

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان :

**البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي**  
دراسة حالة لعينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) في ولاية  
غرداية

من إعداد الطالبة : زواجي عائشة  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د/ بن شعاعة وليد	محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي : 2022-2023

# إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن ولى أما بعد : الحمد لله الذي وفقني

لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة جهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى

الوالدة الكريمة اطال الله في عمرها وإلى روح أبي الطاهرة رحمه الله واسكنه فسيح جناته

لأختي وفخري " وهيبة "

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

إلى قسم علوم التسيير "جامعة غرداية "

# شكر ونفك

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

فإنني أشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لإتمام هذه الدراسة فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقا من قوله عليه الصلاة والسلام (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإنني أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور والأستاذ بلعور سليمان الذي قبل الإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل علي لا بوقته ولا بتوجيهاته القيمة، أتقدم أيضا بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة و خاصة الأستاذة بن حمدون خديجة والتي لاوصف يوفيهها من رحابة صدر وبكرم العلم والتوجيه والنصح والإرشاد جزاها الله عني كل خير،

أشكر الأستاذة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال شركة سونلغاز على المعلومات القيمة وحسن المعاملة،

كما لا أنسى شكر الجزيل للسادة الأساتذة المناقشين وكل مسؤولي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة غرداية.

## الملخص :

هدفت الدراسة الى دراسة علاقة وأثر البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية. وقد عالجت اشكالية الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات الدراسة من وجهة نظر المستجيبين. أجريت الدراسة على عينة من إطارات وموظفي مديرية التوزيع SONALGAZ بولاية غرداية، والبالغ عددهم 51 فردا من خلال توزيع الاستبيان ومعالجته الإحصائية ومن خلال برنامج spss الإصدار 26 وإجراء مقابلات مع ثلاثة مدراء تنفيذيين في الشركة للإجابة على بعض الاسئلة حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- اعتبر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الاستغلال في الشركة مرتفع ويرجع ذلك إلى قدرة شركة سونلغاز على تحسين أنشطتها التجارية من أجل توليد قيمة في الفترة القصيرة .
- حسب اراء المبحوثين هناك مستوى عالي من الاستكشاف في الشركة قيد الدراسة وهذا نتيجة البحث والتطوير من أجل تحسين خدماتها ودورها المهم في استكشاف أنشطة جديدة من أجل تحقيق أهدافها وتفوقها على مدى الطويل .
- هناك تأثير ايجابي بين البراعة التنظيمية متمثلة في أبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) والنجاح الاستراتيجي في شركة سونلغاز .

● **الكلمات المفتاحية :** براعة تنظيمية، نجاح استراتيجي، إستغلال، استكشاف، هيكل تنظيمي.

## **Abstract :**

The study aimed to study the relationship and impact of organizational ambidexterity and strategic success in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the center of Ghardaïa Province. The problem of the study dealt with the extent of the relationship and the impact of organizational ambidexterity on achieving strategic success, where the descriptive approach and the analytical approach were used by studying the relationship between the variables of the study from the point of view of the respondents, The study was conducted on a sample of heads and workers of the SONALGAZ Distribution Directorate in Ghardaïa Province Which amounted to 51 individuals through distributing the questionnaire and its statistical processing through the spss program version 26 and interviewing three executives in the institution to answer some questions, as the study reached many results, the most important of which are:

- The study sample considered that the level of exploitation in the company is high, due to the ability of Sonelgaz to improve its commercial activities in order to generate value in the short period.
- According to the respondents' opinions, there is a high level of exploration in the company under study, and this is the result of research and development in order to improve its services and its important role in exploring new activities in order to achieve its goals and excel in the long term.
- There is a positive effect between the organizational ambidexterity represented in its dimensions (exploitation, exploration, organizational structure) and the strategic success in Sonelgaz.
- **Keywords:** Organizational ambidexterity, strategic success, exploitation, exploration, organizational structure.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

ص	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال والجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
09	المطلب الأول : ماهية البراعة التنظيمية
20	المطلب الثاني : ماهية النجاح الاستراتيجي
32	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
41	المطلب الثاني :مناقشة الدراسات السابقة
45	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المطلب الأول : تقديم شركة سونلغاز ومجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
66	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
66	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة الدراسة

## قائمة المحتويات

69	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة
75	المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة
84	خلاصة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق
115	فهرس المحتويات

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

ص	عنوان الشكل
و	الشكل (01): المخطط الفرضي للبحث
17	الشكل (02): أبعاد البراعة التنظيمية
28	الشكل (03): عوامل النجاح الاستراتيجي
31	الشكل (04): أبعاد النجاح الاستراتيجي
50	الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية
66	الشكل (06): توزيع العينة حسب الجنس
67	الشكل (07): تقسيم العينة حسب العمر
68	الشكل (08): تقسيم العينة حسب المستوى التعليمي
76	الشكل (09): منحنى التوزيع الطبيعي
76	الشكل (10): مخطط الإنتشار

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

ص	عنوان الجدول
11	الجدول (01) : مفاهيم البراعة التنظيمية وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب
21	الجدول (02) : يوضح تعاريف للنجاح الاستراتيجي
32	الجدول (03) : يوضح دراسة أثير مهدي حميد 2021 م - 1443هـ
33	الجدول (04) : يوضح دراسة جواد محسن واضي، زهراء نعيم قاسم 2018 م.
34	الجدول (05) : يوضح دراسة مها صباح ابراهيم 2017 م.
35	الجدول (06) : يوضح دراسة يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي 2016
36	الجدول (07) : يوضح دراسة بلعلمي كريمة 2019-2020
36	الجدول (08) : يوضح دراسة علي عبد الرزاق لفته وصالح عبد الرضا رشيد، 29 نوفمبر 2018
38	الجدول (09) : يوضح دراسة AL ammary saleh shenshen fayeze jomah al najjar، أبريل 2020
39	الجدول (10) : يوضح دراسة December 2020, Ahmad nasereddine ,Fatima ali rababa
39	الجدول (11) : يوضح دراسة Lukas holzl. 2022
40	الجدول (12) : يوضح دراسة Mawib kareem alani rabia imran and zainab said al awaeed 2021
40	الجدول (13) : يوضح دراسة Haigou and yaqunyi and zelong ديسمبر 2013
42	الجدول (14) : يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
54	الجدول (15) : عينة الدراسة بمديرية التوزيع سونلغاز لولاية غرداية
56	الجدول (16) : يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
56	الجدول (17) : مقياس لكارث الحماسي
57	الجدول (18) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارث الحماسي
61	الجدول (19) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "البقاء"
62	الجدول (20) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "التكيف"
62	الجدول (21) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "النمو"
63	الجدول (22) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "الاستغلال"
63	الجدول (23) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "الاستكشاف"
64	الجدول (24) : معاملات الارتباط لعبارات بعد "الهيكلة التنظيمية"

## قائمة الأشكال والجداول

65	الجدول (25) : معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان
66	الجدول (26) : تقسيم العينة حسب الجنس
67	الجدول (27) : تقسيم العينة حسب العمر
68	الجدول (28): المستوى تقسيم التعليمي
69	الجدول (29) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الاستغلال
70	الجدول (30) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الاستكشاف
71	الجدول (31) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الهيكل التنظيمي
72	الجدول (32) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء البقاء
73	الجدول (33) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء التكيف
74	الجدول (34) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء النمو
75	الجدول (35) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي
75	الجدول (36) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
77	الجدول (37) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد
80	الجدول (38) : تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية حول النجاح الاستراتيجي

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

ص	عنوان الملحق
95	الملحق (01) : قائمة أسماء المحكمين
96	الملحق (02) : الإستبيان
101	الملحق (03) : نتائج برنامج SPSS
112	الملحق (04) : دليل المقابلة
114	الملحق (05) : كلمة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز

# مقدمة

تشكل البراعة التنظيمية حاليا مدخلا أساسيا للعديد من الدراسات الإدارية والإستراتيجية فهي التي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح المطلوب بل وتعدى ذلك إلى تطوير قدرات المنظمات على المنافسة والبقاء في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة والتي تعتبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال سواء داخليا أو خارجيا، وهذا ما يجعلها تركز على البحث دائما وبشكل مستمر عن الحلول اللازمة لمواجهتها واستكشاف مخارج للمشكلات التي تواجهها في ظل بيئة غامضة، معقدة تتسم بعدم اليقين. ومن منطلق هذه التحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها أحد أهم الحلول، فهي تعتبر من المواضيع الحيوية التي تساعد الأفراد داخل المنظمات على توجيه جهودهم وأفكارهم نحو تحقيق توازن ومواءمة بين الاستغلال الأمثل والاستكشاف الأنسب بما يضمن لها البقاء، الإستمرارية، التميز وتفوق في أداء عملها وتحقيق أهدافها .

كما أن النجاح الإستراتيجي الذي لم يظهر اعتباطا بل ولد من أرض الواقع مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية إضافة إلى الأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات مما أدى إلى تبني أبعاد بعيدة المدى والحذر من أي طارئ قد يؤدي إلى الفشل الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن النجاح الإستراتيجي يرتبط بالتكيف البيئي والنمو في عالم الأعمال وبالتالي تحقيق البقاء.

تعد شركة سونلغاز منظمة عمومية اقتصادية، أوكلت لها مهمة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر ربوع الوطن وتوفيرها للمتعاملين من منظمات ومواطنين، وتعد مديرية ولاية غرداية أحد فروعها الناشطة والتي تسعى إلى توفير هذه الظروف البيئية للمنطقة والحفاظ على السمعة التي تتبناها مع متعاملين معها، سنحاول من خلالها دراسة البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي .

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة التالية:

**ما أثر البراعة التنظيمية على تحقيق النجاح الإستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟**

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين الإطار النظري والتطبيقي نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإلمام بجيئيات الإشكالية العامة المطروحة والتي تتمثل في:

- هل هناك علاقة تأثير بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؟

## مقدمة

وتتفرع إلى الإشكاليات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير بين بعد الاستغلال وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل توجد علاقة تأثير بين بعد الاستكشاف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل توجد علاقة تأثير بين بعد الهيكل التنظيمي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية؟ وتتفرع إلى الإشكاليات الجزئية التالية:
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية؟

### ج/ الفرضيات :

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية نضع الفرضيات التالية :

❖ **الفرضية الرئيسية الاولى:** هناك علاقة تأثير بين بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية نسردها كالتالي :

- توجد علاقة تأثير بين بعد الاستغلال وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

## مقدمة

● توجد علاقة تأثير بين بعد الاستكشاف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

● توجد علاقة تأثير بين بعد الهيكل التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط بولاية غرداية.

وتتفرع من هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية :

● توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية.

● توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية.

● توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية.

د/ دوافع اختيار الموضوع :

دفعنا لاختيار هذا الموضوع الأسباب التالية :

- حداثة الموضوع.
- تناسب الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال والإستفادة منه تطبيقيا ونظريا.
- ندرة الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين على مستوى جامعة غرداية.

ه/ أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها .
- التعرف على مفهوم النجاح الإستراتيجي وأبعاده .
- إبراز واقع تطبيق البراعة التنظيمية في شركة سونلغاز بغرداية .

## مقدمة

- تحديد مستوى النجاح الإستراتيجي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.
- دراسة علاقة التأثير والارتباط بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية.

و/ أهمية الدراسة :

### ✓ المنظور العلمي :

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أن موضوع النجاح الاستراتيجي هو هدف منشود لكل المنظمات في العصر الحالي كونه يركز على القضايا الكبرى المستقبلية للمنظمة، ويحدد مصيرها، ولعل البراعة التنظيمية تكون مدخلا هاما وسببا في تحقيق هذا النجاح بناء على ما إطلعنا عليه في الدراسات السابقة، لذا هذا البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة مما يجعل عنوان الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة تفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى .

### ✓ المنظور العملي :

نظرا لأهمية شركة سونلغاز في الجزائر وحساسية نشاطها ومكانتها وإرتباط خدماتها إرتباطا وثيقا برفاهية المواطن وتحسين معيشته، فإن دراسة الحالة في هذه الشركة سيكون له نتائج مهمة للشركة يمكنها الاستفادة منها، وكذا العمل على تجسيد توصيات الدراسة من طرف الشركة وخاصة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية سيحسن لا محالة من مكانتها وأدائها الاستراتيجي.

### ز/ منهج وأدوات الدراسة :

لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بدراسة تطبيقية على أثر وعلاقة البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية، عن طريق إجراء مقابلة مع بعض عمال وإطارات الشركة وتوزيع استبيان بالشركة محل الدراسة وتم تحليل نتائجه باستخدام الحزمة نظام SPSS نسخة 26 باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية التالية:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن الأسئلة الدراسة و ترتيب العبارات

## مقدمة

ومعامل ألفا كرومباخ ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات و قوة الارتباط و العلاقة بين المتغيرين.

- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ✓ تحليل اختبار تي تاست Ttest وتحليل التباين الأحادي one way anova لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع .

### ي/ صعوبات الدراسة :

- صعوبة توزيع الإستبيان وإسترجاعه في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية .
- مواجهة مشكلة في إجراء المقابلة داخل الشركة.

### ح/ مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع و المصادر متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الكتب، المقالات العلمية المحكمة. أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على آراء العينة حول المحاور في الاستبيان الموزع، المقابلة، بالإضافة إلى ملاحظة الواقع.

### ط/ هيكل الدراسة :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي :

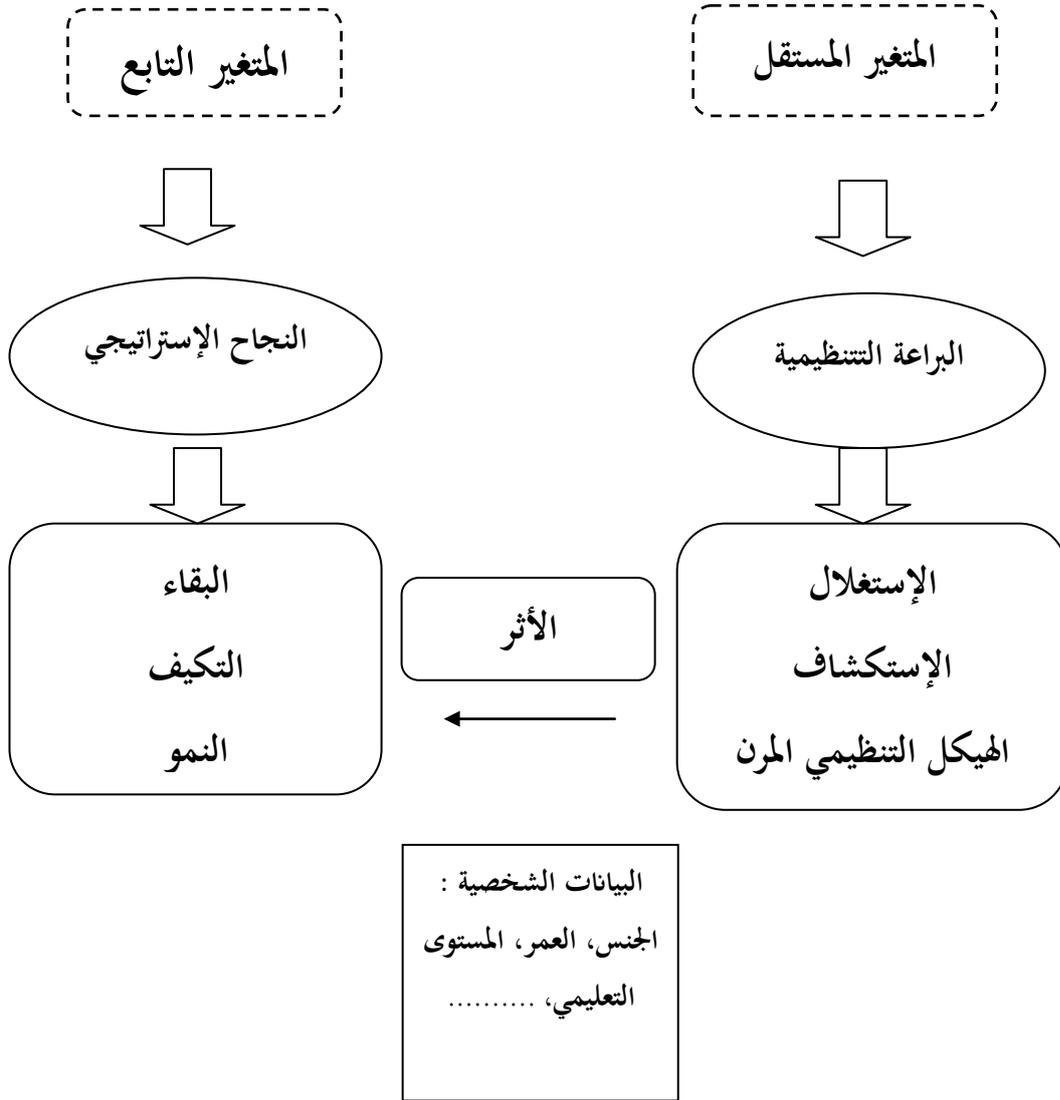
**الفصل الأول :** تناول الأدبيات النظرية للبراعة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي إضافة إلى بعض الدراسات السابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة .

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية للتعرف على علاقة وأثر البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية من وجهة نظرهم مع مناقشتها إحصائيا وحسب الواقع .

### ي/ المخطط الفرضي للدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعاده الفرعية التي تم اعتمادها وفق مقاييس جاهزة بالإستناد إلى الأدبيات الإدارية المتعلقة بالموضوع فهو يحتوي على متغيرات وأبعاد كما في الشكل (01):

الشكل (01): المخطط الفرضي للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة

## تمهيد :

إن كلا من البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي أصبحا ذا أهمية متزايدة في دراسات الأعمال الإدارية نتيجة للتغيرات السريعة المستمرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية في المنظمات وحتى في البيئة المحيطة لها، فقد اتجهت بعض المنظمات إلى اعتماد البراعة التنظيمية لضمان بقائها ونجاحها في أعمالها وفقا لهيكل تنظيمي مرن، حيث أن النجاح الاستراتيجي لم يظهر إعتباطا بل ولد من أرض الواقع، وفي ظل ندرة الموارد و التطورات التكنولوجية، إضافة إلى الأزمات العالمية التي أدت إلى انهيار المنظمات حيث أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بالتكيف البيئي والنمو في عالم الأعمال وبالتالي تحقيق البقاء.

وللتعرف أكثر على مفاهيم البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول : الأدبيات النظرية**

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

إن من عوامل نجاح المنظمات هي براعتها في إدارتها لمتطلبات الاعمال اليومية في ذات الوقت الذي تستطيع تكيف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها، بمعنى أن تكون قادرة على التوفيق بين التوترات والمطالب المتضاربة في آن واحد. وأصبح الباحثون يزدادون ادراكا لأهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة، حيث اقترحوا اعتماد مفهوم البراعة كحل للتغلب على هذه المعضلة. وقد أظهرت الابحاث أن المنظمات البارعة تتفوق على المنظمات ذات النهج الواحد، وان القدرة على التكيف مع التحولات البيئية في الوقت المناسب قد تحطت كونها مفيدة فقط، إلى ضرورة وحتمية من اجل الارتقاء المنظمة ونجاحها الاستراتيجي.

## المطلب الأول: ماهية البراعة التنظيمية

تضع غالبية المنظمات أهدافا لتحقيق النجاح والديمومة والربحية والبقاء ضمن أهم القوائم الخاصة بالإستراتيجية نجاحها، ولذلك تكون هذه المنظمات بحاجة ماسة إلى تحقيق المهارة والفوز على منافسيها مما يستدعي أن تسعى إلى تحسين أدائها والتغيير نحو الأفضل من أجل أن تمتلك صفة البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة إستغلال الفرص التي تكون أمامها والبحث أيضا عن فرص جديدة تساعد في التكيف مع البيئة التي تعمل ضمن حدودها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة .

لذا سنتناول في هذا المطلب الإطار النظري للبراعة التنظيمية، فقد تم تقسيم المطلب إلى اربعة فروع، الفرع الأول نشأة البراعة التنظيمية ومفهومها، الفرع الثاني أهمية وأهداف البراعة التنظيمية، الفرع الثالث خصائص والمتطلبات البراعة التنظيمية والفرع الرابع أبعاد وأركان البراعة التنظيمية .

## الفرع الأول: نشأة البراعة التنظيمية ومفهومها

## أولا : نشأة البراعة التنظيمية

لقد أكد رشيد وجابر 2014 على أن جذور كلمة البراعة تمتد لعام 1972 وأشار إلى أنها كلمة لاتينية الأصل وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه<sup>1</sup>، وأن أول من ابتكر هذا المصطلح

<sup>1</sup> صالح رشيد ونجاح جابر، دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 16، ج2، العراق، 2014، ص28-55.

هو (duncan) المشار إليه في عويس (2015) على أثر دراسات سابقة<sup>1</sup>، والتي أكدت على حاجة المنظمات لإعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقييم الابداعات الجديدة، إذ أن أصول البراعة كمفهوم تنظيمي معترف به من طرف duncan هو أول من صاغ مصطلح البراعة التنظيمية في سياق مازجة هياكل المنظمة لدعم الإبداع وبعد عشرين عاما اكتسبت الفكرة مكانة بارزة في التعلم التنظيمي بواسطة Tushman و Oreilly اذ اقترحوا نمطين للتعلم التنظيمي البراعي هما الاستكشاف والإستغلال الذي يمكن المنظمات من استخدام مواردها بشكل كفوء . ويعد Tushman أول من قدم نظرية البراعة التنظيمية بشكلها الكامل، وإلى السنوات الأخيرة إذ اكتسبت مفهوم البراعة التنظيمية اهتمام كبيرا في المنظمات<sup>2</sup>.

### ثانيا : مفهوم البراعة التنظيمية

قدم الباحثون في مجال الإدارة مجموعة من المفاهيم بتعريف البراعة التنظيمية التي تمكن المنظمات من النجاح وتعزز وجودها في ظل متغيرات العصر المتسارعة، وذلك من خلال قراءة التغيرات التي تطرأ على البيئة والإستجابة لها. لغة : البراعة في اللغة العربية، كما جاء في لسان العرب، من المصدر " برع تَبْرَعُ بُرُوعاً وَبِرَاعَةً وَبِرْعَ، فهو بارع: ثم في كل فضيلة وجمال وفاق أصحابه في العلم وغيره، وقد توصف به المرأة، والبارع: الذي فاق أصحابه في السُّودَدِ<sup>3</sup>، وفي المعجم الوسيط، "بِرْع - بُرُوعاً: فاق نُظْرَاءه في أمر، والبراعة: كمال الفضلِ وحُسْنُ الفصاحة الخارجة عن نظائرها"<sup>4</sup>، وفي تاج العروس، برعاً بالضمِّ، هو مصدرُ بَرَع، كَنَصَرَ: فَاقَ أصحابه في العلم وغيره، كما في الصحاح، أوتِم في كلِّ فَضِيلَةٍ وَجَمَالٍ<sup>5</sup>، كما في المحكم، فهو بارع، وهي بارعة". وفي اللغة الإنجليزية، كما جاء في قاموس أكسفورد، أن أصول هذه الكلمة يرجع إلى اللغة اللاتينية، وتعني القدرة على استخدام اليد اليمنى واليسرى بسهولة متساوية، إذ جاءت من (Ambi) تعني كلا الجانبين، و(dexter) تعني اليد اليمنى<sup>6</sup>؛ أي: أن البراعة تعني إنجاز عملين متناقضين بالمهارة نفسها.

<sup>1</sup> محمود عويس، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثربها على الأداء التنظيمي، مجلة الادارة العامة، العدد 55، ح 2، المملكة العربية السعودية، 2015، ص239.

<sup>2</sup> Charles A. O'Reilly , Michael Tushman, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper No. 142, 28 Jun 2013, p19.

<sup>3</sup> جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ط 3، دار صادر، بيروت، 1994، ص390.

<sup>4</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، جزء1، طبعة 3، القاهرة، 1985، ص50.

<sup>5</sup> مُجَد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1983، ص 317 .

<sup>6</sup> Stevenson Angus , Oxford Dictionary of English, 3<sup>rd</sup> ed., Oxford University Press, New York, U.S.A , 2010, p40.

اصطلاحاً : عرفت البراعة اصطلاحاً بأنها: القدرة على القيام بأفعال مختلفة ومتنافسة في كثير من الأحيان وفي الوقت نفسه، وعرفت أيضاً بأنها: القدرة على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى في العمل، وذلك يعني أداء المهام اليومية الاعتيادية، وتطوير جوانب أخرى في العمل<sup>1</sup>.

وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف شامل جامع للبراعة التنظيمية، إلا أن بعضاً منهم يُجمع على أن البراعة التنظيمية تعتمد على الإستغلال والإستكشاف والهيكلة التنظيمي المرن كأبعاد اساسية..

### الجدول (01) : مفاهيم البراعة التنظيمية وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

رقم	الكاتب	السنة	التعريف
01	اشرف مُجّد مشمش	2020	البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على إدارة احتياجاتها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح من خلال استغلال للكفاءات والموارد المتاحة لديها، واستكشاف الفرص الجديدة وفقاً لهيكلها المرن ما يضمن لها النجاح على المدى الطويل <sup>2</sup> .
02	العبيدي	2020	عرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على الاستغلال والاستكشاف للمهارات والقدرات والمعارف والمواهب الفريدة لمواردها بما يعزز قدرة المنظمة على التنافسية <sup>3</sup> .
03	أحمد وإسماعيل	2019	القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصاً عندما تعمل المنظمة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة، وقدرتها على التوفيق والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الاعمال اليوم، والتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة <sup>4</sup> .
04	تروش رحمة	2019	هي قدرة المنظمة على إنتاج نواتج هامة من خلال متابعة شيعين مختلفين هما الإستغلال والإستكشاف، حيث تتعامل المنظمة مع قابلية إدارة التناقضات

<sup>1</sup> Kraner, Jan, Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations Increasing Innovative Activity, Springer International Publishing, Switzerland, 2018, p26.

<sup>2</sup> أشرف مُجّد مشمش، دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقاً لمعايير الدولية، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة، 2021 م، ص 17.

<sup>3</sup> رأفت عاصي حسين العبيدي، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية للموصل، جمهورية العراق، سبتمبر 2020، ص 139.

<sup>4</sup> Ahmed Mayson Abdullah, Ismail Mohamed Hazem, (2019) Organizational Prowess and its Impact on the Promotion of Job Involvement A Survey of the Views of Some Administrative Leaders at the University of Mosul, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2019, Volume 15, Issue 47 Part 1, Pages 254.

والتوترات في التعامل حاضرا ومستقبلا وذلك من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، وتحقيق الأمثلة والإبداع <sup>1</sup> .			
قدرة المنظمة على الانخراط في استثمار القدرات التنظيمية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية في وقت واحد. اذ يهتم الاستثمار بالمعالجة والكفاءة والاختيار والتنفيذ، بينما يهتم الاستكشاف بالبحث، التباين، التجريب، الاكتشاف <sup>2</sup> .	2018	Alghamdi	05
هي قدرة المنظمة على استثمار الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات المفاجئة، وخلق القدرات الإبداعية التي تمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة <sup>3</sup> .	2016	تارودي	06
هي قابلية المنظمة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة أي إيجاد حالة التوازن بين استكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق <sup>4</sup> .	2014	ديفيد	07
قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال للمواهب والقدرات لدى العاملين والإمكانات المتاحة بما يعزز قدرتها على مواجهة الأحداث المتغيرة والسعي إلى التحسين المستمر <sup>5</sup> .	2013	أورييلي وتوشمان	08

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المراجع المذكورة

ومما سبق يمكن القول أن البراعة التنظيمية تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة في نفس الوقت، داخل المنظمة بميكالها المرن، اي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل.

<sup>1</sup> تروش رحمة ومولة نسيم، مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية) للحصول على شهادة الماستر في مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2019، ص42.

<sup>2</sup> Fares Alghamdi , Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance RESEARCH Open Access, Springer Open, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2018 , p3-4.

<sup>3</sup> Tarody. D , Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management, Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, p39.

<sup>4</sup> Dinn. David, "Inspirational leadership: the written theory versus the theory-in-action" . Theses and Dissertations., Rowan University, 2014, p9-14.

<sup>5</sup> Charles A. O'Reilly, Opcite, p19.

الفرع الثاني : أهمية واهداف البراعة التنظيمية

تحظى البراعة التنظيمية بأهمية كبيرة في المنظمات بدور هام في نجاح المنظمة وتطورها، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسموا لها والعمل على التحسين المستمر ورسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها وذلك بغرض البقاء والإستمرارية.

أولاً : أهمية البراعة التنظيمية

تعتبر البراعة من الامور ذات الاهمية البالغة وذلك لبقاء المنظمات على المدى الطويل، وبسبب سرعة التغير في الظروف البيئية المنظمات تحتاج الى النظر في اهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من اجل ضمان استمراريتهما في المستقبل، وشارت الدراسات ذات العلاقة الى دور المديرين في تمكين وتطوير شروط البراعة التنظيمية التي تبني معظمها على منهج القيادة وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الانشطة المتناقضة، تحافظ على اداء المنظمات، وان العمليات الداخلية تمكن المديرين للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات وبدائل القرار لحل الصراعات بين الاستغلال والاستكشاف<sup>1</sup>.

و يمكن تحديد أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية:

- تمكين المنظمات من التنوع في مهارتها وذلك من خلال محاذة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية .
- تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال والاستكشاف والتوافق باستكشاف فرص الجديدة والإستغلال الملائم لها.
- إعطاء المنظمات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح.
- تفيد في الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة متاحة أمام المديرين .
- تساهم في إعطاء المنظمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمات للأسواق .

<sup>1</sup> جيهان زورو سعد والباعدي، ريوار جمال رشيد، القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 134، جامعة دهوك بالعراق، جويلية 2022، ص185.

- تساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء وحدات الأعمال<sup>1</sup>.
- توازن بين الحاجة إلى الابداع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات القائمة.

### ثانياً: أهداف البراعة التنظيمية

- تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية في المنظمة بغية استبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، حيث تساهم قيادة الأعمال الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام المنظمة والبحث عن الفوائد المتحققة منها وعلى المدى الطويل، ساعية بذلك إلى تحقيق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع، ويمكن التأكيد على أن أهداف البراعة التنظيمية تمكن المنظمات من إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها بشكل يساهم في تحقيق نجاح إستراتيجي، وتلك الأهداف هي:
- وضع تصور لدراسة قدرات المنظمات من خلال تفعيل التوازن ما بين الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق الموازنة بين الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين والقدرة على التكيف معها.
  - وضع التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إليها من خلال مراقبة نمو السوق وتوفير الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية .
  - تعزيز حالة التعلم وتحقيق أسبقيات تنافسية والسعي إلى تفعيل دور الاستغلال في المدى القصير وبطء التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد مما يساعد في إيجاد المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف.
  - تعزيز نمو المبيعات والتقييمات الذاتية للأداء وتحقيق حالات الابتكار والبقاء في الموقع التنافسي بشكل ثابت وتحقيق التيقن التقني .
  - تعزيز حالات الابتكار لدى الأفراد العاملين من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة والتي كانت قد اعتبرت جديدة من الناحية التقنية وتقديمها للسوق، أو المنتجات القائمة حالياً والتي قد تم تحسينها وتعديلها من الناحية التقنية وتقديمها للسوق .

<sup>1</sup> أحمد عزمي، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 1، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2022، ص 830.

- تحقيق تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على المسار التقني الحالي والمستقبلي بهدف تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الابتكارات الاستكشافية والثقافية بغية الدخول في المجالات الجديدة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص ومتطلبات البراعة التنظيمية

للبراعة التنظيمية خصائص تضيف لها أهمية في المنظمات ولتعزيرها لا بد من توفر متطلبات ضرورية التواجد لسير حسن ومستمر .

#### اولا : خصائص البراعة التنظيمية :

تتميز البراعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تتمثل في :

- **الإدراك** : أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث والاستكشاف، وهذا مايساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبف ما تتطلبه البيئة الخارجية وبالسرعة المطلوبة .
- **إعادة التشكيل**: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول، الهياكل ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة مؤكدة لتشكيل تنظيمي<sup>2</sup>، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.
- **الإقنناص**: يعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعا بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رأفت عاصي حسين العبيدي، مرجع سابق ، ص 150.

<sup>2</sup> محمود مجد أمين الباشقالي، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، العراق، ديسمبر 2015، ص 332 .

<sup>3</sup> لميس عارف عبد ربه محاسنة، دور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الدينامكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير لكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص 26 .

### ثانياً: متطلبات البراعة التنظيمية

هناك متطلبات وشروط خاصة لا بد من إدراكها والتعرف عليها، والتي تعتبر المتطلبات الأساسية لنجاح البراعة التنظيمية وهي مايلي<sup>1</sup>:

- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار .
- معرفة الهوية المشتركة عن طريق التوضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية .
- امتلاك فريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية .
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات.
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة تنظيمية خاصة بما بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة .
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- القدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية، وإعادة تشكيلها حسب المتغيرات والتطورات التقنية، والقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول، والهياكل، والعاملين .

### الفرع الرابع : أبعاد البراعة التنظيمية وأنواعها

#### أولاً : أبعاد البراعة التنظيمية

حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء صورة موضوعية لها وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد لقياس البراعة التنظيمية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مصباح احمدود، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة، مجلة القرطاس، العدد 18، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا، ماي 2022، ص 89.

<sup>2</sup> بلعلمي كريمة، دور نظم الذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP)، مذكرة ماستر في تخصص إدارة أعمال، كلية علوم تسيير العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة مُجدَّ البشير الإبراهيمي بـرج بوعريـريـج، 2019-2020، ص 13 .

أ - الاستغلال : يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق القيمة في الأمد القريب إذ يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية ويهدف إلى توسيع المهارات والمعرفة الحالية، فضلا عن توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوسيع ويرتبط الاستغلال بعدة أنشطة منها الانتاج والاختيار والتنفيذ والسقل .

ب - الاستكشاف : يمثل الاستكشاف عملية تستخدمها لتوسيع وتعميق مجموع مخزونها من الموارد المخصصة والتي تسهم في نجاح المنظمات على المدى الطويل ويعتبر نشاط الاكتشاف عند الرؤية التي تهتم بتقديم المنتجات الجديدة لتنافس والعمل على توقع الحاجة المستقلة من أجل إحداث تغيير وتكوين بيئة جديدة وتمثل أنشطة الاكتشاف في البحث عن مداخل الحديثة للمنتجات والعمليات والأعمال والتكنولوجيا، فضلا عن البحث عن طرف العمل الجديد.

ج- الهيكل التنظيمي المرن : وهو الذي يؤسس قاعدة تسمح للجميع بالتركيز على مهامهم الخاصة، فضلا عن ذلك يمكن أن يكون هذا الاختلاف أفقيا أو عموديا أو على أساس وحدات، وبذلك تكون المنظمات قادرة على مواكبة التغيير في البيئة، كما أن الهيكل التنظيمي المرن سيكون مكونا رئيسيا لردود أفعال المنظمات للتغيير، فهو يساعدها أيضا في إدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة وذلك لأنه يؤدي إلى تشكيل فرق إستكشافية بشكل مكاني ووحدات استغلالية في المواقع المختلفة مما يولد إحساس بالحرية في نشاطات العمل وتتولد بذلك مرونة هيكلية تساعد التكيف مع البيئات المتعارضة<sup>1</sup>.

### الشكل (02): أبعاد البراعة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> تروش رحمة ومولة نسيمه، مرجع سابق، ص 42 .

### ثانيا: أنواع البراعة التنظيمية

إن المنظمات البراعة التي تنشأ النجاح في عملها يجب عليها استثمار الحاضر من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية، وهذا من خلال العمل على تنوع وتحسين الإستراتيجيات وعليه يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للبراعة التنظيمية نذكرها فيما يأتي<sup>1</sup>:

#### أ- البراعة المتتابعة أو المتسلسلة

يمكن تحقيق البراعة المتسلسلة من خلال قيام المؤسسات بإعادة تنظيم هيكلها لتعكس الظروف أو الاستراتيجيات البيئية المتغيرة، وهناك العديد من الدراسات حولها حيث اقترحوا أن البراعة المتسلسلة تكون من خلال إعادة تنظيم هيكل وعمليات المؤسسات بطريقة متسلسلة تتكيف مع التحولات البيئية، وأن تستخدم هذه المؤسسات هيكل مقسمة زمنياً بين فترات الاستغلال والاستكشاف، كما يمكنها التبديل بسهولة أكبر بين الهياكل الرسمية التي تسمح لها بتغيير الثقافة والتنظيم الرسمي . وبالتالي، فهي تعتبر أكثر فائدة في البيئات المستقرة والبيئية الحركية، وكذلك في المؤسسات التي تفتقر للموارد اللازمة لمتابعة الاستغلال والاستكشاف معا . بالتالي، فهذه العملية تساهم في استكشاف واستثمار الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة مما يجعلها بارعة في مجال عملها، حيث تحدث البراعة المتتابعة على مدى فترات زمنية طويلة ومنتظمة وهي تعد من الآثار الإيجابية على نمو المنظمات وتطورها ومن مميزات البراعة المتتابعة أو المتسلسلة أنها تقلل من النزاع لتحسين الكفاءة. ومنه، يمكن توضيح النقاط الأساسية للبراعة المتسلسلة فيما يلي<sup>2</sup>:

- إمكانية المنظمات استبدال هيكلها الرسمية بالهيكل غير الرسمية .
- التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتلاءم والبيئة الخارجية
- يمكن أن تكون التغييرات المتسلسلة في الهيكل التنظيمي عن طريق تعزيز اللامركزية المؤقتة في عملها نتيجة للظروف البيئية.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله أمانة الشمري، العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه في تخصص ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، لعراق، 2019، ص87.

<sup>2</sup> ليس عارف عبد ربه المحاسنة، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الدينامكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2017، ص 27 .

### ب- البراعة الهيكلية

تتحق البراعة الهيكلية من خلال استخدام وحدات فرعية منفصلة حيث اقترح (Tushman et O'Reilly 2013) أن البراعة الهيكلية لا تستلزم الوحدات الهيكلية المنفصلة للاستكشاف والاستغلال فقط ولكن تستلزم أيضا الكفاءات، الأنظمة، الحوافز، العمليات والثقافات المختلفة حيث يتم تجميعها معا قصد إنشاء هدف استراتيجي مشترك ومجموعة شاملة من القيم، حيث تتضمن البراعة الهيكلية الفصل بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف في وحدات عمل منفصلة لكل منها خصائص تختلف عن الأخرى<sup>1</sup>، ويُعتقد أن الدافع من وراء الفصل بين هذين النوعين من أنشطة الاستغلال بحاجة إلى أسلوب الإدارة البيروقراطية واعتماد المركزية والرسمية في قراراتها، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستكشاف بحاجة إلى اللامركزية الإدارية والمزيد من الاستقلالية في العمل بهدف استكشاف مداخل جديدة لأداء مهامها<sup>2</sup>.

### ج- البراعة السياقية:

أن البراعة السياقية تتمثل في قدرة الفرد على تحقيق المواءمة والتكيف عبر وحدة العمل بالكامل والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وأن السياق التنظيمي يتميز بالتفاعل والانضباط، والثقة ويتطلب دعم السياق التنظيمي تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات الخاصة بهم بما يتلاءم وكيفية تقسيم أفضل وقتهم بين مطالب العمل والقدرة على التكيف وان تعريف البراعة السياقية يتمثل في قدرة المنظمات على الانحياز وكفاءتها في أدارتها لمتطلبات الأعمال اليوم والقدرة على التكيف بما يتلائم مع المتغيرات البيئية وأن البراعة السياقية تختلف عن البراعة المتابعة والهيكلية وذلك من خلال تركيزها على :

- الأفراد بدلا من الوحدات والقدرة على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال .
- يتم تحقيق البراعة عندما يكون هناك اتفاق بين الأفراد في إمكانية قدراتهم على التكيف<sup>3</sup>.
- النظم والعمليات التنظيمية هي التي تمكن الأفراد من إمكانية قدرتهم على التكيف وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية المتاحة .

<sup>1</sup> Charles A. O'Reilly , Michael Tushman, Op.cite, p9.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البراعة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 3 المجلد 18، جامعة الكوفة، 2016، ص 14 .

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص14 .

وتوجد طريقة بديلة لوضع تصور البراعة السياقية وهي القدرة على المواءمة والتكيف بوصفها ثقافة المنظمة تشجع كلا من المرونة والتحكم داخل الوحدة في العمل .

### المطلب الثاني : ماهية النجاح الاستراتيجي

يعتبر النجاح الاستراتيجي واقعا وطموحا مستقبليا تهدف المنظمات الى الوصول اليه في المقام الاول اذ تواجه هذه المنظمات صعوبات عدة من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي نتيجة للتغيرات، والظروف المتسارعة في بيئتها، ونظرا لاستخدام التكنولوجيا المتطورة والحديثة في ميدان الاعمال ادى ذلك للبحث عن العوامل القادرة على حل المشكلات الانية والمستقبلية والوصول بها الى سلم النجاح بمنظور استراتيجي. لذا قسمنا هذا المطلب كذلك إلى اربعة فروع، الفرع الأول مفهوم النجاح الاستراتيجي وأهميته، الفرع الثاني أهمية وأهداف البراعة التنظيمية، الفرع الثالث خصائص والمتطلبات البراعة التنظيمية والفرع الرابع أبعاد وأركان البراعة التنظيمية .

### الفرع الاول : مفهوم النجاح الاستراتيجي وأهميته

#### أولاً: تعريف النجاح

لغة: لغوياً ورد معنى النجاح في معجم اللغة العربية على أنه " الظفر المطلوب وإدراك الغاية " <sup>1</sup>، وقد أشار آخرون إلى أن النجاح هو " بلوغ النتيجة المطلوبة "، وفي السياق نفسه ذكر آخرون أن النجاح هو " الظفر بالحوائح"، وأشار قاموس اوكسفورد إلى أنه "التوفيق والوصول إلى ما هو مستهدف والفوز به" <sup>2</sup>، في حين ينظر (البعليكي، 2009) <sup>3</sup> إلى النجاح من زاوية أخرى إذ يرى أنه " إحرار الثروة أو المنزلة الرفيعة"، وقد ذكر أيضاً أنه "مفهوم واسع يصف مسيرة أورحلة طويلة بدلاً من وجهة واحدة " .

اصطلاحاً <sup>4</sup>: انطلاقاً من مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون حول مفهوم النجاح يمكن تعريفه اصطلاحاً بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على الميزة التنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المفتوحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم".

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية، دار عالم الكتب، المجلد 1، القاهرة، 2008، ص34.

<sup>2</sup> Angus Stevenson, Oxford, Oxford University Press, 2010, p1223.

<sup>3</sup> رمزي منير البعلبكي، المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت بلبنان، 2009، ص1174.

<sup>4</sup> سمية بلقاسم، دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات الشاملة-، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص36.

ثانيا : تعريف النجاح الاستراتيجي

لم يتفق الباحثون والاكاديميون حول تعريف موحد للنجاح الاستراتيجي وذلك لحداثة المفهوم وخصوصية مجال البحث فيه، ولهذا سنحاول عرض بعض التعاريف المنتقاة من بعض المراجع التي أمكننا الوصول إليها لنحاول استخلاص تعريف جامع.

الجدول (02) : يوضح تعاريف للنجاح الاستراتيجي

المفهوم	السنة	المؤلف	رقم
قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة التحفيزية وابداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها البعيدة الأمد خليل <sup>1</sup> .	2019	حمود	01
كفاءة المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها في العمل.	2018	الكبيسي وحسن	02
سلسلة من العمليات الادارية التي تنفذها المنظمة، الإدارة عملياتها على المدى الطويل وتعميق قدرتها على تحقيق الانشطة المهام الخاصة بها <sup>2</sup> .	2018	مُجد وعصاد	03
النهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الابداعية المتجددة والهادف إلى التكيف والبقاء والنموي ظل الصراع التنافسي <sup>3</sup> .	2016	Natalia	04
سلسلة من القرارات التي يقوم كبار المدراء في المنظمة باتخاذها، لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامها لأطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة <sup>4</sup> .	2016	Amoli et Aghashahi	05
امتلاك الإدارة القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة أو اقتناصها لفرص جديدة بعد إن حققت أهدافها في الوقت المحدد <sup>5</sup> .	2015	الطائي وآخرون	06
بأنه مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار عبر اعتماد استراتيجية واضحة،	2009	الحلالمة والعزاوي	07

<sup>1</sup> أنفال عباد حمود، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 15، العراق، 2019، ص159.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي الاستثمار)، مجلة المنصور، العدد 34، العراق، 2020، ص9.

<sup>3</sup> Natalia A , Necessity of changes in the system of hospitality industry and tourism training in terms of import substitution international journal of economics and financial issues , 2016, p6.

<sup>4</sup> حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص9.

<sup>5</sup> نوفل عبد الرضا الكمري وعماد حسين سعود، الصورة الذهنية للسائح وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 2، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كوفة بالعراق، 2018، ص 222 .

تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة رمزي عطية مزهر رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي <sup>1</sup> .			
--	--	--	--

### المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المراجع المذكورة

ومما سبق يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي

يعتبر النجاح الاستراتيجي للمنظمات مقياس هام لأداء العاملين، وتطورهم وقدرتهم على الإبداع في إيجاد التوافق بين موارد الشركة الداخلية، وبيئتها الخارجية من أجل معرفة رغبات المستهلكين، وتوفير احتياجاتهم من خلال ذلك يمكن معرفة أن النجاح الاستراتيجي للمنظمة مهم للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات مؤشراً هاماً للمنظمة من حيث بيئتها الداخلية والخارجية .
- إن النجاح الاستراتيجي للمنظمات بمثابة مؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتهم من موارد البشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة، تؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمية تلي حاجات ورغبات الزبائن.
- يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة في سوق العمل وأنعكس على أداء المنظمات وعمليتها الإنتاجية .
- يعتبر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بعض الأحيان مؤشراً على مدى إلتزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة جودة، وهذا يعني أن التزام المنظمات بهذه المبادئ قد يؤدي إلى انتقالها من منظمات محلية إلى منظمات إقليمية أو عالمية، وبالتالي دخولها الأسواق العالمية وتوسيع بيئتها التسويقية.

<sup>1</sup> محمد عزات الحلالمة وسامي فياض العزاوي، رأس المال الفكري وأثره على النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: دراسة استطلاعية لشركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 19، العراق، 2009، ص 110.

<sup>2</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2018، ص 23.

- يمثل النجاح الاستراتيجي مجموعة من العمليات الإدارية التي تقود المنظمات نحو التميز على المدى الطويل ويبين مؤشرات الأداء الرئيسية ويسلط الضوء على تقنيات الأداء وإدارة المشاريع
  - له دور في تحقيق مزايا للمنظمة تدوم طويلا - وهذه المزايا تمثل مفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة على المدى البعيد ويعزز موقعها السوقي، ويعطيها دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات .
  - يمثل معيارا مهما لتحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخططها الاستراتيجية واعمالها<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى أن أهمية النجاح الاستراتيجي يمكن المنظمات من زيادة كفاءتها، وفعاليتها التنظيمية، من خلال تنفيذ خطة واضحة، ومنظمة لإدارة أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية، من خلال فهم أدق التفاصيل التي تؤثر في القرارات داخل المنظمة وخارجها<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني : أهداف وأركان النجاح الاستراتيجي

##### أولا: أهداف النجاح الاستراتيجي

- يهدف النجاح الاستراتيجي إلى تمكين المنظمات من زيادة كفاءتها التنظيمية من خلال تنفيذ أسلوب منهجي لإدارة أنشطتها، فضلا عن أنه يعزز الفاعلية التنظيمية من خلال تمكين فهم أدق لتأثير القرارات في داخل المنظمة وخارجها .
- النجاح الاستراتيجي يوفر مقياس لتقويم أداء المنظمة وفقا لكل مرحلة من مراحل دورة حياتها، فضلا عن زيادة قدراتها لمواجهة التغيرات والحوادث غير المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها، كما ويهدف إلى جذب الزبائن وتعزيز ولائهم إزاء سلع المنظمة وخدماتها وتلمس حاجاتهم الظاهر منها والباطن في الحاضر والمستقبل .
- وهذا النجاح الاستراتيجي يوفر يهدف إلى تحقيق التميز والريادة والزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال.

<sup>1</sup> رمزي عطية مزر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة بفلسطين، 2019، ص 29.

<sup>2</sup> جاسم سعدون صالح الناجي، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، الماجستير في تخصص الإدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2021، ص 64 .

- تحقيق الهدف الأساس والرئيس والمتمثل في وصول المنظمة إلى النجاح طويل الأمد وديمومته وبقائها في عالم المنافسة ونموها وتطورها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالإعتماد على أساليب إدارية حديثة تتلائم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال<sup>1</sup>.

### ثانيا : أركان النجاح الاستراتيجي

يقوم النجاح باستراتيجي على مجموعة من الأركان أو الدعائم التي تساعد على تحقيقه في بيئة يسودها التعقيد، وتتمثل هذه الدعائم في رأس المال الفكري، تبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر والتغيير التنظيمي<sup>2</sup>.

#### أ - رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري لأي منظمة القيمة التي تميزها عن المنظمات المتماثلة، بل وتعطيها الصدارة في حال تفوقها عن غيرها وعلى ضوء ما تقدمه من التعارف لرأس المال الفكري رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن " مجموعة الخبرات، القدرات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ماهومتميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

#### ب- تبنى إدارة الجودة الشاملة

أدت زيادة حدة المنافسة بين المنظمات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة الموصفات المنتج إلى التركيز على جودة العمليات والأنشطة لتحقيق رضا العملاء، ويتم ذلك من خلال تجسيد ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تعريفها بأنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لأن تضع كل من موارد البشرية وكذلك مواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من زيادة في الإنتاجية وأرباح محققة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> خيري إبراهيم وحمد عبد الحق، عمليات الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020، ص58.

### ج- التحسين المستمر

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور، يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف، لذلك تسعى المنظمات إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة، وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام ويعرف التحسين المستمر وهوكل ما يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والأفراد ويقام التحسين المستمر وفق مبادئ تتمثل في التركيز على العميل، التركيز على العمليات والمنتج معا، تجنب الأخطاء قبل وقوعها، تدعيم دور العاملين، إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات والاستفادة من معلومات التغذية العكسية.

### د- التغيير التنظيمي

أصبح التغيير أمرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستقرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر البيئة حيث يشير التغيير التنظيمي إلى أن التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل. وليكن هناك توازن بين مكونات المنظمة وأهدافها وزيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : متطلبات وعوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي

#### أولا : متطلبات النجاح الإستراتيجي

هناك بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات وهي:

- جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.
- القيادة المتميزة التي تمتلك الرؤية الواضحة للمنظمة في المستقبل.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- إختيار موظفين مناسبين يمتلكون المهارة العالية في الجانب التقني في العمل.
- تقديم منتجات متميزة بدرجة عالية.
- القدرة على المرونة والتكيف.

<sup>1</sup> رأفت عاصي حسين العبيدي، مرجع سابق، ص 60.

إن هذه المتطلبات تساهم في الوصول لمؤشرات نجاح المنظمة وهي تحقيق رضا العملاء والعاملين وزيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية<sup>1</sup>.

وبعبارة أخرى، ولتطبيق الاستراتيجية في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من الشروط والتي من أهمها:

● **توافر التفكير الاستراتيجي :** حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التسيير الاستراتيجي، بحيث يمد صاحبه القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفية مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة إكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. لذا فإن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم<sup>2</sup>:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة .

- القدرة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

● **توفر نظم المعلومات الاستراتيجية :** المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل التسيير الاستراتيجي، لأن المعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب بما يتيح الاستفادة منها في لإتخاذ القرارات الاستراتيجية .

● **توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق

<sup>1</sup> عمرو مصطفى مُجدّ حسين، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمتطلبات الخدمية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 4، مصر 2019، ص 674.

<sup>2</sup> عمرو مصطفى مُجدّ حسين، مرجع سابق، ص 675.

ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا تحفيزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.<sup>1</sup>

- **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإن لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق التسيير الاستراتيجي، حيث أنه يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
- **توفر التنظيم الإداري السليم:** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق مرن قادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.<sup>2</sup>

### ثانيا : عوامل تحقيق النجاح الإستراتيجي

لغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي فلا بد للمنظمات من تحديد عوامل النجاح الرئيسية كونها تمثل الأساس التي يبنى عليها النجاح الإستراتيجي ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم عن عوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحتويها، فقد عد HIT 2003 عوامل النجاح الرئيسية بأنها " تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المراكز التنافسية لكل المنظمات داخل أي صناعة معينة"<sup>3</sup>. بينما أشار (ثومبسون وستريكلااند 2006) "بأنها لها تأثير كبير على قدرة العاملين في تحقيق النجاح، والتي تشكل في النهاية الفرق بين النجاح أو الفشل الإستراتيجي"<sup>4</sup>، كما أشار sukasame 2005 بأنها "بعض الأشياء التي يمكن من خلالها إن تسير الأمور على ما يرام بالنسبة للفرد أو المنظمة لضمان النجاح، كما إنها تمثل الأنشطة الإدارية أو الفردية التي يجب أن تدفع المنظمة إلى الإهتمام بها من أجل تحقيق الأهداف ومستويات الأداء المطلوب"<sup>5</sup> وأكدت (العنزي 2010) "إن عوامل النجاح الاستراتيجي هي " التي تحدد قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال

<sup>1</sup> العيد نصيره، مبروك دومي، عبد الباسط بن حوة، متطلبات نجاح التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر ، 2019، ص53.

<sup>2</sup> العيد نصيره، مبروك دومي وعبد الباسط بن حوة، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> Hitt.M, A, Ireland.R, D, hoskisson. R, E, "strategic Management competitive ness and Globalization", 5eme éd, Thompson south-western , p 39.

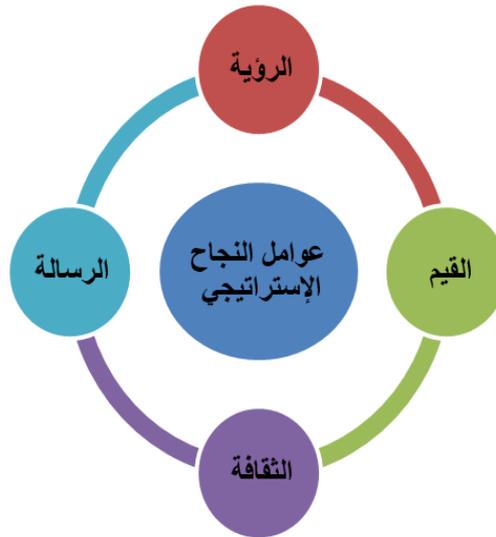
<sup>4</sup> ثومبسون ارثر وستريكلااند، الادارة الاستراتيجية - المفاهيم والحالات العلمية، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2006، ص 117.

<sup>5</sup> Nittana Sukasame, E-service quality : Aparadigm for competitive success of E-service Enter preneurs , 2005 , p5.

دعمها للمنظمة في الحصول على ميزة تنافسية تؤهلها للنجاح الاستراتيجي<sup>1</sup>، أما ( التميمي والحشالي، 2015) فحددا عوامل النجاح الرئيسة بأنها كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق رسالتها وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية<sup>2</sup>.

أما كل من (إسماعيل 2010) و(العامري 2011) من خلال (أريج، 2019) فقد حددا عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات العامة بالرؤية، الرسالة، الثقافة، والقيم منطلقين من إن وضع رؤية واضحة المعالم سوف تمهد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها في ظل الثقافة تنظيمية تدعم هذه التوجهات ومصدر مهم للقيم التي يجب توافرها لأن قيم مثل العدالة والنزاهة والولاء والانتماء هي ركائز تتركز عليها المنظمات العامة لتحقيق أهدافها أولا ومن ثم تحقيق النجاح الإستراتيجي ثانيا<sup>3</sup>.

### الشكل (03) : عوامل النجاح الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلال ما ورد يلاحظ أن عوامل النجاح الاستراتيجية هي "مجموعة من العوامل التي ينبغي على المنظمة تحديدها وتبينها ومن تطويرها لكونها تتميز في إعطاء المنظمة قدرة البلوغ إلى النجاح الاستراتيجي".

<sup>1</sup> أميرة خضير كاظم العنزي، دور أبعاد عالقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2010، ص 93.

<sup>2</sup> اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الحشالي، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، الاردن، 2015، ص 646.

<sup>3</sup> أريج سعيد الخليل، تأثير نظام الإستثمارية الأعمال في النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، سنة 2019، ص 161.

الفرع الرابع : أبعاد وخصائص النجاح الاستراتيجي

حتى يتحقق النجاح الاستراتيجي في المنظمة وترقيته للأفضل واستمراره، والحصول على نتائج إيجابية، فمن الضروري توفر مجموعة من الأبعاد والخصائص التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تحقيقه.

أولاً : أبعاد النجاح الاستراتيجي

حيث يمكن للمنظمة استخدام الأبعاد التالية لقياس النجاح الاستراتيجي :

**1- البقاء :** يرى البعض أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بما في الأمد البعيد، والسعي تنطلق لمزيد من النمو والاستقرار والتكيف على وفق إطار تتابعي يبدأ وينتهي بالبقاء الذي يعد علامة صحة على طريق تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة وإن كان بالحدود الدنيا،<sup>1</sup> إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بألية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية ومنها الإنسان مع اختلاف الحديث عن التنظيمات وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة لتبرير استمرارها، أو تحولها إلى شكل آخر من التنظيمات مع مراعاة حقيقة بقائها في الأمد الطويل يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائنها، واقتناص الفرص الجديدة، وتطور كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل.

ومن أسباب فشل المنظمات في البقاء الذي يعد جوهر النجاح الاستراتيجي إلى:

- الموقف المالي الحرج الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة وجود بالإكتساب والاندماج.
- عدم تمكن المنظمة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة.
- الإختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار .

<sup>1</sup> أوردان حاتم، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، العدد 26، قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2014، ص266.

فالأَسباب المذكورة أنفا تجعل المنظمة عاجزة عن التحكم بنتائجها، وإعادة وضعها موضع تقبل للإنهيار والزوال، لاسيما إذا كان عمرها المنظمي وحجمها صغيرين، لأن قابليتها حينها على مواجهة المشكلات ستكون ضعيفة.

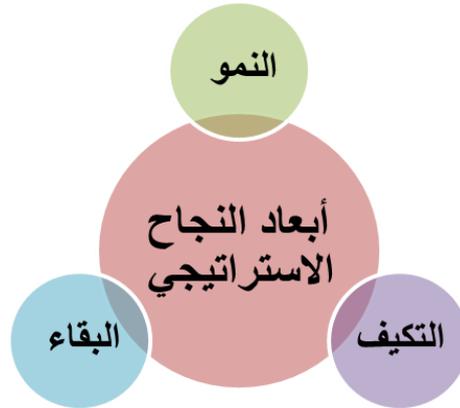
**2-** التكيف: يعبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي متغير في داخلها أو البيئة الخارجية أو هو عبارة عن استجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة وسر نجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على إعتداد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية، وبقائها نشطة فيها. كما وقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافا كبيرا عما كانت عليه في السابق فالمنافسة العالمية والتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على تجاوب في البيئتين الداخلية والخارجية. ويعد التغيير والتكيف أمرا تطوريا ينظر إليه على ثابت نسبيا في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير تكيف على أنه متميز وعرف بأنه الجهد المنظمي للتأقلم مع بيئة متغيرة الظروف وعُرفه كذلك بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان<sup>1</sup>.

**3-** النمو: ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعا لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، وقد استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتضافرت جهودهم لبلورة اتجاهات أتموجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤشر الزيادة في حجم جسم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة فقد حدد نمو المنظمة بالتغيير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها، بما يجعل التغيير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها لذلك فالنمو هو تغيير في حجم المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أَرادَن حاتم، مرجع سابق، ص 267.

<sup>2</sup> أَرِيح سعيد خليل، مرجع سابق، ص 162.

الشكل (04) : أبعاد النجاح الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا : خصائص النجاح الاستراتيجي

يتمتع النجاح الإستراتيجي بجملة من الخصائص، فيما يأتي أهمها :

- إن إطار النجاح الإستراتيجي يتمحور في النجاح طويل الأمد، وهوماتطمح المنظمات البارعة إلى بلوغه، للوصول إلى مراكز التنافسية مميزة.
- يعد النجاح الاستراتيجي ناتج لتعلم المدراء الإعتماد على استراتيجيات غير مباشرة على الرغم من أنها تتطلب موارد إضافية متنوعة.
- إن مضامين النجاح الاستراتيجي تصب في مفهوم النجاح المنظمي كونه مفهوما شاملا. كما أن النجاح الاستراتيجي دالة للنضج المعرفي للشخصية الاستراتيجية<sup>1</sup>.

إن الخصائص السابقة متكاملة من حيث المبدأ والمضمون، وتتوافق مع تطلعات النجاح الاستراتيجي، وتتصف بالشمول لأن خاصية الانتشار يقصد بها التوسع من خلال استثمار نقاط القوة المتاحة في البيئة، وعملية المطابقة مع الرؤية المستقبلية، في استباقية الأحداث والتكامل والمبادرة، بالإضافة إلى التركيز على طبيعة التكيف، وطموحات التعلم من خلال الدور الذي تلعبه المنظمات في تقديم السلع، وإن هذه الخاصية تعظم الميزة التنافسية والقيمة المضافة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسيل مجيد عبد النبي، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الإقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية ومالية، العدد 49، بغداد 2019 م، ص40.

<sup>2</sup> عبد حمد يونس آل حمد، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2019، بتصرف، ص69-70.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

أهم ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للتعرف على وجهات نظر الآخرين إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأية دراسة جديدة، من خلال معرفة الباحثين ما قاموا باستنتاجه، يعرض في هذا الفصل دراسات عربية ثم أجنبية المرتبطة والمتعلقة بعنوان المذكرة " البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي " وقد بلغ عددها إحدى عشر دراسة سيتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

سنلقي الضوء في هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية وكيف هي نظرة الباحثين العرب لموضوع البراعة التنظيمية ونجاح الإستراتيجية بشكل مباشر أو غير مباشر .

الجدول (03) : يوضح دراسة أثير مهدي حميد 2021 م – 1443 هـ

الدراسة / السنة	دراسة أثير مهدي حميد م 2021- 1443 هـ.
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية – دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية .
إشكالية الدراسة	ما دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشرطة الاتحادية العراقية ؟
نوع / مكان الدراسة	رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة كربلاء جمهورية العراق
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعرف على مدى امتلاك الشرطة الاتحادية لقيادات إستراتيجية .</li> <li>✓ التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .</li> <li>✓ اختبار نوع علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية .</li> <li>✓ تحديد مدى تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية .</li> </ul>
منهج الدراسة	تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استبانة كأداة لجمع البيانات، كما شملت عينة الدراسة (154) قياديا في الشرطة الاتحادية العراقية .
نتائج الدراسة	✓ تحرص قيادة الشرطة الاتحادية على استغلال امكاناتها المتوافرة في تحسين أدائها الأمني عن طريق

توظيف التقنيات التكنولوجية التي يملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفعالية، وتوظيف أساليب متعددة للكشف عن العمليات الارهابية فضلا عن الاهتمام بزيادة كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب والتعليم ومحاكاة خطط المنظمات الأمنية الناجحة، وتوفير المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الأمنية بشكل مستمر وبأقل الخسائر .	
---	--

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة أثير مهدي حميد .

الجدول (04) : يوضح دراسة جواد محسن واضي، زهراء نعيم قاسم 2018 م.

الدراسة / السنة	جواد محسن واضي، زهراء نعيم قاسم 2018 م.
عنوان الدراسة	التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية .
إشكالية الدراسة	إلى أي مدى تتوفر القدرة لدى الإدارة العليا على صياغة التوجه الاستراتيجي لتحسين عمليات المنظمة في تكيف مع تغيرات البيئة والتي تنعكس إيجابا على البراعة التنظيمية والمتمثلة في استثمار واستكشاف الفرص وتحقيق الإبداع فيها ؟
نوع / مكان الدراسة	مقال، مجلة الإدارة والاقتصاد مجلد 7 العدد 25 بجامعة القادسية كربلاء، العراق .
أهداف الدراسة	<p>✓ عرض نماذج مفاهيمية توضح العلاقات من المتغيرات الرئيسة للبحث المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي (متغير مستقل ) وبراعة التنظيمية (متغير التابع ) ومدى توفرها في عدد من المصارف الخاصة</p> <p>✓ اختبار طبيعة ونوع وفوة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي معبرا عنه ب (التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي ) والبراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية .</p> <p>✓ اختبار علاقة التأثير بين المتغير مستقل ومتغير التابع في عدد من المصارف الخاصة العاملة في المحافظات الوسطى والجنوبية .</p>
منهج الدراسة	اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز هذا البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها إذ تم توزيع 162 استبانة وتم الحصول على 152 استبانة صالحة للتحليل على المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في المصارف الخاصة .
نتائج الدراسة	<p>✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية .</p> <p>✓ وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية .</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة جواد محسن واضي، زهراء نعيم قاسم .

الجدول (05) : يوضح دراسة مها صباح ابراهيم 2017 م.

الدراسة / السنة	مها صباح ابراهيم 2017 م
عنوان الدراسة	البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي
إشكالية الدراسة	هل للبراعة التنظيمية تأثيراً في نجاح الاستراتيجي ؟
نوع / مكان الدراسة	مقال مجلة دراسات محاسبة ومالية مجلد 12 العدد 39 المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، جامعة بغداد
أهداف الدراسة	<p>✓ تشخيص أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي عبر الاستطلاع آراء العينة في المصرف المبحوث .</p> <p>✓ تحديد طبيعة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في العينة المبحوثة.</p> <p>✓ تقديم التوصيات لمساعدة إدارة المصرف المبحوث في إنشاء القيادات البارعة لأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي .</p>
منهج الدراسة	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من ( 16 ) فرداً من رؤساء أقسام ومسؤولي شعب وذلك من مجتمع بالغ عدده 24 .
نتائج الدراسة	<p>✓ كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لإمتلاك القيادات في المصرف حيث ان البراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي .</p> <p>✓ تتضح أهمية متغير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي التي تسترشد بالقيادة التحويلية التي توضح الرؤيا والأهداف للفريق وعن طريق خلق جو من التكامل الاجتماعي للتفاعل بين أعضاء الفريق، وتحقيق المساواة والعدالة والعمل بشكل جماعي لتبادل الأفكار والتعاون بروح الفريق الواحد مما ينعكس بالتالي على نجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمات كافة .</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة مها صباح .

الجدول (06) : يوضح دراسة يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي 2016

الدراسة / السنة	يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي 2016
عنوان الدراسة	التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة
إشكالية الدراسة	هل للتجديد الاستراتيجي دور في المنظمات البارعة ؟
نوع / مكان الدراسة	مقال مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية مجلد 18 العدد 3 جامعة كوفة العراق
أهداف الدراسة	<p>✓ معرفة الدور المهم للتجديد الاستراتيجي في إيجاد المنظمات البارعة والتي تكون لها القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة .</p> <p>✓ تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي ومعرفة مدى تطبيقها في واقع البيئة العراقية ولاسيما في الجامعات</p> <p>✓ دمر التجديد الاستراتيجي في إنشاء وتكوين منظمات بارعة لأجل تحقيق زيادة والإبداع</p> <p>✓ إعطاء الأولوية والأهمية لأبعاد التجديد الاستراتيجي في كيفية إنشاء منظمة بارعة وفقا لأبعادها</p> <p>✓ تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استثمار الاستبانة لمعرفة مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وتوافر أبعاد المنظمة البارعة .</p>
منهج الدراسة	<p>المنهج الوصفي التحليلي وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار 50 فردا من عمداء كليات ومعاونين ورؤساء الأقسام وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية للمعلومات باستخدام استمارة الاستبيان</p>
نتائج الدراسة	<p>✓ يعد التجديد الاستراتيجي لعملية المنظمة وغاية منها توجيه عمل المنظمات اتجاه الفرص الحالية وإمكانية إستغلالها في المستقبل وذلك من خلال التركيز على خلق الأفكار الجديدة للعمل المنظمة لغرض مواكبة التطورات البيئية .</p> <p>✓ للتجديد الاستراتيجي دور في إنشاء وتكوين منظمات بارعة لأنه يمثل ظاهرة ريادية تسعى من خلاله المنظمة إلى إعادة تعريف وتحديد علاقتها مع أسواقها ومنافسها، وبدونه تصبح القدرات التنظيمية محدودة من التنافس المستقبلي .</p> <p>✓ اتضح أن المنظمات البارعة هي التي تستجيب للتغيرات البيئية والتي تكون صادقة في اشراك العاملين الرئيسين في منافسة خططها واستراتيجياتها والأخذ بأفكارهم وتنميتها واعتبارها أساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية</p> <p>✓ يعد التجديد الاستراتيجي ركنا أساسيا في الاستقرار التنظيمي كونه يجعل المنظمة بارعة وناجحة وقادرة على التحقيق في الواقع العملي بشكل كبير من خلال استغلال الحاضر والإستشراف على المستقبل بالإضافة لتفهم مختلف الثقافات والحفاظ على الروابط بين الرئيس والمرؤوس.</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي.

الجدول (07) : يوضح دراسة بلعلمي كريمة 2020-2019

الدراسة / السنة	دراسة بلعلمي كريمة 2020-2019
عنوان الدراسة	دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية
إشكالية الدراسة	ما دور تطبيق نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ؟
نوع / مكان الدراسة	مذكرة لنيل مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الأكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
أهداف الدراسة	<p>✓ هدفت الدراسة التعرف على واقع النظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بما</p> <p>✓ تحديد التأثير وتحديد العلاقة بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة المختارة نموذجاً للدراسة الميدانية وهي المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP بورقلة</p> <p>✓ الكشف عن دور نظم الذكاء وحتى قياس مدى توافق بين ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية.</p>
منهج الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة أداة الدراسة وتكونت العينة من 35 مفردة شملت المسؤولين بالمؤسسة .
نتائج الدراسة	<p>✓ المؤسسة المدروسة تقوم بتطبيق نظم ذكاء الأعمال بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير ذكاء الأعمال (3.43).</p> <p>✓ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم ذكاء الأعمال على البراعة التنظيمية في المؤسسة المدروسة .</p> <p>✓ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة الأعمال على بناء وتحقيق البراعة التنظيمية .</p> <p>✓ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المعالجة التحليلية الفورية على بناء وتحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة المدروسة .</p> <p>✓ مستوى البراعة التنظيمية في المؤسسة المدروسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير البراعة التنظيمية (3.61).</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة علي عبد الرزاق لفتة صالح عبد الرضا رشيد.

الجدول (08) : يوضح دراسة علي عبد الرزاق لفتة وصالح عبد الرضا رشيد، 29 نوفمبر 2018

الدراسة / السنة	علي عبد الرزاق لفتة وصالح عبد الرضا رشيد، 29 نوفمبر 2018
عنوان الدراسة	السلوك الاستراتيجي وانعكاساته على براعة المنظمات - بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة
إشكالية الدراسة	هل إن مستوى البراعة التنظيمية يتاثر بسلوك الاستراتيجي للمديرين ؟
نوع / مكان الدراسة	مقالة علمية محكمة منشورة، ووقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، المجلد

<p>الأول، رقم الإيداع ( 641 )، جامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية – بغداد</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تقديم إطار نظري امل حول السلوك الاستراتيجي والبراعة التنظيمية .</li> <li>✓ التعرف على مستوى ممارسة السلوكيات الإستراتيجية (المدافعون، المحللون، المنقبون) من قبل إدارة المعمل موضوع البحث .</li> <li>✓ الكشف عن مدى تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستثمار، الاستكشاف) في المعمل المذكور.</li> <li>✓ اختبار التأثير المحتمل للسلوك الاستراتيجي بأنواعه في البراعة التنظيمية .</li> </ul>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>الوصف الإحصائي وقد استخدمت الإستابنة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 35 فردا</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أظهرت نتائج أن الادارة المعمل تعتمد استراتيجية الدفاعية وذلك لعدم قدرتها على المنافسة ضمن اسواق تسودها البضائع الأجنبية المستوردة من مناشئ مختلفة وعدم وجود سياسة حمائية من قبل الحكومة</li> <li>✓ أظهرت ميلا واضحا لممارسة الأنشطة الإستثمارية دون الاستكشافية .</li> <li>✓ لوحظ بأن معمل عينة البحث لا ينفق الكثير من الوقت في مراقبة التغيرات والاتجاهات التي تحدث في السوق، كما إستعداده للمستقبل يتم من خلال تحديد تلك المشاكل التي تحلها يتم الحفاظ وتحسين خدمات أومنتجات المعمل أومركزه في السوق</li> <li>✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث بأن براعة المنظمات أكثر ما تتأثر باستراتيجية الحالية، كون البراعة التنظيمية تتضمن أنشطة الاستكشاف والاستثمار بطريقة متزامنة وبالتالي حاجتها لاستراتيجية هجينة تجمع بين السلوك الاستراتيجي المنقب والمدافع في لأن معا .</li> <li>✓ أشارت مواقف الأفراد عينة البحث بأن العاملين لا يملكون المهارات والقدرات التحليلية التي تمكنهم من تحديد الاتجاهات وتطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة .</li> <li>✓ تبين من نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث ان هناك تأثيرا سلبيا بين سلوك المدافعين والبراعة التنظيمية .</li> <li>✓ عكست النتائج ميلا واضحا تجاه إستثمار المقدرات الموجودة لدى المعمل لتحقيق الكفاءة دون البحث عن استكشاف الفرص الجديدة التي تتطلب إنفاق مبالغ كبيرة في مجال البحث والتطوير</li> </ul>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة بلعلمي كريمة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

هنا سأكون بصدد عرض لدراسات الأجنبية وكيف هي نظرة الباحثين الأجانب للبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بشكل مباشر أو غير مباشر

الجدول (09) : يوضح دراسة **AL ammary saleh shenshen fayez jomah al najjar**، أبريل 2020

الدراسة / السنة	AL ammary saleh shenshen fayez jomah al najjar أبريل 2020.
عنوان الدراسة	The impact of organizational ambidexterity on strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan أثر البراعة التنظيمية على التوجهات الإستراتيجية : الدور الوسيط للابتكار التنظيمي
إشكالية الدراسة	تكمن مشكلة الدراسة في التوجهات الإستراتيجية المتبعة في المستشفيات الخاصة في الأردن وتأثير البراعة التنظيمية وأبعادها على هذه التوجهات الإستراتيجية.
نوع / مكان الدراسة	مقال في المجلة الأوروبية للبحث العلمي، المجلد 156، عدد1، مستشفيات خاصة في الأردن
أهداف الدراسة	✓ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في التوجهات الإستراتيجية في الأردن.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان يستخدم كأداة لجمع البيانات من خلال استقصاء آراء عينة من 274 مديرا .
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ✓ البراعة التنظيمية ذات أهمية متوسطة وأهمية أعلى في التوجهات الإستراتيجية وأهمية متوسطة في الابتكار التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن . ✓ هناك تأثير ذودلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للبراعة التنظيمية بأبعادها على التوجهات الإستراتيجية بأبعادها المجموعة في المستشفيات الخاصة في الأردن. ✓ هناك تأثير ذودلالة إحصائية عند مستوى p أكبر من 0.05- للبراعة التنظيمية بأبعادها على التوجهات الإستراتيجية بأبعادها المجموعة في ظل وجود الابتكار التنظيمي في المستشفيات الخاصة بالأردن .

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة **AL ammary saleh shenshen fayez jomah al najjar**

najjar

الجدول (10) : يوضح دراسة December 2020, Ahmad nasereddine ,Fatima ali rababa

Fatima ali rababa, ahmad nasereddine ,December 2020	الدراسة / السنة
The role of strategic entrepreneurship on organizational ambidexterity : a case study of meddle east university .	عنوان الدراسة
ماهو تأثير ريادة الأعمال الإستراتيجية على البراعة التنظيمية : دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط ؟	إشكالية الدراسة
مقال المجلة الدولية للإدارة المجلد 11 إصدار 12 جامعة الشرق الأوسط الأردن.	نوع / مكان الدراسة
✓ تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير ريادة الأعمال الإستراتيجية على البراعة التنظيمية إلى جانب ذلك، تحاول هذه الدراسة فحص دور زيادة الأعمال الإستراتيجية في الجامعة بناء على استكشاف واستغلال الفرص في البيئة الداخلية والخارجية وإنشاء بيئة غنية بالأفكار الجديدة والإبداع .	أهداف الدراسة
اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان مصمم كمسح تم الإبلاغ عنه ذاتيا على الأفراد العاملين في جامعة الشرق الأوسط مع حجم العينة مجمعة من 29 فردا .	منهج الدراسة
✓ أظهرت النتائج أن ريادة الأعمال الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء الجامعة حيث تعزز الابتكار فيها وتنفذ أعمالها بشكل جديد ومبتكر حيث أن القيادة الإستراتيجية لا تؤثر فقط على الأداء المالي ولكن أيضا على تحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم وصقل خبراتهم لصالح المنظمة .	نتائج الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسة ahmad nasereddine,Fatima ali rababa

الجدول (11) : يوضح دراسة Lukas holzl. 2022

Lukas holzl. 2022	الدراسة / السنة
Organizational ambidexterity and long-term success	عنوان الدراسة
كيف يتم تعزيز البراعة التنظيمية على المدى البعيد؟	إشكالية الدراسة
ألمانيا st . Gallen جامعة أطروحة دكتوراه.	نوع / مكان الدراسة
✓ هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تعزيز البراعة التنظيمية والبحث في النتائج اللاحقة للمنظمات والموظفين الأفراد.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التفسيري وكانت المقابلة هي أداة الدراسة.	منهج الدراسة
✓ تساهم هذه الرسالة في أدبيات البراعة التنظيمية من خلال التحقيق في السوابق والعواقب على المستوى الفردي والتنظيمي. ✓ التأكيد على أهمية البراعة ليس فقط بالنظر في الاحتمالات الايجابية للبراعة لدى الشركات، ولكن أيضا التقييم الكلي للآثار المترتبة على جميع أعضاء المنظمة عند تبني إستراتيجية ماهرة.	نتائج الدراسة

المصدر : إعداد الطالبة بناء على دراسة Lukas holzl

الجدول (12) : يوضح دراسة Mawib kareem alani rabia imran and zainab said al awaeed 2021

Mawib kareem alani rabia imran and zainab said al awaeed 2021	دراسة / سنة
Big data and organizational ambidexterity a strategic perspective البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية من المنظور الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
مامدى مساهمة المنظور الاستراتيجي للبيانات الضخمة والبراعة التنظيمية في نجاح المنظمة ؟	إشكالية الدراسة
مقال لكلية التجارة وإدارة أعمال جامعة ظفار صلالة - سلطنة عمان .	نوع / مكان
<p>✓ استكشاف التأثير الناجم عن وجود البيانات الضخمة والبراعة على مختلف النتائج ذات الطبيعة الاستراتيجية.</p> <p>✓ اقتراح نموذج بصورة شاملة للنجاح التنظيمي.</p> <p>✓ إعطاء أهمية إستغلال وإستكشاف البراعة التنظيمية.</p> <p>✓ إيضاح ما يسمى باستخدام تقنيات البيانات الضخمة جنباً إلى جنب مع البراعة التنظيمية يتم تحقيق العديد من الفوائد ذات الطبيعة الاستراتيجية.</p>	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	المنهج الدراسة
<p>✓ يتم تعريف البراعة التنظيمية من حيث الأنشطة الاستكشاف والاستغلال بينما يتم تعريف البيانات الضخمة من حيث خمسة أبعاد وهي القيمة، السرعة، التنوع، الحجم والصدق.</p> <p>✓ يمكن أن تخلق البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية من المنظور الاستراتيجي تفوق للمنظمة وستكون قادرة على تحقيق الابتكار والميزة التنافسية وكذا المستوى العالي من الأداء .</p>	نتائج الدراسة

المصدر : إعداد الطالبة بناء على دراسة Mawib kareem alani rabia imran and zainab said al awaeed

الجدول (13) : يوضح دراسة Haigou and yaqunyi and zelong ديسمبر 2013

Haigou and yaqunyi and zelong ديسمبر 2013	دراسة / سنة
Organizational learning ambidexterity strategic flexibility and new product development.	عنوان الدراسة
مامدى تأثير التعلم البارح على أداء تطوير المنتجات الجديدة على المدى البعيد.	الإشكالية
مقال في مجلة إدارة ابتكار المنتجات الصين.	نوع / مكان
<p>✓ سعت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يجب على الشركات إعادة تكوين حافظات الموارد ديناميكياً للاستفادة من البراعة التنظيمية لتطوير منتج جديد ولتحقيق وضوح مفاهيمي أكبر لمفهوم التوازن. من خلال توسيع افتراض المورد الثابت، وهو أمر محوري للنقاش في أدبيات البراعة التنظيمية .</p> <p>✓ توسع هذه المقالة أبحاث البراعة السابقة من وجهة نظر ثابتة إلى عرض ديناميكي من خلال استكشاف التأثيرات المعتدلة المرونة الاستراتيجية الموارد والمرونة الاستراتيجية للتنسيق. تقترح هذه المقالة أنه يجب بناء قدرات إدارة الموارد الديناميكية للاستفادة من البراعة التنظيمية على المدى الطويل لتطوير منتج جديد.</p>	أهداف الدراسة

<p>✓ يقدم هذا البحث دليلاً جديداً على آثار التعلم البارع على أداء تطوير المنتجات الجديدة على المدى البعيد.</p>	
<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>المنهج</p>
<p>نتج عن هذه الدراسة مايلي :</p> <p>✓ ان الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والقيادة وتفاعلها على وجه الخصوص هي محركات مهمة لتشكيل سياق يمكن الموظفين من التصرف وفقاً للمتطلبات المتناقضة للاستكشاف والاستغلال وبالتالي المساهمة في تحقيق الأداء التنظيمي.</p> <p>✓ ان الإمكانيات الموضحة للسعي المتزامن للكفاءة والابتكار ستصبح أكثر أهمية مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية القادمة والمسؤولية الناتجة عن الشركات لمتابعة مسارات متعددة من أجل تبنيتها بسرعة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

**المصدر : إعداد الطالبة بناء على دراسة Haigou and yaqunyi and zelong**

**المطلب الثاني :مناقشة الدراسات السابقة**

**الفرع الأول : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة و ما يميزها**

بما أن أهم ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للتعرف على وجهات نظر الآخرين، إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأية دراسة جديدة، من خلال معرفة الباحثين عما انتهت له تلك الجهود، ومن خلال استعراض لبعض الدراسات المختلفة العربية والأجنبية التي تناولت في محتواها البراعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي، تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية، يمكن إيضاح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مايلي:

**أولاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :**

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر التطبيقية والنظرية مما سهل بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة .
- المساعدة على إتمام المشكلة.
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة التحليلي .
- صميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.

- الإطلاع على منهج تلك الدراسات والإستفادة منها في الإطار النظري للبحث الحالي .
- الإطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي والعينة المناسبة .
- لتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار فرضيات البحث الحالي .
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية الدراسة وأداة الدراسة والمساعدة في تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة الحالية وصياغة فرضيات الدراسة .

#### ثانيا : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية جاءت استكمالاً للدراسات السابقة من حيث محاولتها لتأطير مفاهيم البراعة التنظيمية ونجاح الاستراتيجي وبشكل عام يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري أو المنهجية أو في تصميم أداة الدراسة مع أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لدور البراعة التنظيمية ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأتطلع لإضافة علمية.

نلاحظ من الدراسات السابقة أن موضوع البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي مستحدث وجديد.

#### الفرع الثاني : أوجه التشابه والاختلاف

سنعرض في هذا الجدول التفصيلي أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الاسطر السابقة.

#### الجدول (14) : يوضح اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت في مركز الشرطة اتحادية</li> <li>- شملت عينة الدراسة (154) قياديا في الشرطة الاتحادية العراقية.</li> <li>- المتغير التابع للدراسة هو البراعة التنظيمية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.</li> <li>- تهدف إلى تسلسل الضوء على للبراعة التنظيمية.</li> </ul>	دراسة أثير مهدي حميد

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الدراسة على شكل مقال.</li> <li>- البراعة التنظيمية متغير تابع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.</li> </ul>	<p>دراسة جواد محسن وآخرون .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الدراسة على شكل مقال.</li> <li>- شملت عينة الدراسة 16 فردا من رؤساء ومسؤولي الأقسام.</li> <li>- اختلاف في الأبعاد في المتغير المستقل وهو البراعة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير المستقل هو البراعة التنظيمية والمتغير التابع هو النجاح الاستراتيجي.</li> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة .</li> <li>- تشابه في الأبعاد في المتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي.</li> </ul>	<p>دراسة مها صباح</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الدراسة على شكل مقال.</li> <li>- البراعة التنظيمية هو المتغير التابع.</li> <li>- شملت عينة الدراسة 50 فردا من عمداء كليات ومعاونين ورؤساء الأقسام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة.</li> <li>- تمت المعالجة الإحصائية ببرنامج spss.</li> </ul>	<p>دراسة يوسف حجيم الطائي وعامر عبد الكريم الذبحاوي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير التابع للدراسة هو البراعة التنظيمية</li> <li>- تمت الدراسة على عينة من المؤسسة محل الدراسة قدرت ب 35 فردا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.</li> <li>- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر.</li> </ul>	<p>دراسة بلعلمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت على شكل مقالة حيث المتغير التابع للدراسة هو البراعة التنظيمية.</li> <li>- الإعتماد على بعدين في دراسة الإستغلال والاستكشاف في ما يخص البراعة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.</li> </ul>	<p>دراسة علي عبد الرزاق لفته وصالح عبد الرضا رشيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الدراسة على شكل مقال.</li> <li>- تمت الدراسة في مستشفيات دولة الأردن.</li> <li>- تمت الدراسة على عينة قدرت ب 274 مديرا .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- تناولت متغير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل.</li> </ul>	<p>al ammary saleh &amp; Shenshen fayeze jomah al najjar</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت على شكل مقال.</li> <li>- المتغير التابع للدراسة هو البراعة التنظيمية.</li> <li>- تمت الدراسة على عينة قدرت ب 29 فردا.</li> <li>- اعتماد بعدين في البراعة التنظيمية وهما الاستغلال والاستكشاف فقط وغياب بعد الهيكل التنظيمي المرن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة.</li> </ul>	<p>Ahmad Nasereddine &amp; Fatima ali rababa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة عبارة عن اطروحة دكتوراه.</li> <li>- تمت الدراسة على مستوى جامعة ألمانية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- الإستعانة بالإستبيان كأداة للدراسة .</li> </ul>	<p>Lukas holzl</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المقابلة كأداة للدراسة.</li> <li>- تمت الدراسة على عينة قدرت ب 29 فردا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت متغير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد ثلاثة متغيرات وهي البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية وكذا الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>- الإعتماد على بعدين فيما يخص البراعة التنظيمية الإستغلال والإستكشاف فقط وغياب بعد الهيكل التنظيمي المرن.</li> <li>- تمت الدراسة بكلية التجارة وإدارة أعمال جامعة ظفار بدولة عمان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> </ul>	<p>Mawih kareem alani rabia imran and zainab said al awaheed</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت الدراسة على شكل مقال من مجلة علمية.</li> <li>- تمت الدراسة في مجلة إدارة ابتكار المنتجات بدولة الصين.</li> <li>- تمت الدراسة على عينة قدرت ب 213 شركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي.</li> <li>- اعتماد ثلاثة ابعاد للبراعة التنظيمية وهي الاستغلال، الاستكشاف والهيكل التنظيمي المرن.</li> </ul>	<p>Haigou and yaqunyi and zelong</p>

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

## خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للبراعة التنظيمية الذي يعتبر المتغير المستقل بدراستنا والذي تم تعريفه على أنها تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف امكانات جديدة في نفس الوقت، داخل المنظمة بهيكلها المرن، اي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل " والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع والذي تم تعريفه على أنه " قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها"، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الادبيات النظرية حيث قسم الى مطلبين، اولها تطرق إلى مفاهيم أساسية حول البراعة التنظيمية من خلال عرض النشأة والمفهوم والأهمية والأهداف وكذا خصائص ومتطلبات وأبعاد البراعة التنظيمية، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى النجاح الإستراتيجي من خلال المفهوم والأهمية والأركان وكذا عوامل تحقيقه ومن ثم الأبعاد والخصائص.

أما في المبحث الثاني فقد قمنا بمراجعة الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة سواء كانت عربية أو أجنبية وما توصلت إليه ثم محاولة إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية ودراسة العلاقة بينهما نظريا إضافة إلى التعرف على كيفية معالجتهم لاشكالية دراستهم من أجل تسهيل معالجة اشكالية دراستنا الحالية. وفي الصفحات القادمة سنحاول اسقاط أهم المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على الواقع الحالي في المنظمة محل الدراسة المتمثلة في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية

## تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة من خلال إبراز أهمية كل من البراعة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية حولهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ذلك على شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية كمنظمة محل الدراسة، وقد كان اختيارنا لشركة توزيع الكهرباء والغاز SONALGAZ انطلاقاً من كونها شركة مهمة ذات طابع ربحي في ولاية غرداية. وتمثل مجتمع الدراسة في اطرار الشركة من مسؤولين ومهندسين وتقنيين، حيث تم استهداف عدد معتبر من مجتمع الدراسة أملاً منا للتوصل إلى نتائج مهمة يمكن الاستفادة منها لصالح الجامعة.

بهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كالتالي:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.****المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.**

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المبحث تقديم الشركة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات).

## المطلب الأول : تقديم شركة سونلغاز ومجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى تقديم عام لشركة سونلغاز بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

## الفرع الأول : تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية لكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية الصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها و مراحل تطورها وكذا هيكلها التنظيمي ووظائفها.

## أولاً: نشأة وتعريف شركة سونلغاز

## 1/ نشأة ومراحل التطور

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموعة قدره 6000 كلم وهذا الخط بين المتوسط والعالي والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر وتمثل مهامها في الانتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا اعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات اخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج، وقد مرت سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي :

ففي سنة 1947 تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر EGA رقم 741002 وهي مكلفة بانتاج الغاز والكهرباء، مع ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في اطار احترام شروط الحماية والامن باقل تكاليف، وعند الاستقلال عرفت الشركة تطورات كبيرة حيث تبنت السلطات الجزائرية جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)

وفي سنة 1969 إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 الصادرة من الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول إسم MEGA الى سونلغاز التي اصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 60000 موظف وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لما تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد .

ان احتكار ونقل وتوزيع و استرداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما انها وجدت نفسها قد استند اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل)، وفي سنة 1975 تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتب .

## 2/ التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاثة (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، ولكل فرع له فروع ومديريات ثانوية تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني، منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، التي هي محل دراستنا.

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفرع التوزيع الخاصة:

(شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

كانت تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البليدة- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البليدة، تيزي وزوو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيليزي). أما التقسيم الجديد لفرع الشركة لعام 2017 فقد تم جمع جميع المديريات الجهوية على المستوى الوطني في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء حيث أن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية تنطوي تحت هذه الشركة.

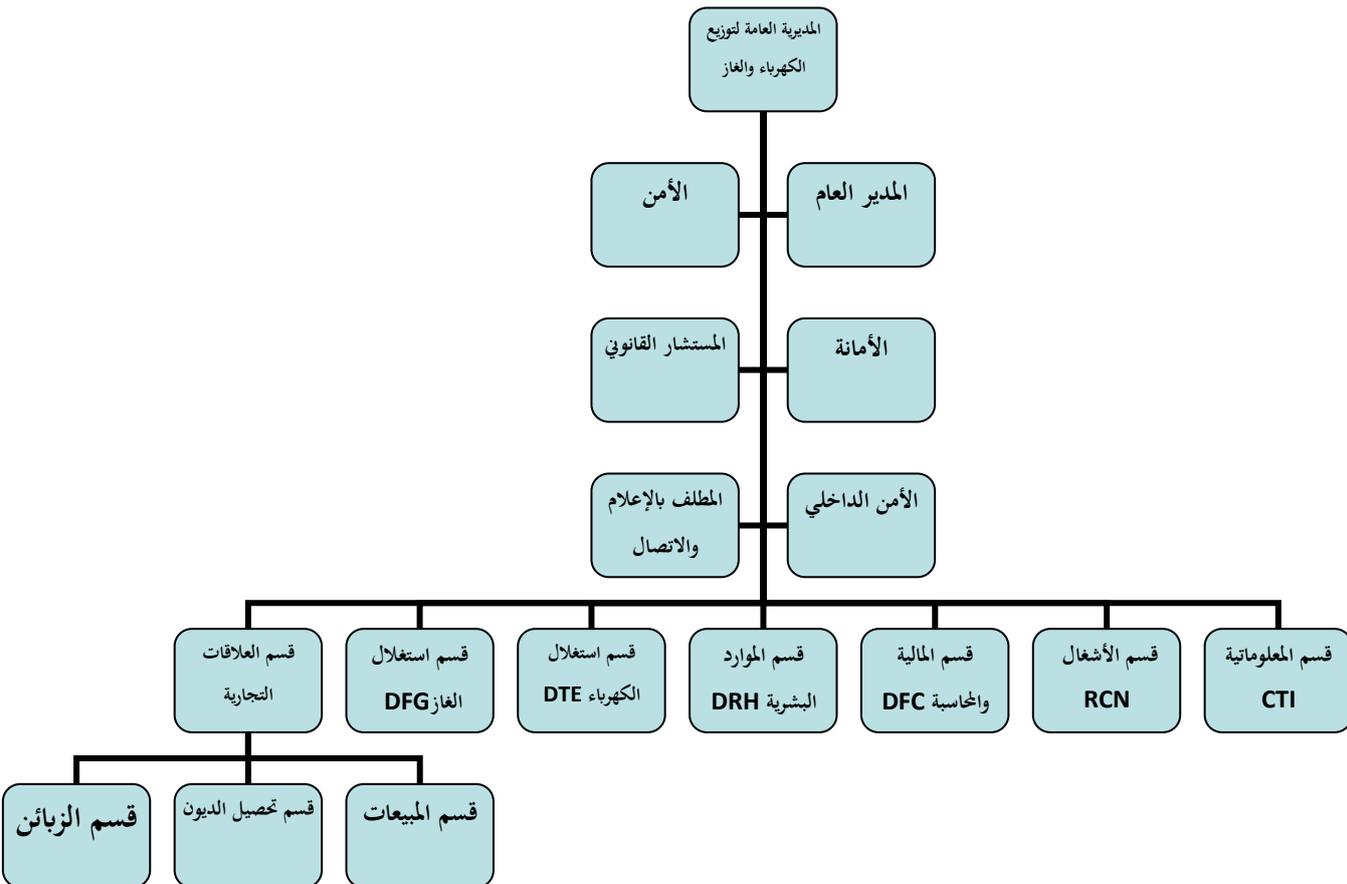
وقد اقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة باختصار SDC شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة

والحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى حيث انشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC شركة ذات اسهم بتاريخ 04/04/2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بضم نوح محمد بوضياف بالبلدية تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب ومنها ولاية غرداية كمنظمة محل الدراسة.

- التغطية الاقليمية : ولاية غرداية .
- عدد الوكالات التجارية : ( 06 غرداية، بنوره، متليلي، بوهراوة، بريان، القرارة ).
- عدد الزبائن الموصولة بالكهرباء (20378 على مستوى بلدية غرداية ).
- عدد الزبائن الموصولة الغاز (8010 على مستوى بلدية غرداية).

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية.

الشكل (05) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر : من وثائق الشركة

- **مدير التوزيع :** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة و الاشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز
- **الامانة :** كما يدل على اسمها فهي تمثل مصدر جهدهم من اجل مساعدة المدير ادارة جيدة لاعماله وهي تتكلف بالمهام التالية : (المراسلات والبريد ( الموارد والمصالح )) تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف اعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- **الامن الداخلي :** وهو مكلف بالامن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الامن سواء الامن الداخلي او الخارجي .
- **المكلف بالشؤون القانونية :** وهو الممثل الوحيد والقانوني من اجل دفاع عن المؤسسة امام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن ان يواجهها .
- **المكلف بالاعلام والاتصال :** ويقوم لكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة و الإذاعة .
- **قسم المعلوماتية :** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و مبرمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز و ادخال المعلوماتية على اعمال المديرية وضمن العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل عمل المديرية.
- **قسم الاشغال :** تتكلف بالدراسة الميدانية لكافة الاشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء او الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشركة .
- **قسم الموارد البشرية :** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الاجور، الترقية، التقاعد.

- **قسم المالية و المحاسبة :** ويعتبر المحور الأساسي للمركز بما يقوم به من تسيير شامل للبرامج والاشغال السنوية للمركز واعداد الميزانية السنوية العامة، الموازنات التقديرية وهم مكلفين بتقييم الحصيلة النهائية و متابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة لهم .
- **قسم إستغلال الغاز :** ويهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير وصيانة الشبكات .
- **قسم استغلال الكهرباء :** ويقوم باستغلال الشبكات تسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية .
- **قسم العلاقات التجارية :** هذا النوع هو الخط الأول و الأكثر دينامية داخل المؤسسة والي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف ايضا :
  - اعداد فواتير للزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء
  - وصل المشتركين الجدد .
  - احصاء المبيعات واعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين .
  - تسيير طلبات الزبائن وهي نقطة وصل بين الزبون و المنظمة .
  - متابعة مختلف الديون مع الزبائن .

#### الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي اطار الاهداف المسطرة و الخدمات العمومية تقوم المؤسسة ب:

- تركيب وتصلح وصيانة واعادة تجديد مراكز الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة.
- إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط و دفع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التموين الازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية تجهيزات الهياكل بنائية لضمان سير مهمتها.

- التحديد والتعريف ب الكيفيات والامكانيات المتعلقة بالتطبيق ( تجهيزات والتراكيب الكهربائية الغازية ) وكذا المتعلقة باجهزة القياس و الحساب .
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأدوات المقدمة للعملاء تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
- ضمان تطبيق التنمية في ما يخص البناء والاصلاح و استغلال الموارد.
- ضمان التسيير الحسن لموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على مستوى المحلي على احسن تمثيل.
- وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو لعامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور.
- الاقتصادي والصناعي للوطن .

#### الفرع الثالث :مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

يتناول هذا الفرع وصفا لطريقة إجراء الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته بالإضافة لمتغيرات الدراسة.

#### أولا: طريقة اجراء الدراسة

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023 استغرقت 03 أشهر موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة.

ثم جاءت الدراسة الميدانية في بداية شهر جانفي بعرض استمارة الاستبيان الأولية التي أعدت بناء على الدراسات السابقة وعرضها على أساتذة في التخصص لتحكيمها وتصويبها، ليتم بعدها إعداد استمارة الاستبيان النهائية التي وزعت على المبحوثين بمديرية التوزيع شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية غرداية واسترجعت في الفترة من 19 مارس 2023 إلى 05 أبريل 2023 .

ثانيا : مجتمع الدراسة

كانت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز SONALGAZ بولاية غرداية استهدفت الدراسة اطرار وعمال المؤسسة والذي يقدر ب 51 فردا.

ثالثا : عينة الدراسة

في هذا الجدول سنتعرض عينة الدراسة التي اجريت على مستوى مديرية التوزيع SONALGAZ لولاية غرداية حيث قدر عدد افراد الذكور ب 37 ذكرا والإناث ب14 بمجموع 51 فردا بين اطرار وعمال بالشكل التالي:

الجدول (15) : عينة الدراسة بمديرية التوزيع سونلغاز لولاية غرداية

الفئة المهنية	الذكور	الإناث	المجموع
إطرار وعمال	37	14	51

المصدر : من إعداد الطالبة

رابعا: متغيرات الدراسة:

إحتوت الدراسة على المتغيرات التالية :

- المتغير التابع : ويتمثل في تحقيق النجاح الاستراتيجي ونرمز له بالرمز Y.
- المتغير المستقل : وهو البراعة التنظيمية ونرمز له بالرمز X ومكوناتها : الإستغلال x1، الاستكشاف x2 والهيكلة التنظيمي المرن x3 .

المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الطالبة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كمايلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة

وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير SPSS إصدار 26.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
3. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
5. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ( تنفيذ الخطة الاستراتيجية)؛
6. تحليل اختبار تي تاست ( test t ) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA Way One) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولا : الإستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تم تصميم الاستبيان بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، ومناقشة الفرضيات حيث تضمنت استمارة الاستبيان 33 سؤالاً موزعاً محورين كما يلي:

- القسم الأول: يوضح البيانات الخاصة، واحتوت على ثلاث فقرات، ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- القسم الثاني: يوضح متطلبات البراعة التنظيمية في التي تم اعتمادها في الدراسة، يتكون من (16) فقرة مقسمة على ثلاثه أبعاد: حيث يتكون

- البعد الأول: المسمى الاستغلال المتكون من (6) فقرة
  - البعد الثاني : المسمى الاستكشاف المتكون من (6) فقرة
  - البعد الثالث: المسمى الهيكل التنظيمي المتكون من (5) فقرة
  - القسم الثالث: متعلق بتحقيق النجاح الاستراتيجي يتكون من (16) فقرة.
  - البعد الأول: المسمى البقاء المتكون من (5) فقرة
  - البعد الثاني : المسمى التكيف المتكون من (6) فقرة
  - البعد الثالث: المسمى النمو المتكون من (5) فقرة.
- واستهدفت الدراسة عينة عشوائية وصلت إلى 52 عامل بنسبة 100% وقد تم الحصول على 51 استبانة صالحة للدراسة من بين 52 موزعة، و 1 ملغاة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	52	عدد الاستثمارات الموزعة
98.1%	51	عدد الاستثمارات المسترجعة
1.9%	01	عدد الاستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (17): مقياس لكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكرث التي قد تم إدخالها حسب الدراسات السابقة في الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط لا مرجح كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (18): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرث الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج.

#### ثانياً : المقابلة

اعتمدنا في دراستنا هذه كذلك على وسيلة المقابلة، حيث تم إعداد أسئلة المقابلة بعد ما تم تحديد مكونات الموضوع (أنظر الملحق رقم 04) وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكان الهدف منها التعرف على البراعة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق النجاح الإستراتيجي ودعمها وليكون التشخيص واقعياً، وقد تم إجراء ثلاث مقابلات مع كل من رئيس المصلحة والمكلف بالدراسات وكذا إطار في الدراسات من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، حيث اخترت المقابلة كأداة داعمة لجمع البيانات كونها تتميز بخصائص تلائم منهجية دراسة والتي تعتبر أحد أدوات البحث العلمي تقوم على الحوار بين الباحث والمستجيبين للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال طرح الأسئلة المحددة،

ويمكن تلخيص أهم مزايا المقابلة فيما يلي :

- وجدت الباحثة مرونة عالية أثناء طرح الأسئلة .
- الحصول على معلومات إضافية حول الموضوع .

- الأسئلة مفتوحة مع إمكانية شرحها للمستجوب .

ومنه فإن إختيار الأفراد المحتملين الذين بإمكانهم مساعدتنا في بعض الأجوبة المتعلقة بموضوع البحث قمت بإختيار دقيق لهم بحيث يشغلون وظائف مختلفة لتفادي الحصول على نظرة ضيقة للموضوع المدروس .

حيث قمت بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة مقابلة مع المكلف بالدراسات ومقابلة مع إطار في الدراسات من أجل إستكمال نتائج الدراسة الميدانية و الحصول على أكبر عدد من البيانات .

و تمثلت أسئلة و أجوبة المقابلة فيمايلي :

### 1- مقابلة مع رئيس مصلحة المالية سولنغاز :

س01 : هل تتبنى المنظمة ممارسات و أساليب تحفيزية لتشجيع المبادرات الإبداعية لدى الموظفين ؟

ج01: نعم عن طريق الرواتب .

التعليق 01 : من خلال الإجابة على السؤال الأول نرى بأن:

المبحوث ركز على طريقة يمكنها تحفيز العامل على بذل مجهود أكبر وتالي تحقيق نجاح العملي .

س 02 : هل تمتلك المنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة ؟

ج 02: توجد قرارات ظرفية و ضعف النظرة الإستراتيجية .

التعليق 02 : من خلال هذه الاجابة نستطيع أن نعلق ونقول بأن :

أن للمنظمة القدرة على الاهتمام بالحاجات المتغيرة فالإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد .

س 03 : كيف تستغل المنظمة الفرص المتاحة لها و تبحث في نفس الوقت عن فرص جديدة ؟

ج 03 : عن طريق دراسة السوق المحلي و الإستثمار .

التعليق 03 : من خلال إجابة المبحوث أن المنظمة لها القدرة على إستغلال الفرص المتاحة .

س 04 : هل تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي إذا دعت الحاجة إلى ذلك ؟

ج 04 : نعم توجد تغييرات طفيفة و توجد أخرى جذرية .

تعليق 04 : من خلال الإجابة المبحوث ،نرى بأنه هناك إهتمام ببعدها من أبعاد البراعة التنظيمية ألا وهو الهيكل التنظيمي المرن .

س 05 : كيف تفسح الإدارة العليا للعاملين المجال للمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم ؟

ج05: لا تبرز هذا بشكل الكافي فالأعمال و الجداول نمطية .

تعليق 05 : من خلال الإجابة جند أن المبحوث كان على حق وإجابته واضحة ومقنعة هناك روتين تمتاز به الأعمال الوطنية .

س 06 : كيف تستفيد المنظمة من المخزون المعرفي للعاملين ؟

ج 06 : وذلك بإجتماع بين مختلف مديري المصالح .

التعليق 06 :من خلال إجابة المبحوث كانت إجابة واضحة وحقيقة فعامل له دور مهم في المنظمة يمكن ان يساهم في سيرها نحو الأفضل .

س 07 : هل يتم تعديل أهداف المنظمة دوريا وفقا للظروف التي تواجهها ؟

ج07: إذا تطلب الأمر .

تعليق 07: من خلال إجابة المبحوث كانت إجابته منطقية لحد ما .

## 2- مقابلة مع المكلف بالدراسات

س01 : هل تتعاون المؤسسة مع الجامعات للإستفادة من البحوث العلمية لتطوير الأفكار الجديدة ؟

ج01: للأسف لا، لآكن نأمل بأن يكون هناك إستفادة من هذا النوع مستقبلا .

تعليق 01:من خلال إجابة المبحوث لمسنا نوعا من الأمل لتعاون الجامعة مع منظمة سونلغاز .

س02 : كيف تسعى المنظمة إلى تزويد العاملين بالمعرفة الجديدة ؟

ج02: من خلال دورات و أيام تكوينية في مراكز التكوين التابعة لها ، بالإضافة إلى الشريات و التواصل الإلكتروني مثل تطبيق tansik .

تعليق 02 : من خلال المبحوث رأينا هناك نوع من التطور الملحوظ في إصال المعرفة .

س 03: ماهي الأساليب التي تنتهجها المنظمة من أجل إستقطاب ذوي الخبرات ؟

ج 03 : المنظمة تتبع مناهج معينة أثناء التوظيف أي تمر عبر مراكز التشغيل وهناك يتم إختيارهم .

تعليق 3 0: من خلال المبحوث نرى بأن القوانين الإدارية لها روتين و منهج معتاد .

### 3- مقابلة مع إطار في الدراسات :

س01: هل تمتلك المنظمة قدرة على مواجهة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة ؟

ج 01 : نعم تمتلك ، وذلك عن طريق تكوين خلية أزمة .

تعليق 01: من خلال المبحوث أن هناك تطبيق لبعث التكيف لحد بعيد .

س 02 : كيف تقوم المنظمة بالبحث عن أفكار جديدة للسير الإيجابي للأعمال ؟

ج02: عن طريق مناقشة الأفكار وأخذ النافع منها .

تعليق 02 : من خلال المبحوث وجد نوع من تطبيق لحرية العامل و بالتالي ظهور بعد الإستغلال جليا .

س 03 : كيف تستفيد الإدارة من عمل الأفراد ذوي الخبرات المتميزة ؟

ج 03 : يتم ذلك من خلال ترقية الكفاءات .

تعليق 03 : من خلال إجابة المبحوث أن هناك نوع من النمو في المنظمة من حيث الاستفادة الادارية .

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كمايلي :

1/ صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملاءمة عبارات الاستبيان تم تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة في التخصص (الملحق رقم (01)). وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم، وبعد أن تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم (02)).

2/ الصدق البنائي للاستبيان- الإتساق الداخلي : يتم الحكم على الاتساق الداخلي للاستبيان بين العبارات والمحور التابعة له من خلال معامل الارتباط الذي كانت نتائجه كالآتي:

الجدول (19): معاملات الارتباط لعبارات بعد "البقاء"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تفتح المنظمة باب الحوار وطرح المقترحات مع المستفيدين لمحاولة تحسين خدماتها والإرتقاء في تلبية إحتياجاتهم .	<b>0.63**</b>	<b>0.00</b>	دالة احصائيا
2	تحرص المنظمة على رضا المستفيدين وضمنان ولائهم لها من خلال تلبية كافة متطلباتهم .	<b>0.77**</b>	<b>0.00</b>	دالة احصائية
3	تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء .	<b>0.78**</b>	<b>0.00</b>	دالة احصائية
4	تحرص المنظمة على الإستماع لشكاوي المتعاملين وآرائهم والعمل على كافة انشغالاتهم	<b>0.39*</b>	<b>0.03</b>	دالة احصائية
5	توفر المنظمة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة .	<b>0.76**</b>	<b>0.00</b>	دالة احصائية

يتضح من الجدول السابق والخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له .

الجدول (20): معاملات الارتباط لعبارات بعد "التكيف"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تمتلك المنظمة فرق عمل ذات مهارات تمكنها من أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت .	<b>0.47**</b>	<b>0.09</b>	دالة إحصائية
2	تتيح المنظمة وسائل الاتصال كالهاتف والبريد الإلكتروني والشبكات الداخلية إلخ .	<b>0.64**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
3	تعتمد المنظمة على تقنيات تكنولوجية متطورة في الانتاج.	<b>0.81**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
4	للمنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على نشاطها .	<b>0.81**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
5	تسعى المنظمة إلى إحتواء وحل كافة المشكلات الداخلية .	<b>0.62**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
6	تبرم الإدارة إتفاقيات كثيرة مع الغير كالشركات والقطاعات وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة	<b>0.87**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية

يتضح من هذا الجدول الخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له .

الجدول (21): معاملات الارتباط لعبارات بعد "النمو"

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تهتم المنظمة بشكل كبير إلى زيادة حجم المبيعات	<b>0.54**</b>	<b>0.02</b>	دالة إحصائية
2	تبحث المنظمة بشكل مستمر عن متعاملين جدد.	<b>0.62**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
3	تعتمد المنظمة طرقا متجددة للحفاظ على	<b>0.77**</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية

الزبائن.			
4	تشجع المنظمة على الإبداع و الابتكار .	<b>**0.79</b>	دالة إحصائية <b>0.00</b>
5	تهدف المنظمة إلى تنوع منتجاتها لتلبية كافة إحتياجات السوق	<b>**0.86</b>	دالة إحصائية <b>0.00</b>

يتضح من الجدول السابق والخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له .

الجدول (22): معاملات الارتباط لعبارات بعد "الاستغلال"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تبذل المنظمة الجهد المطلوب لاستثمار الفرص الجديدة .	<b>**0.57</b>	<b>0.01</b>	دالة إحصائية
2	تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية .	<b>**0.69</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
3	تأخذ المنظمة برأي العاملين في تطوير السلع.	<b>**0.82</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
4	تستثمر المنظمة الفرص الجديدة .	<b>**0.46</b>	<b>0.10</b>	دالة إحصائية
5	يتم تطوير الاعمال وتطوير التكنولوجيا واتباع الاتجاهات الصناعية في المنظمة	<b>**0.62</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية
6	تنفذ المنظمة وبشكل منتظم تعديلات طفيفة على المنتجات والسلع القائمة .	<b>**0.67</b>	<b>0.00</b>	دالة إحصائية

يتضح من هذا الجدول السابق و الخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له .

الجدول (23): معاملات الارتباط لعبارات بعد "الاستكشاف"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	تستحدث المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلبي حاجات و طلبات زبائنها على	<b>**0.54</b>	<b>0.02</b>	دالة إحصائية

			أوسع نطاق ممكن .
دالة احصائية	0.00	**0.73	سعى أصحاب إتخاذ القرار إلى تفعيل وظيفة البحث و التطوير لفائدة منتجاتها .
دالة احصائية	0.00	**0.73	يسعى مسيرو المنظمة إلى جلب أفكار تكنولوجية متطورة .
دالة احصائية	0.00	**0.80	تنتهج المنظمة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب ذوي الخبرات .
دالة احصائية	0.53	0.35	تشجع المنظمة العاملين على إتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العامل .
دالة إحصائية	0.00	**0.73	توافق المنظمة على الطلبات التي تتجاوز المنتجات والسلع المتوفرة .

يتضح من الجدول السابق و الخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له .

الجدول (24): معاملات الارتباط لعبارات بعد "الهيكل التنظيمي"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	يتسم الهيكل التنظيمي في منظماتكم بالمرونة لمواجهة كافة التغيرات والمستجدات .	**0.84	0.00	دالة احصائية
2	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف المحددة و مهام عملها وبالتالي تسهيلها .	**0.84	0.00	دالة إحصائية
3	يساعد الهيكل التنظيمي في مهمة الإتصال و التواصل بين مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة .	**0.85	0.00	دالة إحصائية
4	تعمل المنظمة على إجراء تغييرات في	**0.77	0.00	دالة إحصائية

			الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية .	
دالة إحصائية	0.00	**0.76	يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة مبادئ التمكين الإداري من تفويض للسلطة ومشاركة في إتخاذ القرارات و غيره.	5

يتضح من الجدول السابق و الخاص بالاتساق الداخلي أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % مما يدل على وجود ارتباط بين العبارات والمحور التابع له في كامل الاستبيان، ويعني ذلك أن كل العبارات صادقة لمقياس ما وضعت له.

ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (62%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان كمايلي:

الجدول (25): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

قيمة ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
0.92	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (25) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.92)، وهذا يدل أن الاستبيان بجميع عباراته يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة الدراسة

الفرع الأول: تقسيم العينة بحسب خاصية الجنس :

توزع افراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي :

الجدول (26): تقسيم العينة حسب الجنس

الشكل (06): توزيع العينة حسب الجنس		النسبة	التكرار	الجنس
	ذكر	%72.5	37	ذكر
	أنثى	%27.5	14	أنثى
	المجموع	100	51	المجموع

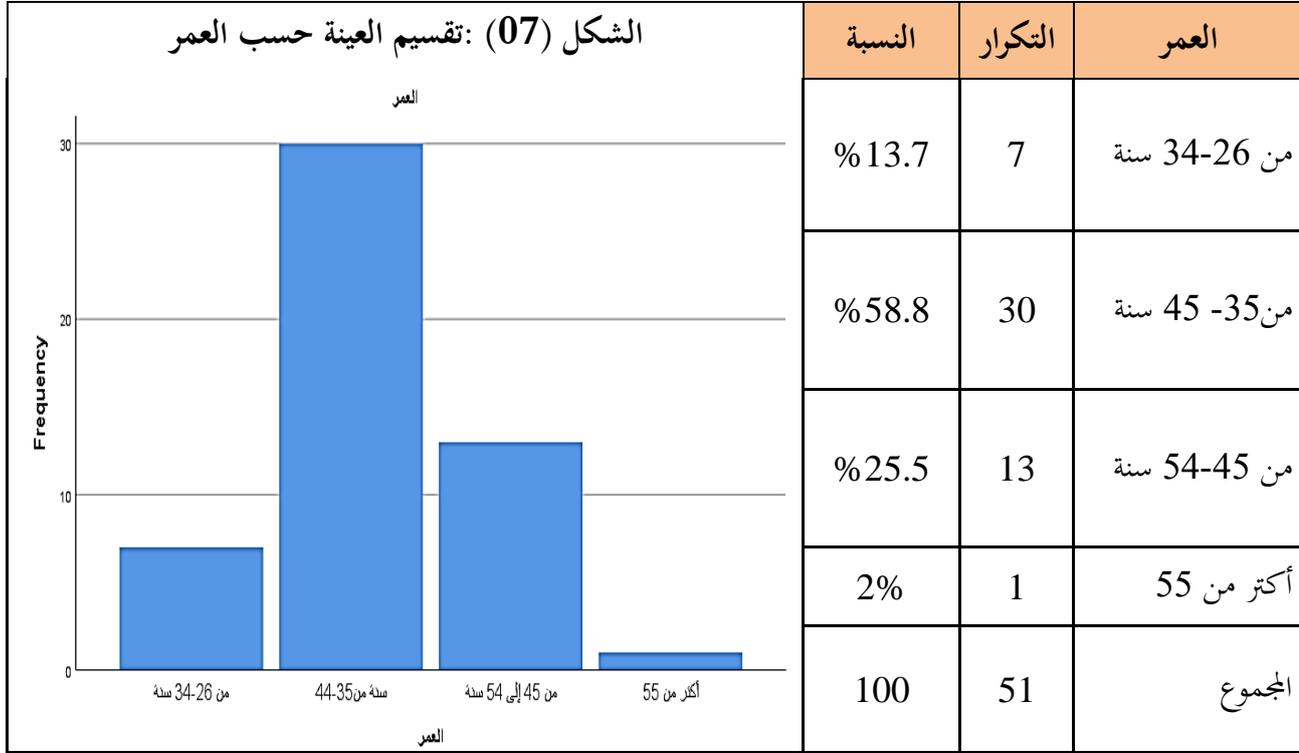
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الذكور بلغ عددهم 37 بينما عدد إناث 14 وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى خاصية نشاط المؤسسة (الكهرباء والغاز)، الذي تعتمد الوظائف به أكثر على الذكور.

الفرع الثاني: تقسيم العينة بالنسبة لمتغير السن

توزع افراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي :

الجدول (27): تقسيم العينة حسب العمر



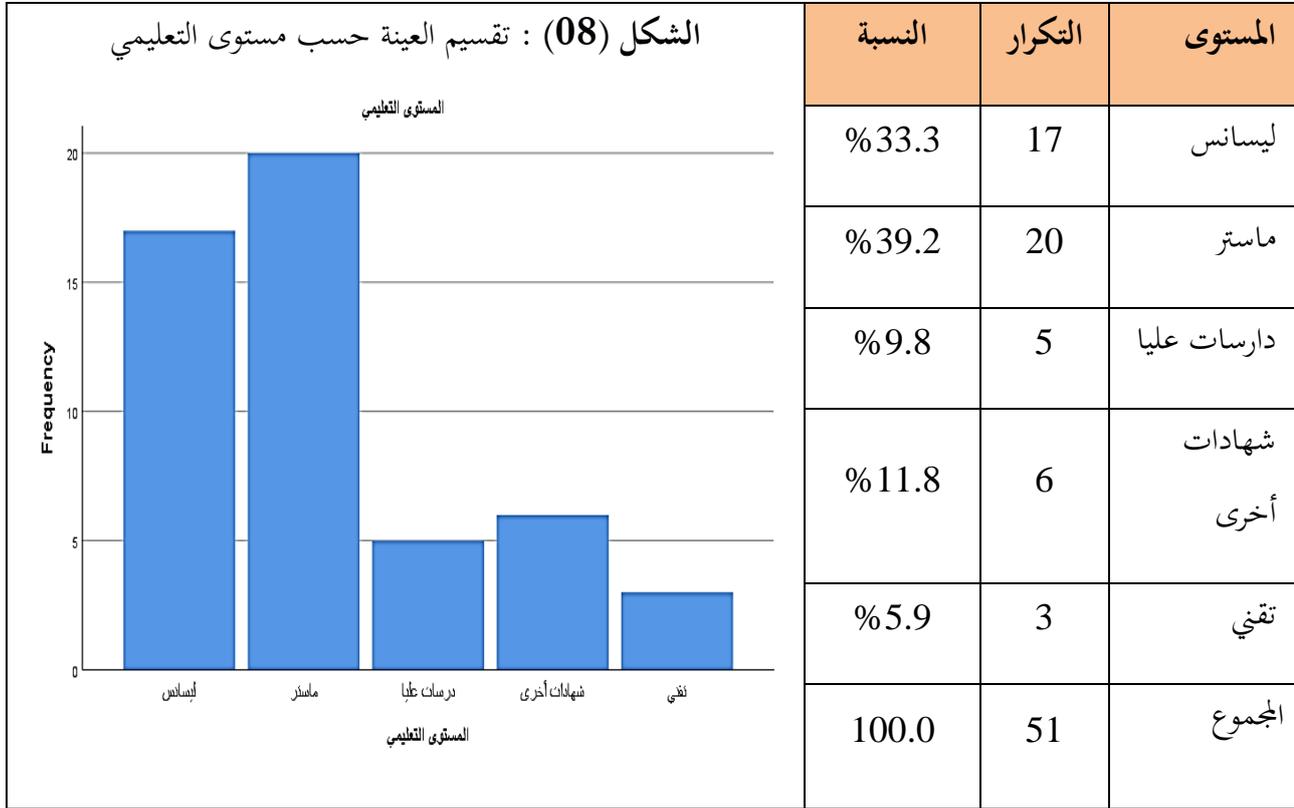
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58.80% كانت لفئة من 35 إلى 45 سنة تم تليها الفئة من 45 إلى 54 سنة بنسبة 25.5% تم تليها الفئة من 26 إلى 34 بنسبة 13.7% تم في فئة أخيرة أكثر من 55 سنة بنسبة 2% وهذا راجع القانونيين التشغيل وقانون التقاعد مسبق للتشغيل من خلال تشغيل الشباب فهو مطبق في شركة الكهرباء والغاز ويمكن القول نتيجة لوجود الأقدمية المتراكمة لدى العاملين بالعينة ولاستقطاب العمل للفئة الأولى لما لها من نضج وإدراك للعمل.

الفرع الثالث: تقسيم العينة بحسب المستوى التعليمي :

توزع افراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي :

الجدول (28): المستوى تقسيم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 39.20% كانت للفئة ماجستير تم تليها الفئة لسانس بنسبة 33.3% تم تليها الفئة دراسات اخرى بنسبة 11.8% تم في الفئتين في المرتبة الأخيرة 9.8% و 5.9% وهذا راجع لمتطلبات مناصب الإطارات بالمؤسسة التي تعتمد على المؤهل العلمي وهذا ما تضمنه الشهادات الجامعية والمدارس الوطنية المتخصصة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة

الفرع الأول: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور البراعة التنظيمية

أولاً : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الاستغلال :

الجدول (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء الاستغلال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.74	4.00	1	العبارة (1)
مرتفع	0.60	3.90	3	العبارة (2)
متوسط	1.16	3.41	6	العبارة (3)
مرتفع	0.61	3.94	2	العبارة (4)
مرتفع	0.79	3.74	4	العبارة (5)
مرتفع	1.02	3.58	5	العبارة (6)
مرتفع	<b>0.42</b>	<b>3.95</b>		بعء الاستغلال

المصدر : من إعداد طالبة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لبعء الاستغلال جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.95 دو انحراف بلغ 0.42 ذوتشت منخفض.

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى " تبذل المنظمة الجهد المطلوب لاستثمار الفرص الجديدة " بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.74 ذوتشت منخفض،

تم تليها العبارة" تستمر المنظمة الفرص الجديدة " بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.61 تم تليها العبارة " تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.60 وفي

الايخبر جاءت العبارة "نقوم شركتنا بإجراء تحسبات مستمرة لخدماتها الحالية" بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.16.

نضيف تفسير لهذه النتائج وحسب كل عبارة مثلا العبارة التي احتلت المرتبة الاولى نذكر ما هي الجهود التي تبذلها الشركة لاستثمار الفرص الجديدة وفيما تتمثل تلك الفرص...الخ، وايضا نضيف تفسير لنتائج الانحراف المعياري فكلما كان قريب من 1 دل ذلك على التشتت في الاجابات اي اختلافها وكلما كان قريب من الصفر دل ذلك على نقص التشتت والتوافق في الاجابة وهذه الملاحظات ايضا بالنسبة لباقي الابعاد.

ثانيا : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده الاستكشاف :

الجدول (30): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده الاستكشاف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارة
مرتفع	0.99	3.88	1	العبارة (1)
مرتفع	0.94	3.56	3	العبارة (2)
متوسط	0.94	3.54	4	العبارة (3)
متوسط	1.06	3.52	5	العبارة (4)
مرتفع	1.05	3.60	2	العبارة (5)
متوسط	0.83	3.47	6	العبارة (6)
مرتفع	<b>0.66</b>	<b>3.66</b>	الاستكشاف	

المصدر من إعداد الطالبة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط البعد الاستكشاف جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.66 دو انحراف بلغ ذو تشتت مرتفع 0.66 .

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى "تستخدم المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلي حاجات وطلبات الزبائن لها على أوسع نطاق ممكن" حيث بلغ متوسط حسابها 3.88 وانحراف معياري 0.99 .

بينما العبارة " تشجع المنظمة العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العامل " جاءت في المرتبة الثانية ومتوسط حسابي 3.60 بانحراف معياري 1.05 بينما العبارات "سعي أصحاب اتخاذ القرار إلى تفعيل وظيفة البحث وتطوير لفائدة منتجاتها" يسعى مسيرو المنظمة لجلب أفكار تكنولوجية وتقنيات عالية" تستخدم المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلي حاجات وطلبات الزبائن لها على أوسع نطاق ممكن " حيث كان المتوسط حسابي محصور بين 3.56-3.50 بانحراف معياري 1.06-0.94 وفي المرتبة أخير العبارة " توافق المنظمة على الطلبات التي تتجاوز المنتجات والسلع المتوفرة" بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف 0.83.

ثالثا: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده الهيكل التنظيمي :

الجدول (31): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارات
مرتفع	0.85	3.84	4	العبارة (1)
مرتفع	0.82	4.00	1	العبارة (2)
مرتفع	0.82	3.96	2	العبارة (3)
مرتفع	0.75	3.90	3	العبارة (4)
مرتفع	0.89	3.72	5	العبارة (5)
مرتفع	<b>0.68</b>	<b>3.92</b>		الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة برنامج SPSS27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط البعد الهيكل التنظيمي جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.92 دو انحراف بلغ 0.68 .

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى دوتشت مرتفع " يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف المحددة و مهام عملها و بالتالي تسهيلها " بمرتبة أولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.82 .

بينما العبارتين " يساعد الهيكل التنظيمي في مهمة الاتصال و التواصل بين مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة " تعمل المنظمة على إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ 3.96 و 3.90 على التوالي وانحراف 0.75 و 0.82 تم تليه العبارة " يتسم الهيكل التنظيمي في منظماتكم بالمرونة لمواجهة كافة التغييرات و المستجدات " بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف 0.82 في جاءت العبارة " سهل الهيكل التنظيمي في المنظمة مبادئ التمكين الإداري من تفويض للسلطة و مشاركة في اتخاذ القرارات و غيرها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.72 و انحراف 0.89.

الفرع الثاني : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور تحقيق النجاح الاستراتيجي

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده البقاء :

الجدول (32): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده البقاء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارات
متوسط	1.22	3.4706	5	العبارة (1)
مرتفع	0.910	3.7255	2	العبارة (2)
مرتفع	0.910	3.8235	1	العبارة (3)
مرتفع	1.02	3.7255	3	العبارة (4)
مرتفع	0.830	3.7059	4	العبارة (5)
مرتفع	<b>0.748860</b>	<b>3.8039</b>		التكيف

المصدر من إعداد الطالبة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط البعد البقاء جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.80 دو انحراف بلغ 0.74

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى "تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء" بمرتبة اولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف 0.91 والعبارتين " تحرص المنظمة على الاستماع لشكاوي المتعاملين وآرائهم و العمل على

كافة انشغالهم . " تحرص المنظمة على رضا المستفيدين وضمان ولائهم لها من خلال تلبية كافة متطلباتهم " بمتوسط حسابي 3.72 بإنحراف 1.02 وفي المرتبة أخيرة العبارة " تفتح المنظمة باب الحوار وطرح المقترحات مع المستفيدين لمحاولة تحسين خدماتها و الارتقاء في تلبية إحتياجاتهم بمتوسط حسابي 3.47 وإنحراف 1.22 .

ثانيا : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء التكيف

الجدول (33): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء التكيف

العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العبارة (1)	4	3.86	1.14	مرتفع
العبارة (2)	1	4.07	0.77	مرتفع
العبارة (3)	6	3.78	1.13	مرتفع
العبارة (4)	2	4.00	0.87	مرتفع
العبارة (5)	5	3.80	0.77	مرتفع
العبارة (6)	3	3.92	0.93	مرتفع
التكيف		3.95	0.64	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة لواسطة برنامج SPSS27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط البعد التكيف جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.95 دو انحراف بلغ 0.64 .

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى "تتيح المنظمة وسائل الاتصال كالهاتف والبريد الالكتروني والشبكات الداخلية إلخ" و"للمنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على نشاطها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 وإنحراف بلغ 0.77، من ثم العبارة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري ب 0.87 .

تم تليها العبارة "تلتزم الإدارة اتفاقيات كثيرة مع الغير كالشركات و القطاعات وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة " بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف 0.64 . تم تليها العبارتين "تمتلك المنظمة فرق عمل ذات مهارات تمكنها أكثر من مهمة في نفس الوقت" و"تسعى المنظمة إلى إحتواء وحل كافة المشكلات الداخلية" بمتوسط حسابي محصور بين 3.86 و3.80 وانحراف معياري 1.14 و0.77 والعبارة الأخيرة "تعتمد المنظمة على تقنيات تكنولوجية متطورة في الانتاج " بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف 1.13.

ثالثا : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده النمو

الجدول (34): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده النمو

العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العبارة (1)	1	4.05	0.88	موافق
العبارة (2)	2	3.90	0.67	موافق
العبارة (3)	5	3.62	0.91	موافق
العبارة (4)	3	3.66	1.14	موافق
العبارة (5)	4	3.64	0.91	موافق
النمو		3.80	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط البعد التكيف جاء بدرجة موافق حيث بلغ 3.80 دو انحراف بلغ 0.74 دو تشتت منخفض .

العبارة التي احتلت المرتبة الاولى " تعمل إدارة المنظمة زيادة عمل العاملين ذوي الخيرات المتميز" تم تليها العبارة "توافر المحضرات وقدرات لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة " بمتوسط حسابي 4.05 و3.90 وانحراف معياري 0.88 و0.67 تم تليهما العبارتين " تشجع المنظمة على الإبداع و الابتكار" تهدف المنظمة إلى تنويع

منتجاتها لتلبية كافة احتياجات المتعاملين السوق " بمتوسط حسابي 3.66 و 3.64 وإنحراف 0.91 و 1.14 وفي المرتبة الأخيرة "تعتمد المنظمة طرفا متجدد للحفاظ على الزبائن" بمتوسط حسابي 3.62 وإنحراف 0.91 .

المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (35): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المجال
Sig	df	Statistic	Sig	df	Statistic	
0.000	51	0.595	0.000	51	0.425	محور البراعة التنظيمية
0.000	51	0.605	0.000	51	0.415	محور النجاح الاستراتيجي

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات spss

باعتبار أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، (51) قمنا باستخدام إختبار كولموجروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

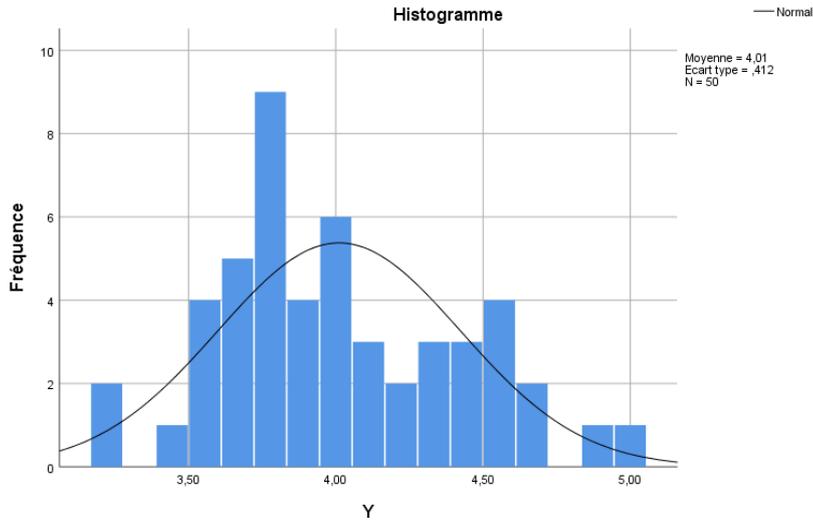
الجدول (36): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.193	0,425	البراعة التنظيمية
0.200	0,415	النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة علي ضوء مخرجات spss

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

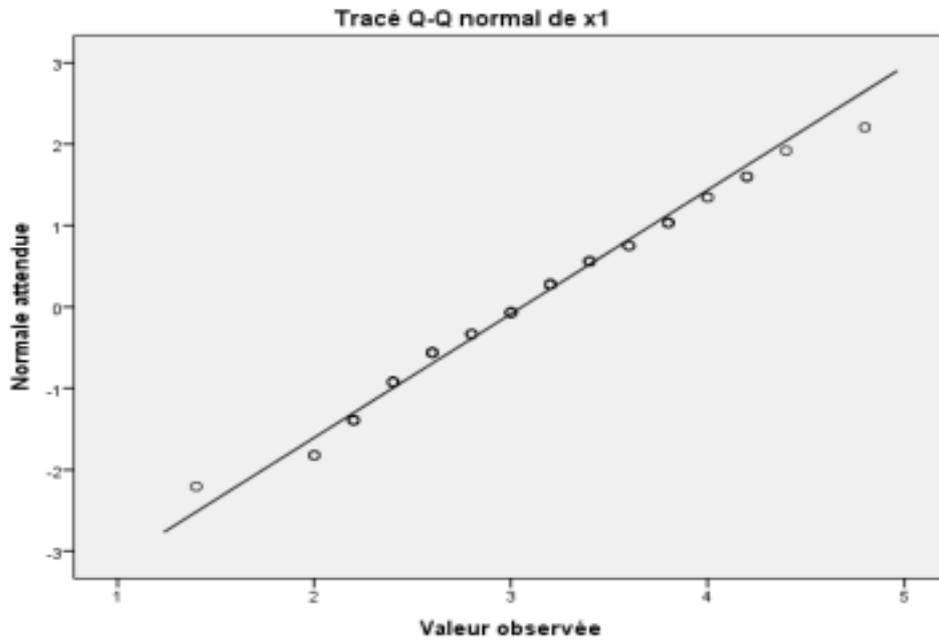
الشكل (09): منحني التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على إستخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل (10): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق النجاح الاستراتيجي. وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى. و تحدد الفرضية الصفرية والبدلية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثير وارتباط لأبعاد البراعة التنظيمية ( الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) على تحقيق النجاح الاستراتيجي عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير وارتباط لأبعاد البراعة التنظيمية ( الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) على تحقيق النجاح الاستراتيجي عند  $\alpha \geq 0.05$ .

كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model) كالتالي:

الجدول (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T		معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
القيمة F	المنوية sig			القيمة t	المنوية sig		
				0.004	0.13	0.2	الثابت
				0.002	0.99	0.02	الاستغلال
				0.003	1.97	0.11	الاستكشاف
						0.21	الهيكل التنظيمي
0.025	3.4	0.42	0.17				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نحو 2% فقط من التغيرات في مستوى النجاح الاستراتيجي يعود سببه لبعده الاستغلال، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، في حين 11% من التغيرات في مستوى النجاح الاستراتيجي هو نتيجة بعد الاستكشاف، أما بعد الهيكل التنظيمي فيفسر ما نسبته 21% من التغيرات في مستوى النجاح الاستراتيجي. ومنه يمكن تمثيل علاقة الانحدار بالمعادلة التالية:

$$\text{هيكل تنظيمي } 0.21 + \text{استكشاف } 0.11 + \text{استغلال } 0.02 + \text{Quapriv} = 0.2$$

تظهر المعادلة أن البعد الأكثر تأثيراً في مستوى النجاح الاستراتيجي هو بعد الهيكل التنظيمي يليه بعد الاستكشاف في حين كان بعد الإستغلال تأثيره جد ضعيف.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي  $F=3.40$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية  $F=2.8$  عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة تأثير وارتباط لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي) على تحقيق النجاح الاستراتيجي عند  $\alpha \geq 0.05$  ونرفض فرضية العدم، كما كان معامل التحديد  $R^2=0.17$  بمعنى أن نحو 17% من التباين في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة سونلغاز هو نتيجة تأثير أبعاد البراعة التنظيمية. وجاء معامل الارتباط R مساوياً لـ 0.42 أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

وبناء على الجدول السابق نستنتج ما يلي:

#### أولاً : اختبار الفرضية الجزئية الأولى

✓ الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الاستغلال وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

✓ الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الاستغلال وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

نلاحظ أن قيمة  $(\text{sig}=0.004 \leq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، إذا يوجد أثر معنوي لبعده الاستغلال على تحقيق النجاح الاستراتيجية في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

ثانياً : اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الاستكشاف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

✓ الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الاستكشاف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.002 \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، إذا يوجد أثر معنوي لبعده الاستكشاف على تحقيق النجاح الاستراتيجية في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

ثالثا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

✓ الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

نلاحظ أن قيمة ( $\text{sig}=0.003 \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، إذا يوجد أثر معنوي لبعده الهيكل التنظيمي على تحقيق النجاح الاستراتيجية في منظمة (مديرية) توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

## أ) نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي ONE WAY ANOVA

الجدول (38): تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية حول النجاح الاستراتيجي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.324	1	0.324	1.612	0.210
	داخل المجموعات	9.833	49	0.201		
	التباين الكلي	10.157	50			
السن	بين المجموعات	3.275	1	3.275	8.243	0.006
	داخل المجموعات	19.470	49	0.397		
	التباين الكلي	22.745	50			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	10.058	1	10.058	8.033	0.007
	داخل المجموعات	61.354	49	1.251		
	التباين الكلي	71.412	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل SPSS

ب) التحليل الإحصائي:

أولاً : اختبار الفرضية الجزئية الأولى

- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ونحدد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لها كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد

عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة

الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول (38) أن قيمة  $\text{sig}=0.210$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي إنه لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير السن.

ونحدد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لها كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير السن.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير السن.

بالنسبة لمتغير السن: فنلاحظ ان قيمة  $\text{sig}=0.006$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير السن .

ثالثا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ونحدد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لها كما يلي:

✓ الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.007$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم أي أنه توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### الفرع الثالث : مناقشة النتائج المتوصل إليها

بعد تحليل معالجة بيانات الاستبيان بالأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ اعتبر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الاستغلال في الشركة مرتفع ويرجع ذلك إلى قدرة شركة سونلغاز على تحسين أنشطتها التجارية من أجل توليد قيمة في الفترة القصيرة وهذا ما يوافق دراسة أثير مهدي المعنونة بـ "تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية" من ناحية استغلال امكانيات المتوفرة وتكنولوجيا العاملين، ودراسة يوسف حجيم طائي تحت عنوان " التجديد الاستراتيجي و دوره في تكوين المنظمات البارعة" توافقت مع دراسة الحالية في توجيه عمل المنظمات اتجاه الفرص الحالية وإمكانية استغلالها والاشراف على المستقبل (الأمم الطويل) أما متعارضت معه في دراسة الحالية هو المركز الذي تم أستهدافه ضمن الأسواق والمنافسة إذ أن الدراسة الحالية تابعة لدولة ليس بها منافسة ،

❖ أما دراسة 2021 Mawibkareemalanirabaiamran and zainabsaid al awaeed التي تحت عنوان " البيانات الضخمة والبراعة التنظيمية من المنظور الاستراتيجي" فلقد توافقت مع دراسة الحالية من حيث تفوق منظمة وقدرة على مستوى العالي من الأداء.

❖ توافقت دراستي الحالية مع دراسة Haigou and yaqunyi and zelong ديسمبر 2013 والتي كانت تحت عنوان : "براعة التعلم التنظيمي ، المرونة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة" في أن الاستكشاف والبحث والتطوير أنشطة يكون على مدى طويل، وتناقض مع هذه دراسة من ناحية إدارة الموارد ابشرية بأنها تقدم الاستغلال والاستكشاف بحيث دراسة الحالية تبين بأن إدارة الأعمال محرك الرئيسيلموضوع البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

❖ وتتعارض الدراسة الحالية مع دراسة علي عبد الرزاق لفتة صالح عبد الرضا رشيد، 29 نوفمبر 2018 التي تحت عنوان "السلوك الاستراتيجي و انعكاساته على براعة المنظمات" التي أظهرت ميلا واضحا لممارسة الأنشطة الإستثمارية دون الاستكشافية أما دراسة الحالية فلقد أكدت على بعد الاستكشاف .

❖ توافقت دراسة راضي جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم 2018 م تحت عنوان التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية. من حيث علاقة الارتباط بين توجه الاستراتيجي و البراعة التنظيمية وتوفير الجو مناسب مما ينعكس على المنظمة إلى حد ما، أما ما تعارضت به مع دراسة جالية فهو في استهداف عينة عاملين ليس بذوي مهارات و قدرات تمكنهم من تطوير .

خلاصة :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع SONELGAZ بولاية غرداية تحت عنوان البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تم التطرق إلى التعريف المؤسسة ومهامها والتزاماتها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 52 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، وإجراء مقابلة شخصية مع بعض موظفين الشركة، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت نتائجها فيمايلي:

✓ يوجد لدى عمال شركة سونلغاز مديرية التوزيع SONELGAZ لولاية غرداية اهتمام بمستوى مرتفع من البراعة التنظيمية تحت العاملين على تبنيها والتعامل معها، كما تعمل الشركة على ترسيخها من خلال دورات و نشریات وقوانين تخص الشركة.

✓ لدى أفراد العينة اهتمام بمستوى تنفيذ عالي للنجاح الاستراتيجي التي تضعها الشركة. لامتلاك الشركة ما يجعل لها كفاءة عالية في التسيير؛

✓ توجد علاقة تأثير بين تطبيق البراعة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي بالشركة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  حول البراعة التنظيمية تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي. ولا توجد الفروق بالنسبة لخاصية السن.

✓ تؤثر العوامل الشخصية التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة على البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي .

خاتمة

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز SONELGAZ بولاية غرداية وذلك عبر الاجابة عن التساؤلات التي تمثلت إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جانب النظري تناول الأدبيات النظرية للبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي إضافة إلى عرض بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة في القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية للتعرف براعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بهذه الشركة من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج إحصائيا لخصت نتائج فيما يلي :

1- نتائج الدراسة:

- هناك علاقة تأثير بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، تتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية نسردها كالتالي :
- ينظر أفراد العينة الدراسة إلى مستوى الاستغلال في المؤسسة مرتفع وهذا راجع إلى قدرة الشركة سونلغاز لتحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب .
- بحسب اراء أفراد العينة يوجد مستوى مرتفع من عملية الاستكشاف في شركة محل دراسة وهذا نتيجة البحث والتطوير من أجل تحسين خدماتها ودوره المهم في استكشاف أنشطة جديدة بغية تحقيق أهدافها وتفوقها على الأمد الطويل .
- تتبنى الشركة هيكل تنظيمي جيد يتلائم مع وظائف وعمل الشركة سونلغاز .
- توجد علاقة تأثير بين بعد الاستغلال وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (المنظمة) مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .
- توجد علاقة تأثير بين بعد الاستكشاف وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (المنظمة) مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .
- توجد علاقة تأثير وارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (المنظمة) مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .
- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية .

## خاتمة

- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية .
- توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط ولاية غرداية .

### 2- الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- توزيع نشرات توعوية وتثقيفية لنشر ثقافة البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية .
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعزيز درجة البراعة التنظيمية ونجاح الاستراتيجي لدى العمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية .
- إلغاء كافة السياسات و الإجراءات التي تحد من تطبيق البراعة التنظيمية، وتمكين الموظفين بالتوجه للمركزية ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تطبيق معارفهم الجديدة وإعطائهم مساهمة من الحرية لممارسة النجاح و الإبداع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط ولاية غرداية .

### 3- آفاق الدراسة:

بعد غوصنا في هذا الموضوع ظهرت لنا ملامح بعض المواضيع الجديدة بالدراسة والتي تعتبر إمتداد لهذا الموضوع هي:

- الدور التفاعلي للبراعة التنظيمية لتعزيز الإستراتيجية دراسة حالة لعينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) في ولاية غرداية .
- البراعة التنظيمية وانعكاسها على السلوك الاستراتيجي .
- أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات.
- النجاح الاستراتيجي وعلاقته بالسعادة الوظيفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

• الكتب :

- 1- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، ط 3، دار صادر، بيروت، 1994 .
- 2- ارثر ثومبسون وستريكلاندا، الادارة الاستراتيجية - المفاهيم والحالات العلمية، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2006 .
- 3- البعلبكي رمزي منير، المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت بلبنان، 2009 .
- 4- الزبيدي مُجَّد مرتضى، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1983.
- 5- عمر أحمد مختار، معجم اللغة العربية، دار عالم الكتب، المجلد 1، القاهرة، 2008 .
- 6- دون مؤلف، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، جزء 1، طبعة 3، القاهرة 1985.

• الرسائل والمذكرات :

- 7- أل حمد عبد حمد يونس، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2019 .
- 8- بلعلمي كريمة، دور نظم الذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الإبار(ENTP)، مذكرة ماستر في تخصص إدارة أعمال، كلية علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة مُجَّد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج، 2019-2020 .
- 9- تروش رحمة ومولة نسيم، مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية) للحصول على شهادة الماستر في مالية مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميله، 2019 .

## قائمة المراجع

- 10- خيري إبراهيم وحدي عبد الحق، عمليات الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020.
- 11- سمية بلقاسم، دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات الشاملة-، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 12- الشمري أحمد عبد الله أمانة، العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه في تخصص ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، لعراق، 2019 .
- 13- عبد ربه محاسنة ليس عارف، دور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الدينامكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير لكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017 .
- 14- العنزي أميرة خضير كاظم، دور أبعاد عالقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2010 .
- 15- العيد نصيره، مبروك دومي، عبد الباسط بن حوة، متطلبات نجاح التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر ، 2019 .
- 16- الناجي جاسم سعدون صالح، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، الماجستير في تخصص الإدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2021.

### • الدوريات :

- 17- احمودة مصباح، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة، مجلة القرطاس، العدد 18، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا، ماي 2022.

## قائمة المراجع

- 18- الباشقالي محمود مُجَّد أمين، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، العراق، ديسمبر 2015 .
- 19- الباعدي جيهان زورو سعدو، ريوار جمال رشيد، القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نورو)، مجلة تنمية الراقدين، العدد 134، جامعة دهوك بالعراق، جويلية 2022 .
- 20- التميمي اياد فاضل والخشالي شاكِر جار الله، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، الاردن، 2015.
- 21- حاتم أردان، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، العدد 26، قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2014.
- 22- حسين عمرو ومصطفى مُجَّد، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمتطلبات الخدمية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 4، مصر 2019.
- 23- حسين وليد حسين، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي الاستثمار)، مجلة المنصور، العدد 34، العراق، 2020.
- 24- الحلامة مُجَّد عزات والعزاوي سامي فياض، رأس المال الفكري وأثره على النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: دراسة استطلاعية لشركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 19، العراق، 2009.
- 25- الخليل أريج سعيد، تأثير نظام الإستمرارية الأعمال في النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والإقتصاد الجامعة العراقية، سنة 2019.
- 26- رشيد صالح ونجاح جابر، دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 16، ج2، 2014.

## قائمة المراجع

- 27- الطائي يوسف حجيم وآخرون، التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 3 المجلد 18، جامعة الكوفة، 2016 .
- 28- العبيدي رأفت عاصي حسين، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية للموصل، جمهورية العراق سبتمبر 2020.
- 29- عزمي أحمد، أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 1، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2022 .
- 30- عطية مزهر رمزي، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة بفلسطين، 2019 .
- 31- عويس محمود، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثربها على الأداء التنظيمي، مجلة الادارة العامة، العدد 55، ج 2، 2015 .
- 32- عياد حمود أنفال، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 15، العراق، 2019.
- 33- الكبيسي صلاح الدين عواد، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2018.
- 34- الكمري نوفل عبد الرضا وسعود عماد حسين، الصورة الذهنية للسائح وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كوفة بالعراق، 2018.
- 35- مجيد عبد النبي أسيل، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الإقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية ومالية، العدد 49، بغداد 2019 م .
- 36- مشمش أشرف مُجَّد، دور البراعة التنظيمية في نجاح المشروعات وفقا لمعايير الدولية، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة، 2021 م.

37- <https://www.sonelgaz.dz/ar>

ثانيا : باللغة الأجنبية

- 38- Ahmed Mayson Abdullah, Ismail Mohamed Hazem, (2019) Organizational Prowess and its Impact on the Promotion of Job Involvement A Survey of the Views of Some Administrative Leaders at the University of Mosul, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2019, Volume 15, Issue 47 Part 1..
- 39- Angus Stevenson, Oxford, Oxford University Press, 2010..
- 40- Charles A. O'Reilly , Michael Tushman, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper No. 142, 28 Jun 2013.
- 41- Dinn. David, "Inspirational leadership: the written theory versus the theory-in-action" . Theses and Dissertations., Rowan University, 2014..
- 42- Fares Alghamdi , Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance RESEARCH Open Access, Springer Open, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2018 ..
- 43- Hitt.M, A, Ireland.R, D, hoskisson. R, E, "strategic Management competitive ness and Globalization", 5eme éd, Thompson south-western .
- 44- Kraner, Jan, Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations Increasing Innovative Activity, Springer International Publishing,Switzerland, 2018..
- 45- Natalia A , Necessity of changes in the system of hospitality industry and tourism training in terms of import substitution international journal of economics and financial issues , 2016..
- 46- Nittana Sukasame, E-service quality : Aparadigm for competitive success of E-service Enter preneurs , 2005 .
- 47- Stevenson Angus , Oxford Dictionary of English,3rd ed., Oxford University Press, New York, U.S.A , 2010..
- 48- Tarody. D , Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management, Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016.

الملاحق

## الملاحق

الملحق (01) : قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	إسم المحكم
جامعة غرداية	د. بلعور سليمان
جامعة غرداية	د. بن زين حمزة
جامعة غرداية	د. بن شاعة وليد
جامعة غرداية	د. طالب أحمد نور دين

## الملاحق

الملحق (02) : الإستهبيان



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ...

أخي الموظف / أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال بجامعة غرداية بعنوان :  
((البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة حالة في منظمة توزيع الكهرباء والغاز

وسط - غرداية))

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة، أملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم، لإبداء رأيكم في العبارات الواردة بها و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

نحيطكم علما أن كل ما تدلون به من معلومات سيحضى بالسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

إشراف : د.أ. بلعور سليمان

الطالبة : زاوجي عائشة

- البراعة التنظيمية: هي تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف والعمل على هيكل تنظيمي مرن وكل ذلك بشكل متزامن داخل المنظمة .
- النجاح الاستراتيجي : قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والنمو في ظل الظروف البيئية المعقدة وغير المؤكدة من أجل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

## الملاحق

### ✓ المحور الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر  أنثى

- العمر: 34-25  44-35  54-45  أكثر من 54

- المستوى العلمي : ليسانس  ماستر  دراسات عليا   
شهادات أخرى  تقني

### ✓ المحور الثاني : البراعة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول : الإستغلال</b>						
هو قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على مدى القصير و لتلبية احتياجات .						
01	تبذل المنظمة الجهد المطلوب لاستثمار الفرص الجديدة .					
02	تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية .					
03	تأخذ المنظمة برأي العاملين في تطوير السلع.					
04	تستثمر المنظمة الفرص الجديدة .					
05	يتم تطوير الاعمال وتطوير التكنولوجيا واتباع الاتجاهات الصناعية في المنظمة .					
06	تنفذ المنظمة وبشكل منتظم تعديلات طفيفة على المنتجات والسلع القائمة .					

## الملاحق

### المجال الثاني : الإستكشاف

هو الذي يفيد المنظمات على المدى الطويل لزيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق .

					07	تستحدث المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلبي حاجات و طلبات زبائنها على أوسع نطاق ممكن .
					08	سعى أصحاب إتخاذ القرار إلى تفعيل وظيفة البحث و التطوير لفائدة منتجاتها .
					09	يسعى مسيرو المنظمة إلى جلب أفكار تكنولوجية متطورة .
					10	تنتهج المنظمة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب ذوي الخبرات .
					11	تشجع المنظمة العاملين على إتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العامل .
					12	توافق المنظمة على الطلبات التي تتجاوز المنتجات والسلع المتوفرة .

### المجال الثالث : الهيكل التنظيمي

ويكون من خلال تطوير آليات هيكلية تتوافق مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف .

					13	يتسم الهيكل التنظيمي في منظماتكم بالمرونة لمواجهة كافة التغيرات و المستجدات .
					14	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف المحددة و مهام عملها و بالتالي تسهيلها .
					15	يساعد الهيكل التنظيمي في مهمة الإتصال و التواصل بين مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة .
					16	تعمل المنظمة على إجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية .

## الملاحق

					يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة مبادئ التمكين الإداري من تفويض للسلطة و مشاركة في إتخاذ القرارات و غيرها .	17
--	--	--	--	--	--	----

### ✓ المحور الثالث : النجاح الاستراتيجي

المجال الأول: البقاء						
البقاء في ميدان الأعمال هو أساس استمرار منظمة في بيئة متغيرة التي تعمل فيها .						
					تفتح المنظمة باب الحوار وطرح المقترحات مع المستخدمين لمحاولة تحسين خدماتها و الإرتقاء في تلبية إحتياجاتهم .	01
					تحرص المنظمة على رضا المستخدمين وضمان ولائهم لها من خلال تلبية كافة متطلباتهم .	02
					تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء .	03
					تحرص المنظمة على الإستماع لشكاوي المتعاملين وآرائهم و العمل على كافة انشغالاتهم .	04
					توفر المنظمة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة .	05
المجال الثاني: التكيف						
التكيف هو عبارة عن الإستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة.						
					تمتلك المنظمة فرق عمل ذات مهارات تمكنها من أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت .	06
					تتيح المنظمة وسائل الاتصال كالهاتف والبريد الإلكتروني والشبكات الداخلية إلخ ...	07
					تعتمد المنظمة على تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج.	08

## الملاحق

					للمنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على نشاطها .	09
					تسعى المنظمة إلى إحتواء وحل كافة المشكلات الداخلية .	10
					تبرم الإدارة إتفاقيات كثيرة مع الغير كالشركات و القطاعات وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة .	11
<p><b>المجال الثالث :النمو</b></p> <p>هو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعا لاقتناص الفرص .</p>						
					تهتم المنظمة بشكل كبير إلى زيادة حجم المبيعات .	12
					تبحث المنظمة بشكل مستمر عن متعاملين جدد.	13
					تعتمد المنظمة طرقا متجددة للحفاظ على الزبائن.	14
					تشجع المنظمة على الإبداع و الإبتكار .	15
					تهدف المنظمة إلى تنويع منتجاتها لتلبية كافة إحتياجات السوق .	16

شكرا لكم على تعاونكم

الملحق (03) : نتائج برنامج SPSS

ثبات الفا كرونباغ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.876	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	129.0200	201.244	.123	.877
العمر	128.1400	202.817	-.015	.879
المستوى التعليمي	128.1400	206.980	-.159	.887
تبدل المنظمة الجهد المطلوب لاستمرار الفرص الجديدة	126.2800	191.920	.501	.871
تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية	126.3800	192.689	.581	.871
تقوم شركتنا باجراء تحسبات مستمرة لخدماتها الحالية	126.8200	187.865	.447	.872
تستمر المنظمة الفرص الجديدة	126.3200	198.549	.239	.876
يتم تطوير الأعمال وتطوير التكنولوجيا واتباع الاتجاهات الصناعية في المنظمة وتقسيمات عالية	126.5400	196.866	.243	.876
توفر مايسمى تدريب	126.6800	192.793	.319	.875
تستخدم المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلي حاجات وطلبات الزبائن على أوسع نطاق ممكن	126.4000	195.429	.233	.876
سعي أصحاب إتخاذ القرار إلى تفعيل وظيفة البحث وتطوير لفائدة منتجاتها	126.7000	198.827	.121	.879
يسعى مسيروا المنظمة لجلب أفكار تكنولوجية وتقنيات عالية	126.7200	193.675	.317	.875
ذوي خبرة تنتهج المنظمة أساليب وتدعم أو وتساعد بشكل لي مشاريع الجديدة	126.7400	184.931	.579	.869
تشجع المنظمة العاملين على إتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العامل	126.6200	194.159	.280	.875
توافق المنظمة على الطلبات التي تتجاوز المنتجات والسلع المتوفرة	126.7600	189.778	.601	.870
يتسم الهيكل التنظيمي في منظمكم بالمرونة لمواجهة كافة يتسم التغيرات و المستجدات	126.4200	187.840	.613	.869
يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف المحددة و مهام عملها و بالتالي تسهيلها	126.2600	190.237	.533	.870
يساعد الهيكل التنظيمي في مهمة الإتصال و التواصل بين مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة	126.3000	189.194	.581	.870
تعمل المنظمة على إجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الإستراتيجية	126.3600	193.215	.440	.872
يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة مبادئ التمكين الإداري من تفويض للسلطة و مشاركة في إتخاذ القرارات و غيرها	126.5600	187.598	.588	.869
تفتح المنظمة باب الحوار وطرح المقترحات مع المستفيدين لمحاولة تحسين خدماتها و الإرتقاء في تلبية إحتياجاتهم	126.8200	186.396	.448	.872

## الملاحق

تحرص المنظمة على رضا المستفيدين وضمان ولائهم لهامن خلال تلبية كافة متطلباتهم	126.5600	192.578	.371	.873
تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء	126.4400	189.721	.495	.871
تحرص المنظمة على الإستماع لشكاوي المتعاملين وأرائهم و العمل على كافة انشغالاتهم .	126.5600	195.598	.219	.877
توفر المنظمة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة	126.5600	190.904	.494	.871
تمتلك المنظمة فرق عمل ذات مهارات تمكنها أكثر من مهمة في نفس الوقت	126.4200	199.473	.068	.881
تتيح المنظمة وسائل الاتصال كالهاتف والبريد الالكتروني والشبكات الداخلية إلخ	126.2000	194.082	.382	.873
تعتمد المنظمة على تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج	126.5000	187.929	.436	.872
للمنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على نشاطها	126.2800	188.573	.564	.870
تسعى المنظمة إلى إحتواء وحل كافة المشكلات الداخلية	126.4600	189.886	.586	.870
تلتزم الإدارة إتفاقيات كثيرة مع الغير كالشركات و القطاعات وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة	126.3400	187.984	.551	.870
تعمل إدارة المنظمة زيادة عمل العاملين ذوي الخيارات المتميز	126.2000	194.041	.334	.874
توافر المحضرات وقدرات لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة	126.3800	196.159	.335	.874
تعتمد المنظمة طرقا متجدد للحفاظ على الزبائن	126.6600	191.821	.403	.873
تشجع المنظمة على الإبداع و الإبتكار	126.6200	183.302	.587	.868
تهدف المنظمة إلى تنوع منتجاتها لتلبية كافة إحتياجات المتعاملي السوق	126.6400	186.358	.628	.868

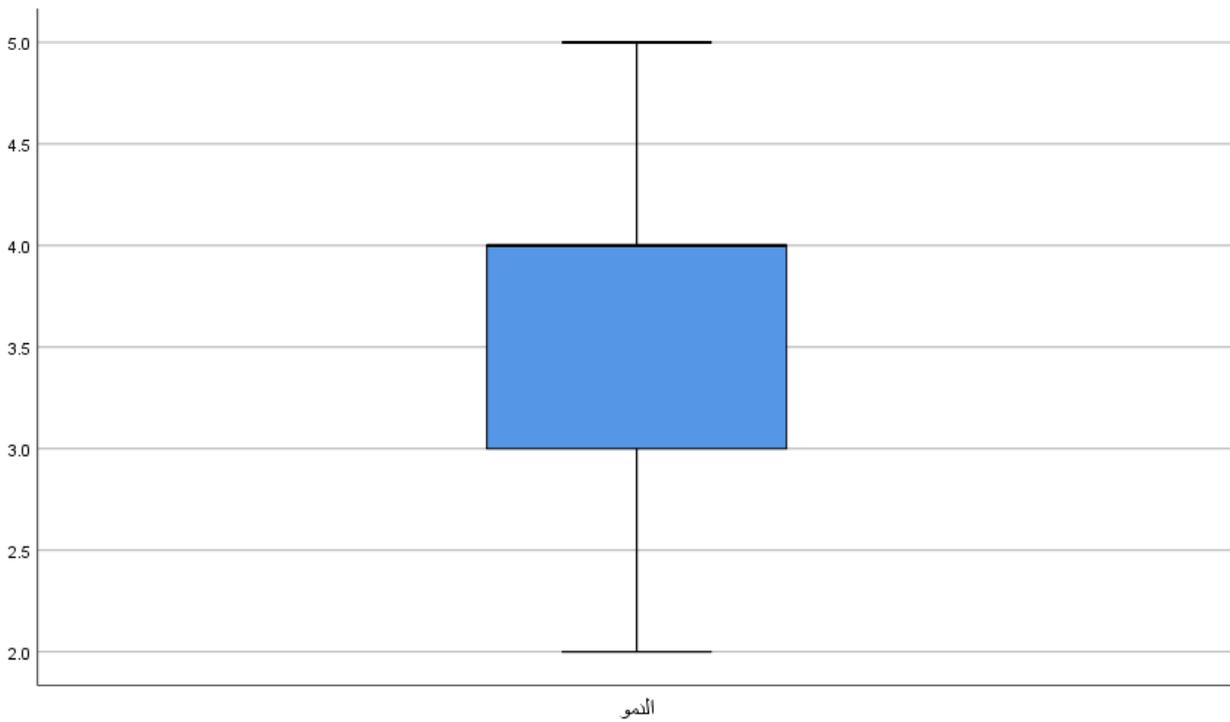
## Notes

Output Created	29-MAR-2023 01:38:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\pop\Documents\ زوجي عانثمة.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	51
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

## الملاحق

Syntax	NPAR TESTS /CHISQUARE=a1      الاستغلال الاستكشاف التنظيمي البقاء AD ADD /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	314572

a. Based on availability of workspace memory.



### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستغلال	الاستكشاف	الهيكل التنظيمي	البقاء	التكيف	النمو
N		51	51	51	51	51	51
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.9510	3.6667	3.9216	3.8039	3.9510	3.8039
	Std. Deviation	.43880	.66081	.68828	.74886	.64230	.74886
Most Extreme Differences	Absolute	.357	.262	.369	.348	.334	.357
	Positive	.357	.170	.317	.279	.254	.357
	Negative	-.348-	-.262-	-.369-	-.348-	-.334-	-.348-
Test Statistic		.357	.262	.369	.348	.334	.357
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 <sup>c</sup>					

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## الملاحق

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور البراعة التنظيمية	محور تحقيق النجاح الاستراتيجي
N	51	51
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.6667
	Std. Deviation	.48264
Most Extreme Differences	Absolute	.425
	Positive	.253
	Negative	-.425-
Test Statistic	.425	.415
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Correlations

		محور البراعة التنظيمية	الاستغلال	الاستكشاف	الهيكل التنظيمي
محور البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.351*	.403**	.407**
	Sig. (2-tailed)		.012	.003	.003
	N	51	51	51	51
الاستغلال	Pearson Correlation	.351*	1	.477**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.012		.000	.000
	N	51	51	51	51
الاستكشاف	Pearson Correlation	.403**	.477**	1	.469**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.001
	N	51	51	51	51
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.407**	.484**	.469**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001	
	N	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		البقاء	التكيف	النمو	محور تحقيق النجاح الاستراتيجي
البقاء	Pearson Correlation	1	.479**	.322*	.247
	Sig. (2-tailed)		.000	.021	.080
	N	51	51	51	51
التكيف	Pearson Correlation	.479**	1	.624**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004
	N	51	51	51	51
النمو	Pearson Correlation	.322*	.624**	1	.413**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000		.003
	N	51	51	51	51
محور تحقيق النجاح الاستراتيجي	Pearson Correlation	.247	.395**	.413**	1
	Sig. (2-tailed)	.080	.004	.003	
	N	51	51	51	51

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		محور تحقيق النجاح الاستراتيجي	محور البراعة التنظيمية
محور تحقيق النجاح الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	51	51
محور البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تبدل المنظمة الجهد المطلوب لاستمرار الفرص الجديدة	51	4.0000	.74833
يتمتع المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية	51	3.9020	.60844
تقوم شركتنا بإجراء تحسبات مستمرة لخدماتها الحالية	51	3.4118	1.16921
تستمر المنظمة الفرص الجديدة	51	3.9412	.61357
يتم تطوير الأعمال وتطوير التكنولوجيا واتباع الاتجاهات الصناعية في المنظمة وتقسيمات عالية	51	3.7451	.79607
توفر مايسمى تدريب	51	3.5882	1.02326
Valid N (listwise)	51		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تبدل المنظمة الجهد المطلوب لاستمرار الفرص الجديدة	51	4.0000	.74833
يتمتع المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع السلع الحالية	51	3.9020	.60844
تقوم شركتنا بإجراء تحسبات مستمرة لخدماتها الحالية	51	3.4118	1.16921
تستمر المنظمة الفرص الجديدة	51	3.9412	.61357
يتم تطوير الأعمال وتطوير التكنولوجيا واتباع الاتجاهات الصناعية في المنظمة وتقسيمات عالية	51	3.7451	.79607
توفر مايسمى تدريب	51	3.5882	1.02326
الاستغلال	51	3.9510	.43880
Valid N (listwise)	51		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستخدم المنظمة مراكز توزيع لمنتجاتها لتلبي حاجات وطلبات الزبائن على أوسع نطاق ممكن	51	3.8824	.99292
سعي أصحاب إتحاد القرار إلى تفعيل وظيفة البحث وتطوير لفائدة منتجاتها	51	3.5686	.94350
يسعى مسيروا المنظمة لجلب أفكار تكنولوجية وتقنيات عالية	51	3.5490	.94475
ذوي خبرة تنتهج المنظمة أساليب وتدعم أو وتساعد بشكل لي مشاريع الجديدة	51	3.5294	1.06495
تشجع المنظمة العاملين على إتخاذ القرارات التي تتلائم ومتطلبات العامل	51	3.6078	1.05978

## الملاحق

توافق المنظمة على الطلبات التي تتجاوز المنتجات والسلع المتوفرة	51	3.4706	.83314
الاستكشاف	51	3.6667	.66081
Valid N (listwise)	51		

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR13 VAR14 VAR15 VAR16 VAR17 التنظيمي

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتسم الهيكل التنظيمي في منظمتكم بالمرونة لمواجهة كافة التغيرات والمستجدات	51	3.8431	.85726
يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة الوظائف المحددة و مهام عملها و بالتالي تسهيلها	51	4.0000	.82462
يساعد الهيكل التنظيمي في مهمة الإتصال و التواصل بين مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة	51	3.9608	.82367
تعمل المنظمة على إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع الخطة الإستراتيجية	51	3.9020	.75511
يسهل الهيكل التنظيمي في المنظمة مبادئ التمكين الإداري من تفويض للسلطة و مشاركة في إتخاذ القرارات و غيرها	51	3.7255	.89618
الهيكل التنظيمي	51	3.9216	.68828
Valid N (listwise)	51		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفتح المنظمة باب الحوار و طرح المقترحات مع المستفيدين لمحاولة تحسين خدماتها و الإرتقاء في تلبية إحتياجاتهم	51	3.4706	1.22234
تحرص المنظمة على رضا المستفيدين و ضمان ولائهم لها من خلال تلبية كافة متطلباتهم	51	3.7255	.91823
تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء	51	3.8235	.91007
تحرص المنظمة على الإستماع لشكاوي المتعاملين و آرائهم و العمل على كافة انشغالاتهم	51	3.7255	1.02134
توفر المنظمة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة	51	3.7059	.83172
البقاء	51	3.8039	.74886

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك المنظمة فرق عمل ذات مهارات تمكنها أكثر من مهمة في نفس الوقت	50	3.8600	1.14304
تتيح المنظمة وسائل الاتصال كالهاتف و البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية إلخ	51	4.0784	.77054
تعتمد المنظمة على تقنيات تكنولوجيا متطورة في الإنتاج	51	3.7843	1.13690
للمنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على نشاطها	51	4.0000	.87178
تسعى المنظمة إلى إحتواء و حل كافة المشكلات الداخلية	51	3.8039	.77510
تلتزم الإدارة إتفاقيات كثيرة مع الغير كالشركات و القطاعات و تستجيب لإحتياجاتهم المتغيرة	51	3.9216	.93473
التكيف	51	3.9510	.64230
Valid N (listwise)	50		

DESCRIPTIVES VARIABLES=VA12 VA13 VA14 VA15 VA16 ADD  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

**Notes**

Output Created	01-APR-2023 13:22:10	
Comments		
Input	Data	C:\Users\pop\Documents\زواجي عائشة.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	51
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=VA12 VA13 VA14 VA15 VA16 ADD /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل إدارة المنظمة زيادة عمل العاملين ذوي الخيرات المتميز	51	4.0588	.88118
توافر المحاضرات وقدرات لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة	51	3.9020	.67097
تعتمد المنظمة طرقا متجدد للحفاظ على الزبائن	51	3.6275	.91566
تشجع المنظمة على الإبداع و الابتكار	51	3.6667	1.14310
تهدف المنظمة إلى تنوع منتجاتها لتلبية كافة إحتياجات المتعاملي السوق	51	3.6471	.91266
النمو	51	3.8039	.74886
Valid N (listwise)	51		

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
محور البراعة التنظيمية	51	4.00	5.00	4.6667	.47610
محور تحقيق النجاح الاستراتيجي	51	4.00	5.00	4.6471	.48264
Valid N (listwise)	51				

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمية البراعة محور	.425	51	.000	.595	51	.000
	.415	51	.000	.605	51	.000

a. Lilliefors Significance Correction

## الملاحق

### Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
التنظيمية البراعة محور	ذكر	37	24.85	919.50
	أنثى	14	29.04	406.50
Total		51		

### Test Statistics<sup>a</sup>

التنظيمية البراعة محور	
Mann-Whitney U	216.500
Wilcoxon W	919.500
Z	-1.098-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.272

a. Grouping Variable: الجنس

### Test Statistics<sup>a</sup>

التنظيمية البراعة محور		
Most Extreme Differences	Absolute	.164
	Positive	.164
	Negative	.000
Kolmogorov-Smirnov Z		.523
Asymp. Sig. (2-tailed)		.947

a. Grouping Variable: الجنس

### Descriptives<sup>a</sup>

		Statistic	Std. Error	
التنظيمية البراعة محور	العمر	سنة 26-34 من		
		Mean	4.8571	.14286
		95% Confidence Interval for Lower Bound	4.5076	
		Mean Upper Bound	5.2067	
		5% Trimmed Mean	4.8968	
		Median	5.0000	
		Variance	.143	
		Std. Deviation	.37796	
		Minimum	4.00	
		Maximum	5.00	
		Range	1.00	
		Interquartile Range	.00	
		Skewness	-2.646-	.794
		Kurtosis	7.000	1.587
سنة 35-44 من	Mean	4.7333	.08212	

## الملاحق

سنة 54 إلى 45 من	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4.5654	
	Mean	Upper Bound	4.9013	
	5% Trimmed Mean		4.7593	
	Median		5.0000	
	Variance		.202	
	Std. Deviation		.44978	
	Minimum		4.00	
	Maximum		5.00	
	Range		1.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-1.112-	.427
	Kurtosis		-.824-	.833
	Mean		4.4615	.14391
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4.1480	
	Mean	Upper Bound	4.7751	
	5% Trimmed Mean		4.4573	
	Median		4.0000	
	Variance		.269	
	Std. Deviation		.51887	
	Minimum		4.00	
Maximum		5.00		
Range		1.00		
Interquartile Range		1.00		
Skewness		.175	.616	
Kurtosis		-2.364-	1.191	

a. Is constant when the age is 55 or more. It has been omitted.

### Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التعليمي المستوى * التنظيم البراعة محور	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
العمر * التنظيم البراعة محور	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.210 <sup>a</sup>	4	.266
Likelihood Ratio	5.014	4	.286
Linear-by-Linear Association	3.954	1	.047

## الملاحق

N of Valid Cases	51
------------------	----

a. 6 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.

### Crosstab

Count

		العمر				Total
		سنة 26-34 من	سنة 35-44 من	سنة 54 إلى 45 من	55 من أكثر	
التنظيمية البراعة محور	4.00	1	8	7	1	17
	5.00	6	22	6	0	34
Total		7	30	13	1	51

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.204 <sup>a</sup>	3	.102
Likelihood Ratio	6.443	3	.092
Linear-by-Linear Association	5.517	1	.019
N of Valid Cases	51		

a. 5 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Var	51	4,6667	,47610	,06667
Va	51	4,6471	,48264	,06758

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Var	70,000	50	,000	4,66667	4,5328	4,8006
Va	68,761	50	,000	4,64706	4,5113	4,7828

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
a1 Between Groups	,324	1	,324	1,612	,210
Within Groups	9,833	49	,201		
Total	10,157	50			
a2 Between Groups	3,275	1	3,275	8,243	,006
Within Groups	19,470	49	,397		
Total	22,745	50			
a3 Between Groups	10,058	1	10,058	8,033	,007
Within Groups	61,354	49	1,252		
Total	71,412	50			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,422 <sup>a</sup>	,178	,126	,45120

a. Predictors: (Constant), التنظيمي, الاستكشاف, الاستغلال

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,079	3	,693	3,404	,025 <sup>b</sup>
Residual	9,568	47	,204		
Total	11,647	50			

a. Dependent Variable: va

b. Predictors: (Constant), التنظيمي, الاستكشاف, الاستغلال

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,200	,590		5,554	,000
1 الاستغلال	,023	,176	,021	,132	,004
الاستكشاف	,114	,116	,157	,990	,002
التنظيمي	,219	,111	,313	1,970	,003

a. Dependent Variable: va

## الملاحق

### الملحق (04) : دليل المقابلة

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير

قسم علوم تسيير

#### ----- دليل المقابلة -----

من إنجاز الطالبة : زاوجي عائشة، تحت اشراف : الدكتور بلعور سليمان

تندرج أسئلة هذه المقابلة في إطار دراسة ميدانية لاستكمال رسالة ماستر، و تتمحور حول موضوع البراعة التنظيمية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة حالة منظمة سونلغاز بولاية غرداية -

سيتم طرح هذه الأسئلة خلال مقابلات شخصية مع اطارات المنظمة المستهدفة والتي لديها دراية كافية بموضوع بحثي المعلومات المتحصل عليها تكون سرية و تستعمل لأغراض البحث البيداغوجية فقط، وسوف تعرض كجزء من رسالة الماستر المنجزة من طرف طالبة ماستر أعلاه .

لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم .

ميدان النشاط:

المنصب الذي يشغله المستجوب في المنظمة :

تاريخ المقابلة :

أسئلة المقابلة :

الجزء الخاص بالمقابلة مع رئيس مصلحة سونلغاز :

س1 : هل تتبنى المنظمة ممارسات و أساليب تحفيزية لتشجيع المبادرات الإبداعية لدى الموظفين ؟

س 2 : هل تمتلك المنظمة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة ؟

س 3 : كيف تستغل المنظمة الفرص المتاحة لها و تبحث في نفس الوقت عن فرص جديدة ؟

س 4 : هل تقوم المنظمة بإجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي إذا دعت الحاجة إلى ذلك ؟

## الملاحق

س 5 : كيف تفسح الإدارة العليا للعاملين المجال للمبادرة والإبداع في إنجاز أعمالهم ؟

س 6 : كيف تستفيد المنظمة من المخزون المعرفي للعاملين ؟

س 7 : هل يتم تعديل أهداف المنظمة دوريا وفقا للظروف التي تواجهها ؟

### الجزء الخاص بالمقابلة مع المكلف بالدراسات

س 1 : هل تتعاون المؤسسة مع الجامعات للاستفادة من البحوث العلمية لتطوير الأفكار الجديدة ؟

س 2 : كيف تسعى المنظمة إلى تزويد العاملين بالمعرفة الجديدة ؟

س 3 : ماهي الأساليب التي تنتهجها المنظمة من أجل إستقطاب ذوي الخبرات ؟

### الجزء الخاص بالمقابلة مع إطار في الدراسات :

س 1 : هل تمتلك المنظمة قدرة على مواجهة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة ؟

س 2 : كيف تقوم المنظمة بالبحث عن أفكار جديدة للسير الإيجابي للأعمال ؟

س 3 : كيف تستفيد الإدارة من عمل الأفراد ذوي الخبرات المتميزة ؟



## استراتيجية سونلغاز 2035

رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز السيد شاهر بولخراص

سونلغاز  
2035

سيداتي، سادتي

زملائي الأعزاء

هناك فرص هائلة حقيقية يمكننا اغتنامها في السوق المحلية وأيضًا في سوق منطقة البحر الأبيض المتوسط والسوق الأفريقي. وبفضل استراتيجيتنا الجديدة، سيكون بإمكاننا الوصول إلى حيثما أردنا ونقتصم مكانة رائدة. وهو السبب الذي يجعلنا نتخذ الانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة سلاحنا الجديد. ومن هذا المنطلق، نعزم أن نصبح فاعلاً رئيسياً ومسؤولاً عن البرنامج الجزائري لتطوير الطاقات المتجددة.

أدأنا الذي اكتسبناه جميعًا منذ أكثر من 50 عامًا. وموقعنا في الطاقات الرقمية والمتجددة سيسمح لنا بالتطور في مناطق جديدة، حاملون للتنمية لا سيما في الخدمات وعلى الصعيد الدولي.

ولنتمكن من تحقيق هذه الطموحات، يجب علينا تعزيز ثقافة أدائنا، وتصويب مواردنا المالية والتحكم في استثمارنا ونفقنا. هذه هي الطريقة التي يمكننا بها تقديم الدعم الفعال لاستراتيجية التعافي الاقتصادي والاجتماعي التي أطلقتها السلطات العمومية.

يجب علينا في الواقع توقيف كل ما يبده مستقبل مجتمعاتنا. لذلك علينا أن نتصرف بشجاعة وصرامة، بدءًا من ديوننا، التي لا تتوافق آجال استحقاقها مع جيلنا الحالي من البعد. كما تعلمون، نحن نواجه اختلالاً كبيراً وفوريًا بين عائداتنا وتكاليفنا. يجب علينا الآن أن نتحرك بشكل عاجل لخفض نفقاتنا، واستعادة توازننا المالي واستعادة السيطرة في نهاية المطاف على مصيرنا من خلال الاستعداد الدائم لخدمة هدفنا.

في الأشهر والسنوات القادمة، سنعتمد على قيمنا واحترافنا التي سترشدنا في الواقع، سوف تتطلب التحديات التي سنواجهها التزام كل واحد منكم. ولا يساورني شك في نصيحتكم ورجعتكم في المضي قدمًا، دائمًا.

في سونلغاز، نشكل مركزًا للذكاء والمهارات والمعرفة موجهة نحو زبائننا. فروح الخدمة العمومية تدفعنا. ولن نكون أبداً أوفياء في مواجهة تحدياتنا إلا إذا كنا متحدين جميعًا مقابل تحدياتنا الجديدة والمتجددة.

شاهر بولخراص

شاهر بولخراص



أتوجه إليكم اليوم بهذه الكلمة، من أجل الإعلان عن إطلاق تنفيذ استراتيجيةنا الجديدة سونلغاز 2035، والتي تؤكد من خلالها أننا لا نرغب فقط في الحفاظ على سونلغاز، بل جعلها أكثر فاعلية وبالتالي أكثر مرونة. لقد أظهر جائحة كوفيد-19 التي عشناها والتي أثرت تداعياتها بشكل كبير على اقتصادنا الوطني وحتى علينا كأفراد، التزامنا الراسخ بتوفير الخدمة العمومية. كما دفعتنا هذه الأزمة غير المسبوقة إلى الصف الثاني بعد مستخدمي الصحة حيث تحملنا مسؤولياتنا بالكامل في ضمان الإمداد المستمر بالطاقة وثلبة احتياجات الجزائريين ومتطلبات اقتصادنا الوطني.

لقد تمكنا خلال الأشهر الماضية من تحويل الأزمة إلى قوة جماعية ووجدنا الحلول معًا. لذلك أود أن أبدأ رسالتي هذه بتوجيه الشكر لكم جميعًا على التزامكم الراسخ. و استذكر بالمناسبة زملائنا الذين راحوا ضحايا لهذا الفيروس هؤلاء الذين يذكروننا بأنه علينا البقاء حذرين لأن العناية بصحتنا وصحة أقرابنا وفرقنا وزبائننا مسؤولية، وذلك من خلال وضع حد للفيروس والامتنال باستمرار لتعليمات السلطات العليا للسلطة.

يجب علينا أيضا الاستعداد للانتعاش الاقتصادي، ونحن نعتد بأن السوق في بلدنا وعليه يجب أن نلعب دورنا بالكامل، لذلك نسير وفق استراتيجيةنا بيوصلنا استراتيجية، لئلا نرى رؤية تسمح لنا بتوفير خدماتنا في الوقت المناسب والطويل. سيسمح لنا هذا بالمضي قدماً في تحقيق أهدافنا الاستراتيجية.

أنا أتحدث عن الأريحية، لكنني فلا أكره في - التي الأريحية الجديدة. وهذه هي الطريقة التي ستكون من خلالها قادرين على ضمان جيتكنا. ومكتسباتنا الاجتماعية والمهنية والظرف من ذلك، ستكون قادرين على اعطائكم فرصا أكبر للاستمرارية والتطور عبر مختلف مكونات المجتمع.

إن التحدي الأول الذي يواجهنا اليوم، هو إعادة التركيز على مهامنا وسبب وجودنا كمتعامل متخصص في الطاقة. لقد أصبحنا، كما تعلمون، مجعاً ذا تركيبة معقدة مع العديد من الشركات التي تتميز أحياناً بعدم الإسجام فيما بينها. لذلك يجب أن نعود إلى الأساسيات ونجمع مواردنا ولنلتزم بمهمتنا المتمثلة في توفير طاقة ناعمة ومسؤولة، وضمان خدمة عمومية عالية الجودة والمساهمة في رفاهية الزبائن مع ضمان التنمية المستدامة حيثما تواجدنا.

للقيام بذلك، سنواصل برنامج عصرنة أعمالنا لتحسين جودة خدماتنا، وكما سنعمل على التوفيق بين مهمة الخدمة العمومية والأداء الاقتصادي. ففي الواقع دورنا كمختص في الطاقة يتعزز، فالطلب على الطاقة في تزايد مستمر، وسيكون أكثر قوة مع تطور نمو اقتصادنا، وستكون مدفوعة أيضاً بالربط الكثيف للاستخدامات المنزلية وكذا الرقمنة المتسارعة.

هذا يقودني إلى ذكر تحدي التحول الرقمي. فقد أصبح من الحتمي علينا اليوم أن نضع الرقمنة في قلب نموذج التطوير لدينا، في خدمة زبائننا، من أجل إنتاج كهرباء أكثر مرونة وشبكات أكثر ذكاءً وكفاءة تشغيلية أكبر. سيكون التحول الرقمي رافعنا لأننا نذكر أن الطاقة التي نقدعها يجب أن تكون مستدامة، ومتجددة في أفضل الأحوال، ومسؤولة، ومسريرة ومُحسنة عن طريق الرقمنة.

## فهرس المحتويات

ص	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال والجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
09	المطلب الأول :ماهية البراعة التنظيمية
09	الفرع الأول: نشأة البراعة التنظيمية ومفهومها
09	أولا : نشأة البراعة التنظيمية
10	ثانيا : مفهوم البراعة التنظيمية
13	الفرع الثاني : أهمية واهداف البراعة التنظيمية
13	أولا : أهمية البراعة التنظيمية
14	ثانيا :أهداف البراعة التنظيمية
15	الفرع الثالث : خصائص ومتطلبات البراعة التنظيمية
15	اولا : خصائص البراعة التنظيمية
16	ثانيا :متطلبات البراعة التنظيمية
16	الفرع الرابع : أبعاد البراعة التنظيمية وأنواعها
16	أولا : أبعاد البراعة التنظيمية
18	ثانيا: أنواع البراعة التنظيمية
20	المطلب الثاني : ماهية النجاح الاستراتيجي

## فهرس المحتويات

20	الفرع الاول : مفهوم النجاح الاستراتيجي وأهميته
20	أولاً: تعريف النجاح
21	ثانياً : تعريف النجاح الاستراتيجي
22	ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي
23	الفرع الثاني : أهداف وأركان النجاح الاستراتيجي
23	أولاً: أهداف النجاح الاستراتيجي
24	ثانياً : أركان النجاح الاستراتيجي
25	الفرع الثالث : متطلبات وعوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي
25	أولاً : متطلبات النجاح الإستراتيجي
27	ثانياً : عوامل تحقيق النجاح الإستراتيجي
29	الفرع الرابع : أبعاد وخصائص النجاح الاستراتيجي
29	أولاً : أبعاد النجاح الاستراتيجي
31	ثانياً : خصائص النجاح الاستراتيجي
32	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
32	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
38	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
41	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
41	الفرع الأول : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة و ما يميزها
41	أولاً : مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة
42	ثانياً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
42	الفرع الثاني : أوجه التشابه والاختلاف
45	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية</b>	
47	تمهيد

## فهرس المحتويات

48	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المطلب الأول : تقديم شركة سونلغاز ومجتمع وعينة الدراسة
48	الفرع الأول : تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز Sonelgaz
48	أولا: نشأة وتعريف شركة سونلغاز
50	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية
52	الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز
53	الفرع الثالث :مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها
53	أولا: طريقة اجراء الدراسة
54	ثانيا : مجتمع الدراسة
54	ثالثا : عينة الدراسة
54	رابعا: متغيرات الدراسة
54	المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
55	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
55	أولا : الإستبيان
57	ثانيا : المقابلة
61	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
66	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
66	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة الدراسة
69	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة
69	الفرع الأول: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور البراعة التنظيمية
69	أولا : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الاستغلال
70	ثانيا : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الاستكشاف
71	ثالثا: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الهيكل التنظيمي
72	الفرع الثاني : المتوسطات وانحرافات المعيارية الخاصة بمحور تحقيق النجاح الاستراتيجي

## فهرس المحتويات

72	أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء البقاء
73	ثانياً : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء التكيف
74	ثالثاً : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء النمو
75	المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة
77	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
82	الفرع الثالث : مناقشة النتائج المتوصل إليها
84	خلاصة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق
115	فهرس المحتويات