وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضـــوع

# أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية

## – دراسة حالة ملبنة إيجيلي بجيجل–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بوطالب لينـــا
- بن مريومة داليـا

إشراف:

أ.د بوهالي رتيبة

**لجنة المناقشة:**

| اللقب والاسم | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| عزيزي وداد | جامعة جيجل | رئيسا |
| بوهالي رتيبة | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| بوفروم حنان | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضـــوع

# أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية

## – دراسة حالة ملبنة إيجيلي بجيجل–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

– بوطالب لينـــا

– بن مريومة داليـا

إشراف:

أ.د بوهالي رتيبة

**لجنة المناقشة:**

| اللقب والاسم | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| عزيزي وداد | جامعة جيجل | رئيسا |
| بوهالي رتيبة | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| بوفروم حنان | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023م

# شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر النّاس لا يشكر الله"

بداية نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض، نشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة وكل الأساتذة الذين قدموا لنا إرشادات ومعلومات وساهموا في تكوين رصيدنا المعرفي.

نشكر كل أفراد العائلة من الأب والأم والأخوات والإخوة، وكذا أصدقائنا الأعزاء على الدعم اللامتناهي، وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد فيما وصلنا إليه.

**بارك الله فيكم وأحسن إليكم وجزاكم عنا كل الخير**

# الملخص

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية لدى ملبنة إيجيلي بتاسوست بولاية جيجل، من خلال تسليط الضوء على أثر كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية ممثلة في قدرات كل من الإستشعار، التعلم، التكامل والتنسيق، إعادة التشكيل والاستحواذ في البراعة التنظيمية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 43 مفردة من العاملين بالمؤسسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل واستخلاص النتائج.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اثر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية لدى ملبنة إيجيلي ، حيث يرجع هذا الأثر إلى تأثير بعد إعادة التشكيل، على خلاف باقي الأبعاد التي لم يكن لها أي أثر على البراعة التنظيمية، وبالتالي أوصت الدراسة بتعزيز هذا البعد بما يحقق الكفاءة والفاعلية دون اغفال بقية أبعاد القدرات الديناميكية.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، البراعة التنظيمية، الاستشعار، التعلم، التكامل والتنسيق، إعادة التشكيل، الاستحواذ.

**Abstract:**

This study aimed to highlight the impact of dynamic capabilities on organizational prowess at the Egeli Dairy in Tassoust, Jijel, by highlighting the impact of each of the dimensions of dynamic capabilities represented in the capabilities of sensing, learning, integration and coordination, restructuring and acquisition in organizational prowess, the descriptive method was adopted in the theoretical aspect and the case study method in the applied aspect, where a random sample of 43 individuals was selected from the employees of the institution, and the questionnaire was used as a tool to collect data and appropriate statistical methods to analyze and draw conclusions.

One of the most important findings of the study is that there is an impact of dynamic capabilities on organizational prowess at Egeli, where this impact is due to the impact of the reconfiguration dimension, unlike the rest of the dimensions that did not have any impact on organizational prowess, and therefore the study recommended strengthening this dimension to achieve efficiency and effectiveness without neglecting the rest of the dimensions of dynamic capabilities.

**Key words:** Dynamic Abilities, Organizational Prowess, Sensing, Learning, Integration and Coordination, Reconfiguration, Acquisition.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات


| المحتـوى | الصفحة |
|---|---|
| **شكــر وعرفــان** | |
| **الملخص** | |
| **فهرس الجــداول** | |
| **فهرس الأشكــال** | |
| **قائمة المــلاحق** | |
| **مقدمـــة** | أ–د |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة** | |
| **تمهيد** | **6** |
| **المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية** | **7** |
| المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات الديناميكية | **7** |
| 1- تعريف القدرات الديناميكية | **7** |
| 2- أهمية القدرات الديناميكية | **10** |
| 3- خصائص القدرات الديناميكية | **10** |
| 4- مصادر القدرات الديناميكية | **13** |
| 5- أبعاد القدرات الديناميكية | **14** |
| المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول البراعة التنظيمية | **16** |
| 1- تعريف البراعة التنظيمية | **16** |
| 2- خصائص البراعة التنظيمية | **19** |
| 3- أبعاد البراعة التنظيمية | **20** |
| المطلب الثالث: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية | **27** |
| 1- مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال | **27** |
| 2- مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف | **28** |
| **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية** | **30** |

## فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية | **30** |
| 1- الدراسات العربية | **30** |
| 2- الدراسات الأجنبية | **31** |
| المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية | **32** |
| 1- الدراسات العربية | **32** |
| 2- الدراسات الأجنبية | **34** |
| المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية | **36** |
| 1- الدراسات العربية | **36** |
| 2- الدراسات الأجنبية | **36** |
| 3- أوجه التشابه والإختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة | **38** |
| **خلاصة** | **38** |
| **الفصل الثاني: الدراسة الميدانيــة** | |
| **تمهيد** | **45** |
| **المبحث الأول: تقديم ملبنة إيجيلي بجيجل** | **46** |
| **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** | **49** |
| المطلب الأول: أداة الدراسة | **49** |
| 1- مجتمع الدراسة | **49** |
| 2- عينة الدراسة | **49** |
| 3- أدوات جمع البيانات | **49** |
| 4- أساليب المعالجة الإحصائية | **52** |
| المطلب الثاني: التحقق من جودة بيانات الدراسة | **55** |
| 1- صدق أداة الدراسة | **56** |
| 2- ثبات أداة الدراسة | **59** |
| **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية** | **60** |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة | **60** |
| المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج | **63** |
| المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة | **63** |
| **خلاصة** | **69** |
| **الخاتمـــة** | **71** |
| **قائمة المراجع** | **75** |
| **الملاحـق** | **80** |

# فهرس الجداول

# فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | خصائص مدخل البراعة الهيكلية | 23 |
| 02 | خصائص مدخل البراعة السياقية | 24 |
| 03 | مقياس Likert الخماسي | 51 |
| 04 | فئات مقياس Likert الخماسي | 52 |
| 05 | اختبار الصدق البنائي للإستبانة. | 57 |
| 06 | نتائج إختبار ألفا كرونباخ | 58 |
| 07 | معاملي الإلتواء والتفلطح | 58 |
| 08 | معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 59 |
| 09 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 60 |
| 10 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن | 61 |
| 11 | عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 62 |
| 12 | عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 63 |
| 13 | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للقدرات الديناميكية | 64 |
| 14 | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور البراعة التنظيمية | 65 |
| 15 | نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analgsis of Variande) | 66 |
| 16 | نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية. | 67 |

# فهرس الأشكال

# فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الدراسة | د |
| 02 | مصادر القدرات الديناميكية | 14 |
| 03 | مضامين البراعة التتابعية | 25 |
| 04 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة إيجيلي | 48 |
| 05 | نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 60 |
| 06 | نسبة توزيع عينة الدراسة حسب السن | 61 |
| 07 | نسب توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 62 |
| 08 | نسب توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 63 |

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|---|---|
| **01** | استمارة استبيان |
| **02** | معامل ارتباط بيرسون |
| **03** | ألفا كرونباخ |
| **04** | الإلتواء والتفلطح |
| **05** | التضخم |
| **06** | بيانات شخصية |
| **07** | الانحدار البسيط والمتعدّد |
| **08** | التحليل الوصفي |

# مقدمـة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات نتيجة نشاطها في بيئة ديناميكية تتصف بالغموض والاضطراب والتغير المستمر والمتسارع، وكذا توسع مجال الأعمال على مستوى جميع الأصعدة سواء المحلية أو العالمية، وتزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها، هذا ما أثر على نجاح المنظمات وأضعف من قدرتها على البقاء والاستمرارية، فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، الأمر الذي فرض على المنظمات اليوم إجراء تغييرات عديدة في طريقة أدائها لأعمالها، فضلا عن انتهاج أساليب وأنماط جديدة أمام المنافسة الحادة والتي تنقلها إلى مرحلة جديدة.

اتجهت العديد من المنظمات نحو تحديد القدرات الديناميكية، باعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء والتي تمكنها من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية ضمان الاستمرارية.

إن بقاء المنظمات يعتمد على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمرا حاسما في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل وضع تنافسي أكثر ديناميكية وبيئة مضطربة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها، انطلاقا من البراعة التنظيمية التي تعد الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية القادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ما يضمن لها تحقيق الملائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها.

من خلال ما تم ذكره تبرز الحاجة لكل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في أي منظمة، خاصة مع امكانية وجود علاقة تأثيرية بينهما، وكون ملبنة إيجيلي من المؤسسات النشطة بولاية جيجل، والتي تواجه عدة ظروف مشار إليها أعلاه، سيتم التركيز في هذه الدراسة على الاجابة على التساؤل المركزي التالي:

**هل يوجد أثر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية لدى ملبنة إيجيلي بجيجل؟**

ينبثق عن التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي الخلفية النظرية لكل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية؟

2- ما هي نتائج الدراسات السابقة لكل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ؟

4- هل لأبعاد القدرات الديناميكية أثر في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل؟

*** فرضيات الدراسة:**

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الاستثمار في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل ؟

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل ؟

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التكامل والتنسيق في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل ؟

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات إعادة التشكيل في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل ؟

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الاستحواذ في البراعة التنظيمية في ملبنة ايجيلي بجيجل ؟

*** أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية موضوع الدراسة في عدة اعتبارات منها:

- أهمية المتغيرات البحثية فكل من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية تحظى باهتمام العلماء والباحثين باعتبارهما من الضروريات الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

- تقديم إضافة علمية حيث من خلال الإطلاع وجد قلة في الدراسات التي تطرقت إلى القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

- افادة أحد المؤسسات الوطنية بنتائج الدراسة، لتحسين أدائها وبالتالي انتاجيتها ومكانتها السوقية.

*** أهداف الدراسة:**

يتجسد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح مدى أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية وتشخيص العلاقة بينهما، ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية مع تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

2- الكشف عن مدى إدراك عينة الدراسة لأهمية تطبيق متغيراتها، وتعميق الوعي لديهم بضرورة الإفادة منها للارتقاء بالأداء وضمان التنافسية.

3- تحديد مدى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

*** أسباب اختيار الموضوع:**

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نذكر ما يلي:

1- موضوع متجدد بسبب التغيرات في بيئة الأعمال.

2- الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الذي اخترناه للدراسة والتعلم.

3- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

4- العمل على إثراء رصيد الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع دراستنا.

5- كون المؤسسات الجزائرية في حاجة للفت الانتباه للمواضيع الحديثة والتي لا تزال محل البحث.

*** حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**1- الحدود الموضوعية:** تهتم هذه الدراسة بالبحث في موضوع القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية لدى مؤسسة إيجيلي.

**2- الحدود الزمانية:** الفترة ممتدة من 4 أفريل 2024 إلى غاية 28 ماي من نفس السنة.

*** منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

للاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، سنتبع المنهج الوصفي في عرض الاطار المفاهيمي القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وكذا تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي لأنه الأنسب لجمع البيانات، وذلك من خلال الوثائق الرسمية للمؤسسة التي نعتمد عليها في تقديم المؤسسة وتحليل الهيكل التنظيمي، وكذا اعتماد الاستبيان لجمع البيانات من خلال توجيه أسئلة كتابية للعاملين بمؤسسة إيجيلي بولاية جيجل، مع دراسة وتحليل اجاباتهم بالبرمجية المخصصة لذلك.

*** هيكل الدراسة:**

للاجابة على الاشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا تم تقسيم الدراسة الى فصلين، خصص الفصل الأول لاحاطة بالجوانب النظرية والدراسات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، أما الفصل الثاني فخصص خصص لدراسة حالة علاقة الأثر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في ملبنة ايجيلي بجيجل.

*** صعوبات الدراسة:**

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

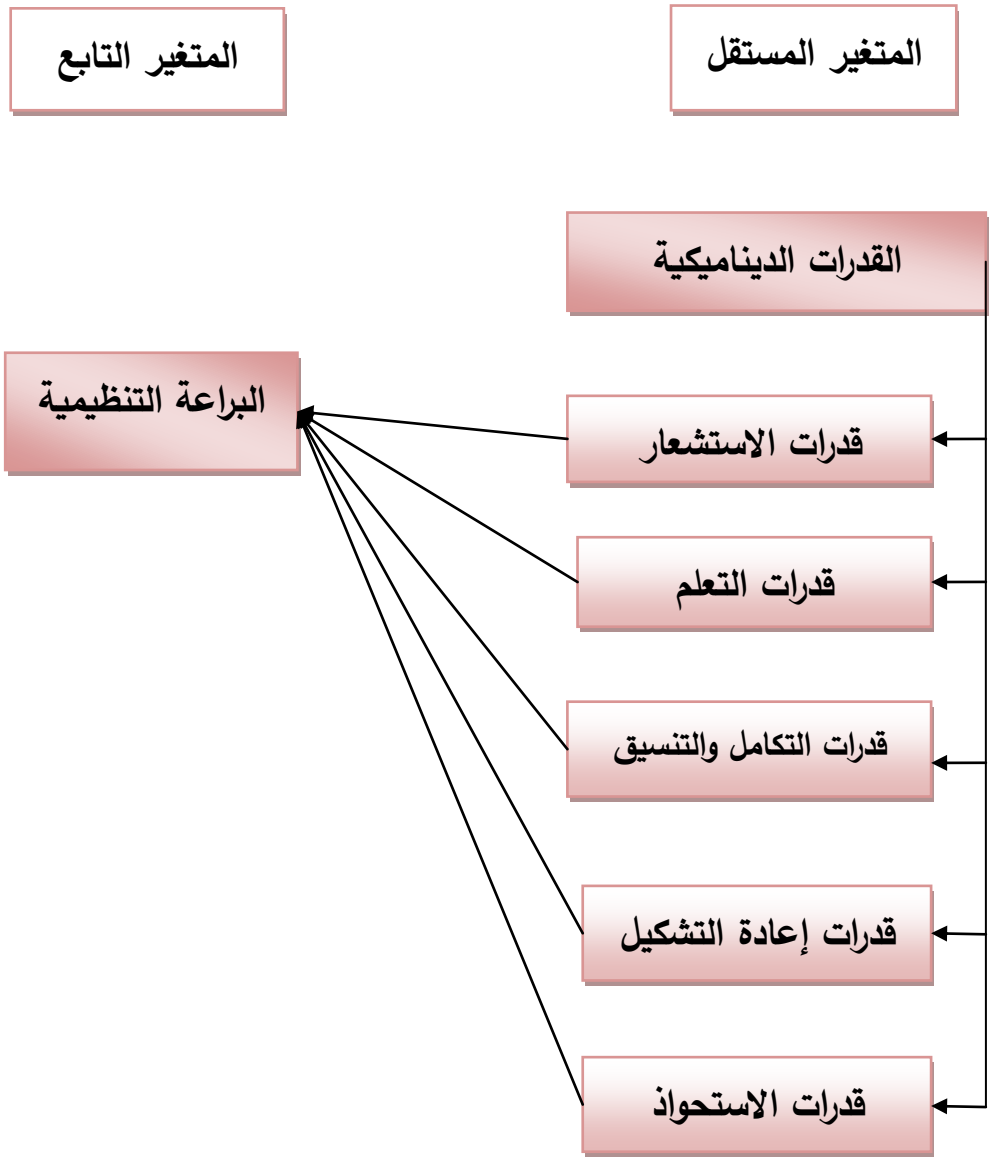
1- عدم تقديم الدعم والاهتمام الكافي من طرف عمال مؤسسة إيجيلي.

2- قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع.

3- كثرة المتربصين بمؤسسات الولاية في فترة الدراسة مما قلل الخيارات للدراسة الميدانية.

*** نموذج الدراسة:** يلخص الشكل (1) نموذج الدراسة.

**الشكل رقم (1): نموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

# الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات وتغيّرات في مختلف المجالات، لذا تسعى المنظمات لتحقيق المواءمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، وهو ما ألزمها البحث عن سبل تساعدها لتحسين بأدائها.

نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم في إطار الرقمنة وسرعة ظهور واختفاء المنظمات لحدة المنافسة وتغيرات متطلبات المستهلكين، توجهت الأنظار إلى التركيز على ما تمتلكه المنظمات من قدرات ديناميكية، كونها وسيلتها الوحيدة للبقاء والاستمرار، إلا أن امتلاك القدرة لا يكفي بل لابد أن تستخدم ببراعة.

بناء على ما تقدم سيتم عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع دراسة العلاقة التي تربط بينهما نظريا، بالإضافة إلى التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تتعلق بهما.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

تسعى المنظمات لتحقيق المواءمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات، فنجاح المنظمة يعتمد على مدى امتلاكها للبراعة التنظيمية لاستخدام القدرات الديناميكية. وكون هذه المتغيرات حديثة نسبيا يتم فيما يلي عرض لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات الديناميكية

#### 1- تعريف القدرات الديناميكية:

أول من كتب عن القدرات الديناميكية Tecee et al، حيث بين أن الإستراتيجية القائمة على الموارد لا تكمن لدعم الميزة التنافسية الكبيرة، ولابد للمنظمات من أن تقوم بالإستجابة في الوقت المناسب بالإضافة لابتكار المنتجات بصورة سريعة ومرنة، وأن تقوم الإدارة بالتنسيق الفعال على مستوى المنظمة والقدرات التي تستطيع تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية هي القدرات الديناميكية، فالقدرة تشير إلى الدور الرئيسي للإدارة في تكييفها لمواردها ومهاراتها وكفاءاتها الداخلية والخارجية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، بينما مصطلح ديناميكي يشير إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة.

بالنسبة لبعض الباحثين في مجال الإدارة فإن القدرات تعرف وفق ما يلي:

- بين (haag) أن القدرات الديناميكية تساعد في إعداد العمليات وإدارة اللوجستيات كمصدر للميزة التنافسية، وأوضح ABuhumman et al أن القدرات الديناميكية تتزايد أهميتها باستمرار، وهي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المرتبطة بالبيئة الديناميكية، كما أن القدرات الديناميكية تساعد الشركات على تحقيق للأهداف الإستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

- عرف Rodrigo-Alarcon et al و Van lieshout et al القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل التعامل بسرعة مع التغيرات في

البيئة، وأنه من الضروري ليس فقط تكرار موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة ولكن أيضا القدرة على تكرار القدرات الديناميكية المناسبة.[1]

– عرف زول وواهن Zollo & Winter القدرات الديناميكية على أنها نمط مستقر من النشاط الجماعي من خلاله تقوم المنظمة بشكل منتظم بتوليد وتعديل إجراءاتها بشكل منهجي سعيا لتحسين الفعالية، كما أشار إلى ذلك كل من نفز وهالي Nieves & Haller، حيث اعتبراها بأنها عمليات المنظمة التي تهدف إلى تطوير وتجديد مواردها لغرض التكيف مع التغيرات البيئية، وفي نفس السياق يرى كل من بفلو والصاوي Pavlou & Elsawy بأنها القدرات التي تساعد المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل مع التغيرات البيئية، وهذا ما أكده كل من أغروتيس Agertecce بأنها القدرة على استشعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها وإعادة تشكيل وحماية الموارد المعرفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أوضح سالونك وآخرون Salunk & al بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابليتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية.[2]

– عرف Teece القدرات الديناميكية على أنها عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد وخصوصا العمليات التي تكامل وتعيد تهيئة واستحصال الموارد الموائمة والاستجابة للتغير في الأسواق.

– أشار رشيد والعبودي إلى أنها مجموعة من القدرات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيتها الخارجية، فالقدرات الديناميكية هي مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والإستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات.[3]

– بالنسبة لـ Eisenhardt et Martin فقد عرف القدرات الديناميكية على أنها: عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد على وجه التحديد العمليات التي تقوم بدمج الموارد وإعادة تكوينها أو إضافتها أو إزالتها

---

[1] عبير عبد الوهاب القرم، شاكر جار الله الخشالي، القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: دور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، 2021، ص 26.

[2] عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الوادي، 2021، ص 148.

[3] أحمد عبد الله أمانة، أمجد حميد اسماعيل محسن، ليث ضياء تقي، تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 40، 2021، ص 4.

للاستجابة للسوق أو إنشاء تغييرات في السوق، لذلك فإنّ القدرات الديناميكية هي إجراءات تنظيمية وإستراتيجية تصل من خلالها المؤسسة إلى تكوين موارد جديدة لما تظهر هذه الأسواق أو تتطور أو تزول.

– بالنسبة لـ Wang et Ahmed قد عرفها على أنها: التوجه السلوكي للمؤسسة لدمج وإعادة تكوين وإنشاء مواردها وكفاءاتها، والأهم من ذلك إعادة بناء وتحسين كفاءاتها المحورية استجابة للتغيرات في البيئة من أجل تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.

– بالنسبة لـ Adner et Relfat فقد عرفها على أنها: القدرات التي من خلالها يتمكن المديرين من بناء ودمج وإعادة تكوين الموارد والمهارات التنظيمية.[1]

– لذلك فالقدرات الديناميكية تمثل مجموعة القدرات والمهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح للمنظمات بالتكيّف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل مواردها، ويمكن التحول والتكيف، وتحقيق الميزة التنافسية، وتؤكد الدراسات على أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت العصب الرئيس المحرك لجميع الأعمال المتغيرة.[2]

كما تعرف القدرات الديناميكية من جانب معرفي على أنها طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية والقدرات لتوليد القيمة وإنجاز الأهداف المنظمية، وبهذا يعني أن النظرة المستندة على المعرفة للقدرات الديناميكية تعني أن المنظمات تتعلم من مواردها المعرفية لبناء وتعزيز الموجودات المعرفية ليشير بذلك إلى عمليات التعلم التنظيمي وتحسين الأفعال من خلال المعرفة والفهم الأفضل التي تحدث من خلال عمليات التشارك المعرفي.[3]

---

[1] غزيباون علي، منصر إلياس، مساهمة مقاربة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 2، جامعة البويرة، 2022، ص 157.

[2] أحمد عبد الله أمانة، أمجد حميد، اسماعيل محسن، ليث ضياء تقي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[3] حاتم علبي، عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة تكريت، بغداد، العدد 54، 2018، ص 117.

**2- أهمية القدرات الديناميكية:**

تلعب القدرات الديناميكية دورا مهما في زيادة قدرة المؤسسات على التكيّف مع التغيرات والاستجابة السريعة لها، ويمكن تحديد أهمية القدرات الديناميكية بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص في عدة نقاط كالتالي:

- تعزيز الإمكانيات التي تجعل المؤسسة قادرة من خلالها على تحديد السرعة والمدى والكيفية التي تكون عليها بالمستقبل.
- تحديد الفرص والتهديدات وإيجاد الطرق المناسبة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها.
- تساعد القدرات الديناميكية المؤسسة على تحقيق التميز والنجاح في السوق، وهو ما من شأنه أن يساهم في حصولها على شهادات الإيزو من طرف المؤسسة العالمية للمعايير.
- تعتبر القدرات الديناميكية المحدد الرئيسي لسرعة واستجابة موارد المؤسسة لما يحصل من تغيرات في البيئة الخارجية.
- تمتاز بكونها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المؤسسة، كما أنها لا تركز على مهارات الأفراد فقط بل تركز على العمل الجماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أنها لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل: الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المؤسسة بتحديد واختيار المشاريع، وما هي أفضليات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة.[1]

**3- خصائص القدرات الديناميكية:**

تشترك القدرات الديناميكية والقدرات العادية في مجموعة من الخصائص فكلاهما عمليات منظمة ومتكررة، والواقع أن القدرات العادية تتكرر في جوهرها من حيث أنها ترتبط بروتينات رفيعة المستوى، كما يمكن اعتبار أنّ التكرار هو جوهر القدرات الديناميكية حيث أنها تعرف أيضا بأنها روتينات تنظيمية، إضافة إلى هذه النقطة هناك أيضا تقارب فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية ذلك أ القدرات العادية

[1] ميثاق هاتف الفتلاوي وأنس عقيل مخاض، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: بحث تحليلي للآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة الشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 23، الجامعة العراقية، العراق، 2020، ص400.

والديناميكية لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، فالكفاءات الأساسية حسب Prahalad & Hamd هي مهارات يحتمل أن تولد ميزة تنافسية كما أن القدرات الديناميكية هي أيضا مصدرا للميزة التنافسية حسب Teece, pisacox shuen على الرغم من هذه القواسم المشتركة، هناك أيضا اختلافات جوهرية بين القدرات العادية والقدرات الديناميكية، حيث يختلف هذان النوعان من القدرات في طبيعة التغيرات التي يمكن أن يحدثانها حيث يشير Vergne & Durand إلى أن القدرات الديناميكية لديها القدرة على إحداث تغييرات أكبر من القدرات العادية، كما تتميز القدرات الديناميكية عن القدرات العادية بقدرتها على الحفاظ على الميزة التنافسية، في هذا الصديد يشير Teece أن القدرات الديناميكية هي مصدر لميزة تنافسية مستدامة، وأخيرا تتمتع القدرات الديناميكية بالقدرة على إبقاء العملية في حركية مستمرة، أي القدرة على توليد العديد من التغييرات المتتالية المرتبطة ببعضها البعض.[1]

لذلك يمكن أن يطلق عليها بالعمليات الجوهرية كما تجدر الإشارة إلى أن القدرات الديناميكية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بسبب ارتباطها بالأنشطة التي تنبثق من تاريخ المؤسسة والثقافة السائدة بها، إضافة لفكر وروح المنظم، لذا لا يمكن أن تكون هناك مؤسستين متشابكين في القدرات الديناميكية حتى وإن استخدموا نفس القدرات في الوقت نفسه، فالمؤسسات ما هي إلا مجموعة من العمليات، وأن كل واحدة من هذه العمليات يمكن أن تخدم المؤسسة في تحقيق هدف معين، ومجموع هذه العمليات على مستوى الفرد، المجموعة والمؤسسة يعطي شكل قدرات الديناميكية التي تساعد في إعادة تشكيل المؤسسة ومخرجاتها، وعليه فإن القدرات الديناميكية ثمينة وقادرة ومن الصعب تقليدها، كما أنها تساعد المؤسسة في إنتاج منتجات أو خدمات جديدة للسوق، وكذلك تساعدها على إعادة تشكيل مواردها باستمرار.[2]

عند مراجعة المفاهيم المتعددة للقدرات الديناميكية ودراستها في محاولة لفكّ التعارض فيما بين البعض منها، من أجل فهم ما هي الخصائص الرئيسية التي تحكم القدرات الديناميكية سواء تلك المصرح بها من قبل الكتاب أو تلك التي يمكن استنباطها من المفاهيم، يلاحظ أنه يمكن أن ترتب في ثلاث خصائص هي:

---

[1] غريباون علي، منصر إلياس، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 162.

[2] ميثاق هاتف الفتلاوي وأنس عقيل مخاض، مرجع سبق ذكره، ص400.

– **أصالة القدرات الديناميكية:** واحدة من التجاذبات القوية حول القدرات الديناميكية تدور حول أصالة هذه القدرات، إذ تعدّ أهم خاصية، لما لها من تأثير مباشر على الأداء المستدام، من خلال قيمة وندرة وعدم القابلية للتقليد وعدم إمكانية استبدال القدرات الديناميكية، ومن منطق أصالة القدرات الديناميكية انقسم الكتاب إلى مجموعتين:

– **المجموعة الأولى تزعمها (Eisenhardt and Martin):** عندما أشارا إلى أن القدرات الديناميكية عبارة عن أفضل الممارسات، وبالتالي يمكن أن تتميز بصفة العموميات بين المؤسسات وليس هناك أي أصلة في موضوع القدرات الديناميكية. أما المجموعة الثانية فقد تزعمها مؤسس هذا النموذج ( toece and all) عندما أشاروا إلى أنها تتميز بالأصالة ولا يمكن اشتراك مؤسستين بنفس القدرات الديناميكية، لأن كل مؤسسة تواجه متغيرات مختلفة، أنّ الأهمية الإستراتيجية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى. وباعتبارها عملية تعلم منظمي اجتماعي تتحدد داخل المؤسسة اعتمادا على تاريخ تلك المؤسسة، هذا يعني أن أصالة القدرات الديناميكية يأتي من أصالة تاريخ المؤسسة، ومن أسباب أصالة القدرات الديناميكية أنه ليس بالإمكان دائما الربط وبصورة مباشرة بين الأداء المتحقق وللقدرة أو المورد المعين، وذلك لعدم فهم آلية العمل، وبالتالي وبسبب عدم الفهم لا يمكن إعادة نفس الآلية للعمل مرة أخرى، وأخيرا فإن من أسباب أصلة القدرات الديناميكية هو تعقد النظم الاجتماعية، فالمؤسسات عبارة عن نظم اجتماعية معقدة تنشأ من تفاعل الأفراد داخلها وخارجها، وبعض من هذه الأنظمة لا يمكن تكراره.

– **ثبات واستمرارية القدرات الديناميكية:** إنّ مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لا يرتبط فقط بأصالتها، ولكن يرتبط أيضا بمدى ثباتها وقدرة المنافسين على تقليد مصدرها مستقبلا. وعليه فالإيرادات المتحققة للمؤسسة يمكن المحافظة عليها (مكانيا) من خلال الأصالة و(زمانيا) من خلال الثبات والاستمرارية. وكما هو الحال في خاصية الأصالة، انقسم الكتاب إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تزعمها ( Zollo and Winter) عندما أشارا للقدرات الديناميكية على أنها نمط متعلم وثابت من الأنشطة الجمعية يمكن للمؤسسة من خلالها التوليد والتعديل للنظامي للأنشطة التشغيلية بهدف تحسين الفاعلية. المجموعة الثانية لم تتبنى فكرة ثبات واستمرارية القدرات الديناميكية، وإنما أكدوا في دراساتهم وأبحاثهم أن ثباتها مسألة نسبية قد تطول أو تقصر حسب نوعية الظروف المحيطة بالمؤسسة وبيئتها المتغيرة.

– **فاعلية ومخرجات القدرات الديناميكية:** على الرغم من الارتباط الوثيق بين الخاصيتين المذكورتين أعلاه والميزة التنافسية المستدامة، إلا أن هاتين الخاصيتين لا يوضحان أي شيء بخصوص العائد الذي ستحققه المؤسسة منها. وكما هو الحال في البعدين أعلاه انقسم الكتاب إلى مجموعتين، المجموعة الأكبر ترى المؤسسة على أنها أنظمة اجتماعية مركزين على التأثير الكبير لاعتمادها على مسارات سابقة، إذ تؤثر الخيارات السابقة على النتائج المستقبلية، إن الاعتماد على مسلك معين يعدّ ظاهرة طبيعية نتيجة عن آلية التعلم التي تعدّ عملية تراكمية[1]، أما المجموعة الثانية فيتزعمه (Zott) الذي أشار إلى أن أداء المؤسسات يتغيّر نتيجة لتكلفة وتوقيت القدرات الديناميكية، وعليه فوجهة نظر هؤلاء أن القدرات الديناميكية هي عناصر من المؤسسات التي هي أنظمة اجتماعية معقدة مما سيجعل مخرجات هذه القدرات لا يمكن التنبؤ بها وتعتمد على العديد من العوامل.

أما وال وآخرون فيشرون إلى أن القدرات الديناميكية تنشأ من بعدين رئيسيين الأول للموازنة بين الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما سيولد عمليتين هما الاستكشاف التي تخص القدرات الديناميكية المستقبلية، والاستغلال وتخص القدرات الديناميكية الحالية. أما الثاني فيشير إلى كيفية تنفيذ عمليات القدرات الديناميكية، فهل سيتم اللجوء إلى الداخل أم إلى الخارج.[2]

**4– مصادر القدرات الديناميكية:**

تم الإشارة إلى أن هناك مصدران أساسيان للقدرات الديناميكية سميت بصيغ توليد ا لقدرات الديناميكية وهي: [3]

– **القدرة الاستيعابية:** وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المؤسسة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة.

---

[1] باغي رضوان، بن قارة مصطفى محمد إسلام، **دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة دراسة حالة المركز الجامعي–ميلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ميلة، 2022/2021، ص 11–12.

[2] أحمد كاظم بريس اليساري، **انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كرباء، العراق، 2014، ص 72.

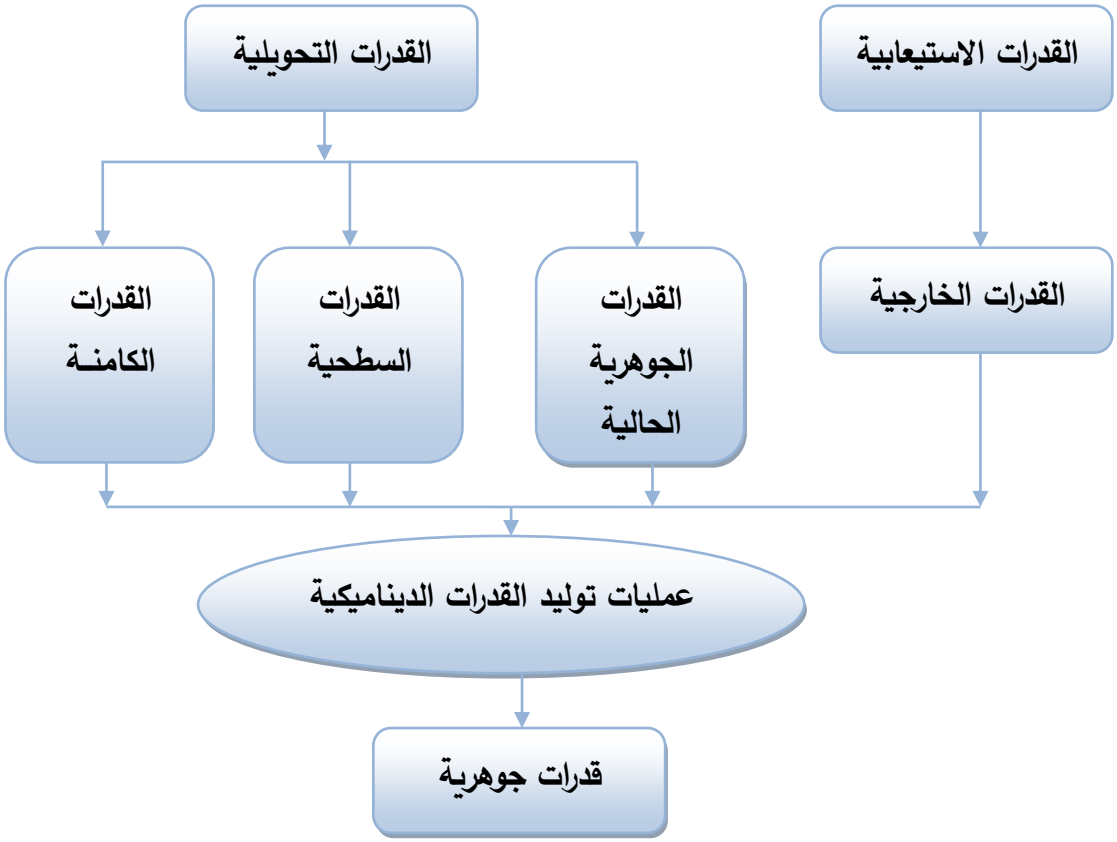
[3] نجوى باقر يعقوب، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، العدد 02، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2021، ص 376.

- **القدرة التحويلية:** وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة، ومن خلال الشكل رقم (01) يمكن ملاحظة أن القدرات الديناميكية تتولد بصيغتين، فهي تأتي إما من خلال:

أ- **القدرات الساكنة أو المستترة:** التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستمر في ذاكرة المؤسسة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة.

ب- **القدرات السطحية:** والتي تكون قيد استخدام المؤسسة، ولكنها لا تعتبر قدرات جوهرية.

**الشكل رقم (02): مصادر القدرات الديناميكية**




**Source :** Jose A. Medina-Garrido and Jose Ruiz-Navarro, (2003), it and dynamic capabilities, internationa Journal of infromation Technology, vol 9, NO 1, p 50.

**5- أبعاد القدرات الديناميكية:** قدم العديد من الباحثين مساهمات نظرية لمفهوم القدرات الديناميكية في محاولة لوصف أهم عناصرها، ومن هذه المساهمات أن مفهوم القدرات الديناميكية يفسر من خلال الاختلاف في قرارات الإدارة وإستراتيجية الشرك على أساس أن التوجه الإداري له تأثير حاسم على أداء

المنظمة لهذا الغرض ينظر الباحثون في تبني القدرات الديناميكية للدراسة، والتي تكونت من الأبعاد التالية:

**أ- القدرة على الاستشعار:**

يشير إلى القدرة على الحصول على أفكار مبتكرة من مصادر خارجية ومتنوعة لخلق ابتكار جذري، إذ لا تقتصر هذه القدرة على التكيّف السريع استجابة للمصادر الخارجية، ولكن من خلال انتشار المعرفة الموجودة داخليا، والخبرة السابقة للأفراد. عرّفها على أنها القدرة على استكشاف فرص الخدمة والتهديدات في البيئة على النظم، من السوق، وترتبط بالعمليات التي تسمح للمنظمة بالتوقع، أحداث السوق، ومواكبة تطورات الزبائن ومستقبلهم ويرى الباحثون أن القدرة على الانتشار، تعني القدرة على تحديد وتفسير ومتابعة الفرص في البيئة لتلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم.

**ب- القدرة على التعلم:**

تعرف القدرة على التعلم على أنها: القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، وفق اللذان طورا القدرة الاستيعابية (التعلم) كقدرة ديناميكية، فإن الإجراءات الأربعة ويرى أن عمليات التعلم هي عمليات ديناميكية ومتعددة المستويات، وأن الابتكارات والأفكار التي قد تحدث للأفراد بشكل فردي تتم مشاركتها في سياق المنظمة، ومن ثم يصبح بعض منها مؤسسيا كقطع أثرية للمنظمة، فعندما تقوم المنظمة بعمليات التعلم المتعددة فإنها تعمل على توضيح وتدوين المعرفة الجماعية وتحولها إلى مهارات إدارية عليا وقدرات ديناميكية أساسية لقدرة التعلم المقترحة هي اكتساب واستيعاب وتحويل واستثمار المعرفة.

يرى الباحثون أن القدرة على التعلم تعني القدرة على اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها واستثمارها وتجديد القدرات التشغيلية الحالية إلى معرفة جديدة لتكون قادرة على الانسجام مع المتغيرات الحالية.

**ت- القدرة على التكامل:**

يتم تعريف القدرة التكاملية على أنها القدرة على دمج المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للوحدة إذ ترتبط إجراءاتها الروتينية المساهمة والتمثيل والترابط بين المدخلات الفردية في وحدة الأعمال

الجماعية ارتباطا وثيقا بأدبيات القدرات الديناميكية، على وجه التحديد، إذ تساعد المساهمة على جمع ودمج المدخلات الفردية بينما يوجد التمثيل تفاهما مشتركا، وأرضية مشتركة، ويطور مخططا إدراكيا جديدا والذي ينعكس بدوره على جميع أنشطة المنظمة أما الترابط فإنه يساعد على دمج المدخلات الفردية داخل المنظمة، وصقل القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها من خلال تنفيذ نشاطات جماعية، ويرى الباحثون أن قدرة التكامل تعني القدرة على الجمع بين المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للشركة كي تمكنها من التفاعل بشكل أفضل في المواقف الجديدة الطارئة.[1]

**ث- قدرة التنسيق:** هي تلك التوليفة من الجهود المؤسسة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف افدارة، خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين أهداف تنظيمية وفردية. وتتيح قدرة التنسيق عملية إعادة التشكيل عن طريق إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها والقدرة التنسيقية عملية يؤديها الأفراد لإنشاء المؤسسات وتكييفها وإعادة إنشائها، كما تساعد على تنفيذ نشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها.[2]

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول البراعة التنظيمية

### 1- تعريف البراعة التنظيمية:

البراعة في الأصل هي كلمة لاتينية، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت بسهولة متساوية، أو يدين يمينين أو استعمال الازدواجية والخداع الأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة بطريقة من الصعب جدا كشف نيتهم الصادقة وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات البارعة إلى الموازنة بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.

عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على استغلال جداراتها في استكشاف الفرص الجديدة بآنٍ واحد، فيما حددها Cao et al (2009) بأنها قابلية المنظمة على الموازنة والتركيب بين

---

[1] عامر عبد اللطيف العامري، نسرين جواد حسين، تأثير القدرات الديناميكية في تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية التقنية الإدارية، بغداد، العدد 3، بغداد، 2023، ص 338.

[2] سمير عماري، دور القدرات الديناميكية، تعزيز البراعة الإستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022، ص 71.

نشاطي الاستغلال والاستكشاف، حيث أن الموازنة تعكس توجه المنظمة للمحافظة على التوازن النسبي بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف، أما التركيب، فيعكس قدرة المنظمة على تحديد المقدار الملائم تركيبه من كل نشاط.

كما عبّر عن البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على عمل شيئين مختلفين في وقت واحد، وبشكل خاص للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، وهناك من عرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة وسعيها بأن واحد تجاه كلا من الإبداع التدريجي وغير المستمر من خلال إضافة هياكل تنظيمية وعمليات وثقافات متعددة ومختلفة بنفس الوقت، فيما أوضح yigit بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف لضمان بقائها في المستقبل في بيئة الأعمال التنافسية.

من منظور استراتيجي أوضح Trarody بأن البراعة التنظيمية تمثل نموذجا ومدخلا معاصرا في حقل الإدارة الإستراتيجية هدفه الأساس استغلال الفرص السوقية وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المنظمة. وأخيرا أكد Venugopal et al (2017) بأن البراعة التنظيمية انعكاس لقدرة المنظمة وسعيها بآن واحد على صياغة إستراتيجياتها الاستغلالية والاستكشافية.[1]

عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتداخلة في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستعداد والكفاءة مع الفعلية والابتكار المستمر والمواءمة مع التكيف.

هناك من عرفها بأنها احتياج للمنظمات إلى تحقيق التوازن والمواءمة بين نشاطين الاستغلال والاستكشافية لتحقيق الأداء الماهر.

إنّ البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والتكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات المستفيدين وللتكييف والمواءمة أمامه والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل.[2]

---

[1] إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 55-57.

[2] مصباح احمودة مصباح الغناي، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية البريد والاتصالات)، مجلة القرطاس، العدد 18، مايو 2022، ص 86.

كما عرف Rabbi et al البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة، ويعرفها Lubtkin et al بأنها قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة.[1]

وقد اختلف الباحثون والكتاب أيضا في تعريف مفهوم البراعة التنظيمية وفقا لاختلاف فلسفة مقدميها، وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، لذا فقد عرفت البراعة التنظيمية بتعريفات متعددة منها، فقد عرف أحد الباحثين البراعة التنظيمية بأنها "تمثل قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون متكيّفة مع التغيرات البيئية".

يعرفها آخر على أنها: "سعي المنظمة للابتكار وتحقيق للأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ في نفس الوقت على الأداء في الأجل الطويل".

فيما يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة"، ويؤكد هذا التوجه ويعرفونها على أنها: "قدرة المنظمة على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما: استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف فرص جديدة، والتعلم من خلال استغلال الأنشطة يعني الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ، في حين التعلم من خلال الأنشطة الاستكشافية يعني البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، المرونة، الابتكار".

كما ويؤكد آخرون هذا التوجه فيعرفانها بأنها: "قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصري الاستغلال والاستكشاف وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغير جذري كامل لتصميم المنتج".[2]

---

[1] محمج حسين مرعي، علي عبد الفتاح الشاهر، دور الثقافات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة مسحية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة دراسات للأعمال والإدارة، المجلد 4، العدد 4، 2022، ص 234.

[2] تزكي عبد المعطي أبو زيادة، دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 18، العدد 2، 2019، ص 8.

**2- خصائص البراعة التنظيمية:**

من بين الخصائص التي تتسم بها نذكر ما يلي:

**أولا: الإدراك:** أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي والبحث والاستكشاف، ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.

**ثانيا: الاستغلال:** ويقصد بها القدرة على استغلال الفرص الجديدة، فبغياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص، ويمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الإستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الإستراتيجي في شروط مؤكدة.

**ثالثا: إعادة التشكيل:** فمفتاح نمو المؤسسات تتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية، وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية في الأمور التالية: [1]

- وتعتبر هذه الخاصية بمثابة مفتاح نمو وازدهار المؤسسات والمنظمات، حيث تتمثل في القدرة على إعادة توحيد وجمع الهياكل التنظيمية والحرص على تشكيلها بأسلوب جيد، وأيضا تشكيل الموارد واستغلالها بشكل مثالي، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفير موارد ذات كفاءة عالية.
- وأيضا من وجهة نظر بودويل وجيرماك فإن خصائص الإدراك والاستثمار وإعادة التشكيل في أبرز خصائص البراعة التنظيمية، حيث يشير الإدراك إلى دور المؤسسة التعليمية أو المنظمة في تحديد الفرص المتاحة واغتنامها وأيضا تحديد المشكلات والتهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة التعليمية وتعيق تحقيق أهدافها، ويتم هذا من خلال التركيز على وجود توازن ما بين المركزية واللامركزية في الإدارة وتطبيق آليات يتم من خلالها إدراك واقع المطالب الخارجية، أما اغتنام الفرص فهو يعكس قوة مدراء وقادة المنظمات والمؤسسات الاشتراكية على اغتنام الفرص المتوفرة وترتيبها وفقا لأولية محددة تناسب هذه الفرص، أما خاصية إعادة التشكيل فهي تعني قدرة المؤسسة التعليمية على إعادة تشكيل الهياكل والأصول التنظيمية المكونة لها بما يتلائم مع التطورات الخارجية المحيطة.

أما دراسة داوهرتس ونفارو فقد أوضحت أن البراعة التنظيمية لها أربع سمات رئيسية وهي كما يلي:

---

[1] وفاء بنت عايض معيوض الجمعيي، نولي بنت عيد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 04، السنة 2021، ص 486.

– وجود مبادرة من قبل الموظفين والحرص على الاستغلال الأمثل لفرص بأسلوب يتعدى مهام ووظائف هؤلاء الموظفين.

– تعزيز وتقوية أنماط الموازنة والتكيّف للموظفين والتركيز على تعزيز سمات التعاون التنظيمي والفردي بينهم.

– التشجيع والتحفيز بشكل مستمر يساهم في دعم إدارة العمل وتمكين الموظفين من الإبداع في مجالاتهم.

– من المهم أن يتم تطبيق مبادئ القيادة الإستراتيجية والتمويلية من أجل جعل الموظفين قادرين على التكيّف مع الفرص المتاحة والجديدة، وتنظيم ذلك بما يتوافق مع البدائل الإستراتيجية.[1]

**3- أبعاد البراعة التنظيمية:**

يرى الكثير من الباحثين بأن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية يمكن أن تتمحور كما أسلفنا سابقا حول التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بصورة متزامنة كما هو الحال في نشاطي الاستثمار والاستكشاف واللذان يمثلان أكثر قطبي البراعة تكرار، إذ تمثل أنشطة معرفية متناقضة لأن أنشطة الاستثمار تقلل من جهود المنظمة في مجال استكشاف الفرص الجديدة، كما أن الاستكشاف يقلص جهود المنظمة في مجال الاستثمار، وتمثل هذه الأنشطة عمليات معرفية متناقضة لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة، ويمثلان هذين النشاطين بعدي البراعة التنظيمية، وسوف نستعرض هذين البعدين كما يأتي:

**أولا: استثمار الفرص:** إن الاستثمار وكما يصفه البعض بالتوسع في السوق عبر السلع والخدمات الموجودة أعلاه ويرتبط الاستثمار أيضا بالأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات المالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة، تتضمن أنشطة الاستثمار توظيف المعرفة الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة، وتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين، وأشار الشيخ وسليم إلى أن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والدخول على ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها نذكر ما يلي:

[1] تهاني هاشم مشاهرة، **البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2022، ص 26.

- وجود زبائن جدد.
- التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة واستحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة إلى الأسواق.

- القدرة على التنويع في السلع والخدمات.
- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.[1]

ويرتكز الاستغلال كأحد بعدي البراعة التنظيمية على الانتشار الفعال للموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق ابتكار تدريجي في العمليات اليومية وتحسين في نوعية الخدمات المقدمة بما ينتج عنه رضا المستفيدين وتحقيق تميز تنافسي مؤقت، أي نقل المنظمة إلى واقع أضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية في الوقت الحاضر.[2]

**ثانيا: الاستكشاف:**

يشير الاستكشاف إلى أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتباين، واتخاذ المخاطر والتجريب والابتكار، عرف الاستكشاف بأنه المعرفة للبحث، الأصالة، التجريب، الابتكار والتغيير الجذري وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وهو التحري والبحث عن الفرص واستكشافها بشكل إبداعي.

حدد Abazaid (2016) بأن الاستكشاف يتضمن مجموعة من الأشياء مثل المرونة والإبداع، لذلك فإن الاكتشاف غالبا ما ينطوي على عمليات البحث العابرة للحدود التنظيمية والتكنولوجية.

يشدد بأن الاستكشاف يمكن المنظمات من إبداع منتجات جديدة، وتغطية الأسواق غير المستغلة وتطوير موارد وقدرات وجدارات جديدة، إذ أن تبني المنظمات لبراعة الاستكشاف يعطيها مرونة عالية من خلال منهج تفاعلي مع كل من التعلم والتجربة بهدف تحديد المشاريع المحفوفة بالمخاطر العالية، وهذا ما انعكس بتحليل Auh & Menguc (2005) الذي شدد على أن نشاط الاستكشاف يفيد المنظمات على المدى البعيد من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها السوقية، وتقديم المنتجات الجديدة، ووفقا لذلك فإن الاستكشاف من المنظور الاستراتيجي يركز على التوجه الإبداعي الذي يعد واحدا من التوجهات

---

[1] صفاء إدريس عبودي، رغد محمد خروفة، البراعة التنظيمية من خلال الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (109)، المجلد (24)، 2018، ص 244.

[2] مرفت صالح صالح نايف، أسامة عبد السلام علي، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 35، 2023، ص 23.

الإستراتيجية للمنظمة وهذا لتحقيق النمو، وضمان الفاعلية المستقبلية، وبسياق مشابه، فإن البحث عن الفرص الجديدة يعكس توجه المنظمة نحو الإبداع الجذري الذي يتطلب جهود معرفية كثيرة ومعاصرة تتميز بالمرونة العالية تجاه تطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وعليه، يرى الباحث بأن البراعة الاستكشافية تنعكس بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتوافر المعرفة لديها وامتلاكها لمرونة عالية وإمكانيتها في البحث عن الفرص الجديدة المرتبطة بالزبائن الجدد وتطوير المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة.[1]

**7- مداخل البراعة التنظيمية:**

تعددت مداخل البراعة التنظيمية وفقا للتعدد في مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البارعة التنظيمية، إذ حدد Huang ثلاثة مداخل لدراسة البراعة التنظيمية، وهي: [2]

**- مدخل البراعة الهيكلية:**

يشير هذا المدخل إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون من أعلى قمة بالمنظمة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير إجراءات عملها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

إذ تعكس البراعة الهيكلية متطلّبات الحلول ذات الطبيعة الهيكلية المتصفة بالتعارض والتناقض وذلك ببناء هياكل تنظيمية لكل منها نشاط مختلف عن الأنشطة الأخرى. ويؤكد Spronk بأن تبني مدخل البراعة الهيكلية يمكن المنظمات من فصل الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة عن بعضها البعض، وذلك بفصل الوحدات التنظيمية التي تمارس الاستكشاف عن الوحدات التنظيمية التي تمارس الاستغلال، والجدول التالي يوضح خصائص مدخل البراعة الهيكلية.

---

[1] إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

[2] المرجع نفسه، ص 63-67.

**الجدول رقم (01): خصائص مدخل البراعة الهيكلية**

| الخاصية | المضمون |
|---|---|
| إنجاز البراعة | التركيز على المحاذاة (الاستغلال) والأنشطة التي تركز على التكيّف (الاستكشاف) في وحدات أو فرق عمل منفصلة |
| صناعة القرارات | تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة |
| دور الإدارة العليا | تحديد الهيكل التنظيمي لجعل المفاضلة بين المحاداة والقدرة على التكيف |
| طبيعة الأدوار | محددة بشكل واضح نسبيا |
| مهارات العاملين | أكثر تخصصية |

Source : Zaidi, M & Athman, S (2015), Strnctural Ambidexteriry VS. Contextuel Ambidescterity : preliminary Evidence from Malaysia, Full paper proceeding, 1 :23.

**- مدخل البراعة السياقية:**

ويشير إلى مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات داخل المنظمة ليقوموا ويؤذوا مهامهم المتباينة على أكل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل للبراعة يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمنظمة. ويؤكد Chironi أن هذا المدخل للبراعة أكثر مرونة من المدخل الهيكلي، أي وجود وحدة تنظيمية واحدة للبحث والتطوير تكون مسؤولة عن نوعي البراعة (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال)، وأن الأفراد العاملين بوحدة البحث والتطوير وغير متخصصين، ولديهم السلطة لاختيار طرق الإنجاز وفقا لأهداف المنظمة العامة، إذ هذا المدخل للبراعة لا يحتاج تعليمات أو توجيهات من قيادة المنظمة وإدارتها العليا لممارسة نوعي البراعة الاستكشافية والاستغلالية، أي أن العاملين يمارسون كلا نشاطي للاستكشاف والاستغلال تبعا لقراراتهم في ظل السياق التنظيمي والمرونة النسبية المحددة سلفا، وبما لا يتعارض مع توجهات المنظمة ككل. والجدول التالي يوضح خصائص مدخل البراعة السياقية.

**الجدول رقم (02): خصائص مدخل البراعة السياقية**

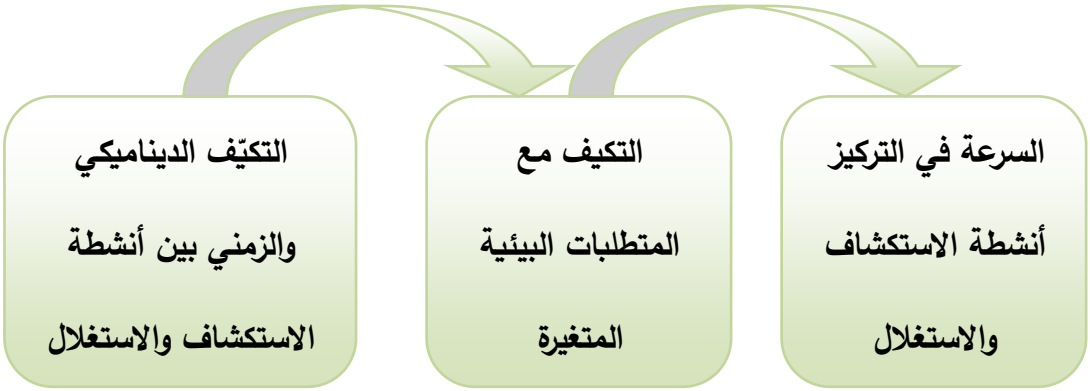
| الخاصية | المضمون |
|---|---|
| إنجاز البراعة | يقسم العاملين وقتهم بين أنشطة التركيز على المحاذاة (الاستغلال) والأنشطة التي تركز على التكيف (الاستكشاف) |
| صناعة القرارات | تتم في الخطوط الأمامية ومن قبل مندوبي المبيعات والمشرفين وموظفي المكاتب |
| دور الإدارة العليا | تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلال الأفراد العاملين |
| طبيعة الأدوار | مرنة بشكل نسبي |
| مهارات العاملين | أكثر عمومية |

Source : Zaidi, M & Athman, S (2015), Strnctural Ambidexteriry VS. Contextuel Ambidescterity : preliminary Evidence from Malaysia, Full paper proceeding, 1 :23.

**- مدخل البراعة التتابعية:**

وهذا المدخل ملائم بشكل خاص للوحدات الفرعية أو للمشاريع محدودة الموارد، حيث أن صل وحدة واحدة إلى جزأين أصغر حجما أمر مكلف للإدارة، فالبراعة التتابعية تنشأ عندما تتكيف المنظمات مع كلا من التتابع الديناميكي والزمني بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، إضافة فإن مدخل البراعة التتابعية ذات أهمية للمنظمة نظرا لقدرته على التكيّف مع المتطلبات البيئية المتغيرة، فعندما تتغير الظروف المحيطة بالمنظمة، فإن المنظمة تكون مضطرة إلى الاستجابة وتحويل تركيزها ما بين الاستغلال والاستكشاف بشكل أسرع، ويشير Raisch et al أنه في ظل مدخل البراعة المتتابعة فإن الأفراد العاملين يركزون على أنشطة الاستكشاف والاستغلال على حد سواء، حيث أن البراعة التتابعية يكون من السهل تحقيقها على المستوى الفردي بالمقارنة مع مداخل البراعة الأخرى، كما أن تركيز الأفراد العاملين على أنشطة الاستكشاف والاستغلال بآنٍ واحد يجعل من تتابع أنشطة الاستكشاف والاستغلال من حيث المدة الزمنية قصيرا جدا. وكما هو موضح بالشكل التالي:

**الشكل رقم (03): مضامين البراعة التتابعية**




**المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الأدبيات النظرية**

## 5- شروط نجاح البراعة التنظيمية:

قام إبراهيم (2017) بوضع خمسة شروط أساسية لنجاح البراعة التنظيمية للمنظمة وهي:[1]

- تمييز الهدف الاستراتيجي بالوضوح الذي يظهر أهمية كل من بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال).

- إدراك مضمون كل من رؤية وقيم المنظمة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطي الاستكشاف والاستغلال.

- تميز وحدات المنظمة بإجراء توازن ما بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال بهدف القدرة على التعلم مع التطورات والتغيرات البيئية.

- امتلاك إدارة المنظمة لخصائص مميزة تجعل منها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها.

- التفريق بين وحدات الاستكشاف والاستغلال بما يعزز أنشطة كل منها من خلال الاستفادة من موارد المنظمة المتاحة.

[1] إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ولقد أضافت مها صاح إبراهيم شروط أخرى لنجاح البراعة التنظيمية: [1]

– وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار.

– معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

– امتلاك الفريق الأقدم لوحدات إستراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

– القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.

– التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

كما ذكر bruyson et al عدة شروط تضمن نجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات وهي:[2]

– يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الإستراتيجية التي تبرر التوجه البارع وفقا لضرورة البقاء والتأثير على المدى البعيد.

– يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص، وكذلك البحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشك المطلوب.

– يجب أن تكون هناك رؤية وقيم تدعم الارتباط العاطفي، وهوية مشتركة تزود المؤسسة بثقافات متعددة.

– اتفاق وإجماع الفرق العليا حول الإستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.

– يجب أن يكون الفريق متوافق ويكون له مرونة إدراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.

---

[1] مها صاح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة الدراسات للمحاسبة المالية، المجلد 12، العدد 39، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص 212.

[2] لميس عارف عبد ربه المحاسنه، **الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 27.

## المطلب الثالث: مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية

إنّ القدرات الديناميكية تنعكس على البراعة التنظيمية بحيث تمكن المنظمة من الاستكشاف والاستغلال من خلال تكامل الموجودات التنظيمية الجديدة والقائمة، ويمكن توضيح العلاقة القائمة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية كما يلي: [1]

### 1-مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال:

تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال من خلال قدرات الاستشعار، وهذا ما أشار إليه زانغ وآخرون Zhang & al، حيث يروا بأن قدرات الاستشعار هي أكثر الممارسات فاعلية تعمل على تعزيز الاستغلال من خلال زيادة قدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق، فقدرات الاستشعار تقوم بإتاحة المعلومات للمنظمة وتحسن من نطاق معارفها الخارجية عن طريق جمع البيانات حول احتياجات العملاء، للتطورات التكنولوجية الحديثة، طبيعة المنافسة، التقنيات الواجب إتباعها والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق.

كما يمكن أن تساهم القدرات الديناميكية أيضا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال قدرات التعلم وأكد على ذلك ليباتكن وآخرون Lubatkin & al، حيث أن للاستغلال ينطوي على استعمال قواعد معرفية صريحة وذلك عن طريق استيعابها ودمجها بين أفراد للمنظمة وتطبيقها، وهذا بانتهاج عدة سلوكيات يمكن أن تتبناها المنظمة والمتمثلة في جمع الخبرات المختلفة والتركيز على عمليات بناء واكتساب أنماط جديدة من المعرفة والممارسات ذات طابع تجريبي تطبيقي، مع الحرص على تطوير آليات الفهم المشترك بين أعضاء الفريق فكل هذا يحسن من مستوى استغلال المعرفة ويعمّقها، وقد تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال من خلال قدرات التنسيق بالعمل على جعل أفراد المنظمة يعملون بخطط متناسقة بإضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في المظاهر الجماعية للمنظمة كالهياكل، العمليات، الإستراتيجيات وغيرها، بحيث مختلف الأقسام في المنظمة تختبر إمكانية وضع تلك المبادرات الإستراتيجية المطورة قيد العمل. في حين تسعى قدرات التكامل إلى تمكين المنظمة من الاستفادة من المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها مع إدراج القدرات الجديدة المكتسبة حديثا ودمجها للموارد والقدرات المتاحة، فقدرات التكامل هي الأخرى تساهم في تعزيز استغلال المعرفة من خلال إحداث التكامل

[1] عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 153

المعرفي، حيث ذكر إريكسون Eriksson أن تكامل المعرفة ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما تربط المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية والتي تمّ الحصول عليها من مصادر خارجية. وتساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستغلال عن طريق قدرات إعادة تشكيل الموارد إذ أشار كندستروم وآخرون Kindstrom & al إلى أنّ نشاط الاستغلال يتطلب من المنظمة إجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية، من خلال القدرة على بناء آليات تمكن المنظمة من إبداع تشكيلات جديدة للموارد يتم فيها مزج القدرات التي تمتلكها المنظمة (موارد وقدرات داخلية) والقدرات التي تتحصل عليها من المصادر الخارجية (من خلال الاستحواذ والتحالفات)، وبتحويل الموارد التشغيلية الحالية إلى موارد حيوية فاعلة.

**2-مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف:**

تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات الاستشعار، وهذا ما أشار إليه آيزنهاردت وسول Eisenhardt & sull فوفقا لهما فإن الاستكشاف ينطلق من الاستشعار والتفاعل مع البيئة، وهذا ما أكده شارلوتا وآخرون Charlotta & al حيث اعتبروا بأن فاعلية قدرات الاستشعار تكمن في التقاط الإشارات الضعيفة التي تحفز على استكشاف المعرفة بهدف إنشاء فرص أعمال جديدة والتي تظهر خارج نطاق الإستراتيجية الحالية. كما تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التعلم بالبحث والتنقيب والتركيز الجماعي على التعلم وتبادل المعلومات والإستفادة من أصعاب المعرفة داخل المنظمة وأسواقها وبيئتها التنافسية لاستكشاف معارف جديدة، ومن خلال تشجيع عملية التعلم، وهذا ما ذكره جانستن Jnstin حيث يرى أن استكشاف المعارف والمهارات الجديدة والبحث عن قنوات توزيع جديدة يؤدي إلى حدوث إبداع جذري يصمم لتلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة، أيضا تساهم قدرات الديناميكية في تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التنسيق، وهذا ما أوضح هبوش وآخرون Bosh & al حين اعتبروا أن قدرات التنسيق تعزز من استكشاف واكتساب المعرفة من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل والتي تساعد في التفاعل بين العاملين. وبتبني آليات لامركزية تجعل الأفراد أكثر قدرة على جمع واستكشاف معلومات جديدة مع تحسين قدرتهم الإدراكية ورغبتهم في البحث عن حلول وأفكار مبتكرة. كما أن قدرات التكامل تساهم في تعزيز عملية الاستكشاف إذ ذكر إريكسون Eriksson أن التكامل ينطوي على الجمع بين مختلف الموارد، وعادة ما ترتبط المعرفة الجديدة مع الحالية، عن طريق العمل على تطوير وتحسين الروتين الداخلي الذي يسهل الجمع والدمج بين المعارف

السابقة والمكتسبة حديثا المحولة في عملياتها الروتينية المستقبلية ونجد بأن قدرات إعادة التشكيل تساهم هي أيضا في تعزيز من الاستكشاف، وهذا ما أشار إليه دوبويت وشاميغا Doupouet & ehameeva، حيث يعتقدا بأن آليات الاستكشاف تشمل إدخال أنشطة ومعارف جديدة داخل المنظمة ما يستلزم إعادة التصميم والتشكيل (الكلي أو الجزئي) لما هو قائم عن طريق إعادة تنظيم المعارف المخزنة وتفكيكها وتشكيلها للوصول إلى معارف جديدة والتمكن من رؤية علاقات لم تكن معروفة من قبل، في نفس السياق يذهب Macinerney-May حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها ينبغي أن تكون سباقا في الاستكشاف من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال.[1]

[1] عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 154- 155.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

يتضمن هذا المبحث عرضا موجزا لمجموعة من الدراسات السابقة المختلفة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وبيان أوجه التشابه والاختلاف وما يميّز الدراسة الحالية عنه.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية

**1- الدراسات العربية**

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

هدفت الدراسة للتعرف على القدرات الديناميكية وآثارها في الابتكار بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، تم تطبيق الدراسة على مستوى الشركات الصناعية الأردنية، وشملت عينة الدراسة 207 مفردة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- مستوى الأهمية كان مرتفعا بشكل عام لمتغير القدرات الديناميكية والابتكار، وكذا التعلم التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما يضيف قيمة للمنظمة وعملائها على حد سواء.
- وجود أثر للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة على كل من الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية ووجود دور وسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية والابتكار.

- دراسة العبيدي مريم نشأت عزيز، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية، الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعة الآسيوية المدرجة في بورصة عمان)، 2018.

جاءت الدراسة لتبيان الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من العاملين في الشركات الأردنية للصناعة الآسيوية في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارية العليا، الوسطى والدنيا) وشملت عينة الدراسة العاملين في

الإداريين الوسطى والعليا (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام البالغ عددهم 193 فردا)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وعلى الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبروها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها مجمعة على العوامل البيئية وعمليات الذكاء التنافسي للشركات الأردنية.
- وجود دور وسيط للعمليات الذكاء التنافسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والعوامل البيئية في الشركات محمل الدراسة.

**2- الدراسات الأجنبية**

- po-yenlee, Howto develop dynamic capabilities in multiunits : the roles of international escperience and career capital, 2018 :

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

- تعتبر الخبرة الدولية للمديرين في المنظمات قيد الدراسة سابقة مهمة لرأس المال الوظيفي.
- يؤثر رأس المال الوظيفي ويسهم في تطوير القدرات الديناميكية في العديد من المنظمات قيد الدراسة.

- Julia Nieves, Agustin quintana Déniz, Javier asorio, organisationnal knowledge, dynamic capabilities and innavation in the hotel industry, 2016 :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المعرفة التنظيمية، وإلى بيان أثرها على القدرات الديناميكية، وكذا معرفة تأثير هذه الأخيرة على الابتكار، إضافة إلى الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين المعرفة التنظيمية والابتكار، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الفنادق فئة الثلاثة والأربعة والخمسة نجوم بإسبانيا، فقد شملت عينة الدراسة مديري هاته الفنادق البالغ عددهم 112 مدير، وتم إتباع المنهج

الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الإحصائي اللازم مع استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى:

- هناك تأثير للمعرفة التنظيمية على القدرات الديناميكية، وأن هذه الأخيرة تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار.
- تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين المعرفة التنظيمية والابتكار في الفنادق قيد الدراسة.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية**

**1- الدراسات العربية**

- دراسة بشرى محمد علوان، سعدية حايف كاظم السلطاني، أمير علي خليل، دور البراعة التنظيمية في تعزيز إستراتيجية التمكين (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينيتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء)، 2019:

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

- تعدّ البراعة التنظيمية إحدى المصادر الأساسية لضمان نجاح إستراتيجية التمكين والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة من خلال الميزات العديدة التي من الممكن أن تقدمها إليها.
- إن للبراعة التنظيمية تأثيرا وبدلالة معنوية على إستراتيجية التمكين لدى العينة المبحوثة.

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

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

- البراعة التنظيمية بأبعادها مجمعة تمارس دورا مهما في تحقيق بهجة الزبون، هذا ما أكدته علاقات الارتباط، إذ تتحقق بهجة الزبون كلما استخدمت عينة الدراسة البراعة التنظيمية من خلال الموازنة بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال.
- أن اهتمام وسعي عينة الدراسة لتطبيق وتنفيذ آليات الذكاء التنافسي من شأنه أن يعدل أو يعزز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون.

– دراسة (شعيب والجار، 2020) بعنوان: دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ.

هدف البحث إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، واعتمد البحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسير، تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، لخصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية في تعزيز للإبداع الإداري. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة تطبيق وتبني مفهوم البراعة التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين عن أهمية البراعة التنظيمية ومميزاتها التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين عن أهمية البراعة التنظيمية ومميزاتها للفندق ولهم، ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية تكون متخصصة بتوظيف واستثمار الفنادق لقدراتها وإمكانياتها الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة.

– دراسة (الجنازرة، 2020) بعنوان: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين.

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات وللتأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (362) من المشرفين التربويين ومساعدي المديرين من المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) لدرجة استجابة المشرقين ومساعدي المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) لدرجة استجابة المشرفين ومساعدي المديرين للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية وتعزيز ممارسات الإدارية بالتجوال داخل المؤسسة.

**2- الدراسات الأجنبية**

1- Thoma hohom, Fred Stronenkar, kari Jkvaerner, Linn Nathalie Stome, Developing organizational Ambidexterity : Enabling service immovation in a hospital setting, 2018 :

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

- من المهم تطوير طرق لتقييم الابتكارات في جميع مراحل عملية الابتكار لتمكين التعلم مع أصحاب المصلحة، ولتوفير دعم القرار ولجعل إمكانيات الابتكار مرئية.
- قد يساعد التعلم المنهجي عبر قضايا الابتكار في تمكين التعرف على نمط عوائق الابتكار، إذ يؤدي التعلم المنتظم إلى تقديم أدلة وبراهين أقوى يتم إعادتها إلى الإدارة العليا لتسهيل إعادة التشكيل الاستراتيجي للمنظمات.

– Kla paln, Johan lija, Key enabling factors for organizational ambidescterity in the public sector, 2017 :

تهدف هاته الدراسة إلى استكشاف مفهوم البراعة التنظيمية تجريبيا، وهو منظور درسه عدد قليل من العلماء السابقين، حيث تم تحديد تسعة عوامل تمكين لمهارات البراعة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على مستوى القطاع العام في منظمتين عامتين بالسويد، وبلغت العينة المدروسة 24 فردا من مديرين المشاريع المبتكرة وبعض السياسيين المشاركين في التطوير الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهي تعتبر دراسة نوعية تستند إلى مقابلات مع المديرين كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومنه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- البراعة التنظيمية مجموعة من العوامل التمكينية وهي التنظيم لفهم جيد لاحتياجات المستهلك وللوضع الحالي، فريق إداري يمكنه إدراك الحاجة إلى الاستكشاف، الحوار، ثقافة التعلم من الخطأ، موازنة الاستكشاف والاستغلال، التركيز على تنفيذ الابتكارات والحوافز لكل من الاستكشاف والاستغلال.
- يمكن للممارسين والعلماء استخدام عوامل التمكين المحددة ومنهجية النظام اللينة المقدمة في هذه الدراسة لفحص وتطوير البراعة التنظيمية للمنظمات العامة للأخرى.

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية

### 1- الدراسات العربية

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

تهدف هذه الدراسة لتشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيّف مع التغييرات البيئية المتسارعة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، الشركة العامة للاسمنت العراقية، الشركة العامة للصناعات التعدينية والشركة العامة للمنتوجات الغذائية).

وقد بلغ عدد عينة الدراسة 315 مستجيب، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز دراسته واستعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجوعة من النتائج من بينها:

- أن القدرات الديناميكية لها تأثير مباشر على البراعة التنظيمية، ظهر التأثير الأعلى في المنظمة العامة للمنتوجات الغذائية أكثر من بقية الشركات المبحوثة.
- لكل منظمة نظام قدرات ديناميكية وبراعة تنظيمية يختلف عن الأخرى، هذا نتيجة لتباين واختلاف الآراء وبحسب طبيعة المنتوجات المقدمة من قبلها وطريقة تقديمها لزبائنها، فضلا عن مستوى تأثير كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية في كل منظمة اعتمادا على الإستراتيجية والموارد البيئية التي تعمل فيها.

**- دراسة لميس عارف عبد ربه المحاسنة، بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية (دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية)، 2017:**

جاءت هاته الدراسة لتوضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الإستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة 6 مؤسسات أردنية للصناعات الصيدلانية، وشملت عينة الدراسة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام

البالغ عددهم 240 مستجيب، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وعلى الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني كما توصلت هاته الدراسة إلى أن:

- القدرات الديناميكية على وجه الخصوص قدرات التعلم والتنسيق تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الإستجابة للسوق، كما تؤثر قدرات الاستشعار والتنسيق في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال.
- تؤثر قدرات التعلم والتنسيق على البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف.

**- دراسة محمد باسم خليل بعنوان علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل)، 2018:**

هدفت هذه الدراسة للكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين رأس المال الاجتماعي وريادة المنظمة، وبين القدرات الديناميكية وريادة المنظمة، واختبار علاقة التأثير المتعدد بين متغيرات البحث الثلاثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (360) فردا من العاملين في رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها، تتطبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث الثلاثة، ووجود علاقة تأثير متعدد يؤكد على أن رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية مناسبين لتحقيق الريادة للمنظمة.

**- دراسة صفاء كامل حنان بعنوان: تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية لشركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية)، 2019.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، والتعرّف على دور كلّ منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيّف مع التغييرات البيئية المشاركة، وتمّ تطبيق البحث في الشركة العامة للإسمنت العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونّت عينة البحث من (75) فردا من قيادات الشركة، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب.

**- دراسة عيشوش عواطف بعنوان: القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي) 2021:**

جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تقنية دراسة الحالة مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تكوّنت عينة البحث من (42) إطارا، حيث أظهرت الدراسة بأن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف، وقد خلصت إلى نتيجة مفادها وجود مساهمة فعّالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

**- دراسة النسور وآخرون (2021) بعنوان: إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.**

غاية هذه الدراسة كانت التعرّف إلى أبعاد إستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية وأثرها في المشاريع الريادية الأردنية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتمّ توزيع الاستبانة على (350) فرد ممن يعملون في الشركات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن. تم قياس إستراتيجية العمليات من خلال خمسة أبعاد وهي: الجودة، والكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، وتمّ قياس القدرات الديناميكية من خلال أربعة أبعاد وهي: قدرات استشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات التنسيق، توصّلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك أهمية نسبية لمتغيّر إستراتيجية الأعمال في المشاريع الريادية الأردنية، حيث كانت الجودة أعلاها، وأيضا هناك أهمية نسبية لمتغيّر القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية، حيث كانت قدرات استشعار الفرص المتاحة أعلاه أهمية.

**2- الدراسات الأجنبية**

**- Douglas Redden, Dynamic Capabilities to Evolve an Ambidesctrous it organization, 2016 :**

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

- يتم تمكين البراعة التنظيمية من خلال قدرات الاستشعار وقدرات إعادة التشكيل اللذان يوفران النمو المستمر والتطوير التنظيمي للمنظمة.

- وجود ارتباط واضح بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، إذ أن الإدارة في المنظمة قيد الدراسة تتسم بالشفافية في تلبية المطالب المتناقضة للاستكشاف والاستغلال، حيث أنها تشارك ديناميكيا مجتمع تكنولوجيا المعلومات الأوسع في أنشطة التعلم المشتركة.

**-Ruth Jing, Sebastian Kortmann, on the importance of mediating dynamic capabilities for ambidesctrous organizations, 2014 :**

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

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

**- دراسة (Teece et al : 1997) Dynamic capabilities and Strategic Management**

تعدّ هذه الدراسة أهم دراسة في مجال القدرات الديناميكية كونها أول دراسة طرحت المفهوم بشكل علمي وأوصلت نظريا لهذا المدخل الحديث من مدخل الإدارة الإستراتيجية، علما أن كل الدراسات والبحوث اللاحقة لهذه الدراسة سواء تلك التي دعمتها أو عرضتها أو وسّعت مداركها إنما انطلقت من الدراسة أعلاه.

اعتمدت الدراسة على التأصيل النظري لتوضيح فلسفتها بخصوص القدرات الديناميكية، والتي انطلقت من افتراض مفاده أنه على الرغم من اتفاق كل كتاب الإدارة الإستراتيجية على أنّ البيئة المحيطة يصعب التنبؤ بها، إلاّ أنّ أولئك الكتاب عالجوا الاضطراب البيئي بمداخل إستراتيجية ساكنة (قوى التنافس، الخلاف الإستراتيجي، وجهة النظر المستندة للموارد)، وهذا ما حتّم البحث عن مدخل إستراتيجي آخر يساهم في توضيح كيفية التعامل مع البيئة المتغيرة. وبالرغم من أهمية هذه الدراسة إلاّ أن ( Teece et al) أشاروا أنهم في الواقع ومن خلال الأطروحات الفكرية التي قدموها في هذا المجال لم يحققوا درجة الكمال، وإنما هم فقط ألفتوا النظر لهذا المدخل الحديث.

- **دراسة (Zdlo and Winter, 2002) بعنوان Deliberate learning and the Evolution of Dynamic capabilities:**

هدفت هذه الدراسة للتعرّف على الآليات التي يمكن من خلالها للمنظمات أن تطور قدراتها الديناميكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الدراسات وللأدبيات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تشكل ن خلال تطور آليات تعلم ثلاث وهي: تراكم الخبرات التنظيمية والتعبير المعرفي، وعمليات تدوين المعرفة، وأن العمليات الثلاث هي أنشطة روتينية أو شبه تلقائية تقوم بها المنظمات عادة لتكييف إجراءاتها التشغيلية وتطويرها في أي وقت، وأن تحليل الفعالية النسبية لآليات بناء القدرات الديناميكية يعتمد على التعلم المعتمد وتدوين المعرفة وتجانس المهام التنظيمية، والسّعي الجاد لتحويل الإجراءات التنظيمية إلى قدرات ديناميكية.

- **دراسة (Jurksience et Pundziene) بعنوان: (the Relationship bitween Dymanic capbeilities and the firm compitive advantage mediating role of organizational ambidexterity).**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة. فضلا عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بإجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرات الديناميكية وللبراعة التنظيمية وتوصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلا من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلا عن أنّ المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي، وأن البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة.

- **دراسة (HSU et 2012) (Clarifying the effect of intellectnal capital on Performance the mediating role of Dynamic capailities wang).**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري على الأداء، إضافة إلى التعرّف على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا. حيث تكونت عينة الدراسة من 242 شركة عالية التكنولوجيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أنّ القدرات الديناميكية لا تتوسط للعلاقة بشكل كلّي بين رأس المال الفكري والأداء في

الشركات عالية التكنولوجيا، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بشكل كلّي بين رأس المال الهيكلي والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا.

**- دراسة Ahmed et al (2021) بعنوان:**

**How do the dynamic capabilities of Malaysian servie small and medium-sized enterprises (SMES) translate into international performance ? Uncovering the mechanism and conditional factors.**

كيف تترجم القدرات الديناميكية الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى أداء دولي؟ كشف الآلية والعوامل الشرطية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي على الآلية والعوامل الشرطية التي تترجم للقدرات الديناميكية إلى الأداء الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا كدولة نامية. تمّ تطبيق هذه الدراسة على عينة مقطعية شملت (278) شركة صغيرة ومتوسطة لخدمة الأعمال الدولية، تكون مجتمع الدراسة من (1734) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في خدمة الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (172) شركة، وتم توزيع الاستبانة على الأشخاص الذين لهم معرفة عميقة بالشركة، مثل: الملاك، المؤسسين، والتنفيذيين، والمديرين. ثم قياس القدرات الديناميكية من خلال بعدين هما: القدرة التكنولوجية، ورأس المال العلائقي. ومن نتائج هذه الدراسة أنّ القدرات الديناميكية تتطلب تدخل عروض الخدمات المبتكرة، والتسيير الحكومي لتعزيز الأداء الدولي، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن للعلاقات كانت منوطة بالتوجه الريادي للشركات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، وتقترح هذه الدراسة لتعزيز القدرات الديناميكية أن يتم إدارتها جنبًا إلى جنب مع عروض الخدمات المبتكرة، والتسهيلات الحكومية، والتوجّه الريادي.

## 3- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**- أوجه التشابه:**

- إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أنها تعتمد على نفس أداة الدراسة لجمع البيانات والتي تكمن في الإستبيان.
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في إعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.
- إعتماد على برنامج spss في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القدرات الديناميكية كمتغير مستقل.

**- أوجه الإختلاف:**

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة إيجيلي بتاسوست –جيجل– من السنة 2024، بينما أغلب الدراسات السابقة أجريت في مناطق عربية وأجنبية مختلفة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العينة، كون دراستنا الحالية تضم عينة حجمها (43 مفردة) ينتمون لمؤسسة إيجيلي بتاسوست جيجل في حين كانت العينات بالدراسات السابقة بأحجام مختلفة في قطاعات مختلفة.

## خلاصة:

تعدّ القدرات الديناميكية أحد الأطر الأكثر أهمية في أدبيات الإدارة، إذ تمثل الوسيلة الرئيسية التي تمكن المنظمات من الحصول على قيمة مضافة مع القدرة على فهم التغيّرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها من خلال الاستفادة القصوى من مواردها، هذا ما يتطلب تكييف وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المواءمة مع البيئة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكسبها موقعا تنافسيا متميزا مستداما في السوق.

في المقابل فإنّ التحديات تفرض على المنظمة إتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف المعارف والفرص المحيطة بها، وفي الوقت نفسه العمل على استغلال قاعدة معارفها الحالية، فمن خلال البراعة التنظيمية تستطيع المنظمة الوقوف بشكل قويّ تجاه هذه التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظلّ الظروف البيئية المتغيرةوهو ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة.

# الفصل الثاني

# الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل النظري السابق لدراستنا عرض مشكلة الدراسة والتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وكذا إبراز أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية نظريا، سنحاول في الجانب الميداني إسقاط للمفاهيم النظرية على ملبنة إيجيلي، وذلك بالإعتماد على منهجية متكاملة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم التحصل عليها في المؤسسة محل الدراسة، أين يتم توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم الإعتماد عليها للإجابة على التساؤلات المطروحة والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وإختبارها وتعميمها على الحالات والظواهر المشابهة، وبناء على هذا سوف يتم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم ملبنة إيجيلي بجيجل، المبحث الثاني لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم ملبنة إيجيلي بجيجل

هي مؤسسة متخصصة في انتاج الحليب ومشتقاته ويمكن التعريف بها من خلال:

**أ- تواريخ هامة:**

- تاريخ الإنشاء: 1997/03/01
- تاريخ بدء التحصيل: 01/04/1999
- بداية نشاط الألبان: 19/02/2002
- بدء إنتاج الجبن في 22/03/2016

**ب- البطاقة التقنية:**

| | |
|---|---|
| Z SNC « ELMAL»Zahzouh et cheheb | Capital Social |
| ألبان | 60.000.000 DA |
| المكتب الرئيسي 29ب، شارع مابسيسوس، Jijel | MF :099518044207878 |
| وحدة الإنتاج: تاسوست | 106.01.3007 |
| هاتف: 213-34-547173 | ن.ل 4309023180110.9978 |
| فاكس: +213-34-70-54-95 | بنك بيا: 7304803462 |

**ج- الهياكل المختلفة للوحدة:**

تمتلك شركة الألبان أرض تبلغ مساحتها 10.526 مترا مربعا، منها حوالي 3.100 مترا مربعا مغطاة، ويتكون هيكلها من:

- وحدة التجميع بسعة 26.000 لتر
- ورشة عمل إعادة تركيب الحليب
- ورشة عمل لبن
- ورشة عمل لبن والزبدة
- ألبان جبنة طرية نوع الكمبير في ص +2 على مساحة 300 م$^2$

**د- القدرة الإنتاجية:**

تبلغ الطاقة الإنتاجية لعمل الألبان 150 ألف لتر / يوم لجميع المنتجات متجمعة ومصنع أجبان بطاقة إنتاجية 9000 لتر/ يوم.

إلى غاية 2025/12/31، لديها إجمالي مربين متفقين مع شركة الألبان، بالإضافة إلى 06 جامعي لعدد من مخلفات الألبان الإنتاجية تبلغ 943 رأسا، مع جمع لسن 2023 قدره 802، 1.530 لتر في 13 بلدية بالولاية.

**هـ- تاريخ بيع الإنتاج عام 2023:**

| منتجات | وحدة | 2023 |
|---|---|---|
| - حليب منزوع الدسم جزئيا | ل | 9.058.383 |
| - حليب البقر الكامل | ل | 73.012 |
| - حليب نصف دسم | ل | 834089 |
| - لبن | كلغ | 132515 |
| - سمنة | ل | 7292 |
| - رايب | صندوق | 41680 |
| - جبنة 250 جرام | وحدة | 8063 |
| - جبنة 125 جرام | صندوق | 210332 |
| - كريمة الكمبير 150 جرام | | 1000 |

**و-التوظيف:**

| فئة | 2023 |
|---|---|
| دائم: بينهم 09 مديرين جامعيين | 44 |
| تعاقدي | 03 |
| مجموع | 47 |

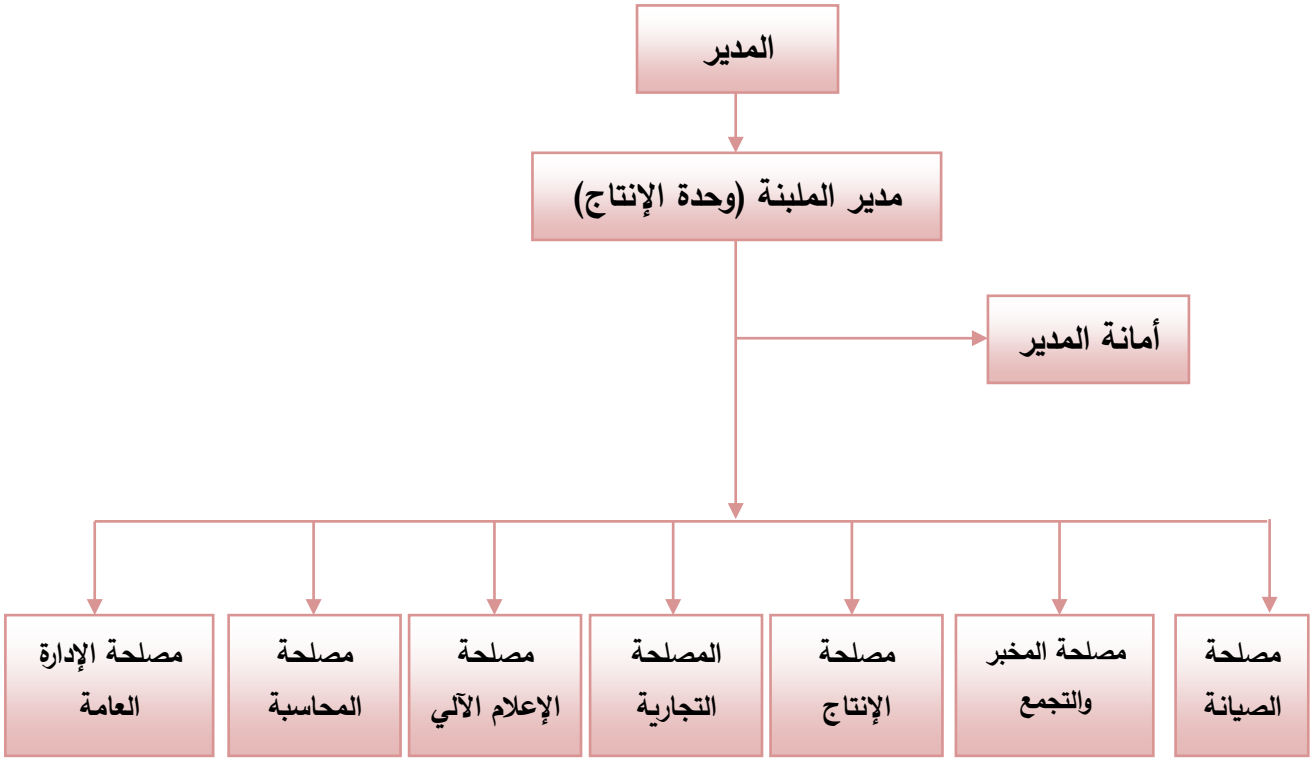
**ز-التوزيع:**

تمتلك شركة SNC "العامل" أسطولا مكونا من اثني عشر (12) شاحنة تبريد لتوزيع منتجاتها، بما في ذلك 11 موزعا خاصا بموجب اتفاقية مع شركة الألبان، لديها حاليا 600 تاجر تجزئة منتسبين إلى منتجات الألبان.

**ح- رأس المال:**

يبلغ رأس مال الشركة الوطنية للتأمين "العامل" 60.000.000 دج موزعة بالتساوي بين السيد زحزوح فيصل الشريك الإداري وورثة السيد شهاب بشير وهم (السيدة عياد حورية وابنة اسحاق، وفاطمة واسمهان).

**الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لملبنة إيجيلي**




**المصدر:** مصلحة الإدارة العامة

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي، من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددت عند البدء في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (spss).

### المطلب الأول: أداة الدراسة

سيتم التعرف فيما يلي على مجتمع الدراسة، وطبيعة عينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد حجمها.

**1- مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة على أنه:« مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها».[1] وعليه توجب تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، وتأسيسا على كذلك تم حصر مجتمع الدراسة في العمال بملبنة ايجيلي، وقد تم التحقق من العدد الإجمالي للعمال بالملبنة اعتمادا على ما جاء في تقديم المؤسسة والذي يؤكد أن مجتمع الدراسة قد بلغ 47 عامل حتى تاريخ 4 أفريل 2024.

**2- عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها:« مجموعة للوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل في البحث موضوع الدراسة»[2]، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبيا وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته وكذا تقيد دراستنا بمجال زمني محدد وبما أن الهدف الأساسي من العينة هو التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، فقد تم اختيار عينة ملائمة قدرها 43 عامل من مجتمع الدراسة وعلى ضوء ذلك تم توزيع 43 إستبانة على مختلف العمال بملبنة لإيجيلي واسترجاع 40 إستبانة.

**3- أدوات جمع البيانات:** هناك عدة طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه نجد منها: المقابلة، الملاحظة، الإستبانة...إلخ، وعلى الباحث أن يختار ويحدد الطريقة التي تناسب بحثه، فلا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق بعملية إختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عدة عوامل منها:[3]

---

[1] أوما سكران، ترجمة إسماعيل على بسيوني، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006، ص376.

[2] محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص89.

[3] محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ( القواعد، المراحل والتطبيقات)، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص54.

– طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.

– طبيعة مجتمع أو أفراد الأسرة.

– ظروف الباحث من حيث قدراته المادة والوقت المتاح له ومدى معرفته بإستخدام طريقة جمع البيانات.

في هذه الدراسة إعتمدنا على الإستبيان والذي يعتبر من أكثر الوسائل إستخداما وفعالية في جمع البيانات والمعلومات حتى وإن لم تكن الإجابات المتحصل عليها دقيقة تماما، إلا أنه يساعد كثيرا في إنجاز الدراسة وإتمامها، ويعرف بأنه:« عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الوصول على معلومات حول موضوع معين».[1]

وفي ضوء ما سبق ثم الإعتماد على الإستبيان كأداة مهمة لجمع البيانات أنه يسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة.

الإستبيان الذي إعتمدنا عليه باللغة العربية، شمل محورين رئيسي، إضافة إلى البيانات الشخصية الوظيفية والصفحة التعريفية على النحو التالي:

**الصفحة التعريفية:** تضمن موضوع الدراسة بصورة مختصرة وتوضيح الهدف من الدراسة مع طمأنة المبحوثين أن المعلومات التحصل عليها سيتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**محاور الإستبيان:** يضم ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

– **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية: وتتضمن المعلومات المكونة من الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

– **الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة للإستبانة موزعة على محورين هما:

**المحور الأول:** خاص بالقدرات الديناميكية: وهو المتغير المستقل للدراسة، يتضمن القدرات الديناميكية ويشمل 23 عبارة تم توزيعها على خمسة أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** ويتعلق بقدرات الإستشعار يتضمن العبارات المرقمة من (01) إلى (06).

**البعد الثاني:** ويتعلق بقدرات التعليم يتضمن العبارات المرقمة من (07) إلى (12).

**البعد الثالث:** ويتعلق بقدرات التكامل والتنسيق يتضمن العبارات المرقمة من (13) إلى (17).

[1] أوما سكرتن، مرجع سبق ذكره، ص338.

**البعد الرابع:** ويتعلق بقدرات إعادة التشكيل يتضمن العبارات المرقمة من (18) إلى (20).

**البعد الخامس:** ويتعلق بقدرات الإستحواذ يتضمن العبارات المرقمة من (21) إلى (23).

**المحور الثاني:** خاص بالبراعة التنظيمية: وهو المتغير التابع للدراسة يتضمن البراعة التنظيمية ويشمل 11 عبارة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الشكل المغلق في الإجابة، والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكرت لخماسي Likert والذي يتكون من خمسة درجات تتراوح بين موافق بشدة موافق محايد، غير موافق، غبر موافق بشدة، والتي تأخذ القيم والأوزان التالية(1.2.3.4.5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3): مقياس Likert الخماسي**

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سلم Likert الخماسي

للحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا مقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة أي (5−1=4)، تم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي:(4/5 = 0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (0.8+1=1.8).

وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول رقم (4):

**الجدول رقم (04): فئات مقياس Likert الخماسي**

| رقم الفئة | مجال الفئات | الدرجات | الأوزان | دلالة الفئات |
|---|---|---|---|---|
| **01** | من 1 إلى أقل من1.8 | غير موافق بشدة | 01 | درجة منخفضة جدا من الموافقة |
| **02** | من1.8 إلى أقل من 2.6 | غير موافق | 02 | درجة منخفضة من الموافقة |
| **03** | من2.6 إلى أقل من 3.4 | محايد | 03 | درجة متوسطة من الموافقة |
| **04** | من 3.4 إلى أقل من 4.2 | موافق | 04 | درجة مرتفعة من الموافقة |
| **05** | من 4.2 إلى أقل من 5 | موافق بشدة | 05 | درجة مرتفعة جدا من الموافقة |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سلم Likert الخماسي

**4- أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، وذلك بعد فحص الإستبانات المسترجعة بتبويبها أي ترميزها، من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب حيث تم الإعتماد على النظام الإحصائي spss حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإستدلالي، وقد تم إستخدام من مجموع هذه الأساليب ما يلي:

**- معامل الثبات: Crombakh s Alpha**

يعد هذا الإختبار من أفضل الطرق وأكثرها إستخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة، أو عبارات الإستبانة التي تقيس نفس الإجابة من أبعاد أو متغيرات الدراسة.

**- معاملي الإلتواء والتفلطح:**

يشير الالتواء إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد

عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الإلتواء، وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تتبع قيمة الالتواء بين (3+ skk>3−)، وتصبح قيمته متساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات[1] وعموما فالإلتواء بحسب العلاقة التالية:[2]

$$\mathbf{sk} = \frac{\mathbf{3(\bar{x}-Md)}}{\mathbf{s}}$$

**حيث sk (الإلتواء) Md الوسيط S الإنحراف المعياري**

أما فيما يخص التفلطح فهو يعبر عن درجة تذبذب قيمة منحنى للتوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع الطبيعي[3]، ولقد تم الاستخدام كل من التفلطح والالتواء معاً في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي معامل الارتباط: يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين 1− و1+، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من 1+ كان للارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط طردي وقوي والعكس صحيح، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الإستبانة).[4]

– **التكرارات والنسب المئوية:** إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.[5]

– **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات، سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجمعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات على عددها، أما في حالة البيانات غير مبوبة التي يظهر فيها التكرار، مثل ما هو موجود في هذه الدراسة فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات

---

[1] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام (spss)، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص158.

[2] نفس المرجع ، ص159.

[3] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص160.

[4] ربحي مصطفى عميان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000، ص162.

[5] نفس المرجع ، ص194.

تكرارها، ثم جمع حامل للضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات، ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:[1]

$$\overline{x} = \frac{\sum nixi}{n}$$

حيث أن:

ni: عدد اختبارات الأفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أدارة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين 01 و05.

N: مجموع أفراد العينة وفي هذه الدراسة هو 43 عامل.**المدى:**

يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط إهمال بقية القيم بينها، ويعرف على أنه:« الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعينة مضاف إليها الواحد الصحيح». وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي تنتمي إليها. وتأسيس على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم likert الخماسي قيمة ثابتة تساوي 0.8.

**- الإنحراف المعياري:**

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداما، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: [2]

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum ni(xi - \overline{x})^2}}{N}$$

**- الإنحدار الخطي المتعدد:**

إنّ الإنحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر كذلك امتداد للإنحذار البسيط، نظرا للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها أنها تحتوي على أكثر من متغيرين، فيلتزم الأمر استخدام البرمجيات على غرار برنامج spss.[3]

تمّ الاعتماد على الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية.

---

[1] أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، (مناهج إدارية وتطبيقية)، ط04، دار وائل الأردن، 2000، ص247- 248.

[2] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص155، 156.

[3] أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص282.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يتم تقييم الإنحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها " معامل التحديد أو التغيير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع نتيجة يعتمد على عاملين: الأول يمكن تغييره عن طريق المتغيرات المستقلة، أما الثاني فيمكن غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الإعتبار والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي أو معامل الخطأ، أما فيما يخص قيمة التحديد أو التغيير فهي تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح أي: $1> R^2 >0$، وعليه كلما زادت قيمة $R^2$ كلما زادت قوة تغيير معادلة الإنحذار.[1]

**- اختبار تحليل التباين الأحادي (One wauy analysis of Anova)**

تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة، وتعود للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

## المطلب الثاني: التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة، سيتم التعرف على صدق الاستمارة وكذا ثباتها، وكذلك طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ودراسة التضخم والتباين المسموح.

**1- صدق أداة الدراسة:**

إن المقصود بصدق أداة الدراسة هو:« أن تقيس هذه الأداة ما صممت فعلا لقياسه، وهذا يعني صدق نتائجها وتفسيراتها»[2]، وقد تم التأكد في هذا الصدد من الصدد الظاهري والصدق البنائي للإستبانة وذلك على النحو التالي:

**- التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة:**

يشير الصدق الظاهري إلى: « البحث عما يبدو أن الإختبار يقيسه ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار»[3]، ومن اجل ذلك اطلعت في بادئ المر للأستاذة المشرفة على استبانة الدراسة وأبدت ملاحظاتها ليتم بعد ذلك عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس، وكان الهدف من هذا هو إخضاع الاستبانة لعملية التحكيم حتى تؤدي العرض من

[1] أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص279، 280.

[2] بوقريط فاروق، عيون عبد الحق، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، الطاهير، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2018- 2019، ص95.

[3] عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص73.

استعمالها وعليه فقد تم مراجعة تقويم وتعديل الإستبانة والتقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة لتحسين جودة العبارات جعلها أكثر دلالة ووضوحا في الخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية.

- **التأكد من الصدق البنائي للإستبانة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد انتقلنا إلى مرحلة التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط بيرسون باستخدام البرنامج الإحصائي والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

**الجدول رقم (5): اختبار الصدق البنائي للإستبانة.**

| المتغيرات | | العبارة | Sig.(2- tailed) | معامل إرتباط العبارة بالنسبة لكل عبارة |
|---|---|---|---|---|
| **القدرات الديناميكية** | **قدرات الإستشعار** | قدرات الإستشعار 01 | 0.000 | 0.644** |
| | | قدرات الإستشعار 02 | 0.000 | 0.579** |
| | | قدرات الإستشعار 03 | 0.000 | 0.581** |
| | | قدرات الإستشعار 04 | 0.000 | 0.775** |
| | | قدرات الإستشعار 05 | 0.000 | 0.582** |
| | | قدرات الإستشعار 06 | 0.000 | 0.785** |
| | **قدرات التعلم** | قدرات التعلم 01 | 0.001 | 0.524** |
| | | قدرات التعلم 02 | 0.002 | 0.481** |
| | | قدرات التعلم 03 | 0.000 | 0.704** |
| | | قدرات التعلم 04 | 0.000 | 0.717** |
| | | قدرات التعلم 05 | 0.000 | 0.611** |
| | | قدرات التعلم 06 | 0.000 | 0.636** |
| | **قدرات التكامل والتنسيق** | قدرات التكامل والتنسيق 01 | 0.000 | 0.667** |
| | | قدرات التكامل والتنسيق 02 | 0.000 | 0.624** |
| | | قدرات التكامل والتنسيق 03 | 0.000 | 0.744** |
| | | قدرات التكامل والتنسيق 04 | 0.000 | 0.721** |
| | | قدرات التكامل والتنسيق 05 | 0.000 | 0.693** |
| | **قدرات إعادة** | قدرات إعادة التشكيل 01 | 0.000 | 0.776** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **التشكيل** | قدرات إعادة التشكيل 02 | 0.000 | 0.74** |
| | | قدرات إعادة التشكيل 03 | 0.000 | 0.783** |
| | **قدرات الإستحواذ** | قدرات الإستحواذ 01 | 0.000 | 0.765** |
| | | قدرات الإستحواذ 02 | 0.000 | 0.887** |
| | | قدرات الإستحواذ 03 | 0.000 | 0.653** |
| **البراعة التنظيمية** | **البراعة التنظيمية** | البراعة التنظيمية 01 | 0.000 | 0.943** |
| | | البراعة التنظيمية 02 | 0.000 | 0.928** |
| | | البراعة التنظيمية 03 | 0.000 | 0.961** |
| | | البراعة التنظيمية 04 | 0.002 | 0.481** |
| | | البراعة التنظيمية 05 | 0.000 | 0.927** |
| | | البراعة التنظيمية 06 | 0.014 | 0.385** |
| | | البراعة التنظيمية 07 | 0.000 | 0.934** |
| | | البراعة التنظيمية 08 | 0.000 | 0.953** |
| | | البراعة التنظيمية 09 | 0.000 | 0.953** |
| | | البراعة التنظيمية 10 | 0.000 | 0.691** |
| | | البراعة التنظيمية11 | 0.000 | 0.662** |

**مستوى الدلالة 0.01.

**المصدر**: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق رقم (5) نلاحظ أن مستوى الدلالة0.01 > (**Sig.(2- tailed)**) باستثناء العبارة رقم 6 في المحور الثاني وعليه فإنه يوجد إرتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل إرتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات للمشكلة لكل متغير بالدراسة محصور في المجال [0.584- 0.961].

**2- ثبات أداة الدراسة:**

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إختبار معامل ألفا كروناخ، وذلك من أجل معرفة عبارات الإستبيان والنتائج يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (6): نتائج إختبار ألفا كرونباخ**

| محور القدرات التنظيمية | متغيرات الدراسة | عدد العبارات | معامل ألفا كورنباخ |
|---|---|---|---|
| **القدرات الديناميكية** | قدرات الإستشعار | 06 | 0.740** |
| | قدرات التعلم | 06 | 0.644** |
| | قدرات التكامل والتنسيق | 05 | 0.720** |
| | قدرات إعادة التشكيل | 03 | 0.653** |
| | قدرات الإستحواذ | 03 | 0.654** |
| **ثبات كلي للقدرات الديناميكية** | | 23 | 0.829** |
| **محور البراعة التنظيمية** | | 11 | 0.944** |
| **ثبات كلي للإستبانة** | | 34 | 0.891** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

لقياس ثبات أداة الدراسة يتم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ بحيث يجب أن تكون للقيم المتحصل عليها أكثر من 0.60 حتى نقول عن النتائج أنها مقبولة وان الإستبانة تتمتع بالثبات[1]، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل قيم ألفا كرونباخ المتحصل عليها تراوحت بين [0.653- 0.44] وهي أكبر من القيمة 0.60 وعليه يمكن القول بأن الإستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة.

- **صحة توزيع متغيرات الدراسة:**

يتم التأكد من صحة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة من خلال إختباري الإلتواء والتفلطح والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (7): معاملي الإلتواء والتفلطح**

| المتغيرات | معامل الإلتواء | معامل التفلطح |
|---|---|---|
| قدرات الإستشعار | -0.182 | -0.504 |
| قدرات التعلم | 0.295 | -0.466 |
| قدرات التكامل والتنسيق | 0.88 | -0.907 |
| قدرات إعادة التشكيل | -0.262 | -1.130 |
| قدرات الإستحواذ | -0.582 | -0.488 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

[1] جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة للإقتصاديات الأعمال، المجلد06، العدد02، 2020، ص17.

من أجل إختيار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الإلتواء أقل عن القيمة 3 وان حاصل معامل التفلطح أقل من القيمة 20 عندها يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي[1] ومن خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيم معامل الإلتواء محصور بين (0.582-، 0.295-) وهي أقل من القيمة 3 كنا أن قيم معامل التفلطح محصورة بين (1.130-، 0.486) وهي اقل من 20 وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وأنها كافية للإختيار.

- **تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:**

من أجل التأكد من أن المتغيّرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تمّ استعمال اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (08): معامل تضخم التباين والتباين المسموح**

| المتغيرات | معامل تضخم التباين | تباين مسموح |
|---|---|---|
| قدرات استشعار | 1.686 | 593 |
| قدرات التعلم | 1.320 | 758 |
| قدرات التكامل والتنسيق | 1.418 | 705 |
| قدرات إعادة تشكيل | 1.200 | 833 |
| قدرات الاستحواذ | 1.199 | 834 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسوح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة (1) ومن خلال النتائج التي تمّ الحصول عليها والموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن قيم تضخم التباين كانت محصورة بين 1.199 و1.686، وهذه القيم أصغر من 10، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن قيم التباين المسموح التي تم الحصول عليها محصورة بين 593 و 834، وهي أكبر من 0.1 وعليه يمكننا القول إن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة، ويمكننا القول أنها صالحة لاختبار فرضيات الصحة.

[1] جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، مرجع سبق ذكره، ص18.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

سيتم فيما يلي تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، السن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- **خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:**

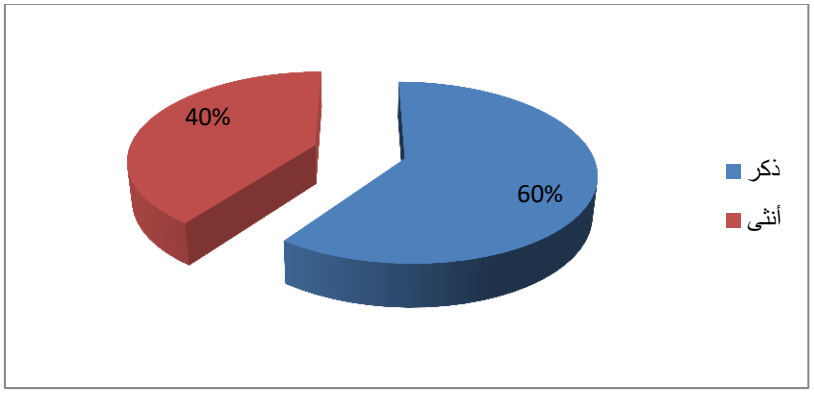
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب للجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ذكر | 24 | 60 |
| أنثى | 16 | 40 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (06)

**الشكل رقم (5): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (09)

من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه نلاحظ أن 24 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكورا أي ما يعادل 60% بينما 16 من المجيبين كانوا إناث أما يعادل 40% فمجتمع الدراسة مجتمع ذكوري ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بصناعة الحليب ومشتقاته والذي يتطلب في كثير من جوانبه إستخدام الرجال، فالنساء لا تعمل كثيرا في المصانع، حيث أن الكثير من الوظائف في المؤسسة لا تناسب الجنس الأنثوي، أما بالنسبة للإناث فمعظمهم يعملون في الإدارة.

- **خصائص عينة الدراسة حسب العمر:**

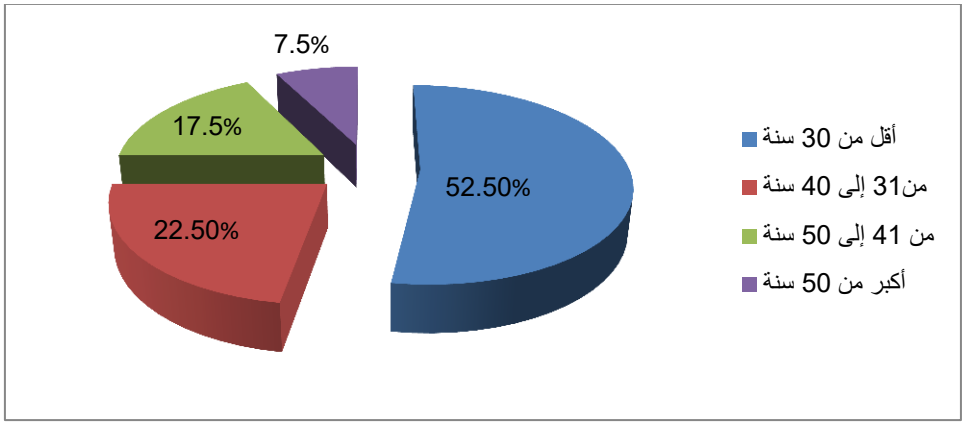
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

| السن | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من 30سنة | 21 | 52.50 |
| من 31 إلى 40 سنة | 9 | 22.50 |
| من 41 إلى 50 سنة | 7 | 17.5 |
| أكبر من 50 سنة | 3 | 7.5 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (06)

**الشكل رقم (6): نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**




**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (10)

من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلا لأفراد عينة الدراسة حسب السن هي الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة بلغت 52.50% تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 22.50% بينما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فبلغت نسبتها 17.5% وهذا الشيء يدل على أن المؤسسة توظف الأشخاص الأصغر سنا الذين يمتلكون أجسادا قوية، أما صغر نسبة فكانت للأشخاص الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة فقد قدرت بـ 7.5% ويمكن تفسير هذا الإنخفاض في هذه الفئة العمرية إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، والذي يتطلب كما ذكرنا في السابق جهدا عضليا كبيرا لذلك فعدد كبير من العمال يفضلون الإستفادة من التقاعد المسبق.

- **خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:**

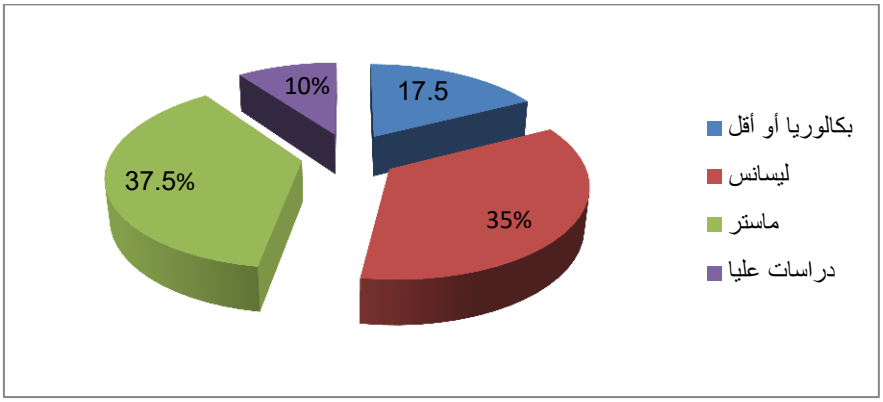
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (11): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| بكالوريا أو أقل | 7 | 17.5 |
| ليسانس | 14 | 35 |
| ماستر | 15 | 37.5 |
| دراسات عليا | 4 | 10 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (06)

**الشكل رقم (7): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (11)

يتضح من خلال الجدول والشكل المبينين أعلاه أن اكبر نسبة من العمال هم الذين مستوى ماستر حيث بلغت نسبتهم 37.5% تليها الفئة التي لديها مستوى ليسانس، حيث بلغت 35% بينما الفئة التي لها مستوى بكالوريا أو أقل فقد بلغت نسبتهم 17.5%، وهذا الشيء يدل على أن المؤسسة توظف الأشخاص الذين يمتلكون شهادة، أما أصغر نسبة فكانت للأشخاص الذين يمتلكون دراسات عليا فهم غير مطلوبون في المؤسسة لأن طبيعة العمل داخلها لا يستلزم دراسات عليا.

- **خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:**

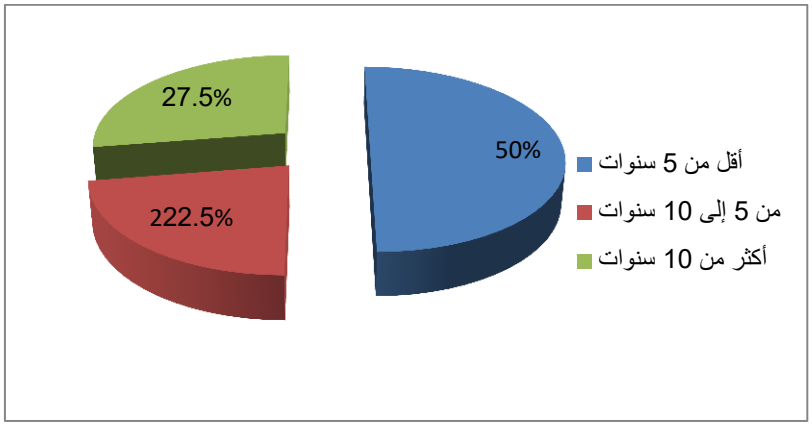
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (12): عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 20 | 50 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 22.5 |
| أكثر من 10 سنوات | 11 | 27.5 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

**الشكل رقم (8): نسب توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (12)

من الجدول والشكل المبينين أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة البحث يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر 50% تليهم الفئة التي تمتلك خبر أكثر من 10 سنوات بنسبة 27،50 %، والفئة الأخيرة من 5 إلى 10 سنوات حيث تقدر بـ 22.5%، والملاحظ عن الشركة تمتلك موارد بشرية فتية يمكن إستثمارها مستقبلا، وكذلك قادرة على الإبداع في العمل.

**المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:**

سيتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

**التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفيا سواء المستقلة منها المتمثلة في القدرات الديناميكية إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية، ويكون ذلك اعتمادا على كل من:

المتوسط الحسابي بإعتباره أحد أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية وكذا الإنحراف المعياري الذي يعتبر هو الآخر من أهم مؤشرات نزعة التشتت.

**التحليل الوصفي للقدرات الديناميكية:** يتم فيما يلي القيام بالتحليل والصفي للقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي والذي يتضمن: المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري.

**الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للقدرات الديناميكية**

| | المتغيرات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| أبعاد القدرات الديناميكية | الإستشعار | 3.6208 | 61555 | عالية | 4 |
| | التعلم | 3.6125 | 68810 | عالية | 5 |
| | التكامل والتنسيق | 3.9200 | 67604 | عالية | 2 |
| | إعادة التشكيل | 3.767 | 94039 | عالية | 3 |
| | الإستحواذ | 3.9250 | 89788 | عالية | 1 |
| القدرات الديناميكية | | 3.7424 | 48967 | عالية | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات الديناميكية كانت مرتفعة بدرجات موافقة عالية قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بعد الإستحواذ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3،9250، وإنحراف معياري بـ 0،89788، كما جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد التكامل والتنسيق بمتوسط حسابي بلغ 3،9200 وإنحراف معياري بـ 0،67604، أمّا فيما يخص بعد إعادة التشكيل فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3،767 وإنحراف معياري 0،94039 أما المرتبة الرابعة فكانت البعد الإستشعار بمتوسط حسابي بلغ 3،6208 وإنحراف معياري 0،61555، أمّا المرتبة الأخيرة فكانت لبعد التعلم بمتوسط حسابي 3،6128 وإنحراف معياري 0،68810، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القدرات الديناميكية 3،7424 وإنحراف معياري بلغ 0،48967 ما يشير لدرجة موافقة عليا نحو إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات القدرات الديناميكية، وكذلك بدرجة تشتت منخفضة ما يعني أنه تسود درجة مرتفعة للقدرات الديناميكية بمؤسسة إيجيلي، وعليه

إعتمادا على ما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية مقبولة.

**التحليل الوصفي للبراعة التنظيمية:**

المحور الثاني الذي يخص البراعة التنظيمية لا يتضمن أية أبعاد والنتائج المتوصل إليها مدرجة في الجدول الأتي:

**الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور البراعة التنظيمية**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---|---|---|---|
| البراعة التنظيمية | 3.8591 | 0.89829 | عالية |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لمحور البراعة التنظيمية بلغ 3.8591 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8985، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة لإجابات أفراد العينة ولعبارات البراعة التنظيمية، مما يعني تمتع إطارات المؤسسة بمستوى عال من البراعة التنظيمية التي من شأنها ان تحسن العمليات الإدارية.

- **إختبار فرضية أثر الديناميكية في البراعة التنظيمية:**

من اجل إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر للقدرات الديناميكية وأبعادها على البراعة التنظيمية بمؤسسة إيجيلي بجيجل، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين والإنحدار.

**ملائمة نموذج الدراسة:**

يبين الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين للإنحدار، فالمتغير المستقل هو القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، العلم، التكامل، والتنسيق، إعادة التشكيل والإستحواذ)، في حين تمثل البراعة التنظيمية المتغير التابع.

**الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analgsis of Variande)**

| النموذج | | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | معامل التحديد $R^2$ | معامل الإرتباط |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الإنحدار | 3.339 | 1 | 3.339 | 4.510 | 0.040 | 0.106 | 0.326 |
| | الخطأ المتبقي | 28.132 | 38 | 0.740 | 0.740 | | | |
| | **المجموع** | 31.470 | 39 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة 0.040 =**F** وهو أقل من 0.05[1] ما يشير إلى إرتباط فردي وإيجابي بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ما بلغت قيمة معامل التحديد $\mathbf{R^2}$=0.106 وهذا يعني 10.6% من التباين في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) وباقي تأثير يرجع إلى عوامل أخرى وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسة تنص على: أن هناك تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية بملبنة إيجيلي.

- **اختبار أثر أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية:**

سيتم دراسة أثر كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية من خلال تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها مدرجة بالجدول رقم (15)

- **اختبار أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية:**

سيتم دراسة أثر كل بعد من أبعاد القدرات الدينامكية على البراعة التنظيمية من خلال تحليل الإنحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها مدرجة بالجدول رقم (16).

[1] جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص192،193.

**الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية**

| | النموذج (Modelé) | المعاملات غير النمطية | | المعاملات النمطية | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | الخطأ المعياري | Beta | – | – |
| 1 | ثابتة (cintante) | 1.590 | 1.044 | −0.264 | 1.523 | 0.137 |
| | الإستشعار | −0.385 | 0.281 | 0.125 | −1.368 | 0.180 |
| | التعلم | 0.163 | 0.222 | 0.195 | 0.735 | 0.467 |
| | الكامل والتنسيق | 0.259 | 0.235 | 0.381 | 1.106 | 0.277 |
| | إعادة التشكيل | 0.364 | 0.155 | 0.381 | 2.346 | 0.025 |
| | الإستحواذ | 0.174 | 0.163 | 0.174 | 1.070 | 0.292 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم 16 يتضح ما يلي:

– ليس لقدرات الإستشعار أثر في البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن مستوى الدلالـــــة sig= 0.180 هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05[1]، وعليه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة التي تنص على: «أن للإستشعار أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة ايجيلي –جيجل–».

– ليس لقدرات التعلم أثر في البراعة التنظيمية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة sig=0.467 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه الفرضية الثانية مرفوضة التي تنص على :«ان=sig لقدرات التعلم أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة –ايجيلي–»

– ليس لقدرات التكامل والتنسيق أثر في البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة sig= 0.277 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة التي تنص على: «أن لقدرات التكامل والتنسيق أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة ايجيلي –جيجل–».

[1] جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

– ليس لقدرات إعادة التشكيل أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة ايجيلي –جيجل– لأن مستوى الدلالة sig=0.025 أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فالفرضية الرابعة مقبولة التي تنص على: «أن لقدرات إعادة التشكيل أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة ايجيلي –جيجل–».

- ليس لقدرات الإستحواذ أثر في البراعة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة 0.292 = sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فالفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة التي تنص على : أن لقدرات إعادة الإستحواذ أثر في البراعة التنظيمية بمؤسسة ايجيلي –جيجل–».

## المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها كما يلي:

– ليس لقدرات الإستشعار أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تعطي للعاملين الفرصة لطرح أفكارهم وتطبقها، كما أنها لا تمنح فرص عمل جديدة، فالعمال ملزمون بتطبيق مهام وظائفهم فقط وليس لهم مجال للاضافة.

– ليس لقدرات التعلم أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين في ملبنة ايجيلي، حيث يرجع ذلك إلى نقص الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم، كما أنها لا تحفزهم على التعلم ولا تشجعهم على العمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم.

– ليس لقدرات التكامل والتنسيق أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المؤسسة لا توفر التقنيات اللازمة التي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام كما أنها لا تقوم بربط أنشطتها وقد يكون ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

– لقدرات إعادة التشكيل أثر ايجابي في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة، حيث تفسر النتيجة بأن المؤسسة تعمل على إعادة تنظيم قدراتها بالشكل الذي يولد منتجات جديدة وإعادة النظر في إستخدام مواردها.

– ليس لقدرات الإستحواذ أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة، وهذا يعود لكون المؤسسة لا تستجيب بسرعة لفرص السوق الجديدة، كما أنها لا تتكيف مع طلبات العملاء حيث لا يوجد طموح في التوسع في الفترة الحالية.

**خلاصة:**

تضمن هذا الفصل عرض للدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة مع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية حسب وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة ايجيلي بولاية جيجل، وهذا من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية، وتم تحليل المعلومات المستخلصة من الإستبيان باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

اتضح من خلال النتائج حسب وجهة نظر عينة العاملين بمؤسسة ايجيلي، أنه يوجد ادراك لأهمية القدرات الديناميكية لكن لا توجد علاقة قوية مع البراعة التنظيمية، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الرابعة ورفض الفرضيات الفرعية الأخرى.

# الخاتمـــة

أجمع الباحثين على أن إحداث التغيير والإهتمام بالموارد شرطا أساسيا لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره، إذ تسعى كافة المنظمات لتحقيق النجاح والتفوق من خلال تبنيها استراتيجيات جديدة تتوافق مع بيئتها المتغيرة، مما تطلب منها العمل على تطوير وتحسين موقعها التنافسي بإستمرار، وذلك بإستثمار ما هو متوفر ومتاح أمامها من معارف وفرص في بيئة العمل، واستكشاف الجديد منها، مما يساعدها على تلبية متطلبات زبائنها والتكيف مع بيئتها التي أصبحت تتسم بشدة التنافس والإضطراب، الأمر الذي فرض على المنظمة ضرورة امتلاكها البراعة التنظيمية التي تعد عاملا جوهريا للتنافس والتقدم، فالمنظمات المعاصرة إذا ما أرادت النجاح والتفوق في ظل الظروف الحالية، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتها على قراءة التغيرات التي تطرأ على السوق.

هناك عدة عوامل تؤثر على البراعة التنظيمية يستلزم على المنظمة أن توليها إهتماما، فالقدرات الديناميكية من بين إحدى هاته العوامل، فهي ذات قيمة عالية بالنسبة للمنظمات لكونها تعمل في ظل ظروف مضطربة، كما تضم عدة أشكال من القدرات المهمة واللازمة في الحصول على المعلومات.

ومن هنا أتت هذه الدراسة لتوضيح تأثيرات القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية عن طريق إجراء دراسة لآراء مجموعة من العمال على مستوى مؤسسة ايجيلي تاسوست–جيجل.

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الرئيسية محققة هذا ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية لهذه الدراسة، بحيث أفرزت المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة المستخلصة من تحليل وتبويب إجاباتهم عن الأسئلة التي تضمنها الإستبيان، التي تتجلى عنها بوضوح المنطق الفكري للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والملائمة بينهما، بالإضافة إلى الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي مكنت من استخلاص جملة من النتائج والإستنتاجات.

**1- النتائج على المستوى النظري:**

بعد التطرق في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية للدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والعلاقة النظرية التي تجمع بين المتغيرات، تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

– تعدّ القدرات الديناميكية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية توجه نحو التغيير وتمثل وسيلة خلق القيمة، وتمكين المنظمات من فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها من خلال عمليات فحص البيئة والدمج والبناء وإعادة التشكيل للموارد الداخلية والخارجية.

– هناك ترابط تكاملي بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ففي حين أن القدرات الديناميكية تستكشف الإستراتيجية وخيارات نموذج أعمال في التعامل مع التغيير، فإن البراعة التنظيمية تهتم بدراسة السياقات التنظيمية بالإضافة إلى أن لكل منها تأثير على نجاح وتحقيق المنظمة لميزة تنافسية على المدى الطويل.

**2- النتائج على المستوى التطبيقي:**

بعد التطرق في الفصل التطبيقي إلى أهم النتائج المتحصل عليها من خلال إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان الموزع على عينة من عمال ملبنة إيجيلي، من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات الرئيسية وواقعها بملبنة إيجيلي محل الدراسة تم التوصل إلى:

– ليس لقدرات الإستشعار أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة.

– ليس لقدرات التعلم أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين في ملبنة ايجيلي.

– ليس لقدرات التكامل والتنسيق أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة.

– لقدرات إعادة التشكيل أثر ايجابي في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة.

– ليس لقدرات الإستحواذ أثر في البراعة التنظيمية لدى العاملين بملبنة ايجيلي محل الدراسة.

– من خلال نتائج إختبار الفرضيات وجدت القدرات الديناميكية تؤثر في البراعة التنظيمية لدى ملبنة ايجيلي من خلال بعد واحد وهو اعادة التشكيل بفضل سعيها وإهتمامها بإعادة تنظيم قدراتها بالشكل الذي يولد منتجات جديدة.

**ثانيا: التوصيات**

بناء على ما تقدّم ذكره في نتائج هذه الدراسة تم تسطير مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين البراعة التنظيمية للمؤسسة، من خلال قدراتها الديناميكية وفق ما يلي:

– تفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع العمل الجماعي بين العمال في المؤسسة من اجل تقوية العلاقات والروابط التي تسمح بتبادل الخبرات.

– الاهتمام أكثر بالتكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات.

– توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم.

– إجراء عملية مسح بيئي للمؤسسة لتحديد فرص عمل جديدة.

– إدخال تطبيقات تكنولوجية حديثة تضمن فحص ومراجعة البيئة بشكل دوري، تعمل على جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على تقلبات السوق ودراسة الواقع بدقة.

– تعزيز قدرات اعادة التشكيل بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء دون اغفال بقية أبعاد القدرات الديناميكية.

**ثالثا: آفاق الدراسة**

بالرغم من محاولة تقصي وتبيان العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية مع تحديد المتغيرات، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها، مما دفع إلى طرح جملة من المواضيع التي يمكن أن تكون ميادين دراسة في المستقبل وهي كالآتي:

– إمكانية إجراء دراسة مطابقة على مستوى المنظمات الخدمية.

– إجراء دراسة مقارنة بين منظمات خدمية وصناعية في القطاعين العام والخاص لمعرفة الفروقات الإحصائية بين هذه المنظمات.

– أثر البراعة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسة.

– أثر القدرات الديناميكية على التفوّق التنافسي.

– أثر التفاعل بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية على التفوّق التنافسي .

# قائمة المراجع

## أولا: الكتب

1. إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، (مناهج إدارية وتطبيقية)، ط04، دار وائل الأردن، 2000.

3. أوما سكران، ترجمة إسماعيل على بسيوني، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006.

4. ربحي مصطفى عميان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000.

5. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وبإستخدام (spss)، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007.

6. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

7. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ( القواعد، المراحل والتطبيقات)، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.

## ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كرباء، العراق، 2014.

2. باغي رضوان، بن قارة مصطفى محمد إسلام، دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة دراسة حالة المركز الجامعي–ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ميلة، 2022/2021.

3. بوقريط فاروق، عيون عبد الحق، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، الطاهير، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2018–2019.

4. تهاني هاشم مشاهرة، البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2022.

5. لميس عارف عبد ربه المحاسنه، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

6. محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

**ثالثا: المجلات والمقالات والملتقيات**

1. أحمد عبد الله أمانة، أمجد حميد اسماعيل محسن، ليث ضياء تقي، تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 40، 2021.

2. تزكي عبد المعطي أبو زيادة، دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 18، العدد 2، 2019.

3. جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة للإقتصاديات الأعمال، المجلد06، العدد02، 2020.

4. حاتم علبي، عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة تكريت، بغداد، العدد 54، 2018.

5. سمير عماري، دور القدرات الديناميكية، تعزيز البراعة الإستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022.

6. صفاء إدريس عبودي، رغد محمد خروفة، البراعة التنظيمية من خلال الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (109)، المجلد (24)، 2018.

7. عامر عبد اللطيف العامري، نسرين جواد حسين، تأثير القدرات الديناميكية في تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية التقنية الإدارية، بغداد، العدد 3، بغداد، 2023.

8. عبير عبد الوهاب القرم، شاكر جار الله الخشالي، القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: دور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، 2021.

9. عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، جامعة الوادي، 2021.

10. غزيباون علي، منصر إلياس، مساهمة مقاربة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 2، جامعة البويرة، 2022.

11. محمد حسين مرعي، علي عبد الفتاح الشاهر، دور الثقافات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة مسحية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة دراسات للأعمال والإدارة، المجلد 4، العدد 4، 2022.

12. مرفت صالح صالح نايف، أسامة عبد السلام علي، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 35، 2023.

13. مصباح احمودة مصباح الغناي، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية البريد والاتصالات)، مجلة القرطاس، العدد 18، مايو 2022.

14. مها صاح إبراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة الدراسات للمحاسبة المالية، المجلد 12، العدد 39، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2006.

15. ميثاق هاتف الفتلاوي وأنس عقيل مخاض، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: بحث تحليلي للآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة الشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 23، الجامعة العراقية، العراق، 2020.

16. نجوى باقر يعقوب، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، العدد 02، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2021.

17. وفاء بنت عايض معيوض الجمعيي، نولي بنت عيد مخضور الحارثي، البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 04، السنة 2021.

# الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستمارة

**جامعة محمد الصديق بن يحيى–جيجل**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

**تحية طيبة، أما بعد:**

لنا الشرف العظيم أن ن ضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمّم لجمع المعلومات اللازمة لدراسة علمية تحت عنوان "أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية"–دراسة ميدانية، والتي نقوم بها مذكرة ماستر إدارة موارد بشرية.

نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

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

**إعداد الطالبتين:**

- **بن مريومة دالية**
- **بوطالب لينـــــة**

**السنة الجامعية: 2024/2023م**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

**ضع علامة (×) في المكان المناسب.**

**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

**المؤهل العلمي:** بكالوريا أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

**سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**الجزء الثاني: محاور الاستبيان**

**المحور الأول: القدرات الديناميكية**

| العبارات | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **قدرات الاستشعار** | | | | | |
| 1- تحرص الملبنة على أن يكون كل موظفيها منتبهين لتحركات المنافسين | | | | | |
| 2- تقوم الشركة بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية. | | | | | |
| 3- تمتلك الملبنة معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4- تسعى الملبنة لتطبيق إستراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين. | | | | | |
| 5- تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف. | | | | | |
| 6- تجري المؤسسة باستمرار عملية مسح بيئي لتحديد فرص عمل جديدة. | | | | | |
| **قدرات التعلم** | | | | | |
| 1- تشجع المؤسسة العمال على ا لعمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم. | | | | | |
| 2- توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم. | | | | | |
| 3- تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم. | | | | | |
| 4- تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة. | | | | | |
| 5- لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف. | | | | | |
| 6- يتوافر لدى الملبنة شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة. | | | | | |
| **قدرات التكامل والتنسيق** | | | | | |
| 1- تعدل المؤسسة أهدافها وتعيد جدولة أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة. | | | | | |
| 2- تسعى الملبنة على جعل منتجاتها متوافقة مع احتياجات السوق. | | | | | |
| 3- لدى الشركة إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح. | | | | | |
| 4- تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام. | | | | | |
| 5- تعمل المؤسسة على ضمان التكامل بين مهام الموظفين. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **قدرات إعادة التشكيل** | | | | | |
| 1- تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة. | | | | | |
| 2- لدى الملبنة تصور واضح عن إمكانياتها وما هي فرص استبدالها وتصورها. | | | | | |
| 3- تقوم المؤسسة بإعادة النظر بطرق استخدام الموارد. | | | | | |
| **قدرات الاستحواذ** | | | | | |
| 1- تصمّم المؤسسة المنتجات وفقا لطلب العملاء. | | | | | |
| 2- تمتلك المؤسسة القدرة على التكيّف مع طلبات العملاء. | | | | | |
| 3- تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة. | | | | | |
| **المحور الثاني: البراعة التنظيمية** | | | | | |
| 1- يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية. | | | | | |
| 2- تسعى الملبنة إلى متابعة رضا زبائنها الحاليين بشكل مستمرّ. | | | | | |
| 3- تركز الملبنة بشكل كبير على إستراتيجية تخفيض الأسعار. | | | | | |
| 4- تقوم الملبنة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية. | | | | | |
| 5- تستخدم المؤسسة قنوات توزيع جديدة. | | | | | |
| 6- قامت الملبنة بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي. | | | | | |
| 7- تقوم الإدارة بفحص المنتجات الجديدة قبل تقديمها للزبائن. | | | | | |
| 8- تمتلك الإدارة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9- تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منجاتها الحالية. | | | | | |
| 10- تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة. | | | | | |
| 11- تستخدم الشركة قنوات توزيع جديدة. | | | | | |
| 12- تحاول الملبنة باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا. | | | | | |

## الملحق (02)

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 قدرات_الاستشعار
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

**Corrélations**

| | | تحرص الملبنة على أن يكون كل موظفيها منتبهين لتحركات المنافسين | تقوم الشركة بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية | تمتلك الملبنة معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن |
|---|---|---|---|---|
| تحرص الملبنة على أن يكون كل موظفيها منتبهين لتحركات المنافسين | Corrélation de Pearson | 1 | ,352 | ,359 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,026 | ,023 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الشركة بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية | Corrélation de Pearson | ,352 | 1 | ,183 |
| | Sig. (bilatérale) | ,026 | | ,259 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك الملبنة معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن | Corrélation de Pearson | ,359 | ,183 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,023 | ,259 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين | Corrélation de Pearson | ,239 | ,225 | ,290 |
| | Sig. (bilatérale) | ,138 | ,162 | ,069 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف | Corrélation de Pearson | ,404 | ,287 | ,172 |
| | Sig. (bilatérale) | ,010 | ,072 | ,289 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تجرى المؤسسة باستمرار عملية مسح بيئي لتحديد فرص عمل جديدة | Corrélation de Pearson | ,249 | ,207 | ,327 |
| | Sig. (bilatérale) | ,122 | ,199 | ,040 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_الاستشعار | Corrélation de Pearson | ,644 | ,579 | ,581 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | تسعى الملبنة لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين | تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف | تجرى المؤسسة باستمرار عملية مسح بيئي لتحديد فرص عمل جديدة |
|---|---|---|---|---|
| تحرص الملبنة على أن يكون كل موظفيها منتبهين لتحركات المنافسين | Corrélation de Pearson | ,239 | ,404 | ,249 |
| | Sig. (bilatérale) | ,138 | ,010 | ,122 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الشركة بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية | Corrélation de Pearson | ,225 | ,287 | ,207 |
| | Sig. (bilatérale) | ,162 | ,072 | ,199 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك الملبنة معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن | Corrélation de Pearson | ,290 | ,172 | ,327 |
| | Sig. (bilatérale) | ,069 | ,289 | ,040 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين | Corrélation de Pearson | 1 | ,249 | ,987 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,121 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف | Corrélation de Pearson | ,249 | 1 | ,266 |
| | Sig. (bilatérale) | ,121 | | ,097 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تجرى المؤسسة باستمرار عملية مسح بيئي لتحديد فرص عمل جديدة | Corrélation de Pearson | ,987 | ,266 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,097 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_الاستشعار | Corrélation de Pearson | ,775 | ,582 | ,785 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | قدرات_الاستشعار |
|---|---|---|
| تحرص الملبنة على أن يكون كل موظفيها منتبهين لتحركات المنافسين | Corrélation de Pearson | ,644 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تقوم الشركة بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية | Corrélation de Pearson | ,579 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تمتلك الملبنة معلومات كافية عن السوق ومتطلبات الزبائن | Corrélation de Pearson | ,581 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تسعى الملبنة لتطبيق استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات السريعة للمنافسين | Corrélation de Pearson | ,775 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تعمل المؤسسة على تجزئة السوق من أجل تحديد الجزء المستهدف | Corrélation de Pearson | ,582 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تجرى المؤسسة باستمرار عملية مسح بيئي لتحديد فرص عمل جديدة | Corrélation de Pearson | ,785 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| قدرات_الاستشعار | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 40 |

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12 قدرات_التعلم
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

# Corrélations

**Corrélations**

| | | تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم | توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم | تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم |
|---|---|---|---|---|
| تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم | Corrélation de Pearson | 1 | ,360 | ,433 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,022 | ,005 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم | Corrélation de Pearson | ,360 | 1 | ,203 |
| | Sig. (bilatérale) | ,022 | | ,208 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم | Corrélation de Pearson | ,433 | ,203 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,208 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة | Corrélation de Pearson | ,215 | ,010 | ,345 |
| | Sig. (bilatérale) | ,183 | ,949 | ,029 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف | Corrélation de Pearson | -,217 | ,209 | ,349 |
| | Sig. (bilatérale) | ,179 | ,196 | ,027 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| بتوافر لدى الملبنة شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة | Corrélation de Pearson | ,047 | -,019 | ,232 |
| | Sig. (bilatérale) | ,772 | ,909 | ,149 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التعلم | Corrélation de Pearson | ,524 | ,481 | ,704 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة | لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف | بتوافر لدى الملبنة شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة |
|---|---|---|---|---|
| تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم | Corrélation de Pearson | ,215 | -,217 | ,047 |
| | Sig. (bilatérale) | ,183 | ,179 | ,772 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم | Corrélation de Pearson | ,010 | ,209 | -,019 |
| | Sig. (bilatérale) | ,949 | ,196 | ,909 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم | Corrélation de Pearson | ,345 | ,349 | ,232 |
| | Sig. (bilatérale) | ,029 | ,027 | ,149 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة | Corrélation de Pearson | 1 | ,449 | ,609 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,004 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف | Corrélation de Pearson | ,449 | 1 | ,523 |
| | Sig. (bilatérale) | ,004 | | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| بتوافر لدى الملبنة شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة | Corrélation de Pearson | ,609 | ,523 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التعلم | Corrélation de Pearson | ,717 | ,611 | ,636 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

| Corrélations | | |
|---|---|---|
| | | قدرات_التعلم |
| تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي لتبادل الخبرات بينهم | Corrélation de Pearson | ,524 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 |
| | N | 40 |
| توفر المؤسسة كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم | Corrélation de Pearson | ,481 |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 |
| | N | 40 |
| تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على التعلم | Corrélation de Pearson | ,704 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تتميز المؤسسة بفعاليتها في تطوير المعرفة | Corrélation de Pearson | ,717 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| لدى المؤسسة إجراءات كافية لاستيعاب المعارف | Corrélation de Pearson | ,611 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| بتوافر لدى الملبنة شبكة معلومات تمكنه من متابعة التطورات المعاصرة | Corrélation de Pearson | ,636 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| قدرات_التعلم | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 40 |

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17 قدرات_التكامل
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

| Corrélations | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | تعدل المؤسسة أهدافها وتعيد جدولة أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة | تسعى الملبنة على جعل منتجاتها متوافقة مع احتياجات السوق | لدى الشركة إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح |
| تعدل المؤسسة أهدافها وتعيد جدولة أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة | Corrélation de Pearson | 1 | ,375 | ,295 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,017 | ,064 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة على جعل منتجاتها متوافقة مع احتياجات السوق | Corrélation de Pearson | ,375 | 1 | ,481 |
| | Sig. (bilatérale) | ,017 | | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى الشركة إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح | Corrélation de Pearson | ,295 | ,481 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,064 | ,002 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام | Corrélation de Pearson | ,331 | ,200 | ,518 |
| | Sig. (bilatérale) | ,037 | ,215 | ,001 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تعمل المؤسسة على ضمان التكامل بين مهام الموظفين | Corrélation de Pearson | ,358 | ,200 | ,332 |
| | Sig. (bilatérale) | ,023 | ,216 | ,036 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التكامل | Corrélation de Pearson | ,667 | ,624 | ,744 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام | تعمل المؤسسة على ضمان التكامل بين مهام الموظفين | قدرات_التكامل |
|---|---|---|---|---|
| تعدل المؤسسة أهدافها وتعيد جدولة أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة | Corrélation de Pearson | ,331 | ,358 | ,667 |
| | Sig. (bilatérale) | ,037 | ,023 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة على جعل منتجاتها متوافقة مع احتياجات السوق | Corrélation de Pearson | ,200 | ,200 | ,624 |
| | Sig. (bilatérale) | ,215 | ,216 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى الشركة إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح | Corrélation de Pearson | ,518 | ,332 | ,744 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,036 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تحرص المؤسسة على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام | Corrélation de Pearson | 1 | ,378 | ,721 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,016 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تعمل المؤسسة على ضمان التكامل بين مهام الموظفين | Corrélation de Pearson | ,378 | 1 | ,693 |
| | Sig. (bilatérale) | ,016 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التكامل | Corrélation de Pearson | ,721 | ,693 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=q18 q19 q20 قدرات_التشكيل

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

**Corrélations**

| | | تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة | لدى الملبنة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها | تقوم المؤسسة بإعادة النظر في طرق استخدام الموارد |
|---|---|---|---|---|
| تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة | Corrélation de Pearson | 1 | ,418 | ,389 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,007 | ,013 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| لدى الملبنة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها | Corrélation de Pearson | ,418 | 1 | ,361 |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | | ,022 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تقوم المؤسسة بإعادة النظر في طرق استخدام الموارد | Corrélation de Pearson | ,389 | ,361 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | ,022 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التشكيل | Corrélation de Pearson | ,776 | ,749 | ,783 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

| Corrélations | | |
|---|---|---|
| | | قدرات_التشكيل |
| تعمل المؤسسة على إعادة تنظيم القدرات والمعرفة الحالية بالشكل الذي يولد منتجات جديدة | Corrélation de Pearson | ,776 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| لدى الملبنة تصور واضح عن إمكانياتها وماهي فرص استبدالها وتصورها | Corrélation de Pearson | ,749 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تقوم المؤسسة بإعادة النظر في طرق استخدام الموارد | Corrélation de Pearson | ,783 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| قدرات_التشكيل | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=q21 q22 q23 قدرات_الاستحواد

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

| Corrélations | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | تصمم المؤسسة المنتجات وفقا لطلب العملاء | تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء | تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة |
| تصمم المؤسسة المنتجات وفقا لطلب العملاء | Corrélation de Pearson | 1 | ,675 | ,120 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,462 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء | Corrélation de Pearson | ,675 | 1 | ,364 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,021 |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة | Corrélation de Pearson | ,120 | ,364 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,462 | ,021 | |
| | N | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_الاستحواد | Corrélation de Pearson | ,765 | ,887 | ,653 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 |

| Corrélations | | |
|---|---|---|
| | | قدرات_الاستحواد |
| تصمم المؤسسة المنتجات وفقا لطلب العملاء | Corrélation de Pearson | ,765 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع طلبات العملاء | Corrélation de Pearson | ,887 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| تستجيب المؤسسة بسرعة لفرص السوق الجديدة | Corrélation de Pearson | ,653 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 40 |
| قدرات_الاستحواد | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الأول قدرات_الاستحواد قدرات_التشكيل قدرات_التكامل قدرات_التعلم قدرات_الاستشعار

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

## Corrélations

**Corrélations**

| | | قدرات_الاستشعار | قدرات_التعلم | قدرات_التكامل | قدرات_التشكيل |
|---|---|---|---|---|---|
| قدرات_الاستشعار | Corrélation de Pearson | 1 | ,433 | ,496 | ,299 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,005 | ,001 | ,061 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التعلم | Corrélation de Pearson | ,433 | 1 | ,261 | ,304 |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 | | ,104 | ,057 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التكامل | Corrélation de Pearson | ,496 | ,261 | 1 | ,330 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,104 | | ,037 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_التشكيل | Corrélation de Pearson | ,299 | ,304 | ,330 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,061 | ,057 | ,037 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قدرات_الاستحواد | Corrélation de Pearson | ,360 | ,293 | ,083 | ,124 |
| | Sig. (bilatérale) | ,023 | ,067 | ,612 | ,446 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المحور_الأول | Corrélation de Pearson | ,796 | ,733 | ,661 | ,588 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | قدرات_الاستحواد | المحور_الأول |
|---|---|---|---|
| قدرات_الاستشعار | Corrélation de Pearson | ,360 | ,796 |
| | Sig. (bilatérale) | ,023 | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| قدرات_التعلم | Corrélation de Pearson | ,293 | ,733 |
| | Sig. (bilatérale) | ,067 | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| قدرات_التكامل | Corrélation de Pearson | ,083 | ,661 |
| | Sig. (bilatérale) | ,612 | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| قدرات_التشكيل | Corrélation de Pearson | ,124 | ,588 |
| | Sig. (bilatérale) | ,446 | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| قدرات_الاستحواد | Corrélation de Pearson | 1 | ,520 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 |
| | N | 40 | 40 |
| المحور_الأول | Corrélation de Pearson | ,520 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | |
| | N | 40 | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 المحور_الثاني

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

**Corrélations**

| | | يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية | تسعى الملبنة إلى متابعة رضا زبائنها الحاليين بشكل مستمر | تركز الملبنة بشكل كبير على استراتيجية تخفيض الأسعار | تقوم الملبنة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية |
|---|---|---|---|---|---|
| يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية | Corrélation de Pearson | 1 | ,895 | ,979 | ,388 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,013 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة إلى متابعة رضا زبائنها الحاليين بشكل مستمر | Corrélation de Pearson | ,895 | 1 | ,917 | ,340 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,032 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تركز الملبنة بشكل كبير على استراتيجية تخفيض الأسعار | Corrélation de Pearson | ,979 | ,917 | 1 | ,380 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,016 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الملبنة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | ,388 | ,340 | ,380 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | ,032 | ,016 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستخدم المؤسسة قنوات توزيع جديدة | Corrélation de Pearson | ,947 | ,844 | ,969 | ,388 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,013 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قامت الملبنة بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي | Corrélation de Pearson | ,242 | ,199 | ,237 | ,315 |
| | Sig. (bilatérale) | ,132 | ,219 | ,141 | ,048 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الإدارة بفحص المنتجات الجديدة قبل تقديمها للزبائن | Corrélation de Pearson | ,948 | ,846 | ,970 | ,373 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,018 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك الإدارة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية | Corrélation de Pearson | ,939 | ,957 | ,957 | ,321 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,044 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | ,931 | ,950 | ,950 | ,334 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,035 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة | Corrélation de Pearson | ,543 | ,622 | ,577 | ,205 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,206 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تحاول الملبنة باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا | Corrélation de Pearson | ,486 | ,615 | ,522 | ,165 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | ,001 | ,310 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المحور_الثاني | Corrélation de Pearson | ,943 | ,928 | ,961 | ,481 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | تستخدم المؤسسة قنوات توزيع جديدة | قامت الملبنة بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي | تقوم الإدارة بفحص المنتجات الجديدة قبل تقديمها للزبائن | تمتلك الإدارة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية |
|---|---|---|---|---|---|
| يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية | Corrélation de Pearson | ,947 | ,242 | ,948 | ,939 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,132 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة إلى متابعة رضا زبائنها الحاليين بشكل مستمر | Corrélation de Pearson | ,844 | ,199 | ,846 | ,957 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,219 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تركز الملبنة بشكل كبير على استراتيجية تخفيض الأسعار | Corrélation de Pearson | ,969 | ,237 | ,970 | ,957 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,141 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الملبنة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | ,388 | ,315 | ,373 | ,321 |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | ,048 | ,018 | ,044 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستخدم المؤسسة قنوات توزيع جديدة | Corrélation de Pearson | 1 | ,261 | ,980 | ,911 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,104 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قامت الملبنة بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي | Corrélation de Pearson | ,261 | 1 | ,290 | ,248 |
| | Sig. (bilatérale) | ,104 | | ,070 | ,122 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الإدارة بفحص المنتجات الجديدة قبل تقديمها للزبائن | Corrélation de Pearson | ,980 | ,290 | 1 | ,908 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,070 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك الإدارة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية | Corrélation de Pearson | ,911 | ,248 | ,908 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,122 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | ,904 | ,262 | ,920 | ,991 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,102 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة | Corrélation de Pearson | ,493 | ,117 | ,504 | ,592 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,471 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تحاول الملبنة باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا | Corrélation de Pearson | ,459 | ,142 | ,471 | ,565 |
| | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,383 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المحور_الثاني | Corrélation de Pearson | ,927 | ,385 | ,934 | ,953 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,014 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |

**Corrélations**

| | | تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها الحالية | تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة | تحاول الملبنة باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا | المحور_الثاني |
|---|---|---|---|---|---|
| يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية | Corrélation de Pearson | ,931 | ,543 | ,486 | ,943 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تسعى الملبنة إلى متابعة رضا زبائنها الحاليين بشكل مستمر | Corrélation de Pearson | ,950 | ,622 | ,615 | ,928 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تركز الملبنة بشكل كبير على استراتيجية تخفيض الأسعار | Corrélation de Pearson | ,950 | ,577 | ,522 | ,961 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الملبنة بإجراء تعديلات على منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | ,334 | ,205 | ,165 | ,481 |
| | Sig. (bilatérale) | ,035 | ,206 | ,310 | ,002 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستخدم المؤسسة قنوات توزيع جديدة | Corrélation de Pearson | ,904 | ,493 | ,459 | ,927 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,003 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| قامت الملبنة بتنفيذ أفكار جديدة من خلالها تم تحسين طريقة العمل الحالي | Corrélation de Pearson | ,262 | ,117 | ,142 | ,385 |
| | Sig. (bilatérale) | ,102 | ,471 | ,383 | ,014 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تقوم الإدارة بفحص المنتجات الجديدة قبل تقديمها للزبائن | Corrélation de Pearson | ,920 | ,504 | ,471 | ,934 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,002 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تمتلك الإدارة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية | Corrélation de Pearson | ,991 | ,592 | ,565 | ,953 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تتقبل الشركة المطالب التي تتجاوز منتجاتها الحالية | Corrélation de Pearson | 1 | ,588 | ,560 | ,953 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة | Corrélation de Pearson | ,588 | 1 | ,975 | ,691 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| تحاول الملبنة باستمرار إدماج تكنولوجيات جديدة في العمل مختلفة تماما عن الموجودة حاليا | Corrélation de Pearson | ,560 | ,975 | 1 | ,662 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |
| المحور_الثاني | Corrélation de Pearson | ,953 | ,691 | ,662 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 |

# الملحق (03)

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## helle : ALL VARIABLES

**البعد الأول (6 عبارات)**

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,740 | 6 |

**البعد الثاني:**

RELIABILITY

/VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,664 | 6 |

**البعد الثالث:**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q13 q14 q15 q16 q17
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,720 | 5 |

**البعد الرابع:**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q18 q19 q20
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,653 | 3 |

**البعد الخامس:**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q21 q22 q23
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilit

## Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,654 | 3 |

**المحور الثاني: البراعة التنظيمية**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,944 | 11 |

**الثبات الكلي للمحور الأول (القدرات الديناميكية):**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,829 | 23 |

✓ **الثبات الكلي للاستبانة**

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23 q24
    q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 40 | 100,0 |
| | Exclue | 0 | ,0 |
| | Total | 40 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,891 | 34 |

# الملحق رقم (04)

DESCRIPTIVES VARIABLES=قدرات_التشكيل قدرات_الاستحواد قدرات_التكامل قدرات_التعلم قدرات_الاستشعار

/STATISTICS=MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

**الالتواء والتفلطح**

## Descriptives

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | N | Minimum | Maximum | Skewness | |
| | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Erreur standard |
| قدرات_الاستشعار | 40 | 2,50 | 4,83 | -,182 | ,374 |
| قدرات_التعلم | 40 | 2,17 | 5,00 | ,295 | ,374 |
| قدرات_التكامل | 40 | 2,80 | 5,00 | ,088 | ,374 |
| قدرات_الاستحواد | 40 | 2,00 | 5,00 | -,262 | ,374 |
| قدرات_التشكيل | 40 | 1,00 | 5,00 | -,582 | ,374 |
| N valide (liste) | 40 | | | | |

| Statistiques descriptives | | |
|---|---|---|
| | Kurtosis | |
| | Statistiques | Erreur standard |
| قدرات_الاستشعار | -,504 | ,733 |
| قدرات_التعلم | -,466 | ,733 |
| قدرات_التكامل | -,907 | ,733 |
| قدرات_الاستحواد | -1,130 | ,733 |
| قدرات_التشكيل | ,486 | ,733 |
| N valide (liste) | | |

# الملحق (05)

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثاني
  /METHOD=ENTER قدرات_التشكيل قدرات_الاستحواد قدرات_التكامل قدرات_التعلم قدرات_الاستشعار.
```

## Régression

**Variables introduites/éliminées**

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | قدرات_التشكيل, قدرات_الاستحواد, قدرات_التكامل, قدرات_التعلم, قدرات_الاستشعار | . | Introduire |

## تضخم التباين والتباين المسموح

**Coefficients**

| Modèle | | Statistiques de colinéarité | |
|---|---|---|---|
| | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | | |
| | قدرات_الاستشعار | ,593 | 1,686 |
| | قدرات_التعلم | ,758 | 1,320 |
| | قدرات_التكامل | ,705 | 1,418 |
| | قدرات_الاستحواد | ,833 | 1,200 |
| | قدرات_التشكيل | ,834 | 1,199 |

# الملحق (06)

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

| Statistiques | | |
|---|---|---|
| الجنس | | |
| N | Valide | 40 |
| | Manquant | 0 |

| الجنس | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 24 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | أنثى | 16 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

FREQUENCIES VARIABLES=السن

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

| Statistiques | | |
|---|---|---|
| السن | | |
| N | Valide | 40 |
| | Manquant | 0 |

| السن | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 30 سنة | 21 | 52,5 | 52,5 | 52,5 |
| | من 31-40 سنة | 9 | 22,5 | 22,5 | 75,0 |
| | من 41-50 سنة | 7 | 17,5 | 17,5 | 92,5 |
| | أكبر من 50 سنة | 3 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

| Statistiques | | |
|---|---|---|
| المؤهل العلمي | | |
| N | Valide | 40 |
| | Manquant | 0 |

| المؤهل العلمي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | بكالوريا أو أقل | 7 | 17,5 | 17,5 | 17,5 |
| | ليسانس | 14 | 35,0 | 35,0 | 52,5 |
| | ماستر | 15 | 37,5 | 37,5 | 90,0 |
| | دراسات عليا | 4 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

| Statistiques | | |
|---|---|---|
| سنوات الخبرة | | |
| N | Valide | 40 |
| | Manquant | 0 |

| سنوات الخبرة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 5 سنوات | 20 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | من 5-10 سنوات | 9 | 22,5 | 22,5 | 72,5 |
| | أكثر من 10 سنوات | 11 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 100,0 | 100,0 | |

# الملحق (07)

DESCRIPTIVES VARIABLES=قدرات_الاستشعار قدرات_التعلم قدرات_التكامل قدرات_الاستحواد قدرات_التشكيل
المحور_الأول المحور_الثاني

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| قدرات_الاستشعار | 40 | 2,50 | 4,83 | 3,6208 | ,61555 |
| قدرات_التعلم | 40 | 2,17 | 5,00 | 3,6125 | ,68810 |
| قدرات_التكامل | 40 | 2,80 | 5,00 | 3,9200 | ,67604 |
| قدرات_الاستحواد | 40 | 2,00 | 5,00 | 3,9250 | ,89788 |
| قدرات_التشكيل | 40 | 1,00 | 5,00 | 3,7667 | ,94039 |
| المحور_الأول | 40 | 2,65 | 4,65 | 3,7424 | ,48967 |
| المحور_الثاني | 40 | 2,00 | 5,00 | 3,8591 | ,89829 |
| N valide (liste) | 40 | | | | |

# الملحق (08)

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER قدرات_التشكيل قدرات_الاستحواد قدرات_التكامل قدرات_التعلم قدرات_الاستشعار.

**الانحدار المتعدد**

## Régression

**Variables introduites/éliminées**

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | قدرات_التشكيل, قدرات_الاستحواد, قدرات_التكامل, قدرات_التعلم, قدرات_الاستشعار | . | Introduire |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,502 | ,252 | ,142 | ,83217 |

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 7,925 | 5 | 1,585 | 2,289 | ,068 |
| | de Student | 23,545 | 34 | ,693 | | |
| | Total | 31,470 | 39 | | | |

| Coefficients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,590 | 1,044 | | 1,523 | ,137 |
| | قدرات_الاستشعار | -,385 | ,281 | -,264 | -1,368 | ,180 |
| | قدرات_التعلم | ,163 | ,222 | ,125 | ,735 | ,467 |
| | قدرات_التكامل | ,259 | ,235 | ,195 | 1,106 | ,277 |
| | قدرات_الاستحواذ | ,174 | ,163 | ,174 | 1,070 | ,292 |
| | قدرات_التشكيل | ,364 | ,155 | ,381 | 2,346 | ,025 |

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثاني
  /METHOD=ENTER المحور_الأول.
```

**الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية**

| Variables introduites/éliminées | | | |
|---|---|---|---|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | المحور_الأول | . | Introduire |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,326 | ,106 | ,083 | ,86041 |

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 3,339 | 1 | 3,339 | 4,510 | ,040 |
| | de Student | 28,132 | 38 | ,740 | | |
| | Total | 31,470 | 39 | | | |

| Coefficients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,623 | 1,062 | | 1,529 | ,135 |
| | المحور_الأول | ,598 | ,281 | ,326 | 2,124 | ,040 |