



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Organizational ambidexterity And Its Relationship to Building Core  
Competence: An Exploratory Study at the University of Mosul**

Prof. Dr. Ma'an W. AlMa'adhede  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
Maanwaadalah@uomosul.edu.iq

Assist. Lecturer: Mohammed H. Al-Jubouri  
Al-Hadba'a University College  
Department of Business Administration  
Mohammed.bap10@student.uomosul.edu.iq

**Abstract:**

The research aims to determine the role of Organizational ambidexterity in developing Core Competence at the University of Mosul, as well as defining the role of Organizational ambidexterity in developing organizational learning ability, the core ability of intellectual capital, strategic flexibility and technology management, and for the purpose of achieving this, the researchers adopted the descriptive analysis approach, as the questionnaire was used as a A tool for data collection, and (174) questionnaires were distributed to a sample of administrative leaders working in the University of Mosul, and in order to analyze this data, a number of statistical analysis methods were used. The research recommends that the leaders of the University of Mosul should focus on activating the concept of Organizational ambidexterity in the university and its great benefits, whether from the new discovered knowledge or from the exploited knowledge reused, and its great role in developing the Core Competence.

**Keywords:** Organizational ambidexterity, Core Competence, organizational learning, strategic flexibility, intellectual capital, Management of Technology exploitation, exploration.

أثر البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل

م.م. محمد حيدر الجبوري  
كلية الحداثة الجامعة  
قسم إدارة الأعمال

أ.د. معن وعادل المعاضيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**المستخلص:**

يهدف البحث الى تحديد على دور البراعة التنظيمية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل، وكذلك تحديد دور البراعة التنظيمية في تطوير لمقدرات الجوهرية من خلال ابعادها وهي (التعلم المنظمي والمقدرة الجوهرية للمورد البشري والمرونة الاستراتيجية وادارة التكنولوجيا)، ولغرض تحقيق ذلك أعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام الاستبانة

بوصفها أداة لجمع البيانات، وقد وزعت (١٧٤) استبانة على عينة من القيادات الادارية العاملة في جامعة الموصل ولأجل تحليل هذه البيانات تم استخدام عدد من اساليب التحليل الاحصائية (الاسهام والأثر)، ومن ابرز ما توصل اليه الباحثان هو ان للبراعة التنظيمية علاقة أثر إيجابية في تعزيز المقدرات الجوهرية مجتمعةً ومنفردةً، ويوصي البحث بضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية في الجامعة وفوائدها الكبيرة سواء من المعرفة الجديدة المستكشفة أو من المعرفة المستغلة المعاد استخدامها وما لها من دور كبير في تطوير المقدرات الجوهرية.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، التعلّم المنظمي، المرونة الاستراتيجية، راس المال الفكري، ادارة التكنولوجيا، الاستغلال، الاستكشاف.

### المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة وعدم التأكد والتعقيد والغموض في البيئات المتغيرة التي تعمل بها منظمات الأعمال، وفي ظل المنافسة العالمية المتزايدة ودورات حياة المنتج القصيرة، واستجابةً للتغيرات التكنولوجية والتجارية السريعة، وسعيًا لتطوير المقدرات الجوهرية لمنظمات الاعمال على المدى الطويل، فإن قدرة المنظمة تعتمد على استغلال مقدراتها الجوهرية الحالية واستكشاف مقدرات جوهرية جديدة، ولا سيما في إطار التغيرات التي تواجهها المنظمات والتي تمثل تحديًا في طريق بناء المنظمات الديناميكية والتكيف مع السياق المضطرب، إذ تؤكد الدراسات على أن البراعة التنظيمية بوصفها نهج أمثل يُمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات عن طريق تحقيق الكفاءة باستغلال الأنشطة الحالية وتحقيق المرونة عبر أنشطة الاستكشاف، فيما تميل المنظمات إلى تنفيذ استراتيجيات مع التركيز على الكفاءة أو المرونة، إلا أن تحقيق النجاح والتفوق في الأداء والنمو والقدرة على مواكبة التطورات يتطلب من المنظمات السعي إلى تحقيقهما معاً.

### المبحث الاول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تعاني البيئة التعليمية في العراق حالها حال البيئات الأخرى من تنافسية عالية لتحقيق الأهداف التعليمية، الأمر الذي يوجب على الجامعات السعي لتعزيز مقدراتها الجوهرية لمعالجة نقص أو صعوبة في تفعيل المقدرات الجوهرية المطلوبة لمواكبة التطورات المتجددة في البيئة التعليمية سريعة وهذا ما أكد عليه (Seidel & Whitcomb, 2015: 197)، كما أشار (Cebrian et al., 2020: 2) الى ان المقدرات الجوهرية تمثل المصدر الأساس لتحقيق التميز والتفوق، وسعيًا لذلك على المدى الطويل ولتعزيز القدرات التنافسية اللازمة للبقاء، فإن قدرة الجامعة لاستغلال مقدراتها الجوهرية الحالية واستكشاف أخرى جديدة، في إطار التغيرات التي تواجهها فأنها تمثل تحديًا في سعيها للتكيف مع البيئة المضطربة، وهنا تمثل البراعة التنظيمية منهج متكامل يُمكن المنظمات من مواجهة التحديات البيئية عبر الكفاءة الناتجة عن استغلال الأنشطة الحالية وتحقيق المرونة بالأنشطة الاستكشاف لذلك يمكن وضع تساؤل رئيس للبحث وهو (هل تسهم البراعة التنظيمية في تطوير المقدرات الجوهرية لدى القيادات الإدارية في جامعة الموصل)، واعتماداً على ما سبق يمكن صياغة عدد من التساؤلات البحثية التي تشكل مجتمعاً مشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

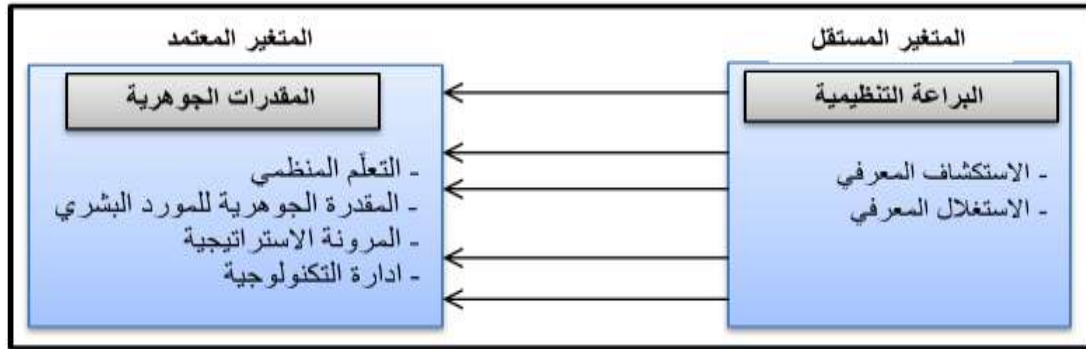
١. هل تعمل الجامعة على تحقيق البراعة التنظيمية في عملها عبر استكشاف المعرفة واستغلالها؟

٢. هل تُسهم البراعة التنظيمية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل؟  
 ٣. ما طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وانواع المقدرات الجوهرية منفردتاً؟  
**ثانياً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل، ويمكن تجزأة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية الآتية:  
 ١. بيان امكانية جامعة الموصل لتحقيق الاستغلال والاستكشاف بوقت واحد سعياً للوصول إلى البراعة التنظيمية.

٢. تحديد دور استغلال المعرفة واستكشافها في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل.  
 ٣. تحديد طبيعة ونوعية المقدرات الجوهرية التي تتطور لدى جامعة الموصل عبر تبنيها نهج البراعة التنظيمية.

**ثالثاً. أهمية البحث:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، إذ أن تبني البراعة التنظيمية أصبح قضية حرجة في حياة المنظمات، كونه يتعامل مع أحد الموارد المهمة (المعرفة) عبر استكشافها واستغلالها وانعكاسها في تطوير المقدرات الجوهرية التي تُميز المنظمة وتمنحها أسباب البقاء في عالم الأعمال المضطرب، وأن الأهمية الميدانية للبحث تأتي من تطبيق الدراسة في قطاع التعليم العالي (جامعة الموصل)، إذ يمثل هذا القطاع مفصلاً حيوياً من مفاصل اي بلد، إذ تتناول الدراسة بالوصف والتحليل قياس اتجاه العلاقة وأثرها بين مجموعة من المتغيرات ذات الأهمية على صعيد البيئة التعليمية العراقية.

**رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** صمم المخطط الفرضي استناداً لما تم الاطلاع عليه من ابحاث وجهود معرفية سابقة، إذ يتمثل المتغير المستقل البراعة التنظيمية والذي يضم بُعدي (الاستكشاف والاستغلال)، وتمثل المتغير المعتمد بالمقدرات الجوهرية الذي يضم ابعاد (التعلم المنظمي، والمقدرة الجوهرية للمورد البشري، والمرونة الاستراتيجية، وادارة التكنولوجيا)، الشكل (١):



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

**خامساً. فرضيات البحث:** لتحقيق أهداف البحث واختبار مخططه الفرضي، فقد اعتمد الباحثان على وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة، وعلى النحو الآتي:  
**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية.  
**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في التعلم التنظيمي.  
**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المقدرة الجوهرية للمورد البشري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في إدارة التكنولوجيا.  
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية.

سادساً. اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، والسبب الرئيس في اختيار الاستبانة هو سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات مخطط الدراسة الفرضي، وقد اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة في اعداد مقياس الدراسة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، واعتمد مقياس (Likert) ذي الأوزان، وفيما يخص فقرات القياس فقد اعتمد الباحثان على ما متوفر من مقاييس البحوث السابقة، والجدول (١) يبين فقرات المقياس التي اعتمدها البحث الحالي، الجدول:

الجدول (١): فقرات القياس لمتغيرات الدراسة التي تم اعتمادها

ت	الاسئلة كما في النموذج	اسم السؤال	المصدر
<b>اولاً: الاستغلال</b>			
١.	X <sub>1</sub>	صقل المعرفة الحالية	(van Assen, 2020: 33)
٢.	X <sub>2</sub>	خدمة الزبائن الحاليين.	
٣.	X <sub>3</sub>	الأهداف قصيرة الأجل.	(Úbeda-García et al., 2020: 371)
٤.	X <sub>4</sub>	اجراء تعديلات على الانشطة الحالية.	(Mihalache, et al., 2014: 148)
٥.	X <sub>5</sub>	تحسين الكفاءة.	(Patel et al., 2013: 1440)
٦.	X <sub>6</sub>	تخفيض التكاليف.	
<b>ثانياً: الاستكشاف</b>			
٧.	X <sub>7</sub>	اكتساب معرفة جديدة.	(van Assen, 2020: 33)
٨.	X <sub>8</sub>	تجديد للخدمات.	(Mom et al., 2007: 38)
٩.	X <sub>9</sub>	التكيف مع التغيرات البيئية.	
١٠.	X <sub>10</sub>	خدمات جديدة لأسواق جديدة.	(Úbeda-García et al., 2018: 23)
١١.	X <sub>11</sub>	خدمات جديدة لزبائن جدد.	(Peng & et al., 2019: 3939)
١٢.	X <sub>12</sub>	إدخال التكنولوجيا الجديدة.	
<b>الاسئلة الخاصة بأبعاد المتغير الثالث</b>			
<b>اولاً: التعلم التنظيمي</b>			
١٣.	X <sub>13</sub>	التعلم الذاتي.	
١٤.	X <sub>14</sub>	تطوير المهارات المعرفية.	(Bakirtas & Bakirtas, 2008: 116)
١٥.	X <sub>15</sub>	التعلم من خلال اداء الأعمال.	(Bani-Hani & AL-Hawary, 2009: 103)
١٦.	X <sub>16</sub>	سهولة الوصول للمعلومات.	(النقشبدي، ٢٠١٨: ٢٤٨)
١٧.	X <sub>17</sub>	توفير النظم الالكترونية المتطورة.	

ثانياً: رأس المال البشري			
(Bakirtas & Bakirtas, 2008: 116) (Bani-Hani & AL-Hawary, 2009: 103) (النقشبندي، ٢٠١٨: ٢٤٨)	التركيز على أهمية المعرفة.	X <sub>18</sub>	.١٨
	استقطاب الأفراد ذوي المعرفة.	X <sub>19</sub>	.١٩
	التركيز على التدريب.	X <sub>20</sub>	.٢٠
	الخدمات التعليمية المتميزة.	X <sub>21</sub>	.٢١
	قيادات بارعة.	X <sub>22</sub>	.٢٢
ثالثاً: إدارة التكنولوجيا			
(Bakirtas & Bakirtas, 2008: 116) (Bani-Hani & AL-Hawary, 2009: 103) (النقشبندي، ٢٠١٨: ٢٤٨)	توفير التمويل اللازم.	X <sub>23</sub>	.٢٣
	تحسين جودة استخدام التقنية.	X <sub>24</sub>	.٢٤
	توسيع نطاق الخدمات.	X <sub>25</sub>	.٢٥
	مراقبة البيئة الخارجية.	X <sub>26</sub>	.٢٦
	خلق ذاكرة تنظيمية مناسبة.	X <sub>27</sub>	.٢٧
رابعاً: المرونة الاستراتيجية			
(Bakirtas & Bakirtas, 2008: 116) (Bani-Hani & AL-Hawary, 2009: 103) (النقشبندي، ٢٠١٨: ٢٤٨)	توفير وزيادة الاختصاصات النادرة.	X <sub>28</sub>	.٢٨
	استكشاف متطلبات البيئة.	X <sub>29</sub>	.٢٩
	تكيف تكاليف الخدماتها.	X <sub>30</sub>	.٣٠
	اساليب منافسة جديدة.	X <sub>31</sub>	.٣١
	مرونة الاستراتيجيات والخطط.	X <sub>32</sub>	.٣٢
	مرونة المورد البشري	X <sub>33</sub>	.٣٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: أختار الباحثان قطاع التعليم العالي في العراق بوصفه مياناً لبحثهما، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل بجامعة الموصل، وتم الاستعانة بعينة من القيادات الادارية في الجامعة والمتمثلين بأعضاء مجلس الكليات لتمثل عينة طبقية قصدية لتتناسب مع توجهات البحث الحالي، إذ بلغ العدد الكلي للاستثمارات الموزعة (٢١١) استثنياً، وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (١٨٩)، اما الاستثمارة الصالحة فقد كان عددها (١٧٤) استثمارة وهذا ما يمثل نسبة (٨٩,٥%).

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم البراعة التنظيمية: تُشتق البراعة معجمياً من المختصر Ambi باللاتينية، وتعني كليهما، اما "Ambidextrous" البراعة فتعني المهارة أو الرشاقة او تعني حرفياً "الحق على كلا الجانبين"، ويجادل الباحثين بأن "مصطلح البراعة التنظيمية" لا يزال لا يمتلك تعريفاً واضحاً (O'Reilly & Tushman, 2013: 331)، وأن الأدبيات الحالية تقدم رؤى متنوعة وبديلة لما يمكن عدّه براعة تنظيمية. بموجب ذلك يسعى الباحثان إلى استعراض عدد من المفاهيم التي تعبر عن آراء الباحثين الذين كرسوا الكثير من اهتمامهم لموضوع البراعة التنظيمية، وكما في الجدول (٢):

## الجدول (٢): آراء عدد من الباحثين بشأن مفهوم البراعة التنظيمية

ت	الباحثين	المفهوم
1.	(Schnellbacher et al., 2019: 443)	المنظمات التي يمكن أن تتكيف مع البيئة وتحقق نجاحاً طويلاً الأمد باستكشاف فرص جديدة وفي الوقت نفسه استغلال القدرات الحالية.
2.	(Fourne, et al., 2019: 569)	نصف سلوك المنظمة التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من الاستغلال والاستكشاف داخلياً وفي الوقت نفسه.
3.	(Ubeda-Garcia et al., 2020: 364)	قدرة المنظمة على متابعة الاستغلال والاستكشاف (إدارة التعلّم ثنائي الحلقة) في وقت واحد بوصفها طريقتين متميزتين للتعلّم التنظيمي.
4.	(Katou et al., 2020: 1)	قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة وفي نفس الوقت للتكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بمرونة عالية بسبب التغيرات البيئية.
5.	(Aschenbrucker & Kretschmer, 2018: 118)	قدرة تنظيمية تؤثر على العلاقة بين سلوك الفرد وأداء الابتكار المتوازن.
6.	(Severgnini et al., 2018: 5)	قدرة المنظمة على تلبية الطلبات المتضاربة والمتزامنة للزبائن.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالرجوع إلى المصادر أعلاه.

ومن خلال ما سبق يجد الباحثان بأن البراعة التنظيمية تمثل: القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في المنظمة والمتمثلة بالاستكشاف (البحث عن البدائل الجديدة والتنوع والمرونة والاكتشاف والابتكار) والاستغلال (صقل أو استخدام أو تحسين الموارد والعمليات والمقدرات والمعرفة) للوصول للكفاءة والمرونة في عمليات المنظمة وبالتالي تحقيق التميز.

ثانياً أهمية البراعة التنظيمية: أن إحدى القضايا الرئيسية التي أثارها الأدبيات حول البراعة التنظيمية هي الرابط بين هذه القدرة الديناميكية وأداء المنظمة، إذ هناك أدلة تجريبية حول تأثيرات البراعة التنظيمية على الابتكار والاداء ونمو المبيعات البقاء والاستمرار على المدى الطويل، لذلك أن تكون المنظمات التي تحقق البراعة في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط، ومصيدة الفشل.

لاستكشاف المفرط (Ubeda-Garcia et al., 2020: 364)، وقد وجد (Schnellbacher et al., 2019: 443) ان البراعة التنظيمية تؤدي إلى الأداء المتفوق، كما أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والمبيعات، كما أن الاستكشاف يُسهم في الأداء عبر النمو، بينما يُسهم الاستغلال بزيادة الربحية، وقد وجد (Al-Atwi et al., 2019: 1) أيضاً أن تعلّم البراعة له تأثير إيجابي على المرونة التنظيمية (قدرة المنظمة على تجنب الأحداث المفاجئة والطارئة التي قد تهدد وجودها أو التعافي منها) والطاقة التنظيمية (التجربة المشتركة وإثبات التأثير الإيجابي والإثارة المعرفية والسلوك الفاعل بين أعضاء الوحدة في سعيهم المشترك لتحقيق أهداف تنظيمية بارزة)، كما أن البراعة في التعلّم لها تأثير إيجابي في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ثالثاً أبعاد البراعة التنظيمية: تسعى المنظمات الى تقسيم مواردها بين نشاطين اساسيين تسعى من خلالهما للوصول الى الأداء البارِع، يمثل هذين النشاطين بعدين اساسيين للبراعة التنظيمية وهما كل من الاستغلال والاستكشاف وعلى النحو الآتي:

١. **الاستكشاف:** يتضمن الاستكشاف سلوكاً ثابتاً يتميز بأنشطة زيادة التباين والابداع والتغيير المتكرر والبحث والتجريب والمخاطرة والابتكار، ويرتبط الاستكشاف بالهيكل العضوية والأنظمة غير المترابطة وتغيير المسار والارتجال والاستقلالية والأسواق والتقنيات الناشئة (Carmeli & Halevi, 2009: 208)، كما يمثل عنصر مهم في التعلم التنظيمي ويتيح للشركات دمج المعرفة والمعلومات الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، وتستجيب الابتكارات الاستكشافية للاتجاهات البيئية المتغيرة من خلال إنشاء تقنيات مبتكرة وأسواق جديدة، لذا تم تصميم هذه الابتكارات الجذرية لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الجديدة، عبر ابتكار تصاميم جديدة أو منتجات وخدمات جديدة، لذا ينطوي الاستكشاف على استخدام قواعد المعرفة الضمنية (Kollmann & Stockmann, 2010: 157)، ويتطلب الاستكشاف استثمارات كبيرة مع مكاسب غير مؤكدة، ويركز بشكل كبير على المستقبل ويعمل على تحقيق المرونة في المنظمة (Fu et al., 2020: 102)، وفي حين أن الاستكشاف يؤدي إلى تعزيز قدرة الشركة على تجديد قاعدتها المعرفية لكن الاستكشاف المفرط يمكن أن يوقع المؤسسات في دائرة لانهاية لها من البحث والتغيير غير المجزي (Raisch & Birkinshaw, 2008: 378).

٢. **الاستغلال:** يتميز الاستغلال بتناقض صقل المعرفة وحل المشكلات والتنقيح والتنفيذ والكفاءة والإنتاج والاختيار والكلفة، ويرتبط الاستغلال بالهيكل الميكانيكية والأنظمة المترابطة بإحكام والاعتماد على المسار والتشغيل والتحكم والبيروقراطية والأسواق والتقنيات المستقرة (Carmeli & Halevi, 2009: 208)، تستجيب الابتكارات الاستغلالية للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف التقنيات الحالية وتحسينات الكفاءة في العمليات، لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الحالية عبر تحسين التصاميم القائمة وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية، لهذا الغرض ينطوي الاستغلال على استخدام قواعد المعرفة الصريحة (Kollmann & Stockmann, 2010: 157)، يركز الاستغلال على التغيير التدريجي لخلق قيمة من خلال المقدرات الحالية، وبالتالي يشكل مخاطر أقل على المنظمة، فهو توجه نحو المدى القصير ويعمل على تحقيق الكفاءة في المنظمة (Fu et al., 2020: 102)، وفي حين أن التركيز على الاستغلال قد يؤدي إلى تعزيز الأداء قصير المدى، لكن يمكن أن يؤدي إلى فح الكفاءة لأن المنظمات قد لا تكون قادرة على الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية المتجددة (Raisch & Birkinshaw, 2008: 378).

**رابعاً. محددات البراعة التنظيمية:** قدم الباحثون فصلاً للعوامل التنظيمية والبيئية المختلفة التي تؤثر في تحقيق البراعة التنظيمية، لذلك سيتطرق الباحثان إلى العوامل المؤثرة في البراعة وطريقة تأثيرها، وعلى النحو الآتي:

١. **العوامل البيئية:** في البيئات التنافسية تميل نتائج الاستكشاف الناجح إلى الانتشار بسرعة بين مجموعة المنافسين، لذلك ففي البيئات التي تتميز بمستويات عالية من الديناميكية والقدرة التنافسية تولد الوحدات عوائد عبر إنشاء المزايا والحفاظ عليها، إذ تساعد الابتكارات الاستكشافية المنظمات في مواجهة حالات التقدّم السريع للمنتجات، ومع ذلك بدون الاستغلال السريع للمعرفة الناتجة من الاستكشاف يمكن للمنافسين محاكاة جهود الاستكشاف للمنظمة وتقديم نسخة محسنة بشكل أكثر كفاءة وبتكلفة أقل، وبهذه الطريقة تهدر المنظمات الوقت والموارد في الابتكار الاستكشافي دون تعزيز الكفاءة وتوليد الدخل عبر الابتكار الاستغلالي، وبناءً على ذلك، تحتاج المنظمات

إلى مزامنة وموازنة الاستكشاف المتزامن للفرص الجديدة واستغلال القدرات الحالية (Jansen et al., 2005: 353).

**٢. العوامل التنظيمية:** تتمثل العوامل التنظيمية بالهيكل التنظيمي، عمر المنظمة والحجم التنظيمي، والثقافة التنظيمية والهوية المنظمة وغيرها من العوامل التنظيمية، فقد تسمح اللامركزية بالتفاعل بين مجموعة متنوعة من وجهات النظر وتؤدي إلى شبكة داخلية غنية بمصادر المعرفة المتنوعة، إذ تسهل اللامركزية حل المشكلات ومن شأن ذلك أن يزيد من نطاق الاستجابة المحتملة للمشكلات ويدعم التعلّم الاستكشافي، وتدعم اللامركزية في اتخاذ القرار الابتكارات الاستكشافية للمنظمة، وتجب الإشارة إلى أنه بدون الهياكل الرسمية والمتصلة بكثافة، قد لا يتم استغلال هذه الفرص الجديدة بنجاح، كما أن إضفاء الطابع الرسمي يعزز الابتكارات الاستغلالية عبر تحسين المنتجات والعمليات الحالية، كما إنه يحفز الأفراد على مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية، ويقلل من تكاليف مشاركتها، أما بخصوص ترابط الوحدات التنظيمية والاعتماد المتبادل فإن الشبكات كثيفة الترابط للأفراد تسمح بتطوير هياكل معرفية عميقة وصل الأفعال والمنتجات والعمليات القائمة، لذلك يجب على الوحدات التنظيمية التي تسعى إلى ابتكارات استكشافية واستغلالية في وقت واحد تطوير مجموعات من الخصائص التنظيمية التي تعمل على نحو متكامل لتعزز بعضها، ويدعم مثل هذا السياق التنظيمي الأفراد للانخراط في الإجراءات الموجهة نحو الاستكشاف والإجراءات الموجهة نحو الاستغلال (Jansen et al., 2005: 354)، ووفق ذلك، كلما تميزت الوحدة بتفاعل اللامركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والترابط، ارتفع مستوى البراعة فيها (أي مستوى الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية) (Liu et al., 2019: 13).

**٣. الموارد الإستراتيجية:** إن المنظمات التي تمتلك موارد ذات قيمة نادرة ستكتسب القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات التي تعزز الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية والتمتع بأداء محسن على المدى القصير، إذ أن نشر الموارد وتنسيقها الفاعل يعزز الإجراءات التنظيمية والإستراتيجية التي تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية، وإن المنظمات التي تظهر مستويات عالية من البراعة التنظيمية هي الأكثر مهارة في تنفيذ ما أطلق عليه (Ansoff, 1980) بالإدارة المفاجئة، ويتم تحقيق ذلك بمجموعة موارد مرنة ومجموعة متنوعة من الخيارات التي تمارسها المنظمات وتمكنها من إدارة الأسواق والبيئات المتغيرة على نحو فاعل، وتعتمد المرونة والالتزام الإستراتيجيين بتنفيذ إستراتيجية لسوق المنتج على توافر الموارد وتوزيعها في المنظمة، وبهذا تظهر للشركات ذات المستويات العالية من البراعة الإستراتيجية مستويات أعلى من الموارد الإستراتيجية مقارنةً بشركات الإستراتيجية المنخفضة البراعة (Combe et al., 2012: 1395).

**٤. نظام العمل عالي الاداء:** قد توجه ممارسات الموارد البشرية الفردية نحو بناء الانضباط أو الامتداد أو الثقة أو الدعم على التوالي، فمن المحتمل أن الجمع بين هذه المجموعات المختلفة من الممارسات في نظام عمل عالي الاداء سيعزز السياق الذي يساعد على إنشاء موارد بشرية بارعة، ما يعني أن مجموعة واحدة من أنشطة الموارد البشرية تساعد في بناء قاعدة موارد قادرة على استغلال واقع السوق الحالي، في حين تعمل مجموعة أخرى من الأنشطة لبناء القدرة على التكيف مع الموارد اللازمة لاستكشاف فرص جديدة في الوقت نفسه، أي يتم إنشاء الانضباط والتمدد عبر المزيد من أنشطة الموارد البشرية الموجهة نحو الكفاءة، بينما يتم إنشاء الدعم والثقة بالمزيد من أنشطة الموارد البشرية الموجهة نحو التكيف (Patel et al., 2013: 1424).



٥. القيادة والذكاء الاجتماعي للقائد: يؤدي أسلوب القيادة دوراً مهماً في تطوير البراعة والحفاظ عليها في جميع أنحاء المنظمة من خلال توفير آليات التمايز والتكامل (Van Assen, 2020: 441)، وأن القيادة البارعة تتضمن ثلاثة عناصر هي: فتح سلوك القيادة لتشجيع السلوك الاستكشافي، وإغلاق سلوك القيادة لتشجيع السلوك الاستغلالي، والمرونة بمرور الوقت للتبديل بين كلا السلوكين عندما أن يستلزم الموقف، ويُشار بالسلوك القيادة الافتتاحي إلى سلوك القائد الذي يزيد من التباين في سلوكيات المرؤوسين بتشجيعهم على القيام بالأشياء على نحوٍ مختلفٍ والتجربة، وإعطائهم فرصة للتفكير والتنفيذ باستقلالية، لذلك تدعي نظرية البراعة في القيادة للابتكار أن سلوك القيادة الافتتاحي ينتج عنه أنشطة استكشاف المرؤوسين، ومن ناحيةٍ أخرى يُعرّف سلوك القيادة الختامية (الاجلالي) بأنه سلوك القائد الذي يقلل التباين في سلوكيات المرؤوسين عبر اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع إرشادات محددة، ومراقبة تحقيق الهدف، لذا تدعي نظرية البراعة في القيادة للابتكار أن سلوك القيادة الختامي (الاجلالي) يؤدي إلى أنشطة استغلال المرؤوسين، وبعد الجمع بين الشكلين من سلوكيات القيادة ينتج السلوك المرن القادر على تحقيق البراعة التنظيمية (Alghamdi, 2018: 2).

٦. التوجه الريادي والبراعة التنظيمية: أن الأبعاد الفرعية لـ EO قد تؤثر بشكل مختلف على قدرة المنظمة على متابعة الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية، فقد توجه المخاطرة المنظمة نحو العمل وتعزز سرعة اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتُمكن المنظمات من متابعة الفرص التي تتميز بفترة قصيرة، أي إنه كلما زادت مخاطرة المنظمة كلما ارتفع مستوى الابتكار الاستكشافي وانخفض مستوى الابتكار الاستغلالي، كما أن المستوى المرتفع من الابتكار لدى المنظمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الابتكار الاستكشافي وارتفاع مستوى الابتكار الاستغلالي (Lee & Kreiser, 2018: 42)، وأخيراً نجد أن الاستباقية بوصفها سلوك يبحث عن الفرص، ينتج عنها مزايا المتحرك الأول عبر الأنشطة الاستكشافية، وأن الاستباقية تشجع المنظمات على "الانسجام مع التغيرات والتقدم" لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والعمليات والهياكل المعدلة وإرضاء الزبائن وخفض التكاليف (Fua et al., 2020: 4).

٧. القدرة الاستيعابية: وهي قدرة المنظمة للتعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها على أهداف تجارية بما يسمح للمنظمات من تحسين تعلمهم من التفاعلات مع بيئتهم ومع المنظمات الأخرى، إذ تسمح القدرة الاستيعابية العالية للمنظمات بإدارة العبء المعرفي الناتج عن زيادة التعقيد المرتبط عموماً بالبراعة ولا سيما في الدورات التكنولوجية عندما يتم استغلال المعرفة الحالية لزيادة الربحية، كما أن المعرفة الجديدة مطلوبة لزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الجذرية الجديدة، ومن ثم فإن الاستغلال يوفر الدخل والاستكشاف فرصاً للاستثمار لتوليد التآزر بينهما (Fua et al., 2020: 5)، لذلك فإن القدرة الاستيعابية العالية تمكن المنظمات من اكتساب واستيعاب وتحويل وتطبيق المعرفة بطريقة أكثر فاعلية، مما يسمح لها بالتغلب على التوترات المرتبطة بالسعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف وترجمتها إلى أداء محسن (Solis-Molina et al., 2018: 82).

خامساً. مفهوم المقدرات الجوهرية: منذ طروحات (Andrews, Ansoff, McClelland)، بدأ الباحثون بإضافة الثراء لمعنى المقدرات الجوهرية، وكانت إحدى الدراسات المؤثرة جداً في هذا المجال قد طرحها (Prahalad and Hamel, 1990)، اللذان ناقشا قضايا المقدرات الجوهرية

للكفاءة الأساسية وأكدوا أن المقدرات الجوهرية هي أساس القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل، كما وتعتمد القدرة التنافسية للمنظمات في القدرة على تطوير تلك المقدرات، والتي تُعد أيضاً الدافع لتطوير منتجات (أساسية) مبتكرة بتكاليف أقل وسرعة أكبر من منافسيها، وقد عرفوا المقدرات الجوهرية على أنها "التعلم الجماعي في المنظمة وكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات" (Alexander & Martin, 2013: 39)، ومن أجل الوقوف على نحو أقرب من وجهات نظر الباحثين في المقدرات الجوهرية سيرعرض الباحثان بعض هذه المفاهيم، الجدول (٣):

الجدول (٣): مفاهيم المقدرات الجوهرية بحسب وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١.	(Prahalad & Hamel, 1991: 81)	مهارات التعلم الجماعي والتنسيق وراء خطوط إنتاج المنظمة، وهي مصدر التفوق التنافسي، لأنها تمكن المنظمة من تقديم مجموعة من المنتجات في للسواق الجديدة.
٢.	(Seram et al., 2019: 355)	أنها ناقل للموجودات والموارد التي لا رجعة فيها والتي تتمتع على طولها المنظمة بميزة فريدة.
٣.	(Ali, 2017: 1)	التكامل الفعال للمعرفة والتكنولوجيا والموارد والتقنيات ومهارات الموظفين والمهارات الإدارية في المنظمة.
٤.	(Andersson & Ramos-Reid, 2011: 13)	المعرفة والمهارات التي يتم مشاركتها عبر وحدات الأعمال والتي تساعد في تحديد الاهتمامات أو المشكلات أو القدرات أو الفرص المشتركة داخل المنظمة.
٥.	(Li et al., 2018: 205)	مجموعة المعارف الضمنية والصريحة التي تميز المنظمة على نحو استراتيجي.
٦.	(Krishnan et al., 2019: 482)	التكامل الفاعل لمهارات الموظف والمعرفة والمهارات الإدارية لمنظمة ما والموارد والتقنيات والتكنولوجيا، يجعل هذا التكامل للقدرات المتعددة من الصعب تقليد هذه المقدرات.
٧.	(Ceglinski, 2020: 48)	الأنشطة التي تؤديها المنظمة على نحو جيد مقارنة بمنافسيها، بما يحقق لها التميز عن المنافسين.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما ورد اعلاه يرى الباحثان أن المقدرات الجوهرية تتمثل في مزيج من عمليات التعلم واستكشاف المعرفة الضمنية والصريحة التي تتحول مع الاستخدام المستمر إلى توليد المقدرات الجوهرية التي تُمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

سادساً. أهمية المقدرات الجوهرية: سلطت دراسات مختلفة الضوء على أهمية هذه المقدرات بحجج مختلفة، وجادل بعض الباحثين بأن المقدرات الجوهرية قادرة على الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، وذهب البعض الآخر إلى إمكانية تنفيذها بوصفها إستراتيجية أو أنها مرتبطة بالتعلم المنظمي، فإذا كانت القدرة التنافسية قصيرة المدى لشركة ما كونها تعتمد على المنتجات الحالية والسعر/الأداء الخاصة بها، فإن القدرة التنافسية على المدى الطويل تعتمد على قدرة المنظمة على إنتاج منتجات لا يمكن تصورها من قبل الزبائن في ظل الظروف الحالية، ومن ثم فإن مصادر الميزة التنافسية الحقيقية لها تعتمد على قدرة الإدارة الحالية على بناء المقدرات الجوهرية التي ستمكّن المنظمة من التكيف باستمرار مع حدود السوق المتغيرة في العمل، وبهذا فإن الأهمية الأساسية للمقدرات الجوهرية تتمثل بالعمل على تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال التي بدورها تؤدي إلى النجاح (Ceglinski, 2020: 49)، وأكد (RezaeiZadeh et al., 2017: 35)، على أهمية وجود المقدرات الجوهرية في المنظمة في تحقيق أداء مالي مرتفع، وفي مجال التعليم العالي في الجامعات، ويؤكد (Cebrian et al., 2020: 2) على أهمية المقدرات الجوهرية بجميع أشكالها في تحقيق التنمية المستدامة لجودة التعليم العالي في الجامعات، كما تعمل المقدرات الجوهرية في الجامعات على ترابط وتنظيم المشاريع البحثية لطلبة الجامعات.

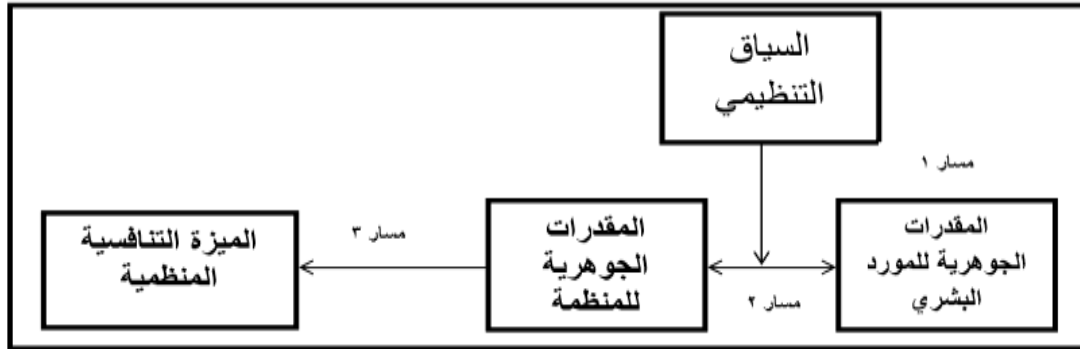
**سابعاً. خصائص المقدرات الجوهرية:** في ظل التنافسية العالية التي تشهدها البيئة الديناميكية والدور الاساس الذي تؤديه المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، أصبحت المنظمات تسعى إلى تحديد معايير تقييم وخصائص وسمات هذه المقدرات الجوهرية، ولكي تخلق المقدرات الجوهرية قيمة وتوفر أساساً قيماً للتأزر بين الأعمال في المنظمة، فقد وصفها (de Chabert, 1998: 5) بأنها نادرة، اي القدرات التي يمتلكها عدد قليل من المنافسين، ولا مثل لها، اي غير قابلة للنقل والتكرار والتقليد والاستبدال (de Chabert, 1998: 5)، وضروري للرؤية الإستراتيجية وقرارات المنظمة (de Chabert, 1998: 5). ولديهم القدرة على دعم منتجات أو خدمات متعددة (Tampoe, 1994: 69)، وتضيف بشكل كبير إلى القيمة النهائية للمنتج أو الخدمة (de Chabert, 1998: 5)، كما تمثل قدرة فريدة تنتج ميزة تنافسية طويلة الأمد (Chan, 2006: 147)، وأنها ضروري لبقاء المنظمات الجوهرية (Chan, 2006: 147)، وهي أعظم من كفاءة الفرد (Hafeez & Essmail, 2007: 536)، وتتعلق بجزء كبير من الوظيفة (Hall, 2012: 29)، ومرتبطة بالأداء الفعال او المتفوق (Hafeez & Essmail, 2007: 536)، ومرتبطة بشكل كبير بالاتجاهات المستقبلية (Gupta, 2013: 49)، كما يمكن تحسينها وتنميتها من خلال التدريب والتطوير ولها عدد محدود داخل كل منظمة، وغالباً ما تكون غير مرئية للمنافسين (Gupta, 2013: 49)، وهي دائمة من خلال قدرتها على تحقيق الميزة المستدامة (Krishnan et al., 2019: 483)، وتظهر بشكل مختلف في المنظمات (Krishnan et al., 2019: 483).

**ثامناً. أشكال المقدرات الجوهرية:** تطرق العديد من الباحثين إلى مواضيع المقدرات الجوهرية وسعى كل منهم إلى تحديد أنواع المقدرات الجوهرية تبعاً لخلفياتهم الاكاديمية ومدى فهمهم لها وتنوع المجتمعات والعينات والمنظمات المبحوثة، اذ حدد (النقشبندي، ٢٠١٨: ١٠٨)، أربع اشكال للمقدرات الجوهرية والتي سيعتمدها الباحثان كأبعاد رئيسة لمتغير المقدرات الجوهرية، وعلى النحو الآتي:

١. **التعلم المنظمي:** أن التعلم المنظمي هو المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة إلى إيجاد مزايا تنافسية والحفاظ عليها، ونتيجة للتغيرات المتسارعة والديناميكية التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية فقد أدى ذلك إلى ظهور مفاهيم مهمة ومعاصرة من أهمها التعلم المنظمي الذي حظي باهتمام المتزايد لدى الكثير من الباحثين وإدارة المنظمات، لا سيما بعد التميز التنافسي الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيتها لهذا النهج بوصفه عملية استقرار وتفاعل واستكشاف ومواجهة مستمرة للتهديدات البيئية الديناميكية، الذي تزامن مع التحول نحو عصر المعرفة الذي يركز على الاستثمارات بالموجودات الفكرية والمعرفية، وانسجاماً مع تلك التغيرات باتت منظمات الأعمال تركز كبيراً على امتلاك المقدرات الجوهرية، ومن أهم أنواع المقدرات

الجوهرية هو التعلّم المنظمي الذي يعمل على تنمية الموارد البشرية وتحقيق الإبداع والابتكار مما يقود المنظمة إلى تحقيق النجاح (النقشبدي، ٢٠١٨: ١٠٨)، يرى (Enginoglu & Arikani, 2016: 123) القدرة على التعلّم المنظمي تعكس أحد الجوانب الحاسمة في تحقيق المقدرات لجوهرية، وأن التعلّم المنظمي يترجم المعرفة الضمنية والصرحة إلى مقدره جوهرية تعمل على تحقيق النجاح التنظيمي والتفوق التنافسي.

٢. **المقدرات الجوهرية للمورد البشري (رأس المال البشري):** أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو التحوّل الحاصل من اقتصاد الصناعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، واستخدام منظمات الأعمال للقواعد المعرفية لتحقيق التفوق والتميز، والتركيز على ودور وأهمية صناعات المعرفة في ديمومة المنظمات في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير، وبناءً على ذلك باتت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في خلق وتطوير وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمات، إذ أصبح رأس المال البشري يشكل أهم أنواع تلك المقدرات، عليه لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد فقط على ما تمتلكه من موجودات مادية ورؤوس أموال نقدية بل أصبح الجزء الأكبر من تركيزها على الموجودات المعرفية (غير الملموسة) التي تمثل المورد البشري الأثمن لهذا العصر (النقشبدي، ٢٠١٨: ١١٤)، ويرى (Krishnan et al., 2019: 485) أن تنمية وتعزيز المقدرات الجوهرية للمورد البشري تعمل على تعزيز النمو وإضافة القيمة للمنظمات، كما أن المنظمة يمكن أن تطور المقدرات الجوهرية للموارد البشرية عبر عمليتين أساسيتين، هما: التنشئة (القدرة على إنشاء رابطة عاطفية مع الموظفين)، والتمكين (القدرة على توفير ثقافة التمكين للمديرين)، وهذا ما يحقق أداءً متميزاً للموارد البشرية، وأخيراً في أنموذجه يرى (Chen & Chang, 2011: 5742) ان تفاعل المقدرات الجوهرية للمورد البشري مع المقدرات الجوهرية للمنظمة يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الشكل (٢):



الشكل (٢): أنموذج (Chen & Chang, 2011) المقدرات الجوهرية للمورد البشري

Source: Chen, H.M. and Chang, W.Y., (2011), Core competence: What core you mean? -From a strategic human resource management perspective, African Journal of Business Management, 5(14). Pp 5742.

٣. **المرونة الإستراتيجية:** تسعى المنظمات إلى تحقيق المرونة الإستراتيجية التي تعد المقدره الجوهرية التي تبحث عنها منظمات الأعمال من أجل البقاء والاستمرار والنمو في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغيير وتعرّف على أنها القدرة على تحديد فرص الابتكار والموارد لمسارات العمل الجديدة أو عكس نشر الموارد غير المنتجة، ويرى (Brozovic, 2018: 4) أن المرونة الإستراتيجية قدرة لمنظمة على الانتقال بسهولة بين البدائل الإستراتيجية لكي تتمكن من الرد على

التقلبات البيئية، ولتحقيق المركز التنافسي عبر التوسع في الأسواق الجديدة أو بتبني تقنيات جديدة لإنتاج منتجات بكلفة أقل وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق، ونظراً لأن التكيف السريع يحسن الأداء في البيئات المعقدة والديناميكية فمن المهم ان يركز المدراء التنفيذيون على تفعيل المرونة الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة (Nadkarni & Narayanan, 2007: 245).

٤. إدارة التكنولوجيا: تُسهم القدرات التكنولوجية في رفع كفاءة المنظمات ونجاحها عبر تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل؛ لأن التركيز على هذا النوع من المقدرات يوفر معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة وصياغة إستراتيجيات تدعم الأداء المنظمي، وتُعد إدارة التكنولوجيا في ظل الظروف التنافسية مدخلاً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية وبالتالي تُعد سلاحاً تنافسياً مهماً (النقشبدي، ٢٠١٨: ١١٧)، ويشير (Bateman et al., 2017: 47) إلى أن إدارة التكنولوجيا هي ذلك المجال من الدراسة التي لها تأثير على المهارات والمعرفة المصممة لتطوير كامل عملية التغيير التكنولوجي بدءاً من تخطيط النظم والتصميم إلى تقديم وتقييم الفاعلية، وهكذا فإن إدارة التكنولوجيا تعمل على ربط علم الهندسة وإدارة عدد من التخصصات ذات العلاقة إلى خطة لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية لأجل صياغة وتحقيق الأهداف العملية والإستراتيجية للمنظمة، أن إدارة التكنولوجيا تمثل الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد المنظمات في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداءً فاعلاً، ويؤكد (Kabue & Kilika, 2016: 106) على ان ادارة وتطوير التكنولوجيا بوصفها مقدرة جوهرية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما (Ali et al., 2019: 357) فيؤكدون على أهمية تعزيز المقدرات الجوهرية التقنية الخاصة بالمنظمة في تسهيل اتخاذ القرارات الفاعلة وفي الابتكار.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### اختبار الفرضيات البحثية:

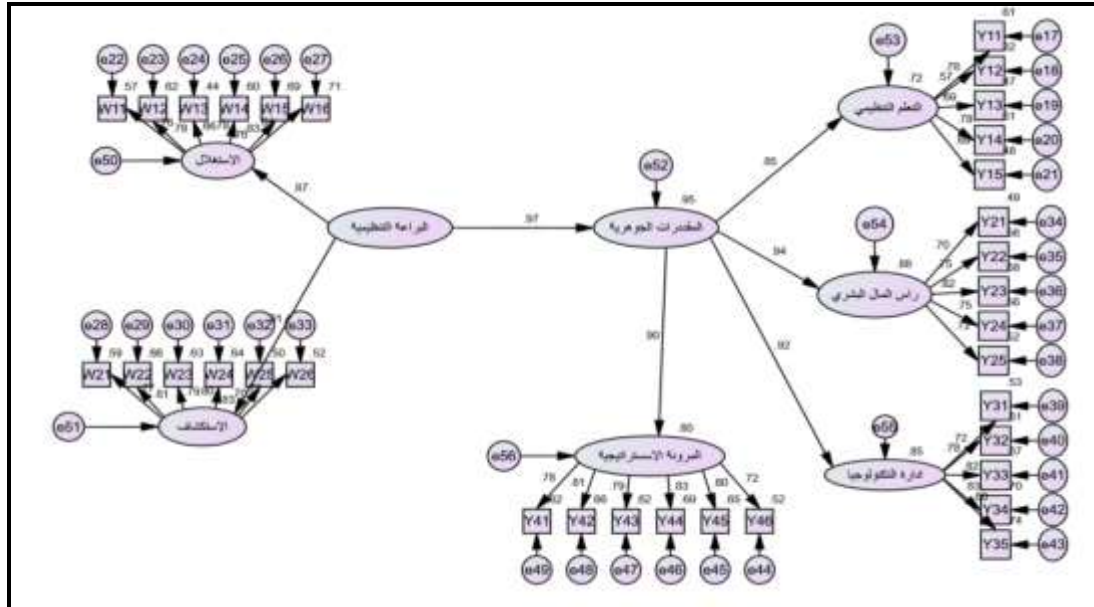
الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية مجتمعة.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنموذج المعادلة البنائية الموضحة في الشكل (٣) معنوية الأنموذج المصمم لاختبار الخاصة بأثر البراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية، إذ تبين من نتائج الجدول (٤) وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (٠,٩٨٨) وكذلك قيمة (P-value) البالغة (٠,٠٠٧) وهي أقل بكثير من (٠,٠٥)، ما يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل لمفاهيم البراعة التنظيمية سيزيد ذلك من مقدراتها الجوهرية عبر استخدام المعرفة الجديدة التي يتم استكشافها أو عن طريق إعادة تعلم مسارات جديدة للعمل التي تعمل على إعادة صقل المعرفة الموجودة داخل الجامعة، ويؤدي ذلك في كلا الحالتين إلى بناء أو تطوير المقدرات الجوهرية لدى جامعة الموصل، واستناداً لما سبق فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية".

الجدول (٤): تحليل الانحدار للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية مجتمعة

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار $\beta$	معامل الانحدار المعياري St. $\beta$	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	معنوية P-value
البراعة التنظيمية	→	المقدرات الجوهرية	٠,٩٨٨	٠,٩٧٣	٠,١٥٦	٦,٣٣	٠,٠٠٧

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. v 24).



الشكل (٣): نمذجة المعادلة البنائية لأثر البراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية مجتمعة

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. V 24).

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في التعلّم المنظمي. تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية الشكل (٤) معنوية الأنموذج المصمم لاختبار الخاصة بأثر البراعة التنظيمية في مقدرة التعلّم المنظمي الجوهرية، إذ تبين نتائج الجدول (٥) وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في التعلّم المنظمي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (١,٠٢٩) وقيمة (P-value) البالغة (٠,٠١٦) وهي أقل بكثير من (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل لمفاهيم البراعة التنظيمية سيزيد ذلك من مقدرة التعلّم المنظمي لدى الأفراد العاملين في جامعة الموصل، بذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في التعلّم المنظمي".

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في رأس المال البشري. تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية الشكل (٤) معنوية الأنموذج المصمم لاختبار الخاصة بأثر البراعة التنظيمية في المقدرة الجوهرية لرأس المال البشري، إذ تبين من خلال نتائج الجدول (٥) وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة المورد البشري الجوهرية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (١,٠١١) وقيمة (P-value) البالغة (٠,٠٠٥) وهي أقل بكثير من (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل لمفاهيم البراعة التنظيمية كلما زاد من مقدرة رأس المال البشري الجوهرية في جامعة

الموصل بفعل المعرفة الجديدة التي يكتسبها المورد البشري أو بفعل إعادة توظيفه للمعرفة التي يمتلكها والموجودة داخل الجامعة، بذلك فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة راس المال البشري الجوهرية".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في إدارة التكنولوجيا تظهر نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية الشكل (٤) معنوية الأنموذج المصمم لاختبار الخاصة بأثر البراعة التنظيمية في مقدرة إدارة التكنولوجيا، إذ تبين نتائج الجدول (٥) وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة إدارة التكنولوجيا الجوهرية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (١,١٧٩) وقيمة (P-value) البالغة (٠,٠١٨) وهي أقل من (٠,٠٥)، الأمر الذي يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل لمفاهيم البراعة التنظيمية كلما سيزيد ذلك من مقدرة إدارة التكنولوجيا الجوهرية في جامعة الموصل، بهذا ستساعد البراعة في تحقيق المقدرة الجوهرية في إدارة التكنولوجيا من خلال الحصول على أهم التقنيات والتحديثات عبر الاستغلال والاستكشاف، بذلك فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة إدارة التكنولوجيا".

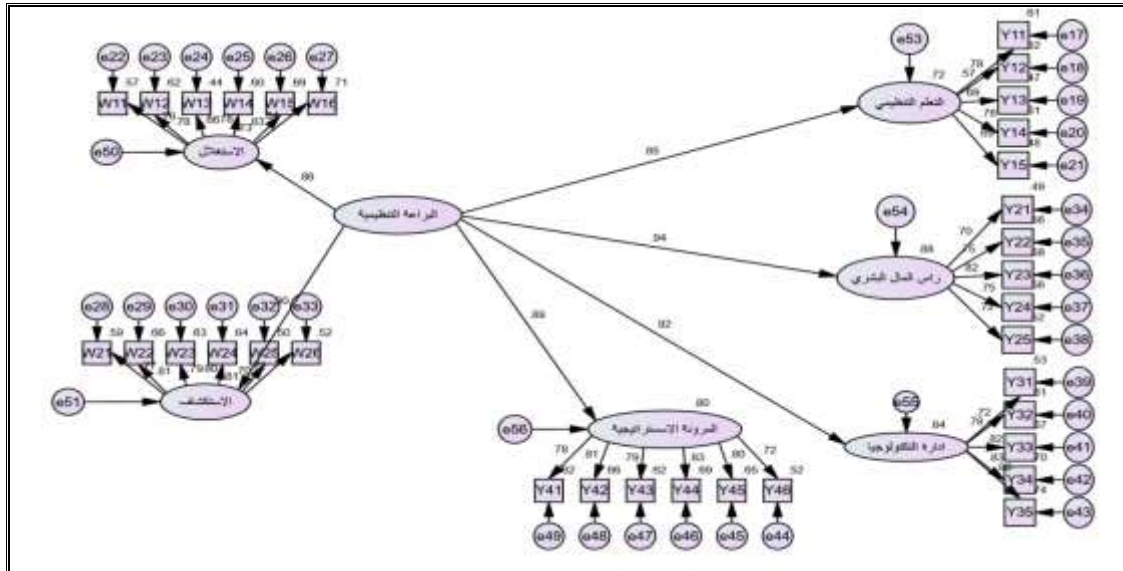
**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية الشكل (٤) معنوية الأنموذج المصمم لاختبار الخاصة بأثر البراعة التنظيمية في مقدرة المرونة الاستراتيجية، إذ تبين نتائج الجدول (٥) وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة المرونة الإستراتيجية الجوهرية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (١,٠٩١) وقيمة (P-value) البالغة (٠,٠١٥) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل لمفاهيم البراعة التنظيمية سيزيد ذلك من المرونة الإستراتيجية بفعل المعرفة الجديدة المكتسبة التي تُمكن الجامعة من مواجهة التقلبات الحاصلة في البيئة الخارجية لجامعة الموصل، بذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في مقدرة المرونة".

الجدول (٥): تحليل الانحدار للبراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية منفردة

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري St.β	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	معنوية P-value
البراعة التنظيمية	→	التعلم التنظيمي	١,٠٢٩	٠,٨٤٩	٠,١٥٤	٦,٦٨	٠,٠١٦
	→	راس المال البشري	١,٠١١	٠,٩٣٨	٠,١١٥	٨,٧٩	٠,٠٠٥
	→	إدارة التكنولوجيا	١,١٧٩	٠,٩١٦	٠,١٥٤	٧,٦٦	٠,٠١٨
	→	المرونة الإستراتيجية	١,٠٩١	٠,٨٩٣	٠,١٤٧	٧,٤٢	٠,٠١٥

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. V 24).



الشكل (٤): نمذجة المعادلة البنائية لأثر البراعة التنظيمية في المقدرات الجوهرية منفردة.  
المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. v 24).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج الدراسة ان للبراعة التنظيمية علاقة إيجابية في تعزيز المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما يزداد تبني المنظمة المبحوثة لمفاهيم البراعة التنظيمية كلما سيزيد ذلك من مقدراتها الجوهرية عن طريق استخدام أو إعادة توظيف للمعرفة الجديدة التي يتم استكشافها أو عن طريق إعادة تعلم مسارات جديدة للعمل تُسهم في إعادة صقل المعرفة القائمة داخل الجامعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بناء أو تطوير المقدرات الجوهرية لدى الجامعة.
- أظهرت النتائج الميدانية للبحث علاقة إيجابية للبراعة التنظيمية في التعلّم المنظمي، ويفسر ذلك بأن زيادة البراعة التنظيمية التي تعني اكتساب المعرفة الجديدة أو إعادة توظيف المعرفة الموجودة يزيد من إمكانية مقدرة التعلّم الجوهرية لدى الأفراد العاملين.
- أن علاقة الأثر الإيجابية للبراعة التنظيمية في رأس المال البشري، تفسر بأن تبني جامعة الموصل لمفهوم البراعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مقدرة رأس المال البشري في جامعة الموصل، وقد يكون ذلك نتيجة للمعرفة الجديدة التي يكتسبها المورد البشري أو بفعل إعادة توظيفه للمعرفة القائمة داخل الجامعة، وهنا يمكن عدّ البراعة الفردية على كل مستويات المنظمة ولاسيما المستويات العليا التي تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة الخارجية وتعديلها ودمجها مع المعرفة الداخلية بمثابة مقدرة جوهرية للمورد البشري القادر على اكتشاف الفرص واستغلالها.
- أفصحت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابية للبراعة التنظيمية في إدارة التكنولوجيا، ويفسر ذلك بأن زيادة استكشاف المعرفة الجديدة يؤدي إلى تعزيز مقدرة إدارة التكنولوجيا عبر تعلّم طرائق جديدة في استخدام التكنولوجيا أو أن المعرفة الجديدة المكتسبة تحفز الجامعة إلى استشعار التقنيات الجديدة الأساسية لتطوير الابتكار الجذري ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بناء مقدرة جديدة تدفع المنظمة المبحوثة لاستيراد تكنولوجيا جديدة لتطوير طرائق عملها، وأن المعرفة الموجودة داخل المنظمة والمعاد توظيفها قد يؤدي لبناء أو تطوير مقدرة إدارة التكنولوجيا الجوهرية.



٥. أشرت نتائج التحليل الميداني وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية للبراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية، ويفسر ذلك بأن امتلاك المرونة الإستراتيجية يتطابق مع مساعي الاستكشاف المعرفي الذي يُمكن المنظمات من التكيف مع المعطيات البيئية المتغيرة.  
**ثانياً المقترحات:**

١. ضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية في الجامعة وفوائدها الكبيرة سواء من المعرفة الجديدة المستكشفة أو من المعرفة المستغلة المعاد استخدامها عبر توسيع آليات توظيف المعرفة في العمل الإداري في الجامعة.
٢. ضرورة تعزيز إدراك قيادات الجامعة بأهمية تطوير المقدرات الجوهرية التي تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز مع التركيز على أهمية تحديثها وعدم تقادمها والحفاظ عليها بالسعي لاكتساب الموارد والقدرات المنظمة ولبناء القدرات الجوهرية التي تساعد الجامعة في أعمالها.
٣. ضرورة سعي جامعة الموصل إلى تحقيق الاستكشاف والاستغلال المعرفي في آن واحد لضمان تحقيق البراعة التنظيمية وتجنب فخ الكفاءة أو المرونة المفرطة للحساسية البيئية، ويتم ذلك بتوسيع الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة التنظيمية وتحفيز ومكافأة النتائج الإيجابية.
٤. يُعد توسيع اهتمام القيادات الجامعية بتطوير المقدرات الجوهرية للمورد البشري بإتاحة المجال أمامهم للتعلّم والاستكشاف أداة رئيسة لتحقيق النجاح لها.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. النقشبندی، فارس محمد، (٢٠١٨)، الدور المعدل لتكامل الاتصالات التسويقية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لأراء مديري عدد من فنادق الخمسة والأربعة نجوم في إقليم كوردستان-العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك اطروحة الدكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Atwi, A.A., Amankwah-Amoah, J. and Khan, Z., (2019), Micro-foundations of organizational design and sustainability, International Business Review, Vol. 30, No. (1).
2. Alexander Roberts & William Wallace, (2015), Alliances and Partnerships, Edinburgh Business School Heriot Watt University Edinburgh, United Kingdom.
3. Alghamdi Faris, (2018), Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee in No. vative performance, Journal of In No. vation and Entrepreneurship, Vol. 7, No. (1).
4. Ali M. Salih, (2017), Moderating effect of support service quality on marketing IS sophistication and bank's core competencies, Journal of Islamic Marketing, Vol. 8, No. (4).
5. Andersson, M. and Ramos-Reid, R., (2011), Core competence—definition and dynamics in the No.t: for-profit sector, Master thesis in Business Administration, School of Management Blekinge Institute of Tech No. l ogy Sweden.
6. Aschenbrucker, K. and Kretschmer, T., (2018), Balanced Control as an Enabler of Organizational Ambidexterity', Organization Design Advances in Strategic Management, Vol. 40.

7. Bateman, T.S., Snell, S.A. and KoNo. paske, R., (2017), *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, McGraw-Hill.
8. Brozovic, D., (2018), Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. (1).
9. Carmeli, A. and Halevi, M.Y., (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity, *The leadership quarterly*, Vol. 20 No. (2).
10. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20 (2).
11. Cebrian, G., Junyent, M. and Mulà, I., (2020), Competencies in education for sustainable development: Emerging teaching and research developments, *Sustainability*.
12. Ceglinski, P., (2020), The Relations between Dynamic Capabilities and Core Competencies on the Case of Polish Companies, *Administrative Sciences*, Vol. 10, No. (3).
13. Chen, H.M. and Chang, W.Y., (2011), Core competence: What core you mean? -From a strategic human resource management perspective, *African Journal of Business Management*, 5 (14).
14. Combe, I., Kouropalatis, Y., Hughes, P. and Morgan, R.E., (2012), Pursuing, flexible commitment, as strategic ambidexterity, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 10.
15. de Chabert IV, J.M., (1998), A model for the development and implementation of core competencies in restaurant companies for superior Financial performance, *Doctoral dissertation*, Virginia Tech.
16. EngiNo.glu, D. and Arikan, C.L., (2016), A literature review on core competencies, *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 7, No. (3).
17. Fourne, S.P., Rosenbusch, N., Heyden, M.L. and Jansen, J.J., (2019), Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies, *European Management Journal*, Vol. 37, No. (5).
18. Fu, H., Chen, W., Huang, X., Li, M., & Köseoglu, M. A., (2020), Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector. *International Journal of Hospitality Management*, 85.
19. Fua Hui and Wenhong Chena and Xiang Huangb and Meng Lia and Mehmet Ali Köseogluc, (2020), Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth, *International Journal of Hospitality Management* Vol. 85.
20. Hafeez, K. and Essmail, E.A., (2007), Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process, *Management Research News*, Vol. 30 No. 8.
21. Jansen, J.J., Van den Bosch, F.A. and Vol.berda, H.W., (2005), Exploratory inNo. vation, exploitative inNo. vation, and ambidexterity. *Schwalbach Business Review*, Vol. 57, No. (4).

22. Kabue, L.W. and Kilika, J.M., (2016), Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework, *Journal of management and strategy*, Vol. 7, No. (1).
23. Katou, A.A., Budhwar, P.S. and Patel, C., (2020), A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes, *Journal of Business Research*. Vol. 128.
24. Ketkar, S. and Puri, R., (2017), Ambidextrous human resource practices and employee performance, In *International Conference on Strategies in Vol. atile and Uncertain Environment for Emerging Markets*.
25. Koay, Z.W. and E Markov, D., (2011), *Core Competence Development: paradigm and practical implementations*, Master's Thesis in Business Administration, Blekinge Institute of Techno. Logy School of Management.
26. Kollmann, T., & Stockmann, C., (2010), Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations, *International Journal of Tech No.logy Management*, Vol. 52, No. (1-2).
27. Kollmann, T., & Stockmann, C., (2010), Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. *International Journal of Technology Management*, 52(1-2).
28. Krishnan, D., Islam, R. and Sarif, S.M., (2019), A hierarchical model to enhance financial and strategic performance oil and gas company in Malaysia, *International Journal of Energy Sector Management*, Vol. 14 No., 2.
29. Lee, Y. and Kreiser, P.M., (2018), *Entrepreneurial orientation and ambidexterity*, Emerald Publishing Limited, Vol. 28.
30. Li, S., Clark, T. and Sillince, J., (2018), Constructing a strategy on the creation of core competencies for African companies, *Tech No.logical Forecasting and Social Change*, Vol. 131.
31. Liu, L., Wang, F. and Li, X., (2019), Comparing the configured causal antecedents of exploration and exploitation: a fuzzy set qualitative comparative analysis, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 13, No. (1).
32. O'Reilly, C., & Tushman, M., (2013), *Organizational ambidexterity: Past, present and future*, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. (4).
33. Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P., (2013), An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. (5).
34. Raisch, S., & Birkinshaw, J., (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3).
35. RezaeiZadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cunningham, J. and Murphy, E., (2017), Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: Insights from a study of Irish and Iranian entrepreneurs, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13, No. (1).
36. Schnellbacher, B., Heidenreich, S. and Wald, A., (2019), Antecedents and effects of individual ambidexterity-A cross-level investigation of exploration and exploitation activities, *European Management Journal*, Vo 37, No. (4)

37. Seidel, K. and Whitcomb, J., (2015), Exploring No.vice Teachers' Core Competencies', Promoting and Sustaining a Quality Teacher Workforce, International Perspectives on Education and Society, Vol. 27.
38. Seram, N., Nanayakkara, J. and Lanarolle, G., (2019), Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel inNo.vation. Research Journal of Textile and Apparel, Vol. 23 No. 4.
39. Severgnini, E., Vieira, V.A. and Galdamez, E.V.C., (2018) The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance, Business Process Management Journal, Vol..7, No. (12).
40. Solis-Molina, M., Hernández-Espallardo, M. and Rodríguez, A., (2018), Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration, Journal of Business Research, Vol. 91.
41. Tampoe, M., (1994), Exploiting the core competences of your organization. Long range planning, Vol. 27, No. (4).
42. Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. and Zaragoza-Sáez, P., (2020), Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity, Journal of Business Research, Vol. 112.
43. van Assen, M.F., (2020), Empowering leadership and contextual ambidexterity, European Management Journal, Vol. 38, No. (3).
44. Venugopal, A., Krishnan, T.N., Upadhyayula, R.S. and Kumar, M., (2020), Finding the microfoundations of organizational ambidexterity. Journal of Business Research, Vol. 106.