

## تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية - بحث تحليلي

### The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Ambidexterity - Analytical Research

صفاء كامل حنان  
م. د سهير عادل حامد  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
[safyo2005@yahoo.com](mailto:safyo2005@yahoo.com)

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والتعرف على تأثير كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وتم تطبيق البحث على اثنين من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية وهما (الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية والشركة العامة للمنتوجات الغذائية)، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث، والأهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والشركتين موضوع البحث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه، وكانت عينة البحث عينة قصدية (171) فرداً من قيادات الشركات وشملت (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام مسؤولي الشعب)، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والتي تكونت من (39) فقرة، فكان المجتمع الأول الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية بواقع (81) مستجيب، والمجتمع الثاني الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بواقع (90) مستجيب، وتم اجراء المقابلات الشخصية كوسائل مساعدة في الحصول على البيانات. ولأجل معالجة البيانات واختبار الفرضيات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية ومنها (معامل الفا كرونبيخ، التحليل العاملي التوكيدي، واختبار التباين الأحادي وغيرها)، واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (Spss V.23, Amos V.23)، وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتي اثبتت صحة الفرضيات واهمها ان القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في البراعة التنظيمية، وظهر ان التأثير الأعلى كان في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، وتبين لكل شركة نظام قدرات ديناميكية وبراعة تنظيمية يختلف عن الآخر نتيجة لتباين واختلاف الآراء وبحسب طبيعة المنتجات المقدمة من قبلها وطريقة تقديمها لزملائها. **مصطلحات البحث:** القدرات الديناميكية، البراعة التنظيمية، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل، استغلال الفرص، استكشاف الفرص.

#### Abstract

The current research aims to diagnose the nature of the relation between dynamic capabilities and organizational ambidexterity, and identify the effect of each of them in achieving the required performance of the organizations and adapt to the rapid environmental changes. The research was applied of tow companies affiliated to the Iraqi Ministry of Industry and Minerals, namely: (State Company of Textile and Leather Industries and State Company for Food Products), and based on the importance of the subject matter of the research and the importance of the research sample and companies of inquiry, The researchers adopted the descriptive analytical method in completing his research. The sample of the research was Intentional sample (171) individuals from the leaders of the companies included (General Managers, General Managers Assistants, Department Managers and division Directors), by using the questionnaire as the main tool for data collecting and information which consisted of (39) paragraphs, the first society was the State Company of Textile and Leather Industries with (81) responders, the second society the State Company for Food Products with (90) respondents. Interviews were conducted as a means assistant in obtaining data.

In order to process the data and test the hypotheses, many statistical methods were used such as (Alpha Kronbach factor, confirmatory factor analysis, One Way Anova, and others), the results were extracted using the computer's program (Spss V.23, Amos V.23), then the research results with a set of conclusions, which proved the validity of the hypotheses and the most important that the dynamic capabilities affects directly the organizational ambidexterity, and the higher effect was found in the State Company for Food Products, which showed that each company has a system of dynamic capabilities and organizational ambidexterity differs from each other due to contrast and different opinions depending on the nature of the products offered by them and their presentation to their customers.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Organizational Ambidexterity, Sensing Capabilities, Reconfiguration Capabilities, Exploitation of Opportunities, Exploration of Opportunities.

## المقدمة

يُعد موضوع القدرات الديناميكية من الموضوعات الهامة لديمومة عمل الشركات العامة والخاصة، نظراً لحاجتها الملحة للاهتمام والتعاطي مع الموضوعات الحديثة والتي تساعد على الارتقاء وتحقيق مستوى عال من البراعة التنظيمية للاستمرار بالعمل، ومواكبة التغيرات، فضلاً عن التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات في ظل البيئة الديناميكية المتصفة باللاتأكد والغموض والتقلب وعدم الاستقرار واشتداد حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع في مجال الأعمال محلياً وعالمياً، والتي اضعفت قدرتها في البقاء والاستمرار بعملها من دون إجراء تغييرات معينة، وبسبب هذه التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها هذه المنظمات، فأصبح لازماً عليها ان تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية. وبالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً وبشكل لا يقبل الشك بأن البراعة التنظيمية تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، فمن خلالها تستطيع المنظمات الوقوف بشكل قوي تجاه هذه التحديات، من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

## المبحث الأول/ منهجية البحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، المخطط الفرضي للبحث وفرضياته وكالاتي:

### أولاً: مشكلة البحث:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة ومتسارعة ألقت بظلالها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها. اذ تعمل المنظمات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، حتم عليها التكيف مع العمل ضمن أطر إدارية واقتصادية وتكنولوجية ومجتمعية متغيرة باستمرار وبسرعة، وهذا ما فرض على المنظمات الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، لأن عدم الاستجابة السريعة قد يؤدي فقدانها فرص النمو والتقدم والاستمرار، وهذا يتطلب محاولة إلقاء الضوء على الاثر الذي يمكن أن تؤديه كل ن القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى فهم مجتمع البحث لخصائص ومفاهيم متغيرات البحث وعلاقتها بمجمل اعمالهم؟
2. ما مستوى البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة وما هي اتجاهاتها؟ هل هي باتجاه استغلال الفرص او استكشافها او التوجه الى الهياكل المتمايزة؟
3. ما مستوى إدراك المسؤولين في الشركات المبحوثة لمفهوم القدرات الديناميكية؟
4. ما مستوى إدراك المسؤولين في الشركات المبحوثة لمفهوم البراعة التنظيمية؟
5. ما مستوى وطبيعة أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية البحث**

تتبع أهمية البحث العلمية من متغيراته اذ تواجه جميع المنظمات تحديات كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، تفرض عليها تبني أساليب وأنماط وعمليات وبرامج جديدة من خلال بناء وتطوير قدراتها الديناميكية للوصول الى مستوى عال من البراعة التنظيمية وتتجلى الأهمية العملية للبحث في:

1. أهمية العينة والتي شملت القيادات الإدارية العاملة في الشركات المبحوثة بجميع مستوياتها كونها تمثل النواة الأساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. الافادة من طبيعة واهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث (القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية).
3. اتخذ البحث من شركات وزارة الصناعة والمعادن ميداناً له لكونها تمثل مصدراً رئيساً لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية لرقد البلد باحتياجاته الحالية والمستقبلية.

**ثالثاً: أهداف البحث**

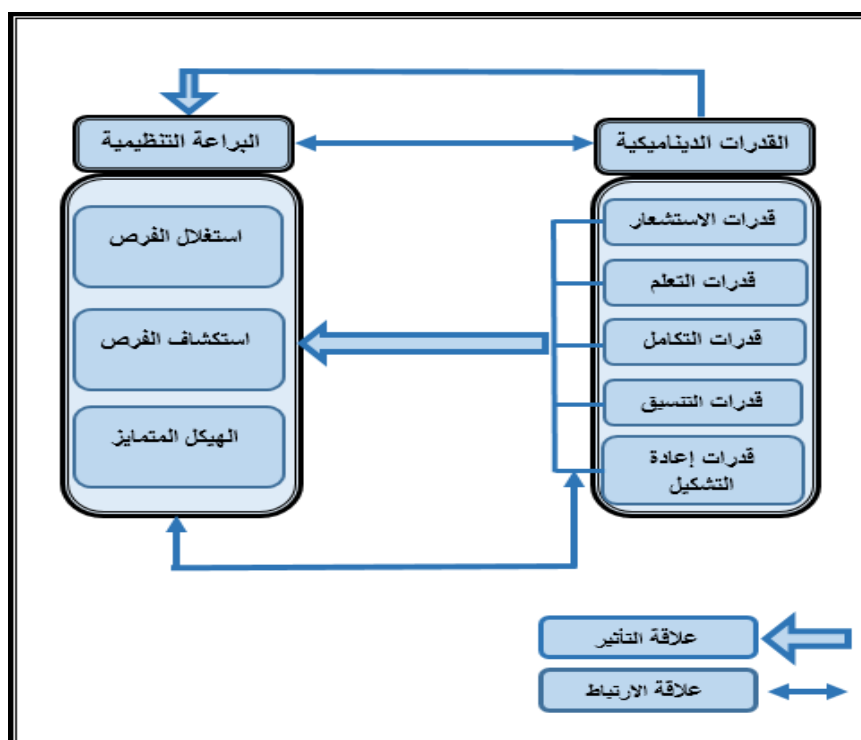
يتجسد الهدف الرئيس للبحث في تشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، والتعرف على دور كل من منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية يمثل بعضها في الواقع وسائل لتحقيق ذلك الهدف وهي:

1. بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية) وابعاده عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة وتجزير المعرفة التي تتضمنها.
2. الكشف عن اهمية متغيرات البحث، ومعرفة مدى إدراك عينة البحث لأهمية تطبيق متغيراته وتقديم مقترحات للشركات المبحوثة في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج.
3. تحديد مستوى القدرات الديناميكية بأبعادها والبراعة التنظيمية بأبعادها في الشركات المبحوثة.
4. تزويد المعنيين والمهتمين بمعلومات عملية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومصادرها ومسبباتها.
5. اختبار علاقة الارتباط والتأثير، المتوقعة بين أبعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، وقدرات إعادة التشكيل) وابعاد البراعة التنظيمية (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، والهيكل المتمايز).

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث**

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة او الفرعية ذات العلاقة، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استناداً للمسموحات الفكرية والادبيات الاستراتيجية وبما توفر للباحثان من مصادر، ويُمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث وهي:

1. المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق وقدرات إعادة التشكيل) .
2. المتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) بأبعادها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص والهيكل المتمايز). والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

## خامساً: فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة البحث واختبار مخططها الفرضي، اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات يسعى الى اثبات مدى صدقها او رفضها وكما يأتي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** تتباين إجابات الشركات المبحوثة في مواقفها تجاه مستوى أبعاد القدرات الديناميكية وابعاد البراعة التنظيمية وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى لا توجد فروقات إحصائية لمستوى إجابات مجتمع البحث حول متغيراته وابعاده تعزى لاختصاص الشركات المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى إجابات مجتمع البحث حول متغيراته وابعاده تعزى لاختصاص الشركات المبحوثة.

**ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائياً بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية بأبعادها وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى ترتبط قدرات الاستشعار بالبراعة التنظيمية ارتباطاً معنوياً ذات دلالة إحصائية.
- الفرضية الفرعية الثانية ترتبط قدرات التعلم بالبراعة التنظيمية ارتباطاً معنوياً ذات دلالة إحصائية.
- الفرضية الفرعية الثالثة ترتبط قدرات التكامل بالبراعة التنظيمية ارتباطاً معنوياً ذات دلالة إحصائية.
- الفرضية الفرعية الرابعة ترتبط قدرات التنسيق بالبراعة التنظيمية ارتباطاً معنوياً ذات دلالة إحصائية.
- الفرضية الفرعية الخامسة ترتبط قدرات إعادة التشكيل بالبراعة التنظيمية ارتباطاً معنوياً ذات دلالة إحصائية.

**ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية معنوياً وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى تؤثر قدرات الاستشعار في البراعة التنظيمية معنوياً.
- الفرضية الفرعية الثانية تؤثر قدرات التعلم في البراعة التنظيمية معنوياً.
- الفرضية الفرعية الثالثة تؤثر قدرات التكامل في البراعة التنظيمية معنوياً.

- الفرضية الفرعية الرابعة تؤثر قدرات التنسيق في البراعة التنظيمية معنوياً.
- الفرضية الفرعية الخامسة تؤثر قدرات إعادة التشكيل في البراعة التنظيمية معنوياً.

#### سادساً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تمثلت بـ (الشركة العامة لصناعات النسيجية والجلدية، الشركة العامة للمنتجات الغذائية)
- الحدود البشرية: تتضمن العينة كل المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركات المبحوثة.
- الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث النظري والميداني لمدة سنة للفترة من 2017/9/20 ولغاية 2018/8/1

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

أجرى الباحث اختبارات جانب البحث التطبيقي في (الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية والشركة العامة للمنتجات الغذائية) وكانت عينة البحث (171) مستجيب من (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام ومسؤولي الشعب) لما لهم من دور رئيس في متغيرات البحث والتي تتأثر بالقيادات الإدارية المشرفة على القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية للشركات المبحوثة.

#### ثامناً: الإحصاء التحليلي لاستمارة الاستبيان

1. صدق الاستبانة ( صلاحيتها ): يستعمل الصدق للتأكد من كون المقياس متضمن لعدد كافٍ من الفقرات التي تعمل على قياس المفهوم الذي تبناه البحث ( مدى تمثيل المقياس للمفهوم بصدق) وللصدق نوعين من الاختبارات ، أولهما : صدق المحتوى (Content Validity) والذي يدل على مدى تمثيل فقرات الاستبانة للمتغيرات والابعاد المبحوثة، إذ اعتمد الباحث مقاييس ثابتة ، تم التأكد من صدقها وصلاحيتها نظراً لكونها من دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات وتكييف الاستبانة لتلائم مع البحث الحالي ، وثانيهما : الصدق الظاهري (Face Validity) ، والذي يشير لمدى انعكاس فقرات المقياس لما خصصت لقياسه فعلاً ( Zikmund et al., 2010:308 )

2. ثبات الاستبانة: اعتمد البحث الحالي على عدداً من المقاييس الجاهزة المستعملة في دراسات سابقة، الأمر الذي ساعد في الحصول على مستوى جيد من الثبات والصدق. وبهدف التأكد من ثبات واتساق الاستبانة ، قام الباحث باستعمال معامل (الفا كرونباخ) للتحقق من اتساق الاستبانة الداخلي ، فكانت نسب معامل الفا كرونباخ للمتغير التفسيري (القدرات الديناميكية) على المستوى الكلي للفقرات البالغ عددها (24) فقرة (0.883) ، بينما كانت نسبة معامل الفا كرونباخ للمتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) للفقرات البالغ عددها (15) فقرة (0.804) ، أما مقدار معامل الفا كرونباخ الكلي لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (39) فقد حصل على (0.941) ، وبمعامل صدق مقداره (0.97)، مما يشير لاتساق المقياس وثباته الداخلي وبمستوى موثوقية مرتفع

3. التحليل العاملي التوكيدي: لجأ الباحث الى استعمال الأسلوب الاحصائي ( Confirmatory Factor Analysis ) من أجل التعرف على صدق البناء للاستبانة ، فضلاً عن كون المقياس تجميعي من الباحثين (Pavlou & Elsaway , 2011) . للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، ومن الباحثين (Jansen et al., 2009) للمتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) . لذلك لم يحتاج الباحث لاستكشاف فقرات الاستبانة ولكلا المتغيرين ، وإنما احتاج الباحث لتوكيد المقياس ، إذ يعد التحليل العاملي التوكيدي افضل طريقة تستعمل للتحقق من الصدق البنائي ( Maccallum & Austin, 2000:197 ).

## الدراسات السابقة

أولاً: دراسات سابقة حول المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

أ. دراسات سابقة عربية

دراسة ( العبودي، 2015 )

عنوان الدراسة (دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي-دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى)

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى القابليات الديناميكية بأبعادها المختلفة في الكليات المبحوثة من وجهة نظر أعضاء مجالس كلياتها، وشمل مجتمع الدراسة جامعتي القادسية والمثنى، وتكونت عينة الدراسة من (171) فرداً من القيادات الجامعية من عميد ومعاون عميد ورئيس قسم في (26) كلية ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هناك جهد من قبل الكليات المبحوثة في مجال إعادة تشكيل مواردها وقابلياتها للحصول على مقدرات جديدة تمكنها من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتحقيق الموائمة المطلوبة مع بيئتها وارتباط القابليات الديناميكية بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ب. دراسات سابقة اجنبية

دراسة (Chukwuemeka & Onuoha, 2018) عنوان الدراسة (Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants)

(القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة)

هدفت الدراسة الى التركيز على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للمنظمة، مع التركيز على قطاع الأغذية السريعة في صناعة الأغذية، وتمثل مجتمع الدراسة في مطاعم الوجبات السريعة في ولاية ريفرز في نيجيريا، وتكونت العينة من (86) فرداً من الموظفين الذين شملوا كل من حاضرين، صرافين، مسوقين وموظفي مطبخ ومن اهم ما توصلت اليه الدراس من استنتاجات ان قدرات إعادة التشكيل تعمل على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التعرف على المعرفة الحالية وتحويلها إلى موارد جديدة، وهذا يعني ان القدرات الديناميكية للمنظمات تؤثر بشكل كبير على مستويات الميزة التنافسية.

ثانياً: دراسات سابقة حول المتغير المستجيب (البراعة التنظيمية)

أ. دراسات سابقة عربية

دراسة (الجبوري، 2010) عنوان الدراسة (أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية-دراسة ميدانية مقارنة بين

شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق)

هدفت الدراسة الى التعرف تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الاستراتيجية كمتغير مستجيب، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين وآسيا سيل، وطبقت على عينة مكونة من (72) مدير في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة، ومن اهم الاستنتاجات وجود علاقات ارتباط معنوية المتغيرين، كذلك وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية، وجود فروق معنوية بين الشركتين في متغيري البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية.

ب. دراسات سابقة اجنبية

دراسة (Palm & Lilja, 2017) عنوان الدراسة (Key Enabling Factors for Organizational

Ambidexterity in the Public Sector) (عوامل التمكين الرئيسة للبراعة التنظيمية في القطاع العام)

هدفت الدراسة الى استكشاف عوامل تمكين البراعة التنظيمية تجريبياً في القطاع العام، وتمثل مجتمع الدراسة في منطمتين اقليميتين في السويد، وتكونت العينة من (24) من مديري المشاريع المبتكرة وبعض السياسيين المشاركين في التطوير الاستراتيجي، ومن اهم استنتاجات الدراسة تحديد عدة عوامل تمكينيه للبراعة التنظيمية وهي: (التنظيم لفهم جيد لاحتياجات المستهلك والوضع الحالي، فريق إداري يمكنه إدراك الحاجة إلى الاستكشاف، الحوار، ثقافة تسمح بالأخطاء، موازنة الاستكشاف والاستغلال، التركيز على تنفيذ الابتكارات، والحوافز لكل من الاستكشاف والاستغلال)

## المبحث الثاني / الجانب النظري

سنتناول في هذا المحور المفاهيم الأساسية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وكالاتي:

أولاً: القدرات الديناميكية **Dynamic Capabilities**1. مفهوم القدرات الديناميكية **Concept of Dynamic Capabilities**

نظراً لأهمية موضوع القدرات الديناميكية فقد احتلت مكانة كبيرة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وتناول دراستها العديد من الباحثين فقد عرفها (Teece et al., 1997: 510) بأنها القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة عن طريق تغيير الموارد الداخلية والخارجية لتمكين المنظمة من دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات غير المؤكدة والمتغيرة. وأشار (Eisenhardt & Martin, 2000: 1108) الى القدرات الديناميكية بأنها العمليات التي تقوم بها المنظمة مثل تطوير المنتجات، والتحالفات وقدرات الاستحواذ، وإجراءات تخصيص الموارد. بينما يراها (Helfat et al., 2007: 4) بأنها قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بصورة هادفة. ومن وجهة نظر (Pavlou & El Sawy, 2011: 242) فهي تلك القدرات التي تساعد المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تكوين قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل مع التغيرات في البيئة الخارجية. فيما عدها (Pervan et al., 2018: 4) بأنها الروتين التنظيمي والاستراتيجي الذي تحقق المنظمات من خلاله تكوين موارد جديدة مع ظهور الأسواق، وانقسامها، وتطورها، وانتهائها.

يتضح مما سبق ان هنالك اختلاف في المفاهيم التي تناولها الباحثين لموضوع القدرات الديناميكية، فمنهم من عرفها بأنها قدرة (Ability)، ومنهم من نظر اليها بأنها عمليات (Processes)، والبعض عدها بمثابة أنماط (Patterns)، وهناك من وصفها بأنها إمكانية (Capacity). ولكنهم اتفقوا على أنها قادرة على جعل المنظمة تواجه التغير البيئي عن طريق الحفاظ على النشاط المستمر للمنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية وتحقيق التفوق الاستراتيجي.

2. أهمية القدرات الديناميكية **Importance of Dynamic Capabilities**

أن أهمية القدرات الديناميكية تكمن في كونها تمكن المنظمة من تحديد أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق خطة استراتيجية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية (الموسوي، 2016: 51). ومن منظور استراتيجي، يتطلب تحقيق النجاح على المدى الطويل، امتلاك المنظمات القدرات والكفاءات التشغيلية للتنافس في الأسواق القائمة، ومن اجل تحقيق هذه الاستجابة فان القدرات الديناميكية تتضمن المهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية، وقواعد اتخاذ القرارات التي تمكن قادة المنظمات من تحديد التهديدات والفرص وإعادة تكوين الأصول (O'Reilly & Tushman, 2008: 189)، ويقوم المدراء من خلالها بتغيير قاعدة موارد منظماتهم من خلال اقتناء الموارد وتكاملها وإعادة تجميعها لإنشاء توليد جديد للقيمة لتمكين المنظمة من الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة ((Khan & Lew, 2017:3) (Ambrosini & Bowman, 2009: 36) (Protogerou et al., 2008: 5). وتعزز القدرات الديناميكية من قوة المنظمة في علاقاتها العالمية عن طريق الافادة من أصولها الداخلية والخارجية وتمكينها من تنسيق نشاطها مع المنظمات الأخرى والاستجابة السريعة وبطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي. واذ ينبغي على المدراء اتخاذ قرارات منتظمة حول كيفية تجديد القدرات التشغيلية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة المتغيرة، فإن القدرات الديناميكية تمثل تحدياً مهماً للمدراء في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Pavlou & El Sawy, 2011: 241).

3. أبعاد القدرات الديناميكية **Dimensions of Dynamic Capabilities**

من خلال مراجعة الادبيات السابقة وجد ان هنالك اختلاف بين الباحثين حول ابعاد القدرات الديناميكية، وقد تبني البحث الحالي الابعاد الخمسة الاتية للقدرات الديناميكية: (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التشكيل)، وتم اختيار هذه الأبعاد لاتفاق أغلب الباحثين عليها، فضلاً عن توافق هذه الابعاد مع أهداف البحث الحالي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية، وكونها أكثر منطقية من الابعاد الأخرى.

## أ. قدرات الاستشعار Sensing Capabilities

يعكس الاستشعار القدرة على الشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين (Hou, 2008: 8). ويمثل الاستشعار قدرة المنظمة على ملاحظة التغييرات في البيئة، وتشكل المنظمات قدرتها على الاستشعار عن طريق إنشاء عمليات مراقبة لبيئة الأعمال الحالية والبعيدة بشكل دوري، لتفسير المعلومات التي تم جمعها، وتصفية الأجزاء ذات الصلة (MacInerney-May, 2011: 16). ولا ينطوي هذا النشاط على الاستثمار في النشاط البحثي فحسب، بل أيضاً في التحقق من احتياجات العملاء وإمكانيات المنافسين التكنولوجية واستساخها، وينطوي أيضاً على فهم الطلب الكامن، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة من الموردين والمنافسين (Teece, 2007: 1322).

## ب. قدرات التعلم Learning Capabilities

يُعد التعلم وسيلة رئيسة لتحقيق النجاح والذي يتطلب من المنظمات أن تستكشف سبل جديدة وتتعلمها، وفي الوقت نفسه تستثمر ما تعلمته بالفعل، وأنه عملية بالغة الأهمية، تؤدي إلى حل أفضل وأسرع لمشاكل محددة من خلال التجريب والتكرار، وفي الوقت نفسه تمكن المنظمات من تحديد فرص إنتاج جديدة. (Protogerou et al., 2011: 619). وعرف (Pavlou & El Fang et al., 2011: 244) قدرة التعلم بأنها القدرة على تجديد القدرات التشغيلية القائمة بمعارف جديدة. ومن وجهة نظر (Fang et al., 2014: 1191) فإن التعلم يشير إلى قدرة المنظمة على فهم المعرفة الخارجية وتوليد المعرفة الداخلية المفيدة. فضلاً عن ذلك كونها تساعد المنظمة في تقييم واكتساب واستيعاب واستعمال المعرفة الخارجية لإنشاء المعرفة الداخلية الجديدة. يهتم التعلم بتحسين سلوك الأفراد وقدرتهم وهذا يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل أكثر فعالية لبيئتها وإيجاد طرق أفضل وأكثر ذكاءاً للتعلم وإن هذه النجاحات يمكن تنفيذها في مكان العمل (Stephen, 2010: 29). ويؤدي التعلم التنظيمي الصحيح إلى أعضاء منظمين تنظيماً جيداً وهذا يمكنهم من جمع المعلومات التسويقية والاستجابة لها ونقلها بصورة ادق وأفضل (Hou, 2008: 1255).

## ج. قدرات التكامل Integration Capabilities

تعرف قدرة التكامل بأنها الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من أجل الحصول على الموارد المتاحة امامها، والجمع بينها ونشرها، من أجل تحقيق الرؤى الإدارية للمنظمة. إن مفهوم التكامل يتمثل في "عملية تحقيق وحدة الجهد"، والوظيفة الرئيسية لقدرة التكامل في مساعدتها على تحقيق تفاعل إيجابي بين مختلف الموارد بتحويلها إلى مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية التي تبني قيمة تتلاءم مع البيئة الخارجية. ومن خلال نشر القدرة التكاملية على نحو فعال، يمكن للمنظمة انجاز مشاريع لم تتمكن من إنجازها بمفردها، مثل السعي إلى أسواق جديدة أو اعتماد تكنولوجيات جديدة (Jiang et al., 2015: 1186-1187). ومن وجهة نظر (MacInerney-May, 2011: 19) يشير التكامل إلى إدراج قدرات جديدة في المنظمة وربطها بالموارد والقدرات القائمة. إذ أن كل قدرة لا بد أن تكون مدعومة بموارد المنظمة والتي تنشأ من دمج متميز من هذه الموارد أو العناصر، وتشكل الموارد أسس الاستراتيجيات الفريدة التي تولد الميزة التنافسية (البدراي، 2010: 63-64). ومن الممكن أن يؤدي تكامل المعرفة إلى قدرة تنظيمية جيدة (Henderson, 1994: 608).

## د. قدرات التنسيق Coordination Capabilities

التنسيق يصف قدرة المنظمة على تقييم قيمة الموارد الموجودة من أجل دمجها في تشكيل قدرات جديدة (Stephen, 2010: 27). ومن وجهة نظر (Protogerou et al., 2011: 619) فإن قدرات التنسيق تمكن المنظمات من التعرف على مواردها وتطويرها وجعلها ذات قيمة استراتيجية. ويساعد التنسيق الفعال في حل المشاكل التي تواجهها المنظمات واتخاذ القرارات الجماعية (Óskarsson, 2011: 50). وعلى الرغم من أن قدرات التنسيق ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع قدرات التكامل، لأن التنسيق يتم تعزيزه من خلال لغة مشتركة، فإن كلا النوعين من القدرات مختلفان سواء من الناحية النظرية أم التجريبية، فالتنسيق يركز على تنظيم المهام والأنشطة التي يقوم بها الأفراد، أما التكامل فإنه يركز على بناء إحساس وفهم جماعي شامل

(Pavlou & El Sawy, 2011: 246). كما تعزز قدرات التنسيق من تكامل المعرفة الضمنية والظاهرة التي تسمح للمنظمات بتوفير منتجاتها بشكل أكثر فعالية من ناحية الكلفة والحصول على مزيد من المعلومات حول احتياجات عملائها (Protogerou et al., 2008: 11).

#### هـ. قدرات إعادة التشكيل Reconfiguration Capabilities

يتمثل أحد أهم العوامل الرئيسة للنمو المربح والمستدام في القدرة على إعادة التوحيد وإعادة تكوين الأصول والهياكل التنظيمية مع نمو المنظمة، ومع تغير الأسواق والتكنولوجيات. ويرى (Protogerou et al., 2008: 12) أن قدرة المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة أصولها تعتمد على الآليات والعمليات التي تم تطويرها من أجل الإحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة واختيار إجراءات فعالة في علاقاتها مع وكلاء آخرين. ويشير إعادة التشكيل إلى قدرة المنظمة على تطبيق التكنولوجيا المتقدمة ذاتياً على مختلف المنتجات أو الأسواق في مناطق جغرافية مختلفة (Fang et al., 2014: 1191). ومن وجهة نظر (McKnight, 2012: 10) فإن إعادة التشكيل يشير إلى الطرق المختلفة التي تقوم عن طريقها المنظمات بإنشاء قاعدة مواردها وتوسيعها وتعديلها. وفي سياق القدرات الديناميكية، ينبغي أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها من خلال إعادة تشكيل قدراتها بشكل فعال (MacInerney-May, 2011: 19). وذكر (Pavlou & El Sawy, 2011: 243) أن إعادة تشكيل القدرات التشغيلية ونشر قدرات جديدة لمعالجة البيئات المضطربة هو الهدف النهائي للقدرات الديناميكية التي تسعى إلى تحقيق اللياقة التطورية ومنع الجمود.

## 2. البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

### 2.1. مفهوم البراعة التنظيمية Concept of Organizational Ambidexterity

بالنظر لكون موضوع البراعة التنظيمية أحد المواضيع المهمة فقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، فقد عرفها (Tushman & O'Reilly, 1996: 24) بأنها القدرة على متابعة كل الابتكارات والتغيرات المتزايدة والمتزامنة في آن واحد والتي تنتج عن استضافات متعددة متناقضة للهياكل والعمليات والثقافات داخل نفس المنظمة. فيما يراها (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209) بأنها القدرة على تحقيق المواءمة والقدرة على التكيف في وقت واحد على مستوى وحدة الأعمال. وعدها (Bodwell, 2011: 153) بأنها قدرة المنظمة على الجمع بين نشاطات الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد. ومن وجهة نظر (Du & Chen, 2018: 1) فهي تمثل إجراءات متزامنة تقوم بها المنظمات لمعالجة حالتين متغايرتين في وقت واحد وهما الاستكشاف والاستغلال.

اعتماداً على ما ورد من المفاهيم أعلاه يتضح أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على أداء أعمال مختلفة في نفس الوقت، وتعتبر بمثابة أداة تمكن المنظمة من إدارة التوترات في أعمالها وفي الوقت نفسه تحسن من أداء المنظمة وتمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية.

### 2. مداخل البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity Approaches

تتطلب البراعة التنظيمية من المنظمات أن تكون قادرة على استغلال الفرص واستكشافها في آن واحد (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389). وأكد (Bøe-Lillegraven, 2016: 64) أن المنظمات البارعة يمكن أن تتابع التغيير التطوري والثوري في وقت واحد عن طريق فصل الوحدات الاستكشافية عن الوحدات الاستغلالية، مما يسمح بالعمليات المتضاربة والهياكل والثقافات تعيش جنباً إلى جنب وتزدهر في منظمة واحدة. وتم توسيع مفهوم البراعة لتشمل على الأقل ثلاثة مداخل أو حلول متميزة من الناحية المفاهيمية لمشكلة الاستكشاف والاستغلال على مستوى المنظمة وهي:

#### أ. البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity

تشير البراعة الهيكلية، المعروفة أيضاً باسم البراعة المعمارية (architectural ambidexterity)، إلى حلول لكيفية التعامل مع الهيكل التنظيمي المزدوج والاستراتيجية للتمييز بين الاستكشاف والاستغلال. في هذه الحلول، تقوم المنظمة بإنشاء هياكل

منفصلة، والتي تتبع وتتركز على نشاط مختلف (Miller, 2015: 13). ووصف (Venkatraman et al., 2007: 8) البراعة الهيكلية بأنها السعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف في نفس الفترة الزمنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة آليات، من بينها هياكل مزدوجة أو أنظمة فرعية مكلفة بشكل مستقل بالاستغلال والاستكشاف.

#### ب. البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

وتعرف بأنها القدرة السلوكية لإظهار المواءمة والقدرة على التكيف في الوقت نفسه عبر وحدة أعمال كاملة. إذ إن القدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال ترتكز على السياق التنظيمي الذي يتميز بالتأثير المتبادل (التفاعل) بين المرونة والانضباط والثقة، ويتطلب سياق تنظيمي داعم يشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم على أفضل وجه بين المطالب المتعارضة للمواءمة والقدرة على التكيف (Oreilly & Tushman, 2013: 11). وتشير المواءمة (في الاستغلال) إلى التماسك بين جميع أنماط الأنشطة في وحدة الأعمال، إذ تعمل نحو نفس الأهداف، وتشير القدرة على التكيف (في الاستكشاف) إلى القدرة على إعادة تكوين الأنشطة في وحدة العمل بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة الأعمال (البناء، 2016: 8)

#### ج. البراعة المتسلسلة Sequential Ambidexterity

تقترح البراعة المتسلسلة أن المنظمات تصبح بارعة عن طريق تحويل تركيزها النسبي بشكل متوازن على الاستغلال والاستكشاف مع مرور الوقت استجابةً للاضطرابات والتغيرات البيئية وأنها ستتحج دائماً في حال حافظت على هذا التوازن. ووصف (Venkatraman et al., 2007: 8) البراعة المتسلسلة بأنها التسلسل الزمني للاستغلال والاستكشاف، وبالإضافة إلى المقايضة المألوفة بين الاستغلال والاستكشاف، يمكن أن تكون هناك علاقة متكررة ومتطورة مع بعضها البعض (Bøe-Lillegraven, 2016: 66). وإضافة (Miller, 2015: 14) أنه يمكن تحقيق البراعة من خلال الاهتمام المتسلسل للاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، لكن التجريب والاستكشاف سيتحولان بمرور الزمن إلى مرحلة استغلال، بمعنى أن الجديد يفقد حدائته مع مرور الوقت. لذلك ستميل المنظمات دائماً إلى البحث عن حالة التوازن والاستمرار في القيام بما تقوم به بالفعل، واستثمار المعرفة والتقنيات الحالية ومجالات المنتجات / الأسواق (Bøe-Lillegraven, 2016: 66).

#### د. البراعة القائمة على القيادة Leadership-based Ambidexterity

يلعب كبار المسؤولين التنفيذيين، باعتبارهم قادة بارزين في المنظمات، دوراً مهماً في تعزيز البراعة، إذ إن البراعة تسهل عملية الجمع بين العمليات الداخلية عن طريق فريق الإدارة العليا. وقد وصفت العديد من الدراسات العمليات القيادية كعامل مساند عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو السياقية، كما أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف في المنظمة تتعلق بمستويات الإدارة الهرمية المختلفة (Raisch & Birkinshaw, 2008: 391). وأكد (Smith et al., 2005: 524) بأن فرق الإدارة العليا تتخذ القرارات بشأن الأشكال التنظيمية والثقافات وعمليات تخصيص الموارد، ويمكن لمنظماتهم استغلال الفرص واستكشافها. وإضافة (Jansen et al., 2008: 985) أن الفرق العليا في المنظمات البارعة يمكنها أن تترجم التوقعات المختلفة والمتضاربة إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق.

#### 3. أهمية البراعة التنظيمية Importance of Organizational Ambidexterity

نالت البراعة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة، وكانت من أهم القضايا ليس فقط بالنسبة للباحثين في المجال الصناعي ومجالات الإدارة الاستراتيجية والمعرفة، وإنما أصبحت ذات أهمية كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والمتضاربة للمنظمات في البيئة المتغيرة، وتكمن أهمية البراعة التنظيمية في توفير التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة (علي وشرفاني، 2016: 15). ويرى (Jansen, 2005: 48) أن البراعة التنظيمية تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء. إذ أنها تسمح للمنظمات بتجديد أصولها المعرفية وإدارة المخاطر بفعالية (Fu et al., 2016: 2). وذكر (Lin et al., 2007: 1656) أن البراعة التنظيمية تساعد المنظمات التي تعمل في هذه البيئة المضطربة والتي تتطلب الكفاءة والمرونة العالية في استغلال مواردها وإيجاد موارد جديدة. وأضاف (Palm & Lilja, 2017: 3) أن البراعة التنظيمية لها تأثير

إيجابي على نمو المنظمات وتميزها على مثيلاتها. وبين (Andriopoulos & Lewis, 2009: 698) ان البراعة التنظيمية هي امر ضروري في نجاح واستمرار عملية تطوير المنتجات، وتمكن المنظمات من الربحية والابتكار على المدى الطويل. وأن المنظمات يمكن أن تستفيد من البراعة في تشكيل تحالفاتها مع المنظمات الاخرى (Lin et al., 2007: 1647). وزعم (Popadić et al., 2015: 113) بأن البراعة التنظيمية ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. فعندما ترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة ويكون ذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية (Kuncoro et al., 2017: 513).

#### 4. أبعاد البراعة التنظيمية Dimensions of Organizational Ambidexterity

وصف عدد من الباحثين والكتاب البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الابعاد التي توصلوا اليها بعد عمليات دراسة وتحليل وتفسير للجوانب المتعلقة بها، وقد تبنى البحث الحالي الابعاد الثلاثة التالية للبراعة التنظيمية: (استغلال الفرص، استكشاف الفرص، والهيكل المتميز). وقد وقع الاختيار على هذه الابعاد لاتفاق اغلب الباحثين والكتاب عليها، وان هذه الابعاد هي الأكثر ملاءمة لأهداف البحث الحالي فضلاً عن امكانية تطبيقها في البيئة العراقية.

##### أ. استغلال الفرص Exploitation of Opportunities

يرتبط استغلال الفرص بمصطلحات مثل: التنقيح، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق (March, 1991: 71)، ويتكون من أنشطة الابتكار التي تركز على تحسين نطاق سوق المنتجات القائمة (Yigit, 2013: 17). وانه يدور حول الاستفادة من الرؤى والممارسات الحالية من خلال التنقيح (Hoholm et al., 2018: 343). وعرفه (McCarthy & Gordon, 2011: 241) بأنه الأنشطة والمخرجات التي تهتم بالتكنولوجيات الناضجة والمألوفة، ويتميز بأفق زمني قصير وكفاءة وموثوقية. وكد (Yigit, 2013: 16) ان الاستغلال يرتبط بالتعلم الذي يتم الحصول عليه عن طريق التحسين التجريبي، البحث المحلي، واختيار العمليات الحالية. وايدته في ذلك (Lubatkin et al., 2006: 648) والذي بين ان الاستغلال ينطوي على استعمال قواعد معرفية صريحة، وذلك من خلال استيعابها ودمجها، ويمكن إجراء تحسينات تدريجية على المسارات التكنولوجية أو التسويقية القائمة.

##### ب. استكشاف الفرص Exploration of Opportunities

يرتبط استكشاف الفرص بمصطلحات مثل: البحث، التباين، المخاطرة، التجريب، والتشغيل، والمرونة، الاكتشاف، والإبداع (March, 1991: 71). ويدور عن البحث عن حلول جديدة من خلال عمليات البحث وتطوير رؤى جديدة (Hoholm et al., 2018: 343). وعرف (McCarthy & Gordon, 2011: 241) استكشاف الفرص بأنه الأنشطة والمخرجات التي تركز على التكنولوجيات الجديدة والناشئة والريادية، ويشمل آفاق زمنية طويلة والبحث والتجريب والابتكار والقدرة على التكيف. ويشير الى التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع المنسق والتجارب المخطط لها (Tuan, 2014: 2-3)، وانه يتعامل مع مجالات سوق المنتجات الجديدة، ويتم تنفيذه من خلال الأبحاث المحلية ضمن العمليات والتقنيات المنتظمة للمنظمات (Yigit, 2013: 17). ويرتبط الاستكشاف بالهيكل العضوية، الأنظمة المقترنة بشكل واسع، كسر المسارات، الارتجال، الاستقلالية، الفوضى، الأسواق الناشئة والتكنولوجيات (Turner et al., 2012: 1).

وذكر (Junni, 2013: 300) ان تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف والحفاظ عليهما أمر ضروري من اجل بقاء المنظمات. ويرى (Huang, 2010: 5) أن استغلال الفرص واستكشافها يتطلبان اهتماماً وموارداً مختلفة، وبالنظر لمحدودية هذه الموارد، اذ تواجه المنظمات توتراً في التعامل معهما. وقد ركزت دراسات مختلفة على أهمية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وبالنظر للتوترات التي تواجهها المنظمات من اجل تحقيق هذا التوازن فقد اقترح (Jansen, 2005: 36-37) اربعة حلول وهي:

1- قبول التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص وتعلم التعايش معه.

2- حل التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص من خلال توضيح المستويات والصلات فيما بينها.

3- حل التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص من خلال مراعاة دور الوقت والفصل بينهما مع مرور الوقت.

4- حل التناقض بين استغلال الفرص واستكشاف الفرص من خلال إدخال مفاهيم جديدة أو منظور جديد.

#### ج. الهيكل المتميز Differentiated Structure

افضت الدراسات السابقة للاعتراف بالمنظمات البارعة (عبارة عن وحدات استكشافية واستغلالية متميزة هيكلياً) (Tempelaar, 2010: 27). وعرف (السعيد، 2010: 145) الهيكل المتميز نظام تنظيمي مجزئ إلى انظمة فرعية، وكل وحدة فيه تميل إلى تطوير خصائص معينة ترتبط بمتطلبات البيئة الخارجية ذات العلاقة. وأشار (Raisch et al., 2009: 685) الى التمايز بأنه فصل الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية إلى وحدات تنظيمية متميزة. وهذا يمكن المنظمات البارعة من الحفاظ على العديد من الكفاءات التي تعالج مطالب متناقضة، فهو يحمي العمليات الجارية في الوحدات الاستغلالية من التدخل في الكفاءات الناشئة التي يتم تطويرها في الوحدات الاستكشافية. ومن ثم، فإنه يضمن تمتع الوحدات البارعة بالحرية والمرونة المطلوبة لتطوير معارف ومهارات جديدة من اجل التكيف مع بيئات المهام المتضاربة (Jansen et al., 2009: 798). وان السعي وراء الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في وحدات متميزة يؤدي إلى قدرات تشغيلية متميزة في مواقع متناثرة، وهذا يمكن المنظمات من تنفيذ الأنشطة اليومية الروتينية بفعالية للوصول الى المخرجات المطلوبة (Tempelaar, 2010: 28).

#### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: المعلومات الديموغرافية والمهنية للشركات المبحوثة

##### 1. الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية

من خلال تحليل البيانات يتضح لنا ان نسبة الذكور في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية ممن يشغلون المناصب القيادية والتنفيذية (61.7%) وبتكرار نسبي مقداره (50) ، فيما كانت نسبة الاناث (38.3%) وبتكرار نسبي (31)، مما يشير الى ذكورية مجتمع البحث نظرا لما يتطلب من جهود فيسيولوجية وميكانيكية والنزول الى مواقع الإنتاج والعمل اليدوي من خلال مشاركة العاملين نظرا لما يتمتع به الافراد من سنوات خبرة ، فكانت الفئة التي أمضت (11-20) سنة خدمة متصدرة لعدد سنوات الخبرة بنسبة (45.7%) وبتكرار (32)، وهذا ما يتناسب مع مكتسباتها من خلال اشغال المنصب الوظيفي لأكثر من ست سنوات وبنسبة (39.5%) وبتكرار نسبي (32) ، فيما تصدرت فئة مسؤولي الشعب في الشركة نسبة التمثيل البالغة (74.1%) مما يشير لتنوع مفاصل العمل في الشركة ، فيما حصلت الشهادة الجامعية البكالوريوس على اعلى نسبة (82.7%) مما يؤكد امتزاج الخبرة مع التحصيل العلمي لدى متخذ القرار ومنفذه في الشركة المبحوثة.

##### 2. الشركة العامة للمنتوجات الغذائية

من خلال تحليل البيانات يتضح لنا ان نسبة الذكور في الشركة العامة للصناعات الغذائية ممن يشغلون المناصب القيادية والتنفيذية (74.4%) وبتكرار نسبي مقداره (67) ، فيما كانت نسبة الاناث (25.6 %) وبتكرار نسبي (23)، مما يشير الى ارتفاع نسبة تمثيل الذكور في مجتمع البحث مقارنة بنسبة الاناث ، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل الذي تؤديه الشركة بمختلف منتجاتها المقدمة ، اذ تعتمد على مشاركة العاملين في وجهات النظر المتبادلة وبما يرتقي من جودة مخرجاتها نظرا لما يتمتع به الافراد من سنوات خبرة ، فكانت الفئة التي أمضت (11-20) سنة خدمة متصدرة لعدد سنوات الخبرة بنسبة (47.8%) وبتكرار (43)، وهذا ما يتناسب مع مكتسباتها من خلال اشغال المنصب الوظيفي لفئة (3-6) سنوات وبنسبة (40%) وبتكرار نسبي (36) مما يعني امتزاج الخبرات وتدوير مستمر في مفاصل عملها ، فيما تصدرت فئة مسؤولي الشعب في الشركة نسبة التمثيل البالغة (75.6%) وبتكرار نسبي (68) مما يشير لتنوع مفاصل العمل في الشركة فضلا عن امتداداتها الجغرافية الامر الذي يعطيها نسبة كبيرة من المرونة في العمل ، فيما حصلت الشهادة الجامعية البكالوريوس على اعلى نسبة (76.7%)، وبتكرار نسبي (69) مما يؤكد امتزاج الخبرة مع التحصيل العلمي لدى متخذ القرار ومنفذه في الشركة المبحوثة.

## ثانياً: تحليل إجابات مجتمع البحث

## 1. توفر المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في الشركات المبحوثة

- توفر المتغير المستقل القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية

تظهر النتائج حصول المتغير المستقل القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية على وسطاً حسابياً جيداً مقداره (3.97) ، وبانحراف معياري (0.482) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (18.528) بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3) ، وبمستوى اهتمام بلغ (79%) من قبل مجتمع الشركة البالغ (81) مستجيب حول امتلاك الشركة لقدرات تساعد على الاستشعار بالتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية ، بهدف تعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها الامر الذي يساعدها على تحقيق التكامل والتنسيق بين مواردها ونشاطاتها ، مما ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة تتلاءم مع هذه التغيرات. اما على مستوى ابعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية فكانت كالآتي:

أ. حصل بعد (الاستشعار) على متوسط حسابي جيد (3.95)، وبانحراف معياري (0.639) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة الاختبار التائي (13.338) وبمستوى اهتمام (79%) مما يشير الى اتفاق وتجانس واهتمام الشركة بعملية فحص ومراجعة البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها بهدف جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف الشركة على المدى القريب والبعيد، وقد حصلت جميع فقرات بعد الاستشعار على متوسط حسابي يتراوح بين جيد وجيد جداً (4.09 - 3.84).

ب. حاز بعد (قدرات التعلم) على وسط حسابي (3.97) جيداً ، وبانحراف معياري مقداره (0.590) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (t) المحسوبة (14.757)، وبمستوى اهتمام (79%) من قبل الشركة ببعد قدرات التعلم من خلال اتفاق وتجانس اراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على الإفادة من الاحداث والتجارب السابقة ، فضلاً عن توظيف معرفتها الجديدة واعداد قاعدة معرفية لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين وتطوير ، بهدف تلبية احتياجات زبائنهم المتعددة ، وقد حصلت جميع فقرات البعد على وسطاً حسابياً بين جيد وجيد جداً وبقيمة (4.02-3.93).

ت. فيما حصل البعد المستقل (قدرات التكامل) على وسط حسابي (4.00) جيد جداً وبانحراف معياري (0.541) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة الاختبار التائي المحسوب (16.682)، وبمستوى اهتمام (80%) من قبل الشركة، اذ تتفق اراء مجتمع البحث وتتجانس اجاباتها حول قدرة شركتهم على توجيه نشاطات الافراد ضمن اختصاصاتهم المتنوعة، والعمل على تعشيقها مع بعضها البعض لتصب جميعها في تحقيق اهداف الشركة، وقد تراوحت متوسطات فقرات بعد قدرات التكامل بين جيد وجيد جداً (4.11-3.94).

ث. بينما حصل بعد (قدرات التنسيق) على وسط حسابي (4.02) جيد جداً على المستوى الكلي، وبانحراف معياري (0.541)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (16.996)، فضلاً عن اهتمام نسبي من قبل الشركة بلغ (80%)، اذ تتفق اراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على توليد انسجام وتفاعل بين اقسامها المختلفة ، فضلاً عن توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بين عاملها وبما يتلاءم مع قدراتهم وخبراتهم لتحقيق أهدافها ، وقد تراوحت إجابات مجتمع البحث حول فقرات بعد قدرات التنسيق بين جيد وجيد جداً بحصولها على متوسطات حسابية (4.09-3.90) .

ح. وقد حصل بعد (قدرات إعادة التشكيل) على وسط حسابي جيد على المستوى الكلي لجميع الفقرات (3.92)، وبانحراف معياري (0.563)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة تاء المحسوبة (14.706)، وبمستوى اهتمام (78%) من قبل الشركة بقدرتها على التكيف عن طريق إعادة ترتيب وتنظيم مواردها الداخلية والخارجية وأنشطتها بالطريقة التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية المحيطة، وقد تراوحت متوسطات الفقرات التي قاست بعد قدرات إعادة التشكيل بين جيد وجيد جداً وبقيمة متوسطات حسابية (4.02-3.78).

- توفر المتغير المستقل القدرات الديناميكية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها يتضح لنا حصول متغير القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات الغذائية على وسطاً حسابياً جيد جداً مقداره (4.25)، وبانحراف معياري (0.377) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (31.603) بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3)، وبمستوى اهتمام بلغ (85%) من قبل مجتمع الشركة العامة للصناعات الغذائية البالغ (90) مستجيب حول امتلاك الشركة لقدرات تساعد في استشعار التغيرات التي تحدث البيئة الخارجية، بغية تعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها الامر الذي يسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مواردها ونشاطاتها، اذ ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة تتلاءم مع هذه التغيرات. اما على مستوى ابعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات الغذائية فكانت النتائج كالآتي:

أ. حصل بعد (الاستشعار) على وسط حسابي جيد جداً (4.28) على المستوى الكلي لجميع فقراته، وبانحراف معياري (0.476) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة الاختبار التائي المحسوب (25.587) وبمستوى اهتمام (86%) مما يشير الى اتفاق وتجانس واهتمام الشركة بعملية فحص ومراجعة البيئة الخارجية التي تعمل من ضمنها بهدف جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف الشركة على المدى القريب والبعيد، وقد حصلت جميع فقرات بعد الاستشعار على متوسط حسابي جيد جداً ويتراوح بين (4.18 - 4.42).

ب. بينما حاز بعد (قدرات التعلم) على وسطاً حسابياً (4.22) جيد جداً، وبانحراف معياري مقداره (0.391) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (t) المحسوبة (29.623)، وبمستوى اهتمام (84%) من قبل الشركة العامة للصناعات الغذائية ببعد قدرات التعلم من خلال اتفاق وتجانس اراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على الإفادة من الاحداث والتجارب السابقة، فضلاً عن توظيف معرفتها الجديدة واعداد قاعدة معرفية لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين وتطوير، بهدف تلبية احتياجات زبائنها المتعددة، وقد حصلت جميع فقرات البعد على وسطاً حسابياً جيد جداً وبقيمة تراوحت بين (4.12-4.29).

ت. فيما حصل البعد قدرات التكامل على وسط حسابي (4.24) جيد جداً وبانحراف معياري (0.479) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة الاختبار التائي المحسوب (24.561)، وبمستوى اهتمام (85%) من قبل الشركة، اذ تتفق اراء مجتمع البحث وتتجانس اجاباتهم حول قدرة شركتهم على توجيه نشاطات افرادها ضمن اختصاصاتهم المتنوعة، والعمل على تعشيقها مع بعضها البعض لتصب جميعها في تحقيق اهداف الشركة، وقد حازت متوسطات فقرات بعد قدرات التكامل على جيد جداً وتراوحت قيمها بين (4.18-4.31).

ث. بينما حصل البعد المستقل (قدرات التنسيق) على وسط حسابي (4.29) جيد جداً على المستوى الكلي لجميع فقراته، وبانحراف معياري (0.640)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (19.096)، فضلاً عن اهتمام نسبي من قبل الشركة بلغ (86%) بهذا البعد، اذ تتفق اراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على توليد انسجام وتفاعل بين اقسامها المختلفة، فضلاً عن توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بين عاملها وبما يتلاءم مع قدراتهم وخبراتهم لتحقيق أهدافها، وقد كانت إجابات مجتمع البحث حول فقرات بعد قدرات التنسيق جيد جداً بحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (4.21-4.34).

ح. وقد حصل بعد قدرات إعادة التشكيل على وسط حسابي جيد جداً على المستوى الكلي لجميع الفقرات (4.24)، وبانحراف معياري (0.393)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة تاء المحسوبة (29.900)، وبمستوى اهتمام (85%) نسبي من قبل الشركة بقدرتها على التكيف عن طريق إعادة ترتيب وتنظيم مواردها الداخلية والخارجية وانشطتها بالطريقة التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية المحيطة، وقد تراوحت متوسطات الفقرات التي قاست بعد قدرات إعادة التشكيل (4.11-4.31) جيد جداً.

من خلال الاطلاع على الجدول (1) للمقارنة بين توفر المتغير الرئيس المستقل في الشركات المبحوثة نجد ان اعلى مستوى كان لتوفر القدرات الديناميكية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بوسط واهتمام نسبي (4.25، 85%) جيد جداً وعلى التوالي، بينما كان المتوسط الحسابي والاهمية النسبية للمتغير الرئيس القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (3.97، 79%) جيد.

الجدول (1): مقارنة الأوساط الحسابية والاهمية النسبية بين الشركات المبحوثة للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

| الشركة              | الشركة العامة للصناعات النسيجية الجلدية |       | الشركة العامة للمنتوجات الغذائية |       |
|---------------------|-----------------------------------------|-------|----------------------------------|-------|
|                     | الاهمية                                 | الوسط | الاهمية                          | الوسط |
| قدرات الاستشعار     | 79%                                     | 3.95  | 86%                              | 4.28  |
| قدرات التعلم        | 79%                                     | 3.97  | 84%                              | 4.22  |
| قدرات التكامل       | 80%                                     | 4.00  | 85%                              | 4.24  |
| قدرات التنسيق       | 80%                                     | 4.02  | 86%                              | 4.29  |
| قدرات إعادة التشكيل | 78%                                     | 3.92  | 85%                              | 4.24  |
| القدرات الديناميكية | 79%                                     | 3.97  | 85%                              | 4.25  |

من خلال المقابلات التي اجراها الباحث ومعايشته الميدانية وجد ان جميع الشركات لديها فرق عمل تعمل على مسح البيئة بشكل مستمر من منطلق المنافسة والبقاء وتسويق المنتج (السلع والخدمات) التي تقدمها نظرا لكونها شركات تعمل وتنافس للمحافظة على حصتها السوقية ومنافذ تسويقها والحصول على ولاء زبائنهم في ظل الانفتاح الذي يشهده السوق العراقي وتقلب الأسعار والمنافسة من الدول المجاورة الامر الذي يتطلب رصد وتحليل وتشخيص وإعادة النظر في المنتج الجديد او تحسين القديم او إعادة التسعير، اذ تعمل هذه الفرق على استبيان رضا الزبون بشكل مستمر عن طريق استبيان اعدت خصيصاً لهذا الغرض، فضلا عن حصولها على شهادات الايزو.

## 2. توفر المتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) في الشركات المبحوثة

- توفر المتغير المستجيب البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية

تظهر نتائج التحليل حصول المتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية على وسطا حسابيا (3.84) جيداً ، وبمستوى اهتمام نسبي مقداره (77%)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة تاء المحسوبة (18.528) والتي اجراها الباحث بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.405) مما يشير لتجانس وتطابق في إجابات مجتمع البحث حول إمكانية الشركة من استغلال الفرص المتاحة لها في السوق العراقي، فضلا عن استكشاف فرص جديدة في منتجات وأسواق جديدة تفرضها عليها البيئة ، من خلال اعتمادها هيكلًا متميزاً تواجه من خلاله التغيرات المستقبلية في بيئة العمل، اما على مستوى الابعاد فقد كانت النتائج كالآتي :

أ. حاز البعد المستجيب (استغلال الفرص) في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية على وسطا حسابياً (3.82) جيداً ، وبمستوى اهتمام نسبي (76%) من قبل الشركة ، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة والبالغة (16.384)، وبانحراف معياري (0.452) مما يدل على وجود اتفاق وتجانس في اراء المستجيبين في الشركة اعلاه وتطابقها حول قدرة شركتهم على استغلال الفرص الحالية في الأسواق القائمة عن طريق اجراء تعديلات صغيرة على السلع والخدمات المقدمة وبما يتلاءم مع ما يطلبه زبائنهم الحاليين ، فضلا عن حفاظها على مركزها التنافسي في السوق العراقي ، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد على متوسط حسابي جيد يتراوح بين (3.65-3.96) .

ب. فيما حصل البعد المستجيب (استكشاف الفرص) في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية على وسط حسابي (3.73) جيد، وبمستوى اهتمام (75%) ومعنوية (0.000)، وبقيمة تاء الجدولية (12.802)، وبانحراف معياري (0.510) اذ يشير لاتفاق وتطابق وتجانس في اراء المستجيبين في الشركة اعلاه حول توجه شركتهم بسرعة نحو الفرص الجديدة، فضلا عن تبني منافذ بيع وتوزيع لخدمة الزبائن في الأسواق الجديدة وبمنتجات حالية وجديدة ، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد المستجيب استكشاف الفرص على متوسطات حسابية بشكل جيد وتراوح قيمها بين (3.42 – 3.89).

ت. بينما حاز البعد المستجيب (الهيكل المتميز) في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية على وسط حسابي (3.96) جيد، وبمستوى اهتمام نسبي من الشركة مقداره (79%) ، وعند مستوى معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة (16.581) ،

وبانحراف معياري (0.519) يشير لتجانس وتطابق في الآراء حول اعتماد الشركة على تجزئة هيكلها التنظيمي الى أنظمة فرعية ، فضلا عن ميل كل منها الى تطوير خصائص معينة ترتبط بمتطلبات البيئة الخارجية التي تحيط بالشركة ويمكن توظيفها لخدمة اهداف الشركة وبما يسهم في تحقيقها للميزة التنافسية . فيما حصلت جميع فقرات البعد على متوسطات حسابية تراوحت بين جيد الى جيد جداً (3.78-4.11).

- توفر المتغير المستجيب البراعة التنظيمية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية

تظهر النتائج حصول المتغير المستجيب البراعة التنظيمية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية على وسط حسابي (4.26) جيد جداً ، وبمستوى اهتمام نسبي مقداره (85%)، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة تاء المحسوبة (33.584) التي اجراها الباحث بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3) ، وبانحراف معياري (0.358) مما يشير لتجانس وتطابق في إجابات مجتمع البحث حول إمكانية الشركة من استغلال الفرص المتاحة امامها في السوق العراقي ، فضلا عن بحثها عن فرص جديدة في منتجات وأسواق جديدة تفرضها عليها البيئة ، من خلال اعتمادها هيكلًا متميزاً تواجه من خلاله التغيرات المستقبلية في بيئة العمل، اما على مستوى الابعاد فقد كانت النتائج كالآتي :

أ. حاز البعد المستجيب (استغلال الفرص) في الشركة العامة للصناعات الغذائية على وسط حسابي (4.32) جيد جداً، وبمستوى اهتمام نسبي (86%) من قبل الشركة، وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة والبالغة (30.917)، وبانحراف معياري (0.404) مما يدل على اتفاق وتجانس آراء المستجيبين في الشركة اعلاه وتطابقها حول قدرة شركتهم على استغلال الفرص الحالية في الأسواق القائمة عن طريق اجراء تعديلات صغيرة او جذرية في السلع والخدمات المقدمة وبما يتلاءم مع ما يطلبه زبائنهم الحاليين ، فضلا عن حفاظها على مركزها التنافسي في السوق العراقي، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد على متوسط حسابي جيد جدا يتراوح بين (4.21-4.50) .

ب. فيما حصل البعد المستجيب (استكشاف الفرص) في الشركة العامة للمنتجات الغذائية على وسط حسابي (4.26) جيد جداً، وبمستوى اهتمام (85%) ومعنوية (0.000)، وبقيمة تاء الجدولية (26.906)، وبانحراف معياري (0.443) يشير لاتفاق وتجانس وتطابق في آراء المستجيبين في الشركة حول توجه شركتهم بسرعة نحو الفرص الجديدة، فضلا عن تبني منافذ بيع وتوزيع لخدمة الزبائن في الأسواق الجديدة ومنتجات حالية وجديدة، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد المستجيب استكشاف الفرص على متوسطات حسابية بشكل جيد جدا وتراوحت قيمها بين (4.12 - 4.41).

ت. بينما حاز البعد المستجيب (الهيكل المتميز) في الشركة العامة للمنتجات الغذائية على وسط حسابي (4.22) جيد جداً، وبمستوى اهتمام نسبي من الشركة مقداره (85%)، وعند مستوى معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة (31.584)، وبانحراف معياري (0.412) يشير لتجانس وتطابق في الآراء حول اعتماد الشركة على تجزئة هيكلها التنظيمي الى أنظمة فرعية، فضلا عن ميل كل منها الى تطوير خصائص معينة ترتبط بمتطلبات البيئة الخارجية التي تحيط بالشركة ويمكن توظيفها لخدمة اهداف الشركة وبما يسهم في تحقيقها للميزة التنافسية. فيما حصلت جميع فقرات البعد على متوسطات حسابية جيد جداً (4.13-4.40).

من خلال الاطلاع على الجدول (2) يتضح ان المتغير المستجيب البراعة التنظيمية قد حقق على مستوى الشركات المبحوثة وسطا حسابيا يتراوح (3.84-4.35) بين جيد وجيد جداً، وان اعلى مستوى كان في الشركة العامة للمنتجات الغذائية بوسط واهتمام نسبي (4.26، 85%) جيد جداً وعلى التوالي، بينما كان المتوسط الحسابي والاهمية النسبية للمتغير المستجيب البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (3.84، 77%) جيد.

الجدول (2): مقارنة الأوساط الحسابية والاهمية النسبية بين الشركات المبحوثة للمتغير المستجيب (البراعة التنظيمية)

| الايبعاد          | الشركة | الشركة العامة للصناعات النسيجية الجلدية |       | الشركة العامة للمنتجات الغذائية |       |
|-------------------|--------|-----------------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
|                   |        | الاهمية                                 | الوسط | الاهمية                         | الوسط |
| استغلال الفرص     |        | 76%                                     | 3.82  | 86%                             | 4.32  |
| استكشاف الفرص     |        | 75%                                     | 3.73  | 85%                             | 4.26  |
| الهيكل المتميز    |        | 79%                                     | 3.96  | 85%                             | 4.22  |
| البراعة التنظيمية |        | 77%                                     | 3.84  | 85%                             | 4.26  |

ولمس الباحث من خلال المقابلات التي اجراها مع المسؤولين في الشركات الأربع بأنها تمتلك اقسام بحث وتطوير تقدم دراسات مستمرة عن بحوث السوق، فضلا عن البحوث التي تدعم المنتج وتخفيض التكاليف، ومن الجهة الأخرى انفتحت الشركات المبحوثة على تنوع مقرات ومنافذ التوزيع الدائمة والمؤقتة وفتح المعارض والتعامل مع تجار التجزئة والاهتمام بتوفير المنتجات لمختلف الرقع الجغرافية لمحافظة العراق.

ثالثاً: علاقات الارتباط البيئية بين متغيرات البحث في الشركات المبحوثة

من خلال استعمال وتوظيف الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة من خلال معامل الارتباط البسيط بيرسون، لتحديد قوة التجاذب والتقارب والتنافر والتباعد بين المتغيرات من جهة والايبعاد والمتغيرات من جهة أخرى، بهدف اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائياً بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية بأبعادها)، فضلا عن اثبات الفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية.

1. علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية

أ. يتضح من الجدول (3) حصول البعد المستقل (قدرات الاستشعار) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات الاستشعار مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.660^{**}$ )، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استغلال الفرص ( $0.603^{**}$ )، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين الهيكل المتميز واستكشاف الفرص ( $0.573^{**}$  ،  $0.455^{**}$ ) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات الاستشعار في الشركة العامة للصناعات الجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

ب. يبين الجدول (3) حصول البعد المستقل (قدرات التعلم) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التعلم مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.653^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب الهيكل المتميز ( $0.622^{**}$ ) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص واستكشاف الفرص ( $0.569^{**}$  ،  $0.420^{**}$ ) وعلى التوالي، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التعلم في الشركة العامة للصناعات الجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

ت. ومن خلال نتائج الجدول (3) حصول البعد المستقل (قدرات التكامل) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التكامل مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.584^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب الهيكل المتميز ( $0.535^{**}$ )، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص واستكشاف الفرص ( $0.514^{**}$  ،  $0.394^{**}$ ) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التكامل في الشركة العامة للصناعات الجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى .

ث. يظهر الجدول (3) حصول البعد المستقل (قدرات التنسيق) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من علاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التنسيق مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.457^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب الهيكل المتمايز ( $0.404^{**}$ ) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص واستكشاف الفرص ( $0.380^{**}$  ،  $0.341^{**}$ ) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التنسيق في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى .

ج. يتضح من الجدول (3) حصول البعد المستقل (قدرات إعادة التشكيل) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من علاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات إعادة التشكيل مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.728^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استكشاف الفرص ( $0.656^{**}$ ) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص والهيكل المتمايز ( $0.584^{**}$  ،  $0.554^{**}$ ) وعلى التوالي، ومن النتائج المذكورة أعلاه: يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات إعادة التشكيل في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى .

ح. ومن نتائج الجدول (3) نلاحظ حصول المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من علاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة له مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.740^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب الهيكل المتمايز ( $0.646^{**}$ ) ، ثم تلتها على الترتيب علاقات ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص واستكشاف الفرص ( $0.637^{**}$  ،  $0.542^{**}$ ) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في القدرات الديناميكية في الشركة العامة للصناعات الجلدية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ،

الجدول (3): علاقة ارتباط القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (N=81)

| استغلال الفرص | استكشاف الفرص | الهيكل المتمايز | البراعة التنظيمية |
|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| 0.603**       | 0.455**       | 0.573**         | 0.660**           |
| 0.000         | 0.000         | 0.000           | 0.000             |
| 0.589**       | 0.420**       | 0.622**         | 0.653**           |
| 0.000         | 0.000         | 0.000           | 0.000             |
| 0.514**       | 0.394**       | 0.535**         | 0.584**           |
| 0.000         | 0.000         | 0.000           | 0.000             |
| 0.380**       | 0.341**       | 0.404**         | 0.457**           |
| 0.000         | 0.002         | 0.000           | 0.000             |
| 0.584**       | 0.656**       | 0.554**         | 0.728**           |
| 0.000         | 0.000         | 0.000           | 0.000             |
| 0.637**       | 0.542**       | 0.645**         | 0.740**           |
| 0.000         | 0.000         | 0.000           | 0.000             |

## 2. علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية

أ. يبين الجدول (4) حصول البعد المستقل (قدرات الاستشعار) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات الاستشعار مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط (\*\*0.651) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استغلال الفرص (\*\*0.569) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين الهيكل المتميز واستكشاف الفرص (\*\*0.547 ، \*\*0.543) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات الاستشعار في الشركة العامة للصناعات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .

ب. يظهر الجدول (4) حصول البعد المستقل (قدرات التعلم) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التعلم مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط (\*\*0.773) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استغلال الفرص (\*\*0.690) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين الهيكل المتميز واستكشاف الفرص (\*\*0.644 ، \*\*0.639) وعلى التوالي، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التعلم في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى .

ت. ومن خلال نتائج الجدول (4) حصول البعد المستقل (قدرات التكامل) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التكامل مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط (\*\*0.719) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استكشاف الفرص (\*\*0.668)، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استغلال الفرص والهيكل المتميز (\*\*0.641 ، \*\*0.520) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التكامل في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى .

ث. يظهر الجدول (4) حصول البعد المستقل (قدرات التنسيق) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من العلاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات التنسيق مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط (\*\*0.760) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استغلال الفرص (\*\*0.676) ، ثم تلتها على الترتيب بعلاقة ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استكشاف الفرص والهيكل المتميز (\*\*0.663 ، \*\*0.598) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه : يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات التنسيق في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الاخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى .

ج. يتضح من الجدول (4) حصول البعد المستقل (قدرات إعادة التشكيل) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) وبنسبة (100%) من علاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة ارتباط لقدرات إعادة التشكيل مع البعد المستجيب استغلال الفرص الكلي وبمعامل ارتباط (\*\*0.728) ، ثم ارتباط طردي موجب مع المتغير البراعة التنظيمية (\*\*0.569) ، ثم تلتها على الترتيب علاقات ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين

استكشاف الفرص والهيكل المتمايز ( $0.532^{**}$  ،  $0.295^{**}$ ) وعلى التوالي، ومن النتائج المذكورة أعلاه: يتضح ان أي زيادة او نقصان في بعد قدرات إعادة التشكيل في الشركة العامة للمنتجات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الآخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط ، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى .

ح. ومن نتائج الجدول (4) يتضح حصول المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) على اربعة علاقات ارتباط طردية إيجابية معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.000$ ) وهي اقل من مستوى المعنوية ( $5\%$ ) وبنسبة ( $100\%$ ) من علاقات الارتباط ، فكانت اقوى علاقة له مع البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط ( $0.829^{**}$ ) ، ثم ارتباط طردي موجب مع البعد المستجيب استغلال الفرص ( $0.760^{**}$ ) ، ثم تلتها على الترتيب علاقات ارتباط طردية موجبة مع البعدين المستجيبين استكشاف الفرص والهيكل المتمايز ( $0.727^{**}$  ،  $0.625^{**}$ ) وعلى التوالي ، ومن النتائج المذكورة أعلاه: يتضح ان أي زيادة او نقصان في القدرات الديناميكية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية سيصاحبه زيادة او نقصان في البعد الآخر ولكن بنفس قيمة معامل الارتباط، ومن كل ما سبق من علاقات ارتباط معنوية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث

الجدول (4): علاقة ارتباط القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية ( $N=90$ )

| استغلال الفرص | استكشاف الفرص | الهيكل المتمايز | القدرات الديناميكية |
|---------------|---------------|-----------------|---------------------|
| .569**        | .543**        | .547**          | .651**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |
| .690**        | .639**        | .644**          | .773**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |
| .641**        | .668**        | .520**          | .719**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |
| .676**        | .663**        | .598**          | .760**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |
| .623**        | .532**        | .295**          | .569**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |
| .760**        | .727**        | .625**          | .829**              |
| .000          | .000          | .000            | .000                |

#### رابعاً: تحليل علاقات التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية (تؤثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية بأبعادها)، وبهدف دراسة العلاقة الخطية بين متغيرات البحث المستقل والمستجيب، لجأ الباحث الى استعمال الأسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير المستجيب (البراعة التنظيمية) جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والوصول الى تحديد قيمة المتغير المستجيب من خلال تحديد قيمة المتغير المستقل. ولبناء الانموذج الرياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta (X_i)$$

فقيمة المتغير المستجيب ( $Y$ ) تمثل مشاهداته المتنبئ بها وهي تمثل قيمة التنبؤ للمتغير المستجيب البراعة التنظيمية، بينما تشير ( $X_i$ ) الى مشاهدات المتغير المستقل القدرات الديناميكية، فيما يدل ( $\alpha$ ) الى القاطع وهو يمثل قيمة المتغير المستجيب اذا كانت قيمة المتغير المستقل تساوي صفر، و( $\beta$ ) تدل على الميل أي ان انحراف المتغير المستقل بمقدار (1) ستزيد من قيمة المتغير المستجيب بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير المستجيب في قيمة الارتباط (أبو زيد، 2010:381).

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية

- لأجل اختبار اثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية على المستوى الإجمالي ومن خلال الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية معنوياً في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية) وبحسب الجدول (5) يتضح لنا ان قيمة معنوية الاختبار ( $\text{Sig}=000$ ) وهي اكبر من (0.05)، وان قيمة (f) المحسوبة (95.391) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وقيمة (t) المحتسبة (5.340) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية. وكانت معادلة الانحدار الخطي للأنموذج الفرضية الرئيسة الثانية:

$$Y = 1.362 + 0.623(X_i)$$

- اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كالآتي:  
أ. أثر قدرات الاستشعار في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (5) حقق البعد المستقل قدرات الاستشعار أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية، اذ كانت قيمة معامل (f) (60.850)، ومعامل (t) (10.189) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (43.5%) ، وقيمة (β) الميل (41.8%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 2.184 + 0.418 (X_i)$$

ب. أثر قدرات التعلم في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (5) حقق البعد المستقل قدرات التعلم أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (58.759)، ومعامل (t) (8.756) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000)، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (42.7%) ، وقيمة (β) الميل (44.9%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 2.055 + 0.449 (X_i)$$

ت. أثر قدرات التكامل في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (5) حقق البعد المستقل قدرات التكامل أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (40.926)، ومعامل (t) (7.532) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية وتفسره قيمة كل من معامل التحديد (34.1%) ، وقيمة (β) الميل (43.8%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي:

$$Y = 2.082 + 0.438 (X_i)$$

ث. أثر قدرات التنسيق في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (5) حقق البعد المستقل قدرات التنسيق أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (20.822)، ومعامل (t) (8.083) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (20.9%) ، وقيمة (β) الميل (34.2%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 2.459 + 0.342 (X_i)$$

ج. أثر قدرات إعادة التشكيل في البراعة التنظيمية : نلاحظ من خلال الاطلاع على الجدول (5) قد حقق البعد المستقل قدرات إعادة التشكيل أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (89.282) ، ومعامل (t) (8.107) المحسوبتين

اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (53.1%) ، وقيمة (β) الميل (52.4%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي:

$$Y = 1.780 + 0.524 (X_i)$$

الجدول (5): خلاصة مؤشرات تحليل القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (N=81)

| المتغيرات           | R    | r <sup>2</sup> | Sig  | f      | t      | α     | β    |
|---------------------|------|----------------|------|--------|--------|-------|------|
| قدرات الاستشعار     | .660 | .435           | .000 | 60.850 | 10.189 | 2.184 | .418 |
| قدرات التعلم        | .653 | .427           | .000 | 58.759 | 8.756  | 2.055 | .449 |
| قدرات التكامل       | .584 | .341           | .000 | 40.926 | 7.532  | 2.082 | .438 |
| قدرات التنسيق       | .457 | .209           | .000 | 20.822 | 8.083  | 2.459 | .342 |
| قدرات إعادة التشكيل | .728 | .531           | .000 | 89.282 | 8.107  | 1.780 | .524 |
| القدرات الديناميكية | .740 | .547           | .000 | 95.391 | 5.340  | 1.362 | .623 |

2. اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها في الشركة العامة للمنتجات الغذائية

1. لأجل اختبار اثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية على المستوى الإجمالي ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية معنوياً في الشركة العامة للمنتجات الغذائية) وبالنظر الجدول (6) يتضح ان فإن قيمة معنوية الاختبار (Sig=000) وهي اكبر من (0.05)، وان قيمة (f) المحسوبة (192.879) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبقيمة (t) المحتسبة (3.827) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وكانت معادلة الانحدار الخطي للأنموذج الفرضية الرئيسية الثانية هي:

$$Y = 0.924 + 0.785(X_i)$$

2. اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كالآتي:

أ. أثر قدرات الاستشعار في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (6) حقق البعد المستقل قدرات الاستشعار أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (64.553) ، ومعامل (t) (8.310) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (42.3 %) ، وقيمة (β) الميل (48.8%) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 2.174 + 0.488 (X_i)$$

ب. أثر قدرات التعلم في البراعة التنظيمية : من الاطلاع على الجدول (6) حقق البعد المستقل قدرات التعلم أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (130.680)، ومعامل (t) (4.929) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (59.8 %) ، وقيمة (β) الميل (70.5 %) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 1.288 + 0.705 (X_i)$$

ت. أثر قدرات التكامل في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (6) حقق البعد المستقل قدرات التكامل أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (94.152)، ومعامل (t) (8.461) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (51.7 % ) ، وقيمة (β) الميل (53.6 % ) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 1.992 + 0.536 (X_i)$$

ث. أثر قدرات التنسيق في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (6) حقق البعد المستقل قدرات التنسيق أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (120.145)، ومعامل (t) (9.111) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (57.7 % ) ، وقيمة (β) الميل (54.1 % ) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 1.942 + 0.541 (X_i)$$

ج. أثر قدرات إعادة التشكيل في البراعة التنظيمية : من خلال الاطلاع على الجدول (6) حقق البعد المستقل قدرات إعادة التشكيل أثراً معنوياً في البراعة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (f) (42.109) ، ومعامل (t) (6.132) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في البراعة التنظيمية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (32.4 % ) ، وقيمة (β) الميل (51.6 % ) ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية ، اذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي :

$$Y = 2.076 + 0.516 (X_i)$$

الجدول (6): خلاصة مؤشرات تحليل القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية (N=90)

| المتغيرات           | r    | r <sup>2</sup> | Sig  | f       | t     | α     | β    |
|---------------------|------|----------------|------|---------|-------|-------|------|
| قدرات الاستشعار     | .651 | .423           | .000 | 64.553  | 8.310 | 2.174 | .488 |
| قدرات التعلم        | .773 | .598           | .000 | 130.680 | 4.929 | 1.288 | .705 |
| قدرات التكامل       | .719 | .517           | .000 | 94.152  | 8.461 | 1.992 | .536 |
| قدرات التنسيق       | .760 | .577           | .000 | 120.145 | 9.111 | 1.942 | .541 |
| قدرات إعادة التشكيل | .569 | .324           | .000 | 42.109  | 6.132 | 2.076 | .516 |
| القدرات الديناميكية | .829 | .687           | .000 | 192.879 | 3.827 | 0.924 | .785 |

#### الاستنتاجات

1. تعمل الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية بخليط من الذكور والاناث، الا ان ذكورية المجتمع في الشركة تتفوق على اناثها نظراً لما يتطلبه العمل من جهود فسيولوجية وفنية، وكذلك الحال مع الشركة العامة للمنتوجات الغذائية .
2. ظهر حرص الشركات المبحوثة بشكل عام على تبني القدرات الديناميكية من خلال امتلاك قدرات الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق فضلاً عن قدرات إعادة التشكيل، في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ثم تلتها الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية.

3. ظهر حرص الشركات المبحوثة بشكل عام على تبني ابعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة باستغلال الفرص واستكشاف الفرص والهيكلة المتميزة ويعود ذلك الى اهتمام الشركات بتوفيرها واملاكها الامر الذي جعل براعتها التنظيمية تتناسب مع قدرتها على امتلاك الابعاد فكانت الصدارة للشركة العامة للمنتجات الغذائية.
4. تؤثر القدرات الديناميكية بشكل مباشر في البراعة التنظيمية وان هذا التأثير يكون أكثر في الشركة العامة للمنتجات الغذائية من الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية.
5. ظهر ان لكل شركة نظام قدرات ديناميكية وبراعة تنظيمية يختلف عن الآخر نتيجة لتباين واختلاف الآراء بحسب طبيعة المنتجات المقدمة من قبلها وطريقة تقديمها لزيائنها، فضلاً عن مستوى تأثير كل بعد من ابعاد القدرات الديناميكية في كل شركة اعتماداً على استراتيجية الشركة والموارد والبيئة التي تعمل في اطارها.

### التوصيات

1. بناء فرق عمل تهتم بدراسة التغيرات في البيئة الخارجية واعداد الخطط التي تتلائم مع تقلبات السوق العراقي في ضل العرض والطلب، والعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف وتوفير مستلزمات النجاح في ضل امتلاك افراد لديهم المؤهلات.
2. ينبغي على الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية الاهتمام بقدرات الاستشعار من خلال الاهتمام بعملية فحص البيئة الخارجية ومراجعتها بشكل دوري والعمل على جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على تقلبات السوق والعرض والطلب ودراسة الواقع التنافس، للوصول للقرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف الشركة في البقاء والتنافس والنمو.
3. ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة باستغلال الفرص المتاحة امامها والتي تطرحها عليها البيئة المحيطة بما يعزز الجوانب الإيجابية للشركات ك (تحسين المنتجات وجعلها تضاهي المنتجات المنافسة، التنوع في طرح المنتجات ودخول الأسواق الجديدة، فظلاً عن الاهتمام بتقليل الكلف دون المساس بجودة المنتجات).
3. على الشركات المبحوثة والشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية بشكل خاص الاهتمام بعملية استكشاف الفرص الجديدة من خلال اعتماد الابتكارات وتبني الأفكار المقدمة من قبل الباحثين والجامعات والافراد الموهوبين لديها، فضلاً عن ادخال السلع والخدمات غير النمطية في خطوط انتاجها.
4. على الشركات المبحوثة استثمار العلاقة الترابطية بين قدراتها الديناميكية وبراعتها التنظيمية بما يسهم في تعزيز أدائها وانتاجها وبقائها ونموها من خلال تعزيز اليات العمل على قدرات الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق وإعادة التشكيل نظراً لما تمتلكه القدرات الديناميكية من تأثير عبر ابعادها على البراعة التنظيمية.

### المصادر

#### أ. المصادر العربية

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم (2010)، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 2- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد (2010)، "مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات-دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3- البناء، زينب مكي محمود (2016)، "دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2.
- 4- السعيد، يعرب عدنان حسين (2010)، "مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى-دراسة اختبارية في عينة من الوزارات العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الموسوي، نادية ناصر عكلة (2016)، "دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية-دراسة استطلاعية لآراء القيادات في عينة من الكليات الأهلية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 6- علي، آري محمد، وشرافاني، دلمان خوشفي رمضان (2016)، "تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل)"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4.

## ب. المصادر الاجنبية

- 7-Ambrosini, V., and Bowman, C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", International Journal of Management Reviews, Vol.11,No.1, pp 29-29.
- 8-Andriopoulos, Constantine, and Lewis, Marianne W. (2009), "Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", Organization Science, Vol. 20, No. 4, pp. 696-717.
- 9- Bodwell, Wendy (2011), "A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals", Colorado State University, Colorado.
- 10-Bøe-Lillegraven, Tor (2016), "Business Paradoxes, Black Boxes, and Big Data: Beyond Organizational Ambidexterity", Copenhagen Business School.
- 11-Du, Jingjing, and Chen, Zhongwei (2018), "Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies, pp. 1-11
- 12-Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- 13-Fang, Shih-Chieh, Wang, Ming-Yeu, Wu, Feng-Shang, and Chen, Wei-Ying (2014), "Effects of Organisation's Dynamic Capabilities on the Duration of Patent Commercialisation: The Case of Taiwan Biotechnological Industry", Proceedings of PICMET '14: Infrastructure and Service Integration, pp. 1189-1200.
- 14-Fu, Na, Flood, Patrick C., and Morris, Tim (2016), "Organizational Ambidexterity and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Capital", Journal of Professions and Organization, Vol. 3, pp. 1-16.
- 15-Gibson, B. Cristina, and Birkinshaw, Julian (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
- 16-Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. (2007), "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations", London, Blackwell.
- 17-Henderson, Rebecca (1994), "The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery", Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3, pp. 607-630.
- 18-Hoholm, Thomas, Strønen, Fred, Kværner, Kari J., and Støme, Linn Nathalie (2018), "Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting", BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.
- 19-Hou, Jia-Jeng (2008), "Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities", Social Behavior and Personality, Vol. 36, No. 9, pp. 1251-1268.
- 20-Huang, Pei-Wen (2010), "Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities", Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
- 21-Jansen, Justin J. P. (2005), "Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance", Erasmus Universities Rotterdam.
- 22- Jansen, Justin J. P., George, Gerard, Van den Bosch, Frans A. J., and Volberda, Henk W. (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", Journal of Management Studies.
- 23-Jansen, Justin J. P., Tempelaar, Michiel P., Van den Bosch, Frans A. J., and Volberda, Henk W. (2009), "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", Organization Science, Vol. 20, No. 4, pp. 797-811.
- 24-Jiang, Wei, Mavondo, Felix Tinoziva, and Matanda, Margaret Jekanyika (2015), "Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability", Management Decision, Vol. 53, No. 6, pp. 1184-1202.

- 25-Junni, Paulina, Sarala, Riikka M., Taras, Vas, and Tarba, Shlomo Y. (2013), "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis", The Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. 4, pp. 299-312.
- 26-Khan, Zaheer, and Lew, Yong Kyu (2017), "Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective", International Business Review, pp1-12.
- 27-Kuncoro, Engkos Achmad, TisnawatiSule, Ernie, Prabowo, Harjanto, and Aziz, Yudi (2017), "Creating Organizational Ambidexterity Influenced by Entrepreneurial Competencies, and External Environmental Dynamism and its Impact towards Business Performance through Sustainable Competitive Advantage", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 7, No. 5.
- 28-Lin, Zhiang (John), Yang, Haibin, and Demirkan, Irem (2007), "The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing", Management Science, Vol. 53, No. 10, pp. 1645-1658.
- 29-Lubatkin, Michael H., Simsek, Zeki, Ling, Yan, and Veiga, John F. (2006), "Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", Journal of Management, Vol. 32, No. 5, pp. 646-672.
- 30-MacInerney-May, Kieran (2011), "The Value of Dynamic Capabilities For Strategic Management, unpublished PH.D. Dissertation", University of Cologne, Stuttgart.
- 31-Maccallum R., and Austin J. (2000), "Applications of Structural Equation Modelling in Psychological Research", Annual Review Psychol, Vol. 51, pp. 201- 226.
- 32-March, James. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization science, Vol. 2, No.1, pp. 71-87.
- 33-McCarthy, Ian P., and Gordon, Brian R. (2011), "Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach", R&D Management, Vol. 41, No. 3.
- 34-Miller, Erlend (2015), "The individual innovator as a resource within the organization", University of Oslo.
- 37-McKnight, Brent Alexander (2012), "Developing Dynamic Capabilities in Environments of Persistent Disturbances", University of Western Ontario.
- 35-O'Reilly, Charles A., and Tushman, Michael L., (2013), "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", Academy of Management Perspectives.
- 36-Óskarsson, Gunnar (2011), "Utilizing External Information in Continuous Innovation Processes: The impact of managerial IT skills and supportive capabilities on the innovativeness of multinational companies", University of Iceland.
- 37-Palm, Klas, and Lilja, Johan (2017), "Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9, No. 1, pp. 1-26.
- 38-Pavlou, Paul A., and El Sawy, Omar A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", Decision Sciences Journal, Vol. 42, No. 1, pp. 2 39-273.
- 39-Pervan, Maja, Curak, Marijana, and Kramaric, Tomislava Pavic (2018), "The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability", International Journal of Financial Studies.
- 40-Popadić, Mladenka, Černe, Matej, and Milohnić, Ines (2015), "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance", Organizacija, Vol. 48, No. 2.
- 41-Protogerou, Aimilia, Caloghirou, Yannis, and Lioukas, Spyros (2008), "Dynamic Capabilities and their Indirect Impact on Firm Performance", Paper submitted to the DRUID 25th Celebration Conference 2008, Copenhagen, CBS, Denmark, pp. 1-47.
- 42-Raisch, Sebastian, and Birkinshaw, Julian (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, And Moderators", Journal of Management, Vol. 34, pp. 375-409.

- 43-Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert, and Tushman, Michael L.(2009), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", Organization Science, Vol. 20, No. 4, pp. 685-695.
- 44-Smith, Wendy K., and Tushman, Michael L. (2005), "Managing Strategic Contradictions: A Top management Model for Managing Innovation Streams", Organization Science, Vol. 16, No.5, pp. 522-536.
- 45-Stephen, Nabende (2007), "Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business, Technical and Vocational Education Training Institutions", Makerere University.
- 46-Teece, David J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- 47-Teece, David J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 12, pp. 1319-1350.
- 48-Tempelaar, Michiel Pieter (2010), "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", Erasmus University Rotterdam.
- 49-Tuan, Luu Trong (2014), "Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR", University of Economics, Vietnam.
- 50-Tushman, Michael L., and O'Reilly III, Charles A. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", California Management Review, Vol. 38, No. 4.
- 51-Turner, Neil, Swart, Juani, and Maylor, Harvey (2012), "Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews.
- 52-Venkatraman, N., Lee, Chi-Hyon, and Iyer, Bala (2007), "Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector", Boston University School of Management.
- 53-Yigit, Mert (2013), "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization", School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- 54-Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. (2010), "Business research methods", 8th ed, Mason, HO: Cengage Learning.