

## التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية \*

دراسة استطلاعية لآراء عينه من مدرء بعض المصارف الخاصة

الباحثة: زهراء نعيم قاسم

أ.م. د جواد محسن راضي

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية

Jawad\_Muhsin2000 @Yahoo.com

zhraanaem90@gmail.com

## الملخص

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي المتمثل بـ(التوجه نحو السوق ، والتوجه الريادي ، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب ، ولأجل تحقيق هدف البحث تم اختيار عدد من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب (بغداد ، واسط ، بابل ، كربلاء المقدسة ، الديوانية ، ذي قار ، ميسان ، البصرة). واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز هذا البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها. إذ تم توزيع (162) استبانة ، وتم الحصول على (152) استبانة صالحة للتحليل، على المدرء والمعاونين ورؤساء الاقسام في المصارف الخاصة في المحافظات المذكورة اعلاه. واستخدم البحث عدد من الاساليب الإحصائية على سبيل المثال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط سبيرمان ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

## Abstract

The current research aims to understand strategic orientation represented by (orientation towards market , entrepreneurial orientation and orientation towards technology) of private banks in the central and southern governorates on organizational ambidexterity , in order to achieve the research objectives , many private banks were selected in the central and southern governorates ( Baghdad , Wasit , Babylon , Karbala , Diwaniyah , Thi Qar , Misan and Basrah). The research adopted questionnaire as a tool to gather the required data to complete and achieve the sought objectives . (162) questionnaires were distributed and ( 152 ) forms valid for analysis were obtained , on managers , vice presidents and department heads in private banks in the governorates mentioned above . The research used many statistical methods, for example, arithmetic mean, standard deviation,

\*بحث مستل من رسالة الماجستير

correlation coefficient, and simple and multiple linear regression coefficients. The result display there is significant positive correlation between strategic orientation and organizational ambidexterity. And there is positive influence relation between strategic orientation and organizational ambidexterity..

### المقدمة

ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كماً ونوعاً، إذ أن عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلب من ضرورة تخطيط عمليات التكيف المستمرة للمنظمات وتوجيهها من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات المختلفة، إذ تمثل هذه الشريحة الحلقة الأهم في السلسلة الإدارية لأنهم المعنيون بصنع الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأنها، ومع تزايد دور القيادات الإدارية في المرحلة الراهنة وأهميته بفعل السرعة في معدلات التغير البيئي، والزيادة في تعقد المنظمات، فإن الواقع يكشف عن ضرورة توافر قيادات إدارية ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق و الابتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعدّ أداة لتتسيق الجهود جميعها في المنظمة من خلال رسم محور أساسي لتحقيق الاتصال المؤثر بين المستويات الإدارية، إذ يمثل التوجه الاستراتيجي الخطوط العريضة لاستراتيجيات المنظمات عندما تتخلى عن تفاصيل محتوى الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.

وقد تم تشخيص التوجه الاستراتيجي باعتباره عنصر اساسي لنجاح المنظمة، وبالتالي كان موضوعاً للكثير من البحوث في مجال ادارة التسويق والادارة الاستراتيجية ( Slater, et al,2006:1224; Alpan et al,2012)، فمن دون التوجه الاستراتيجي لا تستطيع المنظمة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها، كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود. ولأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من اجل الوصول الى مستويات أداء عالية من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح.

وانطلاقاً مما سبق وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها احد تلك التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الاعمال مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها من اجل بقائها واستمرارها في اداء اعمالها، وان الكثير من الأبحاث المتعلقة بالبراعة التنظيمية تناولت سلوك المنظمة من حيث التوجه والهيكل والعمليات ( Raisch, et al.,2009:377)، وكيف يجب أن تتكيف لتحقيق السلوك الموجه نحو الاستثمار - والاستكشاف (Simsek,2009:599). هذه العوامل عادة ما تكون جزءاً من القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا (Lyles&Schwenk,1992)، وبالتالي فإن هناك حاجة لإجراء تقييم إضافي عن البراعة التنظيمية من منظور استراتيجي. الأهم من ذلك، هو أن المفهوم الضمني بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية مختلف في عدد من الأبعاد ذات الصلة. استناداً الى ذلك جاء هذا البحث للكشف عن المدى الذي يسهم به التوجه الاستراتيجي لدى مجموعة من المصارف الخاصة في المحافظات الوسطى والجنوبية في تعزيز البراعة التنظيمية.

ومن أجل إنجاز المضامين تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث تتناول المبحث الأول منهجيه البحث، بينما كرس المبحث الثاني للاطار النظري للبحث، وخصص المبحث الثالث للجانب العملي، وأختتم البحث بالمبحث الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول : منهجية البحث

#### أولاً: مشكله البحث.

أصبح قطاع المصارف يشكل محوراً أساسياً في عملية التنمية الوطنية التي يشهدها العراق بعد إحداث 2003 باعتباره قطاعاً داعماً ومعزلاً للتنمية الاقتصادية. وبسبب تنوع الخدمات التي تقدمها المصارف، والتطور التكنولوجي السريع وظهور مفاهيم العولمة وتطبيقاتها وزيادة شدة المنافسة في القطاع المصرفي، تواجه المصارف العراقية تحديات ومنافسة كبيرة، كل ذلك دفع الإدارة العليا إلى زيادة أهمية التكيف والقدرة على التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة (الاستباقية) للبقاء في البيئة الحالية والمستقبلية، فالتحديات التي تواجه المصارف تتطلب تبني التوجه الاستراتيجي الذي يتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات البيئية المضطربة ويعمل بشكل كفؤ على استثمار تلك الفرص من خلال إتباع عدد من الأساليب التي تمثل البراعة التنظيمية إحداها. إن تطوير قابليات للمنظمة للموازنة بين عملية الاستثمار الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة يمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه أغلب المصارف العراقية، والتحدي الآخر يتمثل بعملية الموازنة بين تقديم خدمات جديدة والاستمرار في تقديم الخدمات الحالية بكفاءة، مما يتطلب تبني توجه استراتيجي يساعدها على تحقيق أو الجمع بين تلك التناقضات.

وبناءً على ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

"إلى أي مدى تتوفر القدرة لدى الإدارة العليا على صياغة التوجه الاستراتيجي لتحسين قابليات المنظمة في التكيف مع تغيرات البيئة والتي تنعكس إيجاباً على البراعة التنظيمية والمتمثلة باستثمار واستكشاف الفرص وتحقيق الإبداع فيها ؟ "

#### ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1- عرض نماذج مفاهيميه وفكرية لمتغيرات البحث وذلك بسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث الحالي ، وبالتالي تكمن أهميتها بكونها تمثل مساهمة جديدة في تبني التوجه الاستراتيجي المناسب لتحسين البراعة التنظيمية للمنظمات .
- 2- يقدم البحث ادلة يمكن الاسترشاد بها من قبل المدراء في المصارف الخاصة لمواكبة التطورات المتسارعة من خلال تسليط الضوء على أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية .
- 3- من خلال المراجعة للأدبيات الإدارية السابقة تبين ان هنالك عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذا المدخل (التوجه الاستراتيجي) في دراسة البراعة التنظيمية خصوصاً في القطاع المصرفي، لذلك يعد هذا البحث مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية وتحديداً ضمن القطاع المصرفي.

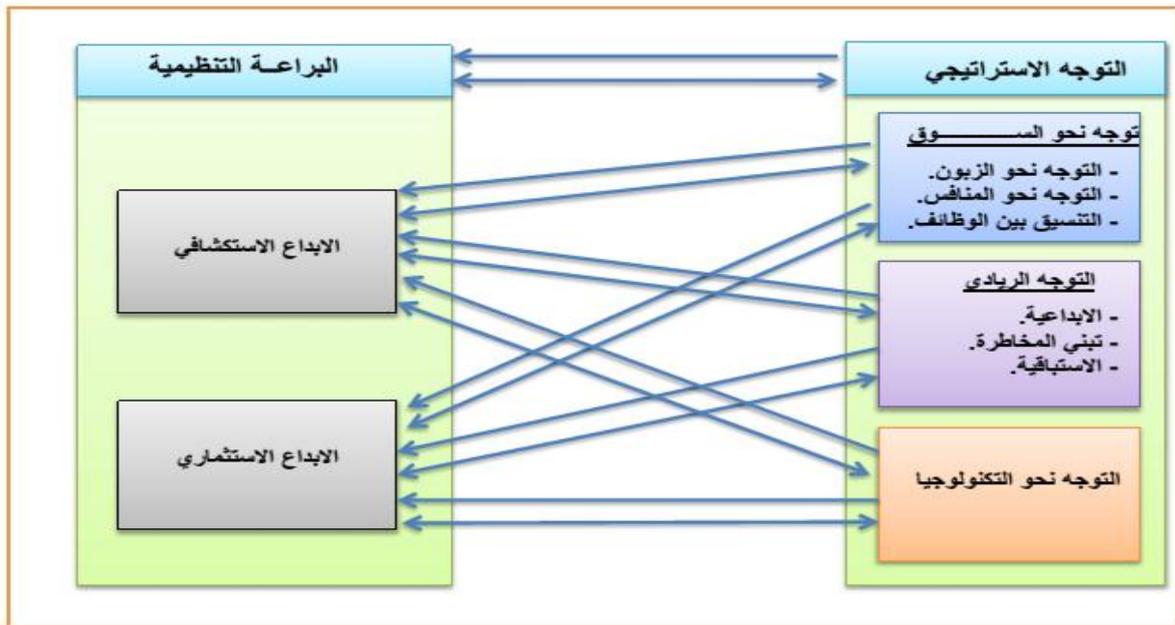
## ثالثاً : أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف الأساسي من هذا البحث الآتي:

1. عرض نماذج مفاهيميه توضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسة للبحث المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي (متغير مستقل) والبراعة التنظيمية (متغير تابع) ومدى توافرها في عدد من المصارف الخاصة.
2. اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي معبراً عنه بـ (التوجه نحو السوق ، والتوجه نحو التكنولوجيا ، والتوجه الريادي) والبراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.
3. اختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) في عدد من المصارف الخاصة العاملة في المحافظات الوسطى والجنوبية.

## رابعاً : مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) الآتي مخطط البحث الفرضي.



الشكل (1) : مخطط البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثين.

**خامساً : فرضيات البحث :**

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو السوق و البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي و البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا و البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق في البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي في البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**الفرضية الرئيسية السادسة :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا في البراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

**سادساً : مجتمع وعينة البحث**

جرى اختيار المصارف الخاصة بوصفها مجتمعاً للبحث الحالي، وشمل (مصرف الخليج التجاري، ومصرف إيلاف الإسلامي، ومصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل، ومصرف الشمال، ومصرف التعاون الإسلامي للاستثمار، ومصرف الاتحاد، ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل) .

اما عينة البحث فقد تكونت من عدد من المدراء والمعاونين ورؤساء الاقسام والبالغ عددهم (152) مديرا في المصارف الخاصة لمحافظات الوسط والجنوب، جرى اختيارهم بشكل عشوائي وذلك بناء على ( Zikmund et al., 2010:437) . حيث يرى (Roscoe, 1975) أن حجم العينة ما بين (30 - 500) مناسب لمختلف الدراسات ، فضلا عن كونه يرى أن حجم العينة المناسب هو اكبر بعشر مرات من متغيرات وأبعاد الدراسة، علما بان الدراسة تضمنت متغيرين فقط، وبذلك فان حجم العينة ضمن المدى المقبول (Roscoe,1975, Sze,2014:37). واستخدم الباحثان أسلوب المعاينة الاحتمالية (المعاينة العشوائية البسيطة) والتي يقصد بها بان كل فرد في المجتمع له فرصة متساوية ومعلومة ليكون بين أفراد العينة. ويعطي هذا النوع اقل مستوى من التحيز ويوفر فرصة اكبر لتعميم النتائج. فضلا عن اللجوء إليه عند وجود محددات ومنها على سبيل المثال الوقت والكلفة (Sekaran and Bougie,2010:270)، والجدول (1) الاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

الجدول (1) مجتمع البحث والاستثمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل.

اسم المصرف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الخاضعة للتحليل
مصرف الاتحاد العراقي	50	45	43
مصرف الخليج التجاري	25	23	22
مصرف الإيلاف الإسلامي	25	20	16
مصرف الاستثمار العراقي	16	13	13
مصرف التعاون الإسلامي للاستثمار	13	10	9
مصرف الوطني الإسلامي	11	10	8
مصرف الشمال	8	8	8
مصرف التنمية الدولية	8	8	7
مصرف بغداد	6	5	3
مصرف الهدى	5	5	4
مصرف الشرق	6	5	5
مصرف جيهان	5	3	2
المصرف التجاري العراقي	3	3	3
مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	2	2	2
مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل	2	2	2
المصرف العراقي الإسلامي	2	2	2
مصرف بابل	2	2	2
مصرف المنصور للاستثمار	1	1	1
المجموع	189	167	152

المصدر: من إعداد الباحثين

### سابعاً: أساليب جمع البيانات والوسائل الإحصائية

من أجل انجاز البحث تم استخدام الاساليب الاتية:

1. الجانب النظري للبحث: وقد تم الاعتماد على الكتب والدوريات و المراجع المتوفرة في المكتبة، فضلا عن البحوث المنشورة على الانترنت.
2. الجانب العملي: تعد الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث، وقد جرى تصميمها وفقا لمجموعة من المقاييس العالمية المختبرة بعد تكيفها لتلائم مع البيئة وسيجري توضيحها في الفقرة التالية، فضلا عن المقابلات المباشرة مع المعنيين. وقد تم الاستعانة بعدد من الاساليب الإحصائية الاتية:

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- التحليل العاملي التوكيدي.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- الارتباط والانحدار.

### ثامنا : مقاييس البحث

أدناه مقاييس البحث التي تم اعتمادها للمتغيرات الرئيسة التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

#### الجدول (2): مقاييس الدراسة

المصدر	الإبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
Li,Wei and Liu, 2010	التوجه نحو الزبون	أ. التوجه الاستراتيجي
Li,Wei and Liu, 2010	التوجه نحو المنافس	
Li,Wei and Liu, 2010	التنسيق بين الوظائف	
Karimi and Walter ,2015	الإبداعية	2. التوجه الريادي
Karimi and Walter ,2015	تبني المخاطرة	
Karimi and Walter ,2015	الاستباقية	
Yang, Wang, Zhu and Wu,2012	3.التوجه نحو التكنولوجيا	ب. البراعة التنظيمية
Mihalache et al ,2014	الإبداع الاستثماري	
Mihalache et al ,2014	الإبداع الاستكشافي	

المصدر :من إعداد الباحثين

تاسعاً : حدود البحث :

تمثلت حدود البحث بالاتي :

1. الحدود المكانية : تمثلت حدود البحث من الناحية المكانية بالمصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب (بغداد ، واسط ، كربلاء المقدسة ، الديوانية ، بابل ،المتنى ، البصرة ، ميسان ، ذي قار).
2. الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للبحث من شهر تشرين الأول من عام 2016 لغاية شهر أيلول من عام 2017.

## عاشرا : الصدق والثبات لأداة البحث :

## أ. صدق المقياس .

يسهم الصدق في التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافياً وممثلاً من الفقرات التي تقيس المفهوم ، أي مدى تمثيل المقياس للمفهوم بصدق ، إذ سيتم إنشاء نوعين من الصدق وهما الأول: صدق المحتوى (Content Validity) الذي يشير إلى مدى تمثيل وتغطية فقرات المقياس للمتغيرات والأبعاد من الناحية المنطقية. أما الثاني : الصدق الظاهري (Face Validity) ، والذي يشير إلى المدى الذي تعكس فيه فقرات المقياس ما وضعت لقياسه ( Zikmund et al.,2010:308).

## ب. ثبات المقياس

يشير ثبات المقياس إلى ثبات واستقرار الأداة المستخدمة في جمع البيانات، أي تعبر عن الاتساق الداخلي أو إلى أي مدى يُنتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. كذلك يؤدي الى التعرف على مدى انتماء فقرات الاستبانة (Saunders et al.,2009:394;Zikmund et al., 2010:305). ولتحديد ثبات أداة القياس تم الاستعانة بأسلوب (Item-to-Total Correlation) والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الأساسي ، إذ يتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية فقرات التي يكون ارتباطها اكبر من ذلك (Pallant,2011:6).

## المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

## اولا :التوجه الاستراتيجي

## 1. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يشير التوجه الاستراتيجي الى وصف كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها (Cadogan,2012:340). كما وصف (Cadogan,2012:340)، التوجهات الاستراتيجية بأنها "مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض الشركات". وهذا التعريف مماثل لتعريف (Gatignon&Xuereb's,1997)، حيث عرف كل من (Gatignon&Xuereb,1997:78) التوجهات الاستراتيجية بانها انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق.

كما ان التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الاساسي في تباين مستويات اداء الاعمال (Slater&Olson,2001:1055).حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على المنظمات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الادارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز اولاً: على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. ثانياً: استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للزبائن بشكل دائم. كما بين (Slater&Narver,1994:46) ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية.

إذ يجعل التوجه الاستراتيجي الإدارة العليا تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، و يساعدها في التعرف على بنيتها وبيئتها والسياسات المتبعة، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، ومتطلبات التطوير (Narver&Slater,2004:336). في المقابل، يعرف بعض العلماء التوجهات الاستراتيجية بأنها سمات عميقة الجذور، تحركها الثقافة التنظيمية التي تؤثر على العمليات والاستراتيجيات الداخلية، أي أنها تعتبر بعدا ثانويا من الثقافة التنظيمية (Noble et al.,2002:27). أن التوجهات الاستراتيجية القائمة على الثقافة، وتخص الشركة وقدراتها المعقدة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية (Zhou et al., 2005:54). ومع ذلك، وبالنظر إلى أن التوجهات الاستراتيجية تتعلق بكيفية تخصيص الموارد، ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها شيئا يمكن أن تدار وتطور بنشاط، على أساس أهداف الشركة والظروف البيئية، وان التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تفوقها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وهذا يفرض على الإدارة العليا ان تكون فاعلة في بناء هذه الثقافة وإذا لم يحظى هذا التوجه بالاهتمام من قبل الادارة العليا سيؤدي الى انخفاض مستوى فاعلية المنظمة (Hynes,2009:645). كما ان التوجه الاستراتيجي يمكن ان يتضح من خلال تخصيص الموارد، فالمنظمة ذات توجه نحو السوق، عندما تركز مواردها لتجميع المعلومات عن السوق من أجل الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبائن (Ho,2014:13).

## 2. أهمية التوجه الاستراتيجي

أورد العديد من الكتاب والباحثين والمختصين (Manu,1996:79; Slater & Olson, 2001: 1055; Cadogan,2012:340) العديد من الفوائد للتوجه الاستراتيجي نذكر منها:

- 1- يساعد على ايجاد التوافق بين الموارد والفرص الحالية.
- 2- يساعد على خلق الهيمنة على السوق من خلال ايجاد أسواق جديدة وتطوير ابتكارات جذرية.
- 3- يعمل التوجه الاستراتيجي على مساعدة المنظمة على كيفية استخدام الاستراتيجية للتكيف مع تغيير السمات البيئية لتكون اكثر مواءمة.
- 4- يعكس التوجه الاستراتيجي تركيز الشركة من حيث خلق السلوكيات التي تساعد على تحقيق الاداء المتفوق.
- 5- يمثل التوجه نحو السوق وهو احد ابعاد التوجه الاستراتيجي جانب اساسي لاكتساب المعرفة واحتياجات الاسواق والزبائن الحاليين وإجراء تعديلات صغيرة في قاعدة الموارد لتلبية الطلب.

## 3 . ابعاد التوجه الاستراتيجي

يتناول هذا البحث ثلاث توجهات استراتيجية باعتبارها ابعادا للتوجه الاستراتيجي وهي (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، والتوجه نحو التكنولوجيا). وتم اختيار هذه التوجهات لأنها تمثل مجموعة شاملة من التوجهات الاستراتيجية والحاسمة لنجاح المنظمة (Narver & Slater,1990:24; Covin & Slevin,1989:77) وكالاتي:

### 1. التوجه نحو السوق :

لقد حدد (Narver & Slater,1990:20-21) التوجه نحو السوق بأنه ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الأكثر فاعلية لتقديم أكبر قيمة للزبائن، وبالتالي استمرار الإداء المتفوق للأعمال. إذ

صوروا التوجه نحو السوق بوصفه هيكل ثلاثي الأبعاد اي ثلاث ابعاد فرعية وهي (Narver & Slater,1990:21-22)

: **التوجه نحو المنافس** ويعبر عن جميع الأنشطة المصممة من اجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف ، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

● **التوجه نحو الزبون** : ويشير إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن الزبائن المستهدفين، وبالتالي فهو موجه باتجاه تحسين قابلية أو إمكانية خلق قيمة عالية للزبون.

● **التنسيق بين الوظائف** : ويدل على الاستخدام التناسقي لموارد الشركة لأجل ايجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين. وان اي فرد في اي وظيفة ابتداءً من البائع في الشركة قد يساهم في خلق قيمة الى الزبائن.

## 2. التوجه الريادي

يشير التوجه نحو الريادة الى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول في اعمال جديدة ". وتشمل الأبعاد "الميل للعمل بشكل مستقل، والرغبة في الابداع، وتقبل المخاطر، وتميل إلى أن تكون الشركة هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق. وهناك عدد من الابعاد للتوجه نحو الريادية منها:

● **الإبداعية**. على الرغم من النقاش والتناقضات في ادبيات الابداع، يتفق معظم الباحثين بان عملية الابداع تشمل ثلاث مجموعات واسعة من النشاطات : (1) تحديد الفرصة. (2) إيجاد خيارات بديلة. (3) اختيار وتشذيب الخيارات (البدائل) (Koivuniemi,2016:16).

● **الاستباقية**. وتمثل أحد العناصر الرئيسية لوصف الريادة (Covin,Slevin,1991:79;Kuratko,2007:4). ويمتاز السلوك الاستباقي بأنه (موجه ذاتياً، يميل إلى التغيير، يطمح إلى المستقبل، يسعى إلى التنفيذ، ويهدف الى التأثير على نفسه او ذاته او بيئته (Koivuniemi,2016:17).

● **تحمل المخاطرة** : تعد المخاطرة احدى الخصائص النموذجية والمرتبطة بالريادي. ولذلك، فهي وظيفة هامة للفرد والمنظمة. كما تمثل عنصراً متأصلاً وجزءاً لا يتجزأ من الريادة، وتفترض عدم اليقين في المستقبل (Koivuniemi,2016:18). وقد وصف (Zimmerman,2014:332) تقبل المخاطرة بأنها (توجيه اتخاذ القرار نحو تقبل الاحتمال الكبير بالتعرض الى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة).

## 3. التوجه نحو التكنولوجيا :

وتعرف بانها القدرة والرغبة في الحصول على معرفه تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة (Gatignon&Xuereb,1997:78). كما انها تشير ايضا الى " استخدام التقنيات المتطورة في مجال تطوير المنتجات الجديدة ، وسرعة دمج التكنولوجيات الجديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة وخلق افكار المنتج الجديد بشكل استباقي (Gatignon &Xuereb,1997:82).

ثانيا : البراعة التنظيمية.

### 1. مفهوم البراعة التنظيمية

تشكل البراعة التنظيمية حالياً مدخلاً أساسياً للعديد من التخصصات الادارية (Raisch et al., 2009:685) وتبين الأدبيات السابقة وبشكل متزايد، بأن الشركات الناجحة هي المنظمات البارعة لقدرتها على تولد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير (Zhang&Duan,2013:4) والسعي بشكل متزامن للإبداع الاستكشافي والاستثماري (Benner&Tushman, 2003:247). وقد أظهرت المزيد من الدراسات مؤخراً ضرورة توظيف البراعة الاستكشافية والاستثمارية (Gupta et al., 2006: 693) ويعد هذا التأكيد، فأن الأبحاث الأخيرة الخاصة بالبراعة التنظيمية ركزت على قضيتين:

- تأثير البراعة التنظيمية على أداء الأعمال.

- مجموعة من الحلول التنظيمية لدعم البراعة، بما في ذلك البراعة الهيكلية (Mom et al., 2009:812) والبراعة السياقية (Gibson & Birkinshaw ,2004 :209) والبراعة القائمة على القيادة (Beckman ,2006:753). وقد اورد العديد من الباحثين عدد من المفاهيم للبراعة التنظيمية وكالاتي:-

الجدول (3) مفهوم البراعة التنظيمية لعدد من الباحثين والكتاب.

ت	اسم الباحث والسنة	الحقل النظري	المفهوم
1	O'Reilly & Tushman,1996:24	تصميم تنظيمي	القدرة على السعي المتزامن في أن واحد نحو كل من الإبداع والتغيير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها.
2	Gibson & Birkinshaw ,2004:209	تصميم تنظيمي	القدرة السلوكية على إظهار التوافق والتكيف في أن واحد عبر وحدات الأعمال.
3	Smith & Tushman, 2005 :523	ادارة استراتيجية	قدرة المنظمة على التكيف والتغيير من خلال الإبداع مع الاستمرار بنفس الوقت القيام بالأداء في الأمد القصير.
4	Gupta , Smith & Shalley , 2006:703	تعلم تنظيمي	الشركات التي تكون قادرة على نشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار بشكل متزامن.
5	Lin, Yang & Demirkan,2007:1646	تحالفات استراتيجية	قدرة المنظمة على أداء نشاطين مختلفين في أن واحد.
6	Im & Rai ,2008 :1284	تعلم تنظيمي	قدرة المنظمة على إجراء أمرين متناقضين في أن واحد من خلال مطالبة الاعمال والعاملين امتلاك مهارتين متجانستين ومرتبطنان مع بعضهما.
7	Luo & Rui ,2009:51	الشراكة الدولية	هي المنظمات القادرة على السعي المتزامن على تحقيق الأهداف المتباينة، وأحيانا المتضاربة.
8	Nemanich & Vera, 2009:19	تعلم تنظيمي	القدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية.

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة انفاً.

وبالتالي، تمثل البراعة مزيج من الاثنين وتصف سلوك المنظمة التي نجحت في تحقيق مستوى عالي من الاستغلال والاستكشاف المتزامن، وبالتالي، إدارة متطلبات الأعمال اليومية بكفاءة، في حين تظهر أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة. ولاتزال الدراسات التجريبية الأولى نادرة جدا على البراعة والتي تظهر بأن المنظمة التي تحقق توازن عال بين كلاهما سوف تجد المزيد من النجاح مقارنة بتلك المنظمات التي لا توازن بين الاثنين (Blarr,2011:62).

ويشير الاستثمار إلى التحسينات والتوسعات في القدرة التكنولوجية الحالية، في حين يركز الاستكشاف على تطوير قدرة تكنولوجية جديدة (He and Wong, 2004:492). وتساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكيف الشركة مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد. وبالرغم من أهمية البراعة، تشكل البراعة الاستكشافية والاستثمارية المفارقة الأساسية، وهناك جهود بحثية لتحديد أساليب التعامل مع هذه المفارقة، والتي اكتسبت مكانة بارزة في أدبيات البراعة (Wei et al., 2014:136).  
ب. عناصر البراعة التنظيمية.

نظراً للتصورات الغامضة وعدم وجود فهم واضح للبراعة التنظيمية، فإن أحد أهداف هذا البحث هو تقديم إطار يساعد على تصنيف لأنواع المختلفة من البراعة التنظيمية، ويستند هذا الإطار إلى تحديد العناصر المكونة للبراعة التنظيمية التي تمثل تصنيفاً مناسباً لها. وهذه العناصر المكونة، هي مستوى البراعة، والمفاضلة الأساسية والآليات التمكين، والواردة فيما يلي (Kortmann,2012:23):

**1. مستوى البراعة :** ويشير (Birkinshaw& Gibson,2004)، في هذا الصدد، إلى الأهمية الجوهرية للعلاقة المتبادلة بين مختلف مستويات المنظمة الخاص بسلوك المنظمة البارعة. وبينوا بأن "التناقضات التي تنشأ عن البراعة، يتم حلها عند المستوى التنظيمي التالي" (Raisch, et al ,2009:687). وتعد الية التمايز الهيكلي وتمكين المجموعات المختلفة داخل وحدة الأعمال من تطوير الهياكل المناسبة والثقافات والبيئات الداخلية لمتابعة أنشطة مخصصة، مثل الاستكشاف أو الاستثمار من اهم الآليات في هذا المجال. ومن أجل تطوير هذه الفكرة، يمكن تطبيق التمايز الهيكلي من أعلى إلى أسفل حتى يتم الوصول إلى المستوى الفردي، والاستمرار تقسيم المجموعات داخل وحدات الأعمال إلى فرق أصغر واصغر في الانشطة على مستوى الأفراد لمتابعة أنشطة متناقضة، ويجب على الأفراد اتخاذ القرار بشأن كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين مطالب متناقضة (Jansen, et al , 2005:353).

**2. المفاضلة الأساسية :** تشير البراعة التنظيمية إلى السعي الناجح للأنشطة المختلفة على المستوى التنظيمي. فإذا كان هناك نوع محدد من البراعة التنظيمية يرتبط مع قرار تبادل معين، فإن هذه التبادل يكون في صميم هذا النوع من البراعة التنظيمية. ولذلك، يشار إليها بالمفاضلة الأساسية. وغالبا ما ترتبط الانشطة المتناقضة الدقيقة وما ينتج عنها من مفاضلة اساسية بكونها غير محددة. وعادة ما تستخدم المبادلات المختلفة مثل الاستثمار والاستكشاف او التكيف او التوافق بشكل متبادل تقريبا.

**3. آليات التمكين :** وتمثل آليات التمكين العنصر الأساسي الثالث، الذي يساعد على تحقيق البراعة التنظيمية. استنادا إلى (Gupta, et al ,2006) فإن التمييز بين "البراعة (كالسعي المتزامن لكل من الاستكشاف والاستثمار من خلال وحدات تنظيمية متخصصة مترابطة ومتشابهة) والتوازن غير الثابت (الدوران خلال فترات الاستكشاف والاستثمار) ذات صلة كبيرة بالمعرفة الدقيقة للمهام التنظيمية ، ومن الناحية النظرية، يتعلق هذا التمييز باليتين من اليات التمكين على المستوى التنظيمي التان تدعمان سلوك

الشركة غير الواضح، أي الفصل المكاني والزمني (Simsek, et al, 2009: 865). استنادا إلى الافتراض القائل بأن الشركة غير قادرة على القيام بشكل كلي وفي وقت واحد بأنشطة متناقضة على المستوى التنظيمي، فإن هذه الآليات التمكينية تدعم البراعة التنظيمية وتساعد على حل المفاضلات بين الأنشطة المتناقضة.

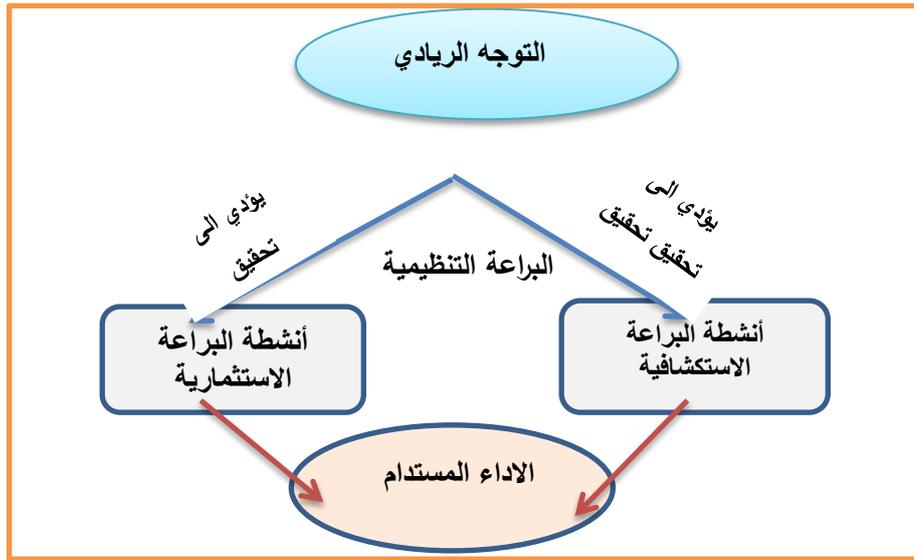
وان أول وسيلة للوصول إلى البراعة التنظيمية هو الفرز المكاني. ولغرض إدارة عمليات المقايضة بين الأنشطة المتعارضة، تستخدم الشركات وحدات فرعية متميزة هيكلية للأنشطة التناقضية، مثل الاستكشاف والاستثمار. وتجمع هذه الوحدات الفرعية معا بجدول أعمال استراتيجي مشترك، وقيم شاملة، وآليات ربط هيكلية هادفة لدعم الهدف العام للشركة (Simsek, 2009: 599).

### ثالثاً : العلاقة بين التوجه الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

1. العلاقة بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية: أشارت دراسة (Li, et al., 2008:1021) بان الشركات التي تكون متوجهة نحو السوق بشكل كامل تبدوا بأنها أكثر قدرة على متابعة البرامج الإبداعية التي تحدث بشكل متدرج او بشكل جذري وفردى ومتزامن. فضلا عن ذلك، تدعم هذه النتائج فكرة ، بأن الاسواق المختلفة تتطلب من المنظمة إتباع سلوكيات متوجهة نحو السوق. لهذا فإن الربط أو الجمع بين إبداعات المنتج الاستكشافية والاستثمارية ستكون الخيار الأفضل، وبإمكان وحدات الأعمال الجديدة ممارسة سلوكيات التوجه نحو السوق الأستباقي المخصص نحو الأسواق الجديدة لتمكين وحدات الأعمال الأخرى الموجودة في المنظمة، او تطبيق سلوكيات التوجه نحو السوق ذات الاستجابة السريعة. (Li, et al, 2008:1022). ولضمان نجاح المنظمة في تحقيق البراعة التنظيمية يمكن للمدراء ترتيب أسواق المنتجات مع مجموعة من السلوكيات المتوجهة نحو السوق بطريقه إستباقيه وسريعة في الوقت نفسه. وبالتالي، يمكن للمديرين من اجراء التخصيص الأفضل للموارد الملموسة وغير الملموسة مثل (الموازنات، المعرفة..... الخ ) لتحقيق هذا الغرض (Li, et al, 2008:1022)

2. العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية : كما أشارت دراسة (Tuan, 2014:2) بأن التوجه الريادي يشير إلى الدرجة التي تكون فيها المنظمات استباقية وإبداعية وتبني المخاطرة، وباعتبارها منهجا استراتيجيا لتجربة الأفكار والمنتجات والخدمات والأسواق المبتكرة، بالإضافة إلى ذلك، يعكس التوجه الريادي القابليات الديناميكية ( Jantunen et al, 2005:223). لهذا بإمكان التوجه الريادي زيادة التفاعل والتأزر لكل من الاستثمار والاستكشاف بمرور الزمن (Schreyogg et al, 2007:922). وقد يكون السعي بشكل متزامن للاستثمار بكونها مهمة ديناميكية بدلا من اعتبارها توافق ثابت في طور النظرية الموقفية (Westerman et al., 2006:230). ويظهر الشكل (2) العلاقة بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية.

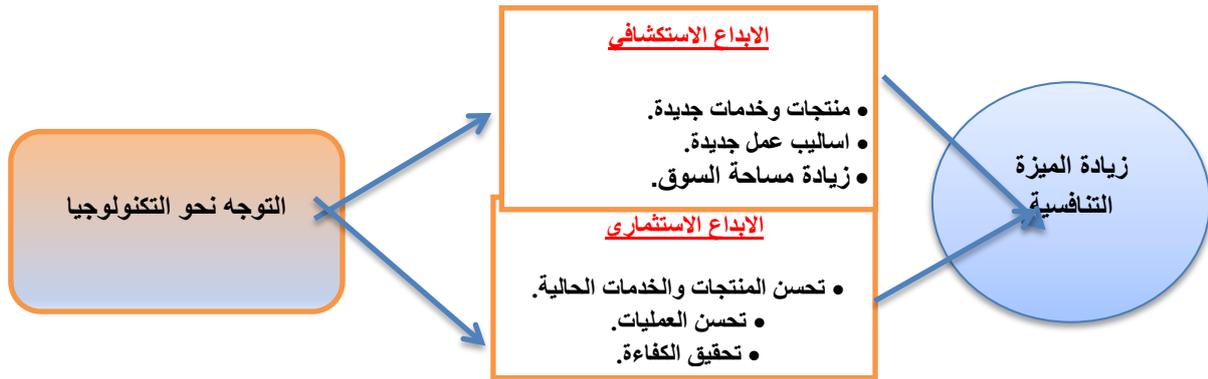
شكل (2) العلاقة بين التوجه الريادي والبراءة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الباحثين

3. العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية : على الرغم من ان التوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية مفاهيم يمكن ربطها معا، إذ تناولت الأدبيات الربط بين المتغيرين، رغم قلتها حول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية (Rothaermel & Alexandre,2009:774). وهناك تساؤلات غالبا ما تطرح فيما إذا كانت هناك أهمية للمنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا. وفي هذه الحالة، ينظر إلى البراءة باعتبارها حافزا لتطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة أو حزمه منها. كما يمكن تطبيق التكنولوجيا على العمليات، فضلا عن المنتجات والخدمات. فالشركة التي تعطي أهمية كبيرة على التوجه نحو الإبداع ومن ثم نحو الإبداع غير المستمر، يمكن أن تخسر الكلف المرتبطة بالإبداع وتتخلى عن الكفاءة (Simpson, et al 2006: 1138). كما إن إتباع منهج الإبداع القائم على التكنولوجيا الحديثة، يتطلب من كبار المديرين وضع استراتيجيا موجها نحو الكلفة، بحيث يعزز من الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة ودعم استثمار مواقع الأسواق الحالية للمنتجات (Kortmann,2014:3)، ومن خلال تخصيص الموارد لمجموعة أوسع من الإبداعات، ومن المرجح أن تقوم الشركات الموجهة نحو الإبداع بتمويل الإبداع غير المستمر. فبدلاً من التركيز فقط على القدرات الحالية و أسواق المنتجات الحالية ، تسعى الشركات الموجهة نحو الإبداع بشكل استباقي إلى اكتشاف و دخول أسواق منتجات جديدة من خلال حلول تكنولوجية جديدة (Talke et al. ,2011:3). وعلى الرغم من أن التأثير العالي بسلوكيات الإبداع الاستكشافي، فإن التوجه الإبداعي يوفر للمنظمات المزيد من المرونة والقدرات لتطوير إبداعات غير مستمرة وغير متكررة (Kortmann,2014:4). والشكل ( 3 ) يوضح العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراءة التنظيمية المتمثلة بالأبداع الاستثماري والابداع الاستكشافي.

الشكل ( 3 ) العلاقة بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحثين .

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة التي تم الاشارة اليها في المخطط الافتراضي الذي تبناه البحث.

#### اولا : التحليل الإحصائي الوصفي

نستعرض في هذا المبحث عمليات جمع البيانات لغرض تلخيصها وتهيئتها وتصنيفها، ويتضمن المقاييس الإحصائية الواسعة الاستخدام مثل مقاييس النزعة المركزية (التمرکز) وأهمها الوسط الحسابي ومقاييس التشتت (الانتشار) ومنها الانحراف المعياري.

#### ثانيا: الصدق والثبات لأداة البحث.

1. **صدق مقياس البحث :** اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من المقاييس الجاهزة التي استخدمت سابقا في دراسات سابقة، وهذا ما ساعد في الحصول على مستوى مرتفع من الثبات والصدق. تأتي عملية اختبار الصدق الداخلي للاستبيان النهائي والذي يعبر فيه عن المدى الذي يكون فيه المقياس أو مجموعة المقاييس ممثلة بشكل صحيح لفقرات الدراسة، بمعنى إلى إي مدى تعد أداة جمع البيانات خالية من اي خطأ مقصود (4: Hair et al., 2010). ويوضح الجدول (4) معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع البيانات من خلال استخدام تحليل (Corrected Item-Total Correlation) والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة في البُعد، والدرجة الكلية لجميع الفقرات التي يتضمنها ذلك البُعد. وتعد الفقرة او السؤال الذي يكون له (0.40) (Corrected Item-Total Correlation) فأكثر صالحا ، إما إذا كان اقل من ذلك فان هذه الفقرة تقيس شيئا مختلفا عن المقياس ككل (Pallant, 2011:100)

## الجدول (4)

معاملات الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة.

البراعة التنظيمية				التوجه الاستراتيجي					
الابداع الاستكشافي		الابداع الاستثماري		التوجه نحو التكنولوجيا		التوجه نحو الريادة		التوجه نحو السوق	
Corrected Item-Total Correlation	رقم الفقرة								
.404	37	.537	31	.582	26	.422	16	.575	1
.608	38	.702	32	.548	27	.431	17	.617	2
.688	39	.731	33	.586	28	.411	18	.590	3
.675	40	.707	34	.435	29	.413	19	.632	4
.617	41	.729	35	.533	30	.433	20	.665	5
.578	42	.613	36			.402	21	.660	6
						.503	22	.620	7
						.435	23	.456	8
						.484	24	.514	9
						.445	25	.589	10
								.412	11
								.654	12
								.565	13
								.404	14
								.587	15

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

ويتضح من الجدول (4) المذكور أنفا ، جميع فقرات الاستبانة النهائية حصلت على قيمة أعلى من (0.40) بما يؤكد عدم حذف أي فقرة، وبما يشير أن درجة الاتساق الداخلي لها مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

2. ثبات مقياس البحث : ولغرض التأكد من ثبات واتساق المقياس النهائي تم استخدام (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) (Pallant,2011:6) لفقرات مقياس البحث للمتغيرين (التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ) وابعادهما الفرعية ، والموضحة بالجدول ( 5) التي تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (0.704 - 0.905) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على أنها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100).

الجدول (5)معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمقياس البحث

Cronbach's Alpha	المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية
0.905	التوجه الاستراتيجي
0.885	- التوجه نحو السوق
0.704	- التوجه نحو الريادة
0.766	- التوجه نحو التكنولوجيا
0.892	البراعة التنظيمية
0.868	- الابداع الاستثماري.
0.795	- الابداع الاستكشافي.

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.23

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

ويتم إجراء هذا الاختبار عن طريق استخراج قيمة (*Z Skewness*) وقيمة (*Z Kurtosis*)، من خلال تقسيم قيمة *Skewness and Kurtosis* على الانحراف المعياري لها (Khine, et al,2013:36). إذ أنه على وفق هذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قمة (*Z*) المحسوبة لاختبار "Skewness and Kurtosis" تقع ضمن حدود ( $\pm 1.96$ ) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Hair et al., 2010: 71). وبما أن القيم الناتجة من المعادلتين وكما موضح في الجدول (6) تقع ضمن نطاق  $\pm 1.96$  فإن ذلك يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أي أن العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي بما يشير إلى كونها تتناسب مع أسلوب الإحصاء المعلمي (Hair et al., 2010: 71). والجدول (6) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول ( 6 ) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة Skewness–Kurtosis

الاستنتاج	Kurtosis			Skewness			الابعاد	المتغيرات
	Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewne ss	Std. Error	Statistic		
طبيعي	-0.439	0.391	-0.172	-0.944	0.197	-0.186	التوجه نحو السوق	
طبيعي	0.631	0.391	0.247	0.761	0.197	-0.150	التوجه الريادي	
طبيعي	0.217	0.391	.085	0.705	0.197	.139	التوجه نحو التكنولوجيا	
طبيعي	0.642	0.391	0.251	1.720	0.197	0.339	الابداع الاستثماري	البراءة التنظيمية
طبيعي	0.117	0.391	.046	-0.467	0.197	-0.092	الابداع الاستكشافي	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss,v23

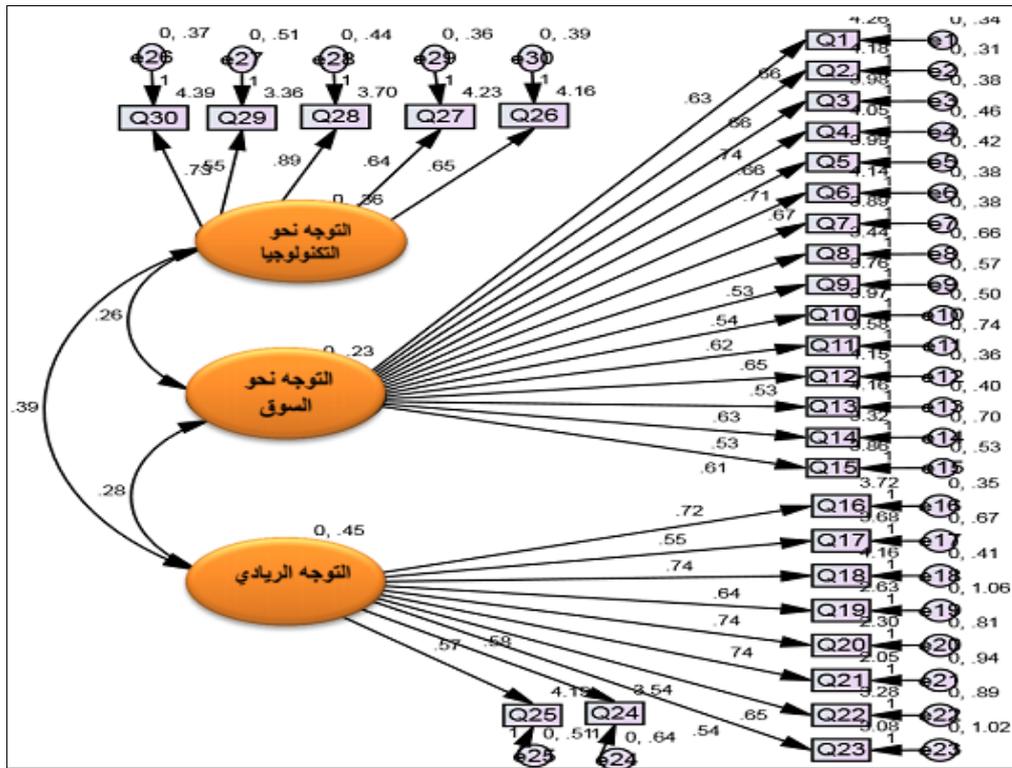
#### رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي.

يعد التحليل العاملي التوكيدي احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اجراء التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (23. Amos) لغرض التأكد من النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام التحليل العامل الاستكشافي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغيرات الأساسية، وفي هذا البحث هناك ثلاث متغيرات فرعية (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا) بالنسبة للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي. اما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل بالبراءة التنظيمية فهناك متغيرين فرعيين هما (الابداع الاستثماري ، والابداع الاستكشافي).

#### 1 : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي.

يبين الشكل ( 4 ) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التوجه الاستراتيجي وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (30) فقرة اذ يتضح من الشكل ( ) ان جميع فقرات متغير التوجه الاستراتيجي هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المصابقة ( Goodness Of Fit ) وهو يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.

الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي.

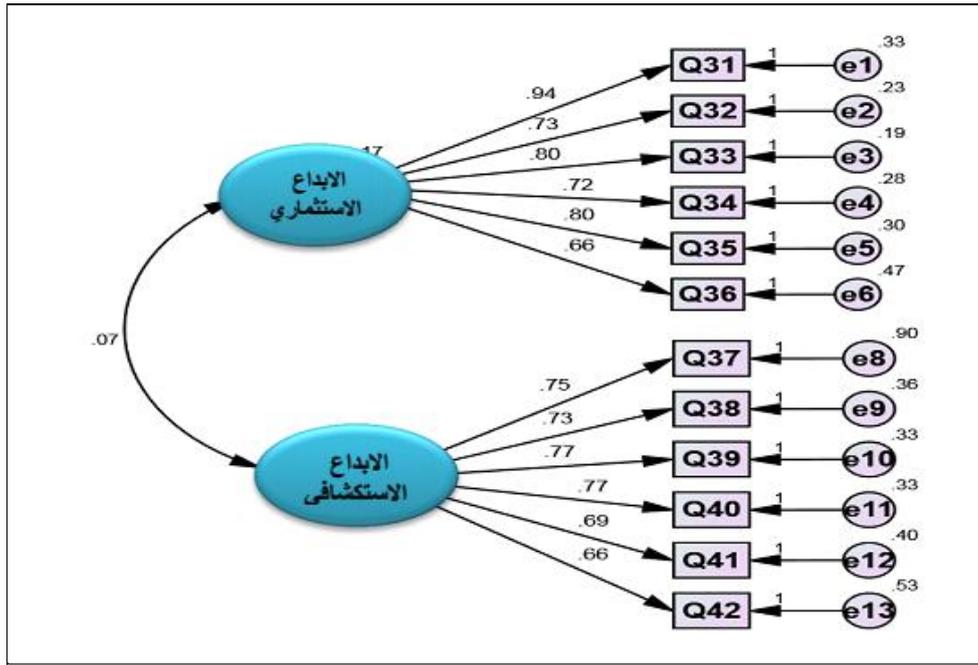


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

## 2 : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعتمد البراعة التنظيمية.

اما بالنسبة للتحليل العاملي التوكيدي الخاص بالمتغيرات الفرعية الخاصة بالبراعة التنظيمية (الإبداع الاستثماري ، والإبداع الاستكشافي)، إذ يوضح الشكل ( 5 ) التحليل العاملي التوكيدي لانموذج البراعة التنظيمية وفقا لمؤشرات التعديل Modification Indices والذي يتكون من بعدين اساسيين والمؤلفان من ( 12 ) فقره اذ يتضح من الشكل ( 5 ) ان جميع فقرات متغير استدامة الاداء الامن هي اكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة ( Goodness Of Fit ) وهو يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.

الشكل (5)



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.23

#### خامساً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع والتوجه الاستراتيجي وتأثيره على البراعة التنظيمية في عدد من المصارف الخاصة في بعض محافظات الوسط والجنوب، و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف. و قد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول ( ) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جدا إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن قيمة(2).

الجدول ( 7 ) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاهمية النسبية لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز و ابعاد متغيرات	متغيرات البحث
الثاني	22.04	0.86	3.91	التوجه نحو السوق	التوجه الاستراتيجي
الثالث	29.09	0.948	3.26	التوجه الريادي	
الاول	20.75	0.83	4.00	التوجه نحو التكنولوجيا	
الثاني	16.57	0.60179	3.6264	الابداع الاستثماري	البراعة التنظيمية
الاول	14.46	0.56403	3.8986	الابداع الاستكشافي	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.23

## - التوجه الاستراتيجي.

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بعد التوجه نحو التكنولوجيا اذ بلغ (4.00) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.83) ومعامل اختلاف (20.75) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التوجه الريادي اذ بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.948) ومعامل اختلاف (29.09) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية.

## - البراعة التنظيمية.

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بعد الابداع الاستكشافي اذ بلغ (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد جدا اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.56) ومعامل اختلاف (14.46) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الابداع الاستثماري اذ بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.60) ومعامل اختلاف (16.57) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية.

## سادساً : اختبار فرضيات البحث

## 1- فرضيات الارتباط

ينضح من خلال معطيات الجدول (8) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين متغير التوجه الاستراتيجي وابعاده (التوجه نحو السوق ، التوجه الريادي ، التوجه نحو التكنولوجيا) ومتغير البراعة التنظيمية وابعادها (الابداع الاستثماري ، الابداع الاستكشافي) .

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والارتباطات بين المتغيرات.

البراعة التنظيمية	التوجه الاستراتيجي	الابداع الاستكشافي	الابداع الاستثماري	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه الريادي	التوجه نحو السوق	المتغيرات
						1	التوجه نحو السوق
					1	.502**	التوجه نحو الريادة
				1	.536**	.748**	التوجه نحو التكنولوجيا
			1	.740**	.494**	.795**	الابداع الاستثماري
		1	.691**	.661**	.476**	.685**	الابداع الاستكشافي
	1	.714**	.802**	.846**	.769**	.926**	التوجه الاستراتيجي
1	.823**	.922**	.917**	.761**	.527**	.804**	البراعة التنظيمية

\*\*p &lt; 0.01

من الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات الاتية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية فيما بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية بلغت قيمة الارتباط ( $0.804^{**}$ ) وذات دالة معنوية عند المستوى ( $0.01$ ). وهذه النتيجة من تدل على اهمية التوجه نحو السوق في زيادة البراعة التنظيمية وهذه النتائج تدعم الفرضية الرئيسية الاولى .
- هناك علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين التوجه الريادي و البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $0.527^{**}$ )، ومستوى معنوية ( $0.01$ )، ويوضح هذا على الدور الكبير الذي يؤديه التوجه الريادي على البراعة التنظيمية تشير هذه النتائج الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية .
- هناك علاقة ارتباط موجبة كبيرة وذات دلالة معنوية فيما بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $0.761^{**}$ )، ومستوى معنوية ( $0.01$ )، ويوضح هذا على الدور الكبير الذي يؤديه التوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق البراعة التنظيمية وتدل هذه النتائج على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

#### خامسا: اختبار فرضيات التأثير.

وعلى النقيض من معامل الارتباط، فإن (معامل التحديد) يحدد لنا مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع العددي ومتغير مستقل رقمي واحد. ويُمكن معامل التحديد المتعدد من تقييم قوة العلاقة بين المتغير التابع العددي واثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة. ويجب اختيار العينة عشوائيا.

إذ يقيس معامل التحديد مقدار التأثير بين متغير مستقل واحد فقط ومتغير تابع اخر (coefficient of determination  $R^2$  الذي يمثلته  $R^2$ ) اما معامل التحديد المتعدد (الذي يمثلته  $R^2$ ) (بقيس مقدار التأثير بين كثر من متغير مستقل واحد ومتغير تابع اخر) ويأخذ أي قيمة بين (0 و 1+) ، وهي تقيس نسبة التباين في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) التي يمكن تفسيرها إحصائيا من قبل المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) أو المتغيرات (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا). وهذا يعني اذا كان كل التغير في البراعة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو السوق ، والتوجه الريادي ، والتوجه نحو التكنولوجيا، فإن معامل التحديد المتعدد سيكون 1. اما إذا أمكن تفسير 50% من التباين، فإن معامل التحديد المتعدد سيكون (0.5)، وإذا لم يتمكن تفسير أي من التباين، فإن المعامل سيكون (0). كما تشير الى ضعف احتمال ان تكون قيمة المعامل اكبر من (0.8).

كما يظهر الجدول (34) قيمة الارتباط والبالغة ( $R=0.843$ ) بين المتغيرات المستقلة معا والمتغير التابع، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.710$ ) الذي يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (0.710) من التباين الحاصل في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) وهو ذات دلالة معنوية لان قيمة ( $F=120.793$  ,  $p < 0.05$ ) وهذا يعني أن احتمال حدوث هذه النتائج عن طريق الصدفة كان أقل من 0.001. ولذلك، كانت هناك علاقة كبيرة بين المتغيرات المستقلة والبراعة التنظيمية.

وكانت نتائج الاختبار ( t ) لمعاملات الانحدار الفردي المبينة في الجدول ( 33 ) للمتغيرات الفرعية المستقلة الثلاث هي (7.518) و (1.778) و (4.729) على التوالي، أما احتمالية حصول هذه النتائج بالصدفة اقل من (0.05) ، فكان للتوجه نحو السوق (000)، للتوجه الريادي (0.077) و للتوجه نحو التكنولوجيا (0.000) . وبالتالي قبول كل من ( التوجه نحو السوق ، والتوجه نحو التكنولوجيا) لأنهما عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ )، ورفض الثاني (التوجه الريادي) لأنه عند مستوى معنوية ( $P > 0.05$ ).

الجدول ( 9 )

Model Summary <sup>b</sup>						
النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0.843	0.710	0.704	0.31809	120.793	.000
a. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant) البراعة التنظيمية						

أما الجدول ( 9 ) فهو يظهر أي المتغيرات المستقلة الثلاث ذات التأثير الأكبر على المتغير التابع، إذ نلاحظ وجود ثلاث قيم للمتغيرات المستقلة (التوجه نحو السوق = 0.558) و (التوجه الريادي=0.167) و التوجه نحو التكنولوجيا (0.321)، ألا أن درجة المعنوية التوجه نحو السوق كانت (0.000) ، بينما كانت التوجه الريادي (0.077) ، اما التوجه نحو التكنولوجيا (0.000) .

جدول ( 9 ) قيم معاملات المتغيرات المستقلة الثلاث.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.109	0.211		.517	.606
	التوجه نحو السوق	0.558	.074	.510	7.518	.000
	التوجه الريادي	0.167	.094	.095	1.778	.077
	التوجه التكنولوجي نحو	0.321	.068	.329	4.729	.000

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

وبناء على النتائج الواردة في الجداول والتفسيرات لتلك النتائج التي تم استعراضها في الجدول اعلاه ، نلاحظ الأتي:

أ. قبول الفرضية الاولى والتي تشير الى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والبراعة التنظيمية) ، حيث قيمة  $(\beta_1=0.558)$  و  $(a=0.109)$  ودرجة المعنوية  $(p<0.05)$ ، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y = 0.109 + (0.558) X_1$$

ب. رفض الفرضية الثانية والتي تشير إلى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والبراعة التنظيمية) حيث قيمة  $(\beta_2=0.167)$  و  $(a=0.109)$  و درجة المعنوية  $(p=0.07)$  وبالتالي اكبر من درجة المعنوية  $(0.05)$  لهذا تم رفض الفرضية، والموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

$$Y = 0.109 + (0.167) X_2$$

ج. قبول الفرضية الثالثة والتي تشير إلى (توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والبراعة التنظيمية) حيث قيمة  $(\beta_2=0.321)$  و  $(a=0.109)$  و درجة المعنوية  $(p<0.05)$ ، والموضحة في معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3$$

$$Y = 0.109 + (0.321) X$$

## المبحث الرابع

### اولاً: الاستنتاجات.

بناء على نتائج الوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي :

1. تبني المصارف الخاصة التوجه نحو السوق كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة بالتوجهات الاستراتيجية الأخرى ( التوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا) والقائمة بشكل أساسي على التوجه نحو الزبون ونحو المنافس والتنسيق بين الوظائف التي تؤديها المنظمة.
2. هناك توجه نحو التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من قبل المصارف الخاصة من خلال جعل الهدف الأساسي لعمل المصارف هو تحقيق حاجات الزبون وقياس رضاهم بشكل منتظم وتقديم خدمات ما بعد الخدمة ، فضلا عن تحسين جوده الخدمة المقدمة.
3. تولي المصارف الخاصه اهتمام بالمنافسين من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن المنافسين الحاليين والمستقبليين، والاستجابة السريعة بناء على تلك المعلومات المتعلقة بأهداف المنافسين التي يتمتعون بها والاستراتيجيات التنافسية التي يعتمدون عليها في المنافسة.
4. يؤدي التوجه نحو الإبداع وتبني المخاطر المحسوبة والأستباقية إلى توجه المصارف الخاصة على النظر إلى ابعاد من حدود أعمالها الحالية من خلال تقديم خدمات جديدة وإبداعية قادرة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

5. هناك سعي مستمر من قبل إدارات المصارف الخاصة في تبني مفاهيم معاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية ومحاولة تطبيق أحدث التقنيات لتطوير خدمات جديدة قائمة على إستراتيجية ريادية.
6. تهدف المصارف الخاصة وبدرجة كبيرة نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال اعتماد الإبداع الاستثماري القائم على إجراء تحسينات على العمليات المصرفية لتحقيق الكفاءة للاستفادة من اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية .
7. اعتماد المصارف الخاصة الإبداع الاستكشافي منهج عمل من خلال تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية فضلا عن جعل خدماتها متميزة من خلال استثمار الفرص المتاحة في المنافذ الجديدة التي تحتاج إلى الخدمات المتميزة.

### ثانياً : التوصيات .

- بناء على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة الحالية ندرج أدناه بعض التوصيات :
1. من الأهمية وجود قسم التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تقع على عاتق مهمة إجراء المسوحات وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن وإجراء البحوث والدراسات لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فضلا عن تقييم رضا الزبائن ومدى ولائهم والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة.
  2. محاولة الاستفادة من الإمكانيات الأكاديمية المتوفرة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمتمثلة بالخبرات العلمية (الأساتذة الجامعيين) والبحوث والدراسات التي تركز على المصارف الخاصة لإيجاد الكثير من الحلول والأدوات لمعالجة المشكلات التي تواجه المصارف الأهلية في العراق.
  3. العمل وبشكل دؤوب مع المنظمات الأخرى مثل اتحاد الصناعات العراقي وغرف التجارة الأخرى ومنظمات المجتمع المدني لتشكيل مجموعات الضغط لتحفيز الحكومة على إصدار وتفعيل التشريعات الداعمة والساندة للقطاع الخاص من خلال منحة مساحة عمل أوسع واشمل ، والنظر إليه باعتباره شريك حقيقي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  4. بذل المزيد من الاهتمام بإجراء عملية التوازن بين التوجه نحو السوق والتوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا ، بحيث لا يمكن التخلي عن احدهما وقبول الآخر.
  5. القيام بعملية التحليل البيئي للبيئة العراقية لتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الخارجية لوضع استراتيجية للتقليل من مدى تأثيرها.
  6. على الرغم من وجود اهتمام كبير من قبل المصارف الخاصة بحاجات ورغبات زبائنهم، إلا إن هذا لا يكفي في ظل التطورات البيئية ، وبالتالي زيادة هذا الاهتمام من خلال إجراء المزيد من المسوحات والدراسات لتحديد الواقع الحالي ومن ثم التهيؤ للحاجات المستقبلية وقياس مستوى رضا وولاء الزبائن.
  7. من الضروري إعداد الخطط الاستراتيجية قائمة على التوجه الاستراتيجي وتعتمد على الإدارة المستندة على النتائج كمنهج عمل من خلال تحديد المشكلات الناتجة عن تحليل الواقع الحالي وتحويلها إلى نتائج ترغب المصارف تحقيقها في المستقبل القريب والبعيد لضمان البقاء والاستمرار والتطور في تقديم الخدمات المصرفية في البيئة العراقية التي تواجه الكثير من التحديات.

8. تعتقد الباحثة الاهتمام من قبل المصارف الخاصة بتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء أعمالها من خلال إجرائها حزمة من الإصلاحات الداخلية أو التنسيق مع المصارف الخاصة الأخرى للاستفادة من مميزات اقتصاديات الحجم ، وبالتالي تقليل الكلف وزيادة المساحة السوقية.

### المصادر والمراجع

1. Alpkan, Şanal, M., Ayden, Y.,(2012)."Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes" Procedia–Social and Behavioral Sciences 41 ( 2012) 461 – 468.
2. Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. Acad. Management J.49(4) 741–758.
3. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process.
4. Blarr, W. H., (2011) " Organizational Ambidexterity " , Dissertation HHL – Leipzig Graduate School of Management.
5. Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review (Summer 2004) 47–55.
6. Cadogan. (2012), "International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead," International Marketing Review, 29 (4), 340–48 .
7. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". Strategic Management Journal, 10, 75–87.
8. Gatignon, Hubert and Jean–Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance," Journal of Marketing Research, 34 (1), 77–90.
9. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226
10. Gupta, A. K., K. G. Smith, and C. E. Shalley. 2006. The interplay between Explo–ration and exploitation.Academy of Management Journal49 (4): 693–706.
11. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis". 7th ed., Pearson prentice Hall.
12. He, Z. L., and P. K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empiri–cal test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science15 (4) : 481–94.

13. Ho, Wing., (2014). " Multiple Strategic Orientations and Business Performance: A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms" Thesis, University of Adelaide Business School.
14. Hynes, N., (2009). " Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships" *Technological Forecasting & Social Change* 76 (2009) 644-651.
15. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory
16. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K.(2005). " Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance". *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
17. Karimi, J., and Walter, Z., (2015). "Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry" journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
18. Koivuniemi, Reetta, (2016). "What it takes to become an entrepreneurial leader?" Master's Thesis, Aalto University, Helsinki.
19. Kortmann , Sebastian . (2014). " The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity.
20. Khine, M. S. (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice. Sense Publishers.
21. Im, G.Y. and Rai, A. (2008) Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, 54, 1281-96
22. Li, Y., Y. Liu, and Y. Duan. (2008). "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China" .*International Journal of Technology Management* 41 (1/2): 223-46.
23. Lyles, M.A., & Schwenk, C.R. 1992."Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures". *Journal of Management Studies*, 29: 155-174.
24. Li, Y., Z. L. Wei, and Y. Liu. (2010). "Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing". *Journal of Management Studies* 47 (8):1457-82.
25. Lin, Z., Yang, H.B. and Demirkan, I. (2007) The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53, 1645-58.

26. Luo, Y.D. and Rui, H.C. (2009) An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23, 49–70.
27. Manu, F.A., V. (1996). "Sriram, Innovation marketing strategy, environment and performance", *J. Bus. Res.* 35 , 79–91
28. Mihalache, Justin J. P. Jansen, Frans A. J., Bosch, V., D., And Henk, W. Volberda, (2014). " Top Management Team Shared Leadership And Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework" *Strategic Entrepreneurship Journal*.
29. Mom, T.J., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009), "Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 812–28.
30. Narver, J.C., Slater, S.F. and MacLachlan, D.L. (2004). "Responsive and proactive market orientation and newproduct success" .*Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334–347.
31. Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *J. Mark.* 54 (3) 20–35
32. Noble, C. H., R. K. Sinha, and A. Kumar. 2002. Market orientation and Management 28 (6): 819–32.
33. Nemanich, L.A. and Vera, D. (2009) Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition. *Leadership Quarterly*, 20, 19–33.
34. Pallant, J. (2011). "SPSS Survival Manual". 4th ed., open university press, McGraw–Hill education.
35. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization Science*, 20(4) 685–695.
36. Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.
37. Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students". 5th ed., Pearson Education Limited
38. Schreyo, G., & Kliesch–Eberl, M. (2007). How dynamic can Organizational capabilities be? Towards a dual–process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9). 913–933.

39. Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). "Research Method For Business", 5th
40. Simsek, Z. (2009) Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding .Journal of Management Studies, 46, 597–624.
41. Smith, W. K., and M. L. Tushman. 2005. Managing strategic contradictions : A top management model for managing innovation streams. Organiza-tion Science16 (5): 522–36
42. Simpson, P. M., J. A. Siguaw, and C. A. Enz. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad.Journal of Business Research 59 (10/ 11 ) : 1133–41.
43. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship?" Journal of Marketing, 58 (January), 46–55.
44. Slater,S.F., Olson,E.M.,and Hult,G.T.M.(2006). "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship". Strategic Management Journal, 27: 1221–1231.
45. Slater, S, F. and Olson, E M., (2001). " Marketing's Contribution to the Impleme-ntation of Business Strategy: An Empirical Analysis " Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 11 (Nov., 2001), pp. 1055–1067.
46. Sze, C.M. (2014). "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justi-ice on Organizational Commitment" .Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman, for the Degree Bachelor of Business
47. Talke, K., S. Salomo, and A. Kock. 2011. "Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovati-veness and Performance" J Prod Innov Manag 2011;28:819–832.
48. Tuan, L.T., (2014). "Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR" Springer Science+Business Media Dordrecht 2014.
49. Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. III (1996), "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", California Management Review, Vol. 38 No.4, pp. 8–30.
50. Wei, Z., hao, J., and Zhang, C., (2014). " Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance" Journal of Engineering and Technology Management 33 (2014) 134–153.

51. Westerman, G., McFarlan, F. W., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230–238.
52. Yang, Yan, Qing Wang, Hengyuan Zhu, and Guisheng Wu (2012), "What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of chinese businesses," *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2), 166–79.
53. Zhang, J., Duan, Y., (2013). " The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers " University of Science and Technology, China.
54. Zhou, K.Z., Yim, C.K., and Tse, D.K. (2005a). "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations". *Journal of Marketing*, 69: 42–60
55. Zimmerman, J., 2014. "Toward a hypothesis connecting leadership and entrepreneur-ship". *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 18(4), pp. 291.
56. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). "Business research methods". 8th ed., South-Western, Cengage Learning .

## الملحق ( 1 )

استبانة الدراسة

استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

السيد المدير المحترم ...

م/ استبانة

تحية طيبة ...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستعمل في أنجاز البحث الموسوم (التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية في المحافظات الوسطى والجنوبية )

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الاقدر من غيركم ، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وارجو تفضلكم قراءة الملاحظات الاتية

- إن إجاباتكم سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً.
- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد أمام كل فقرة (5) خمسة بدائل وهي (أنتفق تماماً، أنتفق، أنتفق الى حد ما، لا أنتفق، لا أنتفق إطلاقاً) ، نرجو منكم وضع علامة ( √ ) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
- نرجو الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة.
- الباحثة على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق، ولمصارفكم التقدم والازدهار

زهراء نعيم قاسم

ا.م.د جواد محسن راضي

zhraanaem90@gmail.com

Jawad\_Muhsin2000 @Yahoo.com

#### البيانات العامة

أ. العمر : اقل من 30 سنة ( ) ، 31-39 سنة ( ) ، 40-49 سنة ( ) ،  
50 سنة فأكثر ( ) .

ب. الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( ) .

ت. التحصيل العلمي:

دكتوراه ( ) ، ماجستير ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، بكالوريوس ( ) ، دبلوم ( )  
إعدادية ( ) .

ث. سنوات الخدمة:

1-5 ( ) ، 6-10 ( ) ، 11-15 ( ) ، 16-20 ( ) ، 21- فأكثر ( ) .

ج. سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

1-5 ( ) ، 6-10 ( ) ، 11-15 ( ) ، 16- فأكثر ( ) .

د. المنصب الوظيفي :

مدير المصرف ( ) ، نائب المدير ( ) ، رئيس قسم ( )

## المحور الأول: التوجه الاستراتيجي.

## 1. التوجه نحو السوق

## A. التوجه نحو الزبون

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق تماما	أففق	اتفق الى حد ما	لا أففق	لا أففق اطلاقا
1	يتم توجيه اهداف المصرف بشكل اساسي لإرضاء الزبائن					
2	استراتيجيتنا في تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم حاجات الزبائن					
3	يقوم المصرف بقياس رضا الزبائن بشكل نظامي ومتكرر					
4	يعطي المصرف اهتمام كبير للخدمات ما بعد تقديم الخدمة					
5	غالبا ما يبحث المصرف عن مؤشرات لزياده قيمه الزبون					
6	يهتم المصرف كثيرا بتقييم الزبون للخدمة المقدمة					

## B. التوجه نحو المنافس

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أففق تماما	أففق	اتفق الى حد ما	لا أففق	لا أففق اطلاقا
7	يقوم المدراء بالتشارك بالمعلومات بشكل منتظم حول المنافسين الحاليين والمستقبليين					
8	يستجيب المصرف بسرعه لأفعال المنافسين					
9	يقوم المصرف بشكل منتظم بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالميزة التنافسية واستراتيجيات المنافسين					
10	يتمتع المصرف بميزة كبيرة في اسواقنا المستهدفة مقارنة بالمنافسين					

## C.التنسيق بين الوظائف

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
11	يتبادل المصرف بحريه المعلومات حول تجارب الزبون الناجحة وغير الناجحة في جميع اقسامنا ووحداتنا				
12	هناك حاله من تكامل ما بين الوظائف المختلفة للمصرف من اجل خدمه احتياجات زبائننا				
13	يفهم المدراء في المصرف كيف يمكن للجميع بالمساهمة في خلق قيمه للزبون				
14	لدى جميع الموظفين في مصرفنا معرفه بمعلومات السوق				
15	يشارك الموظفون وبشكل كبير في مشاريع تطوير الخدمات الجديدة				

## 2.التوجه نحو الريادة

## A. الابداعية

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
16	يشجع المصرف الموظفين على النظر الى ابعد من حدود اعمالنا الحالية				
17	تتقبل ادارة المصرف وتنفذ الافكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً				
18	تشجع ثقافه المصرف على تطوير خدمات جديده وابداعيه				

## B . تبني المخاطرة

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
19	لدى مصرفنا استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديد غير جوهريه حتى لو كانت البيانات الاساسية (بحوث السوق ) غير واضحة أو غير متوفرة				
20	لدى مصرفنا الاستعداد لتمويل الخدمات غير الجوهريه حتى لو كانت أرباحها غير مؤكده				
21	لدى مصرفنا الاستعداد على تطوير وتقديم خدمات جديدة غير جوهريه حتى وان كان من المحتمل أن تؤثر على خدماتنا الجوهريه				

## C. الاستباقية

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
22	تركز اداره المصرف على تطوير خدمات جديده ليس لها علاقه بخدمتنا الحالية				
23	تفضل اداره المصرف تطوير خدمات جديده خارج حدود اسواقنا الحالية				
24	عندما يحاول المصرف تطوير خدمات جديده تفضل ادارة المصرف التركيز على الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن الجدد المحتملين				
25	يستثمر المصرف القابليات التكنولوجية الرقمية للتركيز على تطوير خدمات جديدة وإبداعية				

## 3. التوجه نحو التكنولوجيا

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة			
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق إطلاقاً
26	تأخذ اداره المصرف زمام المبادرة في استخدام التقنيات المتطورة في تطوير خدمات جديده مقارنة مع المنافسين				
27	تطبق اداره المصرف احدث المفاهيم المعاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية الجديدة				
28	يقوم المصرف بتنفيذ استراتيجية ناجحة بخصوص حقوق الملكية الفكرية				
29	مدخلاتنا في البحث والتطوير هي اكثر هجومية (ريادية) مقارنة مع المنافسين				
30	نتطلع لبناء حلول تكنولوجية جديدة لتلبية حاجات الزبون				

## المحور الثاني: البراعة التنظيمية.

## 1. الابداع الاستثماري

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
31	يقوم المصرف بانتظام بأجراء تعديلات بسيطة على الخدمات الحالية					
32	يقوم المصرف بأجراء تحسينات على الخدمات المقدمة لأسواقنا المحلية					
33	يقوم المصرف بتحسين كفاءه ما متوفر لدينا من خدمات					
35	نحاول الاستفادة من اقتصاديات الحجم في الاسواق الحالية					
36	يوسع مصرفنا الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين					
37	يمثل تخفيض تكاليف عمليات المصرف أداخلية هدف أساسي للمصرف					

## 2. الابداع الاستكشافي

ت	الفقرات	مقياس الاستجابة				
		أتفق تماما	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
38	يلبي مصرفنا متطلبات الزبائن التي تتجاوز حدود خدماتنا المصرفية الحالية					
39	نفكر دائما في ابتكار خدمات جديدة للزبائن					
40	نعمل باستمرار على أن نجرب تقديم خدمات جديدة في السوق المحلية					
41	نسوق خدمات جديدة تماما بالنسبة لمصرفنا					
42	كثيرا ما نستثمر فرص جديدة في أسواق جديدة					
43	يستخدم مصرفنا وبشكل منتظم منافذ جديدة لتقديم الخدمات المصرفية					