



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير فرع علوم تسيير
تخصص إدارة اعمال
بعنوان:

دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في
المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج
– قالمة –

تحت إشراف الأستاذة:

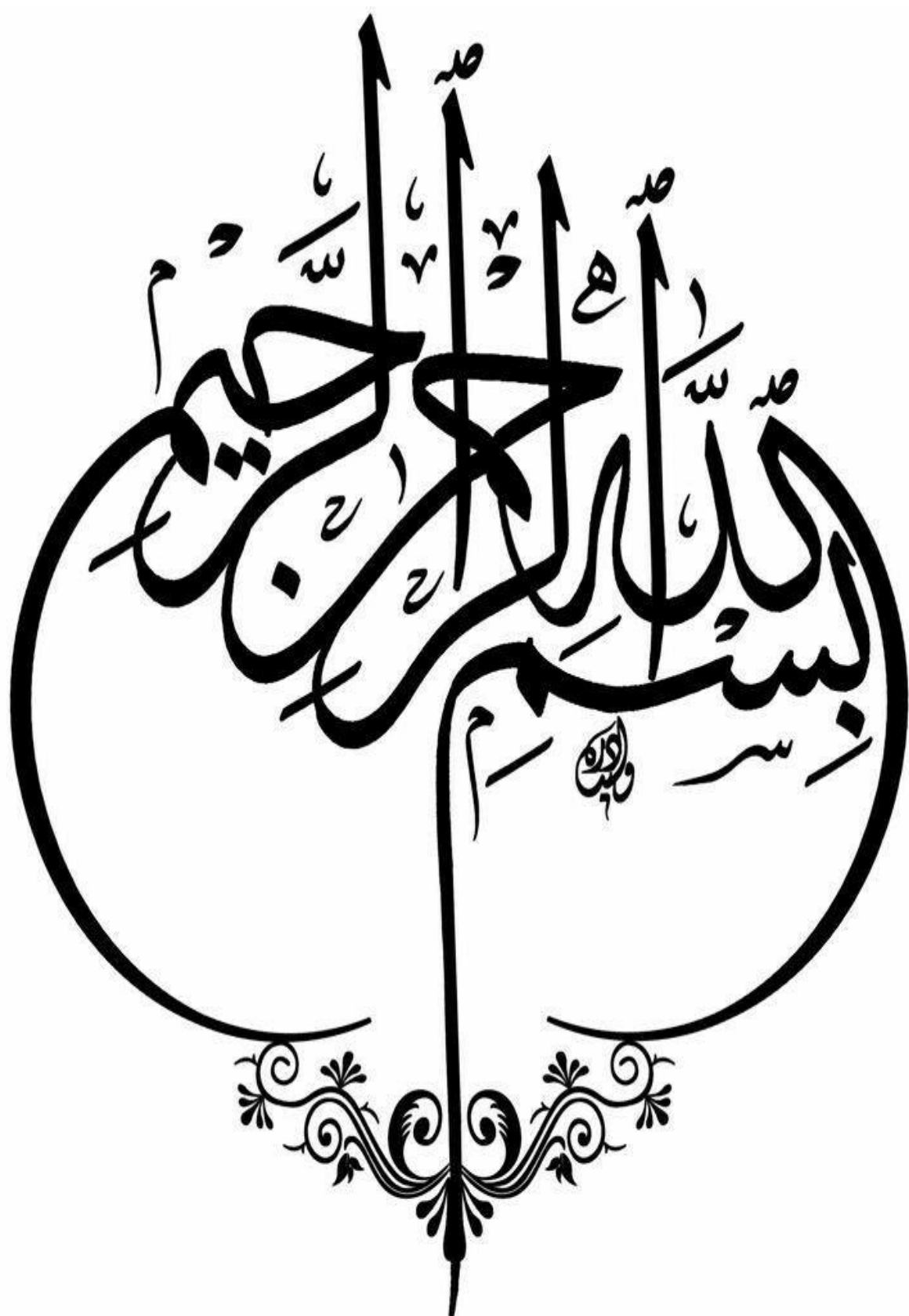
• أ.د. زدوري أسماء

من إعداد الطلبة:

• شواهدة سعيدة

• عثمانية فاطمة

السنة الجامعية: 2025/2024





شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

ولقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

نتقدم نحن الطالبتين: شواهدة سعيدة وعثمانية فاطمة بأسمى عبارات التقدير والاحترام، لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

نتقدم بخالص الامتنان والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة **زدوري أسماء** على ماقدمته من دعم أكاديمي وتوجيهات قيمة أثرت على هذا العمل، فكانت خير مرشدة، فلها كل الشكر والتقدير وأسأل الله أن يجازيها كل خير.

كما نخصص أن نشكر السيد **حملاوي جمال** على حسن استقباله وتعاونه معنا في تزويدنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق.

كما لا يفوتنا أيضا أن نقدم خالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، على قبولهم مناقشة هذا العمل وتخصيص من وقتهم الثمين لتقديم ملاحظاتهم القيمة..

وشكر خاص إلى كل من الأستاذة الفاضلة **سلاطينة إبتسام** والأستاذ **بخاخشة موسى**

شكرا جزيلا



الاهداء



بسم الله الرحمن الرحيم، قال الله تعالى: "فاذكروني أذكركم واشكروني ولا تكفرون"

الحمد لله الذي أعانني ووفقني، فله الشكر أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا، أن بلغني هذا المقام وأتم علي نعمته.

إلى من أنارت دربي بنورها، وكانت نبع الحنان ومصدر العطاء، إلى من سهرت الليالي وتعبت لتزرع الفرح في دربي،
إلى من كانت سندي ومسندي ويسبب توفيقتي...أمي، ياتاج رأسي وسر سعادتي، بارك الله في عمرك وجعلك
ذخرا لنا، وأسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

إلى قدوتي في هذه الحياة، إلى من أنار دربي بنوره الذي لا ينطفئ، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز...أبي الغالي
يامن علمني معنى القوة والكرامة، حفظك الله ورعاك، وأدامك سندا في حياتي، وأسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء.
إلى من كبر أمام عيني وكان نبع السعادة في حياتي...أخي الصغير، دمت لي سندا حفظك الله ورعاك.

إلى الروح التي فقدتها ولا زالت تسكن في قلبي "جدي الغالي" رحمه الله واسكنه فسيح جناته.

إلى روح جدتي الطاهرة التي كانت دعواتها لا تفارقني والتي تمننت أن تعيش لحظة تخرجي وأن تراني في أعلى المراتب،
رحمك الله يا غاليتي وأسكنك فسيح جناته.

إلى من كان دوما في مساندتي وتشجيعي خطيبي سندي ومسندي واتكائي "سنوسي أشرف".

إلى صديقاتي بورني وسام رحمة وعثمانية فاطمة وبوعائشة سهيلة، اللهم أسعد قلوبهن وحقق لهن ما يتمنين.

شواهدة سعيدة



الإهداء



بفضل الله ومنه أتممت هذا العمل، فله الحمد والشكر على عظيم نعمائه وتيسيره.

إلى من ببرهم أكتمل وبدعائهم أصل، والدي الكريمين اللهم يامن وسعت رحمتك كل شيء اجزها عني خير الجزاء

وارزقهما الصح والعافية والعمر المديد، واجمعني بهما في جنات النعيم، كما ربياني صغيرا فاجزها عني الاحسان

إحساناً.

إلى أرواح سكنت الفؤاد، ورفقة لا تقدر بثمن، إلى إخوتي أحبتي اللهم أسعد قلوبهم وارزقهم الرضا والسعادة

واحفظهم من كل سوء.

وإلى من أضافت لأسرتنا بهجة، وكانت نعم الزوجة والأخت إلى زوجة أخي الغالية يارب آدم عليها الصحة

والعافية واجعل المودة والرحمة عنوان بيتها واحفظها من كل سوء.

إلى صديقاتي عثمانية دنيا وشواهدة سعيدة وفريحي سومية اللهم حقق لهن كل أمنية جميلة.

عثمانية فاطمة



الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداء
/	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للبراعة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية
4-3	المطلب الأول: التطور التاريخي للبراعة التنظيمية
4	المطلب الثاني: مدخل حول البراعة التنظيمية
7-4	أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية
8	ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية
9	ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية
15-11	المطلب الثالث: أبعاد البراعة التنظيمية
15	المبحث الثاني: أساسيات البراعة التنظيمية
16-15	المطلب الأول: شروط البراعة التنظيمية
18-16	المطلب الثاني: أنواع البراعة التنظيمية
19-18	المطلب الثالث: مداخل البراعة التنظيمية
20	المبحث الثالث: كيفية تطبيق البراعة التنظيمية
20	المطلب الأول: متطلبات البراعة التنظيمية
21-20	المطلب الثاني: إجراءات البراعة التنظيمية
23-21	المطلب الثالث: أساليب البراعة التنظيمية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية	
26	تمهيد

فهرس المحتويات

27	المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: تعريف وأهمية الميزة التنافسية
28-27	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
29-28	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية وأبعادها
30-29	أولاً: دورة حياة الميزة التنافسية
34-31	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
35	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
36	ثانياً: ميزة التميز
37	المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية
40-38	المطلب الثاني: أساليب بناء الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
40	أولاً: مقاييس نوعية
41-40	ثانياً: مقاييس كمية
42	المبحث الثالث: علاقة البراعة التنظيمية بالميزة التنافسية
44-42	المطلب الأول: أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
46-45	المطلب الثالث: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-
57-55	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
59-58	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة، فروعها وأهدافها
62-59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
63	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

فهرس المحتويات

68-63	المطلب الثاني: أداة الدراسة
70-69	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
70	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
75-70	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
84-75	المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة
95-84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97-96	خلاصة الفصل
107-99	الخاتمة
119-109	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
07-06	جدول يوضح مفهوم البراعة التنظيمية	01
13	الاختلافات بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف	02
31	أبعاد الميزة التنافسية من باحث لآخر	03
58	نظام عمل فرق وحدتي إنتاج السميد	04
58	نظام عمل فرق وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة.	05
64	مقياس ليكرث الخماسي	06
65	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول البراعة التنظيمية	07
66	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول البراعة التنظيمية	08
67	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول الميزة التنافسية	09
68	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية	10
68	صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية	11
69	اختبار ألفا كرونباخ	12
70	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس	13
71	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير السن	14
72	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي	15
73	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المنصب الوظيفي	16
74	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة	17
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير براعة الاستغلال	18
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير براعة الاستكشاف	19
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الهيكل التنظيمي	20
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التكلفة	21
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الجودة	22
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التسليم (الوقت)	23

فهرس المحتويات

82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإبداع	24
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاستجابة للعميل	25
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الكفاءة	26
85	اختبار التوزيع الطبيعي	27
86	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	28
86	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	29
87	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	30
89	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية	31
93	اختبار T للعينة المستقلة للفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية التي تعزى للجنس	32
94	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية التي تعزى إلى: السن، المستوى التعليمي والمنصب وسنوات الخبرة.	33

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	أهمية البراعة التنظيمية	01
10	مخطط يوضح خصائص البراعة التنظيمية	02
30	دورة حياة الميزة التنافسية	03
34	أبعاد الميزة التنافسية	04
38	مراحل بناء الميزة التنافسية	05
47	العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية	06
57	دائرة نسبية تبين توزيع الافراد حسب الحالة المهنية	07
60	الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق	08
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	09
72	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير السن	10
73	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي	11
74	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المنصب الوظيفي	12
75	توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة	13

مقدمة

يشهد عصرنا الحالي، المعروف باقتصاد المعرفة والمعلومات وأتمتة العديد من الوظائف والعمليات، تطوراً متسارعاً في تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث بدأت تحل محل العنصر البشري، مما أدى إلى مجموعة من التغيرات والتحولات التي تؤثر في مختلف الميادين والمجالات. حيث يلقي عصر العولمة تأثيره على المؤسسات للبحث عن أفضل الوسائل التي تسمح لها بغزو الأسواق في ظل بيئة يسودها عدم التأكد والمنافسة الشرسة لتقديم منتجات وخدمات تتفوق على ما يقدمه المنافسون، إذ لم يعد النجاح قائماً على ما تمتلكه المؤسسات من موارد وكفاءات، بل في كيفية استغلالها وتوظيفها وقدرتها على الابتكار، مما يعزز من فعالية تنافسيتها.

في هذا الإطار، وجدت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نفسها ملزمة بالبحث عن ميزة تنافسية تسهم في تحقيق الأرباح والريادة، من خلال تقديم منتجات تلبي رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين وحتى المستقبلين، الأمر الذي يمنحها أسبقية تنافسية ويعزز مركزها التنافسي، لاسيما في ظل العولمة ونضوج المستهلك ووعيه. ويتطلب ذلك الاستمرارية في تحسين الكفاءات المتاحة والبحث عنها والاستفادة المثلى مما هو متاح من موارد المؤسسة.

ومن بين المداخل الحديثة التي يمكن اعتمادها من طرف المؤسسات لمواجهة التحديات هي البراعة التنظيمية، حيث تُعد من الموضوعات المهمة وركيزة من الركائز التي انتهجتها المؤسسات المعاصرة، إذ تفرض على المؤسسة أن تكون بارعة في استغلال كفاءاتها الحالية وما هو متاح لديها من موارد من جهة، ومن جهة أخرى استكشاف فرص وكفاءات جديدة بفعالية أكبر ومحاولة الموازنة بينهما. وتُعد البراعة التنظيمية حجر الأساس في بناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة.

ويُعد الوصول إلى البراعة التنظيمية تحدياً وليس بالأمر السهل، لأنه يعبر عن تكاثف الجهود والقدرات الفردية والجماعية بين أفراد المؤسسة، وهو ما يعزز من جاهزيتها لمواجهة بيئة شديدة المنافسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني ممارسات إدارية حذيقة تضمن لها الاستمرارية والتفوق في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة. وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوعين عامين في ميدان الإدارة، وهما البراعة التنظيمية والميزة التنافسية. حيث ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالبراعة التنظيمية لما لها من دور فعال في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسية للمؤسسات. من هنا، يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في السؤال التالي:

ما هو دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-؟

يندرج تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- هل تمتلك المؤسسة محل الدراسة مستوى فعّالاً من البراعة التنظيمية في بيئتها الداخلية والخارجية؟
- هل يتبنى المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بقالة مقومات تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالة-، تعزى للمتغيرات الشخصية، عند مستوى دلالة 0.05؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، بالبراعة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يتبنى المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، الميزة التنافسية بدرجة عالية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05. ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية أساسية:

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالة-، عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالمه-، عند مستوى دلالة 0.05. ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية أساسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالمه-، عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف على الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالمه-، عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قالمه-، عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالمه-، تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في فهم دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز قدرتها على استكشاف الفرص في بيئتها الداخلية والخارجية، واستغلالها بشكل استراتيجي. ويسهم ذلك في رفع كفاءتها وفعاليتها، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويمكنها من تحقيق التفوق في السوق وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

رابعا: أهداف الدراسة

✓ معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالمه-.

✓ تحليل أثر أبعاد البراءة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) في تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالمه-.

✓ تشخيص واقع ممارسة البراءة التنظيمية بمختلف أبعادها داخل المؤسسة وتحديد مستوى تجسيدها.

✓ تقييم مستوى الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة في ضوء ممارسات البراءة التنظيمية.

✓ التحقق من صحة الفرضيات من أجل الخروج بنتائج.

✓ إثراء المكتبة والمساهمة في تنويع المواضيع.

✓ تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها دعم ممارسات البراعة التنظيمية وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خامسا: دوافع الدراسة

هناك عدة دوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

- توافق الموضوع مع التخصص المدروس (إدارة الأعمال).
- أهمية البراعة التنظيمية كأحد المواضيع الحديثة في مجال الإدارة.
- الحاجة إلى فهم أعمق لدور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يمكننا من التعرض إلى مختلف الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك للوقوف على واقع البراعة التنظيمية لدى عينة من المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-، والتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

سابعا: الدراسات السابقة

يعد موضوع البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة والحديثة، ونظرا لأهميته المتزايدة، بدأ الباحثون في الاهتمام به ودراسته من عدة جوانب، ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نذكر مايلي:

أولا: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة محمد شمس حسني، 2022.

عنوان الدراسة: أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر).

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات العامة، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية الحكومية في مصر.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 381 فردا من العاملين في هذه البنوك، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss VR (20.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الدراسة الثانية: دراسة مصباح احمدودة مصباح الغناي، 2022.

عنوان الدراسة: دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة البيئية للبريد والاتصالات.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة القرطاس، جامعة بني وليد، ليبيا.

الهدف من الدراسة: حيث تهدف إلى دراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في الشركة الليبية للبريد والاتصالات.

منهجية الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 300 فرد، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الشركة الليبية للبريد والاتصالات وفرت للعاملين مصادر معلومات التعلم المستمر للعاملين بنسبة متوسطة، وأن العاملين بالشركة يمتلكون القدرة على التحليل المنطقة للأحداث، كما بينت النتائج حرص الشركة على توفير وسائل التعلم المستمر لدعم مهارات الأفراد، وأن أسلوب التواصل يلعب دورا محوريا في تلبية تطلعات العاملين، حيث يمثل الحافة الرئيسية بين العاملين والإدارة.

الدراسة الثالثة: دراسة مروه جمعة عبد الغني (2020)

عنوان الدراسة: الاسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية المجمعيات الاهلية.

طبيعة الدراسة: دراسة في مجلة كلية الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمجمعيات الأهلية، فضلا عن الكشف عن إمكانية إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للمجمعيات الأهلية.

منهجية الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 244 من العاملين بالمجمعيات الأهلية، وتم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي.

نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال براءة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية بالمجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير،

الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستخدمين)، كما وجد أيضا أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

الدراسة الرابعة: دراسة محمود محمد السيد وعصمت عليو حسين ابراهيم 2023

عنوان الدراسة: أثر البراعة التنظيمية على المزايا التنافسية دراسة ميدانية على شركات اتصالات المحمول في مصر.

طبيعة الدراسة: دراسة في مجلة الدراسة والبحوث التجارية، جامعة عين الشمس، مصر.

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر البراعة التنظيمية بأبعادها استثمار الموارد، الاستكشاف القيادة التحويلية، الرؤية المشتركة للفريق في تحقيق المزايا التنافسية بأبعادها (المرونة، السرعة في تقديم الخدمة، التكلفة الجودة)،

منهجية الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 382 عينة عشوائية طبقية مكونة وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: وتوصلت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق المزايا التنافسية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الموارد - الاستكشاف - القيادة التحويلية - الرؤية المشتركة للفريق) على المزايا التنافسية في الشركات محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Triyani et al، 2024.

عنوان الدراسة: تأثير البراعة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وكفاءات القيادة على الميزة التنافسية الوسيطة لأداء الأعمال لدى موظفي صناعة البرمجيات في إندونيسيا.

The Effect of organizational Ambidexterity, Innovation Capability and Leadership Competencies On Business Performance Mediated Competitive Advantage in Software House Industry Employees in Indonesia.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في المجلة الآسيوية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تريساكتي، إندونيسيا.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كل من البراعة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وكفاءات القيادة على أداء الأعمال في شركات البرمجيات الإندونيسية، مع دراسة الدور الوسيط للميزة التنافسية.

منهجية الدراسة: شملت عينة الدراسة 540 مشاركا من شركات البرمجيات، واستخدمت منهجية نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار 10 فرضيات من 18 فرضية بحثية.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وكفاءات القيادة تعد من العوامل المؤثرة بفعالية على أداء الأعمال، مع تأكيد أهمية الميزة التنافسية كمتغير وسيط، مما يوفر مقياساً محدداً للميزة التنافسية في قطاع شركات البرمجيات والآثار الإدارية.

الدراسة الثانية: دراسة Salsa Nurfitriani et al، 2024.

عنوان الدراسة: تأثير المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية مع البراعة التنظيمية كوسيط في الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في بندر لامبونج.

The Influence of Strategic Agility On Competitive Advantage With Organizational Ambidexterity As Mediation At MSME'S In Bandar Lampung.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة الاقتصاد، الإدارة والمحاسبة، جامعة رادين إنتان لامبونج، إندونيسيا.

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية مع البراعة التنظيمية كوسيط في الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في بندر لامبونج.

منهجية الدراسة: شملت عينة الدراسة 298 مستجيباً من أصل 1162 شركة متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في قطاع الطبي. اعتمدت على منهج تحليل المسار واستخدمت طريقة Smart PLS كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج البحث أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية. كما أثبتت الدراسات أن للبراعة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبراعة التنظيمية أن تتوسط تأثير المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة: دراسة F. Oben Uru and others 2024

عنوان الدراسة: البراعة التنظيمية، والتحول الرقمي، والمرونة الاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, and Strategic Agility for Gaining Competitive Advantage in SME s.

طبيعة الدراسة: مقال علمي في مجلة المراجعة الأكاديمية للمخترع الاجتماعي.

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار المرونة الاستراتيجية والديناميكية البيئية على العلاقة بين البراعة التنظيمية والتحول الرقمي والميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

منهجية الدراسة: وقد استخدمت منهجية بحث كمية في الدراسة يتكون مجتمع البحث من مديري 17451 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع تجارة الجملة والتجزئة داخل الحدود الإقليمية لإسطنبول، واتم إرسال استطلاع رأي

عبر الإنترنت إلى مديري 450 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تم الوصول إليها بطريقة أخذ العينات المريحة وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من 366 استطلاعاً صالحاً من خلال برنامج Smart PLS.

نتائج الدراسة:

تم تحديد أن البراعة التنظيمية والتحول الرقمي يرتبطان بشكل إيجابي بالميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تحديد أن التحول الرقمي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين براعة الشركات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً معتدلاً في هذه العلاقة. ومن ناحية أخرى، خلصت الدراسة إلى أن الديناميكية البيئية ليس لها دور معتدل في العلاقة بين براعة الشركات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية.

الدراسة الرابعة: دراسة (Qusay Mikhled Alsharayah and Khaled Khalaf Allafi (2023)

عنوان الدراسة: تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الاردنية

The Impact of Organizational Ambidexterity on Competitive Advantage at Jordanian Commercial Banks.

طبيعة الدراسة: دراسة في مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأردن، الأردن.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص واستغلالها) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، التمايز).

منهجية الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (12) بنكاً تجارياً أردنياً وتم اعتماد عينة عشوائية بسيطة بحجم (218) مديراً. وتم توزيع الاستبانة على العينة بنسبة استرجاع (78.8%) وبذلك يكون حجم العينة النهائي (172) مديراً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية بأبعادها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية حيث كانت مستويات البراعة التنظيمية والميزة التنافسية مرتفعة.

ثامنا: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تعد الدراسات السابقة حجر الزاوية ومن أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث وستتعرف لدراسات تناولت البراعة التنظيمية والميزة التنافسية سواء كانت أجنبية أو عربية حيث يتم إلقاء الضوء على التراكم المعرفي وتساعد لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

أوجه التشابه:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، إلى جانب اعتماد البرامج الإحصائية في تفسير النتائج، والتأكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

أوجه الاختلاف:

رغم التشابه في بعض الجوانب إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة. فمن حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين فقط البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بينما دمجت بعض الدراسات السابقة متغيرات إضافية مثل التحول الرقمي، المرونة الاستراتيجية أو الابتكار كوسيط. من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة صغيرة نسبياً 51 موظفاً من مؤسسات صناعية جزائرية، بينما استخدمت الدراسات السابقة عينات أكبر (تجاوزت 200 مشارك) متنوعة كالبنوك، والشركات التقنية والخدمية.

من حيث المكان والزمان: الدراسة الحالية أجريت على عينة من العاملين في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة- خلال سنة 2024-2025.

بينما الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في فترة ما بين 2018-2023.

من حيث القطاع: تمت الدراسة الحالية في القطاع الصناعي الغذائي بالمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-، بينما اعتمدت الدراسات السابقة قطاع خدماتي مثل البنوك شركات البريد والاتصالات مؤسسات صغيرة، شركات تقنية.

من حيث أبعاد متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسات الحالية على أبعاد محددة للبراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) والميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، الإبداع، الاستجابة للعميل)، بينما أضافت الدراسات السابقة أبعاد أخرى مثل المرونة الاستراتيجية التحول الرقمي أو القيادة التحويلية الاداء التنظيمي علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

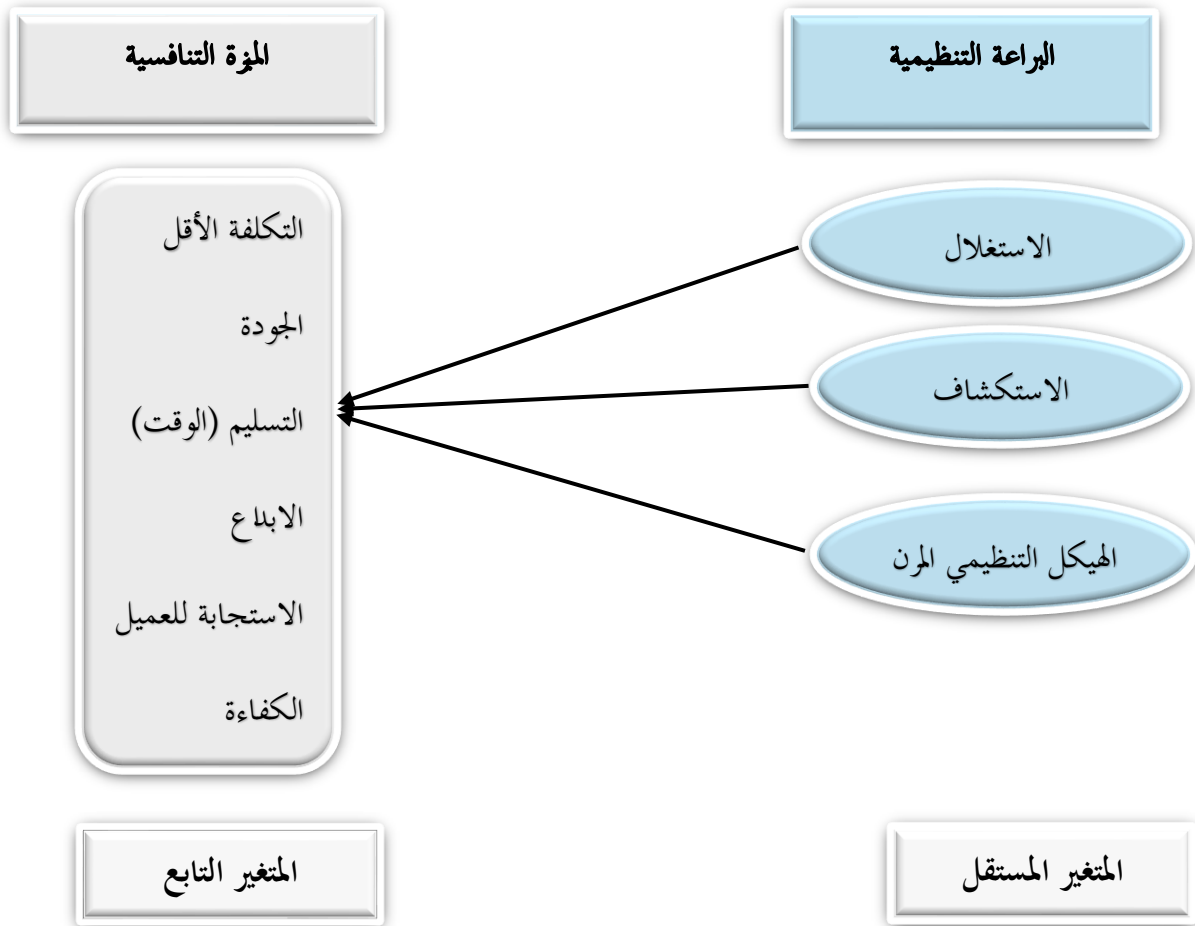
تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها المباشر على العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في مجال صناعي جزائري، كما أن الدراسة أجريت في المركب التجاري والصناعي لعجائن الشرق لولاية قلمة، وهي من المؤسسات التي لم تكن محل دراسة سابقة حول هذا الموضوع، ما يضيف على الدراسة طابع الأصالة الميدانية.

المقدمة

وتمثل الدراسة قفزة نوعية، إذ تختلف عن الدراسات السابقة التي غالبا ما تناولت قطاعات خدمية كبنوك وشركات اتصالات، وأدخلت متغيرات وسيطة مثل التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية، بينما ركزت الدراسة الحالية على أبعاد محدد للبراعة التنظيمية (كالاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) والميزة التنافسية (كالتكلفة، الجودة، الوقت، الكفاءة، الاستجابة للعميل، الإبداع)، مما يمنحها إطارا تحليليا دقيقا ومرتبطا بواقع القطاع الصناعي الجزائري. كما أن الدراسة أجريت خلال سنة 2024-2025، مما يمنح نتائجها حداثة ويجعلها أكثر ارتباطا ودقة بواقع المؤسسات الصناعية الجزائرية الراهن، ويزيد من قيمتها العلمية والميدانية.

تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة

عاشرا: هيكلة الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة تضمنت نتائج ومقترحات على أمل أن تجد طريقها إلى التطبيق، حيث كان فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول وعنوانه: "الإطار النظري للبراعة التنظيمية"، اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للتعرف من خلاله على ماهية البراعة التنظيمية، المبحث الثاني خصص للإشارة إلى شروط وأنواع ومداخل البراعة التنظيمية، أما المبحث الثالث فخصص للحديث عن متطلبات البراعة التنظيمية وإجراءاتها وأساليبها.

الفصل الثاني بعنوان: "المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية"، إذ تم التعرض لمدخل حول الميزة التنافسية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فحاولنا أن نتطرق إلى مراحل بناء الميزة التنافسية وأساليبها بالإضافة إلى مؤشرات قياسها، فيما خصص المبحث الثالث لدراسة علاقة البراعة التنظيمية بالميزة التنافسية، من حيث تناول دورها، أهميتها، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث، فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية، حيث سعينا من خلاله إلى إسقاط الأطر النظرية على واقع المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: خصص الأول منه لتقديم عام للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-، أما المبحث الثاني تناول منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، والثالث خصص لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

حادي عشر: صعوبات الدراسة

- صعوبة التواصل مع المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية.
- قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع خاصة البراعة التنظيمية.
- ندرة الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة، فبرغم من وفرة الدراسات التي تناولت عنصر البراعة التنظيمية والميزة التنافسية كل على حدى، إلا أنه لا توجد هناك دراسات كثيرة تربط المتغيرين.
- مواجهة صعوبات في استيعاب بعض الموظفين للمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة نظرا لحداثتها، مما انعكس سلبا على دقة الاستجابات في أداة القياس.
- استهلاك الموضوع لوقت وجهد كبيرين نظرا لحداثته، مما تطلب عملا مضاعفا في جمع المعلومات وتنظيمها بشكل منهجية.

الفصل الأول: الإطار

النظري للبراعة التنظيمية

تمهيد

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، مما يدفعها إلى البحث المستمر عن حلول فعالة لمواجهتها واستكشاف السبب للتغلب على المشكلات التي تعترضها، لا سيما في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد، وعدم اليقين. وانطلاقاً من هذه التحديات، برز مفهوم البراعة التنظيمية كأحد الحلول الاستراتيجية الأكثر أهمية، حيث يعد من المواضيع الحيوية التي تسهم في توجيه جهود الأفراد داخل المؤسسات نحو تحقيق توازن فعال بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة، مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية، التميز، والتفوق في الأداء لتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل، سيتم تناول موضوع البراعة التنظيمية بشكل مفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أساسيات البراعة التنظيمية.
- المبحث الثالث: كيفية تطبيق البراعة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية البراعة التنظيمية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح والاستمرارية والقدرة على المنافسة في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. وهذا يتطلب منها تطوير قدراتها وتحسين أدائها بشكل مستمر، حتى تتمكن من تحقيق التفوق على منافسيها وضمان بقائها في السوق.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية

ظهر مفهوم البراعة (Ambidexterity) لأول مرة بواسطة (Duncan) عام 1971¹، حيث كان أول من اعتمد هذا المصطلح ضمن كتابات العمل الإداري، وذلك في منتصف سبعينات القرن الماضي في مقالته المعروفة (The Ambidextrous organization: Designing Dual Structure for innovation)²، على الرغم من أن (March & Simon, 1958) قد ناقشا ضرورة التوازن بين متطلبات المنظمات المتعارضة للاستغلال والاستكشاف.

إلا أن (Duncan, 1976) استعمل مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في ورقة بحثية أشار فيها أن المنظمات تدير أولوياتها بين أنشطتها المتناقضة من خلال وضع "هياكل مزدوجة"، بحيث تركز وحدات عمل معينة أو مجموعات ضمن وحدات الأعمال على الموائمة، بينما يركز الآخرون على التكيف، وأطلق عليها لاحقاً بالمهارة الهيكلية. وأضاف (Duncan, 1976) إلى أن الهياكل التنظيمية التي تساعد في التعامل مع العناصر المتناقضة في نفس الوقت تسمى بـبراعة تنظيمية. كما أشار إلى أن المنظمات ذات الهياكل المزدوجة التي تسمح بالتنفيذ المتزامن للأنشطة ذات الآفاق الزمنية المختلفة تتطلب استعمال قدرات إدارية متنوعة.

وبعد ذلك أدرك الباحثين في مجال التنظيم أهمية موازنة الضغوط التي تبدو متناقضة داخل المؤسسات في آن واحد، إذ كانت المقالة التاريخية التي نشرها العالم (March, 1991) عن الاستكشاف والابتكار أثارت اهتماماً حقيقياً بموضوع البراعة التنظيمية لدى العلماء.³

¹ البغلي فاروق محمد مرضي، " دور البراعة التنظيمية والأداء الاستراتيجي"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2020، ص 27.

² الشمري محمود حماد جوهر، البدراي مروة مطلوب عسكري، " تأثير الترافف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2024، ص 23.

³ أثير مهدي حميد، "تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 47.

وتم تقديم مفاهيم جديدة في التعلم التنظيمي وهي استكشاف الامكانيات الحديثة واستغلال الامكانيات القائمة وبذلك يكون (March, 1991) قد وضع الأسس النظرية لبراعة المنظمة التي أكدت على ضرورة الاستخدام المتزامن لنشاطين رئيسيين: الاستكشاف والاستغلال، مشدداً على أن تحقيق التوازن بين هذه العمليات يحدد ازدهار النظام التنظيمي.

ثم وضع كلا من (O'Reilly & Tushman, 1996) تصورا مفاهيميا للمنظمة البارعة كمنظمة لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الراسخة، إذ تعد الكفاءة والابتكار أمرا بالغ الأهمية، في ذات الوقت مع تطوير منتجات جديدة للأسواق الصاعدة من خلال التجريب والمرونة، ويمكن للمؤسسات البارعة تطوير أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بنفس البراعة إذ تتناول أنشطة الاستغلال الجدوى الحالية للمؤسسة، بينما تركز أنشطة الاستكشاف على قابليتها للحياة في المستقبل. وأن الفكرة التي بحث فيها العلماء هي أن المتطلبات على المؤسسة في بيئة مهامها دائما ما تكون متعارضة إلى حد ما كالاتثمار في المشاريع الحالية مقابل المشاريع المستقبلية وكيفية الموازنة بين هذه الطلبات المتعارضة، إلا أنهم أشاروا أن المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي توفق بينها إلى حد كبير، وبذلك تعزز القدرات التنافسية على المدى البعيد.¹

المطلب الثاني: مدخل حول البراعة التنظيمية

لقد برزت البراعة التنظيمية في العديد من الدراسات وقد اختلف الباحثون في تعريفها بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك بالتزامن مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات على حد سواء، لذلك فإن البراعة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية لأنها تحقق كيف يتم استكشاف الفرص الممكنة ومن ثم آلية استغلالها حتى الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال هيكل تنظيمي مرن يساعد على نجاح ذلك.²

أولا: مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الإدارة، نظرا للدور الذي تلعبه في منظمات الأعمال. ولتوضيح هذا المفهوم، يجدر بنا أولا الوقوف عند معناه اللغوي والاصطلاحي.

لغة: البراعة من برع-بروعا، أي فاق نظراءه في أمر، (برع)-براعة: أي تفوق فهو بارع، وبريع.

¹ أثر مهدي حميد مرجع سبق ذكره، ص 47.

² السباعنة جواد تسيير حسن، " تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021، ص 20.

التنظيمية من (نظم) الأشياء - نظاما: ألفها وضمها بعضها إلى بعض - نظم شعرا أي كلاما موزونا مقفي، وانتظم الشيء: تألف واتسق، و(التنظيم): المنظور من كل شيء: ما تناسقت أجزاؤه على نسق واحد.¹

البراعة كلمة يونانية تتكون من كلمتين (Ambos) وتعني الإثنين، و (Dexter) وتعني القطع بشكل صحيح، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت²، وتقوم نظرية البراعة على فرضية أساسية وهي أن المنظمات القادرة على استغلال الأعمال القائمة مع استكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد قد تحقق أداءاً فائقاً مقارنة بالمنظمات التي تركز على أحدهما على حساب الآخر.³

ويرى (Heracleous et al, 2016) البراعة على أنها القدرة على استكشاف الإمكانيات الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال، والوقت نفسه، استغلال حالات التأكد الحالية لمواجهة متطلبات العمل الحالية.⁴ اصطلاحاً: قدمت الأدبيات والدراسات السابقة تعاريف عدة وأعطت مفهوماً لهذا المصطلح لما له دور كبير وحيوي حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين والتي تتمثل فيما يلي:

أكد Sismek (2009) أنه في ظل الظروف التنافسية الراهنة، لا يكفي للمؤسسة أن تتفوق في مرحلة واحدة معينة أو تتميز في فترة محددة، بل أن الفوز على المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس في حلقة واحدة من حلقاتها يستلزم أن تتسم هذه المنظمات بالبراعة الناتجة من البحث عن فرص جديدة والاستفادة القصوى منها. ففي بيئة متقلبة وديناميكية عالية يكون من العسير على المنظمات المحافظة على مزاياها التنافسية نتيجة الثبات في هياكل الأسواق ذات المنافسة الشديدة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام الكبير بمفهوم البراعة مؤخراً.⁵

عرفت البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز المؤسسات عن المؤسسات المنافسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي.⁶

¹ منصور سحر سامي صلاح، "ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات الوقاية في مؤسسات رياض الأطفال"، المجلة العلمية لكلية التربية الطفولة المبكرة ببور سعيد، العدد (30)، جامعة المنوفية، مصر، 2024، ص 19.

² أبو بكر مصطفى، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2005، ص 66.

³ محروس رانيا حسن وآخرون، "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (39)، مصر، 2023، ص 20.

⁴ مرعي محمد حسين، الشاهر علي عبد الفتاح، "دور الثقافات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد (4)، العدد (4)، العراق، 2022، ص 234.

⁵ الألوسي إبراهيم رائد عبد الكريم، "أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال"، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 56.

⁶ سليم أمينة عبد الرحمن، "أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية"، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر، 2024، ص 155.

أما (فليون، 2018) عرفها على أنها "تعني قدرة المنظمة على تطوير العمليات التي تسمح لها بحل مشكلاتها بطريقة كفؤة وفعالة".¹

كما يعرفها (شمس الدين، 2024) بأنها "مدى إمكانية المؤسسات في تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة وإمكانية تجنب أو مواجهة التهديدات التنافسية المحتملة في ظل بيئة أعمال متغيرة تتسم بالتنافسية الشديدة"² ومن وجهة نظر (عويس 2015) بأنها "قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة والسوق وظروف المنافسة".³ لقد أورد الكثير من الباحثين مجموعة من المفاهيم للبراعة التنظيمية كالآتي:

الجدول رقم 01: يوضح مفهوم البراعة التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(Andersene et al,2020):2	القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي والمتقطع في آن واحد.
2	:(Tempelaar,2020) 75	يرى أن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم.
3	(Sismek et al,2009) 865	القدرة على القيادة بمختلف الأوجه وتنافسية شديدة في شتى المجالات وفي الوقت نفسه.
4	:(Ynita et al,2023) 3	قدرة المؤسسة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوية باستخدام أساليب الاستغلال والاستكشاف الحفاظ على استدامة نشاطها.
5	845:(Mohammed Rafik cherifmissoum, 2024)	"قدرة المؤسسة على أن تكون فعالة في إدارة الأنشطة اليومية وفي نفس الوقت نتكيف مع التغيرات في بيئتها".

¹ فليون مراد، " القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص 49.

² المنطاوي إيمان صلاح، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ"، مجلة الدراسات المعاصرة، المجلد (15)، العدد (18)، مصر، 2024، ص 1348.

³ الشهراني محمد أحمد موسى، "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد (38)، المملكة العربية السعودية، 2024، ص 237.

6	15 : (Ygit,2013)	قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق التميز في أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
7	رشيد وجابر 13:(2014)	قابلية المؤسسة على إدارة الأنشطة ذات الصلة لاستثمار مقدراتها الحالية، بهدف خلق القيمة للمؤسسة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد.
8	Clauss et) 205:(al,2021	قدرة المؤسسة على استغلال العمليات التجارية الحالية بمستويات عالية بشكل متزايد من الكفاءة (أي الاستغلال) مع البحث عن فرص جديدة وابتكارات جذرية (أي الاستكشاف) في نفس الوقت.
9	Palacios – Marqués et al (2019) : 2411	"قدرة المنظمة على الجمع بين قدراتها الحالية واستكشاف قدرات جديدة في نفس الوقت".

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على العديد من المراجع منها:

– Clauss et al, "**Organizational ambidexterity competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration exploitation paradox**", Journal of Innovation & knowledge, Vol (6), No (4), Spain, 2021, p 205.

- Mohammed Rafik Cherif Missoum, "**Balancing exploration and exploitation in public organization: insights from the National school of Administration in Algeria**", Management and Development for Resherche and Studies, vol (13), No (1), Algeria, 2024, p 845.

- Yigit, "**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in organizations**", Master in Innovation, Blekinge Institute of Technology, School of Management, Sweden, 2013, p 15.

- Yunita et al, "**technological capacity and organizational culture: the importance of organization ambidexterity in the banking sector**", Journal of profess.bus.revier, Vol (8), No (05), Indonesia, 2023, p 03.

-Palacios – Marqués, D, Popa, S., & Alguacal – Mari, P, "**Entrepreneurial intensity and ambidexterity in European Companies: The role of collaboration networks**", Economic Research – Ekononska Istrazivanja, vol (32), No (1), Spain, p 2411.

ومنه يمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها "قدرة المؤسسة على إدارة مواردها واستغلالها بكفاءة وفعالية،

مما يساعدها على تحقيق التوازن والتكيف مع التغيرات لضمان ميزة تنافسية مستدامة".

ثانيا: أهمية البراعة التنظيمية

تلعب البراعة التنظيمية دورا مهما في المنظمات، حيث تسهم في تحقيق الديمومة والاستقرار، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:

- تتيح البراعة التنظيمية لمنظمات الأعمال إمكانية مواصلة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في آن واحد من أجل تحقيق أفضل أداء مالي والبقاء مدة أطول.¹
- تمنح المنظمات قدرة على البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة لتحقيق النجاح.²
- تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات من خلال استغلال مواردها بذكاء والبحث عن موارد جديدة بمرونة وكفاءة.³
- تسهم البراعة التنظيمية في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها، مما يعزز قدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد والتعقيد.⁴
- البراعة التنظيمية الأفراد من اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل، مما يسمح لهم بتوزيع وقتهم وجهدهم بفعالية بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية.⁵

وتتضح أهمية البراعة التنظيمية أيضا من خلال الشكل التالي:

¹ حسين هدى عبد الرحيم، آلاء عبد الموجود، "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا بيل الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (105)، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 279.

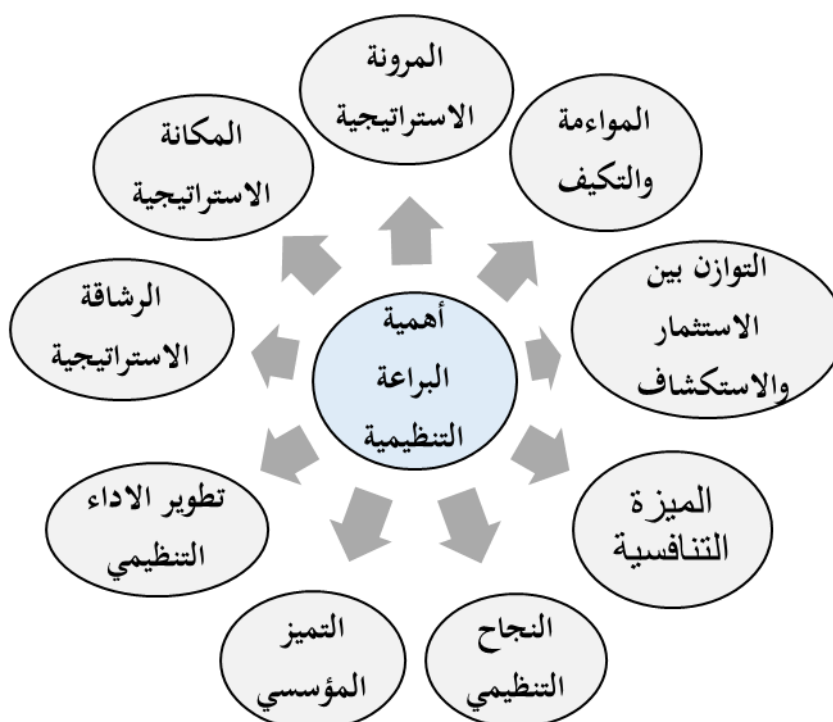
² عبد المقصود هاني فتحي عبد اللاه، " دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية"، دراسة تطبيقية على العاملين ببيئة البريد المصرية في محافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (09)، العدد (15)، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2023، ص 618.

³ المنيعي نسرین فؤاد أحمد، المعبرة شروق محمد، " درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش"، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد (3)، العدد (1)، جامعة جدارا، الأردن، 2022، ص 25.

⁴ المحمادي أمجاد رجا الله، القرشي سوزان محمد، " دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، المملكة العربية السعودية، سنة 2022، ص 6، 7.

⁵ الرشدي أنور خالد صقر الخرينج، " البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3)، جامعة مدينة السادات، مصر، 2022، ص 923.

الشكل رقم 01: أهمية البراعة التنظيمية



المصدر: محمد فوزي بدوي وأسماء جمعة عبد العزيز، "سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية" المجلة التربوية، عدد (112)، الجزء (01)، جامعة سوهاج، مصر، أوت 2023، ص392.

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

توجد العديد من الخصائص التي تتعلق بالبراعة التنظيمية تتمثل في:

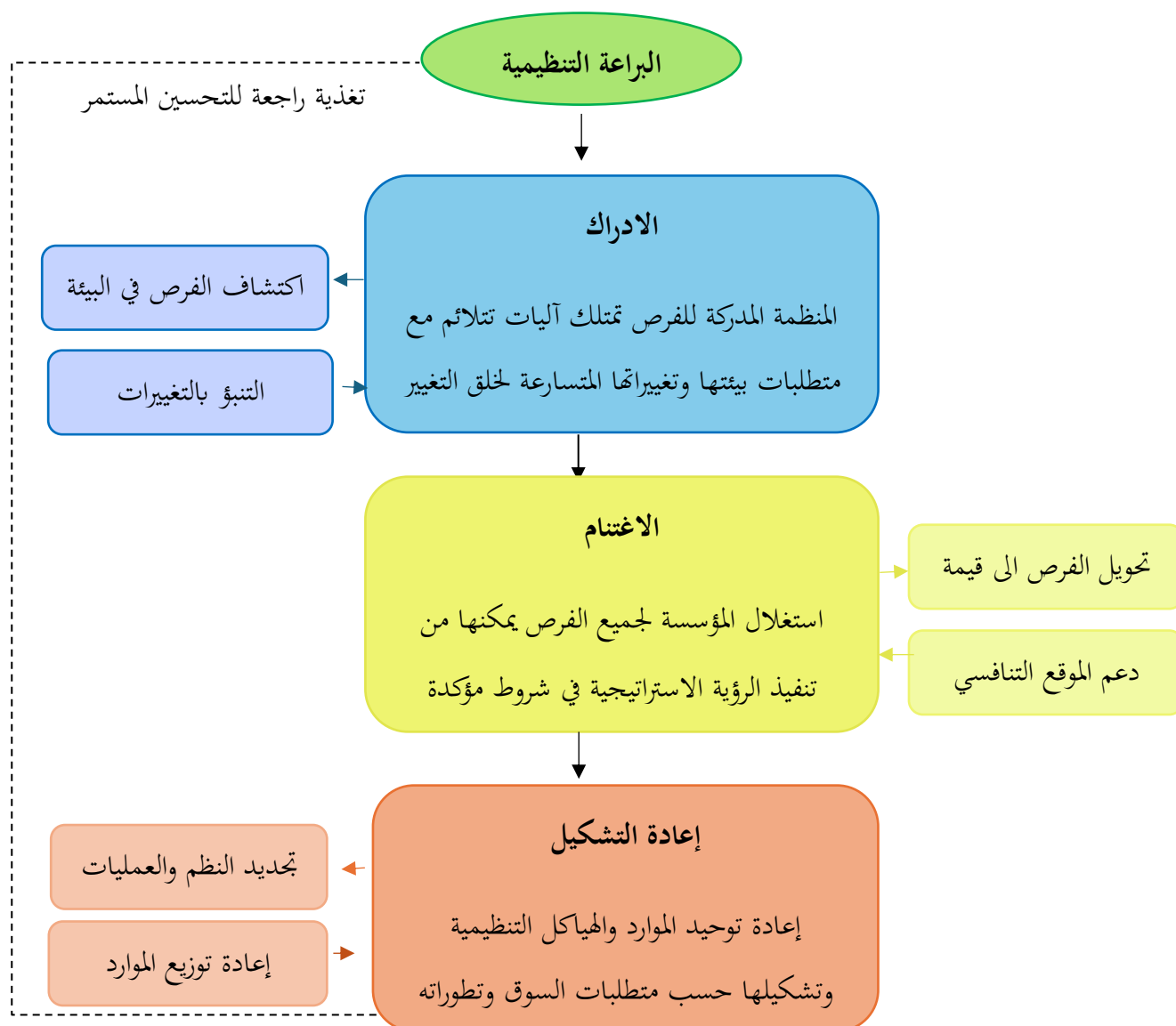
- مبادرة الأفراد واستغلالهم الفرص المتاحة التي تحسن من أدائهم لوظائفهم ومهامهم.
- تحفيز الأفراد للعمل بفعالية والتكيف مع الفرص وفق الاستراتيجية العامة دون انتظار الإذن.¹
- تطبيق القيادة التحويلية لتمكين الموظفين من التكيف مع الفرص وربطها مع الاستراتيجية العامة.
- تعزيز أساسيات التكيف والموازنة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التعاون الفردي والتنظيمي.²

والشكل التالي يوضح الخصائص الأساسية التي اقترحها (Boswell & Charmak).

¹ صواش عيسى، دحية خالد، "تطبيق التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة - لولاية المسيلة"، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية، المجلد (21)، العدد (01)، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2024، ص 344.

² شهاب بشرى صبحي، "دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية"، بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2021، ص 16.

الشكل رقم 02: مخطط يوضح خصائص البراعة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عيشوش عواطف، "القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد(11)، العدد(02)، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 152.

المطلب الثالث: أبعاد البراعة التنظيمية

سعى الباحثون إلى تقديم وصف شامل وموضوعي للبراعة التنظيمية من خلال تحديد أبعادها الأساسية، وذلك بناء على رؤيتهم لمحتواها، وتظهر هذه الأبعاد في ثلاثة عناصر جوهرية، وهي كالاتي: الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن.

1. الاستغلال: قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن والأسواق الجديدة عن طريق الابداع التدريجي، بالاعتماد على توسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة من أجل تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الراهنة، بحيث يتم التوظيف في جميع الفرص المتاحة بكفاءة وفاعلية بالأخص في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة والمستمرة¹. كما أن March يصف الاستغلال بأنه تطوير للابتكارات باستعمال المعرفة والاستكشاف الموجود فعلياً على أنه السعي وراء معرفة جديدة والتي يتم من خلالها إنشاء أشياء جديدة تصف مصطلحات الكفاءة والإنتاج والتحسين والاختيار، والاستغلال والمرونة والبحث والتجريب والاكتشاف والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر.²

إذ أشار O'Reilly & Tushman (2008) إلى أن الاستغلال هو المعرفة للتحسين المستمر Improvement continuous، والتحويل Modification، والصقل Refinement، والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية، ويؤكد Surendra,et al, (2012) بأن براعة الاستغلال تشير إلى التعلم المستمر في المؤسسة بواسطة عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد حيث تهدف المؤسسة إلى استغلال المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية. وهو الكفاءة والسيطرة والتحقق وتقليل التباين وفقاً لوجهة نظر O'Reilly & Tushman (2013).³

وتعد أنشطة الاستغلال موجهة نحو التفوق في المستويات وتقلل من عدم اليقين في أدنى مستوى. تركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والإجراءات والمنتجات الراهنة، والأهم من ذلك يجب أن تكون المؤسسة قادرة على زيادة كفاءة وأرباح منظماتها من خلال الاستخدام الأمثل لهذه الكفاءات، يشير الاستغلال إلى مقدرة المؤسسة على تطوير الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير، وتلبية متطلبات الزبائن الحاليين في السوق، والسعي لتوسيع

¹ عائشة بشكري، ربيع قريت، " أثر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الجوية بقسنطينة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد(09)، العدد(02)، الجزائر، 2024، ص 433.

² March,J.G, "Exploration and exploitation in organizational learning: Organization science", vol (2), No (1), Stanford University, California, United States of American, 1991, p71.

³الألوسي ابراهيم رائد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

المعارف والمهارات الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية. كما يشير إلى استمرارية الاستفادة تدريجياً مما تمتلكه المؤسسات فعلياً.¹

بناء على ذلك، فإن البراعة الاستغلالية تمثل النشاطات المحققة للكفاءة وذلك بالتركيز على العمليات التشغيلية للمنظمة وتقليل ملف هذه العمليات والاهتمام بالجودة والتحسين المستمر.²

2. الاستكشاف: يرتبط الاستكشاف بالابتكارات الجذرية التي صممت لتلبية متطلبات الزبائن أو الأسواق الناشئة، وهذه الابتكارات تساعد على إنشاء أسواق وتطوير قنوات توزيع جديدة.³ كما يشير إلى أن الاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتباين واتخاذ المخاطر والتجريب والابتكار (Hill & Birkinshaw, 2012). عرف الاستكشاف بأنه المعرفة للبحث، الأصالة، التحريب، الابتكار والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة (O'Reilly & Tushman, 2008) وهو التحري والبحث عن الفرص واكتشافها بشكل إبداعي (O'Reilly & Tushman, 2010).⁴ ويشير أيضاً الاستكشاف إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة عن طريق تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة، بهدف إيجاد مرونة عن طريق مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة في تطبيق الابتكارات ذات المخاطرة العالية.⁵ وفي نفس السياق قالت المحاسنة: أن براعة الاستكشاف تتضح في البحث عن الفرص الجديدة، واستهداف زبائن وأسواق غير مستغلة، وتحقيق الأهداف مع الاستعداد والتكيف مع المستجدات والتغيرات المحتملة.⁶

¹ البطران شيماء، "العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط"، دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 23 (الثالث)، مصر، يوليو 2022، ص 16.

² الألوسي إبراهيم رائد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ عماري سمير، "دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (12)، العدد (2)، الجزائر، 2022، ص 72.

⁴ الألوسي إبراهيم رائد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁵ بوقابة وردية، "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP- ورقة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (1)، الجزائر، 2021، ص 256.

⁶ المحاسنة لميس عارف، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 32.

وأضاف عبودي وخروفة بأن الاستكشاف يرتبط بأنشطة مثل البحث والتجريب فهو يدل على التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارية المخطط لها، فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأشخاص كيفية خلق قدرات جديدة باعتماد المرونة والمبادأة والتوجه نحو المخاطرة والإبداع. فعملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بإنتاج سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة.¹

ووفقاً لذلك، فإن الاستكشاف من المنظور الاستراتيجي يركز على التوجه الإبداعي الذي يعد واحداً من التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وصولاً لتحقيق النمو وضمان الفاعلية المستقبلية. وبسياق آخر مشابه، فإن البحث عن الفرص الجديدة يجسد توجه المنظمة نحو الإبداع الجذري الذي يتطلب جهود معرفية كثيرة ومعاصرة، تتميز بالمرونة العالية تجاه تطوير عمليات ومنتجات جديدة، ومبتكرة.²

يمكن تلخيص الفروقات بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاختلافات بين براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف

وجه المقارنة	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف
الهدف	خدمة العملاء وتلبية رغباتهم في الأسواق الحالية.	خدمة العملاء وتلبية رغباتهم في الأسواق الجديدة.
النتائج	تحسين في العمليات الحالية.	خلق عمليات جديدة.
قاعدة المعرفة	توسيع المعارف الحالية.	استخدام معارف جديدة.
التوجه	تطوير الأداء في المدى القريب.	تطوير الأداء في المدى البعيد.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

محمد شمس حسني ابراهيم، "أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة"، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (23)، العدد (02)، مصر، 2022، ص 27.

¹ عبودي صفاء إدريس، خروفة رغد محمد، "البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية في عينة من شركة الاتصالات النقال في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (109)، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 244.

² الألوسي ابراهيم رائد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

3. الهيكل التنظيمي المرن: أضاف الباشقالي والداؤد (2015) بعدا ثالثا للبراعة التنظيمية حيث اعتبروا أن إعادة التشكيل هو مفتاح التطور والذي يتمثل بالقدرة على إعادة دمج الأصول والهيكل التنظيمية وتكييفها حسب تحولات السوق والتقنيات. فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهيكل، مهمة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة التشكيل التنظيمي تعتبر إعادة التشكيل ضرورية وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية.¹

إن Hall يرى أن البناء التنظيمي هو: "الخلاصة التي تتفاعل بين عنصرين أساسيين هما: الإطار contexte والنماذج Lisign، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تشغل بها المؤسسة، كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.²

أو هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية بها. فهو يوضح التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالمهام والفعاليات التي تتطلبها تحقيق غايات المؤسسة، وهو أيضا يحدد خطوط السلطة مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.³

فمرونة الهيكل التنظيمي هي بمثابة الإطار الذي يتمكن فيه الأفراد من التأقلم بسهولة مع متطلباتهم وحاجات الجمهور المستهدف، وإنجاز مهامهم بكفاءة وتسريع عملية اتخاذ القرار عند الحاجة. إن طبيعة الهيكل التنظيمي وتوجه الموظفين في المؤسسة تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يسمح ببناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالموظفين للقلق من إنشاء أية علاقات أو اتصالات تجعلهم غير راغبين في إبداء آرائهم أو انتقادهم، أما مرونة الهيكل التنظيمي فهذا يعني أنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع الموظفين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الغايات.

وأشار السالم (2008) أن الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية المخالفة دائما تساهم في تدهور المناخ التنظيمي للمؤسسة ويحس الموظف أنه يمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها. ويبين التنسيق لأنماط العلاقات التي يقوم بها الموظفون في المؤسسة، والهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن المسؤول أمام من، وآليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يلزم اتباعها.⁴

¹ السباعنة جواد تسيير حسن، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 126.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص 146.

⁴ السالم مؤيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2008، ص 225.

ويعتقد (Tempelaar, 2010) بأن الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يساعد المؤسسات البارعة لإدارة الطلبات المناقضة والمتعددة.¹

المبحث الثاني: أساسيات البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً لتعزيز المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية. يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية: الشروط اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية، أنواعها المختلفة وفقاً لأساليب التكيف والابتكار، وأخيراً مداخلها.

المطلب الأول: شروط البراعة التنظيمية

توجد مجموعة من الشروط التي ترتبط بالبراعة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

- يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي محدداً بوضوح، مما يعكس أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار فكرياً.
- يجب تعزيز الهوية المشتركة من خلال توضيح الرؤيا والقيم المشتركة التي تتبناها الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
- من الضروري أن يمتلك الفريق المسؤول وحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة، قادرة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.²
- ينبغي أن تتمتع القيادة العليا بقدرة كبيرة على التحمل وحل التوترات.
- يجب التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، حيث تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بما بحيث تستفيد من كل الموارد التنظيمية.³
- يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستثمار الأمثل للفرص والسعي عن فرص جديدة وتعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب.
- يجب أن يكون هناك إجماع بين الفرق العليا حول التوجهات الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.
- يجب أن يكون الفريق متماسكاً، وتكون له مرونة ودراية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.⁴

¹ السباعنة جواد تسيير حسن، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² الغناي مصباح احمدودة مصباح، "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة"، دراسة حالة الشركة الليبية البريد والاتصالات، مجلة القرطاس، العدد (18)، جامعة بني وليد، ليبيا، 2022، ص 89.

³ ابراهيم مها صباح، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39)، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 212.

⁴ العتال حنين فوزي سعد، "دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، القدس، فلسطين، 2020، ص 36.

تشمل البراعة التنظيمية على مجموعة من التصميمات التي ترتبط بمضمونها:¹

- استثمار المؤسسة والاستفادة من كافة الموارد، والتركيز على الأنشطة والبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة.
- تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال واستخدام وسائل متعددة، والأخذ بالاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.
- توفير فريق عمل متفاهم ومتوافق يتمتع بالمرونة والخبرة والكفاءة.

المطلب الثاني: أنواع البراعة التنظيمية

تتعدد أنواع البراعة التنظيمية، ومن بين الأنواع المتاحة التي تم التوصل إليها ما يلي:

1. البراعة المتتابعة أو التسلسلية: 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 هياكل وعمليات المؤسسات بطريقة متسلسلة تتكيف مع التحولات البيئية، وأن تستخدم هذه المؤسسات هياكل مقسمة زمنياً بين فترات الاستغلال والاستكشاف، كما يمكنها التبديل بسهولة أكبر بين الهياكل الرسمية التي تسمح لها بتغيير الثقافة والتنظيم غير الرسمي. وبالتالي، فهي تعتبر أكثر فائدة في البيئات المستمرة والبطيئة الحركة، وكذلك في المؤسسات التي تفتقر للموارد اللازمة لمتابعة كل من الاستغلال والاستكشاف.² وفي ضوء البراعة المتسلسلة يحدث (الفصل الزمني) الذي يشير إلى دورة مستمرة بين الاستكشاف والاستغلال حيث تركز المؤسسة فقط على نشاط واحد في كل مرة وتتحول إلى النشاط الآخر في مرحلة لاحقة بمعنى آخر، في لحظة ما، تنخرط المؤسسة في أنشطة الاستغلال، وبمرور الوقت، ستتحول المؤسسة إلى أنشطة الاستكشاف، كبنودول يتأرجح من جانب إلى آخر.³

2. البراعة الهيكلية: تتحقق البراعة الهيكلية من خلال إنشاء وحدات فرعية مستقلة، حيث أشار (O'Reilly & Tushman, 2008) إلى أن البراعة الهيكلية لا تقتصر فقط على وجود وحدات تنظيمية منفصلة متخصصة للاستغلال والاستكشاف، بل تتطلب أيضاً تطوير المهارات والأنظمة، والحوافز، والعمليات، والثقافات المتنوعة، بحيث يتم دمجها معاً لتحقيق هدف استراتيجي موحد ومجموعة متكاملة من القيم.⁴

¹ أبو جنيب جمانة طایل عبید، "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حيران، 2020، ص 22.

² Charles A.O'Reilly and Michael L.Tushman, "organizational Ambidexterity: Past,Present and Future", The Academy of Management Perspectives, vol (27), No (4), United States of American, 2013, p 8.

³ Jacobs, Madeleine & Maritz, Rachel, " Dynamic Strategy: Investigating the ambidexterity – performance relationship", South African Journal of Business Management, vol (51), No (1), University of Pretoria, South Africa, 2020, p 4.

⁴ Charles A.O'Reilly and Michael L.Tushman, op.cit,p 9 .

وللبراعة الهيكلية القدرة على معالجة كل من الاستغلال والاستكشاف في آن واحد وذلك من خلال هياكل مزدوجة داخل المؤسسة كالأقسام أو فرق عمل ضمن الهياكل التعاونية بين المؤسسات المتخصصة في الاستغلال أو الاستكشاف وأن تكامل الهياكل والثقافات التنظيمية على مستوى إداري أعلى هو مفتاح النجاح.¹

كما يشير هذا النوع من البراعة التنظيمية إلى تحقيق التوازن المتزامن بين الاستكشاف والاستغلال من خلال استعمال الوحدات التنظيمية الفرعية المستقلة. وفق هذا المنظور فإن مفتاح البراعة هو قدرة المؤسسة على الإحساس بفرص جديدة واغتنامها من خلال الاستكشاف والاستغلال المتزامنين. وبالتالي فالبراعة الهيكلية تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الهيكلية التي تعمل على تحقيق التكيف مع المتطلبات التنافسية.²

3. البراعة السياقية: تتمثل البراعة السياقية في قدرة المؤسسة على الانحياز وكفاءتها في إدارتها لأعمالها وقدرتها على التكيف بما يتلاءم مع متغيرات البيئة، وهي تختلف عن البراعة المتتابعة والهيكلية، من خلال:³

- تركز على الأفراد بدلا من الوحدات التي تعمل على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال.
- يتم تحقيق البراعة عندما يكون هناك اتفاق بين الأفراد على أن مؤسستهم متجانسة وقابلة للتكيف.
- التنظيم والعمليات التنظيمية هي التي تمكن الأفراد من التكيف وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية المتاحة.

وحدد (Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Goshal & Bartlett , 1994) أن هنالك أربعة عناصر

للبراعة السياقية في المؤسسة، تتمثل فيما يلي:⁴

- الانضباط: هو سمة من سمات سياق المؤسسة التي تحفز أعضائها على السعي الطوعي لتلبية جميع التوقعات الناشئة عن التزاماتهم الصريحة أو الضمنية. إذ أن وضع معايير واضحة للأداء والسلوك، ونظام للتعليقات الصريحة والمفتوحة والدورة السريعة، والاتساق في تطبيق العقوبات يساهم في إرساء الانضباط.
- الجهد: هي سمة من سمات سياق المؤسسة التي تحفز أعضائها على السعي طوعا لتحقيق أهداف أكثر طموحا وليس أهدافا أقل. من خلال إنشاء طموح مشترك، وتطوير هوية جماعية، والقدرة على إعطاء معنى شخصية الطريقة التي تساهم بها الأفراد في الهدف العام للمؤسسة من أجل الاسهام في خلق الجهد.

¹Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian & Katrina wyrski, " **Building an ambidextrous organizationn: a maturity model for organizational ambidexterity**", Business Research, University of Bayreuth, Germany, 2020, p 1205.

² البغليي فاروق محمد مرضي، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

³ الطائي يوسف حجيم وآخرون، " التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة"، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(18)، العدد(3)، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص 14.

⁴ البغليي فاروق محمد مرضي، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

- **الدعم:** هي سمة من سمات سياق المؤسسة التي تحفز أعضائها على تقديم المساعدة والود للآخرين. فالآليات التي تسمح للجهات الفاعلة بالوصول إلى الموارد المتاحة للجهات الفاعلة الأخرى، وحرية المبادرة على المستويات الأدنى والتوجه الشخصي لكبار الموظفين والتي تعطي الأولوية لتوفير التوجيه والمساعدة على ممارسة السلطة تسهم في انشاء امتداد.

- **الثقة:** هي سمة من سمات سياق المؤسسة التي تحفز أعضائها على الاعتماد على التزامات بعضهم البعض. إذ أن العدالة والانصاف في عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة، ومشاركة الأفراد في القرارات والأنشطة التي تؤثر عليهم، جميع هذه المسلمين تسهم في بناء الثقة.

وفي ظل البراعة السياقية، تتمكن المؤسسات من تصميم آليات تتيح للأفراد اتخاذ قراراتهم الخاصة، بشأن كيفية توزيع وقتهم والاندماج في مختلف الأنشطة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد بشكل متوازن بين متطلبات التوافق والتكيف. حيث يرتبط التوافق بعملية الاستغلال، بينما يرتبط التكيف بالاستكشاف، وعند تحقيق البراعة السياقية، يصبح كل فرد داخل الوحدة التنظيمية قادرا على تقديم قيمة مضافة للعملاء الحاليين في مجاله الخاص، ولكن في نفس الوقت يكون كل فرد على اطلاع بالتغيرات البيئية المهمة. ويتصرف وفقا لها.¹

المطلب الثالث: مداخل البراعة التنظيمية

توجد أربعة مداخل رئيسية لدراسة البراعة التنظيمية تتمثل في: مدخل الهيكل التنظيمي، مدخل التنظيم غير الرسمي، مدخل البراعة القائمة على القيادة، المداخل السياقية.

أ- **مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم الرسمي):** يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقا لما حددته الإدارة، وتحدد هذه العلاقات أساسا من خلال الخريطة التنظيمية، كما أن هناك عنصرين أساسيين لهيكل المنظمة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى توزيع صلاحية اتخاذ القرار، إذ تتزايد هذه الصلاحية كلما زاد إحساس المديرين بالمسؤولية الإدارية، وممارستهم لمهامهم المتعلقة بتنفيذ الوظائف، مما يحفز رغبتهم في الوصول إلى تنوع تنظيمي أوسع تبعا للفرص المتاحة، ويتصرفون وفقا لهذا التنوع استجابة للفرص والحاجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين الموائمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة بما يتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.²

¹ Gibson, c.B., & Birkinshaw, J, "The Antecedents , Consequence , and Mediating Role of organizational Ambidexterity", The Academy of Management Journal, vol (47), No (2), United States of America, (2004,april), p211.

² المحاسبة لميس عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 28.

حيث أن المنظمات البراعة تتكون من وحدات للاستغلال الأمثل الفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، حيث يقصد بالتمايز الهيكلي انقسام النظام التنظيمي إلى أنظمة فرعية، كل منها يهتم بتطوير خصائص محددة تبعا للمتطلبات البيئية الخارجية، ويتم تأسيس هذا التمايز عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتجات، والأسواق المستهدفة.

ب- **مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي):** ويقصد به تلك الروابط الشخصية والاتجاهات التي ينشأها أعضاء المؤسسة وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد. كما أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط التفاعلات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المؤسسة، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي. حيث أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي، وهناك نوعان من العلاقات غير الرسمية هما: العلاقات المشتركة بين المديرين بعلاقات تخص الوظيفة وتربطهم مع أعضاء المؤسسة الآخرين، إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى الروابط الشخصية القائمة بين المدير والفريق، أما النوع الثاني فهو التواصل مع الآخرين، ويعطيك هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة فعاليتهم وتطوير معرفة جديدة.¹

ت- **مدخل البراعة القائمة على القيادة:** حيث يكون لكبار المدراء والقادة دور مهم وبارز في تعزيز البراعة، ويتم تسهيل هذا الدور من خلال الأنظمة والعمليات الخاصة بفرق الإدارة العليا، ويكون هذا الدور فعال ومهم في تحقيق البراعة.²

ث- **المدخل السياقي:** ويشير إلى مجموع العمليات والأنظمة ذات الطابع التحفيزي للوحدات التنظيمية وللأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتنوعة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالعنصر البشري داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية المتزامنة لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بأكملها بدلاً من إنشاء الترتيبات الهيكلية المزدوجة.³

¹ المحاسنة لميس عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² مشاهرة تخاني هاشم، "البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المسلمين"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التعليمية، فلسطين، 2022، ص 36.

³ الجنازة أسماء علي محمود، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 21.

المبحث الثالث: كيفية تطبيق البراعة التنظيمية

إن تطبيق البراعة التنظيمية ليس مجرد خيار، وإنما هو ضرورة تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة. فالمؤسسات البراعة لا تكتفي بفهم المفهوم نظرياً، وإنما تسعى لتجسيده عملياً من خلال متطلبات واضحة، إجراءات ملائمة، وأساليب فعالة. لذلك سيتناول هذا المبحث كيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استعراض متطلباتها، الإجراءات اللازمة لتطبيقها، وأهم الأساليب التي تساعد على تعزيزها داخل المؤسسات.

المطلب الأول: متطلبات البراعة التنظيمية

تعتمد البراعة التنظيمية على تطبيق عدة متطلبات رئيسية، تتمثل في:¹

- وضع التشريعات والأنظمة المناسبة التي تسمح بمرونة التكيف مع التغيرات وتحقيق التطوير المستمر.
- إنشاء بنية تنظيمية متكاملة تشمل الأنماط والعمليات والثقافات التنظيمية التي تدعم التكيف والابتكار.
- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة المسؤوليات والوظائف والعمليات وفقاً للمتغيرات البيئية.
- توفر قيادة تنظيمية قادرة على استغلال الفرص التنظيمية وتحفيز التطوير المستدامة داخل المؤسسة.
- وجود آليات وقواعد واضحة لمتابعة عمليات التطوير وضمان تحقيق الأداء المتوازن.
- تعزيز الوعي التنظيمي لدى العاملين وتمكينهم من مواكبة المستجدات ومتطلبات التغيير.
- تكامل الهيكل التنظيمية من خلال الجمع بين المرونة التشغيلية والكفاءة الإدارية، حيث تعتمد المؤسسات البراعة على منصات تقنية، وبنية تحتية متطورة، ووظائف إدارية فعالة في التخطيط والتوجيه وصنع الاستراتيجيات.

وبذلك، فإن البراعة التنظيمية تعد عاملاً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز في الأداء.

المطلب الثاني: إجراءات البراعة التنظيمية

- تعد البراعة التنظيمية قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات من خلال إجراءات تعزز المرونة، الابتكار، مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية، وتتمثل فيما يلي:²
- تعزيز ثقافة تدعم المخاطرة والمبادرة من خلال تشجيع المؤسسات على اقتناص الفرص واستغلالها بفعالية مع تبني ممارسات البراعة التنظيمية لتعزيز القدرة التنافسية.

¹ الأنصاري إبراهيم محمد صبري، " القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، العدد(10)، الجزء الأول، جامعة بني سويف، مصر، 2021، ص 300.

² المرجع السابق، ص 350.

- تصميم وحدات مختصة في الاستكشاف والتجريب من خلال عمليات منسقة تعتمد على التنوع والابتكار، مع استثمار أنشطة الاستغلال بفعالية من خلال البحث والتطوير.
- توفير الموارد اللازمة لدعم التغيير، مع مراعاة رؤية المؤسسة ورسالتها لضمان تحقيق التغيير المستدام.
- وضع نظام عمل واضح يساعد العاملين في المؤسسة على الاستكشاف واستغلال الفرص قبل المنافسين، لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية.
- الاهتمام بتوفير البرامج التدريبية لجميع العاملين بهدف تعزيز فهمهم لمفاهيم البراعة التنظيمية وتشجيعهم على تبني سلوكيات أداء تعزز الابتكار والمبادرة.
- استقطاب الكفاءات العالية من خلال جذب ذوي المهارات والخبرات المتقدمة، وتشجيع العاملين على تطوير الأفكار والابتكار في أساليب العمل.
- تحديث الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات سوق العمل.
- استثمارات التغيرات البيئية عبر توظيف المخزون المعرفي للعاملين.
- تحقيق التوازن بين الاستغلال والتطوير عبر رؤية مشتركة وشراكات استراتيجية.
- تصميم آليات مرنة للاستجابة للتغيرات البيئية وتحليلها لاكتشاف الفرص، مع توفير تغذية راجعة لتقييم الأداء.

المطلب الثالث: أساليب البراعة التنظيمية

- تعتمد البراعة التنظيمية على مجموعة من الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين الاستغلال (Exploitation) والاستكشاف (Exploration)، ومن أهم هذه الأساليب:
- 1- القيادة التحويلية: يقصد بها تلك العملية التي يسعى من خلالها كلا من القائد والأتباع إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، وهي تأخذ جانبين:

- الحافز الإلزامي: يشجع روح التحدي لدى العاملين ويدفعهم المشتركة في رسم الرؤية المستقبلية.
- الحافز الثقافي: يدعم الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة لحل المشكلات بأساليب حذيقة.
- إذ يؤثر القادة التحويليون في فرق العمل من خلال الاهتمام باحتياجات الأفراد وتحفيزهم على الإنجاز والنمو، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وبالتالي تعزيز البراعة التنظيمية.¹

¹ ابراهيم مها صباح، مرجع سبق ذكره، ص 212، 213.

2- إدارة التكنولوجيا: يعد التمييز بين الابتكار التدريجي والجذري من القضايا الأساسية في الابتكار التكنولوجي. يشير الأول إلى تعديلات طفيفة على المنتجات والمفاهيم التجارية الحالية، بينما يمثل الثاني تغييرات جوهرية تؤدي مفاهيم جديدة تماماً. يوضح (Tushman & Smith) أن الابتكار التدريجي يلي الاحتياجات الحالية، في حين يستهدف الجذري الفرص الناشئة، مما يفرض تحدياً في الموازنة بين تحسين التكنولوجيا الحالية أو تطوير تقنيات جديدة. كما يرى (Brunner et al) أن المؤسسات تبدأ بالاستكشاف، لكنه يتحول مع مرور الوقت إلى استغلال منتظم عبر روتينات تشغيلية. وهنا تظهر البراعة التنظيمية كعامل أساسي في تمكين المؤسسات من التنقل بمرونة بين الاستكشاف والاستغلال، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

3- السلوك التنظيمي: تعتمد المنظمات في تحقيق البراعة التنظيمية على تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير، وهو عنصر أساسي في نجاحها على المدى الطويل. ويرى (Mayer and Stesaker) أن هذا التوازن يتطلب الجمع بين تنفيذ التغيير والحفاظ على العمليات اليومية، حيث يرتبط الاستغلال بالكفاءة والتحسين، بينما يشير الاستكشاف إلى البحث والتجريب. غير أن الإفراط يؤدي إلى الفوضى، بينما يتسبب غيابه في الجمود. كما نتكيف معتقدات الأفراد داخل المؤسسة مع الثقافة التنظيمية عبر التنشئة الاجتماعية، مما يعزز تجانسها، في حين تؤثر الهيكل التنظيمية على طبيعة السلوك، حيث تدعم الهيكل الميكانيكية الكفاءة، بينما تمنح الهيكل الأقل مركزية مرونة أكبر.

4- إدارة الموارد: تعتمد المؤسسات في تحقيق البراعة التنظيمية على تحقيق توازن فعال بين الاستغلال، الذي يحقق عائدات سريعة، والاستكشاف، الذي يضمن النمو طويل الأجل. وبما أن كلاهما يتطلب نفس الموارد، فإن دور الإدارة العليا حاسم في تحديد الأولويات. غالباً ما يتم التركيز على الاستغلال لتحقيق أرباح فورية، لكن الاستدامة تتطلب الاستثمار في اكتشاف المعرفة الجديدة ومراقبة فرص السوق. لذا، يمكن استخدام عائدات الاستغلال لتمويل عمليات الاستكشاف، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة. من الناحية المالية، يحقق الاستغلال أرباحاً مباشرة، بينما يساهم الاستكشاف في تأمين المستقبل التنظيمي على المدى البعيد.²

5- التعلم التنظيمي: يعد من العوامل الأساسية لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث يربط بين آليات الاستغلال والاستكشاف داخل المنظمة. فوفقاً لـ Baum وزملائه، يعتمد الاستغلال على التعلم من البحث المحلي والتجريب، بينما يقوم الاستكشاف على التنوع والتجربة المنهجية. وفي هذا السياق، أوضح Chiva

¹ George Papadopoulos, "Aspects of organizational Ambidexterity", Journal of Global Strategic Management, Vol (10), No (1), 2016.J, Beykent, Istanbul, Turkey, p 6, adapted from.

² George Panagopoulous, op.cit, p 6,7, adapted from .

وآخرون أن التعلم التنظيمي يمكن المؤسسات من إحداث تغييرات جوهرية في نماذج التعلم والمعرفة والقدرات التنافسية، وهو ما أكدته دراسات الحشروم ودره وAhern وزملاؤه باعتباره وسيلة لاكتساب المعرفة وتعزيز التكامل والتحسين المستمر في العمليات الداخلية. كما أشار Jiménez-Jiménez و Sanz-Valle إلى أن التعلم التنظيمي يمثل مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية المستدامة، مما يستلزم من المؤسسات تطوير رؤيتها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على التعامل مع مواردها البشرية بفعالية.¹

6- الإدارة الاستراتيجية: تؤثر البيئة الداخلية على استراتيجية المؤسسة من خلال إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الاستراتيجية المستحثة والمستقلة. فالمستحثة تشمل المبادرات التي تندرج ضمن الاستراتيجية الحالية وتعتمد على المعرفة القائمة، بينما تتعلق المستقلة بالمبادرات التي تتجاوزها وتركز على بناء كفاءات جديدة. وترتبط الأولى بالاستغلال، في حين تعكس الثانية جانب الاستكشاف، مما يؤدي إلى تنافسهما على الموارد المحدودة. لذا، يلجأ القادة إلى الموازنة بينهما، حيث يُعد الجمع بين النهجين أكثر فاعلية. ونظرًا لتغير الظروف، يجب على المؤسسات تفعيل كلا العمليتين لضمان تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

7- التصميم التنظيمي: يهدف التصميم التنظيمي في البراعة التنظيمية إلى بناء هيكل ثنائي يوازن بين الاستغلال والاستكشاف، حيث يتعامل الاستغلال مع الوحدات القائمة داخل المؤسسة التي تحتاج إلى هيكل ميكانيكي لتحقيق الكفاءة، بينما يرتبط الاستكشاف بأنشطة تتطلب هيكلًا مرئيًا يحفز العاملين على اتخاذ قراراتهم بحرية لإنجاز المهام في الوقت المناسب. ويساعد هذا النهج على تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة، إذ تدعم المركزية والنمطية الكفاءة، في حين تعزز اللامركزية والاستقلالية الحرية في العمل. وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المؤسسة على تصميم هيكل معقد يحقق الاستخدام الأمثل لأنشطتها على المدى البعيد.²

¹ البغلي الفاروق محمد مرضي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² المرجع السابق، ص 46، 47.

خلاصة الفصل

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال غير المستقرة، حيث تمكن المؤسسات من التفاعل بمرونة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، من خلال استكشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها بكفاءة، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

وتكمن الأهمية الجوهرية للبراعة التنظيمية في قدرتها على تحقيق التوازن الديناميكي بين نوعين من الأنشطة: الأنشطة الاستكشافية، التي تركز على الابتكار وتطوير منتجات غير تقليدية واستكشاف فرص جديدة، والأنشطة الاستغلالية، التي تهدف إلى تحسين المنتجات الحالية وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية. ومن خلال هذا التوازن الاستراتيجي، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها على تحسين منتجاتها الحالية وتطويرها باستمرار، إلى جانب ابتكار حلول جديدة تتلاءم مع التغيرات في احتياجات السوق، وهو ما يعزز مكانتها التنافسية في الأسواق القائمة ويفتح أمامها آفاقاً للتوسع نحو أسواق جديدة.

وفي ختام هذا الفصل، يمكن القول أن البراعة التنظيمية تعد إطاراً منهجياً متكاملًا يدعم تحقيق التميز والنجاح المستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة والمتسارعة.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

تمهيد:

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتعقد والمنافسة الشديدة، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبحت الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على البقاء والنمو والريادة حيث تسعى الى تحقيق التفوق والتميز من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة، فبناء الميزة التنافسية لا يتم بمحض الصدفة، بل هو نتيجة لاستراتيجية واضحة واستخدام فعال للموارد وفهم دقيق لحاجات العملاء وتحركات السوق من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد مصادر قوتها بغية تنمية تنافسياتها وحمايتها من التقليد.

وفي هذا الفصل سيتم تناول موضوع الميزة التنافسية بشكل مفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: علاقة البراعة التنظيمية بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً جوهرياً وأساسياً لنجاح أي مؤسسة في السوق التنافسي وتحقيقها أصبح هدف استراتيجي وغاية كل مؤسسة من أجل جلب أكبر شريحة من العملاء وتحقيق الريادة في السوق وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف الميزة التنافسية ودورة حياة الميزة التنافسية وأبعادها بالإضافة الى أنواع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من المصطلحات الواسعة والمتشعبة التي يجب على المؤسسة الإلمام بكل جوانبها والسعي الحثيث لامتلاكها فهي تمثل مسار المؤسسة نحو النجاح لتحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد وهو ما الذي يميز المؤسسة أو قطاع ما عن باقي المؤسسات أو القطاعات المتواجدة في السوق المحلي أو العالمي، وهذه جملة من التعاريف:

تعرف الميزة التنافسية بأنها المفهوم الذي يعكس الوضع التنافسي المستمر للمؤسسة أو القطاع ازاء منافسيهم الموجودين والمحتملين بحيث يتجلى ذلك في تقديم سلع وخدمات ذات مميزات وخصائص متفردة يكون المستهلك مستعداً للدفع أكثر أو إنتاج سلع وخدمات لا تقل قيمتها عن سلع وخدمات المنافسين وبأسعار أقل¹.

كما عرف **Lynch** الميزة التنافسية على أنها "البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين"².

وقد عرفها **العدواني** على أنها "هدف تكتيكي يعتمد من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية كخطوة على طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية في البقاء والنمو"³.

ويؤكد **Pitts & Lei** على أن الميزة التنافسية هي "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"⁴.

¹ محسن عبد الله الراعي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الايام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2016، ص21، 22، 23.

² الدوري زكريا وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص204.

³ جاد الرب سيد أحمد، "التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2016، ص220.

⁴ بني حمدان خالد ووائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص265.

وعرف Porter 1980 "الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال خلق قيمة للمشتريين وتجاوز تكلفة الشركة في خلق".¹

يناقش كل من Hoskisson & Hitt 2015 "أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية تخلق قيمة فائقة للعملاء والمنافسين غير قادرين على التكرار أو يجدوا تكلفة عالية في محاو التقليد".² ومنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "القيمة المضافة التي يقدمها البائع للزبون وهو الذي يحكم على وجودها من عدمها".

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم، وتكسب ولاءهم، وتعزز سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل الضغوطات التنافسية المعاصرة.
- تحقيق حصة سوقية معتبرة للمؤسسة وكذا ربحية جيدة تمكنها من البقاء والاستمرار والريادة في السوق.³
- إمداد المؤسسة بنوع من التفوق النوعي والكمي وأفضلية على المؤسسات المنافسة، وبالتالي فهي تتيح للمؤسسات تحقيق معايير عالية في الأداء بشكل عام.
- تتسم الميزة التنافسية عادة بالاستمرارية والتجدد، وهذا ما يتيح للمؤسسات التطور والتقدم على المدى البعيد وإمدادها بحالة من الديناميكية والحركة للعمليات الداخلية فيها.⁴
- تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات.⁵

¹ Saurabh, "Economic value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises", Cambridge Schofars Publishing, The United Kingdom, 2019, P 14.

² Anabela, M, & Paulino, S, "15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2019", Published by ACPI, The United Kingdom, 2019, p 386.

³ ماجدة القرنة، "الاتجاهات الحديثة في الادارة الفندقية"، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 299.

⁴ رجب عبد الحميد حسين، "المكتبات الاكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022، ص 119.

⁵ يحي فحطان محمود، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن 2019، ص 99.

وإن عملية خلق القيمة هي أمر ضروري لكنه غير كاف، إذ يجب أن يكون أداؤك أفضل كثيراً من مقدمي الخدمات والمنتجات البديلة. فعلى سبيل المثال تفوقت آبل على نوكيا بفضل أجهزة الايفون الأفضل، وبالتالي تمكنت آبل من الفوز بحصة سوقية كبيرة. فالقيمة الحقيقية تكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة أكبر من منافسيها. إن الفكرة الأساسية في استراتيجية العمل هي أن الميزة التنافسية هي المفتاح إلى النجاح طويل المدى. ففي السوق التنافسية، يجب على المؤسسة التي لديها ميزة تنافسية أن تتمتع بدور فعال لكسب المزيد من العملاء، لتحقيق اقتصاديات الحجم ولصنع هوامش ربح عالية، وللاستثمار في منتجات وبالتالي كسب المزيد من العملاء في النهاية.¹ وبين كل من **Linton & Johnson** بأن الميزة التنافسية ضرورية لأنها تحدد العوامل التي تميز المؤسسة عن غيرها في السوق. مثل سعر المنتجات الحديثة أو الفريدة من نوعها، والقدرة الإنتاجية والحصول على المواد الخام، والتكنولوجيا، وغيرها من العوامل التي يصعب تقليدها.²

فالميزة التنافسية تكون عبارة عن استثمار الأصول الفكرية التي تدعم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.³

المطلب الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية وأبعادها

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة باعتبار أن الميزة كيان ديناميكي يخضع لدورة حياة لذلك وجب على المؤسسات فهم هذه الدورة وإدارتها بفعالية وذلك من خلال تحديدها للأبعاد والتركيز عليها.

أولاً: دورة حياة الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للدورة حياة المنتج⁴ فتمر بالمراحل التالية:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من الاستعداد البشري، المادي والمالي حيث تشهد مع مرور الزمن انتشاراً وازدهاراً على نطاق أوسع.

2. **مرحلة التبني:** تعرف هنا الميزة استقرار نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.⁵

¹ جو وايتهد، جو وايتهد ترجمة حسن عبد القادر، "كل ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص79.

² راكنز الزعابري وغسان طالب، "الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال، المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 115.

³ أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 68.

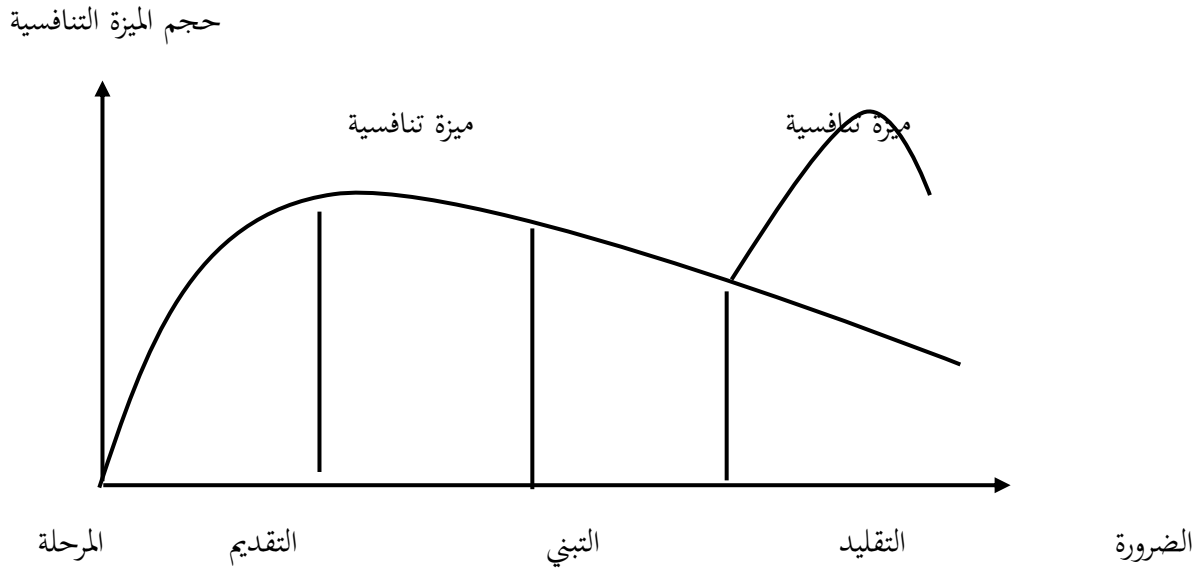
⁴ بحجة عطية راضي وهشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري، القاهرة، مصر، 2016، ص174.

⁵ بله سعد وزويدة محسن، "أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الهاتف النقال دراسة حالة للمديرية الجهوية بموبيليس ورقلة الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 11 نوفمبر 2011، ص269.

3. **مرحلة التقليد:** تتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع قيمتها لدى العملاء¹.

4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى بداية جديدة وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو انشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها حفاظا على البقاء والاستمرار، إذ لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتحديد الوقت المناسب للإجراء التطوير أو استحداث ميزة جديدة².

الشكل رقم 03: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عامر عبد الرؤوف، "إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 320.

¹ بوسهوه نذير، "رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ودراسات اقتصادية، المجلد (01)، العدد (28)، الجزائر، 31 ديسمبر 2016، ص 79.

² كردودي سهام، "التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد (01)، الجزائر، 30 جوان 2017، ص 404.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المؤسسة لتقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغرض تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بخلاف التكلفة المنخفضة والجودة فأصبح بإمكان المؤسسة التركيز على أبعاد أخرى (كالتسليم في الوقت، المرونة) مما يسمح للمؤسسة بالتميز على المنافسين بأكثر من بعد، ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية.¹

جدول رقم 03: أبعاد الميزة التنافسية من باحث لآخر

الباحث	الأبعاد
Wheelwright 1978	التكلفة - الجودة - موثوقية التسليم.
Kouftros & Al 1997	التسعير التنافسي - التسعير الممتاز - الجودة ذات القيمة للزبون - موثوقية التسليم - ابتكار المنتج.
سيد 2001	التكلفة - الجودة - الابداع - الاستجابة المتفوقة للزبائن.
Holweg 2005	السعر - الجودة - موثوقية التسليم - توقيت دخول الشركة للسوق.
الطائي 2006	الجودة - المرونة - الكلفة - التسليم - الابداع أو الابتكار.
بومدين 2007	التكلفة - الجودة - الوقت - المرونة.
Thatte 2007	التكلفة/السعر - الجودة - موثوقية التسليم - ابتكار المنتج - وقت الدخول للسوق.
داسي 2007	التكلفة المنخفضة - الجودة - سرعة الاستجابة للزبائن - وقت الاستجابة والابتكار.
البكري 2008	التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- الدرويش مصطفى محمد، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، دمشق، سوريا، 2013، ص 70.

¹ عبد العزيز ربهام، "الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوفير جودة الخدمة الالكترونية دراسة ميدانية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والتجارية، مجلد (05)، العدد (01)، الجزء (03)، مصر، جانفي 2024، ص 1058

- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد (05)، الجزائر، 2007، ص 69.

- Ashish A Thatte, **Competitive Advantage a Firm Through Supply Chain Responsiveness and SCM Pratices**, Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management The ,University of Toledo, Etats-Unis, May 2007, p 45

تم الاعتماد على الابعاد التالية التي سيتم البحث فيها في الجانب الميداني وهي: التكلفة - الجودة - التسليم(الوقت) - الابداع - الاستجابة للعميل - الكفاءة.

1. **التكلفة:** تقدم المؤسسة منتجات بتكلفة أقل من المنافسين بحيث تمكن المؤسسات من الحصول على حصة سوقية أكبر لتتمكن من نجاحها وتفوقها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت الانتاجية المتوفرة، فإن إدارة الانتاج تسعى لتخفيض تكلفة الانتاج بحيث تكون أقل من تكلفة الإنتاج عند المنافسين والتتمكن من وضع أسعار تنافسية تزيد من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **الجودة:** تعد الجودة من أبعاد المزايا التنافسية الهامة والتي تعنى انتاج المنتجات بطريقة صحيحة وذات جودة تتلاءم مع رغبات واحتياجات المستهلكين، فالمستهلكين يفضلون المنتجات بالجودة والسرعة التي تفي بالخصائص المطلوبة، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من الاستمرارية والنجاح في سوق المنافسة.¹

حيث تعرف الجودة بأنها تعمل على تقليل معدل العيوب للمنتج وضمان الوصول بالإنتاج إلى المواصفات التصميمية الملائمة.²

3. **التسليم (الوقت):** يوضح Bragmang أن بعد التسليم يعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن وأضاف Slack & Al عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات العملاء للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.³

¹ شريف حمدي، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2023، ص 82.

² صاب زهرة ومليكة صديقي، "الميزة التنافسية ومدى الاهتمام الذي توليه البنوك الجزائرية لتحقيقها دراسة حالة البنوك العمومية (تيبارت)"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (09)، العدد (01)، الجزائر، 30 جوان 2024، ص 243.

³ الطويل أكرم أحمد ورغيد إبراهيم إسماعيل، "العلاقة بين أنواع الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية إدارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27 - 29 أبريل 2009، ص 15.

4. **الإبداع:** يهتم الإبداع باستحداث سبل مبتكرة لإنتاج وتوزيع المنتجات بشكل يختلف عن ماهو قائم في ميادين العمل. ويمكن تعريف الإبداع بأنه كل عملية تصنيع المنتجات جديدة و/أو أفكار عملية تهدف للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما تقوم به المنافسة، ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد بدأ اهتمام الباحثين بمفهوم الإبداع حديثا لكونه أحد أبعاد الميزة التنافسية المهمة خلال القرن الحادي والعشرين. وفي الوقت الذي تزداد فيه تحركات المنافسة تأتي ميزة الإبداع، وطالما أن مختلف المؤسسات تعتمد في بقائها ونموها واستمرارها على الحاجات الجديدة للزبون، فإنها بحاجة دائما إلى قوة إبداعية لتتمكن من استغلال تلك الفرص الإبداعية لتطوير وتحسين المنتجات الجديدة التي تسهم في إشباع تلك الحاجات.¹

5. **الاستجابة للعميل:** إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب حساسية عالية، ومعرفة دقيقة بالزبائن أولا ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين،² ولتعزيز الاستجابة للعملاء يجب على المؤسسة التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع، وعمليات الدعم. فكل هذه العوامل تعزز الاستجابة للعملاء، وتهيئ الفرص للمؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين ذوي الاستجابة الأضعف.³ تعتبر الاستجابة عاملا حاسما في كسب ولاء العملاء، فالمؤسسة القادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات عملائه في أقصر الآجال تكون قادرة على اكتساب أولوية تنافسية.⁴ ويجب على المؤسسة ادامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم كل ذلك يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية طويلة الامد من خلال وضع حاجات العملاء في محور الانظمة والتطبيقات التسويقية⁵

¹ عزري محمد العربي، "معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 56 ص 57 ص 58.

² قريشي محمد ومحمد رشدي سلطاني، "دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (07)، جامعة سكيكدة، الجزائر، 1 جوان 2017، ص 394.

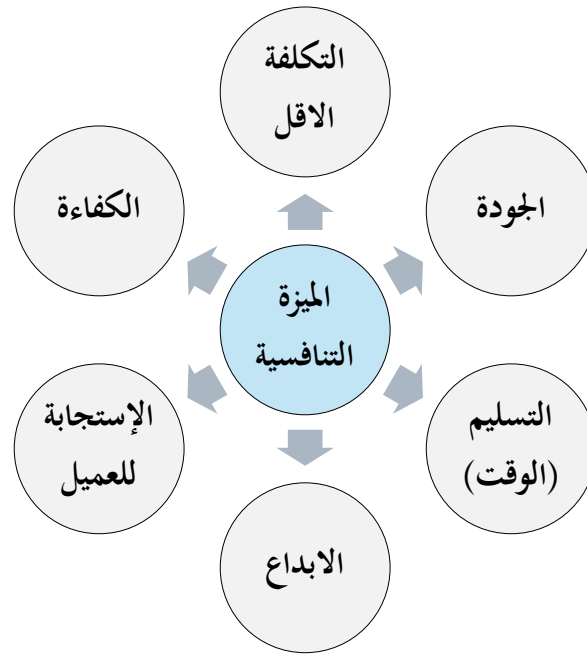
³ شقراني محمد، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص 210.

⁴ غيوة هيام زبيدة وناصر بوعزيز، "أثر عناصر المزيج التسويقي السياحي الاضافية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت بقسنطينة"، مجلة جديد الاقتصادية، المجلد (19)، العدد (01)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 31 ديسمبر 2024، ص 178.

⁵ فرحان علاء وزينب مكى البناء، "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الاردن، 2012، ص 251.

6. الكفاءة: إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية،¹ فالمؤسسة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.² ويمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- Horymir Kalmus and other, "Managerial Conceptualisation Of Comptitive Advantage", Entrepreneurship and sustainability issues, Volume (12), Number (2), Czech Republic, 30 Décembre 2024, p391.

¹ أبو شامة فادية وليد حنفي، "دور رأس الفكري في تحقيق الميز التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015، ص36.

² فرحاتي لويذة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاديات المعرفة دراسة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، اطروحة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص157.

- مجي أحمد حسن، "تأثير الاستدامة المالية على الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في قطاع الاعمال"، مجلة وارث العلمية، المجلد (06)، العراق، أوت 2024، ص 928.
- العتوم محمد فوزي علي، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، ماي 2009، ص 43.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن أن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية هما:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.¹

ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي:²

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أول الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي من الصعب محاكاتها وبراءة الاختراع.

¹ الجازي علي سويلم، "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2021، ص39.

² بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص 128.

ثانياً: ميزة التميز

تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات أو خدمات ذات خصائص متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر في نظر الزبون، حيث تعطيه الإحساس بأن هذا المنتج لا مثيل له في السوق، وبالتالي فإنه يكون مستعداً لدفع سعر أعلى لقاء هذه الخصائص التي لا تمتلكها منتجات المنافسين¹، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والمتمثلة في:²

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب في ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع.
- موقع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين الأنشطة لزيادة التميز.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:³
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولايته للمؤسسة.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة التقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إعداد متحدي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- ويتوقف استمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين وهما أن يدرك العملاء القيمة الميزة المقدمة وأن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

¹ بسكري شهرزاد، "بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسس دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة الحلويات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص15.

² بوران سمية، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط01، عمان، الاردن، 2016، ص 106.

³ بلقايد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية ليست مجرد إضافة ثانوية، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات ونموها في الأسواق المحلية والعالمية لذلك فإن عملية بناء الميزة يمر بمراحل متعددة، حيث تسعى المؤسسات في كل مرحلة إلى تقديم ما يميزها عن منافسيها في السوق سواء كان ذلك من ناحية السعر أو الجودة وفي هذا المبحث سنتطرق الى مراحل وخطوات بناء الميزة التنافسية وأساليب بناء الميزة التنافسية بالإضافة إلى مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية

حدد الوندراوي من خلال ما طرحه (Porter) بأن تحقيق الميزة التنافسية يمر بثلاث مراحل:

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: وتتحدد بنية القطاع من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمسة والمتمثلة بتهديدات الداخلين الجدد، والقوة التفاوضية للمشتريين القوة التفاوضية للمنتجين تهديدات المنتجات البديلة، والمنافسة بين المؤسسات الحالية ومن خلال هذه القوى الخمسة يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في ذلك القطاع.

2- إقرار الاستراتيجية التنافسية: أوضح (Porter) بأن على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الميدان نجده قد حدد ميدانين تنافسيين فقط تختار المؤسسة أحدها لتحقيق الميزة التنافسية وهما قيادة الكلفة أو التمييز أو التركيز.

3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: وينبغي أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وموقفها التنافسي.¹ ولا بد من المرور بمراحل وهي كالآتي:²

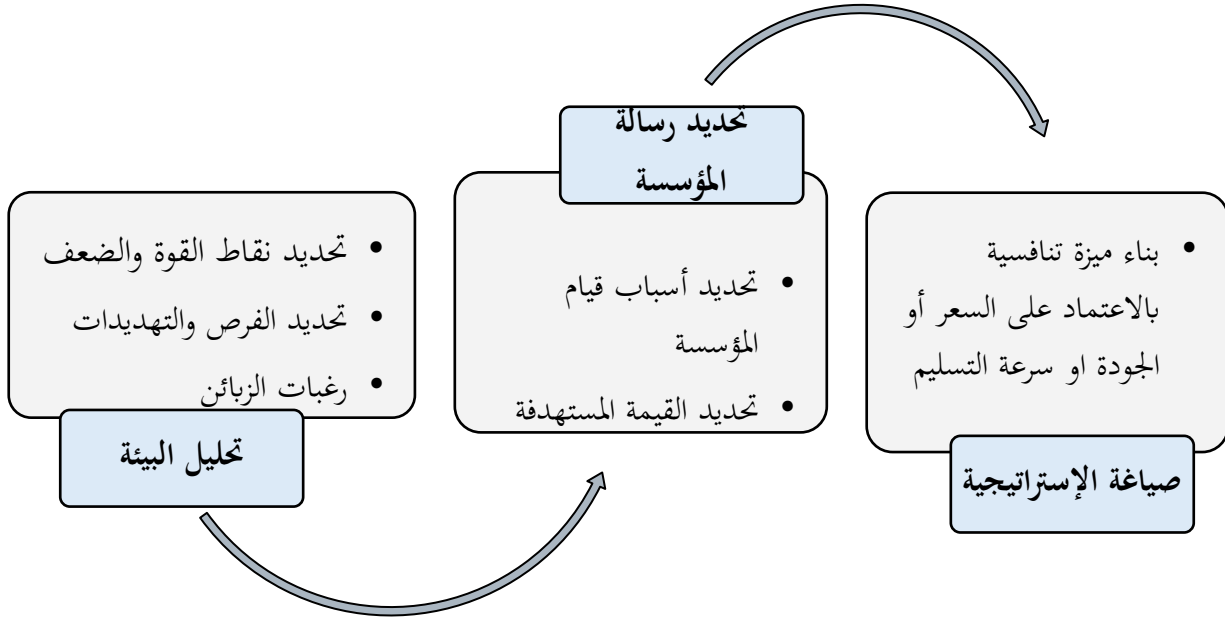
- عملية تطوير الميزة التنافسية، وهي عملية الاستثمارات المالية والكفايات المحورية.
- مدة الانتفاع أي المنافع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها من ميزتها التنافسية، مع الحرص على إدامتها أطول وقت ممكن عن طريق زيادة درجة تعقيدها أذ لا يمكن للمنافسين من تقليدها.
- مدة الانحدار وهي المدة التي تصبح بها الميزة التنافسية تقليدية، وغير مؤثرة في السوق، ويمكن للمنافسين من تقليدها أو امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل.

¹ حسين وليد وسعدون حمود جثير الربيعاوي، "إدارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2015، ص 572.

² زينة محمود أحمد، "العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، الاردن، عمان، 2016، ص114

والشكل التالي يوضح مراحل الميزة التنافسية حسب كل من (Patridge & Heizer & Render 1999) (Perren 1994) على أنه هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية.

الشكل رقم 05: مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

عباس حسين وليد حسين وآخرون، "إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، 2015، ص 572.

المطلب الثاني: أساليب بناء الميزة التنافسية

يمكن حصر الأساليب المختلفة لبناء المزايا التنافسية فيما يلي:¹

1. **تطوير القدرات الإبداعية:** يساعد الإبداع المؤسسة على خلق قيمة جديدة حيث تتعد أساليب التفكير الإبداعي التي تتبعها المؤسسات في حل مشاكلها الإدارية حسب طبيعتها وتبعا للإمكانيات المتاحة المادية منها والبشرية، وكذلك حسب حجم المؤسسة.

¹ بوغمسة عبد الغني، "إدارة الميز التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر كوليتال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 26 ص 27.

2. **حلقات الجودة:** بحيث يجتمع العمال في مجموعات تتكون من متطوعين ليعالجوا مشكلة ما، ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
3. **تحسين الإنتاجية:** تتعلق عملية تحسين الإنتاجية بموارد المؤسسة المادية، وغير المادية حيث وجب على المؤسسة تسخير الموارد اللازمة وتسييرها بكفاءة لتقليص الاختلالات الداخلية والقضاء على التبذير.
4. **النشاطات التسويقية:** تلعب دورًا مهما في بناء الميزة التنافسية من خلال البحث عن الفرص التي تعزز موقع المؤسسة في السوق. ويتوقف نجاح العلاقة بين المستهلك والمنتج على مدى فعالية هذه النشاطات التي تستند إلى تفعيل عناصر المزيج التسويقي، مع التركيز على إبراز مزايا المنتج سواء من حيث الشكل أو من حيث المنافع.
5. **الترصد واليقظة:** تتفاوت فاعلية أنظمة الترصد واليقظة في اكتساب المزايا التنافسية من مؤسسة لأخرى بناء على إمكانياتها حيث أن أبسط ما يمكن اعتباره نظاما للترصد واليقظة هو شبكة التوزيع التي تمتلكها المؤسسة من خلال ما توفره من قاعدة بيانات حول توجهات السوق والمستهلك، ليتم استغلال ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث يعطي للمسير نظرة استباقية حول التطورات الناجمة عن عمليات التحسين والتطوير جودة المنتجات وهذا ما يوافق المثل القائل "من يملك المعلومة يملك السلطة".
6. **الالتزام بالموصفات الدولية للجودة:** تعد جودة المنتج إحدى أهم العناصر التي تركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة، لا سيما وأن المنتج موصف دوليا من الهيئات المتخصصة في توحيد القياسات، على غرار أنظمة إدارة الجودة التي تعطي للمؤسسة صبغة جدية فيما يتعلق بسمعة منتجاتها في السوق، حيث يجب عليها الالتزام بثمان مبادئ أساسية، وهي محددة من طرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.
7. **التطوير التكنولوجي** يعد هذا المجال مصدرا هاما وسلاحا فعالا لاكتساب المزايا التنافسية، حيث تعمل الكثير من المؤسسات على اصطيد الأدمغة المفكرة وإنشاء أنظمة محفزة وخالقة للتطوير التكنولوجي.
8. **تطوير اليد العاملة** تلعب كفاءة اليد العاملة دورا محوريا في استثمار القدرات التنافسية لكل نشاط استراتيجي، وعلى هذا الأساس يتوجب على المؤسسة الوقوف على مستوى كفاءة اليد العاملة وتقييمها دوريا لقياس درجة الجاهزية لبناء مزايا تنافسية جديدة أو حتى تطوير المزايا المحصلة سلفا.
9. **دراسة الأسواق الخارجية:** يتسم السوق المحلي بمحدودية الفرص المتاحة لتوسع نشاطات المؤسسة، لاسيما وهو يشهد درجة عالية من التنافس فتلجأ المؤسسات إلى التخلي عن هذا السوق إما كلياً، وإما نشاط أو مجموعة الأنشطة التي لا تحقق المردود المتوقع منها،¹

¹ بوغمسة عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 28، 39

لتنطلق إلى استكشاف ما اصطلح عليه باستراتيجية المحيط الأزرق، وهي الأسواق العذراء التي تتسم بفرص استثمارية وجاذبية كبيرين ومستوى التنافس فيها يلامس العدم، أي أنها تشكل فرصاً جيدة لاكتساب المزايا التنافسية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك عدة مؤشرات تستخدم لمعرفة وقياس تنافسية المؤسسة مثل الحصة السوقية الربحية، حجم المبيعات رضا الزبون القيمة السوقية، تنوع المنتجات. إلا أن أكثر تصنيفات المؤشرات استخداماً تتمثل في:

أولاً: مقاييس نوعية

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
2. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.²
3. **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ثانياً: مقاييس كمية

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من أساسا المؤشرات ومن أبرزها.³

¹ بوغمسة عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 39 ص 41.

² لعمارية نور الدين، "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من مؤسسة الصيدلانية في ولاية قسنطينة"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة 8 ماي 1945، الجزائر، 2024 ص 74.

³ البكري ثامر، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2008، ص 199.

1. **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

- العائد على الأصول.

- العائد على الحقوق الملكية.

- العائد على الاستثمار.

- العائد على المبيعات¹.

2. **التكاليف:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياساً بالمنافسين.

3. **الحصة السوقية:** هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المؤسسة في السوق. وانخفاضه يشير إلى وجود مشكلة تتطلب تدخلا من الإدارة لحلها. يمكن قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة مبيعاتها بمبيعات أقوى المنافسين في السوق. كلما اقتربت النتيجة من الواحد الصحيح، كان ذلك مؤشرا على قوة تنافسية كبيرة للمؤسسة في السوق والعكس صحيح. فإذا كانت النتيجة تساوي واحد، فهذا يعني أن المؤسسة هي الأقوى وقائدة السوق حيث تعادل قيمة مبيعاتها قيمة أكبر المنافسين في السوق². ومن المؤشرات الأخرى أيضا نجد:³

- **مؤشر جودة المنتج النسبي:** ويستخدم في المؤسسات التي تقدم منتجات متعددة، لتحديد مستوى جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين، سواء كانت تلك الجودة أعلى أو مساوية أو أقل. يستند هذا المقياس إلى العوائد المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

- **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وحصتها في السوق. وتسعى معظم المؤسسات إلى تحديد هدف محدد لحجم المبيعات الذي ترغب في تحقيقه، وذلك لمراقبة أداء المؤسسة وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

¹ علي فيصل وأحمد أبواب، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الاهلية اليمنية"، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (13)، اليمن، أوت 2020، ص224

² الشيخ ساوي، "التنافسية والخيارات الاستراتيجية"، مطبوعة بيداغوجية، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر، 2018، ص14.

³ لعمارية نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص75.

المبحث الثالث: علاقة البراعة التنظيمية بالميزة التنافسية

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتغيرات المستمرة في الأسواق، أصبح امتلاك المؤسسات للقدرة على تحقيق الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لضمان استمراريته ونجاحها. ويعتبر تبني البراعة التنظيمية من بين الاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في تعزيز هذه الميزة، حيث تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة تضمن استدامتها ونموها في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات المستمرة. تساعد البراعة التنظيمية المؤسسات على تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحسين عملياتها التشغيلية والاستفادة من الابتكار في تقديم منتجات وخدمات استثنائية، كما تساهم في جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مما يتيح للمؤسسات سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ومواجهة التحديات واغتنام الفرص المتاحة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وفي هذا الإطار، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم التطرق إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، المطلب الثاني دور البراعة التنظيمية في تعزيز هذه الميزة، والمطلب الثالث أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل التغيرات المتسارعة، لم يعد امتلاك الموارد وحده كافية لتحقيق التميز بل أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات براعة تنظيمية تمنحها القدرة على الابتكار والمرونة، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية. البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً، والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري. وبهذا الخصوص، يرى Tuan أن السر وراء تفوق المؤسسة واستمرارها في ميدان الأعمال يكمن في الجهد الذي تبذله المؤسسة في البحث عن الفرص المتاحة والمعارف الجديدة من أجل استغلالها على أحسن وجه. وبين Tempelaar أن اتباع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن يمكن أن يحقق الأداء المالي العالي لأغلب المؤسسات وهذا التزامن من شأنه أن يحقق التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي من خلال التركيز على الاستغلال. بالإضافة إلى ذلك، يمنع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي من شأنه أن يفقد المؤسسة مميزاتها بسبب التركيز المفرط على أنشطتها الاستكشافية. فالحفاظ على الميزة التنافسية من أهم سمات المؤسسات البارعة، فهي تستطيع أن تحقق النمو في مبيعاتها بشكل عال إضافة إلى قدرتها على تنمية قدراتها في الحصول على المعرفة.¹

¹ سلام جاسم حمود، خيرات عطية حمزة، "تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المالي لمصرف القطاع الحكومي والخاص"، مجلة المثنى العلوم الإدارية والاقتصادية، 12 المجلد، العدد (1)، العراق، 2022، ص 108، ص 109

اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في مجالات معرفية كبيرة مثل السلوك التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية، وكذلك التعلم والتكيف، وقد برزت أهميتها في تعزيز الأداء على المدى القصير من خلال استثمار الموارد المتاحة، وفي الوقت ذاته دعم الأداء طويل الأجل عبر استكشاف الفرص الجديدة والاستجابة بفعالية للتغيرات المستقبلية في البيئة التنظيمية.

وفي هذا السياق، يؤكد كل من Amjad & MD Nor أن البراعة التنظيمية أصبحت محورية نتيجة لقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، مما جعلها محل اهتمام واسع على المستوى العالمي من قبل الباحثين والمختصين فهي قابلة التطبيق في مجالات متنوعة، وتستخدمها المؤسسات التكيف مع بيئات العمل الديناميكية وغير المستقبل. كما أن عدم تحقيق التوازن بين عمليات الاستكشاف والاستغلال قد يؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي، مما يجعل البراعة التنظيمية عاملاً أساسياً في دعم الميزة التنافسية. من جهة أخرى، يعزز الجمع بين السلوكيات المتباينة داخل المؤسسة من جهودها نحو تحقيق مستويات أداء متميزة.

وفي هذا الإطار، برزت أهمية البراعة التنظيمية في المرونة للاستجابة للتغيرات قصيرة الأجل، فضلاً عن الكفاءة العالية على المدى الطويل، لأنها تستخدم القدرات الحالية وتدفق المعلومات الاستراتيجية للاستكشاف فرص جديدة، وهذا ما جعل العديد من الدراسات تتفق على أن البراعة التنظيمية تستلزم الحفاظ على الميزة التنافسية مع الأخذ في الاعتبار الأداء الحالي والمستقبلي.¹

فقدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص الضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة، ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة، ولهذا فإنها ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فعندما ترغب المؤسسات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية جيدة، وذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية، إذ تتمكن المؤسسات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغيرات الثورية والتطويرية، استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد.²

¹ سلام جاسم حمود، خيرات عطية حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

² مصباح احمدودة مصباح العناي، "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة شركة الليبية للبريد والمواصلات"، مجلة قرطاس للعلوم الانسانية وتطبيقية، العدد 18، ليبيا، ماي 2018، ص 88 ص 89.

ومما سبق، يمكننا الإستنتاج أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يعزز قدرتها على الاستمرار والتفوق في السوق.

المطلب الثاني: دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

يرى Jackson and Johansson البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تنعكس في تطوير العمليات والأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات ذات جودة عالية وإرضاء المستفيدين. كما تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة لتحديات السوق واستغلال الفرص المتاحة، مما يساهم في تحسين الأداء واستمراره. وترتبط البراعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتمد على التوازن بين الاكتشاف والاستغلال، وهو ما يعزز الجودة، الإبداع، المرونة، وخفض التكاليف. وتُسهّم آليات البراعة التنظيمية في تحسين الجودة من خلال تقليل الهدر وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يرفع الكفاءة والإنتاجية. حظيت البراعة التنظيمية باهتمام متزايد في الأوساط الإدارية، حيث تحتاج المؤسسات الناجحة إلى تحقيق توازن نسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن. وتعكس البراعة التنظيمية القدرة على التجريب والتفكير المتباعد والانفتاح، إلى جانب الالتزام بالقواعد والمعايير ووجود أهداف واضحة تدعم سلوك الاستكشاف والاستغلال. وتلعب القيادة التنظيمية دوراً محورياً في تحقيق البراعة التنظيمية، إذ تتيح القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، مع استغلال الكفاءات الحالية بأفضل طريقة ممكنة. ويُعد تحقيق البراعة التنظيمية تحدياً للمنظمات، نظراً لارتباطها بأهداف متعددة تشمل الابتكار، الفعالية، الاستكشاف، والاستغلال، مما يجعلها عملية معقدة تتطلب تحقيق توازن دقيق بين أنشطة البحث والتجريب من جهة، والتنفيذ والاستغلال من جهة أخرى. ويُساعد هذا التوازن على تقليل المخاطر والبحث عن حلول بديلة، مما يُتميّز المؤسسات القادرة على الجمع بين الابتكار والكفاءة عن غيرها.

في هذا السياق، يؤكد Teece أن تحقيق البراعة التنظيمية يعتمد على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخلين رئيسيين. يتمثل المدخل الأول في قدرة المؤسسة على استثمار حزمة من القدرات في بيئتها التنافسية، مع مراعاة التحولات المحتملة في الجودة، المنافسة، التكلفة، والتسليم. أما المدخل الثاني، فيشير إلى أن تميز المؤسسة لا يعتمد فقط على أساليب العمل التقليدية، بل يشمل أيضاً استغلال الفرص وتجنب التهديدات عبر الاستخدام الفعال للكفاءات وإعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة.¹

¹ محمد صبري الأنصاري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 307، 308.

المطلب الثالث: أثر البراعة في تحقيق الميزة التنافسية

تعد البراعة التنظيمية من العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يرى Clauss et al أن هذا التأثير لا يزال غير مستكشف بشكل كافٍ، إذ أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال ضمن إطار استراتيجي واضح يجعل من الصعب تحقيق فوائد مستدامة تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية. ورغم ذلك، لا يزال الجدل قائماً حول مدى إسهام البراعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث يشير O'Reilly & Tushman إلى التحديات التي يفرضها النهج المزدوج، المتمثل في الطبيعة المتناقضة للاستكشاف والاستغلال، قد تؤدي إلى مشكلات إدارية معقدة، مما قد يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

وفي هذا السياق، تشير بعض الدراسات Jansen et al Chang and Hughes O'Reilly & Tushman إلى وجود بعض التناقضات في تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية. فعلى الرغم من تأكيد العديد من الباحثين على دور الابتكار كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، إلا أن الأدلة التجريبية التي توضح كيفية تأثير البراعة التنظيمية بشكل مباشر على تعزيز هذه الميزة لا تزال غير كافية، مما يستدعي الحاجة إلى مزيد من الدراسات لاستكشاف طبيعة هذه العلاقة وفهم مدى تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى تأثير كل من الاستكشاف والاستغلال على الميزة التنافسية، نجد أن الاستكشاف يسمح للمنظمات بتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، مما يساعدها على اغتنام الفرص الناشئة في السوق من خلال توفير مجموعات فريدة من الموارد، كما يساهم في تحسين أوجه القصور في العمليات الحالية. ومن جهة أخرى، يؤدي اكتساب المعرفة وخلقها من خلال الأنشطة الاستكشافية إلى تعزيز الإمكانات الابتكارية للمؤسسات. وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة تنطوي على مخاطر عالية وقد تؤدي أحياناً إلى الفشل، إلا أن الابتكارات الجذرية الناتجة عنها تزيد من قيمة المؤسسة وتعزز ميزتها التنافسية.

ونظراً لأن هذه الابتكارات تتطلب فترات تطوير طويلة وأنشطة بحث وتطوير مكثفة، فإنها قد تخلق حواجز دخول أمام المنافسين، مما يمكن المؤسسات البارعة من بناء ميزة تنافسية قوية عبر التغييرات الثورية والتدريجية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والموازنة بين الاستكشاف والاستغلال، مما يسمح لها بتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة مع الاستمرار في المنافسة داخل الأسواق الناضجة.¹

¹ محمد صبري الأنصاري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 307، 308.

أما على مستوى الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، فإنه يمثل عاملاً رئيسياً في الحفاظ على القدرة التنافسية، حيث إن المنافسة في الأسواق الناضجة تتطلب التركيز على عناصر مثل التكلفة، والكفاءة، والابتكار التدريجي. ويؤدي الابتكار الاستغلالي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات في بيئة تتميز بمستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، مما يعزز قدرتها على المنافسة المستدامة.

كما أن الاستغلال المستمر من خلال الابتكار التدريجي في المنتجات والخدمات يمكن المؤسسات من تلبية احتياجات السوق بفعالية، من خلال إدخال تحسينات طفيفة على الإجراءات، والمنتجات، والتقنيات القائمة، مما يساهم في زيادة العوائد وخفض التكاليف، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار، يشير Freyedon et al. إلى وجود ارتباط مباشر بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، حيث ينبغي على المؤسسات استغلال القدرات والخبرات الموجودة لديها، والعمل على توظيفها بفعالية من خلال تحقيق توازن ديناميكي بين الاستكشاف والاستغلال. ويؤكد الباحثون على أن تعزيز الاستكشاف والاستغلال داخل وخارج البيئة التنظيمية يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل البراعة التنظيمية عاملاً أساسياً في استدامة نجاح المؤسسات في الأسواق الديناميكية والمتغيرة.¹

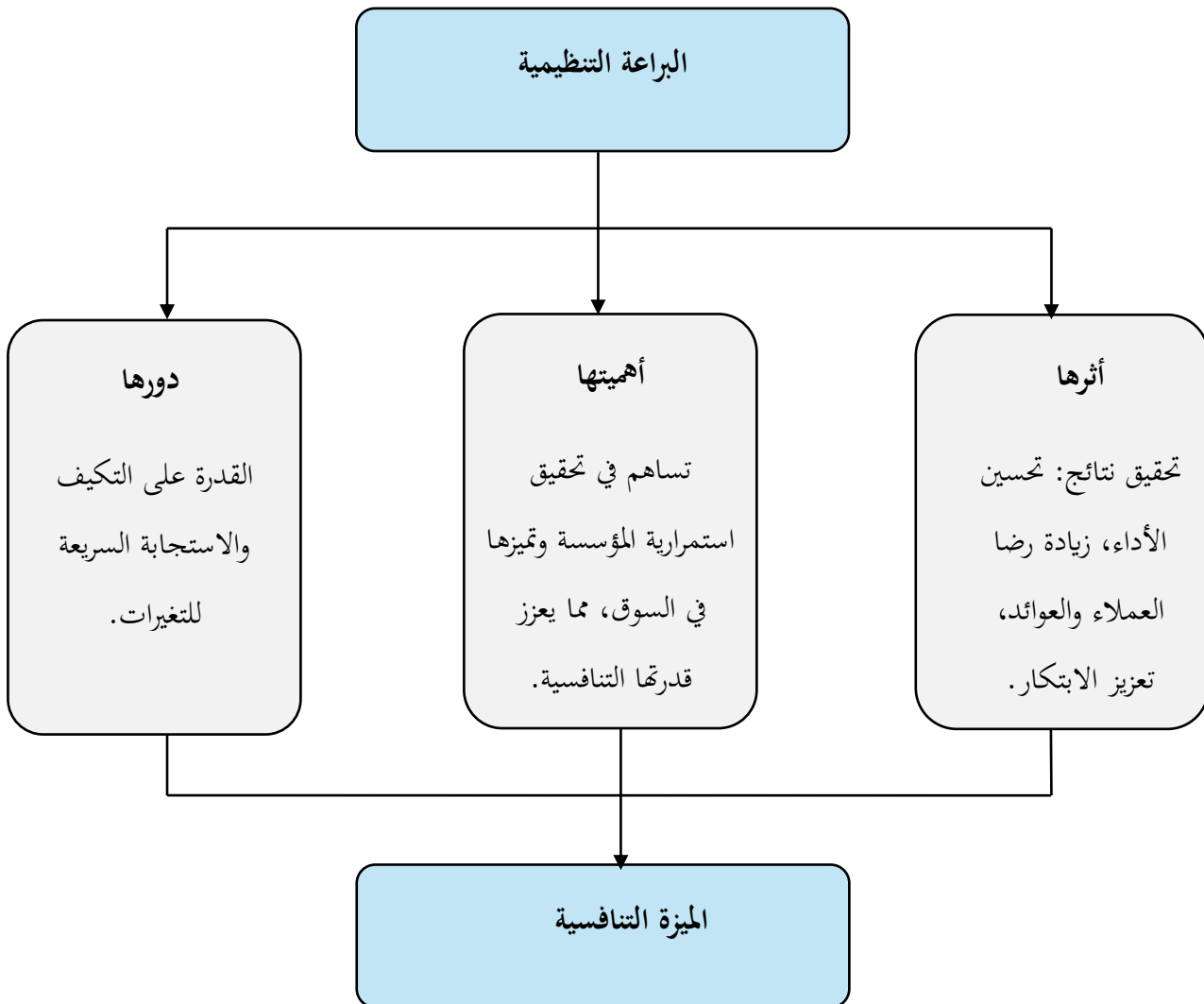
ومنه توجد علاقة تكاملية وتأثير وتأثر متبادل فيما بينهما وخاصة في الأبعاد والمؤشرات التي تمثل قنطرة تربط بينهما.²

ويمكن تلخيص العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في الشكل الآتي:

¹ محمد صبري الأنصاري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

² شرين محمد احسان عبد الحافظ، "البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية"، مجل مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد (02)، مصر، ماي 2020، ص158

الشكل رقم 06: يوضح العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للإطار النظري للميزة التنافسية خلصنا أن الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملاء لذا وجب على المؤسسات المعرفة الدقيقة بالأبعاد والمتمثلة في التكلفة، الجودة، التسليم (الوقت)، الإبداع، الاستجابة للعميل والكفاءة وإدارتها بشكل فعال حتى يتسنى لها التفوق عنما يقدمه المنافسون وذلك من خلال تقديم منتجات بتكلفة أقل وجودة أعلى وهذا يتم من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات وموارد المؤسسة أو من خلال تقديم منتجات متميزة وفريدة في السوق من وجهة نظر العميل فالمؤسسة تعتمد على ميزتها التنافسية كقلبها النابض لاستمرارها ودوامها في السوق ويعتبر التركيز على العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم حجر الزاوية حيث إن تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة تتجاوز توقعاتهم يخلق لديهم شعورًا بالرضا والولاء حتى تكون المؤسسة مؤهلة لتحقيق التميز والتفوق في ظل تنافسية عالية.

وفي الفصل الموالي سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية المقامة في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

في المركب التجاري

والصناعي عجائن الشرق

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم والأسس الخاصة بالبراءة التنظيمية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع ومن خلال الفصلين السابقين والدراسات السابقة وتبين العلاقة النظرية بينهما. وسعيا لتعزيز الجانب التطبيقي والعملي للدراسة سنقوم بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة.

وبالنظر إلى الأهمية الحيوية لقطاع العجائن في الاقتصاد الجزائري وقع اختيارنا على المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة- وذلك بغرض تحديد دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج ولاية قلمة.

تعتبر مؤسسة عجائن الشرق واحدة من بين أبرز المؤسسات في الجزائر إذ تعد ركيزة من الركائز الاقتصادية الهامة إذ تساهم بدور محوري في دفع عجلة التنمية الوطنية وتستمد هذا الدور الحيوي من طبيعة الغذاء كمادة أساسية ويلبي الاحتياجات اليومية للمواطنين ويدعم الأمن والاستقرار الغذائي، حيث سنتطرق في هذا المبحث عن تعريف لمؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاط المؤسسة، فروعها وأهدافها وأخيرا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB) فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أنت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها :

✓ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

✓ دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.

✓ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة السوق

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² وبقدر رأس مالها الاجتماعي ب 500.000.000 دج يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص. انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وقدرة تخزين القمح تصل الى 27500 طن داخل المؤسسة و 50000 طن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

خارج المؤسسة وكانت سابقا تستورد القمح من المكسيك، كندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية ويمكن تقسيم منتجات المؤسسة الى ما يلي:

✓ السميد الممتاز: يتوافر بحجم 25 كلغ

✓ السميد العادي: ويتوافر بأكياس 25 كلغ

✓ سميد SSSE (Semoule Supérieur Super Extra): هو السميد الذي تستعمله المؤسسة

في صناعة العجائن بمختلف أنواعها والكسكس، إذ يعد المادة الأولية لإنتاج العجائن، تعد المنتجات

الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة الى مشتقات القمح والتي تتمثل فيما يلي:

✓ طحين القمح الصلب (SSSF (Semoule Supérieure Sasse Farine): موجه لصناعة

الخبز:

✓ النخالة: تباع لمربي المواشي ويعبىء في أكياس بحجم 40 كلغ.

كانت سابقا لديها 15 خط انتاج لكن حاليا تمتلك الا 2-3 خطوط وذلك لتوقف الاستيراد من الخارج لدواعي اقتصادية وبسبب جائحة كوفيد وأصبحت تدعم بالمادة الأولية (القمح) من طرف الديوان الوطني المهني للحبوب (Office Algerin Interprofessionnel Des Ceriales) حيث 70 تذهب كسميد نصف مصنع والباقي 30 نخالة وفضلات والنسبة 70 تستعمل منها 40 لإنتاج العجائن بأنواعها و60 مادة السميد النهائي.

وفي اطار تنويع منتجات عمر بن عمر تقرر انشاء فرع للعجائن بالقرب من المطاحن، وهذا بعد مدة أربعة سنوات 2005-2008 وبعد دراسات معمقة حول طرق وتقنيات الإنتاج، وقد بدأت العملية الإنتاجية في 1 جوان 2009 يتواجد هذا المصنع على الجانب الايسر من وحدة المطاحن حيث تم تأسيس هذا المصنع للقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز الى عدة أصناف من العجائن والكسكس* وتحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014. وتقدر القدرة الإنتاجية له كما يلي:

✓ العجائن القصيرة: 6500 كغ / ساعة.

✓ الكسكس: 1200 كغ/ ساعة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

وقد شهدت سنة 2011 إنشاء وحدة لإنتاج نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة (السباغيت) والتوسع

في إنتاج الكسكس حيث أصبحت القدرة الانتاجية تقدر به

✓ العجائن الطويلة 3000 كم/ ساعة.

✓ الكسكس: 4800 كغ/ ساعة.

ومع نهاية سنة 2014 تم إضافة خط إنتاج جديد من العجائن وهي العجائن الخاصة كانيلوني، لازانيا

فارفاليني بطاقة انتاج تصل إلى 500 كم / ساعة...

كما تتعرض المؤسسة الى المنافسة الشديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

✓ مطاحن مرمورة (هيليوبوليس).

✓ مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).

✓ مطاحن البلدي (عنابة).

✓ مطاحن رياض سطيف (فرجيوة).

✓ مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).

✓ مطاحن SPARK (سطيف).

✓ مطاحن سيم (البليدة) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.

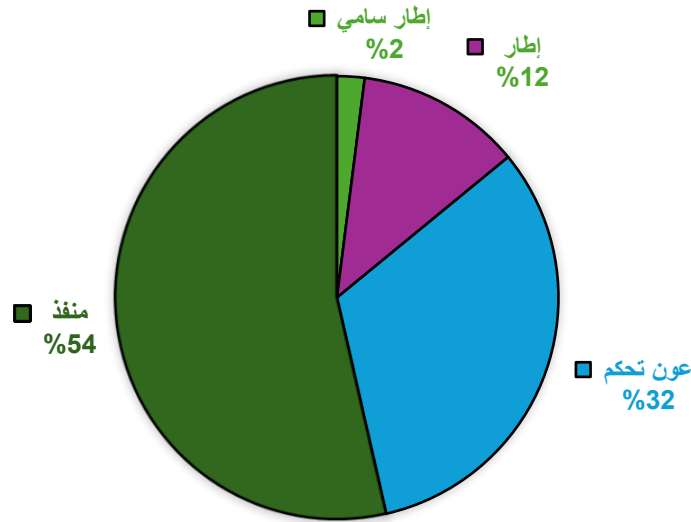
✓ الوردية البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 847 عامل مقسمين كالاتي:

18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر) و 431 منفذ، كما هي موضحة بالشكل رقم 04

تم ضم وتغيير اسم مجتمعات عمر بن عمر الى مجمع أقروديف في جانفي 2025.

الشكل رقم 07: دائرة نسبية تبين توزيع الافراد حسب الحالة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة، فروعها وأهدافها

1. طبيعة نشاط المؤسسة:

تقوم المؤسسة بجلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. ويتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث تسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

- 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب 8×3 كالآتي:

جدول رقم 04: نظام عمل فرق وحدتي إنتاج السميد

الفرق	التوقيت	الفترة
أ	من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.	صباحية
ب	من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.	مساءية
ج	من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.	ليلية
د	في حالة راحة.	راحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

● **203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية**

تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت، وذلك حسب التوزيع الآتي:

جدول رقم 05: نظام عمل فرق وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة.

الفرق	التوقيت	الفترة
أ	من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.	صباحية
ب	من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.	مسائية
ج	من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.	ليلية
د	في حالة راحة.	راحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

2. فروع المؤسسة:

تتوفر مؤسسة عجائن الشرق على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر مادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ...).

وحدة إنتاج 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.

وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

3. أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة عجائن الشرق منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان البقاء والاستمرار.
2. تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
3. تشجيع القطاع الخاص النهوض الاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
4. تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
5. محاولة كسب أكبر حصة من السوق المحلية.
6. الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

7. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

8. تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

9. العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

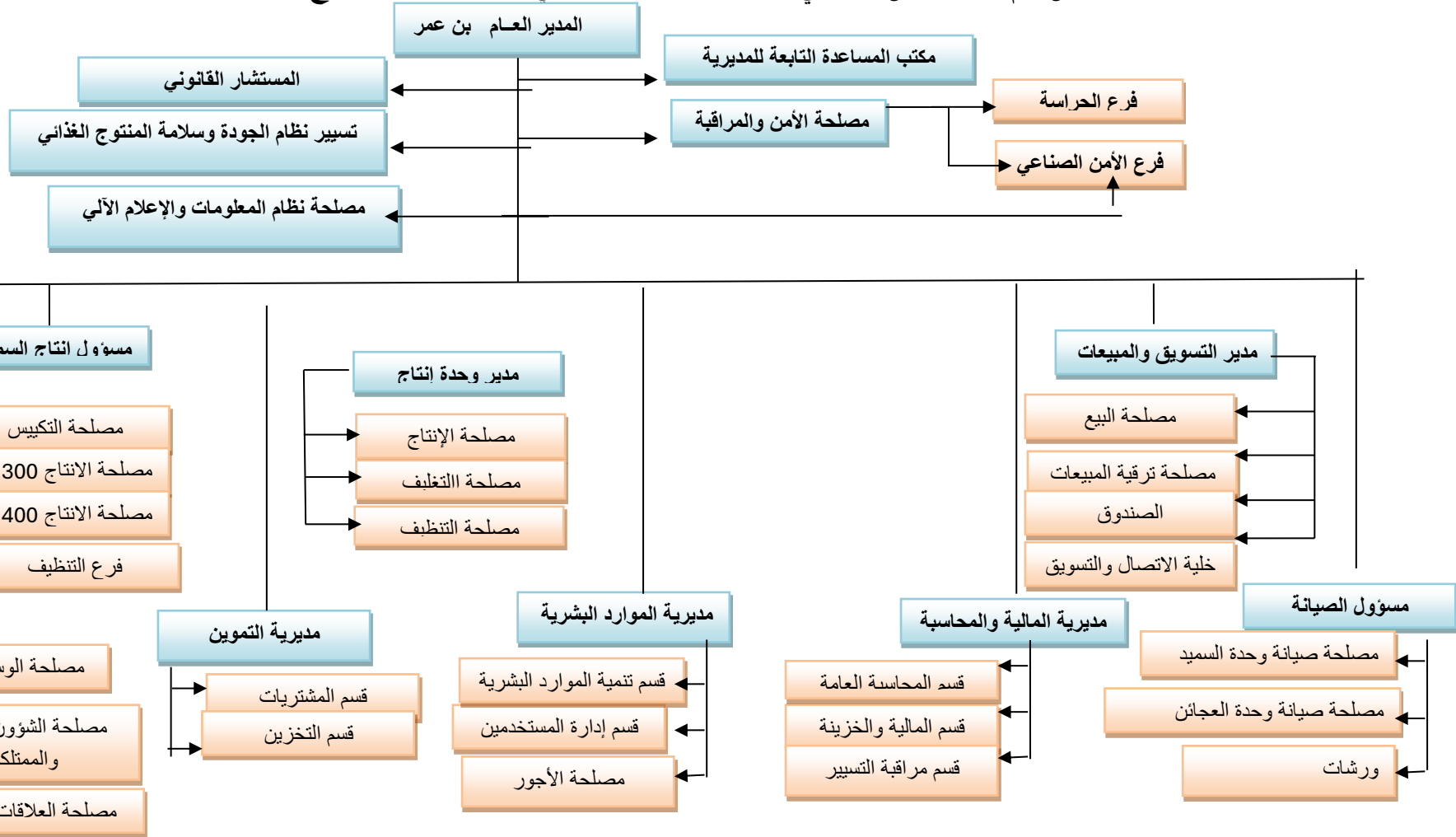
من أبرز خصائص المؤسسة الناجحة هي متانة جهازها الإداري، فحسن إدارة موارد المؤسسة يتوقف على

فعالية هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة- هو على

النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

شكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

أولاً: شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة

مديرية الموارد البشرية: تختص باستقطاب الكفاءات المؤهلة لضمان سير نشاطات المؤسسة، تنقسم إلى: قسم تطوير الموارد البشرية المسؤول عن التوظيف وتطوير الكفاءات والتكوين، وقسم تسيير المستخدمين المكلف بإدارة شؤون العمال والأجور ومتابعة العلاقات وتسيير الملفات إدارياً.

مصلحة الأمن: تسهر على حماية الموقع واستقبال الزوار وحراسته داخل وخارج أوقات العمل.

مساعدة المديرية العامة: تدعم المدير العام في التسيير، التنسيق، حفظ أرشيف المديرية، والاتصال بباقي المديريات والمصالح.

مصلحة الإعلام الآلي: تتولى الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي المؤسسة.

مصلحة الجودة وسلامة المنتج: تتولى الإشراف على شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وتطوير أنظمة الإيزو (ISO).

المستشار القانوني: يقدم التوجيه القانوني لحماية ممتلكات ومصالح المؤسسة.

مديرية التسويق والمبيعات: تتولى تسويق وبيع المنتجات، وتعمل على تطوير المنتجات وزيادة رقم الأعمال، وندير الاتصالات مع الزبائن والمستهلكين (إعلانات، حملات إعلانية.... إلخ).

مصلحة إنتاج السميد: تشرف على تحويل القمح إلى سميد للاستهلاك، تحت إشراف المسؤولة الرئيسي للطحن، مع وجود مصلحة التكميس لتعبئة المنتج في أكياس مختلفة الأحجام.

مديرية إنتاج العجائن: تقوم بتحويل السميد لإنتاج مختلف أنواع العجائن حسب متطلبات السوق، وتضم مصلحة التغليف لتعبئة المنتجات في الأكياس والعلب المناسبة.

المديرية التقنية: تضم ثلاثة أقسام رئيسية: قسم المناهج والمتابعة التقنية للإشراف على المشاريع وضمان جودة الإنتاج، وقسم الأشغال والدراسات لتقييم مشاريع التوسعة، والمخبر بمراقبة المنتجات وضمان مطابقتها للمعايير العالمية.

مصلحة الصيانة: تشرف على صيانة المعادن والآلات عبر ورشات الكهرباء، الميكانيك، والخراطة. كما تقوم بمراقبة وتصليح الأعطال بسرعة مع إعداد تقارير شهرية.

مديرية التموين: تتولى شراء وتوفير المواد الأولية (القمح) والمعدات وقطع الغيار وتخزينها، من خلال قسم المشتريات وقسم التموين بالقمح الذي يهتم باستيراده ونقله.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

مديرية المالية والمحاسبة: تتولى مسؤولية التسيير المالي والمحاسبي، بما في ذلك تسجيل العمليات، التحقق من عمليات الدفع، تسيير الموارد المالية والصفقات، بالإضافة إلى مراقبة الميزانية وتطبيق الاستراتيجية المتبعة.

مديرية الإدارة العامة: تهتم بمختلف المهام الإدارية واللوجيستية، وتحسين العلاقات الخارجية، وذلك عبر مصالح الوسائل العامة، الشؤون القانونية، والعلاقات الخارجية.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة وحدودها وأداة جمع المعلومات ومدى صدق وثبات الاستبانة المدروسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

1- مجتمع وعينة الدراسة

شمل المجتمع الكلي لهذه الدراسة جميع العاملين في مؤسسة عجائن الشرق بولاية قلمة، المقدر عددهم الإجمالي 847 فرد، حسب الإحصائيات المأخوذة من مصلحة المستخدمين لسنة 2024-2025، ونظرا لمعطيات الدراسة وحدودها، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة التي يمكن الاعتماد عليها للتوصل إلى النتائج المطلوبة واختبار الفرضيات، حيث قد تم توزيع 60 استبيان، وتم استرداد 51 منها صالحة للتحليل الإحصائي، ليكون العدد الإجمالي لعينة الدراسة 51 فردا، يمثلون ما نسبته 6,02 % من مجتمع الدراسة.

2- حدود الدراسة:

إن لهذه الدراسة حدودا تتمثل في:

- ✓ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني، خلال السنة الجامعة 2024-2025.
- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-.
- ✓ الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة مكونة من 51 عاملا بالمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث حول دور البراعة التنظيمية وأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يشمل هذا المطلب عرض استبيان الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من صدق الاستبيان وثباته.

1. عرض استبيان الدراسة

تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان*، حيث يعتبر الاستبيان أحد وسائل

* الملحق رقم 02

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من أنه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة. فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد. واعتمدت الطالبتين في إعداد الاستبيان على درجات سلم "ليكرت" المستخدم في الدراسة.

الجدول رقم 06: مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وتم اختيار مقياس "ليكرت" الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته. ويحتوي الاستبيان على قسمين هما:

✓ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، والأقدمية.

✓ **الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:** يتضمن هذا القسم محورين هما:

- **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل وهو البراعة التنظيمية، وتضمن ما يلي:
 - **البُعد الأول:** يخص براعة الاستغلال، وهو يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 6.
 - **البُعد الثاني:** يخص براعة الاستكشاف، وهو يشمل العبارات المرقمة من 7 إلى 12.
 - **البُعد الثالث:** يخص الهيكل التنظيمي المرن، وهو يشمل العبارات المرقمة من 13 إلى 18.
- **المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وتضمن ما يلي:
 - **البُعد الأول:** يخص التكلفة، وهو يشمل العبارات المرقمة من 19 إلى 21.
 - **البُعد الثاني:** يخص الجودة، وهو يشمل العبارات المرقمة من 22 إلى 24.
 - **البُعد الثالث:** يخص التسليم (الوقت)، وهو يشمل العبارات المرقمة من 25 إلى 27.
 - **البُعد الرابع:** يخص الإبداع، وهو يشمل العبارات المرقمة من 28 إلى 30.
 - **البُعد الخامس:** يخص الاستجابة للعميل، وهو يشمل العبارات المرقمة من 31 إلى 33.
 - **البُعد السادس:** يخص الكفاءة، وهو يشمل العبارات المرقمة من 34 إلى 36.

2. صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، وقد بلغ عدد المحكمين سبعة محكمين قائمة بأسماء المحكمين*، وقد طلبت من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

بالإضافة إلى ذلك، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي أداة الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

أولاً-صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية (المتغير المستقل)

يتعلق ببيان الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور وبين الدرجة الكلية لكل بُعد تنتمي إليه.

الجدول رقم 07: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول البراعة التنظيمية

البعد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)
براعة الاستغلال	1.	0,784**	0,000
	2.	0,556**	0,000
	3.	0,719**	0,000
	4.	0,817**	0,000
	5.	0,734**	0,000
	6.	0,499**	0,000
براعة الاستكشاف	7.	0,683**	0,000
	8.	0,710**	0,000
	9.	0,736**	0,000
	10.	0,779**	0,000
	11.	0,695**	0,000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-

0,000	0,686**	.12	الهيكل التنظيمي المرن
0,000	0,616**	.13	
0,000	0,562**	.14	
0,000	0,647**	.15	
0,000	0,791**	.16	
0,000	0,786**	.17	
0,000	0,547**	.18	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

من خلال الجدول السابق تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور البراعة التنظيمية والمجموع الكلي لفقراته، إشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 08: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول البراعة التنظيمية

البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)
براعة الاستغلال	0,786**	0,000
براعة الاستكشاف	0,884**	0,000
الهيكل التنظيمي المرن	0,843**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

من خلال الجدول السابق تظهر معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور البراعة التنظيمية والمجموع الكلي للمحور، إشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضع لقياسه.

ثانيا-صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور وبين الدرجة الكلية لكل بُعد

تنتمي إليه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 09: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول الميزة التنافسية

البعد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)
التكلفة	.19	0,730**	0,000
	.20	0,604**	0,000
	.21	0,751**	0,000
الجودة	.22	0,787**	0,000
	.23	0,751**	0,000
	.24	0,785**	0,000
التسليم (الوقت)	.25	0,836**	0,000
	.26	0,743**	0,000
	.27	0,857**	0,000
الإبداع	.28	0,866**	0,000
	.29	0,778**	0,000
	.30	0,859**	0,000
الاستجابة للعميل	.31	0,710**	0,000
	.32	0,812**	0,000
	.33	0,732**	0,000
الكفاءة	.34	0,806**	0,000
	.35	0,734**	0,000
	.36	0,745**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

من خلال الجدول السابق تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الميزة التنافسية والمجموع الكلي لفقراته، إشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 10: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية

البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)
التكلفة	0,788**	0,000
الجودة	0,763**	0,000
التسليم (الوقت)	0,634**	0,000
الإبداع	0,656**	0,000
الاستجابة للعميل	0,649**	0,000
الكفاءة	0,728**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

من خلال الجدول السابق تظهر معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الميزة التنافسية والمحور الكلي، إشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 11: صدق الاتساق الداخلي لمحور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية

البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)
البراعة التنظيمية	0,944**	0,000
الميزة التنافسية	0,949**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

من خلال الجدول السابق تظهر معاملات الارتباط بين محور البراعة التنظيمية ومحور الميزة التنافسية والمحور الكلي للاستبيان، إشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضع لقياسه.

3. ثبات أداة الدراسة

يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 0.7، حيث تظهر نتائجه في الجدول رقم 12.

الجدول رقم 12: اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
براعة الاستغلال	6	0,775
براعة الاستكشاف	6	0,803
الهيكل التنظيمي المرن	6	0,713
البراعة التنظيمية	18	0,877
الميزة التنافسية	18	0,854
الثبات الكلي	32	0,924

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبيان أكبر من 0.7، حيث بلغت 92,4% أما بالنسبة لمحاور الدراسة فهو يتراوح 85,4% إلى 87,7%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، وعليه فشرط ثبات الاستبيان محقق.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم القيام بتفريغ وتحليل الاستبانة بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إذ تم العمل بالإصدار الثاني والعشرين ((Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، نسخة 21، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية المعلمية لاختبار الفرضيات، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار الاتساق الداخلي: من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه، وتم استخدامه لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار الثبات الفاكرومباخ: وذلك للتحقق من أن شرط الثبات لمحاور الدراسة محقق.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على إجابات المبحوثين وخصائصهم الشخصية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، وتم استخدامه لمعرفة مستوى إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: وهو من بين مقاييس التشتت، وهو يقيس تباعد القيم عن مركزها، ويدل على تشتت وتجانس إجابات أفراد العينة حوا العبارات والأبعاد والمحاور.
- اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من أن متغيرات الدراسة تبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار T للعينة الواحدة: تم استخدامه لاختبار الفرضية الأولى والثانية.
- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة الثالثة، وفرضياتها الفرعية.
- الانحدار الخطي البسيط: للتحقق من ثبوت أو نفي الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية.
- اختبار T للعينة المستقلة: لاختبار فرضيات الفروق التي تعزى للجنس.
- اختبار التباين الأحادي: تم استخدامه لاختبار فرضيات الفروق التي تعزى للسن والمستوى التعليمي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تبويب وتفريغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث سيتم عرضها جدوليا وعرضها من خلال التمثيلات البيانية.

1. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

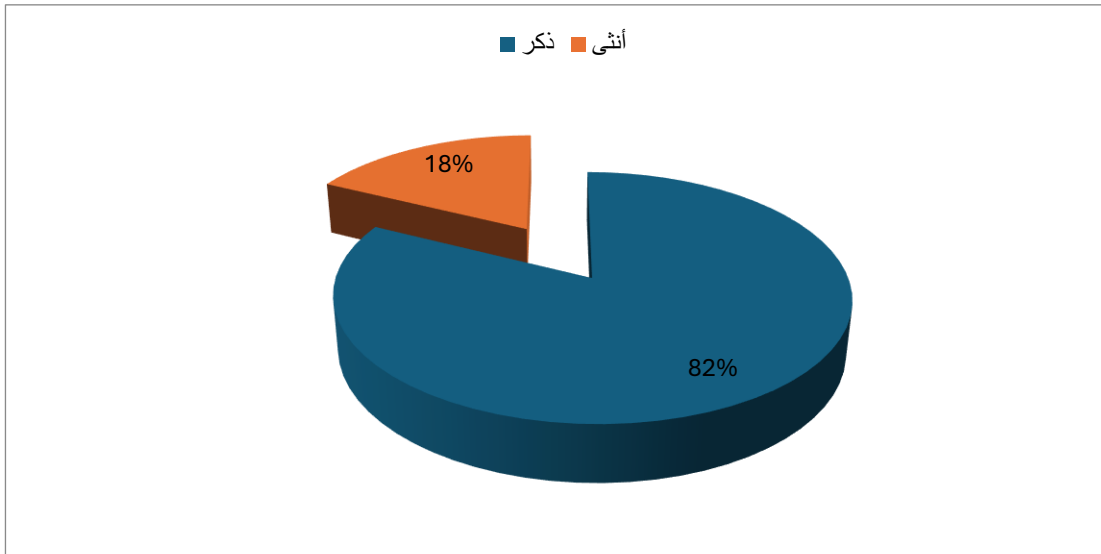
الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	82,4
أنثى	9	17,6
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الشكل رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يلاحظ من الجدول والشكل السابقين، أن غالبية أفراد العينة من الذكور ما نسبته 82.4%. في حين نسبة الإناث تعادل 17.6% من إجمالي عينة الدراسة، مما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهد عضلي أكبر.

2. وصف خصائص عينة الدراسة حسب السن

توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير السن يوضحه الجدول أدناه.

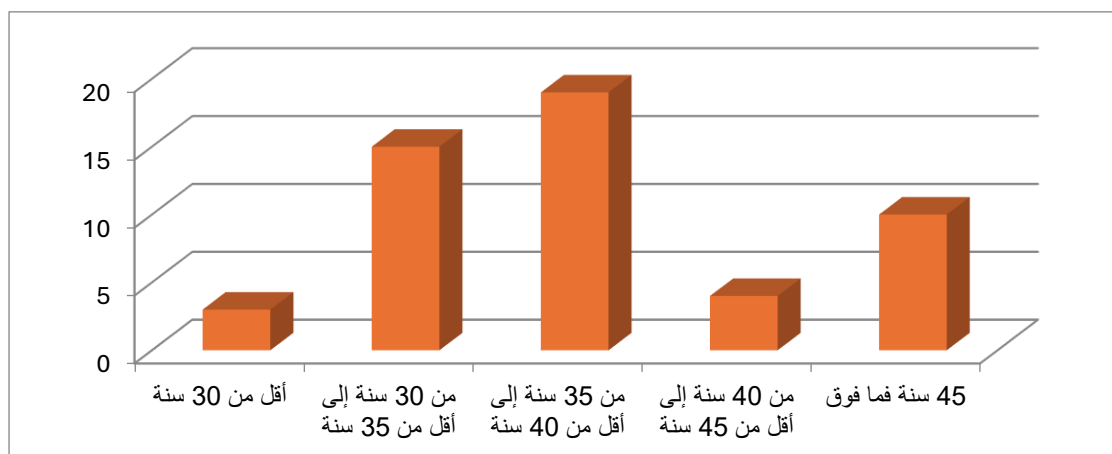
الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	5,9
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	15	29,4
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	37,3
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	4	7,8
45 سنة فما فوق	10	19,6
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 37.3%، وتليها الفئة من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 29.4%، تليها الفئة العمرية لأكثر من 45 سنة بنسبة 19.6%، أما الذين أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة فنسبتهم 7.8%، أما نسبة 5.9% فهي تمثل موظفين أعمارهم أقل من 30 سنة، مما يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة ينتمون إلى فئة عمرية شابة ونشطة تعتمد عليهم لأداء أنشطتها بالإضافة إلى فئة معتبرة من ذوي الخبرات.

3. وصف خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

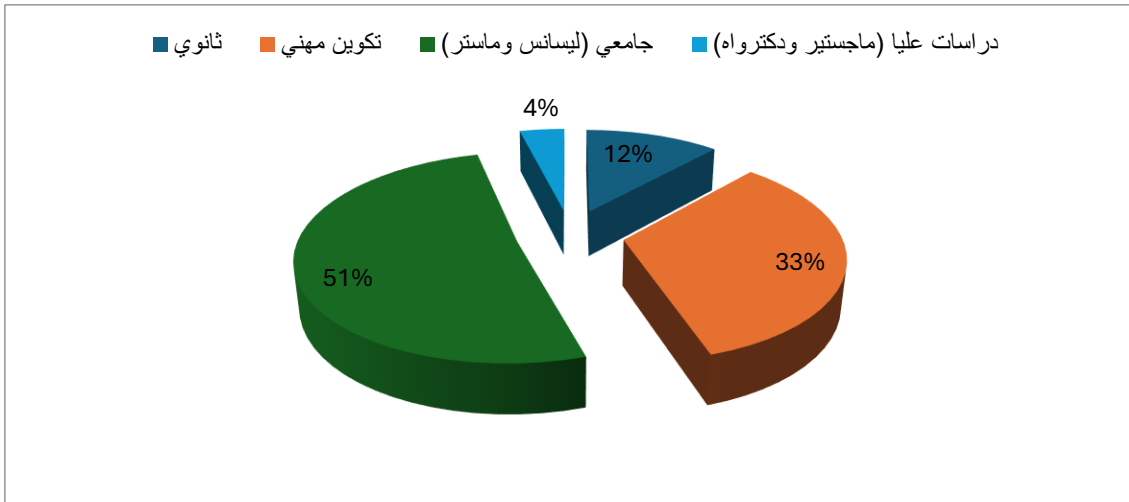
توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	11,8
تكوين مهني	17	33,3
جامعي (ليسانس وماستر)	26	51,0
دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	2	3,9
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة المبحوثين لديهم مستوى جامعي بنسبة 51%، وتليها الذين حاصلون على مستوى تكوين مهني بما نسبته 33.3%، أما نسبة 11.8% فهي تمثل الذين لديهم مستوى ثانوي، في حين أن الذين نسبتهم 3.9% فلدهم دراسات عليا، مما يدل على أن المؤسسة تملك عاملين لديهم الكفاءة والقدرة على أداء أعمالهم ببساطة، وأغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية.

3. وصف خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

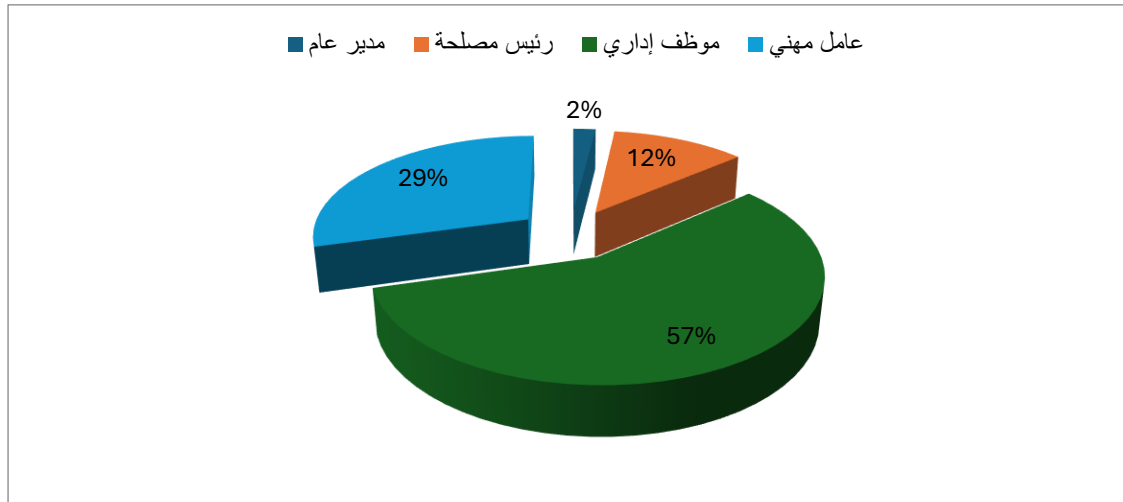
توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المؤهل العلمي يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	1	2,0
رئيس مصلحة	6	11,8
موظف إداري	29	56,9
عامل مهني	15	29,4
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلبية المناصب للموظفين الإداريين بما يمثل 56.9%، ثم تليها العمال المهنيون بنسبة 29.4%، أما رؤساء المصالح فتمثل ما نسبته 11.8%، في حين أن الذين نسبتهم 2% هي تمثل المدير العام، مما يدل على أن المؤسسة تتألف من فئات مختلفة تتناسب مع نشاطها.

5. وصف خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

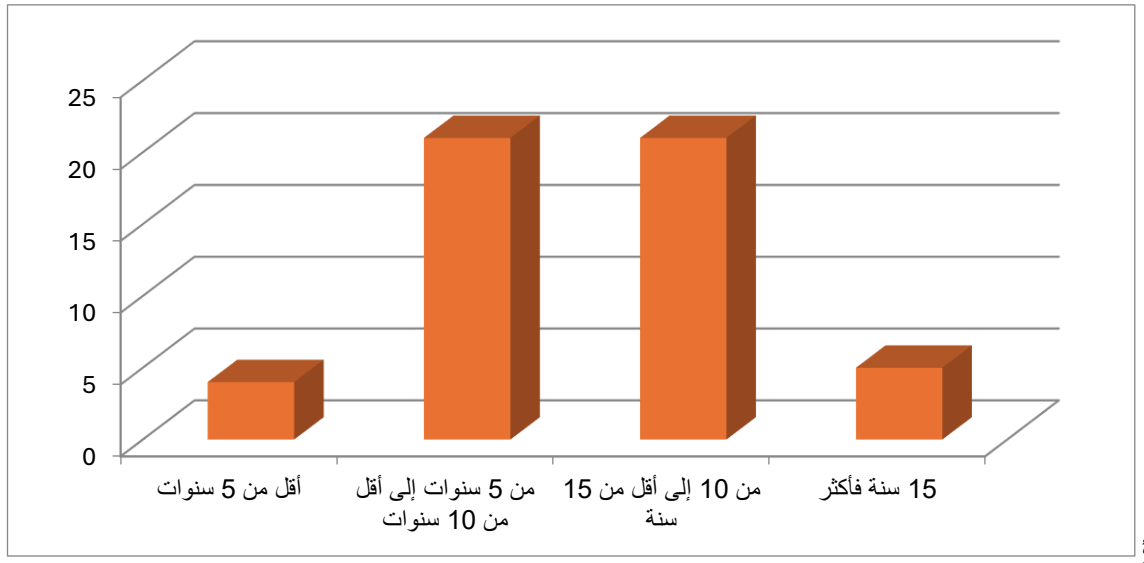
توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	7,8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	41,2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	41,2
15 سنة فأكثر	5	9,8
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة كانت للفئة التي خبرتها من 5 إلى أقل من 10 سنوات، والذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 41.2%، لكل منهما، ثم تليها الفئة التي خبرتها أكثر من 15 سنة، بنسبة 9.8%، ثم تليها الفئة التي خبرتهم أقل من 5 سنة بنسبة 7.8%، مما يدل على أن المؤسسة تملك موارد بشرية لديها الخبرة والكفاءة الكافية في العمل، ويعتبر ذلك مؤشرا جيدا في العمل. والتي من شأنها تعزيز دقة وموضوعية الإجابات الواردة في الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

سيتناول في هذا المطلب عرض وتحليل للبيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، بالاستعانة في بداية الأمر أساليب الإحصاء الوصفي من مقاييس النزعة المركزية متمثلة في الأوساط الحسابية ($\bar{X}$) ومقاييس التشتت متمثلة في الانحرافات المعيارية في جميع الفقرات والأبعاد والمحاور.

لقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي كما توضح ذلك في أداة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبيان، ثم تم احتساب المدى بـ $5-1=4$ ، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $4/5=0.80$ ، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل موافقة ضعيفة جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل موافقة ضعيفة وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل موافقة متوسطة وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافقة مرتفعة وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 4.21 إلى 5 يمثل موافقة مرتفعة جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير البراعة التنظيمية

يمكن عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محور البراعة التنظيمية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد وعباراته، وفيما يلي توضيح لذلك.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد براعة الاستغلال: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير براعة الاستغلال

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	تعتمد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة.	4,41	0,669	مرتفع جدا	1
2.	تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات عملائها الاجتماعية.	3,88	0,791	مرتفع	5
3.	تعتمد المؤسسة على تقليص التكاليف في عمليات الإنتاج.	4,24	0,885	مرتفع	3
4.	تركز الإدارة العليا على تعزيز التكيف وإدارة الأزمات بفعالية.	3,84	0,903	مرتفع	6
5.	تسعى المؤسسة إلى توجيه سلوك الموظفين نحو تحسين استغلال الموارد والفرص.	4,12	0,711	مرتفع	4
6.	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تطوير منتجاتها وخدماتها.	4,35	0,559	مرتفع	2
-- -	براعة الاستغلال	4,14	0,523	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لوجود براعة الاستغلال والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 4.14، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود براعة الاستغلال بمستوى مرتفع،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.523، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن آراء المبحوثين متقاربة جداً، وهو ما يعزز موثوقية النتائج. أي أن المؤسسة تستفيد بشكل أمثل من الخبرات والتجارب المكتسبة، وتعمل بشكل مستمر على تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يكسبها براءة استغلال متميزة تسمح لها بالتوسع والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعدياً حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بلغ 4.41، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (4) بلغ 3.84.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد براءة الاستكشاف: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير براءة الاستكشاف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
7.	توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة لاكتشاف المواهب وتشجيع الابتكار.	3,25	1,129	متوسط	6
8.	تعتمد المؤسسة أحدث الممارسات الإدارية لتحقيق التميز.	3,49	1,084	مرتفع	5
9.	تحرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الخارجية في تحسين أدائها.	3,82	0,974	مرتفع	4
10.	تحرص المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير.	3,86	0,960	مرتفع	3
11.	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع جديدة لمنتجاتها.	4,08	0,845	مرتفع	2
12.	تركز المؤسسة على اقتناص الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة.	4,25	0,821	مرتفع جداً	1
براءة الاستكشاف		3,79	0,692	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لوجود براءة الاستكشاف والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 3.79، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود براءة الاستكشاف بمستوى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.692، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن آراء المبحوثين كانت متقاربة بشكل كبير، وهو ما يعزز موثوقية النتائج. وهذا يعني وجود ممارسات فعلية لبراعة الاستكشاف، فدرجة تركيز المؤسسة على اقتناص الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة، كانت في المرتبة الأولى، بالإضافة إلى اهتمامها العالي التجديد والتوسع من خلال تبني أساليب توزيع جديدة لمنتجاتها، وسعيها الدائم للوصول إلى شرائح أكبر من الزبائن يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية. أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط

حسابي للعبرة رقم (12) بلغ 4.25، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبرة رقم (7) بلغ 3.25.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد الهيكل التنظيمي المرن: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمغير الهيكل التنظيمي المرن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13.	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب للعمل الجماعي.	3,80	1,020	مرتفع	4
14.	يمكن للمؤسسة إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بسهولة.	3,59	1,062	مرتفع	6
15.	يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام لتحقيق الأهداف.	3,92	0,796	مرتفع	1
16.	يتناسب نطاق الإشراف مع الهيكل الإداري داخل المؤسسة.	3,90	0,781	مرتفع	3
17.	يتماشى التغيير في الهيكل التنظيمي مع التعديلات في استراتيجية المؤسسة.	3,92	0,744	مرتفع	2
18.	تنجز المؤسسة المعاملات دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.	3,63	0,937	مرتفع	5
-- -	الهيكل التنظيمي المرن	3,79	0,576	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.22

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبُعد الهيكل التنظيمي المرن والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 3.79، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون الاهتمام بالهيكل التنظيمي بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.576، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل ذلك على وجود توافق واضح بين آراء الباحثين، حول نجاعة التنظيم الداخلي في المؤسسة. وهذا يعكس استقرارا تنظيميا راجع لتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بشكل دقيق.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارات رقم (15) بلغ 3.92، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارات رقم (14) بلغ 3.59.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الميزة التنافسية

يمكن عرض وتحليل إجابات الباحثين حول محور الميزة التنافسية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد وعباراته، وفيما يلي توضيح لذلك.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد التكلفة: يتم عرض وتحليل إجابات الباحثين حول هذا البُعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبُعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
19	تعتمد المؤسسة على الإنتاج بكميات كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم.	4,06	0,925	مرتفع	1
20	تراعي المؤسسة القدرة الشرائية لزبون.	3,84	0,967	مرتفع	3
21	تتنافس المؤسسة على أساس التكلفة الأقل.	3,90	0,985	مرتفع	2
	التكلفة	3,93	0,667	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss. 22

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالتكلفة والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 3.93، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود اهتمام بالتكلفة بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.667، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

بدرجة مقبولة. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطرح منتجاتها مع التحكم في تكاليفها، وهي توازن بين العائدات والتكاليف المحتملة.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (19) بلغ 4.06، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (20) بلغ 3.84.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد الجودة: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمغیر الجودة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
22	تقوم المؤسسة بتبني برنامج لصيانة الآلات بصفة دورية تفاديا لحدوث الأعطال.	4,27	0,802	مرتفع	2
23	تراعي المؤسسة معايير الجودة العالمية.	4,27	0,777	مرتفع	1
24	تستخدم المؤسسة مواد أولية ذات جودة عالية مهما ارتفع سعرها.	3,84	1,138	مرتفع	3
	الجودة	4,13	0,703	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالجودة والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 4.13، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود الاهتمام بالجودة بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.703، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الجودة شرطا أساسيا في منتجاتها، وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (23) بلغ 4.27، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (24) بلغ 3.84.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد التسليم (الوقت): يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التسليم (الوقت)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
25	تتملك المؤسسة شبكة توزيع تغطي مناطق جغرافية واسعة.	4,12	0,931	مرتفع	1
26	تقوم بدراسة دورية للسوق لمعرفة الوقت المناسب لطرح المنتج.	4,00	0,825	مرتفع	3
27	تسعى المؤسسة لتقليص وقت التسليم.	4,08	0,891	مرتفع	2
	التسليم (الوقت)	4,07	0,718	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالتسليم (الوقت) والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 4.07، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود الاهتمام بالتسليم (الوقت) بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.718، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشعبة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بمعايير التسليم في الوقت المناسب، لإرضاء عملائها واشباع حاجاتهم في الوقت المناسب.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (25) بلغ 4.12، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (26) بلغ 4.00.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد الإبداع: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الجدول رقم 24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإبداع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
28.	تشجع المؤسسة موظفيها على أفكارهم	3,14	1,312	متوسط	2
29.	تستثمر المؤسسة في رأس المال البشري لأنه النواة الأولى للإبداع.	3,63	1,076	مرتفع	1
30.	توفر تسهيلات للحصول على براءات الاختراع للأفراد المبدعين.	2,94	1,190	متوسط	3
	الإبداع	3,24	0,998	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالإبداع والذي يقع ضمن مجال التقييم "متوسط" حيث يساوي 3.24، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود الاهتمام بالإبداع بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.998، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة.

مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستثمر المؤسسة في رأس المال البشري لأنه النواة الأولى للإبداع، وتعمل على توفير كل المتطلبات التي تساعد عليه.

أما بالنسبة للعبارة الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (29) بلغ 3.63، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (30) بلغ 2.94.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد الاستجابة للتعامل: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة والبعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاستجابة للعميل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
31.	تقوم المؤسسة ببحوث التسويق للتعرف على سلوك زبائنهم ورغباتهم.	3,84	0,987	مرتفع	2
32.	تتميز الخطط المتبعة من طرف المؤسسة بالمرونة العالية لمواجهة التغيرات.	3,78	1,006	مرتفع	3
33.	تقوم المؤسسة بإحداث تغيرات بصورة أسرع من المنافسين.	3,86	0,849	مرتفع	1
	الاستجابة للعميل	3,83	0,713	مرتفع	-- -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالاستجابة الفعالة للعميل والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 3.83، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود الاهتمام بالتسليم (الوقت) بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.713، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الاستجابة الفعالة لعملائها وبمرونة عالية، لتحقيق متطلباتهم واشباع رغباتهم.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (33) بلغ 3.86، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبارة رقم (32) بلغ 3.78.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بُعد الكفاءة: يتم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول هذا

البُعد من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والبُعد الكلي، وفيما يلي توضيح لذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الكفاءة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
34.	تمتلك المؤسسة المهارة في الاستغلال الامثل للموارد.	3,94	0,947	مرتفع	2
35.	تطبق المؤسسة نظام رقابة داخلية لتقييم العمليات.	3,98	0,860	مرتفع	1
36.	تتوفر لدى المؤسسة كوادر بشرية ذات كفاءة.	3,76	1,050	مرتفع	3
--	الكفاءة	3,90	0,726	مرتفع	--
-					-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للاهتمام بالكفاءة والذي يقع ضمن مجال التقييم "مرتفع" حيث يساوي 3.90، وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يؤكدون وجود الاهتمام بالكفاءة بمستوى مرتفع، بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.726، وهي أقل من 1، مما يعني أن البيانات متشتتة بدرجة مقبولة. مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تملك موظفين وعاملين ذو كفاءة عالية يعتبرون مصدرا أساسيا للميزة التنافسية في السوق.

أما بالنسبة للعبارات الاستبيان فيمكن ترتيبها تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبرة رقم (35) بلغ 3.98، أما أدنى متوسط حسابي فهو للعبرة رقم (36) بلغ 3.76.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعا غير طبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

لذلك تم استخدام اختبار (كولموجروف سمرنوف Kolmogrove-Smirnov) الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضروريا بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 27: اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	قيمة Z المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	قيمة Z المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
البراءة التنظيمية	,0770	51	,2000	,9800	51	,5240
الميزة التنافسية	,0910	51	,2000	,9730	51	,2970

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss. 22.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig البراءة التنظيمية حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما حسب اختبار Shapiro-Wilk فبلغت 0.524، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما مستوى الدلالة sig للميزة التنافسية حسب اختبار Kolmogorov-Smirnova هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما حسب اختبار Shapiro-Wilk فبلغت 0.297، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لاحقا باختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات المعلمية.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يتم ذلك باستخدام T العينة الواحدة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- بالبراءة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية".

الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- بالبراءة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية".

الفرضية البديلة H1: يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- بالبراءة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 28: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
3,91	0,503	12,918	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق بأن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 12.918 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، كما أن المتوسط الحسابي مرتفع 3.91، وانحراف معياري 0.503، مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: " يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- بالبراعة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يتم ذلك باستخدام T العينة الواحدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يتبنى المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية".

الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يتبنى المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية".

الفرضية البديلة H1: يتبنى المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية".

الجدول رقم 29: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
3,85	0,527	11,495	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

يوضح الجدول السابق بأن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة F المحسوبة 11.495 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، كما أن المتوسط الحسابي مرتفع 3.85، وبانحراف معياري 0.527، مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أنه: " يتبنى المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق " بالفجوج -قائمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية".

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية: يتم ذلك باستخدام اختبار معامل بيرسون البسيط.

الجدول رقم 30: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
البراعة التنظيمية	الميزة التنافسية	0,791**	0,000
براعة الاستغلال	الميزة التنافسية	0,612**	0,000
براعة الاستكشاف	الميزة التنافسية	0,715**	0,000
الهيكل التنظيمي المرن	الميزة التنافسية	0,655**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في

المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية

الصفريّة H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:

- الفرضية الصفريّة H0: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في

المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المركب

التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

بما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.791، وعياله توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بقائمة عند مستوى دلالة 0.05".

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بقائمة عند مستوى دلالة 0.05

بما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.612، وعياله توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج ولاية قلمة عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قلمة-

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 و عليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:
- الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج ولاية قلمة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج ولاية قلمة عند مستوى دلالة 0.05.
- بما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.715، وعياله توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" ب بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 و عليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- بما أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.655، وعياله توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية: يتم ذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم 31: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الثابت A	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
البراءة التنظيمية	الميزة التنافسية	0,606	0,791	0,626	9,050	0,000
براءة الاستغلال	الميزة التنافسية	1,294	0,612	0,375	5,423	0,000
براءة الاستكشاف	الميزة التنافسية	1,782	0,715	0,512	7,167	0,000
الهيكل التنظيمي المرن	الميزة التنافسية	1,573	0,655	0,429	6,071	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss 22.

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05
- إن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة 9.050 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، وعليه يوجد أثر للبراءة التنظيمية على الميزة التنافسية، بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.791 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من البراءة التنظيمية والميزة التنافسية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد، R^2 0.626 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (البراءة التنظيمية) تفسر ما نسبته 62.6% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، في نموذج الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

وعليه يتم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط، لهذه الفرضية، كما يلي:

$$Y=A+bx+e \text{ أي } Y=0.606+0.791X \text{ (البراءة التنظيمية)}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفيرية H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:
- الفرضية الصفيرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05
- إن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة 5.423 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، وعليه يوجد أثر للبراءة الاستغلال على الميزة التنافسية، بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.612 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

بين كل من براءة الاستغلال والميزة التنافسية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد، $0.375 R^2$ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (براءة الاستغلال) تفسر ما نسبته 37.5% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، في نموذج الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

وعليه يتم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط، لهذه الفرضية، كما يلي:

$$Y = A + b_1X_1 + e \quad \text{أي} \quad Y = 0.6121.294 + (براءة الاستغلال) e$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية $H0$ والفرضية البديلة $H1$ كما يلي:

- الفرضية الصفرية $H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- الفرضية البديلة $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

إن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة 7.167 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، وعليه يوجد أثر للبراءة الاستكشاف على الميزة التنافسية، بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.715 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من براءة الاستكشاف والميزة التنافسية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد، $0.512 R^2$ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (براءة الاستكشاف) تفسر ما نسبته 51.2% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، في نموذج الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة $H1$ الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

وعليه يتم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط، لهذه الفرضية، كما يلي:

$$e \text{ (براعة الاستكشاف) } ++0.7151.782Y = A+b$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراعة الهيكل التنظيمي المرن على تحقيق الميزة

التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- الفرضية الإحصائية: يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0,05 وعليه يتم إعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية

H0 والفرضية البديلة H1 كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراعة الهيكل التنظيمي المرن إلى تحقيق الميزة التنافسية في

المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراعة الهيكل التنظيمي المرن على تحقيق الميزة التنافسية في

المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05"

إن مستوى الدلالة sig بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة

6.071 أكبر من قيمة T الجدولية 2.00، وعليه يوجد أثر للهيكل التنظيمي المرن على الميزة التنافسية،

بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.655 مما يدل على وجود علاقة ارتباط

طردية بين كل من الهيكل التنظيمي المرن والميزة التنافسية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد، R^2 0.429 وهذا

يعني أن المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي المرن) تفسر ما نسبته 42.9% من التباين في المتغير التابع (الميزة

التنافسية) أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، في نموذج الدراسة، وعليه يتم قبول الفرضية

الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على تحقيق الميزة

التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

وعليه يتم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط، لهذه الفرضية، كما يلي:

$$e \text{ (الهيكل التنظيمي المرن) } ++0.6551,587 Y = A+b$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

بداية يتم اختبار توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للجنس، والذي تظهر نتائجها في الجدول رقم (32).

الجدول رقم 32: اختبار T للعينة المستقلة للفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية التي تعزى للجنس.

المتغيرات	اختبار Levene		التجانس	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig
دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	تساوي التباين	-1,421	49	0,162
	3,768	0,058	التباين غير متساوي	-2,240	27,045	0,033

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة sig لاختبار Levene بلغ 0.058، وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم أخذ حالة تساوي التباين، حيث أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.162، وهو أكبر من 0.05، وعليه، لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للجنس. وعليه، لا توجد فروق دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للجنس. مما يدل على أن كلا الجنسين يخضعان لنفس القواعد والقوانين داخل المؤسسة، حيث لا توجد فروقات بينهم في توزيع المسؤوليات والمهام، لأن المسؤولية تكون مشتركة بين الجميع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما يجعلهم يقومون بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه، كما يلاحظ أن آراء أفراد العينة لا تختلف باختلاف الجنس، مما يدل على أن الجنس لا يعد من العوامل المؤثرة بشكل رئيسي في تقييم هذا الدور.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: السن، المستوى التعليمي والمنصب وسنوات الخبرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

الجدول رقم 33: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق

الميزة التنافسية التي تُعزى إلى: السن، المستوى التعليمي والمنصب وسنوات الخبرة.

الفروق تُعزى إلى	المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
السن	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	0,631	0,643
المستوى التعليمي	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	1,212	0,316
المنصب الوظيفي	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	2,705	0,056
سنوات الخبرة	دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	1,645	0,192

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS 22.

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

✓ الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للسن: إن مستوى الدلالة sig قد بلغ

0.643 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للسن. فبغض النظر عن اختلاف أعمار

أفراد العينة، إلا أنه لا يؤثر على طريقة توزيع المهام، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نفس المعايير

مع جميع الموظفين مهما كان عمرهم.

✓ الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمستوى التعليمي: إن مستوى

الدلالة sig قد بلغ 0.316 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة

التنافسية تُعزى للمستوى التعليمي. وهو ما يدل على أن وعي الموظفين لدور البراعة التنظيمية في تحقيق

الميزة التنافسية لا يختلف أبدا لاختلاف مستواهم التعليمي، كما أن الحاصلين على شهادات (ثانوي،

تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا) يتفقون حول أهمية هذا الدور الذي يسهم في بناء ميزة تنافسية

للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

✓ الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمنصب الوظيفي: إن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.056، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمنصب الوظيفي. وهو ما يدل على أن كل المناصب، من الإدارة العليا إلى المستويات التنفسية الدنيا، لها فهم مشترك حول الدور الفعال للبراعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعكس الوعي والنضج الجماعي في الواقع العلمية المؤسسة.

✓ الفروق في دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للخبرة: إن مستوى الدلالة sig قد بلغ 0.192، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لسنوات الخبرة. وهذا ما يدل على أن هناك وعي كبير ومشارك للعاملين داخل المؤسسة حول فعالية البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنافسي، بغض النظر عن سنوات الخبرة أو درجة الأقدمية.

ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، للإجابة عن تساؤلات البحث، واختبار الفرضيات المطروحة حول دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات الضرورية من مجتمع الدراسة، ثم جرى تنظيمها وتحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات والإحصاءات المناسبة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

لقد كشفت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا وواضحا للبراعة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا التأثير، وإن تفاوت من بعد إلى آخر، إلا أنه يعكس الدور المحوري للبراعة في تعزيز كفاءة المؤسسة، وقدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة المتغيرة باستمرار. وتبين أن بعدي الاستكشاف والاستغلال المدعمان بهيكل تنظيمي مرن لهم الدور الأكبر والواضح في دفع عملية الميزة التنافسية للأمام. وتعتبر القدرة على تحقيق توازن فعال بين الاستكشاف والاستغلال الأمثل الموارد عنصرا أساسيا في تميز المؤسسات الرائدة. وعندما يعزز هذا التوازن الديناميكي بهيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. إن التناغم بين الابتكار والكفاءة لا يجعل المؤسسة مجرد منافس، بل يمكنها من إحداث فرق حقيقي وتوجيه مسار الصناعة. فالبراعة التنظيمية تتيح دمج الاستغلال والاستكشاف ضمن حلقة تغذية راجعة إيجابية، مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على الصمود أمام الاضطرابات، وبشكل حازم استراتيجيا يصعب على المنافسين تقليده، مما يضمن لها ريادة مستدامة في السوق.

في ضوء النتائج يمكن التأكيد أن البراعة التنظيمية تمكن من المشي على حبلين، في آن واحد، الابتكار في المستقبل وتحسين في الحاضر. هذا المزيج الفريد من نوعه هو ما يمنحها القدرة على ابتكار منتجات متقدمة وفي نفس الوقت الاستفادة القصوى من مواردها.

ولقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- بالبراعة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية.
- " يتبنى المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق " بالفجوج -قائمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية " .
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قائمة-

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين نحو دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الشخصية

الخاتمة

خاتمة

في خضم البيئة الحالية التي تتسم بالديناميكية والتعقيد والمنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تعزز من قدراتها التنافسية. لكي يضمن هذا التطوير قدرة المؤسسات على التكيف بفاعلية مع التغيرات المستمرة في بيئتها، وامتلاك المقومات اللازمة للمنافسة القوية. كما يتطلب الأمر التركيز على بناء مزايا تنافسية فريدة تمكنها من مواجهة المنافسين بكفاءة، والتغلب على مخاطر الاندثار، وتحقيق أهدافها المتمثلة في الربحية والنمو، فالحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها ليس بالأمر السهل والهيّن على المؤسسات بل يتطلب تكاثف للجهود ووجود قيادات تتمتع بالكفاءة العالية والمؤهلات المتميزة، والقادرة على التفكير بمنظور استراتيجي بعيد المدى.

تعتبر الصناعة الغذائية، نظرًا لطبيعتها الحساسة وأهميتها الاستراتيجية، في صميم تأثرها بهذه القوى والتحولات. فهي تُصنف ضمن القطاعات ذات التنافسية الشديدة، وتواجه تقلبات حادة وتأثرًا مباشرًا بالآزمات المتنوعة، سواء كانت ذات طبيعة بيئية أو قانونية وعليه، يتعين على الشركات العاملة في هذا المجال التحلي بأعلى درجات الوعي والقدرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة لكافة المستجدات، سواء كانت تحديات تنافسية، أو اضطرابات في الإمدادات، أو تغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين.

من خلال هذه الدراسة، تبين أن البراعة التنظيمية تعد مدخلا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية ومفهومًا محوريًا في الفكر الإداري الحديث، حيث تتجاوز كونها مجرد آلية لتحقيق الابتكار والتميز لتشمل منهجية وفلسفة إدارية شاملة. فهي تمكن المؤسسات من الاستشعار الدقيق للتغيرات البيئية المتسارعة، وفهم الاتجاهات المستقبلية، وإعادة تخصيص الموارد وتوظيف الكفاءات الجوهرية بكفاءة وفعالية عالية والعمل بشكل تكاملي لاستغلال الفرص الجديدة بنجاح. إن تبني المؤسسات لمفهوم البراعة التنظيمية، يمثل استثمارًا استراتيجيًا بعيد المدى يهدف إلى بناء ميزات تنافسية أكثر قوة. فمن خلال التحكم الجيد في أبعاد البراعة التنظيمية، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار المستمر والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة وتوقعات العملاء المتزايدة. ويمكن التأكيد على أن البراعة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التفوق والريادة وتعزيز قيمتها السوقية في بيئات الأعمال التنافسية المعاصرة. فمن خلال التركيز على تطوير هذه القدرة الديناميكية، تستطيع المؤسسات تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور، وترسيخ مكانتها كرائدة في السوق.

أولاً: نتائج الدراسة

(1) الجانب النظري: من خلال تعرضنا للعديد من النقاط في الجانب النظري، تم التوصل إلى:

- تختلف البراعة التنظيمية عن المرونة التنظيمية كونها تحتاج تفكيراً استراتيجياً ونهجاً استباقياً تجاه بيئة الأعمال.
- تعد البراعة التنظيمية ركيزة أساسية لاستغلال الموارد بكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- البراعة التنظيمية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي محدد أساسي لجعل المؤسسة تتحكم في أدائها المالي وتخفض تكاليفها، نتيجة التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
- تُشكّل البراعة التنظيمية حجر الزاوية في بناء قاعدة بيانات معلوماتية متكاملة، تُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب.
- تنمي البراعة التنظيمية من روح الابتكار والإبداع، وتنويع مصادر الدخل.
- يوجه البعد الاستغلالي في البراعة التنظيمية نحو خدمة العملاء، وذلك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- يعتبر البعد الاستكشافي أحد أبعاد البراعة التنظيمية، حيث يمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة والابتكار في تلبية متطلبات الزبائن والأسواق الناشئة.
- يعتبر الهيكل التنظيمي المرن أحد أبعاد البراعة التنظيمية، حيث يمكن المؤسسة من التكيف مع متطلبات السوق، ويساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار عند الحاجة.
- تسهم القيادة التحويلية في تعزيز قدرات العاملين على استغلال الفرص المتاحة، وتنمي ولاءهم للمؤسسة.
- تعتبر جودة المنتجات عنصراً حاسماً في كسب العملاء، وإنشاء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.
- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمعرفة المؤسسة الجيدة لمواردها، وتكاثف الجهود المستمرة بين جميع الأقسام والعمال.
- إن بناء ميزة تنافسية على أساس الكفاءة يجعل منها حاجزاً يصعب على المنافسين تقليده أو اختراقه.
- يعتبر الهدف الأسمى من الميزة التنافسية، بغض النظر عن توسيع الحصة السوقية، هو بناء سمعة وعلامة تجارية قوية تجعل الزبائن أكثر ولاءً، بل يصبحون سفراء لتلك العلامة.
- تعد الابتكارات مصدراً هاماً للميزة التنافسية، خاصة مع تداعيات العولمة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، مما يستلزم على المؤسسات تحكماً فعالاً في التكنولوجيا الحديثة.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لمنتجاتها إما من خلال تكلفة أقل أو من خلال تمييز منتجاتها عن المنافسين.
- المستهلك هو الوحيد الذي يستطيع الحكم ما إذا كانت المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية حقيقة أم لا.

(2) نتائج الدراسة التطبيقية:

- تبين أن معظم العاملين بمركب عجائن الشرق من الذكور بنسبة 82,4%، وهذا يتماشى مع العمل الصناعي والإنتاجي.
- تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 35-40 سنة، وهي فئات عمرية ناضجة يمكن الاستفادة من خبرتها.
- تبين أن معظم العاملين في المؤسسة لديهم شهادات جامعية (ليسانس، ماستر) بنسبة 51%، بالرغم من أن ترتيبهم الوظيفي أقل.
- تبين أن معظم العاملين في المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق يشغلون منصب الموظف الإداري بنسبة 56,9%، وهذا يناسب طبيعة عمل المؤسسة.
- تشير النتائج إلى أن معظم العاملين بمؤسسة عجائن الشرق يملكون خبرة تتراوح بين 5 و15 سنة، مما يعزز من كفاءتهم في أداء المهام.
- يتضح أن عجائن الشرق تطبق أبعاد البراعة التنظيمية، من حيث الاستكشاف والاستغلال والهيكلة التنظيمي المرن، مما يعزز تحقيق الميزة التنافسية. حيث كانت أغلب اتجاهات العينة مرتفعة، مما يدل على اعتماد المؤسسة لممارسات البراعة التنظيمية بشكل جيد.
- يظهر أن مستوى الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة لمركب عجائن الشرق كان مرتفعاً، مما يدل على حرص المؤسسة على استغلال معارفها وخبراتها الداخلية.
- من خلال نتائج الدراسة، يمكن ملاحظة أن الاهتمام بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعملاء في مؤسسة عجائن الشرق كان جيداً، حيث أغلب اتجاهات العينة كان مرتفعاً، مما يعكس وعي المؤسسة بالبعد الاجتماعي في التعامل مع العملاء.
- تستفيد المؤسسة من الخبرات الخارجية بتحسين أدائها، وتدعم أنشطة البحث والتطوير، مما يدل على انفتاحها على البيئة واستثمارها في الابتكار كمصدر للميزة التنافسية.
- تشير المعطيات إلى أن مستوى استخدام المؤسسة لأساليب توزيع جديدة لمنتجاتها كان جيداً، حيث أغلب اتجاهات العينة كان مرتفعاً، مما يعكس سعيها الدائم للتوسع والوصول إلى شرائح أوسع من العملاء.

- يركز الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بشكل متوازن، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً، مما يدل على فعالية التنظيم الداخلي في دعم الكفاءة وتحقيق الأهداف.
- يلاحظ أن المؤسسة تنجز معاملاتها دون الحاجة للرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا، مما يدل على وجود مستوى مقبول من اللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث كان أغلب اتجاهات العينة متوسطاً.
- أظهرت النتائج أن اعتماد المركب على الإنتاج بكميات كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم كان جيداً، مما يدل على أن المركب لديها حصة سوقية كبيرة ولديها كفاءة تشغيلية عالية، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً.
- يبدو أن استخدام المركب مواد أولية ذات جودة عالية، مهما ارتفع سعرها كان جيداً، مما يعكس حرصها في الاستثمار على رضا وولاء العملاء، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً.
- تنفيذ النتائج بأن استثمار المؤسسة في رأس المال البشري لأنه النواة الأولى للإبداع كان جيداً، مما يدل على أن المؤسسة لديها رؤية استراتيجية بعيدة المدى، وأن رأس المال البشري من الموارد الغير ملموسة وصعبة التقليد، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً.
- يتبين من المعطيات أن سعي المؤسسة لتقليص وقت التسليم كان جيداً، مما يدل على أن المركب تعتمد على سلاسل إمداد مرنة، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً.
- توضح النتائج أن قيام المركب ببحوث التسويق للتعرف على سلوك زبائنهم ورغباتهم كان جيداً، وهذا يدل على أن المركب تركز على البيانات التي يتم استنتاجها من بيئتها الخارجية، حيث كان أغلب اتجاهات العينة متوسطاً.
- تشير المؤشرات إلى أن المؤسسة تمتلك المهارة في الاستغلال الأمثل للموارد مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوليد أكبر قيمة من كل مورد متاح، حيث كان أغلب اتجاهات العينة مرتفعاً.
- يتمتع المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بموقع جغرافي هام، يساعدها على الحصول على مواد أولية ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على منتجاتها ويكسبها أسبقية تنافسية.
- يواجه المركب التجاري والصناعي عجائن الشرق منافسة كبيرة، مما يستوجب عليها التحكم في التكاليف.
- يسهم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في تخفيض تكلفة الإنتاج، وبالتالي تكون التكلفة أقل.
- تراعي المؤسسة تفضيلات الزبائن، وخاصة أنها تتغير باستمرار، وتعمل جاهدة على تقديم ما هو أفضل.

- أسهم التكامل للوراء نتيجة جد مرضية لتقديم منتجات ذات جودة عالية ترضي الزبائن، وذلك نتيجة خط إنتاج السميد.
- يقوم المركب بدراسة دورية لجمع نقاط القوة والضعف لمنافسيها وتحليلها بدقة، وذلك لحماية حصتها السوقية وضمان تلبية احتياجات زبائنهم.
- يعتمد المركب اتصالا عموديا وأفقيا، وتستعمل الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني، ما يساهم في تقليص الوقت.

- شهادة ISO الحاصلة عليها المركب تضع الزبون في وضعية ارتياح عند اقتنائه للمنتجات.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات: بعد إجراء دراستنا النظرية والتطبيقية، تم التوصل إلى نتائج الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى والقائلة: يهتم المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- بالبراعة التنظيمية كتوجه إداري حديث بدرجة عالية فرضية صحيحة، وهذا ما تم إثباته في الفصل الثالث حيث تؤكد النتائج أن المتوسط الحسابي العام للبراعة التنظيمية قدر ب 3,91، مما يعكس درجة عالية من الاهتمام من طرف المؤسسة بهذا التوجه الإداري الحديث. ويشير إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف لديها، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي مرن يمكنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة، كما يدل على أنها ليست مجرد مفهوم نظري وإنما تمارس فعليا، مما يساهم في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

- الفرضية الثانية والقائلة: يتبنى المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- الميزة التنافسية بدرجة عالية فرضية صحيحة، وهذا ما تم إثباته في الفصل الثالث حيث تؤكد نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية قدر ب 3,85، مما يعكس درجة عالية من تبني المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية. حيث يتضح ذلك من خلال تقديم منتجات بتكلفة أقل، وجودة عالية، وفي الوقت المحدد، إضافة إلى قدرتها على الإبداع والاستجابة السريعة لتلبية احتياجات العملاء، مما يعزز مكانتها في السوق. وقد منها هذا التوجه من تحقيق ريادة في سوق المواد الغذائية الذي يعتبر شديد المنافسة وتعتبر الخيار الأمثل للعديد من المستهلكين من ناحية السعر وبذلك الجودة مما يعزز ولاهم ويضمن لها النمو المستدام والربحية.

- الفرضية الثالثة: والقائلة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بالمركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية

صحيحة، حيث تؤكد النتائج أن المركب محل الدراسة كلما كانت أكثر براعة في استغلال مواردها، واستكشاف الفرص الجديدة، وتنظيم عملها بمرونة، زادت قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على التفرد في السوق.

- الفرضية الفرعية الأولى: والقائلة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج على أن المؤسسة التي تعمل على استغلال مواردها المتاحة سواء الداخلية أو الخارجية جيدا، يمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية لكي تكسبها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية. أي أن الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب وتطوير منتجاتها وخدماتها تساهم كلها في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

- الفرضية الفرعية الثانية: والقائلة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف وتحقيق الميزة التنافسية بالمركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج على أن قدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة واستكشاف أسواق جغرافية جديدة غير مستغلة والاستثمار في البحث والتطوير والتكنولوجيا وتطوير منتجات جديدة تلبي تطلعات الزبائن، يساعدها في الخروج عن ماهو معتاد فيمنح المؤسسة ريادة وتفوق تصعب عن المنافسين تقليدها ومجاراتها مما يكسبها أولوية تنافسية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: والقائلة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن وتحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج على أن الهيكل التنظيمي المرن يجب أن يكون مرن ومصمم للموازنة بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد. حيث يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات بسهولة، ويسهل عمليات الابتكار، واتخاذ قرارات سريعة والعمل على تطبيقها بسهولة، مما يمنحها تفوقا تنافسيا واضحا.

- الفرضية الرابعة: والقائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي "عجائن الشرق" بالفجوج -قلمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية البراعة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على أن تحقيق التوازن بين استغلال الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة،

بالإضافة إلى اعتماد هيكل تنظيمي مرن، يسهم بشكل فعال تحسين أداء المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

- الفرضية الفرعية الأولى: القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق " بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تشير النتائج إلى أن براءة الاستغلال لها تأثير إيجابي وقوي على الميزة التنافسية، فلاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يسهم في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز من القيمة المقدمة لهم، وينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية وجودة المنتجات، وهو ما يمنحها تفوقاً تنافسياً في السوق.

- الفرضية الفرعية الثانية: القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبراءة الاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق " بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج أن براءة الاستكشاف لها تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يساهم تشجيع الابتكار واقتناص الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة في تمكين المؤسسة من التميز والتفرد، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي المرن على تحقيق الميزة التنافسية في المركب التجاري والصناعي " عجائن الشرق " بالفجوج -قائمة- عند مستوى دلالة 0,05 فرضية صحيحة، حيث تؤكد النتائج أن للهيكل التنظيمي المرن تأثيراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تساهم وضوح الصلاحيات وتوزيع المهام داخل الهيكل الإداري في تعزيز التنسيق وتسهيل اتخاذ القرار، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستجابة لمتغيرات السوق، وبالتالي تعزيز تفوقها في السوق.

- الفرضية الخامسة: القائلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05 فرضية خاطئة، حيث تؤكد النتائج بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور البراءة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0,05.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل دور البراءة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، كالآتي:

- يتعين على مؤسسة عجائن الشرق دعم وتعزيز الإبداع والابتكار من طرف العمال، وخلق بيئة عمل محفزة تسمح لهم بطرح أفكارهم بكل أريحية.
- القيام بدورات تكوينية لفائدة العمال، عن طريق التعاون مع شركات ومعاهد أجنبية.
- يجب أن تهتم المؤسسة بأبعاد الميزة التنافسية، والعمل على تنميتها بشكل مستمر.
- ينبغي على المؤسسات الجزائرية بشكل عام تبني مفاهيم البراعة التنظيمية، فهي تعزز القدرة على تقليل التهديدات من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، وزيادة فرص نموها، والاستباقية في إحداث تغييرات.
- ضرورة الاستغلال الأمثل للكفاءات، خصوصا وأن معظم الموارد البشرية في المؤسسة تحمل شهادات جامعية.
- إدارة المصدر الفكري بفعالية، باعتباره من أهم مصادر الميزة التنافسية التي لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليدها.
- يتوجب زيادة جهود البحث والتطوير، خاصة في ظل عصر التكنولوجيا، حيث لم يعد المستهلك يبحث عن الجودة فقط، بل أيضا عن علامات تجارية تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- ينبغي على المؤسسة إحداث تغيير في منتجاتها لجعلها مميزة من وجهة نظر العميل، وذلك بالتعاون مع خبراء وأطباء في مجال التغذية، لتلبية متطلبات الشريحة الزبونية التي تبحث عن منتجات دون غلوتين وصحية، خصوصا لفئات الرياضيين وكبار السن، نظرا لارتفاع وعي المستهلك الجزائري بصحته.
- إنشاء مواقع إلكترونية أو صفحات مواقع التواصل الاجتماعي متخصصة لفهم تجارب العملاء أو أي إضافة يريدونها، تحت مسمى "تحسيناتنا منكم"، لتعزيز المشاركة والتفاعل.
- تنويع المنتجات عبر تقديم عجائن بنكهات مختلفة كالأعشاب العطرية لتلبية أذواق مختلفة.
- توفير وجبات نصف جاهزة للعملاء ذوي الوقت المحدود، وتوفير عجائن بأشكال وألوان جذابة تتلاءم مع الأطفال.
- دراسة إمكانية تبني مصنع العجائن لطاقات صديقة للبيئة، من خلال تقليل استهلاك المياه والطاقة، إدارة النفايات، واستخدام الطاقة الشمسية.
- أتمتة بعض الوظائف والعمليات داخل المؤسسة، وإدخال الذكاء الاصطناعي عليها.

رابعاً: آفاق الدراسة

نظراً لكون الدراسة لم تغطي جميع جوانب الموضوع باعتباره من المواضيع الجد واسعة، نقترح فيما يلي مجموعة من المواضيع التي تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي مستقبلاً:

- دراسة أثر البراعة التنظيمية على الأداء المالي للمؤسسات الناشئة.
- دور القيادة التحويلية في تعزيز البراعة التنظيمية.
- أثر البراعة التنظيمية على مرونة سلسلة التوريد.
- دور البراعة التنظيمية في تعزيز الأمن السيبراني.
- تأثير القوانين الجديدة المتعلقة بالاستثمار الأجنبي على البراعة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية والشركات الأجنبية.
- أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الاستدامة البيئية داخل المؤسسات الصناعية.
- دور الابتكار المفتوح في دعم البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

دراسة ميدانية

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

I. القرآن الكريم:

1. سورة إبراهيم، الآية 7.
2. سورة البقرة الآية 152.

II. الكتب

1. ابراهيم رائد عبد الكريم الألوسي، " أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
2. أحمد جاد الرب، "التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2016.
3. أحمد عثمان عثمان، "دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
4. بهجة عطية راضي وهشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري، القاهرة، مصر، 2016.
5. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2008.
6. جو وايتهد ترجمة حسن عبد القادر، "كل ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
7. حسين أحمد الطراونة وآخرون، " نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
8. حمدي شريف، "تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022.
9. خالد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
10. راكنز الزعابير وغسان طالب، "الادارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.

11. رجب عبد الحميد حسين، "المكتبات الاكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022.
12. زكريا الدوري وأحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. زينة محمود أحمد، "العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
14. حسين وليد حسين عباس وآخرون، "إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
15. سميرة بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة"، مركز الكتاب الاكاديمي، ط01 عمان، الاردن، 2016.
16. عامر عبد الرؤوف، "إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2022.
17. علاء فرحان وزينب مكي البناء، "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2012.
18. علي سويلم الجازي، "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2021.
19. علي سويلم الجازي، "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2021.
20. فاروق محمد مرضي البغيلي، "دور البراعة التنظيمية والأداء الاستراتيجي"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2020.
21. ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
22. ماجدة القرنة، "الاتجاهات الحديثة في الادارة الفندقية"، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.

23. محسن عبد الله الراجعي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الايام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016.
24. مراد فليون، "القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
25. مصطفى أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
26. مؤيد السالم، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
27. يحي قحطان محمود، "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الاردن، 2019 .

III. أطروحات الدكتوراه

1. براهيم بلقايد، "التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنوك في وهران"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.
2. لويذة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاديات المعرفة دراسة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
3. محمد العربي عزي، "معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
4. محمد شقراني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
5. مصطفى محمد الدرويش، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة حلب، دمشق، سوريا، 2013.

6. نور الدين لعماري، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من مؤسسة الصيدلانية في ولاية قسنطينة"، اطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلما، الجزائر، 2024.

IV. رسائل الماجستير

1. أسماء علي محمد الجنازرة، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

2. تهابي هاشم مشاهرة، "البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التعليمية، فلسطين، 2022.

3. جمانة طایل عبيد أبو جنيب، "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2020.

4. جواد تسيير حسن السباعنة، "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021.

5. حنين فوزي سعد العتال، "دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، القدس-فلسطين، 2020.

6. شهرزاد بسكري، "بناء الميزة التنافسية من خلال التميز الاستراتيجي للمؤسس دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة الحلويات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.

7. عبد الغني بوغمسة، "إدارة الميز التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر كوليئال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.

8. فادية وليد حنفي أبو شامة، "دور رأس الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم ادارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015.
9. لميس عارف عبد ربه المحاسنة، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
10. محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، ماي 2009.
11. مهدي حميد أثير، "تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية"، رسالة ماجستير، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

V. المجلات العلمية

1. احمد حسن مجي، "تأثير الإستدامة المالية على الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في قطاع الأعمال"، مجلة وارث العلمية، المجلد (06)، العراق، أوت 2024.
2. أجماد رجا الله المحمادي، سوزان محمد القرشي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المملكة العربية السعودية، المجلد(6)، العدد(14)، 2022.
3. أمنية عبد الرحمن سليم، " أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية "، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مصر، العدد الأول، 2024.
4. أنور خالد صقر الخرينج الرشيد، "البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد (13)، العدد (3)، 2022.

5. إيمان صلاح المنطاوي، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ"، مجلة الدراسات المعاصرة، مصر، المجلد (15)، العدد (18)، 2024.
6. بشرى صحي شهاب، " دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية "، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2022.
7. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد (05)، الجزائر، 2007.
8. رشيد صالح عبد الرضا، وجابر ود نجاح، "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (4)، 2014.
9. ريهام عبد العزيز، "الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوفيق جودة الخدمة الالكترونية"، دراسة ميدانية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية والتجارية، مجلد (05)، العدد (01)، الجزء (03)، مصر، جانفي 2024.
10. زهرة صاب ومليكة صديقي، "الميزة التنافسية ومدى الاهتمام الذي توليه البنوك الجزائرية لتحقيقها دراسة حالة البنوك العمومية (تيارت)"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (09)، العدد (01)، الجزائر، 30 جوان 2024.
11. سحر سامي صلاح منصور، " ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات الوقاية في مؤسسات رياض الأطفال"، المجلة العلمية لكلية التربية الطفولة المبكرة ببور سعيد، جامعة المنوفية، مصر، العدد (30)، 2024.
12. سعد بله وزوييدة محسن، "أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الهاتف النقال دراسة حالة للمديرية الجهوية بموبيليس ورقلة الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 11 نوفمبر 2011،
13. سمير عماري، "دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، المجلد (12)، العدد (2)، 2022.
14. سهام كردودي و آخرون، "التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد (01)، الجزائر، 30 جوان 2017

15. شيماء البطران، " العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط"، دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، 23 (الثالث)، 2022.
16. صفاء إدريس عبودي ورغد محمد خروفة، " البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد(24)، العدد(109)، 2018.
17. عائشة بشكري، ربيع قريت، " أثر الذكاء التنافسي في تحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الجوية بقسنطينة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد(09)، العدد(02)، 2024.
18. علي فيصل وأحمد ابواب، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الاهلية اليمنية"، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (13)، أوت 2020.
19. عواطف عيوش، "القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد(11)، العدد(02)، 2021.
20. عيسى صواش، دحية خالد، "تطبيق التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة -لولاية المسيلة-،" المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، المجلد(21)، العدد(1)، 2024.
21. غيوة هيام زبيدة وناصر بوعزيز، "اثر عناصر المزيج التسويقي السياحي الاضافية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت بقسنطينة"، مجلة جديد الاقتصادية، المجلد (19)، العدد (01)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 31 ديسمبر 2024.
22. محروس رانيا حسن وآخرون، "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، مصر، العدد (39)، 2023.
23. محمد أحمد موسى الشهراي، "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، العدد (38)، 2024.

24. محمد شمس حسني ابراهيم، "أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة"، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (23)، العدد (2)، مصر، 2022.
25. محمد صبري الأنصاري إبراهيم، "القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، عدد أكتوبر، الجزء الأول، 2021.
26. محمد فوزي بدوي وأسماء جمعة عبد العزيز، "سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية" المجلة التربوية، عدد (112)، الجزء (01)، جامعة سوهاج، اوت 2023، ص392
27. محمد قريشي ومحمد رشدي سلطاني، "دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (07)، جامعة سكيكدة، الجزائر، 1 جوان 2017.
28. محمود حماد جوهر الشمري، مروة مطلوب عسكري البدواني، "تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية"، دراسة ميدانية في هيئة السياحة العراقية، بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2024.
29. مرعي محمد حسين، الشاهر علي عبد الفتاح، " دور الثقافات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة مسحية في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، العراق، المجلد (4)، العدد (4)، 2022.
30. مصباح احمدودة مصباح الغناي، "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة دراسة حالة شركة الليبية للبريد والمواصلات"، مجلة القرطاس للعلوم الانسانية وتطبيقية، جامعة بني وليد، العدد (18)، ليبيا، ماي 2018.
31. مها صباح إبراهيم، " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد(12)، العدد(39)، 2017.
32. نذير بوسهوه، "رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ودراسات اقتصادية، المجلد (01)، العدد (28)، الجزائر، 31 ديسمبر 2016.

33. نسرین فؤاد أحمد المنيعي، شروق محمد المعابرة، "درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش"، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، جامعة جدارا، الأردن، المجلد (03)، العدد (01)، 2022.
34. هاني فتحي عبد الله عبد المقصود، "دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية"، دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة البريد المصرية في محافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، مصر، المجلد (03)، العدد (15)، 2023.
35. هدى عبد الرحيم حسين، وألاء عبد الموجود العاني، "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا بيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 24، العدد 105، 2018.
36. وردية بوقابة، "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP ورقلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، المجلد (08)، العدد (1)، 2021.
37. يوسف حجيم الطائي وآخرون، "التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة"، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد (18)، العدد (3)، 2016.

VI. المؤتمرات

1. أكرم أحمد الطويل ورغيد وإبراهيم إسماعيل، "العلاقة بين أنواع الابداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27 - 29 أبريل 2009 .

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Andersen, Poul Houman & Chris, Ellegaard & Hanne kragh, "**How purchasing departments facilitate organizational ambidexterity**", The Journal Production Planing & Control, University of Alborg, Denmark, 2020, pp.1-16.
2. Palacios – Marqués, D, Popa, S., & Alguacal – Mari, P, "**Entrepreneurial intensity and ambidexterity in European Companies: The role of collaboration networks**", Economic Research – Ekononska Istrazivanja, vol (32), No (1), Spain, 2410 - 2426.
3. Saurabh Sri, "**Economico value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises**", Cambridge Schofars Publishing. UK, 2019.

4. Sismek,Z. Heavy, C., Veiga, J.F. and Souder, D, "**A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and autocomes**", Journal of Management Studies, vol (46), No (5), 2009.
5. Stelz, Katharina,Röglinger,Maximilian & Katrin wyrcki, "**Building an ambidexterous organization: a maturity model for organizational ambidexterity**" ". Business Research, University of Bayreuth, Germany, 2020, pp. 1-28.
6. Tempelaar M.P, "**organization for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, intégration, contextual and individual attributes**", thesis Doctor, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2010.
7. Yigit, Mert, "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in organizations", Master in Innovation, Blekinge Institute of Technology, School of Management, Sweden, 2013.
8. Yunita, t., Sasmoko, Bandur, a., & alasnjah.f, "**technological capacity and organizational culture: the importance of organization ambidexterity in the banking sector**", Journal of profess.bus.revier, Vol (8), No (05), Indonesia, 2023.
9. Ashish A Thatte, "**Competitive Advantage a Firm Through Supply Chain Responsiveness and SCM Pratices**", Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management The University of Toledo, Etats-Unis, May 2007.
10. Horymir Kalmus and other, "**Managerial Conceptualisation Of Comptitive Advantage**", Entrepreneurship and sustainability issues, Volume (12), Number (2), Czech Republic, 30 Décembre 2024.
11. Annabel Mesquita end Paulino Silva, "**15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG**" Published by ACPI, UK, 2019.
12. Charles A.O'Reilly and Michael L.Tushman,"**organizational Ambidexterity: Past,Present an Future**", The Academy of Management Perspectives, vol (27), No (4), United States of American, 2013.
13. Clauss, T., Kraus,S., Kallinger, F.L., Bican, P.M., Brem, A., & Kailer, N, "**Organizational ambidexterity competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration – exploitation paradox**", Journal of Innovation & knowledge, vol (6), No (4), Spain, 2021, 203-213.
14. George PANAGOPOULOS, "**Aspects of organizational Ambidexterity**", Journal of Global Strategic management, vol (10), No (1), Beykent, Istanbul, Turkey, 2016.J.
15. Gibson,Cristina B. & Birkinshaw, Julian, "**The antecedents, consequence, and mediating role of organization ambidexterity**". The Academy of Management Journal, vol (47), No (2), United States of America, 2004, pp 209-226.
16. Jacobs, Madeleine & Maritz, Rachel, " **Dynamic Strategy: Investigating the ambidexterity – performance relationship**", South African Journal of Business Management, Vol (51), No (1), University of Pretoria, South Africa, 2020.
17. March, J.G, " **Exploration and exploitation in organizational learning: organization science**", Vol (2), No (1), Stanford University, California, United States of American, 1991.

18. Mohammed Rafik Cherif Missoum, "**Balancing exploration and exploitation in public organization: insights from the National school of Administration in Algeria**", Management and Development for Resherche and Studies, vol (13), No (1), Algeria, 2024, p 842-860.

قائمة الملاحق

الملاحق ١

الملحق رقم (01): وثيقة الزيارة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم : 004
تاريخ : 20/05/2023
تأريخ : 18/05/2023

إلى السيد :
السيد المكي المصاوي
والتجاري مطاوع قالمة

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن :
الطالب (ة) : هي أميرة المصاوي
الطالب (ة) : عاتية صاوي
مسجل (ة) : قسم علوم التسيير سنة (الولى) / (ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير) / (علوم مالية)
تخصص : إدارة أعمال
بمؤسساتكم

موضوع الزيارة : لدراسة دور البائع الترويجي
في تحقيق الكفاءة التسويقية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منّا فائق التقدير والاحترام

اسم ولقب وإمضاء الأستاذ المشرف :
الحاج دوي

رئيس القسم :
عبد السلام كلاعية

Direction Commerciale
FETOUH
Ressources Humaines

LEMZADMI Salim
Directeur Stratégie Marketing
et Développement Commercial



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص إدارة اعمال

استبانة دراسة علمية

بعنوان:

دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة عجائن الشرق بولاية قلمة

السادة الأفاضل،

نظرا لأهمية آرائكم القيمة حول موضوع بحثنا، نرجو منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الفقرات الواردة في هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، لقد تم اختياركم كعينة لهذه الدراسة دون ذكر أسمائكم، وذلك بغرض الاستفادة من خبراتكم في إطار بحث أكاديمي لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تتمحور دراساتنا حول الإشكالية التالية: "ما دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة عجائن الشرق بولاية قلمة؟"

نشمن تعاونكم ونتقدم لكم بجزيل الشكر على مساهمتكم القيمة. كما نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. زدوري أسماء

من إعداد:

شواهدة سعيدة

عثمانية فاطمة

السنة الدراسية 2025/2024

الملاحق

الملحق رقم 02: نسخة من الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي (ليسانس، ماستر) ☐ دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) ☐

4. المنصب الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐ عامل مهني ☐

5. الخبرة الأقدمية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: البراعة التنظيمية في مؤسسة عجائن الشرق بولاية قالة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- براعة الاستغلال						
1	تعتمد المؤسسة على الاستفادة القصوى من الخبرات والتجارب المكتسبة.					
2	تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات عملائها الاجتماعية.					
3	تعتمد المؤسسة على تقليص التكاليف في عمليات الإنتاج.					
4	تركز الإدارة العليا على تعزيز التكيف وإدارة الأزمات بفعالية.					
5	تسعى المؤسسة إلى توجيه سلوك الموظفين نحو تحسين استغلال الموارد والفرص.					
6	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تطوير منتجاتها وخدماتها.					
2- براعة الاستكشاف						
7	توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة لاكتشاف المواهب وتشجيع الابتكار.					
8	تعتمد المؤسسة أحدث الممارسات الإدارية لتحقيق التميز.					
9	تحرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الخارجية في تحسين أدائها.					
10	تحرص المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير.					
11	تستخدم المؤسسة أساليب توزيع جديدة لمنتجاتها.					
12	تركز المؤسسة على اقتناص الفرص الجديدة في الأسواق المستهدفة.					
3- الهيكل التنظيمي المرن						
13	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب للعمل الجماعي.					

الملاحق

14	يمكن للمؤسسة إحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بسهولة.				
15	يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام لتحقيق الأهداف.				
16	يتناسب نطاق الإشراف مع الهيكل الإداري داخل المؤسسة.				
17	يتماشى التغيير في الهيكل التنظيمي مع التعديلات في استراتيجية المؤسسة.				
18	تنجز المؤسسة المعاملات دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.				

المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة عجائن الشرق بولاية قالمة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بأشدة
1- التكلفة						
19	تعتمد المؤسسة على الإنتاج بكميات كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم.					
20	تراعي المؤسسة القدرة الشرائية لزبون.					
21	تتنافس المؤسسة على أساس التكلفة الاقل.					
2- الجودة						
22	تقوم المؤسسة بتبني برنامج لصيانة الآلات بصفة دورية تفاديا لحدوث الأعطال.					
23	تراعي المؤسسة معايير الجودة العالمية.					
24	تستخدم المؤسسة مواد أولية ذات جودة عالية مهما ارتفع سعرها.					
3- التسليم (الوقت)						
25	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي مناطق جغرافية واسعة.					
26	تقوم بدراسة دورية للسوق لمعرفة الوقت المناسب لطرح المنتج.					
27	تسعى المؤسسة لتقليص وقت التسليم.					
4- الإبداع						

الملاحق

					تشجع المؤسسة موظفيها على أفكارهم	28
					تستثمر المؤسسة في رأس المال البشري لأنه النواة الأولى للإبداع.	29
					توفر تسهيلات للحصول على براءات الاختراع للأفراد المبدعين.	30
5- الاستجابة للعميل						
					تقوم المؤسسة ببحوث التسويق للتعرف على سلوك زبائنهم ورغباتهم.	31
					تتميز الخطط المتبعة من طرف المؤسسة بالمرونة العالية لمواجهة التغيرات.	32
					تقوم المؤسسة بإحداث تغيرات بصورة أسرع من المنافسين.	33
6- الكفاءة						
					تمتلك المؤسسة المهارة في الاستغلال الأمثل للموارد.	34
					تطبق المؤسسة نظام رقابة داخلية لتقييم العمليات.	35
					تتوفر لدى المؤسسة كوادر بشرية ذات كفاءة.	36

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساعدتكم وحسن مقابلتكم لنا.

الملاحق

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الاساتذة	الرتبة	الجامعة
01	بخاخشة موسى	أستاذ تعليم عالي	جامعة 8 ماي 1945
02	بوناب محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945
03	لراري ليلي	أستاذة تعليم عالي	جامعة 8 ماي 1945
04	زرفة رؤوف	أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945
05	بلكبير بومدين	أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945
06	غجاتي إيتسام	أستاذة محاضرة	جامعة 8 ماي 1945
07	سلاطنية إيتسام	أستاذة مؤقتة	جامعة 8 ماي 1945

المدير العام بن عمر

مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة

مصلحة الأمن والمراقبة

فرع الحراسة

فرع الأمن الصناعي

مسؤول إنتاج السميد

مصلحة التكييف

مصلحة الانتاج 300 طن

مصلحة الانتاج 400 طن

فرع التنظيف

مدير وحدة إنتاج العجائن

مصلحة الإنتاج

مصلحة التغليف

مصلحة التنظيف

مدير التسويق والمبيعات

مصلحة البيع

مصلحة ترقية المبيعات

الصندوق

خلية الاتصال والتسويق

مديرية الإدارة العامة

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الشؤون القانونية
والممتلكات

مصلحة العلاقات الخارجية

مديرية التموين

قسم المشتريات

قسم التخزين

مديرية الموارد البشرية

قسم تنمية الموارد البشرية

قسم إدارة المستخدمين

مصلحة الأجور

مديرية المالية والمحاسبة

قسم المحاسبة العامة

قسم المالية والخزينة

قسم مراقبة التسيير

مسؤول الصيانة

مصلحة صيانة وحدة السميد

مصلحة صيانة وحدة العجائن الغذائية

ورشات

الملحق رقم (05): قائمة العجائن

الارتفاع (cm)	العرض (cm)	الطول (cm)	المنتج	الارتفاع (cm)	العرض (cm)	الطول (cm)	المنتج
340	265	330	لسان العصفور	270	140	290	سباقي
240	265	330	نيلي	310	245	360	كود
350	245	400	لواب	210	240	400	يني
240	250	480	كابلوني	215	230	385	حازون
175	200	390	لازانيا	250	235	330	مكرون
240	250	480	فارفالي	360	230	285	ساريتيني
240	265	330	محمة	350	235	385	صدفات

الملحق رقم (06): صور للمنتوج









The advertisement features a light green background with a subtle pattern of leaves. At the top, there are three circular logos for 'Agr div' (أفرو ديف) with a gear icon. The first logo is red and labeled 'PÂTES DE L'EST' (عجائن الشرق). The second is red and labeled 'CONSERVERIES DE L'EST' (مصبرات الشرق). The third is white and labeled 'CONSERVERIES DE L'EST' (مصبرات الشرق). Below these logos, the text 'LE BON GOÛT DES BEAUX JOURS' is written in a serif font. Underneath this, a smaller line of text reads: '... Valoriser et faites rayonner vos talents au quotidien avec des produits de qualité à base de blé dur ou blé complet.' At the bottom, the hashtag '#يامات الخير ولات' is displayed in a large, bold, black font. On the right side, there is a circular inset showing a white plate with a red tomato and two stalks of wheat. The 'Agr div' logo is also present in the top right corner of this inset.

Agr div

PÂTES DE L'EST
عجائن الشرق

Agr div

CONSERVERIES DE L'EST
مصبرات الشرق

Agr div

CONSERVERIES DE L'EST
مصبرات الشرق

LE BON GOÛT DES BEAUX JOURS

... Valoriser et faites rayonner vos talents au quotidien
avec des produits de qualité à base de blé dur ou blé complet.

#يامات الخير ولات

Agr div

الملاحق

الملحق رقم (07): مخرجات SPSS

CORRELATIONS

/VARIABLES= براءة_الاستغلال X1 X2 X3 X4 X5 X6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		براءة_الاستغلال	X1	X2	X3	X4	X5	X6
براءة_الاستغلال	Corrélation de Pearson	1	,784**	,556**	,719**	,817**	,734**	,499**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X1	Corrélation de Pearson	,784**	1	,434**	,374**	,573**	,527**	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,007	,000	,000	,003
	N	51	51	51	51	51	51	51
X2	Corrélation de Pearson	,556**	,434**	1	,183	,282*	,238	,141
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,198	,045	,092	,324
	N	51	51	51	51	51	51	51
X3	Corrélation de Pearson	,719**	,374**	,183	1	,548**	,495**	,233
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,198		,000	,000	,100
	N	51	51	51	51	51	51	51
X4	Corrélation de Pearson	,817**	,573**	,282*	,548**	1	,559**	,310*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,045	,000		,000	,027
	N	51	51	51	51	51	51	51
X5	Corrélation de Pearson	,734**	,527**	,238	,495**	,559**	1	,195
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,092	,000	,000		,170
	N	51	51	51	51	51	51	51
X6	Corrélation de Pearson	,499**	,406**	,141	,233	,310*	,195	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,324	,100	,027	,170	
	N	51	51	51	51	51	51	51

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= براءة_الاستكشاف X7 X8 X9 X10 X11 X12
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

الملاحق

Corrélations

		براءة الاستكشاف	X7	X8	X9	X10	X11	X12
براءة_الاستكشاف	Corrélation de Pearson	1	,683**	,710**	,736**	,779**	,695**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X7	Corrélation de Pearson	,683**	1	,517**	,278*	,513**	,188	,274
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,048	,000	,186	,052
	N	51	51	51	51	51	51	51
X8	Corrélation de Pearson	,710**	,517**	1	,330*	,508**	,328*	,239
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,018	,000	,019	,091
	N	51	51	51	51	51	51	51
X9	Corrélation de Pearson	,736**	,278*	,330*	1	,487**	,552**	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,018		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X10	Corrélation de Pearson	,779**	,513**	,508**	,487**	1	,433**	,375**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,002	,007
	N	51	51	51	51	51	51	51
X11	Corrélation de Pearson	,695**	,188	,328*	,552**	,433**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,186	,019	,000	,002		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X12	Corrélation de Pearson	,686**	,274	,239	,583**	,375**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,091	,000	,007	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

الملاحق

Corrélations								
		الهيكل التنظيمي	X13	X14	X15	X16	X17	X18
الهيكل_التنظيمي المرن	Corrélation de	1	,616**	,562**	,647**	,791**	,786**	,547**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X13	Corrélation de	,616**	1	,035	,449**	,427**	,454**	,048
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000		,809	,001	,002	,001	,740
	N	51	51	51	51	51	51	51
X14	Corrélation de	,562**	,035	1	,103	,288*	,389**	,265
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,809		,472	,040	,005	,060
	N	51	51	51	51	51	51	51
X15	Corrélation de	,647**	,449**	,103	1	,566**	,428**	,121
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,472		,000	,002	,398
	N	51	51	51	51	51	51	51
X16	Corrélation de	,791**	,427**	,288*	,566**	1	,571**	,359**
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,040	,000		,000	,010
	N	51	51	51	51	51	51	51
X17	Corrélation de	,786**	,454**	,389**	,428**	,571**	1	,330*
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005	,002	,000		,018
	N	51	51	51	51	51	51	51
X18	Corrélation de	,547**	,048	,265	,121	,359**	,330*	1
	Pearson							
	Sig. (bilatérale)	,000	,740	,060	,398	,010	,018	
	N	51	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= البراعة_التنظيمية براعة_الاستغلال براعة_الاستكشاف الهيكل_التنظيمي
المرن
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

الملاحق

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		البراعة التنظيمية	براعة الاستغلال	براعة الاستكشاف	الهيكل التنظيمي
البراعة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,786**	,884**	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
براعة_الاستغلال	Corrélation de Pearson	,786**	1	,537**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51
براعة_الاستكشاف	Corrélation de Pearson	,884**	,537**	1	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51
الهيكل_التنظيمي المرن	Corrélation de Pearson	,843**	,503**	,624**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

Y19 Y20 Y21التكلفة /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		التكلفة	Y19	Y20	Y21
التكلفة	Corrélation de Pearson	1	,730**	,604**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y19	Corrélation de Pearson	,730**	1	,122	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000		,393	,002
	N	51	51	51	51
Y20	Corrélation de Pearson	,604**	,122	1	,131
	Sig. (bilatérale)	,000	,393		,361
	N	51	51	51	51
Y21	Corrélation de Pearson	,751**	,423**	,131	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,361	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

Y22 Y23 Y24الجودة /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

الملاحق

Corrélations

		الجودة	Y22	Y23	Y24
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,787**	,751**	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y22	Corrélation de Pearson	,787**	1	,583**	,355*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,011
	N	51	51	51	51
Y23	Corrélation de Pearson	,751**	,583**	1	,299*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,033
	N	51	51	51	51
Y24	Corrélation de Pearson	,785**	,355*	,299*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,033	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

Y25 Y26 Y27 التسليم_الوقت /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		التسليم_الوقت	Y25	Y26	Y27
التسليم_الوقت	Corrélation de Pearson	1	,836**	,743**	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y25	Corrélation de Pearson	,836**	1	,391**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005	,000
	N	51	51	51	51
Y26	Corrélation de Pearson	,743**	,391**	1	,463**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,001
	N	51	51	51	51
Y27	Corrélation de Pearson	,857**	,616**	,463**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

Y28 Y29 Y30 الإبداع /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

الملاحق

Corrélations

		الإبداع	Y28	Y29	Y30
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,866**	,778**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y28	Corrélation de Pearson	,866**	1	,490**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51
Y29	Corrélation de Pearson	,778**	,490**	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51
Y30	Corrélation de Pearson	,859**	,633**	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 Y31 Y32 Y33 الاستجابة_للعَميل /VARIABLES=
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الاستجابة للعَميل	Y31	Y32	Y33
الاستجابة_للعَميل	Corrélation de Pearson	1	,710**	,812**	,732**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y31	Corrélation de Pearson	,710**	1	,328*	,236
	Sig. (bilatérale)	,000		,019	,095
	N	51	51	51	51
Y32	Corrélation de Pearson	,812**	,328*	1	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019		,000
	N	51	51	51	51
Y33	Corrélation de Pearson	,732**	,236	,480**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,095	,000	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 Y34 Y35 Y36 الكفاءة /VARIABLES=
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

الملاحق

Corrélations

		الكفاءة	Y34	Y35	Y36
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,806**	,734**	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51
Y34	Corrélation de Pearson	,806**	1	,490**	,368**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,008
	N	51	51	51	51
Y35	Corrélation de Pearson	,734**	,490**	1	,260
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,065
	N	51	51	51	51
Y36	Corrélation de Pearson	,745**	,368**	,260	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,065	
	N	51	51	51	51

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الميزة_التنافسية التكلفة الجودة التسليم الوقت الإبداع
الاستجابة للعميل الكفاءة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الميزة التنافسية	التكلفة	الجودة	التسليم الوقت	الإبداع	الاستجابة للعميل	الكفاءة
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,788**	,763**	,634**	,656**	,649**	,728**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
التكلفة	Corrélation de Pearson	,788**	1	,612**	,640**	,287*	,327*	,573**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,041	,019	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
الجودة	Corrélation de Pearson	,763**	,612**	1	,608**	,342*	,218	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,014	,124	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
التسليم الوقت	Corrélation de Pearson	,634**	,640**	,608**	1	,115	,135	,308*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,424	,345	,028
	N	51	51	51	51	51	51	51
الإبداع	Corrélation de Pearson	,656**	,287*	,342*	,115	1	,516**	,268
	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,014	,424		,000	,058
	N	51	51	51	51	51	51	51

الملاحق

الاستجابة للعميل	Corrélation de Pearson	,649**	,327*	,218	,135	,516**	1	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,124	,345	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,728**	,573**	,511**	,308*	,268	,489**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,028	,058	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES= المحور_الكلي البراعة_التنظيمية الميزة_التنافسية
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		المحور الكلي	البراعة التنظيمية	الميزة التنافسية
المحور_الكلي	Corrélation de Pearson	1	,944**	,949**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	51	51	51
البراعة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,944**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	51	51	51
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,949**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

معامل الثبات ألفا كرومباخ

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6
/SCALE('ALL' MIRROR)
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : مرونة الاستغلال

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	51	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12
/SCALE('ALL' MIRROR)
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : مرونة الاستكشاف

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	51	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18
/SCALE('ALL' MIRROR)
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : الهيكل التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	51	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
/SCALE('ALL' MIRROR)
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ثبات البراعة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	18

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30 Y31 Y32 Y33
Y34 Y35 Y36
/SCALE('الميزة التنافسية' ALL)
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : الميزة التنافسية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	18

```

RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30 Y31 Y32 Y33 Y34 Y35 Y36
/SCALE('الثبات الكلي' ALL)
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	36

الملاحق

اختبار التوزيع الطبيعي

EXAMINE VARIABLES=البراعة_التنظيمية الميزة_التنافسية
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

Explorer

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
البراعة_التنظيمية	51	100,0%	0	0,0%	51	100,0%
الميزة_التنافسية	51	100,0%	0	0,0%	51	100,0%

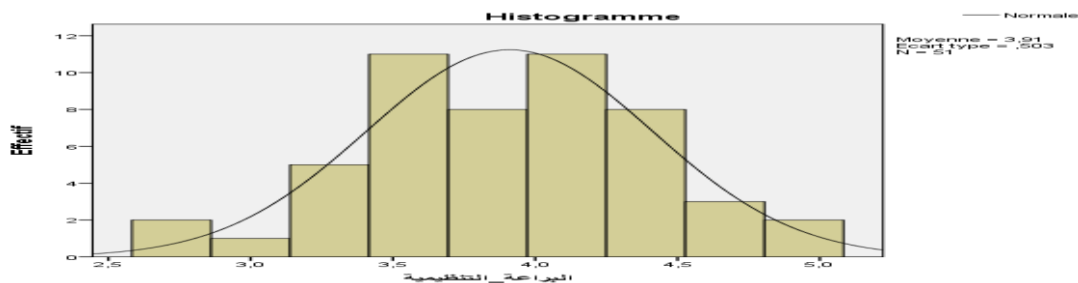
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
البراعة_التنظيمية	,077	51	,200*	,980	51	,524
الميزة_التنافسية	,091	51	,200*	,973	51	,297

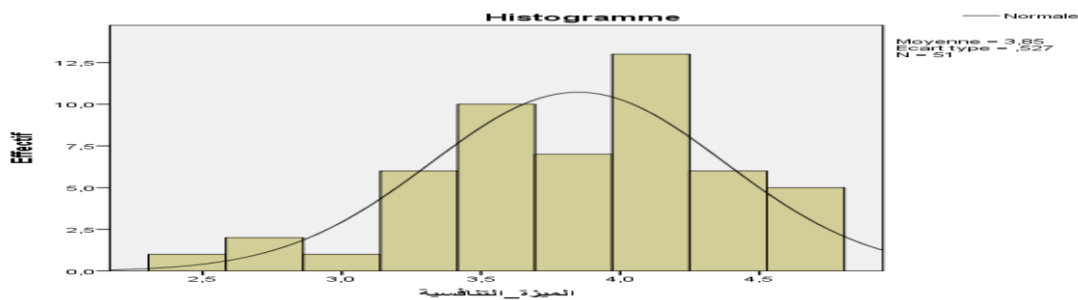
*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البراعة_التنظيمية



الميزة_التنافسية



الملاحق

البيانات الشخصية

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل_العلمي المنصب_الوظيفي
الخبرة_الأقدمية
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	82,4	82,4	82,4
أنثى	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	5,9	5,9	5,9
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	15	29,4	29,4	35,3
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	37,3	37,3	72,5
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	4	7,8	7,8	80,4
45 سنة فما فوق	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	11,8	11,8	11,8
تكوين مهني	17	33,3	33,3	45,1
جامعي (ليسانس وماستير)	26	51,0	51,0	96,1
دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير عام	1	2,0	2,0	2,0
رئيس مصلحة	6	11,8	11,8	13,7
موظف إداري	29	56,9	56,9	70,6
عامل مهني	15	29,4	29,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الخبرة_الأقدمية

الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	7,8	7,8	7,8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	41,2	41,2	49,0
Validé من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	41,2	41,2	90,2
15 سنة فأكثر	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	51	4,41	,669
X2	51	3,88	,791
X3	51	4,24	,885
X4	51	3,84	,903
X5	51	4,12	,711
X6	51	4,35	,559
براعة_الاستغلال	51	4,14	,523
X7	51	3,25	1,129
X8	51	3,49	1,084
X9	51	3,82	,974
X10	51	3,86	,960
X11	51	4,08	,845
X12	51	4,25	,821
براعة_الاستكشاف	51	3,79	,692
X13	51	3,80	1,020
X14	51	3,59	1,062
X15	51	3,92	,796
X16	51	3,90	,781
X17	51	3,92	,744
X18	51	3,63	,937
الهيكل_التنظيمي المرن	51	3,79	,576
البراعة_التنظيمية	51	3,91	,503
Y19	51	4,06	,925
Y20	51	3,84	,967
Y21	51	3,90	,985
التكلفة	51	3,93	,667
Y22	51	4,27	,802
Y23	51	4,27	,777
Y24	51	3,84	1,138
الجودة	51	4,13	,703

الملاحق

	Y25	51	4,12	,931
	Y26	51	4,00	,825
	Y27	51	4,08	,891
التسليم_الوقت		51	4,07	,718
	Y28	51	3,14	1,312
	Y29	51	3,63	1,076
	Y30	51	2,94	1,190
الإبداع		51	3,24	,998
	Y31	51	3,84	,987
	Y32	51	3,78	1,006
	Y33	51	3,86	,849
الاستجابة_للعمل		51	3,83	,713
	Y34	51	3,94	,947
	Y35	51	3,98	,860
	Y36	51	3,76	1,050
الكفاءة		51	3,90	,726
الميزة_التنافسية		51	3,85	,527
N valide (listwise)		51		

الملاحق

اختبار فرضيات الدراسة

T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES= البراعة_التنظيمية الميزة_التنافسية
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البراعة_التنظيمية	51	3,91	,503	,070
الميزة_التنافسية	51	3,85	,527	,074

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البراعة_التنظيمية	12,918	50	,000	,910	,77	1,05
الميزة_التنافسية	11,495	50	,000	,849	,70	1,00

الملاحق

CORRELATIONS
الميزة_التنافسية البراعة_التنظيمية /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الميزة التنافسية	البراعة التنظيمية
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,000 N 51	,791** 1 51
البراعة_التنظيمية	Corrélation de Pearson ,791** Sig. (bilatérale) ,000 N 51	1 51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
الميزة_التنافسية براعة_الاستغلال /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الميزة التنافسية	براعة الاستغلال
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,000 N 51	,612** 1 51
براعة_الاستغلال	Corrélation de Pearson ,612** Sig. (bilatérale) ,000 N 51	1 51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
الميزة_التنافسية براعة_الاستكشاف /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	الميزة التنافسية	براعة الاستكشاف
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,000 N 51	,715** 1 51
براعة_الاستكشاف	Corrélation de Pearson ,715** Sig. (bilatérale) ,000 N 51	1 51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
الميزة_التنافسية الهيكل_التنظيمي /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

Corrélations

Corrélations

	الميزة التنافسية	الهيكل التنظيمي
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,655**
	N	51
الهيكل_التنظيمي المرن	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	1
	N	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

```

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

```

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البراءة_التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791 ^a	,626	,618	,326

a. Valeurs prédites : (constantes), البراءة_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,694	1	8,694	81,910	,000 ^b
1 Résidu	5,201	49	,106		
Total	13,896	50			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), البراءة_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,606	,361		1,679	,100
1 البراءة_التنظيمية	,829	,092	,791	9,050	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

الملاحق

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

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	براعة_الاستغلال ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,375	,362	,421

a. Valeurs prédites : (constantes), براعة_الاستغلال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,212	1	5,212	29,411	,000 ^b
Résidu	8,683	49	,177		
Total	13,896	50			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), براعة_الاستغلال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,294	,475		2,724	,009
براعة_الاستغلال	,617	,114	,612	5,423	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

الملاحق

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

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	براعة_الاستكشاف ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,715 ^a	,512	,502	,372

a. Valeurs prédites : (constantes), براعة_الاستكشاف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,112	1	7,112	51,368	,000 ^b
Résidu	6,784	49	,138		
Total	13,896	50			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), براعة_الاستكشاف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,782	,293		6,083	,000
براعة_الاستكشاف	,545	,076	,715	7,167	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

الملاحق

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

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الهيكل_التنظيمي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,418	,402

a. Valeurs prédites : (constantes), الهيكل_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,965	1	5,965	36,854	,000 ^b
Résidu	7,931	49	,162		
Total	13,896	50			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الهيكل_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,573	,379		4,152	,000
الهيكل_التنظيمي	,600	,099	,655	6,071	,000
المرن					

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

الملاحق

T-TEST GROUPS= (1 2) الجنس
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES= دور_البراعة_في_الميزة
/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
دور_البراعة_في_الميزة	ذكر	42	3,83	,517	,080
	أنثى	9	4,09	,238	,079

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
									Inférieure Supérieure
دور_البراعة_في_الميزة	Hypothèse de variances égales	3,768	,058	-1,421	49	,162	-,252	,177	-,608 ,104
	Hypothèse de variances inégales			-2,240	27,045	,033	-,252	,112	-,482 -,021

ONEWAY دور_البراعة_في_الميزة BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

دور_البراعة_في_الميزة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,618	4	,154	,631	,643
Intra-groupes	11,258	46	,245		
Total	11,876	50			

الملاحق

ONEWAY دور_البراعة_في_الميزة BY المؤهل_العلمي /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

دور البراعة في الميزة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,853	3	,284	1,212	,316
Intra-groupes	11,023	47	,235		
Total	11,876	50			

ONEWAY دور_البراعة_في_الميزة BY المنصب_الوظيفي /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

دور البراعة في الميزة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,748	3	,583	2,705	,056
Intra-groupes	10,128	47	,215		
Total	11,876	50			

ONEWAY دور_البراعة_في_الميزة BY الخبرة_الأقدمية /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

دور البراعة في الميزة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,129	3	,376	1,645	,192
Intra-groupes	10,748	47	,229		
Total	11,876	50			

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) وتحقيق الميزة التنافسية بالمركب التجاري والصناعي عجائن الشرق بالفجوج -قالمة-.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة مكونة من 60 موظفا، تم استرجاع 51 استبيان صالحا للتحليل، وتمت المعالجة ببرنامج Spss.22. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، الابداع، الاستجابة للعميل، الكفاءة)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

كما خلصت الدراسة بمجموعة من المقترحات العملية من أبرزها: تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، تشجيع المبادرات التطويرية، تحسين مرونة الهيكل التنظيمي، وتفعيل آليات استغلال واستكشاف الفرص بفعالية. الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، الوقت، الابداع، الاستجابة للعميل، الكفاءة.

Abstract:

This study aimed to identify the nature of the relationship between the dimensions of organizational dexterity (exploitation dexterity, exploration dexterity, flexible organizational structure) and achieving competitive advantage at the commercial and industrial complex AjainEast in Fjouj, Guelma.

The study relied on the descriptive analytical approach, and data were collected via a questionnaire distributed to a sample of 60 employees. 51 valid questionnaires were retrieved for analysis and processed using the SPSS program version 22.

The study found a correlation and a significant impact between the dimensions of organizational dexterity and achieving competitive advantage (cost, quality, time, creativity, customer response, and efficiency), with no statistically significant differences between the opinions of sample members on the study variables.

The study concluded with a set of practical recommendations, most notably: promoting a culture of innovation within the organization, encouraging developmental initiatives, enhancing the flexibility of the organizational structure, and effectively activating mechanisms for exploitation and exploration.

Keywords: Organizational ambidexterity, exploitation, exploration, flexible organizational structure, competitive advantage, cost, quality, time, innovation, customer responsiveness, efficiency.