



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The impact of strategic vigilance dimensions in achieving organizational
Ambidexterity: A Field Study of the opinions of a sample of
construction company managers in Duhok City**

Green Mustafa Khalid Amedi*

College of Administration and Economics/University of Dohuk

Keywords:

Technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance, environmental vigilance, exploratory ambidexterity, exploitative ambidexterity, construction firms.

Article history:

Received 14 Jan. 2025

Accepted 23 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Green Mustafa Khalid Amedi

College of Administration and
Economics/University of Dohuk



Abstract: The current research aims to diagnose the impact of strategic vigilance represented by its dimensions of technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance, and environmental vigilance in achieving organizational ambidexterity, and to provide clarifications about the research variables and define them more accurately and in detail, within the intellectual, philosophical, and applied framework, and to build a realistic, simplified, and acceptable model, and to link the research variables and dimensions, in a manner consistent with simulating the reality of the organization's work environment that was researched. The researcher used the descriptive approach that relies on describing facts, studying and analyzing them, and coming out of them with specific results to provide solutions to the research problem a questionnaire was designed to collect data from the research sample, which included (55) managers in construction companies in Duhok city, while statistical analysis of the data was carried out using the statistical software (SPSS V.27). The research reached a set of conclusions, including that strategic vigilance has a moral and positive impact on organizational dexterity, and that environmental vigilance comes in first place in terms of its contribution to achieving organizational dexterity in construction companies in Duhok city. Based on the conclusions, several recommendations were presented, including that the companies surveyed should not neglect strategic vigilance.

This is because it is a comprehensive integrated system that enables the companies studied to discover errors and correct them in a timely manner. This ensures their ability to survive in the long term and thus achieve uniqueness in the context of managing organizational performance over time. In addition, it suggests some titles for future studies and research that serve the administrative and organizational fields.

تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري الشركات الإنشائية في مدينة دهوك

جرين مصطفى خالد ناميدي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص تأثير اليقظة الاستراتيجية متمثلة بأبعادها اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية في تحقيق البراعة التنظيمية، وتقديم توضيحات حول متغيرات البحث وتحديدًا بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، ضمن الإطار الفكري والفلسفي والتطبيقي، وبناء نموذج واقعي ومبسط ومقبول، وربط متغيرات وأبعاد البحث، بما يتوافق مع محاكاة واقع بيئة عمل المنظمة التي تم البحث عنها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراساتها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلول لمشكلة البحث، وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة البحث التي شملت (55) مدير في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS V.27). خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها إن اليقظة الاستراتيجية تؤثر معنوياً وإيجابياً في البراعة التنظيمية، وإن اليقظة البيئية تأتي في المرتبة الأولى من حيث مساهمتها في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك. وبناء على الاستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات، من بينها ينبغي على الشركات المبحوثة ألا تهمل أي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، وهذا لكونها نظام متكامل شامل تمكن الشركات المبحوثة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب مما يضمن لها البراعة في البقاء على قيد الحياة في الأمد البعيد، ومن ثم تحقيق التفرّد في سياق إدارة الأداء التنظيمي بمرور الزمن. فضلاً عن اقتراح بعض العناوين للدراسات والبحوث المستقبلية التي تخدم الحقل الإداري والتنظيمي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية، البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية، الشركات الإنشائية.

1. المقدمة

تعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في بناء قدرات المنظمات الاجتماعية وتدعم قدراتها على الوفاء بمتطلبات الجمهور المستهدف منها، كما أنها استراتيجية موجهة لدعم وتنمية أصحاب المواهب والقدرات البارعة في العمل المهني كأحد الأصول الهامة في الاستثمار في مواردها البشرية ولتكون تلك المنظمات أكثر قدرة على التوافق والمرونة التنظيمية والاستجابة للتغيرات المجتمعية وإدارة معارفها والتصدي للمخاطر المتوقعة بفاعلية. فتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمة بارعة وقادرة على استكشاف أماكن جديدة واستغلال القدرات الحالية فالوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية والاستكشاف والاستغلال ويعد القطاع المستهدف أحد القطاعات الهامة والحيوية والتي تواجه العديد من التحديات، منها تنوع المشكلات التنظيمية وزيادة حدة المنافسة والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، كما أن الأساليب والطرق التقليدية في أداء الأعمال لم تعد ملائمة الآن، في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة وهذا يحتم على المنظمات

ضرورة الاستغلال والاستكشاف بما يحقق لها استراتيجيتها ويساعدها في الحصول على الميزة التنافسية الخاصة بها. ولتحقيق ذلك في العالم الحديث تحتاج المنظمات إلى طرق ومعايير تفكير وأنماط سلوك مختلفة التي بدورها يمكن أن تقود أو تعزز ممارسات عمل جديدة بما يتماشى مع البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار لذا تنفيذ اليقظة الإستراتيجية أمر ضروري في توفير المعلومات اللازمة حول العناصر المختلفة لبيئة عمل المنظمة وحول المنافسين والعملاء والتكنولوجيا وفي العديد من الجوانب المنتجات والاستراتيجيات والتقنيات.

بناء على ما سبق فإن البحث الحالي يحاول الكشف عن تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، من خلال خطة بحثية متكاملة ضمن أربعة أجزاء رئيسية: يتناول الجزء الأول الإطار المنهجي، ويتضمن الجزء الثاني الإطار النظري عن متغيرين قيد البحث (اليقظة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية)، أما الثالث فيقدم إطاراً ميدانياً عن اختبار فرضيات البحث، والجزء الأخير يقدم أهم الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة.

2. الإطار المنهجي للبحث

1-2. مشكلة البحث: اهتم الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي بدراسات جدية الموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح التغير المستمر والاحداث المتسارعة سمة ملازمة لها كظهور جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بقاراته وجميع دوله دون استثناء. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة الخوض في موضوعات مثل البراعة التنظيمية التي أصبحت تمثل تطورات فكرية معاصرة في الفلسفة الإدارية الحديثة تلائم التغيرات المتسارعة في البيئة التي يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتهم وقدرة المنظمة على تعزيز البراعة التنظيمية بتعلم كيفية رؤية نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة أسرع (أحمد، 2022: 87). ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد للمنظمات من تغيير جذري في طرق عمل المنظمة باعتماد طرق جديدة تتماشى ومتطلبات العصر والمنافسة التي أصبحت النظام الاقتصادي السائد في العالم، لأجل ذلك كان لابد استخدام اليقظة لكلمة الإستراتيجية بعدها من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديث، فهي تحت المنظمة إلى الإنصات لبيئتها من زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا... الخ، وقد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المنظمة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد على تحليله ومن ثم سوف تساعد على تحقيق التحسين المستمر لها (نجم، 2019: 89).

إذ تشكل الشركات الإنشائية محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة والتماثل الكبير في الخدمات التي تقدمها، وتلعب دوراً حيوياً في دعم التنمية المحلية وتعزيز ونمو الاقتصاد المحلي عن طريق دعم القطاعات الصناعية المحلية وتحسين الحياة الاقتصادية للمجتمعات المحلية، إلا أنه في الوضع الراهن، الذي تنسم فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الاقتصادي في جميع أنحاء العالم، تواجه اليوم الشركات بشكل عام والشركات الإنشائية بشكل خاص تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، مما وضعت تلك الشركات أمام تحديات ومنافسات كبيرة، وصعوبة التوجه نحو استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه، لذا لم تعد الشركات بحاجة إلى إدارات تديرها بطريقة

تقليدية، بل يجب أن تكون تلك الإدارة تعمل وفق أسلوب استراتيجي يقظ لتحقيق نقلة نوعية في قدراتها لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان الاستمرارية بنجاح. وعليه يمكن إثارة التساؤل الآتي للتعبير عن مشكلة الدراسة بشكل أدق: ما مستوى تأثير اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك؟ ولغرض الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث، صيغت الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ. ما مدى اعتماد المديرين في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك على أبعاد اليقظة الاستراتيجية؟
- ب. ما هو مستوى توافر البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك؟
- ج. ما طبيعة علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك؟
- د. ما هي مدى إسهام أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك؟

2-2. أهمية البحث: تتضح أهمية البحث الحالي من خلال جانبيها المعرفي والميداني وكالاتي:

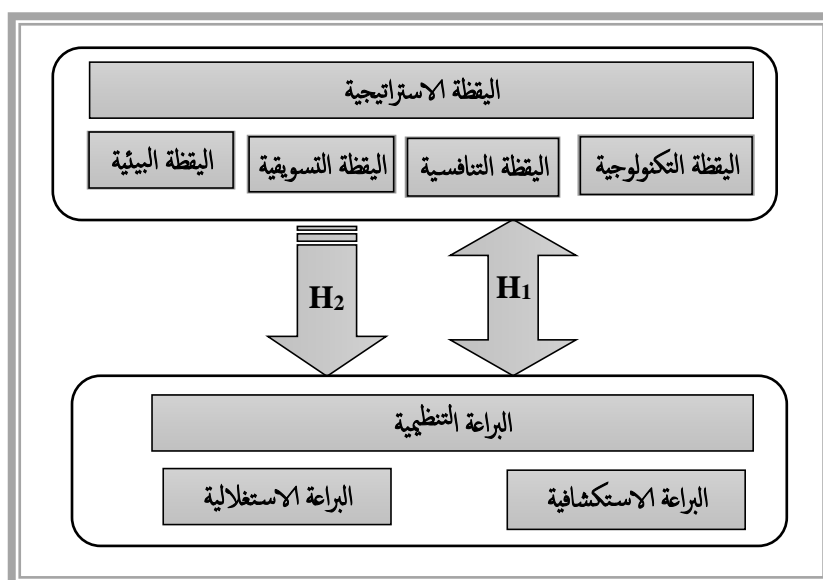
- أ. **الجانب المعرفي:** يعد البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية من خلال تناول مفهومين جديدين من المفاهيم الإدارية الحديثة وهما اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، لما لهما من دور كبير في تحسين أداء واستمرارية المنظمات في عالم الأعمال، لذا جاء هذا البحث كمساهمة متواضعة ليمثل إضافة جديدة للفكر الإداري وإمتداداً علمياً لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الأساسي والغني للمنظمات في تبني المستحدث من العلوم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس استمراريتها في قطاع الأعمال، وذلك من خلال السعي نحو بناء تصور متكامل حول مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- ب. **الجانب الميداني:** يستمد هذا البحث أهميته الميدانية عن طريق الواقع التطبيقي له، ألا وهو الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، سيما بعد أن أصبحت هذه الشركات بمثل قوة استراتيجية لها كيانها الخاص الذي يؤثر في العديد من قطاعات المجتمع من ناحية وفي حياة الأفراد بشكل أساس من ناحية أخرى، فضلاً عن مسؤوليتها المجتمعية تجاه مختلف فئاته. وهي في تطور مستمر لكل ما هو مستحدث في جميع المجالات مما يؤشر أهميتها على الصعيدين المحلي والدولي، إذ يقدم البحث إطاراً عاماً يساعد القائمين على إدارة الشركات المبحوثة في كيفية تحقيق وممارسة اليقظة الاستراتيجية، والإلمام بها على أساس أنها من المتغيرات التي لها تأثير في البراعة التنظيمية وكيفية الاستفادة منها في صياغة استراتيجيات الشركة بصورة تعزز من قدرتها على استغلال الفرص في التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجهها.

2-3. أهداف البحث: في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، يمكن تأشير مجموعة من الأهداف يسعى البحث إلى تحقيقها، وعلى النحو في أدناه:

- أ. بناء إطار معرفي لمتغيري البحث (اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية) وأبعادهما، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات الإدارية، وهذا يتحقق عن طريق تتبع الأطر النظرية التي قدمها الكتاب والباحثون بخصوص تحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية والتعرف على المرتكزات الأساسية للنقاش الفكري لمفاهيمها، والتوصل إلى الأفضل منها بعد تحليل وتفسير مضامينها.

- ب. تشخيص واقع مستويات اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وأبعادهما في الشركات المبحوثة.

- ج. اختبار مستوى العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية إحصائياً على مستوى الشركات عينة البحث.
- د. اختبار مستوى تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية كلاً على أفراد ومجتمعين في البراعة التنظيمية إحصائياً على مستوى الشركات عينة البحث.
- هـ. تقديم بعض التفسيرات والتحليلات ذات العلاقة بمتغيري البحث وبما يتناسب مع بيئة عينة البحث.
- و. تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالاستنتاجات الميدانية وذلك اعتماداً على التحليل والنتائج التي توصل إليها الباحثات بهدف تحديد طبيعة التعامل المستقبلي مع هذه المتغيرات
- 4-2. المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته بناء مخطط يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والذي يعطي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحثة للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث. ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث كالآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة.

وتنبثق عن مخطط البحث **الفرضتين** الآتيتين:

- أ. **H₁**-الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك.
- ب. **H₂**-الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك.
- 2-6. منهج البحث:** منهج البحث هو تصميم يسمح بالتخطيط في جمع المعلومات لتوضيح الغرض من البحث بطريقة مترابطة وبمبسطة ونظامية، وقد قامت الباحثة في البحث الحالي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد البحث.
- 2-7. أدوات جمع البيانات وتحليلها:** شكلت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات عن الجانب الميداني، تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول لمعلومات عامة تتعلق

بالشركة تكونت من (5) فقرات شملت كل من أسم الشركة وتاريخ تأسيسها وجنسياتها وعدد فروعها في دهوك إن وجد وعدد الموظفين فيها. بينما تمثل الجزء الثاني بمعلومات تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، وضمت (5) فقرات شملت كل من الجنس والعمر والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة في الشركة ومدة الخدمة في المنصب الإداري. أما الجزء الثالث فخصص لمتغير اليقظة الاستراتيجية، وبعده من الفقرات بلغ مجموعها (20) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة (الصالح، 2021؛ Jalod & Hussain, 2021؛ El-Maksoud, 2024) وموزعة على أربعة أبعاد فرعية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية) وخصصت (5) عبارات لقياس كل بُعد. أما الجزء الثالث والأخير فتضمن (10) فقرة لقياس بعدي البراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية)، وخصصت (5) عبارات لقياس كل بُعد لدى مديري الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، اقتبست من (حميد، 2021؛ Yunita et al., 2023؛ Mogari, 2023). وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتم إعطاؤها لأغراض التحليل الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.934) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.898) و (0.891) لكل من اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على التوالي، وجميع القيم الأبعاد موجبة وأكثر من المستوى المطلوب. حيث يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ومن ثم هذه المستويات تؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيري البحث، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث (Sekaran & Bougie, 2016: 290). أما على مستوى متغيرات البحث الفرعية، فأن أعلى قيمة لمعامل (Cronbach Alpha) كانت لفقرات البراعة الاستغلالية، وبلغت (0.854). في حين أقل قيمة كانت لفقرات اليقظة التنافسية (0.668). ويتناول الجدول رقم (1) نتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

جدول (1): معاملات الثبات بطريقة Cronbach's Alpha

عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach's Alpha	المتغيرات
5	0.752	اليقظة التكنولوجية
5	0.668	اليقظة التنافسية
4	0.705	اليقظة التسويقية
6	0.824	اليقظة البيئية
20	0.898	المؤشر الكلي اليقظة الاستراتيجية
5	0.787	البراعة الاستكشافية
5	0.854	البراعة الاستغلالية
10	0.891	المؤشر الكلي البراعة التنظيمية
30	0.934	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة.

2-8. أساليب التحليل الإحصائي: استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث الحالي ومضامين فرضياته تمت الاستعانة بالحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS V. 27) لوصف أفراد عينة البحث والتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ومنها: أدوات الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث الرئيسة والفرعية. ومعامل الارتباط بطريقة (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات. كما وتم الإستناد على (Linear Regression Analysis) واختبار (F) وقيمة (Sig.) لتحديد معنوية تأثير اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي، وكذلك على (Linear Regression Analysis) واختبار (T) وذلك بمقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية وقيمة (Sig.) مع مستوى التأثير المعنوي الذي حدده البحث، للتنبؤ بأكثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية تأثيراً في البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك.

3. الإطار النظري للبحث

3-1-1. الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

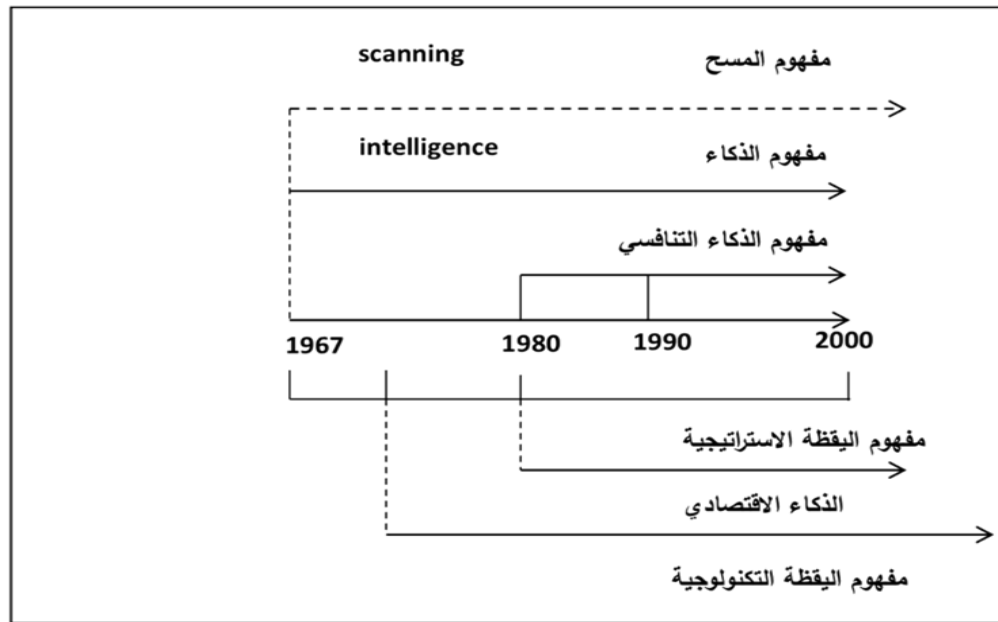
3-1-1. التطور الفكري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية: ترجع الجذور الفكرية لليقظة الاستراتيجية إلى الدول الانجلو ساكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية تحول مصطلح اليقظة من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي لا سيما في نهاية الخمسينات، عندما سعت القوات العسكرية للحصول على معلومات من المخابرات بهدف التجسس ضد الأهداف العسكرية، إذ بدأت المنظمات الاقتصادية الكبيرة في زيادة يقظتها على نطاق واسع، وأسست أساليب يقظة في المنظمات الإدارية والاقتصادية لجمع معلومات ذات قيمة استراتيجية (الضويان والحجي، 2022: 226). ولكن ظهور اليقظة كمصطلح يرجع إلى الباحث (Humber Lesca) من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في فرنسا في كتابه "Système d'information pour le management stratégique del'entreprise" وظهر هذا المصطلح في طبعته الأولى سنة 1986، وقد استقطب منذ ذلك الوقت اهتمام الباحثين والاقتصاديين والحكومات، والذي يعني في المفهوم الفرنسي المراقبة والرصد، للكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المنطقة لاكتساب المعارف حول البيئة وحمايتها، ومن هنا يتم الملاحظ أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية تطور عبر مراحل زمنية ومكانية مختلفة حتى الوقت الحالي ليصبح كما هو مطبق ومستعمل في المنظمات المعاصرة اليوم، وتختلف درجة تطوره وتبنيه من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى (سريدي وبوجمعة، 2019: 3-4). ويمكن إيجاز التطورات الهامة التي مرت بها اليقظة الاستراتيجية وساهمت بشكل كبير في اتساع مفهومها ووسائلها ونطاقها بالمرحلة الآتية (حمودة وبوعزيز، 2022: 44-46):

أ. مرحلة الستينات: ارتبطت هذه المرحلة بظهور التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، وبرزت أعمال Aguilar التي ركزت على أهمية جهاز الرادار بكونه يسمح بالحيازة على معلومات توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تنتجها.

ب. مرحلة السبعينات: عرفت هذه المرحلة بمرحلة تحليل البيئة، إذ ظهرت فيها أبحاث Ansoff في مقالة المشهور "surprise by response to weak signals Managing strategic" والذي أكد على أهمية رادار المنظمة، وأبرز فيه أن التقنيات الحديثة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لا تتوافق وهدف التوقع أو اكتشاف الأحداث والتغيرات غير المرئية في البيئة المعقدة للمحيط، والسبب يعود إلى أن عملية مسح المحيط تجمع فقط المعلومات التي تتميز بالوضوح والتي تدل مباشرة على تغيير موقع الحدث سريعاً ويكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً أكثر إذا اعتمد في صياغته على معلومات واضحة وعلى تفسير الإشارات الضعيفة التي تمت ملاحظتها في بيئة المنظمة، فقدرت المنظمة على اكتشاف المعلومات غير المحسوسة هي التي تساعد على تجنب عنصر المفاجأة على مدى زمن طويل.

ج. مرحلة الثمانينات: عرفت بمرحلة النضج، وبفضل أعمال Porter حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المنظمة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، حيث أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط، وفي الوقت نفسه تطورت مصطلحات أخرى مثل الحذر "La Veille"، الحراسة "La Surveillance"، اليقظة الاستراتيجية "La Veille Strategique"، الذكاء الاقتصادي "Intelligence Economique"، وعلى هذا الأساس قام Porter باقتراح أول نموذج للذكاء التنافسي، يتجاوز النشاط التقليدي بجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات (ترتيبها وتفسيرها) وتوصيلها للمختصين بصياغة استراتيجية المنظمة، تميزت مرحلة النضج بزيادة عدد المنظمات التي تمارس مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المنظمة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي، فلم تبقى فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف بل أصبح لها نهاية استراتيجية تسعى لأن تبقى المنظمة دائماً في وضعية الاستماع التوقعي.

د. مرحلة التسعينات إلى يومنا هذا: عرفت بمرحلة التدعيم، إذ شهدت هذه الفترة ولا تزال ظهور مفاهيم جديدة كأدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام، وأصبح أكثر من أي وقت مضى تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصب التمييز بينها نظراً لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومات الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، والهدف الأساسي لهذا النشاط هو تحقيق الأسبقية في اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الاستراتيجية وتحسين أداء وتنافسية المنظمة وهذا ما يستدعي هيكلة شبكية، موارد بشرية كفائة عالية، موارد تقنية ومالية، مما يوحي أن اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة تقترب أكثر من إدارة المعرفة كنمط للتسيير الشامل قائم على وسائل معلوماتية حديثة كالنظم المساعدة على اتخاذ القرار، أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون، أنظمة إدارة التوريد، أنظمة تخطيط موارد المنظمة.. الخ، والتي من شأنها تسهيل تدفق المعلومات داخل وخارج المنظمة. ويوضح الشكل رقم (2) المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية.



الشكل (2): المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية

المصدر: حمودة، سوسن وبوعزيز، أميرة. (2022). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأبداع الإداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمية. رسالة الماجستير في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص46.

إن المتتبع لهذا التطور التاريخي يلاحظ جلياً أن تطور مفهوم اليقظة من عقد إلى آخر رافقه تطوراً في تنظيم هذا النشاط والوسائل المستخدمة وتم التخلي عن المفهوم التقليدي لليقظة والانتقال إلى مفهوم أكثر تطوراً حتى أصبحت اليقظة اليوم نظاماً قائماً بذاته لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنه (بوزوالغ، 2022: 63).

3-1-2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية: يُعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية "strategic vigilance" من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات إدارة الأعمال بشكل عام وفي مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، إذ تساهم في تقريب المنظمات من أصحاب المصالح المختلفة، داخل وخارج المنظمة، ومن هنا برزت أهمية تبني نظام اليقظة والتدقيق في عملية مراقبة بيئة المنظمة لضمان مزيد من التحكم في نظام المعلومات، ويوصف اليقظة الاستراتيجية بأنها حاسة البصر والسمع لدى المنظمة، فهي بمثابة رادار المراقبة في كل الأوقات وفي كل الاتجاهات لتتبع المعلومات المفيدة (Arnaud, 2012: 1). فهي تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها والتغيرات المستمرة فيها، مما يتطلب منها تحقيق مستوى من التعاون بين جميع الأطراف المعنية، يتضمن ذلك التركيز على متطلبات عدة، مثل التوجه القيادي نحو اليقظة، وعمليات إدارة المعرفة التي تعزز التوجهات التنظيمية، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي مرن، ومناخ تنظيمي يشجع على العمل، وثقافة تنظيمية ملائمة (Ouali & Ouali, 2024: 14).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارساتها من قبل المنظمات، إذ يعرف (Reix, 2000: 56) اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات الحيوية في المنظمة، من خلال الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ورصد الاستراتيجيات التجارية

ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين. ويشير (Lasca, 2003: 3) بأنها الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، يتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة للتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة. من أجل خلق فرص عمل تطويرية جديدة والحد من المخاطر وعدم اليقين. ويوضحها (Jalod & Hussain, 2021: 94) بأنها أسلوب منظم في رسم وتخطيط مستقبل المنظمة يتمثل في جمع المعلومات ومعالجتها ومعرفة المعلومات المفيدة واستعمالها للسيطرة على محيط المنظمة (الفرص والتهديدات). ويفسرها (الصالح، 2021: 18) بأنها عملية نظامية تقوم من خلالها المنظمة بجمع المعلومات المهمة وذات الصلة بالمنافسة ومعالجتها وتحليلها وتوزيعها لتضمن المحافظة على حصتها في السوق. في حين يرى (حداد وبوغور، 2021: 14) بأنها مجموعة من المراحل المعلوماتية والتنظيمية والإنسانية، التي تتمكن من خلالها المنظمة من البحث عن المعلومات المتعلقة بتطور نشاط معين. كما ويعرف: (Yeşilkaya & Yıldız, 2022: 115) اليقظة الاستراتيجية بأنها آلية ذهنية مستمرة ودائمة لجمع المعلومات وتحليلها بطريقة استباقية، تهدف إلى الكشف عن الاحتمالات والمخاطر، وتحديد طرق وأساليب تقليل عواقبها وأثارها، وتحويلها إلى فرص إيجابية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. ويبينها (الجهني، 2023: 49) بأنها عملية منظمة تسعى فيها المنظمة لرصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالمنظمة، ثم توفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق لرفع مستوى المعرفة وخفض حالات عدم التأكد ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة لتحقيق رؤيتها الريادية. وبالاتجاه نفسه يؤكد (Zouarqui & Mouzaoui, 2024: 3) على أنها عملية تتضمن مراقبة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة حول الاتجاهات السوقية، سلوك المنافسين، التغيرات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات لإتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق. وأخيراً يشير (Murray & Amaya, 2024: 2) لها بأنها قدرة المنظمة على إدارة المعلومات، والبقاء على اطلاع دائم بكل التطورات الحالية والمستقبلية في القطاع الذي تعمل فيه، والانتباه لمتطلباته بمرور الوقت، والهدف الشامل هو فهم كيفية تخفيف من خطر التهديدات والحد منها وتحويلها إلى فرص التطوير.

تبعاً لما ذكر آنفاً في مراجعة الأدبيات النظرية عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية، ترى الباحثة بأن اليقظة الاستراتيجية تتمثل في إدراك البيئة المحيطة والتعامل معها بذكاء وفطنة في مواكبة المستجدات الخارجية من خلال مهارة التتبع الدائم للتغيرات والتطورات المحيطة لاستخدامها كمدخلات التحليل وربطها بأهداف المنظمة والبناء عليها في الوقت المناسب، فهي تتطلب من المنظمة ذكاء جماعي ونظام معلوماتي منفتح على البيئات الخارجية وتتفاعل معها بشكل مستمر، للوصول إلى الأهداف والغايات الموضوعية بكفاءة وإقتدار وتحقيق ميزة تنافسية جديدة عن غيرها من المنظمات لضمان بقائها واستمراريتها بمرور الزمن.

3-1-3. أبعاد اليقظة الاستراتيجية: ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه البعض إلى عدها ثلاثية الأبعاد، فيما عدها البعض الآخر رباعية وخماسية وسداسية الأبعاد (الضويان والحجي، 2022: 227). ويتفق البحث الحالي مع دراسات وبحوث أغلب المختصين والباحثين عن اليقظة الاستراتيجية أمثال كل من

Jalod & Dawood & Abbas, 2018) ؛ سردي وبو جمعة، 2019 ؛ الصالحي، 2021 ؛ Jalod & Yeşilkaya & Yıldız, 2022 ؛ Jalod et al., 2022 ؛ Alshaer, 2020 ؛ Hussain, 2021 ؛ (Zouarqui & Mouzaoui, 2024 ؛ El-Maksoud, 2024؛Zwain & Daham, 2022 ؛ أ. **اليقظة التكنولوجية "Technological vigilance"**: لقد أصبحت التكنولوجيا متغيراً استراتيجياً حيوياً وعنصراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي داخل بيئة المنظمة، نظراً لدورها في تحديد نقاط القوة والضعف، لذا يتعين على الأفراد المتخصصين باليقظة الاستراتيجية في المنظمة العمل على تطوير آلية فعالة لليقظة التكنولوجية (Dawood & Abbas 7:2018). إذ تتعلق اليقظة التكنولوجية تتعلق بمراقبة التطورات التكنولوجية والابتكارات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المنظمة حالياً أو مستقبلاً وتساعد على تبني تقنيات جديدة وتحسين منتجاتها وعملياتها وتقييم طرائق التصنيع وطرائق تقديم الخدمة... الخ. كما وتشير إلى قدرة المنظمة على متابعة التطورات التكنولوجية مثل نظم المعلومات، والإنترنت وغيرها من البرمجيات المعاصرة، والتي تُعد أحد مكونات بيئتها الخارجية لمساعدتها في تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بالجانب التكنولوجي، ومن أجل تعزيز قدراتها التنافسية فإنها اليقظة التي تركزها المنظمة لتطوير التكنولوجيا (الصالحي، 2021: 20). ويمكن تلخيص اليقظة التكنولوجية على العموم في أنها تتمثل (Bourawi & Meloudi, 2017: 716): (أ) جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛ (ب) تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛ (ت) الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية الإبداع في السلع والخدمات التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ب. **اليقظة التنافسية "Competitive vigilance"**: تتمثل في الاستعلام التنافسي والبحث عن المعلومات حول المنافسين داخل المنظمة ومعالجتها ونشرها، مما يعني بأنها النشاط الذي من خلاله تحدد المنظمة منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبلية، مع الانتباه إلى البيئة التي تتطور فيها المنظمات المنافسة، يتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تم الحصول عليها من تحليل الصناعة والتحليل التنافسي (نقاط القوة والضعف) وتحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في صنع القرار لتوجيه المنظمة في وضع استراتيجيات الأعمال الأكثر فعالية (9: Zouarqui & Mouzaoui, 2024) أي يتيح هذا النوع من اليقظة للمنظمات فهم منافسيها الحاليين والوافدين الجدد والمحتملين من منظور اقتصادي ومالي (على سبيل المثال، العدد والعلامات التجارية والاستثمارات والمشاريع الجارية). كما يسمح بالمقارنة المستمرة بين نقاط القوة والضعف في مختلف المجالات مع نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، للتعرف على استراتيجيات المنافسين وقدراتهم وأهدافهم وأدائهم، فضلاً عن ذلك، لتحديد جهود البحث والتطوير وجميع العلاقات مع المنتجات والأسواق والموردين والتكنولوجيا وما إلى ذلك، مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لأن أي قرار لا يراعي فيه نوايا المنافسين يعيق أعمال المنظمة وتفوقها فرص عديدة (7: Ouali & Ouali, 2024).

ج. **اليقظة التسويقية أو التجارية "Marketing/commercial vigilance"**: تنصب اليقظة التسويقية على متابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، إذ تتعين على المنظمة مراعاة اهتمامات ورغبات الزبائن وأذواقهم وتطور علاقتهم مع المنظمة. كما تتوجب هذه اليقظة على المنظمة متابعة عروض الموردين المتعلقة بالمنتجات الجديدة، يتيح هذا النوع من اليقظة التعرف على أسواق جديدة واقتراح منتجات مبتكرة جديدة، مع التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع

الموردين والزبائن لتطوير السلع والخدمات، وبالتالي تتداخل معلومات اليقظة التسويقية مع معلومات اليقظة التنافسية، كون اليقظة التسويقية تسمح للمنظمة بأن تكون متيقظة لظروف السوق ومنتهية لتغييراته وذلك بواسطة المعلومات التسويقية، التي يجب على المنظمة تطوير مهارات الحصول عليها (Alshaer, 2020: 84). ويعتبرها العديد من الكتاب والباحثين مصدراً للميزة التنافسية، فهي تهدف البحث عن المعلومات المتعلقة بسوق المنظمة ومعالجتها ونشرها، وتعتمد على متابعة: تطورات السوق والمنافسين (Christophe, 2009: 4). إذ توفر اليقظة التسويقية المعلومات لقادة المنظمة التي تساعد على فهم ومواكبة الأسواق الناشئة واتجاهات الزبائن في البيئة المباشرة للقطاع الذي تنتمي إليها، للعمل على تحسين ادائها التنافسي وضمان قدراتها التنافسية واستمراريتها الدائمة (Jalod & Hussain, 2021: 95).

د. اليقظة البيئية "Environmental vigilance": يطلق عليه أيضاً بيقظة المحيط، ويمكن تعريفها على أنها يقظة شاملة لرصد جميع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والديموقراطية والثقافية التي تؤثر بشكل أو بآخر في أنشطة المنظمة، وكذلك متابعة جميع الأحداث والتغيرات البيئية ذات الصلة (Alshaer, 2020: 84). وهذا بدوره يعد مهمة صعبة للمنظمة في تطبيقها لأنها تتعلق بنطاق واسع من البيئة المتبقية ذات الصلة بجميع الأحداث والتغيرات المختلفة في البيئة (Dawood & Abbas 2018: 7). أي تركز اليقظة البيئية على بقية مكونات محيط المنظمة (ما عدا التي تم تناولها في بقية أنواع اليقظة السابقة ذكرها)، إذ تسمح اليقظة البيئية بمراقبة التطورات القانونية والشروط المنظمة لسوق العمل وتغير المواقف وتوجهات المجتمع ومخاطر الفوضى والصراع وما إلى ذلك (الجهيني، 2023: 54). فاليقظة البيئية تشمل متغيرات بيئية أخرى فضلاً عن المتغيرات البيئية التشغيلية، وتهدف إلى المراقبة المستمرة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث في مختلف المجالات، بما في ذلك التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والمالية وغيرها (Zouarqui & Mouzaoui, 2024: 10). وعليه فإن اليقظة البيئية يمكن أن تشمل اليقظة التشريعية والمالية والسياسية والثقافية والاجتماعية، يجدر بها التعامل مع المعلومات المستقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية لعملية اليقظة (El-Maksoud, 2024: 459-448).

وختاماً، فإن اليقظة الاستراتيجية بأبعادها هي أحد الركائز الأساسية لإدارة أنظمة موارد المعلومات في المنظمة، والتي تمكنها من أن تكون فعالة وقادرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى وقادرة على تحديد موقع جيد في السوق. ويتطلب تحقيق ذلك أن تكون المنظمة يقظة في جميع مجالات التكنولوجيا والمنافسة والتسويق والبيئة من خلال أربعة أنواع من اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية) (Zwain & Daham, 2022: 97). أي أن اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ما هي إلا منظومة متكاملة تتمثل مدخلاتها في المعلومات الواردة من البيئة وعملياتها في معالجة هذه المعلومات بما يحقق التطور التكنولوجي والتنافسي والتنظيمي بطريقة ديناميكية تتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، والتي تنهض بالمنظمة ومخرجاتها بكافة المجالات، ومن ثم فإن المحصلة هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية (الجهيني، 2023: 54).

3-2. الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية

3-2-1. التطور الفكري للبراعة التنظيمية: تؤكد أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية على أن المنظمات الناجحة توازن بين المطالب المتضاربة لعمليات اليوم مع التحضير لفرص وتحديات الغد، وقد ورد هذا التأكيد في العديد من الأفكار ومنها، مسارات نمو لـ (Penrose, 1959)، إذ قدم المفهومين التوأمين وكان يعتقد أن المفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال أمر لا مفر منه، إذ إن جذور البراعة كمفهوم تنظيمي معروفة جيداً فقد صاغ (Duncan, 1976) لأول مرة فكرة البراعة التنظيمية في سياق ازدواجية هياكل المنظمة لدعم الابتكار والكفاءة، وبعد عشرين عاماً اكتسبت الفكرة مكانة بارزة في التعلم التنظيمي، فعلى الرغم من أن الإنجاز المتزامن للاستغلال والاستكشاف قد قيل أنه مستحيل في البحث المبكر نجد أن (March, 1991) يقترح بأن المنظمات بحاجة إلى التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق البقاء والنجاح على المدى الطويل، وعندما قدم (March, 1991) لأول مرة مفهومي الاستكشاف والاستغلال إلى أدبيات الإدارة، جادل بأنه ينبغي النظر إليهما على أنهما نهايتان لسلسلة متصلة واحدة، ولكن في الوقت نفسه لكل منهما مطالب متضاربة بطبيعتها من الموارد والتنظيم، لهذا ينظر إلى المبادلات بين الاستكشاف والاستغلال على أنها حتمية، وقد بدأ الباحثون مؤخراً بوصف الاستكشاف والاستغلال على أنهم أنشطة مستقلة متكاملة مع بعضها، ويمكن للمنظمات أن تختار المشاركة بمستويات عالية من كلا النشاطين في الوقت نفسه (محمد، 2021: 72). ولعقود عديدة كانت البراعة موضوع اهتمام في مختلف المجالات، وهنا نجد أن الجذور الأدبية للبراعة التنظيمية تمتد إلى مجالات معرفية مختلفة كالتعلم التنظيمي، الابتكار التكنولوجي، والتكيف التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، وريادة الأعمال والتصميم التنظيمي، ويمكن توضيح مفهوم البراعة لغوياً من خلال تقسيمه على اللغة العربية واللغة الانكليزية، فمن حيث اللغة العربية وفي معجم "لسان العرب" تعرف البراعة بأنها "فاق أصحابه في العلم، واضح المعنى، وسلامة الكلام من التعقيد، وسهل اللفظ والكمال والجمال"، وتشير أيضاً إلى المهارة والتفوق، والفصاحة، وملكة الخلق والابتكار؛ أما في اللغة الإنجليزية، فقد جاء في قاموس أكسفورد أن أصول الكلمة البراعة "Ambidexterity" ترجع إلى كلمة اللاتينية وتعني القدرة على استخدام اليد اليمنى واليسرى بسهولة متساوية، إذ جاءت من "Ambi" التي تعني كلا الجانبين، و"Dexter" تعني المهارة، إذ كلمة البراعة تعني إنجاز عمليتين متناقضتين بالمهارة نفسها وفي الوقت نفسه، أو استثنائي ذو وجهين (خلف، 2022: 95). إذ تدور فكرة البراعة التنظيمية حول أن البيئة المحيطة تفرض العديد من التناقضات والتي يجب التعامل معها بإيجابية مثل (توجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها لدعم المشروعات المستقبلية)، (وتقديم منتجات متقدمة ومتميزة مقابل التكلفة المنخفضة للإنتاج)، فعلى الرغم أنه لا يمكن تسوية هذه التناقضات بالكامل إلا أن المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوافق بين هذه التناقضات بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق دعم القدرة التنافسية للمنظمة (المسدي وآخرون، 2021: 73). إذ تم التأكيد على أن فلسفة البراعة التنظيمية يمكن تحقيقها عن طريق توفير الأفكار والأساليب الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على المنافسة وتحقيق التداوب والتناغم في المجال الهيكلي والسياقي والزمني للمنظمات (Attar & Kalfaoglu, 2020: 254). إذ اقترح بعض الدراسات (O'Reilly & Tushman, 2008; Smith & Tushman, 2005) إن المنظمة يمكنها تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال من خلال تخصيص موارد ووحدات فرعية مختلفة لكل نشاط بناءً على متطلباتها من المهارات والثقافات والكفاءات المختلفة (المهارة الهيكلية)؛ واقترح آخر (Gibson & Birkinshaw, 2004; Patel)

(et al., 2013) أنه يمكن تحقيق التوازن داخل وحدة تنظيمية واحدة من خلال سياق يتميز بمزيج من المرونة والانضباط والدعم والثقة (المهارة السياقية)؛ وهناك أيضاً نهج ثالث يقترح التحول الزمني بين الاستكشاف والاستغلال (المهارة الزمنية) (Siggelkow & Levinthal, 2003). في حين أن انتشار هذه العمليات يضيف رؤى مفاهيمية وتجريبية غنية إلى هذا المجال، إلا أنها تواجه تحديات في الأدبيات بسبب قضيتين: تكاليف التنسيق المرتفعة للعملية البنيوية، وتحديات تنفيذ العملية السياقية، وبسبب ندرة الموارد اللازمة للبراعة الاستكشافية والبراعة الاستغلالية، ناقش العديد من العلماء تعقيد تنفيذ المرونة في العمل داخل منظمة واحدة، وخلصوا إلى أن تحقيق التوازن بينهما داخل المنظمات الفردية أمر صعب وفي بعض الحالات مستحيلة (Nobakht et al., 2020: 81-82).

2-2-3. مفهوم البراعة التنظيمية: أصبح مفهوم البراعة التنظيمية "Organisational Ambidexterity" يحظى بأهمية كبيرة في الأدبيات التنظيمية، نظراً للدور الذي تلعبه في منظمات الأعمال لهذا كان لزاماً علينا التطرق إلى تقديم مفاهيم حولها وأهميتها وكذا التعرف على أهم خصائصها، إذ يعد مصطلح البراعة التنظيمية من المصطلحات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وتتمحور فكرته حول ضرورة التعامل بإيجابية مع التناقضات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة (Mogari, 2023: 16). وقد هدفت ندوة حول البراعة "The academy of management perspective" إلى تلخيص أكثر من 20 عاماً من دراسات حول البراعة، وتحديد حالة المفهوم الحالي وتحديد اتجاهات البحوث المستقبلية (محمد، 2021: 76).

ومن حيث التعريفات تختلف الصياغات ووجهات النظر حول كل مفهوم من مفاهيم الفكر الإداري ما يوفر للباحثين مساحة من التنوع الذي يثري بدوره حالة البحث العلمي ويخلق أيضاً حالة من التنوع في التطبيق. وفي سياق بلورة مفهوم محدد للبراعة التنظيمية، يرى (رضوان، 2020: 77) البراعة التنظيمية بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة في توحيد وتنسيق الجهود المختلفة والمتعارضة وتخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن إستكشاف الفرص والموارد وإستغلالها أفضل استغلال ممكن. وبنفس السياق يصفها (Ubeda-Garcia et al., 2020: 1-2) بالقدرة الديناميكية للمنظمة في متابعة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد كنمطين متميزين للتعلم، والتي تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة تشكيل مهارات وموارد المنظمة، من أجل التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار. ويشير (Nobakht et al., 2020: 81-82) إلى أنها قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، حيث يتم تقدير الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي والتنافس أيضاً في التقنيات والأسواق الجديدة حيث تكون المرونة والاستقلالية والتجريب مطلوبة، لضمان قابليتها للبقاء الحالية، وفي الوقت نفسه، تركز طاقة كافية للاستكشاف لضمان قابليتها للبقاء في المستقبل. ومن منظور (Cannaerts et al., 2020: 691) فإن البراعة التنظيمية هي القدرة على الجمع بين الاستكشاف (الذي يشمل المزيد من المغامرة والتجربة والخطأ وعبور الحدود والمجازفة وغيرها من السلوكيات المبتكرة "المؤدية إلى زيادة التباين لاستيعاب الظروف الخارجية المتغيرة والتكيف معها) مع الاستغلال (الذي يشمل السلوكيات الأكثر تحفظاً وكفاءة وتجنب المخاطرة وغيرها من السلوكيات "المؤدية إلى تقليل التباين) لاستخدام الموارد الحالية بكفاءة. ويوضحها (Al haraisa, 2021: 39) على أنها قدرة المنظمة على تزامن إستكشاف وإستغلال مواردها الداخلية والخارجية، من خلال قدرتها على تلبية إحتياجات سوق العمل، وقيامها في الوقت ذاته بالإستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية وإستكشاف فرص الأعمال الجديدة في البيئة الخارجية، للتكيف مع التغيرات البيئية. ويبينها (المسدي وآخرون، 2021: 74) بأنها قدرة منظمات

الأعمال على إدارة أعمالها الحالية بكفاءة عالية، وفي الوقت ذاته قدرتها على التكيف مع إحتياجات العمل المستقبلية الناتجة من التغيرات البيئية المختلفة. وبالمقابل يرى (خلوف، 2022: 97) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على البقاء والإزدهار لفترة طويلة من خلال ممارسة التغيير التدريجي والثوري مع ترتيب الهياكل أو الثقافات أو العمليات المختلفة والمتناقضة. ويشير (Priyanka et al., 2022: 19) إلى أنها قدرة المنظمة على النجاح في استكشاف الإحتمالات المستقبلية للمزايا طويلة الأجل واستغلال الأفق المتاحة حالياً، للابتكارات الجذرية والنمو المستدام الطويل الأجل في بيئة ديناميكية وتنافسية. ويؤكد (Mogari, 2023: 13) على أنها قدرة المنظمة على إعطاء الأولوية لأهداف متناقضة في وقت واحد من خلال استكشاف الفرص التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات واستغلالها، والتي من شأنها تحسن أداء المنظمة وتعزز موقفها الريادي. كما تنطوي البراعة التنظيمية على القدرة التنظيمية للحفاظ على نجاح المنظمة في البيئات المضطربة شديدة المنافسة على المدى الطويل، من خلال السعي المتزامن للإنخراط في عملين مختلفين في آن واحد مثل كفاءة التصنيع والمرونة (AlKhamees & Durugbo, 2024: 1). وبنفس الاتجاه يعرفها (Hamblin et al., 2024: 1074) بأنها القدرة على معالجة التناقضات والتوترات في المنظمة والمتمثلة باستكشاف البدائل الجديدة والتنوع والمرونة والابتكارات من جهة، وإستغلال الأفكار والموارد والمقدرات والمعرفة والعمليات وتنظيمها من جهة أخرى، للوصول للكفاءة والمرونة في عمليات المنظمة وبالتالي تحقيق التميز. ويصفها (Viterouli et al., 2025: 244) بأنها تنطوي على على متابعة نشاطين متكاملين (الاستغلالية والاستكشافية) في وقت واحد لتعزيز الاستدامة مع الحفاظ على الكفاءة والفعالية في جميع الأنشطة وعلى المستويات التنظيمية كافة. وأخيراً يفسرها (Elidjen et al., 2025: 16) بأنها عملية إبداعية مهمة لنمو المنظمة الاستراتيجية تعتمد على القدرة الاستيعابية للمنظمة التي تتأثر بقاعدة المعرفة في المنظمة، والتقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض في البيئة الخارجية، وفي الوقت نفسه فإن عملية الإبداع تنطوي على نشاطين متكاملين من البحث المكثف عن المعرفة وتوسيعها واستغلالها لاستكشاف أسواق جديدة مختلفة ومتنوعة، على الرغم من أن سمات الاستغلال والاستكشاف تشكل تحديات متضاربة ومتناقضة، إلا أنهما يكملان بعضهما البعض للتغلب على الحواجز والعقبات ويشكلان معاً مفتاح لإبداع المنظمة والقدرة على المنافسة والبقاء في خدمة المجتمع بصورة أفضل.

بعد استعراض وجهات النظر السابقة لعدد من الباحثين بخصوص مفهوم البراعة التنظيمية وبناءاً عليها، ترى الباحثة بأن البراعة التنظيمية وهي مصدر معترف به للميزة التنافسية لتحقيق التفرد في سياق إدارة الأداء التنظيمي، تعبر عن مدى المهارة التنظيمية على التكامل بين تحقيق هدفين متناقضين في آن واحد دون المفاضلة بينهما، متمثلة بالأنشطة المفتوحة التي تدعم الاستكشاف والتمايز والمرونة والتكيف (البراعة الاستكشافية)، والأنشطة المغلقة التي تدعم الاستغلال والتوافق والكفاءة (البراعة الاستغلالية)، لغرض مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة لضمان بقاء واستمرارية المنظمة بمرور الوقت.

3-2-3 أبعاد البراعة التنظيمية: لقد تجسدت أبعاد البراعة التنظيمية ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق أغلب الدراسات والبحوث وانطلاقاً من كون البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، جنباً إلى جنب سعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها وإستمرارها في الأجل البعيد، وقد إتضح هذا في كثير من المفاهيم التي تم تناولها، وبناءً عليه فالبراعة التنظيمية تنحصر في بعدين أساسيين هما البراعة

الإستكشافية والبراءة الإستغلالية (علوان، 2021: 459). وبالتالي يمكن القول أن هناك بعدين أساسيين للبراءة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين منهم (O'Reily & Tushman, 2013 ؛ Siachou & Gkorezis, 2018 ؛ Ubeda-Garcia ؛ Venugopala et al., 2020 ؛ Priyanka et al., 2022 ؛ et al., 2020 ؛ رضوان، 2020 ؛ حميد، 2021 ؛ خلوف، 2022 ؛ Mogari, 2023 ؛ Yunita et al., 2023 ؛ Hamblin ؛ AlKhamees & Durugbo, 2024 ؛ et al., 2024) لذلك إعتد البحث الحالي على هذين البعدين وعلى النحو الآتي:

أ. **البراءة الإستكشافية "Exploration Ambidexterity"**: تعرف البراءة الإستكشافية بأنها معرفة المنظمة بما تمتلكه من قدرات وطاقت والبحث عما تحتاجه من موارد وإمكانات والرغبة في التجريب، والإبتكار، والتغيير الجذري، المغامرة المحسوبة، التنوع في تقديم الخدمات، الأنفتاح على أسواق وميادين عمل جديدة، المتابعة والتقويم المستمر، وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة (عبدالحافظ، 2020: 153). إذ يتعلق البراءة الاستكشافية بتوليد مهارات ومعرفة جديدة تعمل على توسيع قاعدة المعرفة الموجودة مسبقاً للمنظمة، وذلك بتوليد أفكار وبدائل إستراتيجية جديدة بالمنظمات في ضوء التوقعات المستقبلية (De Silva et al., 2022: 15). وتتمثل في البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة وإكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا، والأعمال، والعمليات، والمنتجات، قنوات جديدة للتوزيع، واستكشاف خيارات يتعلق بتوفير تصميمات مبتكرة وأساليب مبدعة لتلبية احتياجات أسواق جديدة والاستجابة لها في ظل المنافسة الشديدة وتسارع وتيرة التغيير، مما يدعم تكيف المنظمة مع الظروف الديناميكية المتسارعة ويحسن مستوى أدائها، ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية على المدى البعيد (Mogari, 2023:15).

ب. **البراءة الإستغلالية "Exploitation Ambidexterity"**: تمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لتكوين قيمة في الأمد القريب، ومن ثم يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية، وبهذا فإن البراءة الاستغلالية تتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل إستثمار القدرات الحالية، وترتبط بمفاهيم مترابطة ومتداخلة مع بعضها مثل: الإختيار، الإنتاج، الكفاءة والتطبيق، ويتكون من أنشطة الإبتكار التي تركز على تحسين نطاق السوق للمنتجات الحالية (خلوف، 2022: 113). فهي تعمل على تعزيز وتوسيع وتحسين المهارات والمعارف والعمليات والهياكل والمنهجيات والأطر الحالية للمنظمة، والاستفادة من المعلومات المتاحة للحصول بهدف تحسين المخرجات وضمان البقاء والاستمرارية لها في سوق العمل (Mogari, 2023:15).

من خلال القراءة المستفيضة للدراسات والبحوث السابقة (Venugopala et al., 2020 ؛ حميد، 2021 ؛ خلوف، 2022 ؛ Priyanka et al., 2022 ؛ Mogari, 2023 ؛ Yunita et al., 2023 ؛ Hamblin et al., 2024)، وتأسيساً عليها **تخلص الباحثة** بأن البراءة الاستكشافية هي تطوير جذري للمنظمة، تعتمد على المرونة في الاستجابة للتغيرات الخارجية مثل تلك التي جلبتها التطورات في التكنولوجيا، والتحول في أنواق الزبائن، والتحول في الطلب على المنتجات، ابتكارات جذرية لمطابقة أو تلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق المستقبلية المحتملة لضمان البقاء في المستقبل. في حين البراءة الاستغلالية تكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة، والتي تؤدي إلى تحسين تدريجي لعمليات المنظمة ونمو مستمر من خلال الكفاءة في التغلب على نقاط الضعف والقصور الذاتي، لتتناسب مع احتياجات العملاء والأسواق الحالية. فكف

البراعة الاستكشافية تساعد المنظمة على تجنب خطر التقادم، وفي المقابل كف البراعة الاستغلالية تساعد على التغلب على مخاطر الفشل. ولبقاء المنظمة على قيد الحياة في الأمد البعيد، تحتاج إلى أن تكون قادرة على تحقيق التوازن والتفاعل بين الكفين وتسمح باستغلال القدرات الحالية وتطوير القدرات المستقبلية.

4. الجانب العملي للبحث

4-1. وصف مجال ومجتمع وعينة البحث: يعد تحديد مجال ومجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، وذلك باعتباره المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالبحث، والإفادة منها في الوصول إلى نتائج دقيقة، وقد قام البحث الحالي باختيار الشركات الإنشائية في مدينة دهوك كمجال للبحث. ومن الشركات الإنشائية الموجودة في مدينة دهوك. تم اختيار (26) شركة لتكون مجال البحث الحالي، إذ يوضح الجدول رقم (2) نبذة تعريفية مختصرة خاصة بالشركات المبحوثة (مجال البحث). في حين يمثل مجتمع البحث المديرين في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، أما عينة البحث فجمعت بأسلوب عشوائي وزعت على (60) مدير في الشركات المبحوثة، وتم استخدام (55) استمارة صالحة للتحليل في البحث أي بنسبة (92%) من العينة المختارة. جدول (2): المعلومات التعريفية الخاصة بالشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك وإحصائية

توزيع استثمارات الاستبانة

ت	أسم الشركة الإنشائية	تاريخ التأسيس	الجنسية الشركة	عدد الفروع في الإقليم	عدد الموظفين في الشركة	عدد الاستثمارات			نسبة %
						الموزعة	المعادة	الصالحة	
1	Ahmed Xani	2020	محلية	1	15	2	2	2	4%
2	Arya City	2017	محلية	1	12	2	2	2	4%
3	Avro City	1992	اجنبية	1	250	1	1	1	2%
4	Barox	2005	محلية	1	25	1	1	1	2%
5	Duhok Tower	2019	محلية	3	64	3	3	3	5%
6	Elegance	2007	محلية	1	10	5	5	5	9%
7	French Villag	2021	محلية	1	20	1	1	1	2%
8	Gulen Tower	2020	محلية	1	120	4	4	4	7%
9	Kato Golden	2013	محلية	1	32	3	3	3	5%
10	Kayar Group	2009	محلية	10	15	3	3	3	5%
11	Khazir Group	2001	محلية	1	12	1	1	1	2%
12	Lazgin Company	2009	محلية	1	40	6	6	6	10%
13	Luxe Tower	2021	محلية	1	13	1	1	1	2%
14	Mang Group	2005	محلية	1	15	3	3	3	5%
15	Marbella Villa	2021	محلية	1	15	1	1	1	2%
16	Mazi Land	1998	محلية	4	50	2	2	2	2%
17	Mersin Towers	2011	اجنبية	1	15	2	2	2	4%
18	Nawro City	2012	محلية	1	15	2	2	2	4%
19	Opera Land	2022	محلية	1	20	1	1	1	2%
20	Prime View	2021	محلية	1	15	7	5	3	5%
21	Prime Village	2022	محلية	1	15	1	1	1	2%
22	Rami Land	2014	محلية	9	11	1	1	1	2%
23	S.A.B Center	2011	محلية	1	13	1	1	1	2%
24	Shahan Tower	2012	محلية	2	100	2	2	2	2%
25	Shinal Company	2006	محلية	1	137	3	3	3	5%
26	Zozan City	2005	محلية	2	12	1	1	1	2%
المجموع						60	57	55	100%

المصدر: إعداد الباحثة.

وبخصوص وصف أفراد عينة البحث حسب خصائصهم الفردية، يعكس الجدول رقم (4) السمات الفردية للمستجيبين، إذ يتضح من معطيات الجدول إن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (85.5%)، مما يعكس واقع التوظيف في الشركات الإنشائية المبحوثة والتي يغلب فيها تشغيل الذكور على الإناث. أما بخصوص العمر، فإن الفئة العمرية (أقل من 35) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (61.8%)، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة في الشركات لمبحوثة هم من فئة الشباب وهذا مؤشر جيد يدل على أن الشركات المبدعة تركز على العناصر الشابة أصحاب الأفكار المعاصرة لما يتمتعون به من حيوية وروح التنافس من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة. وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية هم من حملة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (65.5%)، مما يعني تناسب المؤهل العلمي للعمل في الشركات المبحوثة، ويشير أيضاً إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مضامين استثمار الاستبانة والإجابة عنها بمستويات عالية من الموضوعية. وبخصوص مدة الخدمة الإجمالية كموظف في الشركة الإنشائية، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (أقل من 5 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (58.2%)، وذلك بسبب حداثة هذه الشركات نوعاً ما في مدينة دهوك. وأخيراً فيما يخص لمدة الخدمة في المنصب الإداري الحالي في الشركة بحسب التكرارات التي أظهرت بأن الفئة (أقل من 5 سنوات) هي الفئة السائدة في عينة البحث بنسبة (74.5%)، وهذا ويدل إما على التدوير الوظيفي العالي لأفراد الشركات المبحوثة في المناصب الإدارية أو لحداثة تلك الشركات كما تم الإشارة لذلك سابقاً.

جدول (4): وصف أفراد عينة البحث حسب سماتهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	47	85.5
		أنثى	8	14.5
		المجموع	55	100
2	العمر	أقل من 35 سنة	34	61.8
		35 - 45 سنة	16	29.1
		أكثر من 45 سنة	5	9.1
		المجموع	55	100
		إعدادية فما دون	7	12.7
3	التحصيل الدراسي	دبلوم سنتان بعد الإعدادية	9	16.4
		بكالوريوس	36	65.5
		شهادة عليا	3	5.5
		المجموع	55	100
		أقل من 5 سنوات	32	58.2
4	مدة الخدمة الإجمالية في الشركة	5-10 سنة	13	23.6
		11-15 سنة	6	10.9
		أكثر من 15 سنة	4	7.3
		المجموع	55	100
		أقل من 5 سنوات	32	58.2

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
5	مدة الخدمة في المنصب الحالي في الشركة	إعدادية فما دون	41	74.5
		دبلوم سنتان بعد الإعدادية	6	10.9
		بكالوريوس	3	5.4
		شهادة عليا	5	9.1
		المجموع	55	100

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

2-4. وصف وتشخيص متغيرات البحث: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث وقيم معامل الارتباط بين هذه المتغيرات. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي الآتي: مدى الفئة = (أعلى حد - أدنى حد) / عدد المستويات = (5-1) / 3 = 1.33 (Sekaran & Bougie, 2010: 293). عليه تم تصنيفها إلى ثلاث فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي الآتي: (درجة متدنية=1-2.33)، (درجة متوسطة=2.34-3.67)، (درجة مرتفعة=3.68-5). وكانت النتائج على النحو الآتي:

1-2-4. وصف وتشخيص آراء المبحوثين اتجاه اليقظة الاستراتيجية وأبعادها: يتجه البحث في هذا الجزء إلى وصف وتشخيص مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة على المستوى الكلي (المؤشر الكلي) من جهة، وعلى مستوى أبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) من جهة أخرى. إذ يكشف الجدول رقم (5) عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى توفر اليقظة الاستراتيجية لدى المديرين في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك على مستوى أبعادها الفرعية وعلى المستوى الكلي. إذ يتبين من نتائج الإحصاء الوصفي التي يظهرها الجدول رقم (5) اتفاق معظم المستجيبين على امتلاك الشركات الإنشائية المبحوثة مستويات عالية من اليقظة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (4.29) وبانحراف معياري (0.44). أما فيما يتعلق بوصف وتشخيص أبعاد اليقظة الاستراتيجية، فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. وصف وتشخيص بعد اليقظة التكنولوجية: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول بعد اليقظة التكنولوجية من خلال مؤشرات (X_5-X_1) تميل باتجاه الاتفاق على وجود هذا البعد كأحد أبعاد اليقظة التكنولوجية لدى الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة حسب المؤشر الكلي له وبنسبة اتفاق (اتفق بشدة + اتفق) (90.4%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.58)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق + لا أتفق بشدة) مع هذا البعد (1.8%)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الشركات المستجيبة تجاه البعد الأول لليقظة الاستراتيجية تتفق وبمستويات عالية على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين اليقظة الاستراتيجية. أما على المستوى الجزئي، فسجلت العبارة (X_2) أعلى نسبة اتفاق بين عبارات هذا البعد وبنسبة (96.4%) وبوسط حسابي (4.55) وبانحراف معياري (0.63)، مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة بالاستناد على مساحة المقياس.

وسجلت العبارة (X_5) أقل نسبة اتفاق ونسبة (81.8%) وبوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني أنه بالمحصلة كل العبارات ومن ضمنها العبارة (X_5) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.

ب. وصف وتشخيص بعد اليقظة التنافسية: تبين نتائج التحليل المذكور في الجدول رقم (5) إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ($X_{10}-X_6$) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد اليقظة التنافسية، والتي تشير إلى أن (89%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (1.8%)، وبوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.47). في حين ظهر على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X_7) والتي بلغت نسبتها (92.7%)، وبوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.57). أما أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X_6) والتي بلغت (87.2%)، وبوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.78). وهذا يعني أن بقية العبارات ومن ضمنهم العبارة (X_6) أيضاً سجلت مستويات عالية من الاتفاق على توفر هذا البعد في الشركات المعنية بالبحث. وهذا يعني أنه بالمحصلة كل العبارات ومن ضمنها العبارة (X_6) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.

ج. وصف وتشخيص بعد اليقظة التسويقية: توضح النتائج الوارد في الجدول رقم (5) إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي بعد سلوك اليقظة التسويقية ومن خلال مؤشرات ($X_{14}-X_{11}$)، إذ تميل (87.8%) من تلك الإجابات باتجاه الاتفاق على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس البعد الثالث اليقظة الاستراتيجية، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (1.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري (0.52). وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X_{11}) والتي بلغت نسبتها (94.5%)، وبوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.60). بينما أقل نسبة اتفاق فسلجلتها العبارة (X_{12}) والتي بلغت (76.4%) وبوسط حسابي مقداره (4.09) وبانحراف معياري (0.85). وهذا يعني أنه بالمحصلة كل العبارات ومن ضمنها العبارة (X_{12}) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.

د. وصف وتشخيص بعد اليقظة البيئية: تشير نتائج التحليل المذكور في الجدول رقم (5) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ($X_{20}-X_{15}$) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه امتلاك المديرين لبعد اليقظة البيئية، والتي تشير إلى أن (78.5%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (3.6%)، وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.62). بينما تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X_{17}) والتي بلغت نسبتها (90.9%)، وبوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.71). أما أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X_{18}) والتي بلغت (60%)، وبوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (1.0). وهذا يعني أنه بالمحصلة كل العبارات ومن ضمنها العبارة (X_{18}) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.

جدول (5): وصف الیقظة الاستراتيجية وأبعادها

الرمز	مقياس الاستجابة												الدرجة				
	اتفق بشدة				لا اتفق				محايد					اتفق			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
أ. اليقظة التكنولوجية																	
X ₁	31	56.4	22	40.0	0	0	0	0	0	0	0	0	عالية				
X ₂	33	60.0	20	36.4	1	1.8	1	1.8	1	1.8	0	0	عالية				
X ₃	22	40.0	26	47.3	1	1.8	1	1.8	5	9.1	1	1.8	عالية				
X ₄	23	41.8	27	49.1	0	0	0	0	5	9.1	0	0	عالية				
X ₅	30	54.5	15	27.3	0	0	0	0	10	18.2	0	0	عالية				
المعدل		50.4		40.0		7.6		0.7		1.08			عالية				
المؤشر الكلي		90.4				7.6				1.8							
ب. اليقظة التنافسية																	
X ₆	24	43.6	24	43.6	2	3.6	2	3.6	5	9.1	0	0	عالية				
X ₇	16	29.1	35	63.6	0	0	0	0	4	7.3	0	0	عالية				
X ₈	27	49.1	21	38.2	1	1.8	1	1.8	6	10.9	0	0	عالية				
X ₉	25	45.5	24	43.6	2	3.6	2	3.6	4	7.3	0	0	عالية				
X ₁₀	28	50.9	21	38.2	0	0	0	0	6	10.9	0	0	عالية				
المعدل		43.6		45.4		9.1		1.8		0			عالية				
المؤشر الكلي		89.0				9.1				1.8							
ت. اليقظة التسويقية																	
X ₁₁	29	52.7	23	41.8	3	5.5	3	5.5	11	20.0	0	0	عالية				
X ₁₂	20	36.4	22	40.0	11	20.0	2	3.6	0	0	0	0	عالية				
X ₁₃	27	49.1	21	38.2	5	9.1	2	3.6	0	0	0	0	عالية				
X ₁₄	17	30.9	34	61.8	4	7.3	4	7.3	0	0	0	0	عالية				
المعدل		42.3		45.5		10.5		1.8		0			عالية				
المؤشر الكلي		87.8				10.5				1.8							
ث. اليقظة البيئية																	
X ₁₅	19	34.5	21	38.2	11	20.0	4	7.3	0	0	0	0	عالية				
X ₁₆	19	34.5	26	47.3	8	14.5	2	3.6	0	0	0	0	عالية				
X ₁₇	27	49.1	23	41.8	4	7.3	1	1.8	0	0	0	0	عالية				
X ₁₈	25	45.5	8	14.5	20	36.4	2	3.6	0	0	0	0	عالية				
X ₁₉	32	58.2	13	23.6	9	16.4	1	1.8	0	0	0	0	عالية				
X ₂₀	26	47.3	20	36.4	7	12.7	2	3.6	0	0	0	0	عالية				
المعدل		44.9		33.6		17.9		3.6		0.62			عالية				
المؤشر الكلي		78.5				17.9				3.6							
المؤشر الكلي لليقظة الاستراتيجية																	
											0.44	4.29	عالية				

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

- 4-2-2. وصف وتشخيص آراء المبحوثين اتجاه البراعة التنظيمية وبعديها:** يبين الجدول رقم (6) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير البراعة التنظيمية عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر مستويات عالية من البراعة التنظيمية في الشركات الانشائية المبحوثة في مدينة دهوك. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (4.24) وبانحراف (0.58). أما فيما يتعلق بوصف كل بعد من بعدي البراعة التنظيمية البراعة (الاستكشافية، والبراعة الاستغلالية)، فكانت النتائج على النحو الآتي:
- أ. وصف بعد البراعة الاستكشافية: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن إجابات المبحوثين حول بعد البراعة الاستكشافية من خلال مؤشرات $(Y_5 - Y_1)$ تميل باتجاه الاتفاق على وجود هذا النوع من البراعة كأحد بعدي البراعة التنظيمية في الشركات الإنشائية حسب المؤشر الكلي له ونسبة اتفاق (86.2%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.53)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (0.72%). أما على المستوى الجزئي، فسجلت العبارة (Y_1) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البعد ونسبة (92.8%) وبوسط حسابي (4.49) وبانحراف معياري (4.64). بينما جاءت العبارة (Y_3) في المرتبة الأخيرة من حيث الاتفاق بنسبة (70.9%) وبوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.88). وهذا يعني أنه بالمجمل كل العبارات ومن ضمنها العبارة (Y_3) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.
- ب. وصف بعد البراعة الاستغلالية: تعكس نتائج التحليل المذكورة في الجدول رقم (6) اتفاق أغلب المستجيبين على وجود درجة عالية من البراعة الاستغلالية وذلك على مستوى العبارات $(Y_{10} - Y_6)$ التي تقيس هذا البعد مجتمعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (80%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (5.6%)، وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.72) في حين تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y_6) والتي بلغت نسبتها (87.3%)، وبوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.71). أما أقل نسبة اتفاق فكانت للعبارة (Y_{10}) والتي بلغت (72.7%)، وبوسط حسابي (3.91) بانحراف معياري (0.99). وهذا يعني أنه بالمجمل كل العبارات ومن ضمنها العبارة (Y_{10}) أيضاً سجلت مستويات عالية من اتفاق المستجيبين على توفرها في الشركات المعنية بالبحث.

جدول (6): وصف اليقظة الاستراتيجية وأبعادها

الرمز	مقياس الاستجابة										الدرجة		
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
أ. البراعة الاستكشافية													
Y ₁	31	56.4	20	36.4	4	7.3	0	0	0	0	4.49	0.64	عالية
Y ₂	28	50.9	20	36.4	7	12.7	0	0	0	0	4.38	0.71	عالية
Y ₃	23	41.8	16	29.1	15	27.3	1	1.8	0	0	4.11	0.88	عالية
Y ₄	22	40.0	26	47.3	6	10.9	1	1.8	0	0	4.25	0.73	عالية
Y ₅	23	41.8	28	50.9	4	7.3	0	0	0	0	4.35	0.62	عالية
المعدل		50.4		40.0		7.6		0.7			4.32	0.53	عالية
المؤشر الكلي	86.2		13.1		0.7								
ب. البراعة الاستغلالية													
Y ₆	31	56.4	17	30.9	7	12.7	0	0	0	0	4.44	0.71	عالية
Y ₇	23	41.8	23	41.8	7	12.7	2	3.6	0	0	4.22	0.81	عالية
Y ₈	25	45.5	21	38.2	6	10.9	2	3.6	1	1.8	4.22	0.92	عالية
Y ₉	22	40.0	18	32.7	10	28.2	3	5.5	2	3.6	4.00	1.07	عالية
Y ₁₀	16	29.1	24	43.6	11	20.0	2	3.6	2	3.6	3.91	0.99	عالية
المعدل		42.6		37.4		16.9		3.3		1.8	4.16	0.72	عالية
المؤشر الكلي	80		16.9		5.1								
المؤشر الكلي للبراعة التنظيمية													
											4.24	0.58	عالية

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

3-4 اختبار فرضيات البحث

3-4-1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: بهدف اختبار فرضية البحث الأولى في الشركات الإنشائية في مدينة دهوك، تم إجراء اختبار الارتباط بين متغيرات البحث منفرداً ومجتمعاً، للتأكد من وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي (على مستوى الأبعاد) عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة (Pearson)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول رقم (7) على النحو الآتي:

أ. تحليل الارتباط على المستوى الكلي: يعكس نتائج تحليل الارتباط في الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين متغيري البحث على المستوى الكلي (المؤشر الكلي لليقظة الاستراتيجية، والمؤشر الكلي للبراعة التنظيمية) والتي بلغت (0.723) عند مستوى معنوية (0.01).
 ب. تحليل الارتباط على المستوى الجزئي: بهدف تحقيق فهم أكثر شمولية لدور الأبعاد في تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد المتغيرين قيد البحث، حيث يتبين من نتائج التحليل في الجدول رقم (7) الآتي:

1. وجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية منفردة والمتمثلة بكل من (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) وبين المؤشر الكلي لمتغير البراعة التنظيمية وبمعاملات ارتباط (0.605)، (0.535)، (0.466)، (0.721) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01).

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤشر الكلي لمتغير اليقظة الاستراتيجية وبعدي متغير البراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستغلالية)، وبمعاملات ارتباط (0.587)، (0.669)، على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01).
3. بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد اليقظة البيئية وبُعد البراعة الاستغلالية وبمعامل ارتباط (0.782) وبمستوى معنوية (0.01).

جدول (7): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي	اليقظة الاستراتيجية				المتغير المستقل	
	اليقظة البيئية	اليقظة التسويقية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	المتغير المعتمد	
0.587**	0.656**	0.521**	0.506**	0.611**	البراعة الاستكشافية	R ² F
0.669**	0.682**	0.376**	0.521**	0.529**	البراعة الاستغلالية	
0.723**	0.721**	0.466**	0.553**	0.605**	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

** معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الأولى المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الشركات الانشائية المبحوثة في مدينة دهوك.

2-3-4. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: بعد تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث فإن مخطط البحث وفرضياته يستلزمان تحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، إذ يعرض هذا المحور نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار فرضية البحث الثانية وفروعها الواردة في منهجية البحث في الشركات الإنشائية المبحوثة في مدينة دهوك، تم تطبيق معامل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) واختبار (F) وقيمة (Sig.) لتحديد معنوية تأثير اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي، في حين تم الاستناد على (Linear Regression Analysis) واختبار (T) وقيمة (Sig.) للنتائج بأكثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية تأثيراً في البراعة التنظيمية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تحليل التأثير على المستوى الكلي: بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد البراعة التنظيمية (المؤشر الكلي) والمذكورة في الجدول رقم (8) الآتي:

أ. وجود تأثير للمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية)، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (58.170) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.023) وبدرجات حرية (1، 53)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05).

ب. يتبين من قيمة الثابت (β_0) أن هناك ظهوراً للبراعة التنظيمية بقيمة تصل إلى (1.118) وذلك عندما تكون قيمة اليقظة الاستراتيجية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير البراعة التنظيمية يستمد التأثيرات المباشرة من اليقظة الاستراتيجية وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.

ج. تبين أن الميل الحدي (β_1) وصلت قيمته إلى (0.723) والذي يشير إلى أن التغير في اليقظة الاستراتيجية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بما يعادل (0.723)، أي بنسبة تغير تعادل (72.3%) وهي نسبة جيدة، يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.

د. يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.523) إلى أن ما نسبته (52.3%) من التغير الحادث في البراعة التنظيمية يرجع مصدره إلى اليقظة الاستراتيجية وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (47.7%) من التغير في البراعة التنظيمية يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في مخطط البحث الحالي.

جدول (8): تأثير اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	β_1	β_0	
0.000	4.023	58.170	0.523	0.723	1.118	اليقظة الاستراتيجية
N=55		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 53)		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V. 27).

2. تحليل التأثير على المستوى الجزئي: أظهرت نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي مستويات تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية منفردة والمتماثلة بكل من (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في البراعة التنظيمية، والموضحة في الجدول رقم (9)، وذلك بالاعتماد على الآتي:

أ. إن قيمة (T) المحسوبة لكافة أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتماثلة بـ (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) بلغت (5.539، 4.827، 3.830، 7.567) على التوالي هي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية (53) البالغة (1.674).

ب. بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة (Sig.) للأبعاد الأربعة قد بلغت (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05).

ج. وتعكس قيم الثابت (β_0) أن هناك ظهوراً للبراعة التنظيمية وبقيم (1.330، 1.277، 2.009، 1.397) على التوالي عندما تكون قيمة كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) على التوالي مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير البراعة التنظيمية يستمد التأثيرات المباشرة من كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية المعتمدة في البحث الحالي.

د. ومن قيم الميل الحدي (β_1) يُستدل بأن التغير بمقدار رقم واحد فقط في كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) على التوالي، فسيقود إلى حصول تغير في البراعة التنظيمية في الشركات الانشائية المبحوثة بما يعادل (0.605، 0.553، 0.466، 0.721) على التوالي، أي بنسبة تغير تعادل (60.5%، 55.3%، 46.6%، 72.1%) على التوالي، وهي نسب جيدة، يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة في البراعة التنظيمية.

هـ. وأخيراً تشير قيم معامل التحديد (R^2) وموضحة في الجدول (9) والتي بلغت (0.367، 0.305، 0.217، 0.519) على التوالي إلى أن ما نسبته (36.7%، 30.5%، 21.7%، 51.9%) على التوالي من التغيرات الحادثة في البراعة التنظيمية يرجع مصدرها إلى أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) على التوالي على من (R^2)، ويحتل اليقظة البيئية المرتبة الأولى وهو الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، مقابل بعد اليقظة التسويقية الذي يأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة، وهو الأقل مساهمة في التأثير وحصول التغير في البراعة التنظيمية.

جدول (9): تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية						المتغير المستقل	
Sig.	T		R ²	β ₁	β ₀	المتغير المعتمد	
	الجدولية	المحسوبة					
0.000	1.674	5.539	0.367	0.605	1.330	اليقظة التكنولوجية	أبعاد الاستراتيجية اليقظة
0.000		4.827	0.305	0.553	1.277	اليقظة التنافسية	
0.000		3.830	0.217	0.466	2.009	اليقظة التسويقية	
0.000		7.567	0.519	0.721	1.397	اليقظة البيئية	
N = 55		P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (53) = (1.674).			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V. 27).

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي لتأثير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في البراعة التنظيمية والمذكورة في الجداول رقم (8) و(9)، يمكن التأشير بأن النتائج جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الثانية المتمثلة بوجود تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الشركات الإنسانية في مدينة دهوك.

5. الاستنتاجات والتوصيات والبحوث المستقبلية

- 1-5. الاستنتاجات:** يتناول هذا المحور الاستنتاجات الخاصة بالبحث، إذ إن الجانب التطبيقي للبحث وتحليل النتائج وتفسيرها مكنت الباحثة من وضع جملة من الاستنتاجات، وعلى النحو الآتي:
 - تعد اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها من الآليات التي تدعم وتساهم في إنشاء وتطوير العمليات الإبداعية، وذلك لعددها أحد المناهج الإستراتيجية التي تعزز من مكانة الشركة وقدرتها على مواجهة المشكلات ومواكبة التغيرات التي قد تتعرض لها في المحيط الذي تنشط فيه لضمان نجاحها في البيئة الحالية التي تتميز بسرعة التطور والتغير والتحول.
 - تعد البراعة التنظيمية من المتغيرات الحديثة والرئيسة التي تناولتها البحوث في مجال نظرية المنظمة، التي تلعب دوراً محورياً في التعامل مع الفرص الموجودة في البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغيير السريع، وأصبحت قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستغلالها وتحقيق التوازن بينهما من متطلبات نجاحها واستمراريتها.
 - بينت نتائج التحليل الوصفي لليقظة الاستراتيجية وأبعادها، أن هناك اهتماماً وإماماً كافيين من قبل الشركات الإنسانية المبحوثة في مدينة دهوك، وذلك بامتلاكها اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) بمستويات عالية وبدرجات

مقاربة. وذلك لأن ذلك القطاع يشهد منافسة شديدة في مجال النمو والازدهار وتلبية حاجات المستفيدين.

4. أظهرت نتائج وصف وتشخيص البراعة التنظيمية، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على توفر مستويات عالية من البراعة التنظيمية في الشركات الانشائية في مدينة دهوك، مقاساً ببعديها (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية)، إذ إن البراعة الاستكشافية حاز على أهمية نسبية أعلى من حيث اهتمام المستجيبين في البحث مقارنة البراعة الاستغلالية.

5. أوضحت نتائج اختبار فرضية الارتباط أن اليقظة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً وقوياً بالبراعة التنظيمية، مما يعني أنه كلما زاد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية تحققت البراعة التنظيمية بصورة أكبر في الشركات الانشائية في مدينة دهوك، كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية ترتبط معنوياً موجباً ودرجات متفاوتة مع البراعة التنظيمية ولكن بنسب تفاوت قليلة، وذلك يؤكد أهمية كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية.

6. تقود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير اليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي، كما أظهرت اختبار فرضية التأثير على المستوى الجزئي تفاوت نسبة تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في البراعة التنظيمية تفاوتاً لافتاً للنظر، لها دور فعال وعليه فإنه من الضروري للشركات الانشائية التركيز على الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية، ومن الأهم أن يكون تركيز الشركات المبحوثة في سعيها لتحقيق البراعة التنظيمية على اليقظة البيئية والتكنولوجية أكثر لدورها الأكثر فعالية وكفاءة في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الانشائية في مدينة دهوك.

2-5. التوصيات: تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث يمكن للباحثات أيجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفادة الشركات الانشائية على تعزيز براعتها التنظيمية من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات في سوق العمل، وكما يأتي:

1. قيام القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة بالعمل على تعزيز الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وتوضيح مضمونها وإنغرازها وتأصيلها في سلوك الموظفين، وذلك من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل وبرامج تدريبية التي تساهم في تحسين وعيهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في نجاح الشركات المبحوثة، وإدراكهم بأهميتهم ودورهم في تحقيق عملية اليقظة الاستراتيجية.

2. تعزيز ثقافة الإيمان بالقدرات الذاتية، التي تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تعمل على ترسيخ قيم الالتزام والإبداع في آن واحد لدى الموظفين بتحليل ظروف الشركة ومواردها وعملاتها وعناصر العمل فيها، واستشعار نقاط القوة والضعف الداخلية، ورصد الفرص والتهديدات الخارجية، من أجل العمل بشكل أكثر يقظة وإبداعاً في تطوير استراتيجيات المواجهة والتكيف مع وتيرة التغيير في سوق العمل.

3. تطبيق استراتيجيات اليقظة الاستراتيجية، وذلك بمراقبة ورصد البيئة الخارجية والداخلية بانتظام في مجال تحليل البيانات واكتساب المعلومات لتحديد الفرص والتهديدات، وإجراء تقييم دوري لمدى فعالية استراتيجيات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. بحيث يجب أن يتضمن هذا

التقييم مراجعة النتائج وتعديل الأولويات والخيارات الإستراتيجية حسب ما تقتضيه الظروف والحاجة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة نتيجة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتنمية روح التعلم من التجارب السابقة.

4. ضرورة تركيز القيادات الإدارية للشركات المبحوثة على تفعيل مفهوم البراعة التنظيمية وفوائدها الكبيرة سواء من المعرفة الجديدة المستكشفة (الابتكار) أو من المعرفة المستغلة المعاد استخدامها (تحسين العمليات) عبر توسيع آليات توظيف المعرفة في العمل الإداري. وذلك بتبنيها تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لتحسين القدرة على جمع وتحليل المعلومات في الشركات المعنية، بحيث يمكن أن تساعد هذه التقنيات في تحسين دقة التوقعات وزيادة سرعة الاستجابة.

5. ضرورة تنمية البراعة الاستكشافية من خلال إنشاء وحدات مخصصة للاستكشاف تمتلك مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للأقسام جميعها، واتباع نظم إدارة واستراتيجيات مرنة قابلة للتكيف بسرعة للتغيرات الحاصلة في البيئات الخارجية، والبحث عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير، مما يضمن للشركة المعنية تعزيز قدرتها الاستباقية ومكانتها التنافسية المستدامة.

6. توفير الإجراءات التنظيمية والظروف المساهمة لتفعيل البراعة الاستغلالية في تحسين كفاءة وفعالية الشركات المبحوثة بما يلائم تحقيق أهدافها المرجوة وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات في سوق العمل، من خلال تطبيق آليات ومقترحات مناسبة منها: الاهتمام باختيار وتدريب الموظفين باستمرار على التقنيات والمهارات الجديدة، تحسين نظم الإدارة لديها وتطويرها، توفير هياكل تنظيمية لامركزية مرنة، قيادة تحويلية تدعم التمكين والتغيير، بناء ثقافة مشتركة تعزز التعاون والابتكار بين أفراد الشركة.

7. ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بمواردها البشرية وذلك بجذب الكفاءات الأكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من أجل العمل على استكشاف الفرص في إطار البراعة التنظيمية وعدم اكتفاء تلك الشركات باستغلال الفرص.

8. ينبغي على القيادات الإدارية للشركات المبحوثة أن تلعب دوراً أكبر في اعداد استراتيجيات ملائمة للبراعة التنظيمية الملائمة لمواجهة بيئة المنافسة والتكيف معها، ومراقبة تحركات الشركات الأخرى بحذر، وتحديد الفجوة بين منتجاتها وخدماتها مع احتياجات السوق، وبالصورة التي تسهم في اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها انياً وذلك من خلال توقع مسار المنافسة الحاصلة وشدتها محلياً وحتى إقليمياً مستقبلاً، لتكون استباقية في تقديم منتجاتها وخدماتها.

9. ينبغي على الشركات المبحوثة أن لا تهمل أي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، وهذا لكونها نظام متكامل شامل تمكن الشركات المبحوثة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب مما يضمن لها البراعة في النمو والبقاء والاستمرارية، وخاصةً بالتركيز على اليقظة التكنولوجية والبيئية، من خلال العمل على إحداث تغييرات إيجابية واستعمال أساليب حديثة وتوفير الخدمات باستخدام أفضل التقنيات العلمية، والتركيز على البيئة الداخلية للشركات المبحوثة لتحديد نقاط القوة والضعف، وكيفية مراقبة الاحداث العشوائية غير المتوقعة أو ذات الإشارات الضعيفة في البيئة الخارجية لتحديد العقبات وتحويلها لفرص التطوير، وتحقيق التوازن والتفاعل بين استغلال القدرات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية، واللذين ويشكلان معاً ومفتاحاً لإبداع المنظمة، والمعنية بمستقبل الشركات

المبحوثة وبقائها على قيد الحياة في خدمة المجتمع بصورة أفضل في الأمد البعيد، وبالتالي تحقيق التفرد في سياق إدارة الأداء التنظيمي بمرور الزمن.

3-5. البحوث المستقبلية المقترحة: تم إجراء البحث الحالي وفق حدود موضوعية ومكانية وزمانية وبشرية، لذلك فإن تعميم نتائجها يكون مشروطاً ضمن تلك الحدود. وعليه فهذا يتطلب إجراء بحوث ودراسات مستقبلية الوصول إلى حقائق جديدة وتعميم النتائج في مجالات أوسع، وتتمثل تلك الدراسات والبحوث المستقبلية في الآتي:

أ. تناول البحث الحالي اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل واختبر تأثيره في متغير البراعة التنظيمية، ولذلك، فإن نتائج البحث الحالي محددة موضوعياً بهذه المتغيرات، ولكي يحقق الوصول إلى حقائق جديدة، يتطلب ذلك إجراء دراسات وبحوث ومشاريع بحثية مستقبلية ينطلق منها باحثين آخرون أو يتم أجراؤها من قبل الباحثة، وهي مكمل للبحث الحالي. ونظراً لأن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تؤثر في العديد من النتائج التنظيمية، عليه تقترح الباحثة الدراسات والبحوث المستقبلية الآتية:

1. الدور المعدل للذكاء الاصطناعي في العلاقة التأثيرية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام

2. أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي.

3. دور اليقظة الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي.

ب. كما وركز البحث الحالي على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، حيث أن هناك العديد من المتغيرات الأخرى التي لم تدخل في نموذج البحث الحالي، ويمكن أن تكون من محددات للبراعة التنظيمية، وعليه تقترح الباحثة إجراء دراسات وبحوث ميدانية مستقبلية تشمل تلك المتغيرات، ومن تلك الدراسات الآتية:

1. دور القيادة الإرتجالية في تحقيق البراعة التنظيمية.

2. التحول الرقمي كإطار لتحقيق البراعة التنظيمية.

3. أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بوزوالغ، رضوان. (2022). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف الشعبية.

2. الجهني، أمل صالح عيد. (2023). اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2(3)، 38-90.

3. حداد، رندة؛ وبغور، شيماء. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع عبيدي محمد. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة 8 ماي 1945، قالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4. حمودة، سوسن؛ وبوعزيز، أميرة. (2022). فاعلية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأبداع الإداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء-وكالة قالة. رسالة الماجستير في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالة.

5. حميد، اثير مهدي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية-دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
6. خلوف، علي عباس. (2022). سلوك دور الموظف ودوره في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين والمديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان-العراق. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة السليمانية.
7. رضوان، طارق رضوان محمد. (2020). أثر ابعاد ادارة المواهب في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية، كلية التجارة جامعة طنطا-الجمهورية العربية المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 136(1)، 67-105.
8. سريدي، سلمى؛ وبوجمة، نسرین. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة "Condor" لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية بولاية برج. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالما.
9. الصالحي، رحمن طاهر جابر. (2021). دور سلوك العمل الإبداعي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل. رسالة ماجستير في علم الإدارة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
10. ضويان، حصة عبد المحسن والحجي، آلاء إبراهيم. (2021). اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 1(11)، 224-242.
11. علوان، سهام احمد. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس-الجمهورية العربية المصرية، 45(5)، 371-546.
12. محمد، محمد حيدر علي. (2021). دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية وإنعكاسها في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل. اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل.
13. المسدي، طارق رضوان محمد رضوان. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. كلية التجارة جامعة طنطا-جمهورية مصر العربية، 41(3)، 49-106.
14. نجم، تقى علي. (2019). تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 59، 85-109.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al haraisa, Y. E. A. (2021). The Effect of Job Characteristics on Organizational Ambidexterity: Insight from Jordan. International Business Research, 14(4).
2. AlKhamees, S. B., & Durugbo, C. M. (2024). Organisational ambidexterity and innovation: a systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities. Management Review Quarterly, 1-75.
3. Arnaud, B. (2012). Vigilance enterprise social networking: strategic information.
4. Alshaer, S. A. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. Modern Applied Science, 14(6), 82-89.

5. Attar, M., & Kalfaoğlu, S. (2020). Explaining the Interaction Between Leader Ambidextrous Behavior, Employee Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. In *Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization*, IGI Global, 251-281.
6. Bouraoui, I. & Meloudi, A. (2017). Transition to Digital Customs as an Entry Point for Achieving Strategic Vigilance: A Case Study of Algerian Customs. *Journal of Financial, Accounting, and Administrative Studies*.
7. Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and public organizations: A configurational perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688-712.
- Christophe, M. (2009). *guide pratique des outils de veille et l'intelligence économique*. Association des Auditeurs en Intelligence Economique Institut des Hautes Études de Défense Nationale (AAIE–IHEDN)-décembre
8. Dawood, Fadhiela Salman, & Abbas, Ali Fakhri (2018). The role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21),1-18.
9. De Silva, M., Howells, J., Khan, Z., & Meyer, M. (2022). Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. *Journal of Business Research*, 149, 14-29.
10. Elidjen, E., Pertiwi, A., Mursitama, T. N., & Beng, J. T. (2025). How potential and realized absorptive capacity increased ability to innovate: the moderating role of structural ambidexterity. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 15-33.
11. El-Maksoud, A., & Mamdouh, R. (2024). Assessing Strategic vigilance and its Role in Enhancing Strategic Entrepreneurship in Egyptian Tourism Companies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 27(1), 444-465.
12. Hamblin, P. S., Earnest, A., Russell, A. W., Talic, S., Zomer, E., & Zoungas, S. (2024). The impact of sodium glucose co-transporter 2 inhibitors and glucagon-like peptide 1 receptor agonists on insulin utilisation and costs in Australia: a national retrospective observational cross-sectional study. *The Lancet Regional Health–Western Pacific*, 52.
13. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
14. Ouali, K., & Ouali, M. (2024). Strategic vigilance: An effective mechanism in enhancing sustainable competitive advantage-a study of a sample of algerian institutions. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(8), 14.
15. Priyanka, Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, 70, 102046.
16. Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic vigilance and its role in entrepreneurial performance: An analytical study of the views of a sample of managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 2-9.

17. Jalod, Kasim , Hasan, Ali, & Asahaq, Naser (2022). Strategic vigilance and its role in entrepreneurial performance: An analytical study of the views of a sample of managers in the UR company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 92-103.
18. Lesca, H. (2003). *Strategic Vigilance*. Paris: La Methode Le S Coming Edition EMS.
19. Murray, S., & Amaya, S. (2024). The strategic allocation theory of vigilance. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 15(6), e1693.
20. Nobakht, M., Hejazi, S. R., Akbari, M., & Sakhdari, K. (2020). Exploring the relationship between open innovation and organisational ambidexterity: the moderating effect of entrepreneurial orientation. *Innovation*, 23(1), 71-92.
21. Reix. R. E. (2000). *Systèmes d'information et Management des Organisations*, Vuibert 3ème Edition, Paris -France.
22. Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach*. 5th ed., Haddington: John Wiley & Sons.
23. Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. 7th ed., John Wiley & Sons.
24. Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018, April). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 6, No. 1, pp. 94-116). Emerald Publishing Limited
25. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372
26. Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.
27. Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Green Ambidexterity: Aligning Strategic Fit for Environmental Sustainability in the Public Sector. *Sustainability Through Green HRM and Performance Integration*, 243-280.
28. Yeşilkaya, M., & Yıldız, T. (2022). Optimistic expectations and Proactivity: Can they be the key to successful strategies in Entrepreneurship?. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(01), 113-132.
29. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
30. Zouarqui, I., & Mouzaoui, A. (2024). The role of strategic vigilance in achieving competitive advantage in the institution-case study of el sewedy cables, ain defla. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(11), 19.
31. Zwain, A. A. A., & Abd Daham, A. T. (2022). Strategic Vigilance and Its Impact on Enhancing Adaptive Performance a Survey of the Opinions of a Sample of Officers in the Wasit Governorate Police Directorate. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*, 3(1), 94-108.