



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



تأثير التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية

بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين العاملين في شركات الاتصالات النقالة في العراق (*) (

The effect of cognitive complexity on strategic ambidexterity

Analytical research for the opinions of a sample of managers working in
mobile communications companies in Iraq

ا.د أحمد كاظم بريس اليساري

Ahmed Khadum Braies

ahmed.k@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الباحث / علي دغير رحيم اللامي

Ali Duair Raheem

ali.duair@s.uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الملخص:

هدف البحث اختبار علاقات التأثير والارتباط بين التعقيد المعرفي والبراعة الاستراتيجية. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ؛ وتمثلت العينة بـ(79) قائد في شركات الاتصالات النقالة؛ حُلت البيانات باستخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات تمثلت بـ (الإحصاءات الاستدلالية والإحصاءات الوصفية) ؛ وجرى استخدام هذه الأساليب من طريق عدد من البرامج الإحصائية ؛ وتوصل البحث لعدد من الاستنتاجات أبرزها : تبني قادة الشركات المبحوثة لمهارة التعقيد المعرفي ؛ لما له من أثر ملموس في تحقيق البراعة الاستراتيجية

Abstract

The aim of the research is to test the influence and correlation relationships between cognitive complexity and strategic ingenuity. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information; The sample represented (79) leaders in mobile communications companies; The data was analyzed using a number of statistical methods and tools in data analysis, represented by (inferential statistics and descriptive statistics); These methods were used by a number of statistical programs; The research reached a number of conclusions, the most important of which are: the adoption of the skills of cognitive complexity by the leaders of the surveyed companies; Because of its tangible impact on achieving strategic ingenuity

المقدمة

يؤثر التعقيد المعرفي تأثيراً مهماً في تحديد نجاح المنظمات من طريق ابعاده (التمايز والتكامل) بامتلاك المدير لمهارة تحقيق الأهداف التنظيمية المتضاربة . وتعد أبعاد التعقيد المعرفي من المهارات للقيادية الفاعلة ذات الأثر الأكثر وضوحاً في جميع أنشطة وتفاعلات المنظمة. وإنَّ حاجة المنظمة الى هذه المهارات القيادية هي لتجنب المشاكل التي تواجهها أثناء مواجهتها التغير البيئي والمنافسة والعولمة ؛ لان عدم قدرتها على إدارة التغير الحاصل في البيئة والتطور التكنولوجي يهددها بالزوال .

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث : إنَّ خصائص القائد من اهم العوامل التي شغلت وستظل تشغل اهتمام المفكر الإداري لما لها من تأثير كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية . والواقع أن القادة يحتاجون الى التحلي بخصائص معينة ، كلٌ منها يعمل بشكل افضل في ظروف بيئية معينة ، فالبيئة المسافرة تحتاج الى خصائص تختلف عن البيئة الديناميكية المتغيرة باستمرار بحيث شكلت هذه الدراسة قاعدة معرفية لظهورها. تنطلق مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الاتي: هل تحتاج تلك الظواهر الى مهارات خاصة حسب الموقف الذي يتطلب التعامل معه ؟ وبناءً على هذا المحتوى يمكن توضيح مشكلة البحث بطرح الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بأبعاد التعقيد المعرفي لتحقيق الأهداف التنظيمية ؟
- 2- ما مستوى اهتمام الشركات قيد الدراسة بأبعاد البراعة الاستراتيجية ؟
- 3- ماهي علاقة التعقيد المعرفي ببعديه في البراعة الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة ؟

ثانيا : أهمية البحث: يمكن توضيح أهمية البحث الحالي بالنقاط الآتية:

- 1- بيان تأثير التعقيد المعرفي في التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة للشركات المبحوثة ؛ ودراسته بصورة دقيقة كونه يعد مهارة مهمة تعمل على نجاح أو فشل المنظمات.
- 2- اكتساب البحث أهمية بتركيزه على التمايز والتكامل المعرفي في شركات ذات أهمية اقتصادية كبيرة في المجتمع العراقي .
- 3- تناول البحث البراعة الاستراتيجية بعدّها احدى اهم أوجه إدارة التناقض الذي يعد سمعة العصر الحالي

ثالثا : أهداف البحث : يسعى البحث الحالي الى تحقيق هدف أساسي وهو بيان تأثير التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المبحوثة. ويشتمل من الهدف أعلاه مجموعة من الأهداف الفرعية وهي

- 1- بيان تصور نظري عام بشأن ابعاد التعقيد المعرفي والبراعة الاستراتيجية.
- 2 - الكشف عن مستوى امتلاك قادة الشركات المبحوثة لمهارة التعقيد المعرفي ، ومدى امتلاك الشركات المبحوثة للبراعة الاستراتيجية.
- 3- دراسة مستوى علاقة وتأثير مهارة التعقيد المعرفي في تحقيق البراعة الاستراتيجية.
- 4- تقديم التوصيات للشركات عينة الدراسة.

رابعا : مقاييس البحث : يتألف البحث من متغيرين رئيسيين هما :

- 1- المتغير المستقل : ويتمثل بالتعقيد المعرفي.
- 2- المتغير المعتمد : ويتمثل بالبراعة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستراتيجية الاستغلالية ؛ الاستراتيجية الاستكشافية) ويوضح الجدول أهم المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث .

جدول (1) مقاييس البحث

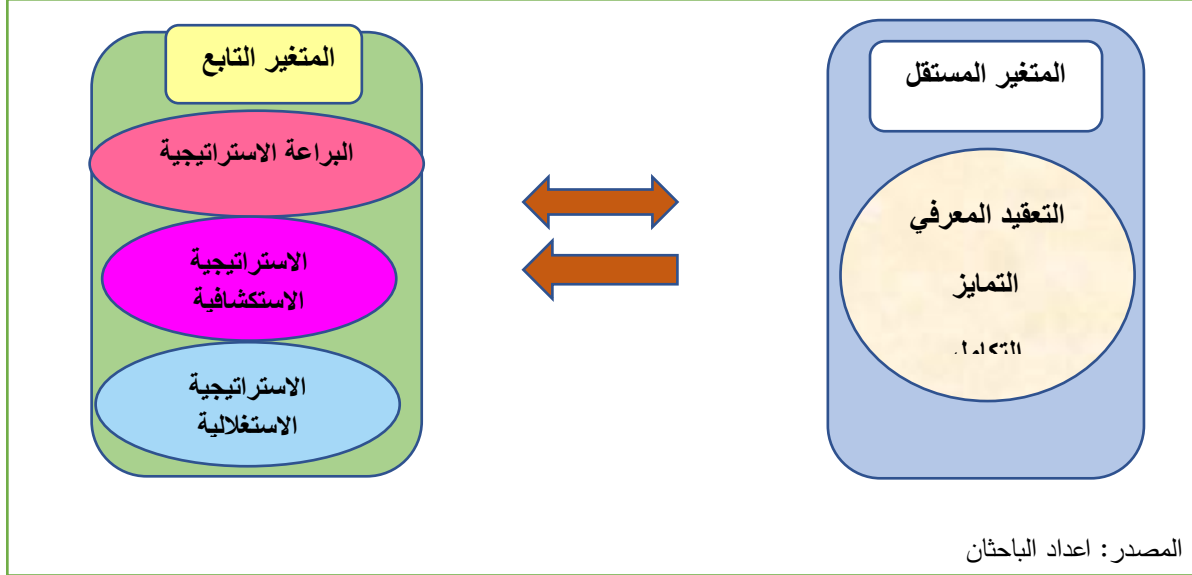
ت	الموضوع	المصدر
1	التعقيد المعرفي 1- التمايز 2- التكامل	(Lucian etal , 2005,684)
2	البراعة الاستراتيجية أ - الاستراتيجية الاستغلالية ب - الاستراتيجية الاستكشافية	(Benner and Tuchman's ,2003)

المصدر: من أعداد الباحثان

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يبين الشكل الاتي المخطط الفرضي للبحث

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

**سادساً: فرضيات البحث**

انبثقت عن المخطط الفرضي للبحث فرضيتان رئيسيتان هما :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي بأبعاده والبراءة الاستراتيجية بأبعادها
- 2- لا يؤثر التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

أعتمد الباحثان في دراسته وفق القواعد الفكرية والمفاهيمية على إسهامات الكتاب والباحثين والعلماء التي تم جمعها من مصادر مختلفة متمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والرسائل و الأطاريح والدراسات العلمية باللغة العربية و الإنكليزية ذات الصلة بموضوع عينة الدراسة.

وأعتمد في الجانب الميداني للدراسة على أعداد استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ويشير الجدول (2) الآتي الى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين؛ إذ وزعت (90) استمارة و استُرجع منها (79) جميعها صالحة للتحليل ؛ أي بنسبة استجابة بلغت (88.8%) وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور وفق الآتي:
المحور الأول: تضمن معلومات عامة تخص المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة التي شملت بالآتي: (المنصب الوظيفي؛ النوع الاجتماعي؛ العمر؛ التحصيل الدراسي؛ عدد سنوات الخدمة)

المحور الثاني: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل التعقيد المعرفي ببعديه (التمايز و التكامل)

المحور الثالث: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية ببعديها (الاستراتيجية الاستغلالية؛ الاستراتيجية الاستكشافية).

جدول رقم (2) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عينة البحث	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
شركة الاثير	30	25	% 88.8
شركة اسياسيل	30	27	% 88.8
شركة كورك	30	27	% 88.8
المجموع	90	79	% 88.8

المصدر : من اعداد الباحثان

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

تشير الأدبيات في مجال الإدارة والمنظمات في الغالب إلى التوترات المتناقضة والتطورات الكبيرة والمتسارعة في بيئة الاعمال على أنها واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها القادة اليوم ؛ ويتمثل التحدي الأكبر في كيفية استخدام المهارات القيادية وتسخيرها باتجاه التكيف في مواجهة البيئات الديناميكية والمتقلبة بشكل متزايد لتحقيق الأهداف المرغوبة . يوجه المبحث الاهتمام بالمهارات التي يمكن أن تشكل القيادة الجيدة نحو نموذج التكيف بين الاستغلال والاستكشاف للتنظيم ؛ بدلاً من المواقف المتضاربة والمتنافسة بالتعرض الى أبعاد التعقيد المعرفي وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغير البيئي بالبراعة الاستراتيجية . ففي دراسة حديثة أجراها مركز القيادة الإبداعية حول فجوات القيادة المعقدة، وجدت (Leslie, 2015) أن إدارة أحداث التغيير هي واحدة من أفضل خمس مهارات قيادية من حيث الأهمية والوظيفة القيادية. وفي سياق نفسه بين (Crowe, 2003) مهارات أخرى للقيادة الناجحة ولخصها بـ (احتضان الابتكار ، وتجربة الفرص الجديدة ، والمخاطرة ، والتواصل الجيد) وتشير القيادة عبر الثقافات إلى القدرة على " تعلم أنماط جديدة للسلوك وتطبيقها بفاعلية في الأماكن المناسبة " . (Earley & Ang, 2003, : 263) ؛ ومن أهمية المهارات استكشف (Kao etal, 2009 : 782) ؛ ما إذا كان ينبغي للمنظمات أن تهدف إلى تحقيق توازن بين النشاطين ما يسمونه "بُعدًا متوازنًا من الاستكشاف والاستغلال" ، مما يعني ضمناً المفاضلة أو تعظيم كليهما في وقت واحد ، الذي يسمونه "البعد المشترك للاستكشاف والاستغلال" ومن ذلك برزت ضرورة امتلاك القادة بالمهارات المتمثلة بـ (التعقيد المعرفي) من أجل إدارة المطالب المتزامنة والمتضاربة بشكل أفضل. من كل ما تقدم أستهدف البحث تشخيص مستوى تبني قادة المنظمات المبحوثة للمهارة التعقيد المعرفي ببعديه ودوره في حل أهم تناقض استراتيجي إلا وهو البراعة الاستراتيجية.

أولاً : التعقيد المعرفي

1- مفهوم التعقيد المعرفي / يعرف الذكاء بأنه القدرة على وضع فكريتين متعارضتين في الحسبان في نفس الوقت مع الاحتفاظ بالقدرة على العمل؛ تتطلب مثل هذه عقلية مختلفة لصنع القرار حيث يمكن للقادة أن يوازنوا بين هذين

المفهومين المتعارضين على ما يبدو للاستكشاف والاستغلال دون أي تذبذب لا مفر منه بين الاحتمالين (Tuchman and O. Riley, 1996)؛ عرف (Berry 1970)؛ المصطلح بأنه (قدرة الفرد على تحمل الغموض واتخاذ القرارات من خلال التفكير المجرد ، يشار لها أيضاً القدرة لمواصلة التجريد) . حيث يشير الى التمايز هنا إلى عدد العناصر المنفصلة والمتميزة (العوامل، المتغيرات) الموجودة في حدث معين وقدرة الفرد على تقسيمه ضمن الفضاء الإدراكي للعقل البشري. ويشير التكامل إلى العلاقات والروابط بين هذه العناصر (Cursel et al. 2005: 684) ؛ كما حدد آخرون المفهوم من وجهة نظر معالجة المعلومات (هيكل المعرفة) وحدد المصطلح (Hendrik,2009 :1028) من وجهة نظر التعقيد التعليمي المعرفي على أنه درجة التمييز والتكامل الموجود داخل المنظمة وحدد ثلاثة أنواع من التمايز داخل المنظمة. ومن هذه المفاهيم سيركز بشكل أساس على هيكل المعرفة ومعالجة المعلومات كمركزات أساسية للبحث داخل المنظمة. وأكد العديد من الباحثين في علم النفس والمجالات الإدارية المختلفة بأن التعقيد المعرفي له بعدين، وهما (التمايز والتكامل) (Dodd,2009 , Manral, 2011) . ومن ذلك يمكن تعريف التعقيد المعرفي على أنه (قدرة الشخص على تحمل الغموض وتحديد الخيارات من خلال التفكير الفريد ؛ في ضوء تعزيزات المناخ الخارجي بعد ذلك يبدأ بتحليلها وفقاً للبيانات والمعلومات المعرفة في العقل البشري)

2- أبعاد التعقيد المعرفي

جاءت دراسة (Lorsch,1967) لستة شركات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض معرفة هيكلها ؛ وحدد مصطلحات ثلاث رئيسية متداولة على نطاق واسع بين نظرية وممارسة التصميم التنظيمي (التمايز ، والتكامل البيئي) (Mullins. 2005: 644 - 646) . وعرف (Gipsole et al,2013:417) التمايز على أنه (عملية تجزئة النظام إلى أنظمة ثانوية حسب المتطلبات البيئية) ، وهذا الجزء من فكرة التمايز يعود إلى التخصص في العمل ؛ ولكنه يشمل إلى حد كبير الخصائص السلوكية للعاملين . أما التكامل فهو (أنجاز أهداف المنظمة بين الأقسام الفرعية المختلفة) و ستناقش هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: التمايز : قد يكون التمايز أحد أبعاد التعقيد التنظيمي الهيكلي داخل المنظمة، وهناك ثلاثة أنواع من التمايز الهيكلي داخل المنظمات (Hendrik 2009: 1028)

1- التمايز العمودي: ويقصد به عدد المستويات التنظيمية في المنظمة.

2- التمايز الأفقي: ويقصد به عدد الإدارات والتخصصات الوظيفية في المنظمة.

3- التشتت المكاني: يمكننا التعبير عنه باللامركزية والإشارة الى عدد المواقع الجغرافية وبعد المسافة بين تلك المواقع والمركز، وعدد العاملين الموجودين في كل مركز يحتاج القادة في المنظمات إلى حد كبير من التمايز البيئي ومعرفة درجة التعقيد والتغيير البيئي بمعالجة المعلومات بدقة، لتحقيق البقاء والنجاح داخل بيئة الصناعة التي تكون تعمل فيها المنظمة.

ثانياً: التكامل : البعد الثاني للتعقيد المعرفي هو التكامل ولا يحدث بدون البعد الأول، ويتعلق بالارتباط والتواصل من أجل الوصول إلى أي معالجة ذهنية للفرد.

فقد عرّفهُ (Jensen,2001:22-23) ، بأنه عملية تطوير الارتباطات بين الخصائص المعقدة التي مُيّزت ولا يحدث التكامل بدون المشاركة الفعلية للتمايز في إيجاد الحل ؛ والفرد الذي لديه تكامل قليل تكون عملية التمايز لديه بسيطة .اما الفرد الذي يمتاز بالتكامل العالي فهو تكون لديه قدرة مفاهيمية في معالجة المعلومات؛ ويعتمد إلى حد كبير على هيكل المعرفة وليس على المحتوى وينص على أن كل درجة تمايز تقابلها عملية تكامل، ولكن ليس بالضرورة بنفس الدرجة .

والتكامل باحتسابه كعنصر ثابتاً من العناصر الاولية الذي يتعامل مع كيفية بناء المفاهيم أو المواقف من أجل الوصول إلى النتائج (Dodd,2009:3) ؛ وان الفرد الذي يتمتع بالتعقيد التكاملي العالي تكون له القدرة في البحث عن المعلومات بشكل أكثر فعالية والحصول على مستويات وظيفية عالية لمعالجة المعلومات (Malhotra et al. 2010: 203) ويسمح التكامل الاجتماعي الفعال للقادة في إيجاد المنفعة من رأس المال الاجتماعي الامر الذي يمكن أن يؤثر أو يزيد من فهم القادة ويسمح لهم بوضع وتعزيز المعايير التي تحقق الثقة والسمعة وتحقيق الأهداف بشكل متزايد (Hootjberg etal,1997:385)

ثانياً : البراعة الاستراتيجية

1- نظرية البراعة ومفاهيمها

يقدم نموذج التكيف بين أنشطة الاستغلال و الاستكشاف القاعدة والارضية المعرفية لنظرية البراعة ؛ و يعرض تعريفات عامة ويعيد التركيبة المفاهيمية للمصطلح ويوجه القادة وقرارتهم نحو التغير التنظيمي ؛ لكي تظل الشركات قادرة على البقاء والنجاح بالتكيف مع التغيير في نواحي الحياة المختلفة (O'Reilly & Tushman, 2013) ، وتؤيد الدراسات بشكل متزايد على البراعة الاستراتيجية كنهج هائل يمكن لإدارة الشركات بمواجهة هذا التحدي (Birkinshaw, etal, 2016).

إنّ نظرية البراعة الاستراتيجية تصب في مصلحة القيادة ، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون بارعة في أنشطتها الاستثنائية لغرض تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في الوقت المناسب ؛ بالنسبة لتبنيها إمكانات جديدة للتعامل مع التغير البيئي والتنافس بين المنظمات ؛ وفي نفس الوقت لتوظيف القدرات الحالية . فإن البراعة الاستراتيجية هي أحد المجالات المتاحة لهم لتحقيق الكفاءة حيث تعد احدى مكونات القدرات الديناميكية، و تعزز البراعة الاستراتيجية تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية (Jurksiene & Pundziene,2016) .

عرفت (Ho Wong , 2004) البراعة الاستراتيجية (هي السعي المتزامن لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال (أنشطة الابتكار التكنولوجي التي تهدف إلى دخول مجالات سوق المنتجات الجديدة) واستراتيجيات الابتكار (الابتكار التكنولوجي الذي يهدف إلى تحسين المواقف الحالية في سوق المنتجات)

وعرفت (Mom et al,2007) البراعة الاستراتيجية (بأنها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة للتعامل مع التغييرات المستقبلية في بيئة الأعمال واستغلال الامكانيات القديمة لتلبية متطلبات الأعمال الحالية). وبين (Judge and Blocker, 2008) البراعة الاستراتيجية هي (القدرة لاستكشاف فرص جديدة في السوق في الوقت نفسه مع استغلال الأسواق الحالية بكفاءة) أما (Rothermell and Alexander, 2009) عرف البراعة الاستراتيجية (هي قدرة الشركة على موازنة الأنشطة المختلفة في وقت واحد في حالة المقايضة).

ومن الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف البراعة الاستراتيجية : (هي قدرة المنظمة من خلال مهارات قائدها على تبني شيئين مختلفين في نفس الوقت ؛ لإيجاد توازن مناسب بينهما).

2- انواع البراعة الاستراتيجية

إنَّ الفكرة الرئيسة للبراعة الاستراتيجية هي الفصل بين عمليتين أو سلوكيات متضاربة ووضعهما في قسمين مختلفين (Duncan,1976)، حيث بين (Fang, Lee & Schilling, 2010) بأنه يمكن إدارة الاستكشاف والاستغلال بنجاح من طريق وحدات فرعية متوازية شبه مستقلة مع مجموعة صغيرة من الروابط عبر المجموعات ، مثل (أدوار الاتصال بين الفرق ، أو تناوب الأفراد ، أو فرق العمل بين الأقسام) . ويسمح هذا المزيج من التمايز والتكامل بالحفاظ على مجموعة متنوعة من المعرفة داخل المنظمة وتحديد أوجه التأزر.؛ يستكشف الباحثان كلاً من (Konlechner & Güttel, 2009) العلاقة المتبادلة بين الهيكل والسياق ويؤكدان على الحاجة إلى مجموعة من التكوينات الهيكلية ؛ والقيم التنظيمية التي يجب أن تكون في مكانها الصحيح لتحقيق التوازن الفعال بين الاستكشاف والاستغلال باعتماد منظور متعدد المستويات . وتماشيا مع ما ورد يمكن توضيح انواع البراعة الاستراتيجية من طريق (Andre, 2010: 11) ؛ والتي تبين لنا ان هناك اربعة انواع من البراعة الاستراتيجية تأخذها المنظمات بالاحتساب وهي:

1- البراعة المنظمة وتعني الاستكشاف واستغلال الفرص بنفس الوقت.

2- البراعة المتحفظة وتؤكد على استكشاف او استغلال الفرص.

3- البراعة الدورية وتعني استكشاف واستغلال الفرص ولكن ليست بنفس الوقت.

4- البراعة الشاذة وتعني استكشاف الفرص واكتشافها ولكن الانتقال بين أكثر من واحد

3- أهمية البراعة الاستراتيجية

تساعد البراعة المنظمات على التعامل مع التغييرات البيئية الكبيرة وغير المتوقعة وتحقيق أداء عالٍ والتسلسل الهرمي (Cingoz & Akdogan,2009:21) ويجري وصف المنظمات البارعة بقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية ، والتأثير بشكل إيجابي على العائدات والمزايا ، وولاء المستهلك وتقديم العناصر الإبداعية (arkes 2007) ؛ ويمكنها إنجاز تطوير الصفقات المهمة وبناء قدراتها للحصول على المعلومات (Aklogin,etal. 2009) تعد أهمية البراعة الأساس لظهور وتميز المنظمات التي يُعبر عنها في البراعة الإستراتيجية ، حيث يوافق (Judge & Blocker,2008:920) (Du & Chen,2018:42-43) على أن لها أهمية خاصة في ظروف عدم اليقين البيئي

والتقلب ، حيث ترتبط قدرة المنظمة على التغيير بشكل إيجابي بالبراعة الاستراتيجية ؛ فضلاً حيث أنها تساعد في الحفاظ على الاستراتيجية الرشيقة في تناغم بين البيئة الحالية والتكيف مع الاضطرابات المستقبلية المحتملة ، وتعدُّ خلفية نظرية مثمرة للدراسات المستقبلية. وبأنها تعدُّ خلفية نظرية مثمرة للدراسات المستقبلية (59: 2013; Mechel et al)، لأنه يعمل على تعزيز القدرة السلوكية للعاملين لإظهار التوافق والقدرة على التكيف عبر وحدة الاعمال بأكملها (Chang,etal 2009:937), وسابقة مهمة لتحسين العلاقات الفعالة مع الزبائن (Navaro & Dewhurst,2007:1730)

4- ابعاد البراعة الاستراتيجية

ذهب (Kollmann & Stockmann,2010:154-156) ؛ لتعريف بعدين للبراعة هما (السلوكيات الاستكشافية) و(السلوكيات الاستغلالية) ، ونظر (Gaiyum, 2016:3) في تحديد بعدين وهما (التنقيب والاستغلال) ، كما وأشار (Musigire et al,2017:75-78) الى بعدين من البراعة الاستراتيجية ، وهما (استراتيجية الاستكشاف والاستراتيجية الاستغلالية) .

ونظر (Gaiyum, 2016:3) في تحديد بعدين وهما (التنقيب والاستغلال) ، كما وأشار (Musigire et al,2017:75-78) ؛ الى بعدين من البراعة الاستراتيجية ، وهما (استراتيجية الاستكشاف والاستراتيجية الاستغلالية) . وبناءً على ما تقدم ، سيُعمد نموذج (Musigire,etal,2017) لقياس البراعة الاستراتيجية بأبعادها ومن ثمَّ تتمثل أبعاد البراعة الاستراتيجية في الآتي:

1- استراتيجية الاستكشافية / تعد هذه الاستراتيجية شريان عمل المنظمات من قادات ومنظمات في مجالات متنوعة وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال إذ تحسن قدرة العامل في بناء علاقات مترابطة واستفادة من الموارد المهمة بالقدرة على استكشاف فرص جديدة (Li & Cui,2017:3)، فضلاً عن ذلك ، فإنه يستكشف مزايا المنتج الجديد من أجل استهداف وجذب الزبائن الحاليين لتحقيق التطوير في مجالات وظيفية مختلفة (Voss & Voss 2013: 1460). جرى توجيه الاستكشاف مؤخرًا بسبب تطور العولمة والتكنولوجيا الحديثة التي لها تأثير على العديد من المنظمات متعددة الجنسيات ؛ لتصبح سوقًا عالمية واحدة (Han & Celly 2008: 1) ويجب تعزيز تأثير الاستكشاف على مستوى المنظمة عندما تكون القرارات مترابطة داخل الإدارات حيث يحتاج العاملين إلى إدراك فرص الأعمال الاستثمارية من أجل تحقيق نقلة نوعية والحفاظ على الأعمال الحالية. (Kolmann & Stockmann,2009:314)

2- استراتيجية الاستغلالية / تمثل هذه الاستراتيجية عامل مهم في تحقيق فائدة كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام ، حيث تضع المنظمات في كثير من الأحيان استراتيجية المرونة في أداء الاعمال المناطة إليها للتعامل مع الخطوات المتسارعة الناشئة عن استغلال فرص السوق ، حيث تكتسب المرونة الاستراتيجية أهمية في خلق مركز تنافسي جيد وتحقيق التمويل المناسب على مستوى الاداء التنظيمي (Kotropalatis et al,2012:11) ؛ وغالباً ما ترتبط القدرة الديناميكية بالبراعة الإستراتيجية التي تكون بمثابة قدرة تجارية متزامنة لمواصلة الاستغلال والإبداع لتحقيق الأمن على المدى القصير والإنجاز المهني طويل الأجل (Mashallad,2015:11) وإن المنظمات التي تقوم باحتضان

البراعة تتمتع بأداء متفوق عن مثيلاتها بدفع الاستراتيجية الى اقصى الحدود على الأداء بتعظيم الاستراتيجية (Han & Celly 2008: 337).

المبحث الثالث: الإطار الميداني

سعى الباحثان الى وصف وتشخيص استمارة الاستبيان التي جرى تصميمها لغرض اختبارها للتأكد من مدى دقتها وفق النتائج المستخلصة منها لاختبار فرضيات البحث وقد خضعت للاختبارات الآتية:

أولاً : اختبار صدق وثبات أداة قياس البحث

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0,60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0,70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0,80) فأكثر (Sekrana,2003:311). اما الصدق (Validity) هو أن مقياس الدراسة يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل إن المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ويقاس رياضيا من الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ، 2008: 565). ويوضح الجدول الاتي قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

جدول (3) قياس الثبات والصدق المصدر

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	التمايز	0,76	0,87
2	التكامل	0,71	0,84
	التعقيد المعرفي	0,78	0,88
1	الاستراتيجية الاستكشافية	0,74	0,86
2	الاستراتيجية الاستغلالية	0,85	0,92
	البراعة الاستراتيجية	0,86	0,93

من اعداد الباحثان

ثانياً : أختبار وصف وتشخيص متغيرات البحث : هدف الباحثان الى عرض ما اسفرت عنه نتائج البحث ، مع تحليل وتفسير تلك النتائج ؛ شملت كل الفقرات عرضا للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافاتها

المعيارية وشدة الإجابة واختبار (t) لعينة واحدة. علماً أن الباحثين اعتمدا الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لغرض مقارنة استجابات افراد العينة.

1- المتغير المستقل / التعقيد المعرفي

جدول (4) بالاعتماد على نتائج البرامج الالكترونية (Microsoft Excel) و(SPSS)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
	التمايز المعرفي	3,98	80%	1,02	18.49
1	استعمل أساليب متعددة عندما أكون انطباعي عن الآخرين.	3.85	77	1.00	16.38
2	ادرس نقاط التشابه والاختلاف حول الأشياء قبل تبني أي موقف	3.97	79	1.06	17.75
3	امتلك القدرة على فهم الدوافع والأفكار المختلفة للآخرين	3.89	78	1.18	14.57
4	تختلف افكاري عند التعامل مع أناس ومواقف مختلفة	3.97	79	0.96	19.63
5	استعمل معايير تقييم متنوعة قبل اختبار أي تصرف	4.22	84	0.89	
	التكامل المعرفي	3,87	77%	1,17	14.36
1	أنظر الى العلاقة بين جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ أي قرار	3.97	79	1.26	14.95
2	أواجه المشكلات التي تتطلب تحقيق التكامل بين وجهات النظر المختلفة	3.92	78	1.14	15.66
3	اتردد غالبا في التعامل مع المواقف التي تحتاج الى تحليل وجهات نظر المتعددة	3.94	79	1.07	16.99
4	أبحث عن المعلومات المتنوعة عند اتخاذ الحكم تجاه أي شيء	3.96	79	1.08	17.24
5	ابحث عن المعلومات المتناقضة لأنها تسهم في توليد علاقات واحتمالات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها	3.54	71	1.26	8.36
6	أفضل الحالات التي تتضمن مشكلة واحدة مع حل واحد ممكن	3.95	79	1.18	15.62
	التعقيد المعرفي	3.75	75	1.14	12.71

المصدر: من اعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أنف الذكر اعتماد قادة الشركات المبحوثة ؛ متغير المهارات القيادية الخاصة بالتعقيد المعرفي؛ حيث المعدل العام قد حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (3,75) بانحراف معياري (1,14) ونسبة اتقاق (75%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12,71) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1,671). وهذا يدل على تمتع القادة بمهارات الخاصة ، الامر الذي يمكن ان تجري الإفادة منه في تعزيز مختلف نشاطات الشركات عينة البحث ومنها تعزيز براعتها الاستراتيجية.

2- المتغير التابع / البراعة الاستراتيجية

جدول (4) بالاعتماد على نتائج البرامج الالكترونية (Microsoft Excel) و(SPSS)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
	الاستراتيجية الاستغلالية	4,03	81%	0,96	20.57
1	تلتزم شركتنا بتحسين الجودة وخفض التكلفة	3.95	79	1.12	16.40
2	تعمل باستمرار على تحسين موثوقية منتجاتها وخدماتها.	4.00	80	1.07	18.00
3	زيادة مستويات الإتمته في عملياتها	3.92	78	1.05	17.06
4	استقصاء رضا العملاء الحاليين باستمرار.	3.95	79	0.86	21.33
5	تحسين ما تقدمه لإرضاء عملائها الحاليين	3.90	78	0.90	19.31
6	تخترق بشكل أعمق قاعدة العملاء الحالية.	4.43	89	0.61	45.08
	الاستراتيجية الاستكشافية	3,89	78%	1,37	12.60
1	تبحث شركتنا عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير "خارج الصندوق".	3.70	74	1.56	8.61
2	تبني نجاحها على قدرتها على استكشاف تقنيات جديدة.	3.87	77	1.19	14.18
3	تنتج منتجات أو الخدمات المبتكرة للشركة.	3.95	79	1.41	12.99
4	تبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات عملائها.	3.90	78	1.35	12.83
5	تغامر بقوة في قطاعات السوق الجديدة.	3.96	79	1.36	13.65
6	تستهدف بنشاط مجموعات عملاء جدد.	3.97	79	1.33	14.17
	البراعة الاستراتيجية	3.96	79	1.19	15.64

المصدر: من اعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج آنف الذكر اعتماد الشركات المبحوثة ؛ لمتغير البراعة الاستراتيجية وان المعدل العام (7,96) قد حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (3,96)، بانحراف معياري (1,19)، وشدة إجابة بلغت (79%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (15,64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) وتدل النتائج آنف الذكر الى قوة توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية مع المهارات القيادية لإدارة التناقض في الشركات المبحوثة . وتوصف هذه القيمة بانها قيمة جيدة جدا للبراعة الاستراتيجية، حيث إن أعلى قيمة يمكن ان تصل لها البراعة الاستراتيجية هي 10 (جمع اعلى قيمتين في مقياس Likert) ، و اقل قيمة هي 2 (جمع اقل قيمتين في مقياس Likert) ، ومن ثمَّ فان نسبة ما جرى تحقيقه من البراعة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث وفقا لمقياس (Likert) الخماسي هي (80% = 10 / 7,96)

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث : أستخدم الباحثان معامل الارتباط (Pearson) لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، أما اختبار فرضيات التأثير فجرى باستخدام معامل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الحذف التراجعي.

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة عن طبيعة العلاقة بين التعقيد المعرفي والبراعة الاستراتيجية باختبار الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي بابعاده والبراعة الاستراتيجية بابعادها) . كما في الجدول الاتي

جدول (5) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

البراعة الاستراتيجية	الاستراتيجية الاستغلالية	الاستراتيجية الاستكشافية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.76**	0.70**	0.67**	التمايز
0.68**	0.63**	0.59**	التكامل
0.82**	0.76**	0.72**	التعقيد المعرفي

المصدر: اعداد الباحثان

يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسة الاولى ، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين التمايز والاستراتيجية الاستكشافية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0,70) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وعلى المستوى الكلي بلغت كانت اقوى علاقة ارتباط بين المهارات القيادية الخاصة بالتعقيد المعرفي والاستراتيجية الاستغلالية اذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.76) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). يستدل الباحثان على رفض الفرضية الرئيسة الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد المعرفي والبراعة الاستراتيجية) . وهذا يعني انه يمكن للشركات المبحوثة الاستفادة من مهارة التعقيد المعرفي لغرض تعزيز براعتها الاستراتيجية سواء على المستوى الفرعي او المستوى الكلي.

2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

لقد أعتد الباحثان في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ؛ وستُقاس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط ، ويُقاس معنوية هذا التأثير من قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ، ومستوى معنويتها. و يُستخدم معامل (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار بشكل كامل ، كما استُخدم معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ، ومن البرنامج الاحصائي (SPSS V.23). نصت الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر مهارة التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية). و يبين الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

جدول (6) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الاستراتيجية الاستكشافية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			B	A	
R ²	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	البراعة الاستراتيجية		
0,57	**103	**10,16	0,78	0,82	التمايز
0,46	**67	**8,20	0,75	1,00	التكامل
0,68	**161	**12,6	1,00	0,006-	التعقيد المعرفي

المصدر: اعداد الباحثان

1- تؤثر مهارة التمايز بصورة معنوية في البراعة الاستراتيجية وبمقدار (0.78) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (0,82%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.16)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (103). ولقد فسرت مهارة التمايز (57%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستراتيجية.

2- تؤثر مهارة التكامل بصورة معنوية في البراعة الاستراتيجية وبمقدار (0.75) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8,20)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (67). ولقد فسرت مهارة التكامل (46%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستراتيجية.

3- تؤثر مهارة التعقيد المعرفي بصورة معنوية في البراعة الاستراتيجية وبمقدار (1) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.6)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (161). ولقد فسرت مهارة التعقيد المعرفي (68%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستراتيجية.

يستدل الباحثان من التحليل المتقدم على رفض الفرضية الرئيسية الثانية بمعنى (تؤثر مهارة التعقيد المعرفي في البراعة الاستراتيجية)، ما يعني انه كلما تعززت تلك المهارات لدى القادة في الشركات عينة البحث فان ذلك سيعزز البراعة الاستراتيجية لشركاتهم.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث في تقديم استنتاجات وتوصيات ما توصل اليه البحث من الخلاصة الميدانية ؛ لأراء عينة البحث وفقاً لاختبار الفرضيات لمعالجة النتائج السلبية المتعلقة بشركات الاتصالات المبحوثة.

أولاً : الاستنتاجات

1- قبول القادة للتوترات والتغير البيئي والتنافس مرهون بالتعقيد المعرفي وتوظيفه في أبعاد البراعة الاستراتيجية على مستوى أنشطة المنظمة .

2- تبني قادة المنظمات التمايز المعرفي والرغبة في طرح القدرات العقلية الابتكارية على مختلف المستويات التنظيمية ؛ لما له من أساليب متعددة لفهم الدوافع والأفكار المختلفة للآخرين

3- اهتمام المنظمات مجتمع البحث ببعث التكامل المعرفي ؛ لكونه يبحث عن المعلومات المتناقضة التي تسهم في توليد علاقات واحتمالات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها ؛ لكونه سيد الافكار الذي يبتدأ وينتهي به وسر نجاح المنظمات ومقياس ارتقائها المستقبلي في ظل البيئات المتعاقبة

4- اهتمام المنظمات بالاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية ؛ نتيجة امتلاكها القدرات الإبداعية و الابتكارية وصقل الخبرات والكفاءة لتنفيذها في بيئة الاعمال الديناميكية ؛ لغرض تحسين موثوقية منتجاتها وخدماتها وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف واستطلاع اراء الزبائن الذي يصب في النهاية تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

5- يتضح من البحث وجود علاقة الارتباط المباشر والتأثير لجميع ابعاد التعقيد المعرفي في أبعاد البراعة الاستراتيجية. الامر الذي يمكن الاستفادة منه في تعزيز اهداف المنظمة

ثانياً : التوصيات

1- ضرورة اهتمام قادة المنظمات بالتعقيد المعرفي بوصفها عاملاً مؤثراً في بيئة الاعمال لما لها من تأثير في التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة التي تصب في نجاح أو فشل المنظمات

- 2- تطوير مهارات قادة المنظمات في التفكير والتفسير للبيئات المعقدة بأشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية.
- 3- تعزيز اهتمام قادة الشركات عينة الدراسة بالتكامل والتمايز المعرفي من اجل تعزيز قدرة القادة في إدارة التناقضات ؛ بوصفها عاملاً مؤثراً في بيئة الاعمال لما لها من تأثير في التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة التي تصب في نجاح أو فشل المنظمات.
- 4- زيادة اهتمام قادة المنظمات في البراعة الاستراتيجية بأبعادها بشكل عام ؛ بعدها محفزاً تمكنهم من التعامل مع البيئات المتناقضة لما يحملون من اراء وأفكار وثقافة مختلفة تصب في تحقيق اهداف المنظمة .
- 5- ضرورة الاهتمام من قبل قادة الشركات المبحوثة بالانشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل أكثر فاعلية من مواكبة القدرات التقنية بهدف تطوير أداء شركاتهم للمحافظة على مستوى متميز يجعلها من الشركات الأكثر استجابة للتغيرات المفاجئة.

المصادر

books

الكتب

- 1-Crowe, K.; (2003). Collaborative leadership: a model for reference services
- 2-Early, B.C., and Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford, CA: Stanford Business Books
- 3-Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Organization and the Environment: Managing Differentiation and Integration. Cambridge, MA: Harvard University Press:
- 4-Hall.hambrick & Mason, 1984 From Grobler, 2008: 27-28) Brockner, J. Sinegel, PA, Daly, JP (1997).
- 5-Mulhotra, Naresh, Jain, Aaron, Patel, Ashutosh, Benson, Christian and Waa, Lan (2010).
- 6-Mullins, Laurie (2005). Managerial and Organizational Behaviour, Seventh Edition, Pearson Education Limited.

Journal s and periodicals

المجلات والدوريات

- 1-Atwahin-Jima, K. (2005). Solve the paradox of leadership ability in new product innovation. Marketing Journal, 69(4),
- 2-Berry, c. (1970). Cognitive complexity--simplicity and predictive behaviour. Journal of Abnormal and Social Psychology, 51 (26):

- 3-Birkinshaw, c. Gibson, C (2004). Build prowess in the enterprise's leading product design firms. Long-Term Planning, 43 (1)
- 4-Duncan, R.B. 1976. The Fun Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R.H. Keelman, L.R. (ed.). ; Bundy and Dr. Slevin (Eds.): Managing the Organization, Vol. 1: New York: North Holland.
- 5-Fang C, Lee J, Schilling MA (2010) Balancing exploration and exploitation through structural design: subgroup isolation and organizational learning. member. Sciences. 21 (3)
- 6-Hendreich, Hal (2009). The Socio-Technical Systems Model of Organizational Complexity and Design and Its Relationship to Employee Cognitive Complexity, The Human Factor and the Society for Ergonomics, 53rd Annual Meeting,
- 7-Judge William Keogh, Blocker Christ, Pher P., (2008), Organizational Capabilities for Change and Strategic Ingenuity Flying Plan With Reconnection in European, Journal of Marketing Vol. 42, No. 10
- 8-Jurksiene, L. and Pundziene, A. (2016), "The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity", European Business Review, Vol. 28 No. 4
- 9-Kao, Q.; Jedaglovich, E., and Chang, H.P. (2009). Unpacking organizational prowess: dimensions, contingency, and synergistic effects. The Science of Organization, 20 (4).
- 10-Kollmann, T. & Stöckmann, C. (2010), "Ancestors of strategic ingenuity: Effects of entrepreneurial guidance on exploratory and exploitative innovations in adolescent organizations," International Journal of Technology Management, Vol. 52, version 1
- 11-Kollmann, T. , Kuckertz, A. & Stöckmann, C. (2009), "Continuous Innovation in Entrepreneurial Growth Companies: Exploring the Ambidextrous Strategy," Journal of Enterprising Culture, Vol. 17, No. 3,
- 12-Musigire, S., Ntayi, J & Ahiauzu, A. (2017), "Is strategic ingenuity moderate organizational support--the sales performance relationship for financial services in Uganda?" , African Journal of Business, Vol. 11, No. 3 and
- 13-Navarro, J.& Dewhurst, F.(2007)," Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs",The International Journal of Human Resource Management,Vol.18,Issue,10
- 14-O'Reilly, CA Tuckman, M. (2013), "Organizational Prowess: Past, Present and Future", SSRN Online Journal, Vol. 27
- 15-Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008) "Organizational skill: precedents, outcomes, and supervisors," Journal of Management, Vol. 34, No. 3,

16-Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. 2004. Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology. *Journal of Strategic Management*, 25:

17-Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A classification to align perceptions of organizational prowess, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46

18-tushman, M. & O'Reilly, III (1996). Unfamiliar organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Department of Rev.* .38

19-Voss, G. & Voss, Z. (2013), "Strategic Innovation in Small and Medium-size Enterprises: Executing Exploritation in Product and Market Domains", *OrganizationScience*, Volume 24, No. 5,

University theses and dissertations

الرسائل والاطاريح الجامعية

1-Dodd, S.. Behavioral Complexity and Effectiveness Among Cooperative Extension Service Professionals: A Test of the Leaderplex Model. Unpublished thesis, Texas Tech University Graduate School of Education (2009)

2-Jansen, J. Ambidextrous Organization: A Levels Study of Capabilities, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance, Unpublished Thesis, Erasmus University Rotter Errim (2001),

Reports, studies and conferences

التقارير والدراسات والمؤتمرات

1-Birkenshaw, c. Zimmermann, A. , and Reich, S. (2016). How does sqrt phi adapt to discontinuous change? Bridging dynamic abilities and dexterity perspectives. *California Management Review*, 58 (4),

2-He, Z.-L. , and Wong, P.-K. (2004). Exploration versus exploitation: An empirical test of the ingenuity hypothesis. *Organization Flag*, 15(4)

3-Huy, Q. N. (2001). Time, time capacity and planned change. *Management Review Academy*, 26 (4),

4-Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. 2018. Examining the paradox as a process and practice: identifying the salient moments and the latency times that follow.

5-Kao, Q., Jedaglovich, E., and Chang, H.P. (2009). Unpacking organizational prowess: dimensions, contingency, and synergistic effects. *Organization Flag*, 20(4),

6-Li, Y. & Cui, L. (2017), "The Influence of Top Management Team on Chinese FDI Ambidexterity," *Chinese Management Studies*,

7-Qaiyum, S. (2016), "Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional 8 and cross-functional ambidexterity , Journal the British Academy of Management , Newcastle University,



الملحق (1)

استمارة استبيان

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

الأستاذ الفاضل... المحترم

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ (**المهارات القيادية لإدارة التناقض وتأثيرها في البراعة الاستراتيجية**) وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. ويرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1- إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً. فلا داعي لذكر الاسم رجاءاً.

2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.

4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح .

الباحث

الأستاذ الدكتور

علي دغير رحيم اللامي

احمد كاظم بريس اليساري

أولاً. المعلومات التعريفية :

أنثى

ذكر

1- النوع الاجتماعي :

العمر : 25 سنة فأقل 30 - 26 40 - 32
 50- 42 50 فأكثر

2- التحصيل الدراسي:

بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

3- المنصب الوظيفي:

رئيس مجلس الإدارة مدير عام
 رئيس قسم مسؤول شعب

4- سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل 10 - 5 15-10
 20- 15 25-20 من 25 سنة فأكثر

متغيرات الدراسة

ثانياً : التعقيد المعرفي :

يشير الى قدرة المدير لمعالجة المعلومات أي يمكن النظر الى هذا المتغير على انه قدرة معرفية يمتلكها المدير وتعني (حجم تنوع المعلومات و المفاهيم و الأساليب) التي يواجهها المدير سواء في حياته الوظيفية او العامة والتي تمكنه من معالجة المعلومات الكثيرة من اتخاذ القرارات الفاعلة ويتكون من بعدين وفق هيكل المعرفة : (Benson & Janise,2007 :399)

البعد الأول : (التمييز) ويشير الى قدرة المدير على تمييز عدد من المعلومات او المفاهيم في المساحة المعرفية الخاصة ووفقا لاسلوبه المعرفي في تقسيم تلك المعلومات والمفاهيم (Lucian etal , 2005,684)

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	استعمل أساليب متعددة عندما أكون انطباعي عن الاخرين.					
2	ادرس نقاط التشابه والاختلاف حول الأشياء قبل تبني أي موقف					
3	امتلك القدرة على فهم الدوافع والأفكار المختلفة للآخرين					
4	تختلف افكاري عند التعامل مع أناس ومواقف مختلفة					
5	استعمل معايير تقييم متنوعة قبل اختبار أي تصرف.					

البعد الثاني : (التكامل)

يعني قدرة المدير على عملية الربط او إيجاد علاقات بين تلك العناصر (المعلومات والمفاهيم والمتغيرات) من اجل الوصول الى قرارات فاعلة ضمن الموقف الذي يتفاعل معه. (Lucian etal , 2005,684)

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	أنظر الى العلاقة بين جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ أي قرار					
2	أواجه المشكلات التي تتطلب تحقيق التكامل بين وجهات النظر المختلفة					
3	اتردد غالبا في التعامل مع المواقف التي تحتاج الى تحليل وجهات نظر المتعددة					
4	أبحث عن المعلومات المتنوعة عند اتخاذ الحكم تجاه أي شيء					
5	ابحث عن المعلومات المتناقضة لأنها تسهم في توليد علاقات واحتمالات مختلفة بين جوانب المشكلة المراد حلها					
6	أفضل الحالات التي تتضمن مشكلة واحدة مع حل واحد ممكن					

ثالثاً : البراعة الاستراتيجية :

هي القدرة على ان تكون متوازنة وكفؤة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيف مع متغيرات بيئتها (Buskins et al.,2019 , 3) وتتكون من بعدين :

البعد الأول: الاستراتيجية الاستغلالية

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
1	تلتزم شركتنا بتحسين الجودة وخفض التكلفة.					
2	تعمل باستمرار على تحسين موثوقية منتجاتها وخدماتها.					
3	زيادة مستويات التمتع في عملياتها.					
4	استقصاء رضا العملاء الحاليين باستمرار.					
5	تحسين ما تقدمه لإرضاء عملائها الحاليين.					
6	تخترق بشكل أعمق قاعدة العملاء الحالية.					

البعد الثاني : الاستراتيجية الاستكشافية

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
1	تبحث شركتنا عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير "خارج الصندوق".					
2	تبني نجاحها على قدرتها على استكشاف تقنيات جديدة.					
3	تنتج منتجات أو الخدمات المبتكرة للشركة.					
4	تبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات عملائها.					
5	تغامر بقوة في قطاعات السوق الجديدة.					
6	تستهدف بنشاط مجموعات عملاء جدد.					