



## الدور الوسيط للاستراتيجية الديناميكية في توضيح العلاقة بين البراعة والإداء المستدام

م.م هديل سعدون معارج

كلية التراث الجامعية / قسم المحاسبة

### المستخلص

تظل القدرة التنظيمية على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة تمثل تحدياً أساسياً في الاستراتيجية حيث تزيد المنافسة العالمية والابتكار التكنولوجي من عدم اليقين البيئي. غالباً ما يُنظر إلى صنع الاستراتيجية التقليدية على أنها عملية خطية متسلسلة حيث نراها على أنها تفاعل بين آليات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى تتعامل مع إجراءات متعددة يتم اتخاذها في جميع مستويات المنظمة بمرور الوقت.

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف في ضوء المعضلة الفكرية والتي تتمثل في كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحثية (القدرات الديناميكية، البراعة، الإداء المستدام) في محاولة لتوسيعه انظار الادارة عن طبيعة هذه المتغيرات وبلورتها وفق تصور واضح للدور الذي تمارسه في تحقيق النجاح على المدى البعيد. كما وتعتبر مساهمة الورقة هذه كأضافة لجسد المعرفة في مجال الموارد البشرية الاستراتيجية. كما وتهدف إلى معرفة آثار الاضطرابات البيئية على البراعة والأداء المستدام وطبيعة العلاقة بينها. اما أهميته فقد برزت بكونه يساهم في تعزيز الجانب النظري والفلسفى للبحث العلمي والتي لم يتم تجسيدها مسبقاً.

من خلال الاسلوب الوصفي التحليلي للبحث تبين ان هناك علاقة بين البراعة والأداء المستدام. في طروحات عدد من الباحثين بهذا الشأن، وأيضاً وجود تصور قوي للعلاقة بين الاستكشاف والاستغلال باعتبارها بنيات الأبعاد الفرعية للبراعة ..

بالمقابل تم تقديم جملة من التوصيات ابرزها توجيه المنظمات الحالية بدراسة نماذج اخرى خاصة بالمتغيرات (القدرات الديناميكية، البراعة، الإداء المستدام) وتطبيقها على منظمات تخصصية. كما نوصي بتعزيز الدراسات النظرية والعملية المطروحة حول الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، ايضاً نوصي بمزيد من البحث حول علاقة البراعة، الأداء، والبيئة التي تنشر ضمنها المنظمات استراتيجياتها.

الكلمات المفتاحية : القدرات الديناميكية، البيئة الديناميكية، الأداء المستدام، البراعة .

### المقدمة

القدرة على التجديد الاستراتيجي وتكييف المنظمة مع الظروف البيئية الديناميكية كانت مبدأً مركزياً لدراسات الإدارة لعقود حيث يجب على المنظمات أن تكيف بطريقة ما لاستيعاب الواقع التنافسي المغير . في نموذج الإدارة الإستراتيجية التقليدي يقوم المديرون التنفيذيون للمنظمات بتطوير إستراتيجية تناسب البيئة وتصميم هيكل تنظيمي لمطابقتها (Andrews, ١٩٧١) فتعامل الإدارة التنفيذية بشكل أساسي مع التغيير وتكييف إستراتيجية المنظمة والهيكل عندما تتغير الظروف (Hofer and Schendel, ١٩٧٨؛ Teece, ١٩٨٢؛ Chakravarthy, ١٩٩٦).

اليوم وفي ظل الظروف والتحديات الحالية فقد أصبحت البيئات شديدة الاضطراب ومع التحولات التكنولوجية المتكررة التي تتحدى المزايا التنافسية الحالية (McGrath ٢٠١٣) فقد أصبحت ظروف العمل غير مؤكدة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل متزايد ، مما يتطلب قدرات استجابة استراتيجية فعالة (Bettis and Hitt, 1995)، وقدرات تكيفية (Volderba, 1996) وقدرات ديناميكية لتسهيل التعامل والتناغم معها (Teece, 2007).



القدرات الديناميكية تم إنشاؤها و تطويرها بشكل هادف لتمكين المنظمة من تحقيق الأداء المستدام المطلوب على المدى البعيد (Adeniran and Johnston, 2012) كما تم تجسيدها وتطبيقها للعمل في بيئة مضطربة يشوبها عدم التأكيد والتي اصبحت تُعرف في القرن الحادي والعشرين بالغموض والتعقيد وشدة التنافسية الامر الذي دعا علماء الإدارة والممارسون للتركيز بشكل متزايد على موضوع القدرات الديناميكية بشكل خاص من حيث مساهمتها في تحقيق النجاح والاستدامة (Dixon, Meyer, & Day, 2014; Teece, 2007).  
 كنتيجة لبيئات الأعمال المضطربة واحتياجات السوق المتطرفة باستمرار ( Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, 2010 )، فإن القدرات الديناميكية تشير إلى الكيفية التي تتنافس بها المنظمات في بيئة عمل ديناميكية من خلال تطوير الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة ( Hung et al. 2010 ) مع وجود إدارة التغيير، وتكيف الموارد بشكل مستمر لتلبية حاجة الأسواق وانشطة الأعمال من أجل اقتناص الفرص في المستقبل ( Prange & Verdier, 2011; Zhou & Li, 2010 ). وأرباك المنافسين وبذلك تقوية مناطق النفوذ والسيطرة وتعزيز مكانتها في الأسواق .

### المحور الأول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث : ترحب العديد من المنظمات في الابتكار والنمو المربح دون تغيير الطريقة التي عملوا بها سنوات وهذا كان جائز سابقاً عندما كانت تعمل ضمن بيئة هادئة تتصف بالاستقرار، أما اليوم فقد تغيرت البيئة وأصبحت مضطربة و أكثر ديناميكية و حتى تتمكن من تحقيق ذلك النمو المربح والتوفيق العالي فلا بد من امتلاك قدرات ديناميكية تتفرد بها المنظمة دون غيرها ، ومن هذا المنطلق كان لابد من توضيح دور القدرات الديناميكية للقيادات الادارية وفق استراتيجية متكاملة ، توجيهه انظار الادارة العليا على اهمية تحقيقها للبراعة في سياق عملها ، اضافة لفلاة البحوث المطروحة بهذا الصدد كان لابد من وضع إطار متكامل للعلاقة بين البراعة ، القدرات ، الاداء باعتبارها مفاهيم ادارية معاصرة لاقت صدى واسع وخاصة في المجال التنظيمي والاستراتيجي بحيث لم يتم جمع هذه التوليفة مسبقاً حسب علم الباحثة في مكتبتنا العراقية والعربيّة على حد سواء .

ثانياً : أهمية البحث : يكتسب البحث أهميته من الدور الفاعل للاستراتيجية الديناميكية في مواجهة المنظمات للتحديات والاضطرابات البيئية ، في محاولة من قبل الباحثة لتقديم نموذج متكامل من توليفة تمثل عناصرها ( بالقدرات الديناميكية ، البراعة ، الاداء المستدام ) ، كما تنشأ الاهمية من العديد من القوى والمؤثرات الخارجية في البيانات الديناميكية التي تواجهها المنظمات ، هذه القوى والمؤثرات الخارجية لها تأثير على القرارات الاستراتيجية ، كما ان فهم أهمية البراعة سيساهم في تجهيز واستعداد المنظمات وبقائها لأداء مستدام .

ثالثاً : هدف البحث : يهدف البحث الى الكشف ما اذا كانت المنظمات تتبع البراعة في الوصول لأداءها المستدام في ظل الديناميكية البيئية، كما يهدف الى معرفة القدرة الديناميكية غير الواضحة للمنظمة وتسليط الضوء على اهميتها وكيفية تأثيرها على الاداء .

رابعاً : منهج البحث : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في مراجعة الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة حول البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية والاداء المستدام .

خامساً : نموذج البحث : تم وضع نموذج للبحث يُلخص فكرة المتغيرات الرئيسية للبحث وقد تم عرضها في الشكل ادناه :-

### المحور الثاني : الاطار النظري للبحث القدرات الديناميكية

القدرات الديناميكية من بين ابرز الظواهر الفكرية في مجال الادارة الاستراتيجية و اكثرها حيوية لما لها من تأثير على تحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمات ، اضافة لاعطائها امكانية في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة باستمرار واستغلال الفرص واقتناصها بكفاءة عالية .



بداية لابد من التفريق بين نوعين من القدرات العادبة والдинاميكية، يحدد Peteraf, 2003, p. 999 (Helfat) القدرات العادبة (يشار إليها فيما بعد باسم القدرات) على أنها "قدرة المنظمة على استخدام الموارد ، والتنسيق وأداء مهام متعددة سعياً وراء نتيجة محددة، هذه القدرات تمكن المنظمة من الأداء بشكل ثابت وبطريقة مستمرة ، مع تقنيات مماثلة إلى حد ما أكثر أو أقل كونه مقياساً محدداً للحفاظ على تسلیم المنتجات والخدمات .

يشير Teece, 2007, p. 1319 ( ) أنه بالإضافة إلى هذه القدرات فإنه يجب على المنظمة بناء قاعدة تمكنها من إنشاء وتوسيع وترقية وحماية وحفظ الأصول الحصرية على أساس مستمر ، والتي ينتج عنها قدرات ديناميكية تم تطويرها وتتحققها داخلياً للمساعدة في أداء الأنشطة بكفاءة (Teece, 2012). وبالتالي المساهمة في بقاء المنظمات كنتيجة للديناميكية وبيئات العمل المضطربة التي ستواصل مواجهتها Hung et al. 2010, p. (286) وبالتالي يمكن القول أن كلا من القدرات العادبة والديناميكية يمثلان امكانيات تنظيمية ومتميز بطبيعته يعرف Teece, 2007 ( ) القدرات الديناميكية على أنها مستوى أعلى من القدرات التي تحدد قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئات الأعمال سريعة التغير . القدرات الديناميكية تؤثر على قاعدة موارد المنظمة وقدراتها الحالية لتصبح ذات قيمة وهذا يسمح للمنظمة بالبقاء المطلوب الفوري مع الاحتياجات الحالية وبالتالي تحسين فعالية المنظمة (Adeniran & Johnston, 2012) التي تتطلب إمكانيات أعلى من القدرات ، كما لابد من تحسين وتغيير إجراءات وعمليات المنظمة باستمرار من أجل مواءمة التنظيم الداخلي مع أهدافها الإستراتيجية . (Hung et al., 2010).

#### البراعة

تُعرَّف البراعة بأنها قوة الفرد في استخدام كلتا اليدين بنفس مستوى المهارة و تستخدَم على نطاق واسع كحرف (Martini et al., 2013) فعلى سبيل المثال يُظهر الرياضيون براءة طوال الوقت ويجدون طرفاً مثيرة لخالع خصوصهم وتحقيق النصر، كما ويعتمد كبار المجرمين على براءتهم من التهرب من القانون عند مطاردتهم .

أول عالم جَسَد تعريف البراعة في سياق عمل المنظمات هو (Duncan عام ١٩٧٦ ، عندما ذكر بأن المنظمة حتى تكون ماهرة لابد وان تكون قادرة على التفوق في كل من تقنيات الاستغلال والاستكشاف ، و تستجيب استراتيجياً في إجراء تغييرات كبيرة ، وفي نفس الوقت يجب أن تهتم بتنفيذ أنشطتها بأكثر الطرق كفاءة (Duncan, 1976, p. 172)

تُعرَّف البراعة بأنها السعي المتزامن لاستخدام كلا من تقنيات الاستكشاف والاستغلال حتى تكون ناجحة ، كما لاحظ كثير من العلماء (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009) عندما تكون هناك قدرة ديناميكية يتم الجمع بين البراعة والاستراتيجية الجيدة القابلة للتكييف وبذلك يمكن للمنظمة تلبية احتياجات السوق الحالية في حضور الفرص التافيسية (Teece, 2012) من شأن ذلك اعطاء فرصة كافية لتصور البراعة في الإعداد التنظيمي وليس أقل من ديناميكية القدرة التي توقف في الوقت نفسه للمفارقة بين الاستراتيجيات (Martini et al., 2013)

من أوائل قادة الفكر في البراعة (March, 1991, p. 71) ( ) اذ لاحظ أن الاستكشاف قد يشمل "الأشياء التي تم التقاطها بمصطلحات مثل البحث والتباين والمخاطر ، التجريب ، المرونة ، الابتكار. من ناحية أخرى قد يشمل الاستغلال على عوامل مثل "التحسين ، والاختيار ، الإنتاج والكفاءة والتنفيذ " وبالتالي يشير الاستغلال إلى قدرة المنظمة على تحديد و متابعة فرص اكتساب المعرفة والتعلم ، لتقليل المخاطر وصفل و تكييف الأصول والإمكانات لتحقيق الأداء الأمثل في الأسواق الحالية (Martini et al., 2013; Prange & Verdier, 2011).



بينما الاستكشاف يشمل أنشطة مثل التجريب والاختلاف مع الموارد والقدرات والمرونة والاكتشاف وإعادة التشكيل والابتكار (Martini et al., 2013; Prange & Verdier, 2011). وبالتالي ، فإن الاستغلال يتكون من الصقل والتحسين والابتكار الترجمي للأداء قصير الأجل ، بينما يتكون الاستكشاف من التحول والتجديد والجزرية والابتكار من أجل أداء طويل الأجل (Dixon et al., 2014; Wang & Rafiq, 2014). (Tushman, 2008) إذن الاستغلال المتزامن للقدرات الموجودة واستكشاف قدرات جديدة هو مفتاح البقاء والازدهار والأداء المستدام للتنظيم استرategياً من أجل البقاء وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل للمنظمة ، والذي يتمحور في امتلاك الموارد والقدرات التي تمكنها من المنافسة في أسواقها الحالية ، وكذلك القدرة على التقييم وإعادة تكوين الموارد التي ستمكن المنظمة من التكيف مع الأسواق المتغيرة والتغيرات التكنولوجية (O'Reilly & Tushman, 2013).

البراعة (نوع من القدرة الديناميكية) تسمح للمنظمة في وقت واحد من تلبية مطالب متعددة حاضراً ومستقبلاً في الأسواق التي تخدمها المنظمة (Wang & Rafiq, 2014) وبذلك يسمح لها بالاستجابة بفعالية للتغيرات في بيئة الأعمال ونشر استراتيجية ديناميكية (O'Reilly & Tushman, 2013).

ومع ذلك ، تواجه المنظمات معضلة اذ لاحظ ، (He and Wong, 2004, p. 481), (March, 1991, p. ) (Wang and Rafiq , 2014, p. 63 and (71) أن عائدات الاستكشاف مرتبطة مع عدم اليقين والتوع و بعيدة في الوقت المناسب ، في حين أن عائد الاستغلال أكثر تأكيداً و فورية . بسبب عدم اليقين من النتائج ، ومخاطر المشاركة في التخطيط طويل الأجل وعائد طويلة المدى على أنشطة الاستكشاف ، فمن الشائع بأن المنظمات تميل لصالح أنشطة الاستغلال لتحقيق التنافسية ، لكنها ميزة قصيرة الأجل في الوقت الحالي لا يضمن السوق الاستدامة وتفوق الأداء في المستقبل (Bansal & Des Jardine, 2014; Lavie et al., 2010) (Therefore, Bansal and Des Jardine, 2014, p. 71) أن استدامة الأعمال يتم تحسينها من قيل المنظمات من أجل الاستجابة لاحتياجات قصيرة المدى دون تعريضها للخطر وقدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية.

فكرة فح النجاح (أي التركيز على الأنشطة التجارية الحالية الناجحة تاريخياً) (Walrave, Van Oorschot, & Romme, 2011) تمثل أحد الحلول الممكنة للمنظمات الكبرى في اعتماد نموذج رأس المال الاستثماري - تمويل الحملات الاستكشافية ولكن بخلاف ذلك لا تتدخل كثيراً في عملياتها.

يصور فح النجاح النتيجة السلبية من التفكير قصير المدى في الأداء المستدام. تترجم مصيدة النجاح عندما تصبح المنظمة منوطه ذلك في استراتيجيةها الحالية للتنقيح والكافاءة وغير قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المضطربة ، مما أدى إلى ضعف الأداء على المدى الطويل (Junni et al., 2013).

وهكذا يشير بقاء المنظمة على المدى الطويل إلى استراتيجيةها القادر على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وظروفها ، والقدرة على تخطيط الاستراتيجيات بشكل مبكر على المدى الطويل ، ومع ذلك إذا أصبح محصوراً في الابتكار يمكن أن يكون لها تأثير ضار على الأداء التنظيمي (Wilden et al., 2013) اقتراح آخر هو استخدام فرق متعددة الوظائف لتحقيق ابتكارات خارقة (Kaulio, et al, 2017).

يمكن أن يؤدي فح النجاح أيضاً إلى نتيجة سلبية أخرى وهي إعاقة البراعة ، بسبب رغبة الموظف في الحصول على مكافآت تنظيمية. إذا أفسست المنظمات أنظمة التقييم والمكافآت الخاصة بها على إكمال المهام الروتينية (Adler& Levine, 1999) فمن المرجح أن يمتنع الموظفون للإجراءات الموحدة. ولتجنب إعاقة البراعة ، لابد وأن تتأكد المنظمات من مكافأة التفكير الابتكاري بالإضافة إلى إكمال المهام الروتينية.



التركيز على الابتكارات الجذرية لتلبية طلب العملاء وإهمال الفرص في الوقت الحالي والتي يُعرف استغلالها لتحسين الأداء على المدى القصير باسم فخ الفشل الذي قد يؤدي إلى نتائج كارثية (Chandrasekaran et al., 2012; Junni et al., 2013; Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009

توضح (Junni et al. 2013, p. 300) أن المؤسسات غالباً ما تركز بشكل كبير على إنتاج ابتكارات جديدة ويهملون تطوير ابتكاراتهم الأصلية بالكامل ، مما أدى إلى أفكار متخلفة كان من الممكن أن تساهم في تدفقات لإيراداتهم. كما ينبغي على المنظمات تجهيز نفسها للمنافسة في الأسواق الحالية بكفاءة وتلبية الاحتياجات الحالية ، بينما التجريب والابتكار في وقت واحد هو للظهور أو دخول أسواق غير مكتشفة. هذا ياطر استراتيجية المنظمة ضد الاضطرابات في بيئه الأعمال . والذي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات الحالية والجديدة أو المتغيرة. (He & Wong, 2004; Wang & Rafiq, 2014)

على المدى القصير تستغل المنظمات الفرص الحالية ، بينما يؤدي استكشاف الفرص المستقبلية إلى إنتاج طرق مبتكرة للتكيف مع بيئه الأعمال المتغيرة على المدى الطويل، مواءمة إستراتيجية الأعمال لقدرة المنظمة التي تسمح بها للتكيف مع التغيرات في البيئة. فإنه يدل أن المنظمة قد اعتمدت بنجاح دينامية استراتيجية لضمان الأداء المستدام. (Chandrasekaran et al., 2012)

طرحت العديد من الدراسات أن مطالب تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاستغلال على المدى القصير مقارنة بأداء الاستكشاف تعتبر استراتيجيات الأداء على المدى الطويل متناقضة (Andriopoulos & Lewis, 2009; Martini et al., 2013; Smith , Binns, & Tushman, 2010 ; Wang & Rafiq, 2014) يقول الباحثون بأن الاستكشاف والاستغلال شكل جزء من سلسلة متصلة تتطلب مقاييس لإيجاد توازن (He & Wong, 2004; March, 1991; Martini et al., 2013 ; Peteraf et al., 2013 ; Wang & Rafiq, 2014).

و هذا التوازن بين الاستكشاف والاستغلال مهم بشكل خاص في المنظمات ذات موارد محدودة أو موارد خارجية مقيدة(Junni et al., 2013). تتمتع المنظمة ذات الموارد الغنية بالقدرة على الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد ، في حين أن المنظمة ذات الموارد الأقل قد لا تكون قادرة على تحمل مثل هذه الإستراتيجية المعقدة ، اي الشركات الصغيرة قد تستفيد أكثر من التوجه أحدي الجانب أكثر من الاستراتيجيات المختلفة .

لذا فإن إدارة المنظمات لابد لها من المفاضلة المطلوبة بين الاستكشاف والاستغلال ، وعليهم التحول من الاستغلال إلى الاستكشاف وبالعكس بمرور الوقت (Lavie et al. 2010) ، هناك طرق مختلفة حيث يمكن للمنظمات تجسيم هذه المقاييس وال Thuror عليها، فقد يتطلب التوازن المناسب استراتيجيات مثل الفصل الزمني أو الفصل الهيكلي (Lavie et al., 2010 ; Martini et al., 2013 ; O'Reilly & Tushman, 2013 ; Simsek et al., 2009; Wang & Rafiq, 2014).

الفصل الزمني في هذه الحالة يشير إلى دورة مستمرة بين الاستكشاف والاستغلال حيث المنظمة تركز فقط على نشاط واحد في كل مرة ، ويكون التحول إلى النشاط الآخر في مرحلة لاحقة(Lavie et al., 2010) بعبارة أخرى ، في لحظة ما ، ستشارك المنظمة في أنشطة الاستغلال ، وبمرور الوقت ستقوم المنظمة بالتبديل إلى أنشطة الاستكشاف (Smith et al., 2010).

الفصل الهيكلي أو المجال يميز بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في مختلف الوحدات التنظيمية (Raisch et al., 2009; Wang & Rafiq, 2014) . يسمح الفصل الهيكلي للوحدات التنظيمية بالتركيز على الاحتياجات المحددة للاستكشاف أو الاستغلال دون تجاهل الآخر (Gibson & Birkinshaw, 2004) . كطريقة مختلفة يمكن للمنظمة من خلالها الاستفادة من الهيكليه اذ يتم الانفصال من خلال التحالفات ، حيث كل وحدة تنظيمية تحمل مسؤولية الاستكشاف أو الاستغلال. (O'Reilly & Tushman, 2013) ومع ذلك فإن الفصل الهيكلي



يحمل مخاطر زيادة التكاليف التي ينطوي عليها تنسيق الأنشطة المنفصلة في المنظمات (Simsek et al., 2014; Wang & Rafiq, 2009). الفصل الهيكلي سيكون مناسباً للمنظمات التي تعمل من أجل تحقيق التوازن ، حيث كلاهما يساهم في تنفيذ الأنشطة بشكل منفصل في وحدات متعددة (Lavie et al., 2010). ومع ذلك ، فإن تبديل التركيز بين الاستكشاف والاستغلال من شأنه أن يؤدي إلى تنفيذ أحدي الاستراتيجيات في وقت محدد ، مما قد يؤدي إلى فخ النجاح أو فخ الفشل ، إضافة لذلك أن متابعة استراتيجيات هذه الأمور ستكون مختلفة من خلال تحقيق التوازن بين المتضادتين وبذلك ستؤدي الأنشطة إلى أداء متوسط في كلا من أنشطة الاستكشاف والاستغلال ، مما سيؤدي إلى منظمة "عالية في الوسط" (O'Reilly and Tushman, 2008, p. 192) .

على الرغم من أهمية كلا النشطتين لبقاء المنظمة والقدرة على التنظيم المشترك ومتابعة الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد هو التحدي الرئيسي للمنظمات. إلا أنه وعلى وجه الخصوص هناك سببين تحد من قدرة المنظمات على أن تظل مبتكرة بمرور الوقت وهي :

السبب الأول : بالنسبة للمنظمات ، ليس من السهل دائماً وضع وضمان التعايش والتتنسيق بين الهيكل والعمليات والأنشطة والأهداف المختلفة ، التي تعتبر ضرورية لتكون مبتكرة وفعالة في نفس الوقت. السبب الثاني : هو أنه مستحق للندرة ، ليس من الممكن دائماً ضمان تخصيص كمية كافية من الموارد التنظيمية على حد سواء للاستكشاف والاستغلال. هدفنا الرئيسي هو استكشاف كيف المنظمات من خلال تحقيق البراعة

قادرة على مواجهة هذه التحديات. (D MYD ٢٠١٦: ١٣) .

تماشياً مع الدراسات الحديثة التي بينت أن فوائد السعي المترافق للاستكشاف والاستغلال (بمعنى أن المنظمة تتفوق في كليهما في نفس الوقت) مجذبة أكثر من إيجاد توازن أو التبديل بين الاثنين (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008, 2013; Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009; Wang & Rafiq, 2014 الطويل ، يجب أن تثبت المنظمة البراعة. (Junni et al., 2013) .

### الأداء المستدام

تشير الاستدامة إلى الأداء الأمثل الذي تتحقق المنظمة وتحافظ عليه بمرور الوقت (Bansal & DesJardine, 2014) ، بعبارات أخرى الاستدامة هي القدرة على دعم أو الحفاظ على إجراء ما ، أو هو عملية أو نظام على مدار فترة زمنية طويلة تؤدي لمكاسب مالية (Bansal & DesJardine, 2014; De Oliveira Cabral, 2010) ، يرى كلا من (O'Reilly & Tushman, 2008; Tang & Liou, 2010) أن الأداء المستدام هو الإشارة إلى الإدارة الفعالة بمرور الوقت عن طريق تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى ، بالإضافة إلى حاجتها المستمرة لتحسين إستراتيجيتها والتتأكد من أن أدائهم الحالي مستدام من خلال الابتكار والتجدد في وقت واحد (Martini, Laugen, Gastaldi, & Corso. 2013)

يعرف (8) (De Oliveira Cabral, 2010, p. 8) الاستدامة على أنها " ممارسات في المنظمات تُعد بأنها تلبية احتياجات الحاضر ، دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتهم الخاصة " .

في بيئه الأعمال المضطربة والمتحيرة باستمرار ، تغير الديناميكيات الخاصة بالموارد والكافاءات والعمليات والسياسات والصناعة باستمرار (Katkalo, Pitelis, & Teece 2010) تؤثر هذه التغييرات على الاستراتيجية والهيكل والأنظمة التي يجب أن تتماشى معها المنظمة من أجل البقاء ، مما يؤمن أداء مستداماً على المدى القصير و البعيد (Hung et al., 2010; Teece, 2012) . يتطلب الأداء المستدام طويلاً المدى بناء قدرات ، الامر الذي يمكن المنظمة من تلبية هذه المطالب المتعددة في نفس الوقت (Bonn & Fisher, 2011) . ان فهم كيفية بناء وإدارة هذه القدرات في حد ذاته هو التحدي بالفعل (Epstein & Buhovac, 2014) . ومن ثم يتعين



على المنظمات بناء قدرات ديناميكية التي من الممكن أن تكمل الاستجابة الاستراتيجية للتغيير مع تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

### الاستراتيجيات الديناميكية والبيئات الديناميكية

لم تحظ العملية الديناميكية لوضع الاستراتيجية باهتمام يذكر ، على الرغم من أن المفهوم يعتبر ضرورياً لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات. غالباً ما يشير علماء الإستراتيجية إلى صنع الإستراتيجية لكن نادراً ما يتم تعريف المفهوم .

يشير ((Agarwal and Helfat, 2009 : 281)) بأن عملية تشكيل الاستراتيجية الأساسية لها العديد من الخصائص المهمة :-

(١) تتعلق العملية بالعوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأفق طويلة الأجل لأنشطة أعمال الشركة.

(٢) تتكون من عملية التكوين ومحفوٍ ونتائج العملية .

(٣) تشمل العملية تجديد أو استبدال السمات التنظيمية الخارجية.

(٤) يضع هذا الاستبدال أساساً للنمو والتطور في المستقبل.

يحتاج المديرون إلى تطوير استراتيجيات تأخذ بنظر الاعتبار التغيرات والاضطرابات المحتملة في المستقبل في السعي لبناء ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن قبول الاضطراب على النحو الوارد في معظم الأسواق، عندما تصبح البيئات غير مؤكدة وغير متوقعة (D'Aveni, Dagnino, & Smith, 2010).

في القرن الحادي والعشرين تم تصنيف بيئات العمل الديناميكية على أنها مضطربة ، غير مؤكدة ، متقلبة ، وشديدة التنافسية (Chermack, Bodwell, & Glick, 2010; Deviatykh & Sobakina, 2014; Easterby-Smith et al., 2009).

ولا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير وقابلة للتغيير في أي لحظة، وللمنافسة في البيئة الديناميكية لابد وأن تكون استراتيجية المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية في أي لحظة، كون المنظمات تعمل داخل قيود بيئية أكثر ديناميكية في ضل الاقتصادات المتقدمة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الوتيرة السريعة التي تحدث بها تغيرات السوق في الاقتصاد (Li & Liu, 2014; Ogilvie, 1998) تغيرت المنظمات بشكل كبير خلال العشرين عاماً الماضية نتيجة للعديد من الأعمال الاقتصادية ، التطورات الديموغرافية والجيوسياسية التي لديها (Li & Liu, 2014) . اذ تغير بيئات العمل في المنظمات شديدة الاضطراب ، وهذا بسبب عدد كبير من العوامل التي تلعب دوراً في السوق ، فضلاً عن الطبيعة المتنامية للأسوق (Zhou & Li, 2010).

في البيئات التي تتميز بالديناميكية ، يمكن أن تطبق القدرات الديناميكية لتحسين استجابة المنظمة لتفوية الأداء في ضوء استراتيجيات ناجحة (Wilden et al., 2013) ، رؤية أن استراتيجيات المنظمات في البيئات المتغيرة باستمرار لابد وان تتصف بالديناميكية ، والمرنة والقابلية على التكيف مع التغير والقدرة على المنافسة (D'Aveni et al., 2010) لذا فمن المهم إجراء تقييم و توجيه للمنظمة نحو البيئة ، لتمكينها من ان تكون قابلة للتكيف استراتيجياً مع تطور البيئة والتغيرات التي تتطلب تطوير قدرات ديناميكية مثل البراعة (Li & Liu, 2014; Wilden et al., 2013).

استراتيجية القدرة على التكيف ستتمكن المنظمة من التفوق في أدائها على المنافسين في بيئة الأعمال مضطربة ، خاصة إذا تم دمجها مع قدرة ديناميكية مثل البراعة التي تدعم استراتيجية المنظمة في القدرة على التكيف (Adeniran & Johnston, 2012; Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez, & Ruiz-Moreno, 2014) . في نفس الوقت ان الأساس المنطقي وراء هذا هو التكيف مع التغيير ، والاستكشاف والاستغلال سيمكنان المنظمة من الرد لتلبية الاحتياجات الحالية بشكل أسرع ، وكذلك التحضير والابتكار للاحتجاجات



المستقبلية (Wilden et al., 2013) مما يوفر للمنظمة خفة حركة معينة عندما يتعلق الأمر بخدمة السوق ، مما يسمح لها بتبني استراتيجية ديناميكية للبقاء في ضل التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال التجارية .

**المحور الثالث : الاستنتاجات والتوصيات**  
الاستنتاجات :-

في ضوء ما تقدم من العرض النظري يمكن ان نذكر الاستنتاجات التالية :-

١) لتحقيق البراعة التنظيمية أصبح التركيز أكثر على كيفية تصرف القادة ببراعة ، من خلال القدرة على التبديل بين أساليب القيادة المختلفة في الوقت المناسب مما يتسبب في تعزيز البراعة ومن ثم تنفيذ الخطط بكفاءة .

٢) من خلال الطرح النظري للبحث الحالي بأختيار الديناميكية ك وسيط للعلاقة بين البراعة (قدرة ديناميكية) والأداء ، تم إكتشاف وجود علاقة جيدة بينهما ، وهذا يشير الى أن البراعة التنظيمية (عملياتها الاستكشاف والاستغلال ) مرتبطةً بالأداء طويلاً طويلاً الأمد المستدام .

٣) أثبتت الدراسات أن التفاعل بين استراتيجيات البراعة الاستكشافية والاستغلالية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمعدل نمو المبيعات ، وأن عدم التوازن بين استراتيجيات البراعة الاستكشافية والاستغلالية يرتبط سلباً بمعدل نمو المبيعات .

٤) امكانية المنظمات المختلفة من التغلب على التحديات التنظيمية اضافة الى كونها أكثر إبداعاً كل ذلك سببه البراعة

٥) أكد العديد من الباحثين على الرغم من الدراسات المطروحة عن البراعة التنظيمية والتي تتبع بمعدلات سريعة ، الا ان هناك نقص محدود في البحث التي تحاكي العلاقة بين البراعة والأداء .

٦) تحدى دراسة تجريبية للبراعة في المنظمات 2004 : (He & Wong .) من أن المستويات المنخفضة جداً من الاستكشاف والاستغلال ليست كافية للمساهمة في أداء الشركة المتفوق. ومع ذلك ، قد يلزم الحفاظ على الأداء العالي للمنظمة من خلال الاستغلال المستمر على جانب السوق ، من خلال ابتكار نموذج الأعمال والابتكار التكنولوجي.

٧) تساهم البراعة في تعزيز النتائج التنظيمية نحو جوانب أكثر إيجابية .

٨) حققت شركات مثل Apple و General Radio و British Airways نجاحاً مستمراً على مر السنين بسبب قدرتها على البراعة.

٩) على الرغم من صغر حجم البحث فقد ساهم في بناء مسار بخصوص البراعة بين الديناميكية والتعقيد في البيئة التنظيمية.

**التوصيات :-**

١) نوصي المنظمات الحالية بالاهتمام بدراسة نماذج اخرى خاصة بالمتغيرات (القدرات الديناميكية ، البراعة ، الاداء المستدام ) وتطبيقاتها على منظمات انتاجية او صناعية او خدمية .

٢) الهدف الرئيسي في إدارة أي منظمة هو النجاح والأداء مستدام من اجل البقاء وهذا يتحقق من خلال قدرتها على استكشاف فرص جديدة في المستقبل لتكون مبتكرة وريادية

٣) نوصي بأن تطبق البحوث المستقبلية لمنهجية متعددة المستويات تتحلى أكثر من مستوى واحد من التحليل وتأخذ في الاعتبار عامل الوقت والتغيرات في البيئة.

٤) من المستحسن أن تبحث الدراسات في الأدوار المحتملة الأخرى التي قد تلعب دوراً في الديناميكية البيئية مستقبلاً ، أي لابد من مزيد من البحث والدراسة في العوامل الأخرى التي قد تلعب دوراً معتدلاً في علاقة البراعة والأداء المستدام . فقد يكون هناك العديد من الأسباب لهذه النتائج .

- ٥) كما ننصح أن تضع الدراسات المستقبلية المزيد من التركيز العملي على آلية عمل المنظمات وكيفية تفاعلها مع أنشطة وعمليات الاستكشاف والاستغلال في ضل التغيرات البيئية الحالية التي تشهدها .
- ٦) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث منسجمة مع نتائج ( Andriopoulos and Lewis, 2014, p. 71 and (Martini et al. 2013, p. 10) and (Wang and Rafiq, 2014, p. 71)، الذين جادلوا بإظهار الاستغلال لتحسين تيار العمليات التجارية ، مع استكشاف التجدد والابتكار في نفس الوقت للتحضير للأسوق المستقبلية هو مفهوم القدرة الديناميكية للمنظمات في البيئات المتغيرة.
- ٧) يُنصح لإدارة بالنظر في اعتماد إستراتيجية لـ الاستكشاف والاستغلال المتزامن لتحسين الأداء قصير المدى والذي يمكن أن يستمر على المدى الطويل بسبب مصطلح التركيز المزدوج على الفرص للسوق الحالية والمستقبلية.

المصادر References

- (١) Agerwal R, Helfat CE (2009). Strategic process of organizations, *Organization Science*. 20(2): 281-293.
- (٢) Adeniran, T.V., & Johnston, K.A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088–4099. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1673>
- (٣) Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- (٤) Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency ? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- (٥) Andrews K (1971). *The Concept of Strategy*. Homewood, IL: Irwin .
- (٦) Bansal, P., & Des Jardine, M.R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- (٧) Bettis RA. Hitt MA (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal* 16, Special Issue: 7-19.
- (٨) Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/0275666111100274>
- (٩) Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1), 134–151. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.002>
- (١٠) Chakravarthy BS. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review* 7(1): 33-44.
- (١١) Chermack, T.J., Bodwell, W., & Glick, M. (2010). Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational

- ambidexterity. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 137–156.  
<https://doi.org/10.1177/1523422310365669>
- (١) D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., & Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.  
<https://doi.org/10.1002/smj.897>
- (٢) De Oliveira Cabral, J.E. (2010, November 24). Firms' dynamic capabilities, innovative types and sustainability: A theoretical framework. Paper presented at 16th international conference on industrial engineering and operations management, 12–15 October, São Carlos, Brazil. Retrieved from <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/880393/1/AT10121.pdf>
- (٣) Deviatykh, M., & Sobakina, E. (2014). Dynamic capabilities and growth strategy sustainability: A case-study of Russian high-growth private companies. Lambert Academic Publishing, Riga, Latvia .
- (٤) Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- (٥) Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188 .
- (٦) DMYD, L(2016) Organizational ambidexterity: A fractal and dynamic case, thesis, Docteur de l'Université de Strasbourg, HAL Id: tel-01585560  
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01585560>
- (٧) Easterby-Smith, M., Lyles, M.A., & Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(1) 1–8.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- (٨) Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., & Bingham, C.B. (2010). Crossroads – Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564>
- (٩) Epstein, M.J., & Buhovac, A.R. (2014) Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. San Francisco, CA: Berrett-Koehler .
- (١٠) He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- (١١) Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

- (٢١) Hofer C, Schendel D (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing: St. Paul, MN.
- (٢٢) Hung, R.Y.Y., Yang, B., Lien, B.Y.H., McLean, G.N., & Kuo, Y.M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- (٢٣) Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V.A.S., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- (٢٤) Katkalo, V.S., Pitelis, C.N., & Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- (٢٥) Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- (٢٦) Li, D.Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- (٢٧) March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- (٢٨) Martini, A., Laugen, B.T., Gastaldi, L., & Corso, M. (2013). Continuous innovation: Towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 1–22. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.050246>
- (٢٩) Ogilvie, D. (1998). Creative action as a dynamic strategy: Using imagination to improve strategic solutions in unstable environments. *Journal of Business Research*, 41(1), 49–56. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00011-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00011-8)
- (٣٠) O'Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(2008), 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- (٣١) O'Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- (٣٢) Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>

- (٣٤) Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- (٣٥) Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- (٣٦) Smith, W.K., Binns, A., & Tushman, M.L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2), 448–461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- (٣٧) Tamayo-Torres, J., Gutierrez-Gutierrez, L., & Ruiz-Moreno, A. (2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, 232(1), 72–86. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.06.040>
- (٣٨) Tang, Y.C., & Liou, F.M. (2010). Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference. *Strategic Management Journal*, 31(1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/smj.799>
- (٣٩) Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (٤٠) Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- (٤١) Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1996). The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- (٤٢) Wang, C.L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25 (1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>