

**أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية \***  
**دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق**  
أ. د. عادل هادي البغدادي  
م. م. حيدر جاسم عبيد الجبوري  
رئيس جامعة بابل  
قسم ادارة الاعمال / جامعة الكوفة  
تاريخ استلام البحث: 2013/7/29 تاريخ قبول النشر: 2013/11/24

### المستخلص

**الغرض:** تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين واسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الاستراتيجية كمتغير استجابي بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية).

**التصميم/المنهجية:** من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اختبرت الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين واسيا سيل. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (72) مديرا في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب). واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد سعت لاختبار فرضية التأثير لبيان علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.17).

**قيمة الدراسة:** توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين ميدان البحث، وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضية في هذا الجانب. وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الاستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين ميدان البحث، مع مقترحات أخرى.

## **The Influence of Organizational Ambidexterity to Achieve Strategic Flexibility**

### **An analytical Comparative Study between of Zain & Asia Cell Communications Companies in Iraq**

Prof. Adil H. al-Baghdadi (Ph.D.) / University of Babylon

Assist. Lect. Haidar J. Obaid Al-Jobori

Department of Business Administration / University of Kufa

#### **Abstract:**

**The purpose:** the current of and empirical study aims at knowing the extent to which Zain and Asia cell companies perform organizational ambidexterity and strategic flexibility As well as revealing the effect of organizational ambidexterity with its sub-dimensions (optimal Exploitation of the opportunities, finding new market opportunities, Flexible organizational structure) as an interpretational variable and using strategic flexibility as a responsive variable with its sub-dimensions (production flexibility, competition flexibility, human capital flexibility, market flexibility).

\* بحث مستل من رسالة الماجستير تم مناقشتها بتاريخ 2011/9/21 ونالت تقدير (امتياز)

**Design/methodology:** In order to achieve the objectives of the study and answer its questions in the study tested the mobile sector in Iraq, specifically in Zain and Asia Cell. Study and applied to a sample of (72) director in both companies distributors in several administrative levels (board members, directors, or commissioners, directors of departments, division directors, managers and units, managers offices). The study used questionnaire is a key tool for the collection of data and information. Has sought to test the hypothesis of the impact statement effect relationships between the variables of the study, and for the processing of data and information used several statistical methods and results were extracted using the computer program (pct v.17 SPSS).

**Value of the study:** the study has reached a group of hypothetical and applied conclusions of which are the high level of the primary (organizational ambidexterity and strategic flexibility) and subsidiary (the best use of opportunities, searching for new opportunities, organizational structure flexible, flexibility, productivity, flexibility, competitiveness, flexibility of human capital, flexibility, market) in the two companies Alambhuthtin, having a significant effect to the variable of organizational excellence in the strategic flexibility, and these results were consistent with the hypothesis in this aspect. The study provided perhaps the most important set of proposals to continue to adopt the idea of organizational ambidexterity in the field of research the two companies, with other proposals.

#### المقدمة

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديدة لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. فالتغييرات التي شهدتها بيئة الأعمال، التي كان من أهمها اشتداد حدة المنافسة في مجالات عدة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع في مجال الأعمال عالمياً، والتغيير المستمر في تفضيلات الزبائن الذي أصبح أكثر تعقيداً وحركية (ديناميكية) من ذي قبل، جعلت من الصعب على منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معينة، كما أن هذه التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وسئمت عليها في المستقبل ضرورة إجراء تحولات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية، والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم تلك التوجهات، التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها لتحقيق أهدافها. وبالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً وبشكل لا يقبل الشك بأن المرونة الاستراتيجية تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ومن أكثر ممارساتها فاعلية وتلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال بسبب أن الاستراتيجيات التقليدية للنشاطات العملية يمكن أن تخرج عن مسارها بسرعة مذهلة. فيمكن أن تدخل جهة منافسة غير متوقعة إلى السوق بمنتج رخيص أو تتحول أذواق المستهلكين إلى تقنية جديدة. ولكي تنجح منظمة ما في هذه الأيام، يفترض على إدارتها إيجاد طرقاً لزيادة قدرة وحداتهم وقدرة المنظمة على قراءة التغييرات التي تطرأ على الصناعة والسوق وتتجاوب معها، وان تضع نصب أعينها تعزيز

المرونة الاستراتيجية للمنظمة بتعلم كيفية رؤية نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة أسرع.

## المبحث الاول البنية الإجرائية للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبح قطاع الاتصالات يشكل محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة. ولعل التماثل الكبير في الخدمات التي تقدمها الشركات، قد وضع تلك الشركات أمام تحديات ومنافسة كبيرة، كون التطور التقني والاضطراب السياسي وعدم الموثوقية الاقتصادية أكدت للمدراء أهمية التكيف، والقدرة على التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة لغرض البقاء في الأسواق المتقلبة، حيث أشارت العديد من الدراسات الى ان اغلب الشركات لم تبقى في عالم الأعمال ومنها يظهر ويختفي لفترة قصيرة، أجريت دراسة خلال القرن العشرين وتبين ان (28) شركة فقط بقيت على القائمة من أصل (226) شركة خلال الفترة 1917 إلى 1997 والسبب في ذلك يعود إلى إن معظم الشركات لا تتكيف مع البيئة المحيطة بها، فالتحديات التي تواجه الشركات تتطلب إتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وبالوقت نفسه العمل على استغلال تلك الفرص وفق فرق مستقلة هيكلية قادرة على تغيير هيكلها حسب متطلبات تلك البيئة، ولغرض التوازن بين تلك الأساليب يتطلب إتباع ما يطلق عليه بالبراعة التنظيمية (Oreilly & Tushman, 2007)، إلا أن تطوير القابليات الحركية (الديناميكية) مهم للمنظمة للتوازن بين عمليات الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة اللتان يمثلان التحدي الأساسي للوصول إلى مستوى المنظمات البارعة التي تمثل الانتقال من الوضع الحالي إلى إدارة التغيير المستقبلية، اخذين بنظر الاعتبار وضع استراتيجيات تتميز بالمرونة العالية للتنقل من خيار استراتيجي إلى آخر وحسب ما تفرضه بيئة الأعمال من شروط.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

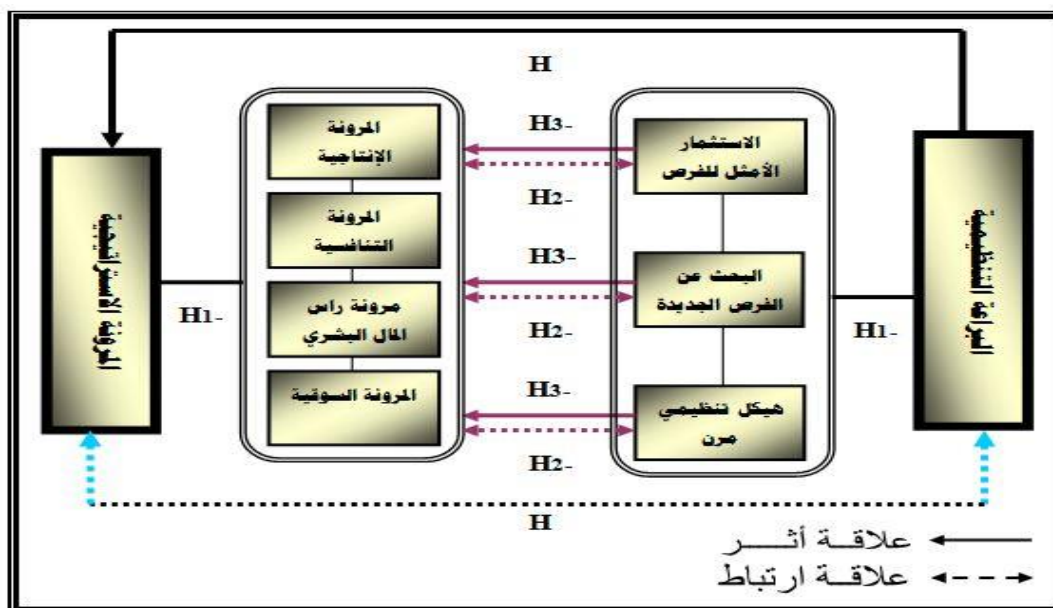
- من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإنها تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:
- التعريف بالأطر والمفاهيم لكل من البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، وما يتصل بهما من أفكار.
  - التعرف على مدى تماثل الأساليب التي تستخدمها شركتي زين و اسيا سيل في البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية.
  - تقديم مقترحات للمنظمات عينة الدراسة في ضوء ما سنتوصل إليه الدراسة من نتائج وكذلك للباحثين عموماً.
  - إثارة اهتمام قيادات المنظمات بموضوع الدراسة للاستفادة منها في حال تطبيقها.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من الآتي:
- أهمية المتغيرات المبحوثة فالدراسة ركزت على متغيرين وهما البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية وهي توليفة جيدة من دلائلها عدم وجود دراسة تثبت هذا التوجه في الشركتين ميدان البحث.
  - حاولت الدراسة المقارنة بين مقاييس لبيئات أجنبية مختلفة واختبارها في البيئة العراقية التي تختلف من حيث النظم السياسية والتكنولوجية والقانونية وغيرها عن واقع الدول المتقدمة.
  - تعالج هذه الدراسة مشكلات واقعية وفعالية تتطلب إيجاد حلول محددة.

### رابعاً: النموذج الافتراضي:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بتوليف مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها.



المصدر: من أعداد الباحث

شكل (1) مخطط الدراسة

#### خامسا : فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية على مستوى الشركتين. وانبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية للاستثمار الأمثل للفرص في المرونة الإستراتيجية على مستوى الشركتين..
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية للبحث عن الفرص الجديدة في المرونة الإستراتيجية على مستوى الشركتين..
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي المرن في المرونة الإستراتيجية على مستوى الشركتين..

#### سادسا : حدود الدراسة:

- 1- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الحالية شركتي (زين وأسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق) وركز الباحث على شركة زين أم في بغداد وفروعها في الفرات الأوسط، أما شركة آسيا سيل فكان تركيز الباحث على فروع الشركة في بغداد وكربلاء والفروع التابعة لها في الفرات الأوسط كون مقر الشركة أم يقع في السليمانية.
- 2- **الحدود الزمانية:** التي تتمثل بمدة إعداد البحث عمليا في الشركتين ميدان البحث التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من 2010/12/15 ولغاية 2011/5/1.
- 3- **الحدود البشرية:** شكلت الملاكات الإدارية والفنية الحدود البشرية لإجراء الدراسة، إذ جرى تحديدها بالتنسيق مع إدارتي الشركتين مجال الدراسة.

#### سابعا: نطاق ومجتمع الدراسة:

عدت صناعة الاتصالات عموماً وصناعة خدمات الهاتف النقال تحديداً من الصناعات التي تتميز بالمنافسة العالمية والتنوع والتغاير السريع في تقنيات تصنيع و تقديم الخدمات بفعل التقدم الهائل في تصنيع البرمجيات ونظم الاتصال عن بعد، كون هذه الصناعة حديثة العهد في العراق فهي لم تحضَ باهتمام الباحثين، على الرغم من أنها تواجه تحديات تنافسية خطيرة كان لها انعكاس في جودة الخدمة وأسعارها وتنافسها جغرافياً، حيث أن مجال ونطاق الدراسة شمل شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء و المسؤولين والرؤساء العاملين في شركتي الاتصالات زين العراق وآسيا سيل والبالغ عددهم (137) في شركة زين العراق، و(129) في شركة آسيا سيل. وقد

اكتفى الباحث بمستوى الإدارات العليا و الوسطى لكون معظم متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي ذي صلة برؤية واستراتيجية الشركة إذ إن من الصعب تقديرها من المستويات التنفيذية

### 1- تطوير الاستبانة:

لغرض الحصول على المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، إذ تطلب الأمر إعداد استبانة، تضمّنت مقدمة و جزأين، اشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الاستبانة، وحث عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية على وفق ما يروونه مطابقاً فعلاً في شركاتهم، وليس على أساس ما يروونه صائباً مع تأكيد طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، أما الجزء الأول فقد تضمن (6) فقرات اختصت بالبيانات الشخصية، التي تمثّل المتغيرات المتنقلة التي تؤثر على استجابة المبحوثين على بنود الاستبانة، المعلومات العامة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي الحالي، الحالة الاجتماعية). في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة (63) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بالدراسة (البراعة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية)، وتوزعت الفقرات بواقع (9) فقرات على متغيرات البحث الفرعية. واستعمل البحث مقياسين، الأول: للبراعة التنظيمية بالاعتماد على المصادر التالية في وضع الفقرات (Chandraskaran Jansen et al 2008; Pai 2007; Tempelaar 2010) (2009; Larso 2008; Miltenburg 2003; Ngamsirijit 2003; Bhattcharya et al 2005, Miltenburg 2003)

### تاسعا: موقع إجراء الدراسة:

تم اختيار شركتي زين العراق و اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق \* موقعا لإجراء الدراسة و لاختبار مخطتها وفرضياتها للدراسة بوصفها جزءا من شركات الاتصالات العاملة في العراق والمتمثلة بـ (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل، شركة اتصالاتنا، شركة أمنية، شركة كورك)، كونها من أقدم الشركات العاملة في سوق خدمات الاتصالات الخلوية في العراق وهي الأكثر انتشاراً والأكثر حجماً.

### 1- نبذة تعريفية للشركة

تأسست شركة زين لخدمات الهاتف النقال على أثر اندماج شركتي عراقنا و (mtc أثير) التابعة لشركة الاتصالات المتنقلة الكويتية في إطار مجموعة شركات زين الكويتية العاملة في الشرق الأوسط وأفريقيا وبعدها هذا الاندماج الخطوة الأولى للتحويل إلى شركة عالمية والانضمام إلى نادي العشرة الكبار في مجال الاتصالات المتنقلة في العالم وقد أبرمت مجموعة زين للاتصالات صفقة الاستحواذ بنسبة (100%) على شركة عراقنا في أوائل كانون الأول (2008) في اتفاق بلغت قيمته (1.2) مليار دولار، بعد أن فازت بترخيص عمل شامل في العراق لمدة (15) عاماً وهو ترخيص منحه هيئة الاتصالات العراقية الحكومية مقابل (1.25) مليار دولار لشركتها العاملة في العراق (mtc أثير) في آب من عام (2007) وأشار مدير الشركة إلى أن هذا الاندماج أو الاستحواذ هو مؤشر إيجابي لدعم الاقتصاد العراقي . (<http://www.eyeirag.com>)

### 2- شركة آسيا سيل

تأسست شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية عام 1999 على يد رجل الأعمال العراقي المعروف الأستاذ (فاروق مصطفى رسول) لتكون بذلك أول شركة اتصالات عراقية خلوية في العراق. ومنذ تأسيسها استطاعت شركة آسيا سيل أن تحظى بسمعة طيبة و مرموقة بوصفها مؤسسة عراقية حديثة تستخدم تقنيات عالية لتوفر خدمات الاتصالات الخلوية وخدمات القيمة المضافة. وهي اليوم تخدم ما يزيد عن 8 ملايين مشترك موزعين على جميع محافظات العراق الثمانية عشرة، مهينة لذلك بنية تحتية قوية تشمل أكثر من 1500 برج من شمال العراق إلى جنوبه. وتعد آسيا سيل أبرز مزودي خدمات الاتصالات الخلوية في العراق، كونها الشركة العراقية التي تغطي محافظات العراق الثمانية عشرة كافة، وتتميز بالتقدم والتنوع والأسعار المنافسة، حيث تقدم آسيا

\* أن فهم الشريكتين المتواضع للمنافسة أدى الى امتناعها عن تزويدنا بمعلومات وبيانات أكثر تفصيلاً، لاسيما عدم حصولنا على الهيكل التنظيمي لشركة آسيا سيل.



سيل الكثير من الخدمات الحديثة، بدءاً من خدمات الاتصالات المحلية والتي تشمل مكالمات داخل شبكة آسيا سيل ومكالمات إلى شبكات الاتصالات الأخرى التي تعمل في العراق، فضلاً عن المكالمات الدولية إلى جميع دول العالم العربية والأجنبية منها. وتعمل شبكة آسيا سيل باستخدام تقنية النظام الموحد للاتصالات المتنقلة (GSM)، والذي حصلت على رخصته الدولية لمدة 15 عاماً ابتداءً من عام 2007، حيث تمتاز هذه التقنية بسعة وقدرة أعلى بعدة مرات من النظام التماثلي، كما أن هذه التقنية تسمح بتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة مقارنةً بالتقنيات الأخرى.

[ar.wikipedia.org](http://ar.wikipedia.org)

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية

#### المحور الأول: البراعة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة (Ambidexterity) كلمة أصلها لاتيني وتعني يدين يمينين، وكذلك يمكن أن تأخذ عدة معانٍ هي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية، أو متعددة الاستعمال جداً. إن استعمال الازدواجية والخداع للأشخاص البارعين القادرين على دمج وجه صادق للأعمال الماكرة، بطريقة من الصعب جداً اكتشاف نيتهم الحقيقية (Tempelaar, 2010:1). أما قاموس (أكسفورد، 1980:22) فبين أن كلمة (Ambidextrous) تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، كذلك قاموس (المورد الحديث، 2008:51) بينها بأنها تعني قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، بارع إلى حد استثنائي، مخادع، ذو وجهين.

أما لغة البراعة تعني برع الجبل وفرعه. وكل مشرق بارع، وقارع، وبرع أصحابه في علمه. وما رأيت ابرع منه ولا أبداع منه وكانت رابعة امرأة بارعة. وفعل ذلك تبرعا من غير طلب إليه، وكأنه يتكلف البراعة فيه والكرم. (لسان العرب: 380/2). ويشير الباحثون إلى أن مصطلح البراعة مستعار من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة (Simsek, 2009:597) وقد أشار (Huang, 2010:3) إلى أن البراعة التنظيمية أصبحت اتجاهاً ينبثق في كل من حقل الإدارة التنظيمية وحقل إدارة المعرفة، إذ أن الفكرة الرئيسة للبراعة التنظيمية هي التعامل بشكل أني مع الأنشطة المتكاملة لقابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية، وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية. ويرى (Simsek et al, 2009:865) إن هذا المفهوم يستعمل للإشارة على قدرة المنظمة لأداء مختلف الأفعال الاستراتيجية المتنافسة في أغلب الأحيان وبشكل واسع. في حين أوضح (Tang, 2007:12) بأنها قدرة المنظمة لأداء نشاطين مختلفين في الوقت نفسه وبشكل واسع. ويوافق (Luo & Rui, 2009:51) بأنها تمثل قدرة المنظمة لمتابعة شئنين مختلفين في الوقت نفسه مثل الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، والكفاءة والمرونة، كلفة منخفضة واستجابة من الزبون، مواءمة وتكيف، ربح ونمو طويل الأجل وقصير الأجل. وقد أضاف (Venkatraman, 2007:3) أن البراعة تمنح إدارة المنظمة مجموعة خيارات لإنتاج النواتج الهامة، حيث تتعامل مع قابلية المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغداً من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة\* والتكيف، تحقيق أمثلية وإبداع. في حين ذكر (Tempelaar, 2010:75) أن مفهوم البراعة يطبق في مستوى عمليات الفريق ويتحرى التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق. حيث عرفها (Simsek, 2009:600) بأنها قدرة المنظمة لتسوية الاختلافات في الهياكل التنظيمية مما يسهل عملية الإبداع في مراحلها المختلفة، قدرة الوحدة التنظيمية للتعامل مع الصراع، تسهيل تأسيس هياكل تنظيمية ثنائية للإبداع. ويرى (Markides & Chu, 2010:5) بأنها قدرة

\* هي التماسك بين جميع الأساليب والأنشطة في وحدة العمل (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209)

المنظمة على إدارة الطلبات في بيئة هامة وذات صراع مستمر. في حين عرفها (Shoo,2010:3) بانها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة . وبعد توضيح تلك المفاهيم يمكن تحديد مفهوم البراعة التنظيمية يتمثل بكونها أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد ، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية .

### ثانياً: أبعاد البراعة التنظيمية

حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها . حيث اتفق كلا من ( He and Wong,2004:481 و Justin,2005:358 و Simsek,2009:602 و Shoo,2010:2 ) بان للبراعة التنظيمية ثلاثة ابعاد هي (الاستثمار الامثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن)

#### 1- الاستثمار الأمثل للفرص

ويشير (Pai,2007:24-25) الى أن الاستثمار الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وأشار(حمود والشيخ،2010: 57) الى أن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأدناه بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها:

- أ- وجود زبائن جدد.
- ب- التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة اصلا أو استحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة الى الأسواق.
- ت- القدرة على التنوع في السلع والخدمات.
- ث- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.

#### 2-البحث عن الفرص الجديدة

وقد ذكر (Pai,2007:24-25) أن البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمييز بالبحث، والاختلاف، والمرونة. وذكر(بن قطف،2007: 23) بأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد. وأشار (Looy et al,2005:5) الى أن أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ،عمليات او خدمات.

ويرى(الحنيطه،2003: 45) أن المنظمات الناجحة تبحث عن الفرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص ، أن الفرص يجب أن تنتهزها المنظمة بسرعة على الرغم من أن هذا قد يرافقه مخاطر محتملة ،كما أن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها بالبحث عن الفرص الجديدة، فهي تتبنى المقولة القائلة (من يجرؤ يكسب).

#### 3- هيكل تنظيمي مرن

ويرى (Tempelaar,2010:8). أن الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يؤسس قاعدة تسمح للمجاميع للتركيز على مهمتهم الخاصة، فضلا عن ذلك يمكن أن يكون هذا الاختلاف أفقيا أو عموديا أو على أساس الوحدات، وبذلك تكون المنظمات قادرة على تحمل التغيير في البيئة في أكثر من أسلوب كفاء، فضلا عن أن الهيكل التنظيمي المرن سيكون مكونا رئيسا لردود أفعال المنظمات للتغيير. لذا فالهيكل المرن يمكن أن يساعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة . كونه يؤدي الى تشكيل فرق استكشافية بشكل مكاني و وحدات استغلالية في المواقع المختلفة مما يفرز الإحساس بالحرية في نشاطات العمل المعينة لتوليد المرونة الهيكلية للتكيف مع البيئات المحلية المتعارضة .

ويرى (Simsek et al,2009:884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميز والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، حيث أن كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق البراعة، هذا يستلزم التنسيق بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا. لذا فالبراعة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلية، فالسعي الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلية.

### المحور الثاني: المرونة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية Concept of Strategic flexibility

أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة (الشيخ يحيى، 2010: 29). ويرى (Zhang,2005:166). إن مفهوم المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) اعتمده الكثير من الباحثين في حقول الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الصناعية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، مما أعطى الاعتراف أو الإدراك المتزايد للأهمية الاستراتيجية للمرونة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة. ويوافق (Onar&Polat,2009:1). إن المستوى العالي من المنافسة وعدم الموثوقية قد أجبر المنظمات لصنع أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والصائب لكي تبقى صامدة، إن ممارسات الإدارة بالنسبة لمحيطها أو بيئتها المستقرة هي ليست مناسبة للبيئة الديناميكية الجديدة. وللتجارب مع هذه البيئة الديناميكية وغير الموثوقة ركز الإداريون والأكاديميون على المرونة الاستراتيجية للمنظمة. وأشار (تومسون، ستريلاند، 2006: 15) إلى أن كل منظمة تواجه ظروفًا قد تضطر فيها لتعديل الاستراتيجية، بحيث تتناسب مع تغير أحوال الصناعة والمنافسة ومتطلبات الزبائن الجدد وتفضيلاتهم ومبادرات المنظمات المنافسة للحصول على المزيد من حصص السوق وظهور فرص وتهديدات جديدة وانتشار التقنية المتقدمة، وغيرها من الأحداث الهامة التي تؤثر على أعمال المنظمة، وفي بعض الأحوال تعدل من مكونات الاستراتيجية التي تنتهجها، وذلك عندما تظهر الفرصة الملائمة للانتقال إلى استراتيجية جديدة. وذكر (Shimizu&Hitt,2004:4) أن هذه المرونة تتطلب أن يجد المدراء الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية، للمضي في تنفيذ قرار معين وتجنب استثمار الأموال الممتازة أو الجيدة في مشاريع سيئة. ويضيف (النجار والحوري، 2008: 64) نقلا عن (Huner & Wheelen, 2007) بأن المرونة الاستراتيجية تتطلب التزاما طويلا للأجل للتطور، وتنشئة الموارد المختلفة ورعايتها وتنميتها، و تتطلب أيضاً أن تكون المنظمة متعلمة (ساعية للتعلم) وتمتاز بمهاراتها في تأمين وامتلاك ونقل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الوظائف المتقاطعة. ويرى (Pauwels & Matthysens,2005:495) بأنه إذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الاستراتيجية فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات استراتيجية جديدة، من خلال المستويات الإدارية المختلفة، ومعالجة السياسات من خلال بدائل المعالجة في السياسات المختلفة. وأشار (Zhou&Wu,2010:551) إلى أن المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات كونها تؤكد الاستعمال المرين للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، وتظهر القابليات الدينامية التي تمكن المنظمات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، وأضاف بأنها تخلق بيئة في المنظمة يمكن من خلالها أن تحسن أوضاعها وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة. أما (Bao et al,2008:14) فيرى بان المرونة الإستراتيجية هامة للمنظمات للرد على التهديدات



واغتنام الفرص التي تعرضها البيئة، خصوصا عندما تكون البيئة أبداعية بشكل مستمر، وذات منافسة عالية، ومضطربة جدا مثل بيئة الصناعات التقنية المتطورة.

حيث عرفها (Shimizu&Hitt,2004:44) بانها قدرة المنظمة على التعرف وتحديد التغييرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغييرات. ويرى (Ginn&Lee,2006:114) بانها قدرة المنظمة على الاستجابة نحو الظروف التنافسية المتغيرة من اجل إدامة الميزة التنافسية وكذلك تتضمن القدرة الإدراكية على تمييز المشاكل وتوجهات التغيير عندما يكون الوقت مناسب. اما (Antonio&Madalena,2009:561) فعرّفها بانها القدرة على أدراك أو فهم التغييرات البيئية والتكيف مع التطورات أو التصعيدات البيئية من خلال المراقبة المستمرة للإجراءات الاستراتيجية الجارية. كذلك عرفها ( الشيخ يحيى،2010: 30) بانها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتظهر قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب. وفي ضوء ما سبق يمكن وصف المرونة الاستراتيجية على أنها (قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الإستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغييرات البيئية، للحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الأسواق او المناطق الجديدة، وتبني او تطبيق التقنيات الجديدة لإنتاج منتجات اقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق.

### ثانياً : أبعاد المرونة الاستراتيجية *Dimensions of strategic flexibility*

بعد اطلاعنا فيما سبق على بعض مفاهيم المرونة الاستراتيجية التي أشارت الى أبعادها الدالة على محتواها ومضمونها ، لا بد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد عن طريق إسهامات الباحثين الذين تناولوا المرونة وتحديد أبعادها من وجهات نظرهم المختلفة حيث اتفق كلا من (Beach et al 2000) ، (Larso,2008) ، (Mackinnon et al,2008) ، (Awwad,2009) و(الشيخ يحيى، 2010) بان للمرونة الإستراتيجية أربعة أبعاد هي:

- 1- المرونة الإنتاجية
- 2- المرونة التنافسية
- 3- مرونة رأس المال البشري
- 4- المرونة السوقية

#### 1- المرونة الإنتاجية

وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما ،وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم الى إنتاج منتجات جديدة .وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، أو من مستوى إنتاج لآخر ومقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية. ويتحقق هدف المرونة في الآتي:

أ- منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات

ب- مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات / مرونة مزيج.

ت- كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات/مرونة حجم، وتعرف أيضا بمرونة المقدار، وتعبر عن القدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب (اللامي،2008: 24). وأشار.(Zhang,2005:165) الى أن مرونة المنتج تمكن المنظمات من التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بشكل كفوء وواف وسريع، وبالتالي إعطاءهم خيارات استراتيجية تخص المنتج بشكل اكبر للتعامل مع عدم موثوقية البيئة، وبإمكان المنظمة أن تفي بالاحتياجات التي تخص التغيير بالنسبة لزيائنها. ويشير (Miltenburg,2003:55-57) الى أن مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغييرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المنظمات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة.

**2- المرونة التنافسية**

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها ( فلة، 2005: 84) .

في حين ذكر (الشيخ يحيى، 2010: 11) أن المرونة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة، ونشرها، وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها للتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعملية الابتكار والإبداع. أن تنفيذ التغييرات الاستراتيجية قد أشار إليه (بورتر، 2010: 133) بأنه يمكن أن يكون بإدخال منتج جديد للمنافسة في سوق ثانوية، أو يمكن المبادرة إلى الهجوم على الفور وبيعه إلى الزبائن الرئيسيين لمنافسيه، أو إجراء تغييرات على أسعار المنتجات التي تمثل نواة خط إنتاج المنافس، أو تطبيق التغييرات على الأسعار على منتج أو في قطاعات السوق التي لا يبدي المنافس اهتماماً كبيراً بها، ويمكن الإقدام على خطة في الوقت المعتاد من السنة لإدخال تغييرات من هذا النوع.

**3- مرونة رأس المال البشري**

يمثل رأس المال البشري الأفراد العاملين في المنظمة أهم مصدر لكل القابليات ولكل نجاح. فان خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع. فالعاملون أكثر الأصول أهمية، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وامكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة. ويعد العاملون مصدراً في توليد الميزة التنافسية. وتوفر المنظمة مناخ من ثقافة الثقة المتبادلة وتحترم رغبات الأفراد وهذا المناخ يشجع على الاتصال المفتوح بين العاملين. وتعمل المنظمات بصورة مستمرة على بناء نوع من روح الفريق الذي يقود إلى الفوز. وجعل الأمر أكثر سهولة على العاملين ليشركوا في تقديم الافكار والتشارك بالمعرفة. فكل عامل يتوقع منه اشتراك في اتجاه إستراتيجي واحد بحماس ومعنوية عالية لإنجاز مجموعة من أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (Kak,2004:3).

ويشير (Miltenburg,2003:65) الى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية الى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل. إما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموظفين الى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة. ويرى (Gibson&Doty,2005:2-4) أن مرونة رأس المال البشري تمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، سلوك الى شروط التغيير البيئي، أي بيان مرونة مهارات المستخدم وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة. فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون الى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يحفزون الى حد كبير لكنهم يفتقرون الى المهارات الضرورية او المعرفة للقيام بقرارات التغيير.

**4- المرونة السوقية**

المرونة السوقية هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية (الشيخ يحيى، 2010: 11). في حين يرى (المعاضبي ومحمد، 2011: 13) بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية. وقد أشار (دارين، 2005: 168) الى أن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية. حيث تكون الاستجابة كبيرة عندما:

- يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبها التعديلات البسيطة.
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات.
- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن وأساليبها.

## المبحث الثالث

## اختبار فرضية علاقات الأثر

افترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (البراعة التنظيمية) والمتغير الاستجابي (المرونة الاستراتيجية). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفردت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

## 1. الفرضية الرئيسية:

أفادت هذه الفرضية بـ(وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية)

وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن البراعة التنظيمية (X) تؤثر في المرونة الإستراتيجية، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للبراعة التنظيمية (X) والمرونة الإستراتيجية، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

ان هذه العلاقة تعني إن المرونة الإستراتيجية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للبراعة التنظيمية (X)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينتي الدراسة البالغة (35, 37) وسيجري تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين البراعة التنظيمية (X)، والمرونة الإستراتيجية (Y) هي: المرونة الإستراتيجية (الشركة الأولى) = (0.210) + (0.890) البراعة التنظيمية. المرونة الإستراتيجية (الشركة الثانية) = (0.289) + (0.898) البراعة التنظيمية.

## جدول (1) المعاملات للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية للشركتين

t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	العينة
		الخطأ المعياري	معامل بيتا		
0.443	0.890	0.475	0.210	الثابت	شركة زين
11.579		0.082	0.978	البراعة التنظيمية (X)	
0.695	0.898	0.429	0.298	الثابت	شركة آسيا سيل
11.711		0.080	0.935	البراعة التنظيمية (X)	

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت لعينة شركة زين (a=0.210) فيما بلغ على مستوى عينة شركة آسيا سيل (a=0.298)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للمرونة الإستراتيجية مقداره (0.210) عندما تكون قيمة البراعة التنظيمية (X) تساوي صفراً على مستوى عينة شركة زين، فيما يعني إن هناك وجوداً للمرونة الإستراتيجية مقداره (0.298) عندما تكون قيمة البراعة التنظيمية (X) تساوي صفراً على مستوى عينة شركة آسيا سيل.

تؤكد قيمة معنوية (X) البالغة (11.579)، اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (1.685) وهي كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية هذا بالنسبة لشركة زين.

وان قيمة معنوية (X) البالغة (11.711) اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (1.685) وهي كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية بالنسبة لشركة آسيا سيل.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة شركة زين فقد بلغ (β=0.890) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في البراعة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.890) في المرونة الإستراتيجية. فيما بلغ الميل الحدي على مستوى عينة شركة آسيا سيل (β=0.898) وهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في البراعة التنظيمية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.898) في المرونة الإستراتيجية.

اما الفرضيات الفرعية التي هي:

- 1-3. توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للاستثمار الأمثل للفرص في المرونة الاستراتيجية.
  - 2-3. توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للبحث عن الفرص الجديدة في المرونة الاستراتيجية.
  - 3-3. توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي المرن في المرونة الاستراتيجية.
- وفي ضوء هذه الفرضيات تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ ) تؤثر في المرونة الاستراتيجية في ان واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ )، والمرونة الإستراتيجية وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

ان هذه العلاقة تعني إن المرونة الاستراتيجية (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ )، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينتي الدراسة البالغة (37 و35)، وسيجري تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ )، المرونة الاستراتيجية هي:

- المرونة الاستراتيجية (لشركة زين) = (-0.023) + (0.323) الاستثمار الأمثل للفرص + (0.190) البحث عن الفرص الجديدة + (0.529) الهيكل التنظيمي المرن (المرونة الاستراتيجية (لشركة آسيا سيل) = (0.292) + (0.329) الاستثمار الأمثل للفرص + (0.314) البحث عن الفرص الجديدة + (0.358) الهيكل التنظيمي المرن)
- جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (2) المعاملات للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية للشركتين

t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	العينة
		الخطأ المعياري	معامل بيتا		
-0.051	0.323	0.449	-0.023	الثابت	شركة زين
2.706		0.112	0.302	الاستثمار الأمثل للفرص ( $x_1$ )	
1.692		0.095	0.161	البحث عن الفرص الجديدة ( $x_2$ )	
5.806	0.529	0.093	0.541	هيكل تنظيمي مرن ( $x_3$ )	شركة آسيا سيل
0.634		0.461	0.292	الثابت	
2.363	0.329	0.123	0.309	الاستثمار الأمثل للفرص ( $x_1$ )	
2.201	0.314	0.122	0.318	البحث عن الفرص الجديدة ( $x_2$ )	
2.974	0.104	0.104	0.310	هيكل تنظيمي مرن ( $x_3$ )	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت لعينة شركة زين ( $a=-0.023$ ) فيما بلغ على مستوى عينة شركة آسيا سيل ( $a=0.292$ )، وهذا يعني إن هناك وجوداً سالباً للمرونة الاستراتيجية مقدارها (-0.023) عندما تكون قيمة جميع ابعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ ) تساوي صفراً على مستوى عينة شركة زين، فيما يعني إن هناك وجوداً للمرونة الإستراتيجية مقدارها (0.292) عندما تكون قيمة جميع ابعاد البراعة التنظيمية ( $X_1, X_2, X_3$ ) تساوي صفراً على مستوى عينة شركة آسيا سيل.

وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت على مستوى عينة شركة زين ( $tx_1=2.706, tx_2=1.692, tx_3=5.806$ ) وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.697) يتبين أن قيمة (tx2) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية اما قيمة (tx1,tx3) فان قيمتها المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية هذا على مستوى شركة زين.

اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت على مستوى عينة شركة آسيا سيل

( $tx_1=2.363$ ,  $tx_2 =2.201$ ,  $tx_3 =3.109$ ) يتبين ان قيمها المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.685).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة شركة زين فقد بلغ ( $\beta_1=0.529$ ) والمرافقة لـ( $X_1$ ) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الاستثمار الأمثل للفرص سيؤدي إلى تغير مقداره (0.529) في المرونة الإستراتيجية. فيما بلغ الميل الحدي على مستوى عينة شركة آسيا سيل ( $\beta_1=0.104$ ) وهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الاستثمار الأمثل للفرص سيؤدي إلى تغير مقداره (0.104) في المرونة الإستراتيجية.

وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة شركة زين فقد بلغ ( $\beta_2=0.190$ ) والمرافقة لـ( $X_2$ ) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في البحث عن الفرص الجديدة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.190) في المرونة الاستراتيجية. فيما بلغ الميل الحدي على مستوى عينة شركة آسيا سيل ( $\beta_2=0.314$ ) وهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في البحث عن الفرص الجديدة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.314) في المرونة الاستراتيجية.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة شركة زين فقد بلغ ( $\beta_3=0.323$ ) والمرافقة لـ( $X_3$ ) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الهيكل التنظيمي المرن سيؤدي إلى تغير مقداره (0.323) في المرونة الاستراتيجية. فيما بلغ الميل الحدي على مستوى عينة شركة آسيا سيل ( $\beta_3=0.329$ ) وهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في الهيكل التنظيمي المرن سيؤدي إلى تغير مقداره (0.329) في المرونة الاستراتيجية.

وعلى أساس هذه النتائج فإن الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للاستثمار الأمثل للفرص في المرونة الاستراتيجية) لا ترفض على مستوى الشركتين. وهذا ما توصلت له دراسة (Shoo,2010) المبينة في الجهود المعرفية السابقة والتي استنتجت إن التفاعل الايجابي بين الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة له تأثير مهم وايجابي في صياغة الاستراتيجية.

اما الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للبحث عن الفرص الجديدة في المرونة الاستراتيجية) ترفض على مستوى شركة زين ولا ترفض على مستوى شركة آسيا سيل ولا ترفض الفرضية الفرعية البديلة على مستوى شركة زين التي مفادها (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للبحث عن الفرص الجديدة في المرونة الاستراتيجية).

وعدم رفض الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي المرن في المرونة الاستراتيجية) على مستوى الشركتين.

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

- 1- للبراعة التنظيمية تأثيرات جوهرية في المرونة الاستراتيجية للشركتين مما يؤكد اهتمام الشركتين العالي بالبراعة التنظيمية لوضع واعتماد استراتيجيات ذات مرونة عالية.
- 2- تبين نتائج الدراسة في الجانب العملي هنالك وجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها كالاستثمار الأمثل للفرص والهيكل التنظيمي المرن في متغير المرونة الإستراتيجية للشركتين يدل على ان تلك الأساليب يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع واختيار استراتيجيات تتلاءم والبيئة المحيطة بالشركة .
- 3- من الواضح في نتائج الدراسة ان الشركتين اختلفتا في تأثير البحث عن الفرص الجديدة اذ تراجعت شركة زين عن نظيرتها اسيا سيل في هذا المجال حيث كانت قيمة بيتا هي (0.19) بينما شركة اسيا سيل كانت قيمة بيتا هي (0.32).
- 4- أن ما تتبعه شركة زين من طرق وأساليب للاستثمار الفرص والبحث عن الفرص الجديدة أدى الى تفوقها على نظيرتها آسيا سيل للوصول الى كلا البعدين ، إلا أن هنالك تماثل في اتباعهما



الطرق والأساليب في وضع واعتماد هياكل تنظيمية مرنة لعدم وجود فروق معنوية بينهما في هذا البعد.

### ثانياً: التوصيات

- 1- نظراً لتفوق شركة زين العراق على نظيرتها آسيا سيل في الوصول الى البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية وكان هذا واضح نتيجة قبول جميع الفرضيات على مستوى شركة زين ، لذا من الضروري إجراء مقارنة مرجعية تقوم بها شركة آسيا سيل مع نظيرتها شركة زين للوقوف على ما تتبعه من أساليب وطرق.
- 2- إن تسعى شركة آسيا سيل الى انتهاج أساليب لاستغلال الفرص من خلال انتهاج اساليب تمكنها من استثمار ما يتيح السوق من فرص وبالوقت نفسه سيعيها للبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل مما هو عليه للوصول الى مستوى شركة زين في تحقيقها كلا البعدين.
- 3- إن تسعى شركة آسيا سيل الى انتهاج أساليب لاستثمار الفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل مما هو عليه للوصول الى مستوى شركة زين في تحقيقها كلا البعدين لعدم تحقيقها ووصولها لنظيرتها وكان هذا واضح من نتائج الدراسة.
- 4- ضرورة اعتماد شركة آسيا سيل على أساليب وطرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية في تحقيق المرونة التنافسية ورأس مال بشري أكثر مرونة لغرض الوصول الى مستوى شركة زين في تحقيقها كلا البعدين لعدم تحقيقها ووصولها لنظيرتها وكان هذا واضح من نتائج الدراسة.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: الكتب العربية والمترجمة

1. ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ( لسان العرب المحيط) المجلد الثالث، دار لسان العرب، بيروت – لبنان.
2. البعلبكي، منير(2008) " قاموس المورد الحديث" الطبعة الأولى، دار العلم للملايين، لبنان.
3. بن قطاف، أحمد (2007) " أهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر" رسالة ماجستير ، الجزائر.
4. بورتر، مايكل، ترجمة، الأيوبي، عمر سعيد، (2010) " الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين " الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي .
5. تومسون، اثر أيه و ستريكلاند، ايه جي(2006) " الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية" الطبعة الأولى، لبنان ناشرون، بيروت –لبنان.
6. حمود، خضير كاظم و الشيخ، روان منير(2010) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
7. الحنيطه، خالد بن عبد الله(2003) " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، السعودية.
8. دارين، بوزيدي (2005) " مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة " رسالة ماجستير، الجزائر.
9. الشيخ يحيى ،بسمة وليد سليم (2010) " اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
10. فلة، العيهار (2005) " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير، الجزائر.
11. اللامي، غسان قاسم(2008) "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات" الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
12. محبوبية، بان عبد الرسول محمد (2007) " متطلبات تطبيق نظام الايصاء الواسع لتحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.
13. المعاضيدي، معن وعد الله و محمد ،ايمن جاسم ، 2011 "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى " مجلة تنمية الرافدين ، العدد105، جامعة الموصل.
14. النجار، فايز جمعة و النجار، نبيل جمعة و الزعبي، ماجد راضي ،(2009) ، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ودار الراية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

1. Antonio, Amaral, &Madalena, Araujo (2009)" **Project Portfolio Management Phases: A Technique for Strategy Alignment**" World
2. Awwad, Abdulkareem, Salameh(2009)"**The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives :an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies** "Jordan journal of Business Administration, volume 5,no.3.
3. Bao , YJ& Olson, Bradley &Yuan, Wenlong ( 2008) "**Defensive and Expansion Responses to Environmental Shocks in China: Interpreting the 2008 Economic Crisis**" University of Lethbridge .
4. Beach, Roger &Muhlemann, Alan.P& H.R.David(2000)"**Manufacturing Operations And Strategic Flexibility Survey And Cases**" International Journal Of Operation &Production Management ,Vol.20no1.
5. Chandrasekaran, Aravind ( 2009) "**Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations** " University Of Minnesota
6. [fusion.uleth.ca/man/people/bio.cfm%3F...](http://fusion.uleth.ca/man/people/bio.cfm%3F...)
7. Gibson, Donald . E &Doty, D .Harold (2005)" **The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance**" Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 1-19 .
8. Ginn, Gregory O. &Lee, Ruby P. (2006) " **Community Orientation, Strategic Flexibility, and Financial Performance in Hospitals**" , Journal Of Healthcare Management, University of Nevada,
9. He, Zi-Lin & Wong, Poh-Kam (2004) "**Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis** " Journal Informs , Vol. 15, No. 4, July–August 2004, pp. 481–494.
10. Huang, Pei-Wen (2010) "**Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities**" University, Kaohsiung , Taiwan
11. Jansen Justin John Peter( 2005) "**Ambidextrous OrganizationsA Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance** " Erasmus Universities Rotterdam.
12. Jansen, J. P. Justin. & George, Gerard & Van Den Bosch, A. J. Frans & Volberda, Henk W. (2008) "**Senior Team Attributes And Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership**" Journal Of Management Studies 45:5 July 2008.
13. Kak ,Anjana ,(2004) ,**Strategic Management, Core Competence And Flexibility** ,Journal Of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4.
14. Larso, Dwi& Doolen, Toni& Hacker, Marla(2008)" **Development Of A Manufacturing Flexibility Hierarchy Through Factor And Cluster Analysis**" Journal Of Manufacturing Technology Management, Vol. 20 No.
15. Looy,Bart Van&Martens, Thierry&Bouwen, Rene (2005)" **Exploring requisites and antecedents of continuous innovation**" Working paper, Belgium.
16. Luo Yadong & Rui Huaichuan (2009) "**An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies**" Academy Of Management Perspectives Journal.
17. Mackinnon, William &Grant ,Gerald &Cray ,David (2008)" **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility** " International Conference on System Sciences .

18. Markides, Constantinos & Chu, Wenyi(2010) "**Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization**" London & Taiwan.
19. Matthyssen, Paul & Pauwels, Pieter & Vandenbemp, Koen (2005) "**Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives**" Industrial Marketing Management journal , 34 pp 547 – 554.
20. Miltenburg, Peter (2003) " **Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry**" University Rotterdam .
21. Onar, Sezi Çevik & Polat, Seçkin,(2009) " **An Ahp Model For Selecting Strategic Options**" Istanbul Technical University
22. Pai, Ashwin(2007)" **Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry**" University of Nottingham.
23. Shimizu , Katsuhiko & Hitt, Michael A.(2004)" **Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions**" Journal Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4
24. Shoo( 2010) " **when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**" China
25. Simsek Zeki, (2009) "**Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding** " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
26. Tang, Xinlin (2007) " **Inter- organization Relationship portfolio management : A Digital Enablement perspective of process Alignment and process innovativeness** " , Georgia state university.
27. Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "**Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes** " University Rotterdam.
28. Venkatraman , N,& Lee, Chi-Hyon,& Iyer, Bala(2007) "**Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector** " Boston University School of Management.
29. Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F. Veiga And David Souder (2009) " **A Typology For Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, And Outcomes**" University Of Connecticut , Journal Of Management Studies 46:5 July .
30. Zhang, Michael J.(2005)" **Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation**" journal Of Engineering and Technology Management, 22 pp 163–184.