



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

إذ جُمعت البيانات باستخدام استبانة وُرّعت على عينة قوامها (105) موظفين من العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية ذات الصلة بصنع القرار والتنفيذ والمتابعة. وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين؛ تمثل الأول بأبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ(استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)، في حين تمثل المحور الثاني بأبعاد البراعة الاستراتيجية الاستراتيجية وهي (القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي وتبادل المعرفة). وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي وإيجابي للبراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية داخل الشركة المبحوثة، ولاسيما من خلال قدرة المنظمة على الموازنة بين استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، بما يسهم في دعم الاستعداد الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة التنافسية في بيئة عمل تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر.

الكلمات المفتاحية

البراعة التنظيمية , الجاهزية الاستراتيجية

اثر البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء

م.م زينب ثائر الحربي  
جامعة الفرات الأوسط التقنية، كلية البوليتكنك  
كربلاء ، العراق  
م.م هند عبد الزهرة نعمة  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
م.م اخلاص جاسم رسن  
المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة  
الطبية

**The impact of organizational  
Ambidexterity on enhancing  
strategic readiness: An analytical  
study at Zain Telecommunications  
Company / Karbala Branch**

Zainab Thaer Alharbi  
AL-Furat AL-Awsat Technical  
University, Polytechnic College /  
Karbala ,Karbala, Iraq,  
[zainab.tawfiq.ikr@atu.edu.iq](mailto:zainab.tawfiq.ikr@atu.edu.iq)

المستخلص

### abstract

This research aimed to analyze the impact of organizational Ambidexterity on enhancing strategic readiness through an analytical study of the opinions of a sample of employees at Zain Telecommunications Company/Karbala Branch. The

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء. وتتبع أهمية البحث من تناوله متغيرات تنظيمية حديثة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية واشتداد المنافسة، مما يستلزم تبني ممارسات تنظيمية مرنة تعزز جاهزية المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي،



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

Keywords: Organizational  
Ambidexterity , strategic readiness

research's significance stems from its focus on modern organizational variables in the telecommunications sector. The research adopted a descriptive-analytical approach, with data collected using a questionnaire distributed to a sample of 105 employees at administrative and executive levels involved in decision-making, implementation, and follow-up. The questionnaire comprised two main sections: the first represented the dimensions of organizational Ambidexterity , namely (opportunity utilization and opportunity discovery), while the second represented the dimensions of strategic readiness, namely (leadership, strategic alignment, technological readiness, organizational culture, and teamwork and knowledge sharing). The results of the statistical analysis showed a significant and positive impact of organizational Ambidexterity on enhancing strategic readiness within the company under study, contributing to supporting strategic preparedness and achieving competitive sustainability in a work environment characterized by uncertainty and continuous change.

### المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة في بيئاتها التنافسية، ولاسيما في القطاعات الخدمية ذات الكثافة التكنولوجية العالية مثل قطاع الاتصالات، حيث تتداخل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والسوقية لتفرض أنماطاً جديدة من التفكير والإدارة الاستراتيجية. وفي ظل هذه الظروف الديناميكية، لم يعد الاعتماد على الموارد التقليدية أو الممارسات الإدارية المستقرة كافياً لضمان البقاء والنمو، بل بات لزاماً على المنظمات تبني مداخل تنظيمية متقدمة تمكّنها من التكيف المستمر والاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية المتسارعة ويُعد مفهوم البراعة التنظيمية أحد أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، لما ينطوي عليه من قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الفرص الحالية بما يضمن الكفاءة التشغيلية وتحقيق العوائد قصيرة الأجل، وبين استكشاف الفرص المستقبلية بما يدعم الابتكار والتجديد الاستراتيجي على المدى الطويل. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه يعالج أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات، والمتمثل في كيفية الجمع بين الاستقرار والتغيير، وبين الكفاءة والمرونة، ضمن إطار تنظيمي واحد قادر على الاستمرار في بيئات تتسم بعدم اليقين، في المقابل، تبرز الجاهزية الاستراتيجية بوصفها متغيراً حاسماً يعكس مدى استعداد المنظمة على المستويات القيادية والتنظيمية



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الصلة أما القسم الثالث فيُقدم الجانب العملي (التطبيقي) بما في ذلك تحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج الإحصائية في ضوء فرضيات البحث ويختتم البحث بالقسم الرابع المُخصص للاستنتاجات والتوصيات مُلخصاً أهم النتائج ومُقدمًا مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تُسهم في دعم التطبيق العملي وفتح آفاق للدراسات المستقبلية.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تُشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى الدور المحوري للبراعة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والاستدامة، إلا أن العلاقة بينها وبين الجاهزية الاستراتيجية ما تزال غير واضحة نظرياً وتطبيقياً، ولاسيما في الدراسات العربية وفي قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. كما تفتقر المنظمات إلى تشخيص دقيق لمدى تبني ممارسات البراعة التنظيمية وانعكاسها على جاهزيتها الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح مستوى إسهام البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية داخل شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء من وجهة نظر العاملين فيها إذ يكون السؤال البحثي الرئيس:

ما مدى تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية داخل شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من معالجته لموضوع إداري معاصر يتمثل في البراعة التنظيمية ودورها في

والتكنولوجية والثقافية لمواجهة التحديات المستقبلية والتفاعل معها بفعالية. إذ تمثل الجاهزية الاستراتيجية قدرة المنظمة على موازنة مواردها وقدراتها وهياكلها الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، بما يعزز من قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة، ويزيد من احتمالات نجاحها في تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تكتسب دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية أهمية خاصة، ولاسيما في قطاع الاتصالات الذي يتسم بسرعة التطور التكنولوجي واحتدام المنافسة. وفي هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية من خلال تطبيقها على شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في سوق الاتصالات العراقي. وتهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة، والإسهام في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، فضلاً عن توفير نتائج عملية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تبني ممارسات تنظيمية أكثر مرونة وكفاءة، بما يعزز الاستدامة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار.

يتألف هذا البحث من أربعة مباحث رئيسة، مُنظمة بشكل منهجي وشامل وفقاً لأهداف الدراسة وطبيعتها العلمية إذ يعرض القسم الأول منهجية البحث متناولاً مشكلة البحث وأهدافه وأهميته فضلاً عن فرضياته وقيوده والمنهجية المُعمّدة وأدوات جمع البيانات ويتناول القسم الثاني الإطار النظري عارضاً الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث ومُسلطاً الضوء على أبرز المناهج والنماذج النظرية التي نوقشت في الأدبيات السابقة ذات



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

- ب. تشخيص مستوى الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ولاسيما القيادية والتنظيمية والتكنولوجية والثقافية.
- ت. تحليل طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية وبيان اتجاهها وقوتها داخل الشركة.
- ث. قياس أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية ومدى إسهامها في دعم الاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية.
- ج. تحديد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية الأكثر تأثيراً بالبراعة التنظيمية بما يوجه الاهتمام الإداري نحوها.
- ح. تقديم توصيات عملية لدعم متخذي القرار وتعزيز الاستعداد الاستراتيجي في الشركة.
- خ. تعزيز توجهات الإدارة نحو تبني مداخل تنظيمية مرنة ترفع مستوى الجاهزية والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.

## رابعاً: فرضيات البحث

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال الفرص والجاهزية الاستراتيجية بأبعادها.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استكشاف الفرص والجاهزية الاستراتيجية بأبعادها.

تعزيز الجاهزية الاستراتيجية، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى عدم التأكد، ولاسيما في قطاع الاتصالات وتتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أ. الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال الربط بين متغيري البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية ضمن إطار تحليلي واحد.
- ب. تسليط الضوء على أهمية الجاهزية الاستراتيجية بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد في دعم نجاح المنظمات في البيئات الدينامية.
- ت. توفير تشخيص علمي لمستوى تبني ممارسات البراعة التنظيمية داخل شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء من وجهة نظر العاملين فيها.
- ث. دعم متخذي القرار بنتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات التنظيمية والاستراتيجية.

## ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم فهم عملي أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيري البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية، وتشخيص مستوى تبني أبعادهما وانعكاس ذلك على قدرة المنظمة على التكيف والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية وتتمثل أهداف البحث في النقاط الآتية:

- أ. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية السائد داخل الشركة المبحوثة من خلال قياس قدرتها على استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

ذات العلاقة بصنع القرار والتنفيذ والمتابعة داخل الشركة المبحوثة.

ت. الحدود الزمانية: أجري البحث خلال الفترة الزمنية التي جُمعت فيها البيانات الميدانية وتم تحليلها إحصائياً، وهي الفترة المعتمدة لتطبيق الاستبانة.

ث. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص) في الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها (القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي وتبادل المعرفة)، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: البراعة التنظيمية

##### 1- مفهوم وتطور البراعة التنظيمية

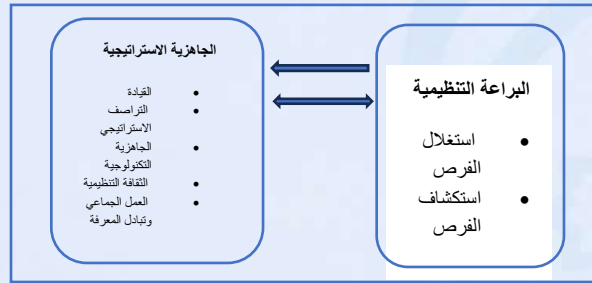
تُعد البراعة التنظيمية (Ambidexterity) من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، ولاسيما في ظل البيئات التنافسية المضطربة التي تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستويات عدم التأكد. ويُشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق توازن متزامن بين أنشطة الاستكشاف التي تركز على البحث عن الفرص الجديدة، والابتكار، والتجريب، والدخول إلى أسواق وتقنيات حديثة، وبين أنشطة الاستغلال التي تهتم بتحسين العمليات القائمة، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية، بما يضمن تحقيق أداء مستقر في الحاضر،

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الفرص في الجاهزية الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في الجاهزية الاستراتيجية.

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



#### المخطط الفرضي للبحث

##### سادساً: حدود البحث

يحدد نطاق هذا البحث بمجموعة من الحدود التي تُسهّم في توضيح إطاره العام وتحديد مجال تعميم نتائجه، ويمكن بيانها على النحو الآتي:

أ. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء دون غيره من فروع الشركة أو شركات الاتصالات الأخرى.

ب. الحدود البشرية: شمل البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

المستقبل، وتعزز قدرتها على التعامل مع الضغوط التنافسية المتزايدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة (Clauss et al., 2021: 204). وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى البراعة التنظيمية على أنها قدرة استراتيجية متكاملة تعكس كفاءة المنظمة في إدارة التناقضات التنظيمية، وتحقيق الانسجام بين الاستكشاف والاستغلال، بما يدعم بقاءها ونجاحها في بيئات الأعمال المعاصرة.

تُعرّف البراعة التنظيمية بوصفها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المتزامن بين استغلال الموارد والقدرات الحالية بما يعزز الكفاءة التشغيلية، واستكشاف فرص وأفكار جديدة تمكّنها من التكيف مع التحولات السوقية والتكنولوجية. وقد برز هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية باعتباره مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة، إذ إن التركيز المفرط على الاستغلال قد يقود إلى الجمود التنظيمي، في حين أن الإفراط في الاستكشاف قد يؤدي إلى فشل الابتكارات وعدم الاستقرار وتشير الدراسات إلى أن المنظمات القادرة على الجمع بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري تُعد منظمات بارعة تنظيمياً، بما يسهم في تعزيز الابتكار التكنولوجي والبقاء طويل الأمد (Koryak et al., 2018:414). كما يرتبط مفهوم البراعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالمنظور القائم على المعرفة، حيث يُنظر إلى المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً يمكّن المنظمة من تحقيق الابتكار والاستدامة، لاسيما عندما تمتلك قدرات فاعلة في إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية (Soto-Acosta et al., 2018:825; Santoro et al., 2021:379).

والاستعداد لمطالبات المستقبل في الوقت نفسه (O'Reilly & Tushman, 2013: 324) وتنظر الدراسات الحديثة إلى البراعة التنظيمية بوصفها قدرة ديناميكية استراتيجية تمكّن المنظمة من إعادة توجيه مواردها وقدراتها بشكل مستمر بما ينسجم مع التحولات البيئية، وتساعد على إدارة التناقضات التنظيمية المتمثلة في الجمع بين المرونة والانضباط، وبين الابتكار والكفاءة التشغيلية. وفي هذا الإطار، يؤكد O'Reilly & Tushman (2013: 324) أن المنظمات البارعة تنظيمياً هي تلك القادرة على تحقيق النجاح في الأسواق الناشئة من خلال أنشطة الاستغلال، وفي الأسواق الناشئة من خلال أنشطة الاستكشاف، دون التضحية بأحد المسارين على حساب الآخر.

كما تُشير الأدبيات المعاصرة إلى أن البراعة التنظيمية لم تعد مجرد ممارسة تشغيلية أو خيار إداري مؤقت، بل أصبحت نهجاً استراتيجياً طويل الأمد يعزز قدرة المنظمة على التكيف المستمر وتحقيق الاستدامة التنافسية. ويرى Simsek et al. (2009: 865) أن البراعة التنظيمية تمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات العاملة في البيئات الديناميكية، لما لها من دور في إعادة تخصيص الموارد، وتحسين الاستجابة للتغيرات، وتعزيز المرونة الاستراتيجية. وفي الاتجاه نفسه، يوضح Clauss et al. (2021: 204) أن البراعة التنظيمية تسهم في الدمج بين الابتكار الجذري والتحسين التدريجي، بما يدعم الأداء التنظيمي ويعزز القدرة على خلق قيمة مستدامة وتؤكد الدراسات الأحدث أن البراعة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء طويل الأمد، إذ تمكّن المنظمة من تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وفرص



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الكفاءة التشغيلية وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية. وتكتسب هذه القدرة أهميتها في البيئات الديناميكية المضطربة التي تنسم بعدم التأكد، إذ تسهم البراعة التنظيمية في دعم استدامة الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، بما يضمن تحقيق التفوق التنافسي على المدى الطويل ( , Clauss et al., Kumar & Kumar, 2021: 206؛ Borini et al., 2022: 148;Dhir & 1775؛ Dhir,2018:518) وتتجلى أهمية البراعة التنظيمية في النقاط الآتية:

- أ. تسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تمكينها من مواجهة الاضطرابات والتقلبات البيئية والتوترات المحتملة التي قد تؤثر في استقرارها المستقبلي.
- ب. تمكّن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الجمع بين تحسين الكفاءة التشغيلية الحالية وتبني الابتكار المستمر لمواجهة تحديات العصر.
- ت. تساعد على المواءمة بين الأهداف قصيرة الأجل المرتبطة بالأداء والكفاءة، والأهداف طويلة الأجل المرتبطة بالنمو والاستدامة.
- ث. تدعم تحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال الموازنة بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة في الوقت ذاته.
- ج. تسهم في تعزيز التفاعل بين الإبداع التدريجي والإبداع الجذري، بما ينعكس إيجاباً على تطوير المنتجات والخدمات وزيادة الحصة السوقية وتحسين عائد الاستثمار.

## 3- أبعاد البراعة التنظيمية

تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المتزامن بين استكشاف الفرص واستغلالها بما يضمن الكفاءة التشغيلية والتكيف مع التغيرات البيئية. وقد توسّع استخدام المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على إدارة أنشطة متعارضة في آنٍ واحد مثل الابتكار التدريجي والجذري، الكفاءة والمرونة، أو المواءمة والتكيف. وتوضح الأدبيات أن تحقيق البراعة التنظيمية يتم عبر ثلاثة مداخل رئيسية هي: المدخل الهيكلي الذي يعتمد على الفصل بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، والمدخل السياقي الذي يحقق التوازن داخل الوحدة التنظيمية نفسها، ومدخل القيادة الاستراتيجية الذي يركز على دور القيادة التحولية والتبادلية. كما تؤكد الدراسات أن الجمع بين الاستكشاف والاستغلال يعد عنصراً حاسماً في تحسين الأداء طويل الأجل، إذ إن التركيز الأحادي على أحد البعدين قد يحقق مكاسب قصيرة الأجل لكنه يضعف قدرة المنظمة على الاستجابة المستقبلية، في حين يسهم التوازن المستمر بينهما في تعزيز الأداء والاستدامة ( Gibson & Birkinshaw,2014:210;Zimmermann (etal.,2016:1120;Junni et al.,2013:300

## 2- أهمية البراعة التنظيمية في المنظمات المعاصرة

تُعدّ البراعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة، بوصفها قدرة استراتيجية تمكّن المنظمات من تحقيق التوازن المتزامن بين أنشطة الاستكشاف التي تركز على الابتكار والتجديد واقتناص الفرص المستقبلية، وأنشطة الاستغلال التي تهتم بتحسين



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

يركز هذا البعد على سعي المنظمة الدائم لاكتشاف فرص جديدة غير مستغلة، عبر البحث والتجريب والابتكار، وتطوير معارف وقدرات جديدة تمكّنها من التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. ويتضمن استكشاف الفرص تبني أفكار وأساليب عمل غير تقليدية، والدخول إلى أسواق جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، فضلاً عن استخدام التقنيات الحديثة والاستجابة للاحتياجات المستقبلية للعملاء. وعلى الرغم مما ينطوي عليه هذا البعد من مستويات أعلى من المخاطرة وعدم التأكد، إلا أنه يُعد مصدرًا رئيسًا للنمو طويل الأجل والتجديد التنظيمي، ويسهم في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة المستدامة ومواكبة التحولات التكنولوجية والسوقية (O'Reilly & Lubatkin et al., 2013:18; 2006:647).

## ثانيا: الجاهزية الاستراتيجية

## 4- مفهوم وتطور الجاهزية الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية

يعود مفهوم الجاهزية في جذوره اللغوية إلى حالة التأهب والاستعداد المسبق لمواجهة موقف أو ظرف معين، إذ تشير المعاجم اللغوية إلى أن الجاهزية تعبر عن الاستعداد الذهني والإدراكي والعملية لأداء فعل ما عند الحاجة (Oxford Dictionary, 1998: 612; Webster, 2005)، كما تعكس حالة نفسية وتنظيمية تتسم بالتهيئة المسبقة والتدبير والاستعداد للتعامل مع متطلبات متوقعة أو غير متوقعة. غير أن هذا المفهوم، عند انتقاله إلى حقل الفكر الإداري، لم يعد يقتصر على البعد اللغوي، بل تطور ليعبر عن حالة تنظيمية شاملة ترتبط بقدرة الإدارة على التنبؤ بالتغيرات

تُجسد البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على إدارة بُعدين استراتيجيين متكاملين يتمثلان في استغلال الفرص القائمة بما يعزز الكفاءة والاستقرار، واستكشاف الفرص الجديدة بما يدعم الابتكار والتجديد والنمو المستقبلي. ويُعد تحقيق التوازن بين هذين البعدين شرطاً جوهرياً لاستدامة الأداء التنظيمي في البيئات التنافسية الديناميكية، إذ يتيح للمنظمات الاستجابة لمتطلبات الحاضر مع الاستعداد لتحديات المستقبل في آن واحد (Lavie, O'Reilly & Tushman, 2013:6; et al., 2010:121).

وتتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في الآتي:

## أ. استغلال الفرص (Exploitation)

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة داخل بيئة عملها الحالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات القائمة، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتطوير جودة المنتجات والخدمات، وتبسيط الإجراءات وتقليل الهدر. ويرتكز استغلال الفرص على توظيف المعرفة التنظيمية المترامية والخبرات السابقة، بما يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز الأداء قصير الأجل، فضلاً عن دعم القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق القائمة. كما يساعد هذا البعد على تحقيق نتائج أكثر قابلية للتنبؤ، وتقليل مستويات المخاطر، وتحسين العائد على الاستثمار، من خلال التركيز على التحسين المستمر والاستفادة من القدرات الأساسية التي تمتلكها المنظمة (O'Reilly & Yigit, 2013:19; Tushman, 2013:15).

## ب. استكشاف الفرص (Exploration)



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

بما يضمن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية، وتحقيق النجاح والاستدامة التنافسية في بيئات تتسم بعدم التأكد والتغير المتسارع (Kaplan & Norton, 2004)؛ Stanimirov & Rusly & Corner, 2012؛ (Zhechev, 2017).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن الجاهزية الاستراتيجية تُعد حالة تنظيمية دائمة وليست مرحلة مؤقتة، إذ تعتمد على ممارسات مؤسسية مستمرة تعزز الاستعداد الشامل للتغيير المنهجي والمتكامل (Tekic & Koroteev, 2019). وفي هذا السياق، يُنظر إلى الجاهزية الاستراتيجية بوصفها إطاراً ديناميكياً يجمع بين وضوح الرؤية الاستراتيجية، وجاهزية الموارد البشرية، ومرونة الهياكل التنظيمية، والقدرة على استيعاب التقنيات الحديثة، بما يدعم تنفيذ التحول الرقمي ويعزز القدرة التنافسية والاستدامة في بيئات الأعمال المعاصرة (Matt et al., 2015)؛ Tabrizi et al., 2019.

### 5- أهمية الجاهزية الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة

تُعد الجاهزية الاستراتيجية من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ تسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وتحسين أدائها التنظيمي، من خلال دعم الاستجابة الفعالة للتحديات وتعزيز مواءمة الموارد والقدرات مع التوجهات الاستراتيجية المعتمدة (Kaplan & Norton, 2004). وتتجلى أهمية الجاهزية الاستراتيجية في النقاط الآتية:

والاستعداد المسبق لمواجهتها بفاعلية. وفي هذا السياق، ارتبط مفهوم الجاهزية الاستراتيجية بتطور الفكر الاستراتيجي الحديث، ولاسيما مع اسهامات (Kaplan & Norton, 2004) التي ركزت على أهمية الجاهزية غير الملموسة للمنظمات، مثل رأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي، في دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ومع تصاعد حدة التغيرات البيئية والتكنولوجية، اتسع نطاق مفهوم الجاهزية الاستراتيجية ليعكس قدرة المنظمة على إحداث تغيير شامل ومنهجي ومستمر، وليس مجرد الاستعداد لموقف طارئ، إذ عرّفها عدد من الباحثين بوصفها حالة دائمة من الاستعداد التنظيمي للتغيير الشامل، بما يضمن التوافق بين الاستراتيجية والموارد والقدرات في المنظمة (Koh et al., 2006) وأكد Choi (3-5: 2011) أن الجاهزية الاستراتيجية تمثل قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة المشكلات أو الفرص المتوقعة قبل حدوثها، في حين يرى (Hornstein, 2015: 4) أنها ظاهرة ديناميكية تتطلب مراجعة مستمرة لهياكل المنظمة واتجاهاتها وقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما تطور المفهوم ليشمل الاستعداد للتغيرات الرقمية والتحول الرقمي، حيث أصبحت الجاهزية الاستراتيجية تُعرّف بوصفها استعداداً تنظيمياً دائماً لتبني التقنيات الرقمية وتنفيذ العمليات الرقمية بصورة منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية في المنظمة (Matt et al., 2015)؛ Tabrizi et al., 2019؛ Tekic & Koroteev, 2019) وفي ضوء هذا التطور، لم تعد الجاهزية الاستراتيجية مفهوماً ساكناً أو حالة مؤقتة، بل أصبحت تمثل عملية مستمرة تتكامل فيها الأبعاد القيادية والتنظيمية والتكنولوجية والثقافية،



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الجاهزية الاستراتيجية تُعد من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ اختلف الباحثون في تحديد مكوناتها تبعًا لاختلاف زوايا التحليل والسياقات التنظيمية التي دُرست فيها. فقد تناولها بعض الباحثين من منظور القيادة والتغيير، في حين ركّز آخرون على الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية أو المعرفية والثقافية، كما ذهب اتجاه ثالث إلى النظر إليها بوصفها إطارًا تكامليًا يضم مجموعة من الأبعاد السلوكية والهيكلية والتقنية والمعرفية التي تعمل مجتمعة على تعزيز استعداد المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها ومواجهة التغيرات البيئية (Kaplan & Norton, 2004)؛ (Koh et al., 2006) وانطلاقًا من هذا التعدد في الطرح، اعتمدت هذه الدراسة أبعاد الجاهزية الاستراتيجية وفق منظور تكاملي ينسجم مع طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة وقطاع الاتصالات على وجه الخصوص، وبما يتلاءم مع هدف البحث ومتغيراته. وقد تم اختيار الأبعاد الآتية: القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي وتبادل المعرفة، استنادًا إلى شيوعها في الدراسات السابقة، وقدرتها التفسيرية العالية في قياس مستوى الاستعداد الاستراتيجي للمنظمات، فضلًا عن انسجامها مع إطار (Kaplan & Norton, 2004) الذي يؤكد أهمية التكامل بين الأصول غير الملموسة والتنفيذ الاستراتيجي وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:

أ. **القيادة:** يُعدُّ بُعد القيادة من الركائز الأساسية للجاهزية الاستراتيجية، إذ تمثل القيادة القدرة على استشراف المستقبل وصياغة الرؤية الواضحة عنصرًا حاسمًا في توجيه المنظمة نحو التغيير والتكيف. وتسهم القيادة الفاعلة في تحفيز العاملين، ودعم الإبداع

أ. تمكين المنظمة من ترجمة رؤيتها ورسالتها وقيمها إلى أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ، وتعزيز مواءمة الأصول غير الملموسة مع الاستراتيجية المعتمدة (Kaplan & Norton, 2004).

ب. دعم قدرة المنظمة على التخطيط المسبق للآزمات المتوقعة وتوفير الحلول المناسبة لمواجهتها، من خلال ضمان توافر المعلومات والجاهزية التنظيمية اللازمة (Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013).

ت. مساعدة المنظمة على استشراف التغيرات البيئية والتنبؤ بها مسبقًا، وتوجيه الموارد نحو المجالات ذات الأولوية بما يعزز كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز (حسين، 2018؛ محمود ومهدي، 2019؛ أبو غنيمه، 2019).

ث. تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات الخارجية والاستجابة للتحديات التنافسية المعقدة.

ج. دعم نجاح التحول الرقمي من خلال ربط التقنيات الرقمية بنماذج الأعمال والعمليات التنظيمية، بما يسهم في خلق قيمة جديدة وتعزيز الميزة التنافسية (Matt et al., 2015؛ Tabrizi et al., 2019؛ Bharadwaj et al., 2013).

ح. ترسيخ الجاهزية الاستراتيجية بوصفها حالة تنظيمية دائمة من الاستعداد الشامل للتغيير المنهجي والمتكامل، بما يدعم الاستدامة في بيئات الأعمال الديناميكية (Koh et al., 2006؛ Redding & Catalanello, 1994؛ Tekic & Koroteev, 2019).

6- أبعاد الجاهزية الاستراتيجية



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

والسلوكيات التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة. وتؤدي الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في دعم التغيير، وتعزيز التكيف، وتشجيع العمل الجماعي والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الجاهزية والاستعداد (Cameron & Quinn, 2006)؛ (Flamholtz & Randle, 2011)؛ (Chordate & Zargarzadeh, 2013).

**ج. العمل الجماعي وتبادل المعرفة:** يسهم العمل الجماعي وتبادل المعرفة في تعزيز التعاون بين الأفراد والفرق، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة تدعم اتخاذ القرار والابتكار. ويُعد هذا البعد عنصرًا داعمًا للجاهزية الاستراتيجية، لما له من دور في تحسين جودة الأداء، ومواجهة المشكلات المعقدة، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (Wildman et al., 2012)؛ (Chinoy et al., 2021).

المحور الثالث: الجانب العمليالتمهيد

يتناول هذا المحور تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من خلال الاستبانة المطبقة على عينة البحث البالغة (105) موظفًا، بهدف تشخيص واقع متغيري الدراسة المتمثلين ب البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية وفق أبعادهما المعتمدة، وبما يتيح تقديم فهمٍ أكثر عمقًا لطبيعة الاستجابات داخل بيئة العمل في الشركة المبحوثة.

أولاً: السمات الشخصية لعينة البحث

يعرض الجدول (1) التوزيع الوصفي لخصائص أفراد عينة البحث وفق (النوع الاجتماعي، العمر،

والابتكار، وتعزيز الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات، فضلاً عن دورها في إدارة التحديات وتحويلها إلى فرص استراتيجية (Basole, 2007؛ Adair, 2007)؛ (Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013)؛ (Madi et al., 2018).

**ب. التراصف الاستراتيجي:** يعكس التراصف الاستراتيجي درجة الانسجام والتكامل بين استراتيجية المنظمة ومواردها وهيكلها وعملياتها، بما يضمن توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة. ويسهم هذا البعد في تقليل الهدر في الموارد، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، ولاسيما في البيئات التي تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار (Elhari & Bounabat, 2011)؛ (Dulipovici؛ Baker & Jones, 2008)؛ (Alaceva & Rusu, 2013)؛ (Robey & Alaceva, 2014).

**ث. الجاهزية التكنولوجية:** تمثل الجاهزية التكنولوجية قدرة المنظمة على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها بفاعلية لدعم عملياتها وأنشطتها الاستراتيجية. وتشمل توافر البنية التحتية التقنية، ونظم المعلومات، والقدرة على استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم الابتكار وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Gunasekaran & Ngai, 2015)؛ (Millimo, 2018)؛ (Matt et al., 2015)؛ (Tabrizi et al., 2019).

**ث. الثقافة التنظيمية:** تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية تعقيدًا وتأثيرًا، إذ تشمل منظومة القيم والمعتقدات



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

فيما يتعلق بالجدول (1) الذي يوضح السمات الشخصية لعينة البحث:

✓ النوع الاجتماعي: يتضح أن الذكور يشكلون الغالبية بنسبة (88%) ممثلة بـ (92) فرداً، في حين تمثل الإناث نسبة (12%) بعدد (13) فرداً من إجمالي العينة البالغة (105) موظفين. ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء التي تتطلب وجود نسبة أعلى من الذكور بحكم المهام الفنية والميدانية المرتبطة بقطاع الاتصالات، مع وجود تمثيل نسبي للإناث في الجوانب الإدارية والداعمة.

✓ العمر: تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية (26-35 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (36%) وبواقع (38) فرداً، تلتها الفئة (36-45 سنة) بنسبة (30%) ويعدد (31) فرداً، ثم فئة (46-55 سنة) بنسبة (14%)، تليها فئة (25 سنة فأقل) بنسبة (7%)، وأخيراً فئة (56 سنة فأكثر) بنسبة (13%)، ويظهر هذا التوزيع أن غالبية العاملين ينتمون إلى الفئات العمرية المنتجة والنشطة مهنيًا، مما يعزز من قدرة المنظمة على التفاعل مع متطلبات العمل الحديثة والتكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة.

✓ التحصيل الدراسي: يتبين أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر بواقع (73) فرداً بنسبة (69%)، تلتها فئة (أخرى) بنسبة (13%)، ثم حملة الماجستير بنسبة (9%)، فالدبلوم العالي بنسبة (7%)، وأخيراً الدكتوراه بنسبة

التحصيل الدراسي)، وذلك لغرض تكوين صورة عامة عن السمات الديموغرافية للمبحوثين.

الجدول (1) السمات الشخصية لعينة البحث

السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	92	88%
	أنثى	13	12%
	المجموع	105	100%
العمر	25 سنة فأقل	14	13%
	26-35	38	36%
	36-45	31	30%
	46-55	15	14%
	56 فأكثر	7	7%
	المجموع	105	100%
	التحصيل الدراسي	دكتوراه	2
ماجستير		9	9%
دبلوم عالي		7	7%
بكالوريوس		73	69%
أخرى		14	13%
المجموع		105	100%



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

0.931	28	المقياس الكلي
-------	----	---------------

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات لكل من البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية وكذلك للمقياس الكلي قد تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويؤكد صلاحيتها للاعتماد في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

## ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تعتمد دقة اختيار الأساليب الإحصائية على طبيعة توزيع البيانات، إذ تتطلب الاختبارات المعلمية تحقق شرط التوزيع الطبيعي. ولغرض التحقق من ذلك، تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لقياس مدى انطباق توزيع استجابات العينة على التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة.

وقد أجري الاختبار على متغيري البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية لعينة البحث البالغة (105) موظفين في شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء.

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	إحصاء الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
البراعة التنظيمية	0.086	105	0.083
الجاهزية الاستراتيجية	0.081	105	0.091

(2%)، ويعكس هذا التوزيع اعتماد الشركة على الكوادر الجامعية المتخصصة، مع وجود نسبة دامة من المؤهلات العليا التي تسهم في دعم الجوانب التحليلية وصنع القرار داخل بيئة العمل.

## ثانياً: اختبار الثبات

تم التحقق من ثبات أداة القياس باستخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة التي تقيس أبعاد متغيري الدراسة، إذ يُعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات الإحصائية شيوعاً في البحوث الإدارية لبيان درجة تجانس الفقرات التي تنتمي إلى البعد نفسه.

تتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وتشير القيم الأقرب إلى (1) إلى مستوى أعلى من الثبات، بينما تُعد القيمة التي تتجاوز (0.70) مؤشراً مقبولاً على جودة الاتساق الداخلي للأداة.

وبما أن الاستبانة في هذه الدراسة تقيس بُعدين للمتغير المستقل البراعة التنظيمية وخمسة أبعاد للمتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية، فقد تم احتساب معامل الثبات لكل متغير على حدة، فضلاً عن احتسابه للمقياس الكلي.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير والمقياس	عدد الفقرات	قيمة Cronbach's Alpha
البراعة التنظيمية	8	0.864
الجاهزية الاستراتيجية	20	0.887



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

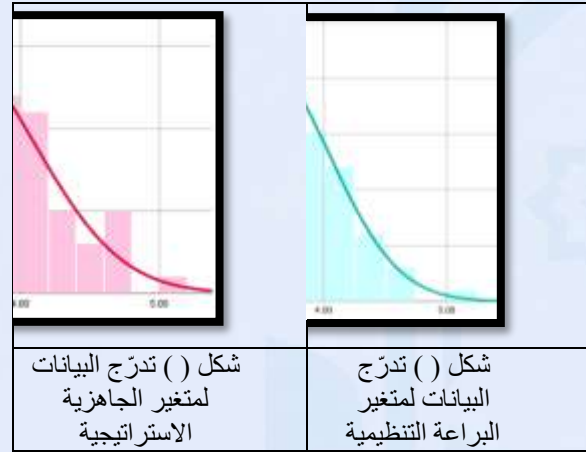
ويهدف هذا التحليل إلى بيان الاتجاهات المركزية لاستجابات المبحوثين، فضلاً عن قياس درجة التجانس أو التباين بينها، الأمر الذي يسهم في تفسير الواقع التنظيمي للمتغيرين قيد الدراسة.

الجدول (4) التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

ت	البعد والمتغير	الوسط الحسبي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	استغلال الفرص	3.61 2	0.742	20.55 %	2
2	استكشاف الفرص	3.68 4	0.701	19.03 %	1
	المتغير المستقل: البراعة التنظيمية	3.64 8	0.665	18.24 %	الأول
1	القيادة	3.40 2	0.918	26.99 %	1
2	الترافف الاستراتيجي	3.118	0.964	30.91 %	3
3	الجاهزية التكنولوجية	3.27 6	0.903	27.56 %	2
4	الثقافة التنظيمية	2.9 44	0.98 8	33.57 %	4
5	العمل الجماعي وتبادل المعرفة	2.7 31	1.02 1	37.38 %	5

يتضح من نتائج الجدول (3) أن قيم معنوية الاختبار لكلا المتغيرين جاءت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك، يمكن اعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل العلاقات والتأثيرات بين أبعاد البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية في المباحث اللاحقة.

تُظهر الأشكال (1)، (2) بوضوح أن توزيع البيانات لمتغيري الدراسة البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية يتوافق مع خصائص التوزيع الطبيعي، مما يدعم صحة الاعتماد على الأساليب الإحصائية المعلمية في التحليل اللاحق.



## رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات

تم اعتماد أدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة، لما لهذه الأدوات من أهمية في تشخيص الاتجاه العام لاستجابات العينة وقياس درجة تشتتها، بما يساعد على تكوين تصور واضح عن مستوى توفر أبعاد البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية داخل بيئة العمل.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

✓ استكشاف الفرص: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.684) وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يدل على توافر مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري (0.701)، أما معامل الاختلاف فبلغ (19.03%)، ليحتل الترتيب الأول. ونتيجة لذلك يتضح توجه الشركة نحو الابتكار والبحث عن أساليب جديدة وفرص مستقبلية تدعم استدامتها التنافسية.

أما المتغير الجاهزية الاستراتيجية فقد بلغ وسطه الحسابي (3.094) أي توافر معتدل، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.856)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (27.66%)، ليحتل هذا المتغير الترتيب الثاني. ونتيجة لذلك فإن الشركة تمتلك مستوى مقبولاً من الاستعداد الاستراتيجي، إلا أن هذا المستوى ما يزال بحاجة إلى تعزيز وتطوير في بعض الجوانب التنظيمية.

أما تحليل أبعاد الجاهزية الاستراتيجية فهي:

✓ القيادة: بلغ الوسط الحسابي (3.402) مما يدل على توافر معتدل، بانحراف معياري (0.918) ومعامل اختلاف (26.99%)، ليحتل الترتيب الأول. ونتيجة لذلك يتضح وجود دور قيادي فاعل يسهم في توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✓ الجاهزية التكنولوجية: بلغ الوسط الحسابي (3.276) مما يدل على توافر معتدل، بانحراف معياري (0.903) ومعامل اختلاف (27.56%)، ليحتل الترتيب الثاني. ونتيجة لذلك يظهر توفر بنية تقنية داعمة للعمل، لكنها تحتاج إلى تحديث

المتغير التابع: الجاهزية الاستراتيجية	3.0 94	0.85 6	27.66 %	الثاني
--	-----------	-----------	------------	--------

من الجدول (4) يتضح الآتي:

إن المتغير البراعة التنظيمية له وسط حسابي بلغ (3.648) أي توافر مرتفع، في حين أن الانحراف المعياري له (0.665) مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (18.24%)، أي أن هناك تجانساً واضحاً في استجابات المبحوثين، ليحتل هذا المتغير الترتيب الأول بين متغيري البحث. ونتيجة لذلك يمكن القول إن الشركة المبحوثة تمتلك قدرة واضحة على الموازنة بين استثمار قدراتها الحالية والبحث عن فرص جديدة، وهو ما يعزز مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الاتصالات.

أما تحليل أبعاد متغير البراعة التنظيمية فهي:

✓ استغلال الفرص: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.612) مما يدل على توافر مرتفع، مع انحراف معياري قدره (0.742) يشير إلى تشتت قليل في آراء العينة، فيما بلغ معامل الاختلاف (20.55%)، ليحتل هذا البعد الترتيب الثاني. ونتيجة لذلك يظهر أن الشركة تحسن توظيف مواردها الحالية وخبراتها المتراكمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء اليومي.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

يبين الجدول (5) طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية (0.842)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين. وبما أن قيمة احتمالية الخطأ أقل من (0.05)، فإن العلاقة تُعد ذات دلالة إحصائية عالية، مما يتيح قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال الفرص والجاهزية الاستراتيجية بأبعادها.**

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.801)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ارتباط قوي وإيجابي، ومعنوية أقل من (0.05)، مما يدعم قبول الفرضية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استكشاف الفرص والجاهزية الاستراتيجية بأبعادها.**

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.824)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائية، مما يعكس التأثير الإيجابي لبعد استكشاف الفرص في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية.

جدول (5) العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية

ت	المتغير أو البعد	قيمة الارتباط (r)	عدد المفردات	قيمة احتمالية الخطأ
1	استغلال الفرص	0.801	105	0.000

مستمر لمواكبة التطورات المتسارعة في قطاع الاتصالات.

✓ التراصف الاستراتيجي: بلغ الوسط الحسابي (3.118) مما يدل على توافر معتدل، بانحراف معياري (0.964) ومعامل اختلاف (30.91%)، ليحتل الترتيب الثالث. ونتيجة لذلك يوجد انسجام مقبول بين أهداف الشركة وأنشطتها، مع الحاجة إلى تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية.

✓ الثقافة التنظيمية: بلغ الوسط الحسابي (2.944) مما يدل على توافر معتدل، بانحراف معياري (0.988) ومعامل اختلاف (33.57%)، ليحتل الترتيب الرابع. ونتيجة لذلك تشير النتائج إلى وجود ثقافة تنظيمية تحتاج إلى مزيد من الدعم لترسيخ القيم المشتركة وتعزيز روح الانتماء.

✓ العمل الجماعي وتبادل المعرفة: سجل أدنى وسط حسابي بلغ (2.731) مما يدل على توافر معتدل، بانحراف معياري (1.021) ومعامل اختلاف (37.38%)، ليحتل الترتيب الخامس. ونتيجة لذلك يتضح أن هذا البعد يمثل جانباً يحتاج إلى اهتمام إداري أكبر لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين.

## خامساً: اختبار الفرضيات البحثية

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية.**



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

البعد يفسر (64.2%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية. وبلغت قيمة (F = 90.286) عند معنوية (0.000)، مما يدعم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في الجاهزية الاستراتيجية.

بلغت قيمة (α = 1.276) ، و (β = 0.472) مما يشير إلى تأثير طردي. أما معامل التحديد فبلغ (R<sup>2</sup> = 0.679) ، أي أن هذا البعد يفسر (67.9%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية. وبلغت قيمة (F = 73.234) بمعنوية (0.000)، مما يعزز قبول الفرضية.

الجدول (6) نتائج تحليل تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية

ت	الم تغير أو البعد	α	B	اختبار t(β)	معنو ية	معام ل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	المع نوية
1	استغلال الفرص	1.1 24	0.5 73	10.8 44	0.0 00	0.6 42	90.2 86	0.0 00
2	استكشاف الفرص	1.2 76	0.4 72	9.10 5	0.0 00	0.6 79	73.2 34	0.0 00
	البراعة التنظيمية	1.2 39	0.7 81	12.2 89	0.0 00	0.7 09	127. 278	0.0 00

2	استكشاف الفرص	0.824	105	0.000
	المتغير: البراعة التنظيمية	0.842	105	0.000

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية.

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البراعة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة الحد الثابت (α = 1.239) وهي تمثل الحد الأدنى لقيمة الجاهزية الاستراتيجية عند غياب تأثير البراعة التنظيمية. في حين بلغ الميل الحدي (β = 0.781) مما يشير إلى وجود تأثير طردي وامتزاد للبراعة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية.

أما معامل التحديد فقد بلغ (R<sup>2</sup> = 0.709) ، وهو يمثل مربع معامل الارتباط، أي أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين الحاصل في الجاهزية الاستراتيجية. كما أظهر اختبار (F) قيمة بلغت (127.278) وبمعنوية (0.000)، مما يعزز من قوة النموذج الإحصائي. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الفرص في الجاهزية الاستراتيجية.

بلغت قيمة (α = 1.124) ، و (β = 0.573) مما يدل على تأثير طردي. أما معامل التحديد فبلغ (R<sup>2</sup> = 0.642) وهو مربع معامل الارتباط، أي أن هذا



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعكس السمات الديموغرافية لعينة البحث في شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء تركيبة بشرية يغلب عليها الطابع الفني والمهني النشط، مدعومة بقاعدة تعليمية جامعية مناسبة، مما يوفر بيئة تنظيمية قادرة على التفاعل مع متطلبات العمل التقني المتسارع والتعامل بمرونة مع تحديات قطاع الاتصالات.
- 2- أن البراعة التنظيمية تُمارَس بصورة واضحة داخل شركة زين للاتصالات / فرع كربلاء، إذ يظهر توازن فعّال بين تحسين استثمار القدرات الحالية والسعي المنظم نحو اكتشاف فرص جديدة. ويشير ذلك إلى وجود توجه تنظيمي يجمع بين الكفاءة التشغيلية والنزعة الابتكارية، بما يمنح الشركة مرونة ملحوظة في التعامل مع متغيرات بيئة الاتصالات المتسارعة.
- 3- أن الجاهزية الاستراتيجية قائمة على أسس تنظيمية داعمة، تتجلى في حضور الدور القيادي والبنية التقنية، إلا أن الجوانب الثقافية والتشاركية داخل بيئة العمل ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز. ويعكس ذلك أن الاستعداد الاستراتيجي موجود من الناحية الهيكلية، لكنه يتطلب تعميقاً في الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تدعم تكامله وفاعليته.
- 4- أن هناك ترابطاً واضحاً بين ممارسات البراعة التنظيمية ومستوى الجاهزية الاستراتيجية، بحيث يسهم كل من استغلال

الفرص واستكشافها في تعزيز استعداد المنظمة لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة. ويعكس ذلك أن التوجهات التنظيمية التي تجمع بين الكفاءة التشغيلية والابتكار ترتبط بصورة مباشرة بقدرة المنظمة على تحقيق انسجام استراتيجي واستعداد تنظيمي أكثر فاعلية.

5- أن البراعة التنظيمية لا ترتبط فقط بالجاهزية الاستراتيجية، بل تمثل عاملاً مؤثراً في تشكيلها، إذ تسهم ممارسات استغلال الفرص واستكشافها في رفع مستوى الاستعداد الاستراتيجي للمنظمة بصورة ملموسة. ويشير ذلك إلى أن تبني نهج تنظيمي مزدوج يجمع بين الكفاءة والابتكار يؤدي دوراً محورياً في بناء جاهزية استراتيجية أكثر تماسكاً.

#### ثانياً: التوصيات

1. الاستثمار في تطوير هذه القاعدة البشرية عبر برامج تدريبية تخصصية، مع تعزيز التنوع الوظيفي وتمكين الكفاءات النسوية، بما يدعم التكامل بين الجوانب الفنية والإدارية ويرفع من جاهزية الموارد البشرية لمواكبة التحولات المستقبلية.
2. العمل على ترسيخ ممارسات مؤسسية مستدامة تعزز التكامل بين استثمار القدرات الحالية واستشراف الفرص المستقبلية، بما يضمن الحفاظ على المرونة التنظيمية ورفع القدرة على التكيف مع التحولات التنافسية.
3. تبني توجه إداري شامل يركز على تعزيز الثقافة التنظيمية وروح العمل الجماعي



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

3. Basole, R. (2007). Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach.
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
5. Chinoy, N., Stoub, H., Ogrodzinski, Y., Smith, K., Bahal, D., & Zubek, J. (2022). Assessing student desire for professional skills development within the undergraduate science curriculum: A focus on teamwork. *Advances in Physiology Education*, 46(1), 179-189.
6. Choi, M. (2011). A study on individual readiness for organizational change.
7. Dhir, S., & Dhir, S. (2018). Role of ambidexterity and learning capability in firm performance: A study of e-commerce industry in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 517-536.
8. Dulipovici, A., & Robey, D. (2013). Strategic alignment and

وتبادل المعرفة، وربط ذلك بالدور القيادي والتقني، بما يسهم في بناء جاهزية استراتيجية أكثر تكاملاً وفاعلية داخل بيئة العمل.

4. تبني توجه إداري يدمج البراعة التنظيمية ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بحيث تُعدّ ركيزة أساسية في بناء الجاهزية الاستراتيجية وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

5. العمل على تعميق التكامل بين ممارسات استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية ضمن السياسات الإدارية اليومية، بما يعزز الارتباط العضوي بين الأداء التشغيلي والجاهزية الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

## References

1. Alaceva, C., & Rusu, L. (2015). Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned?. *Computers in human behavior*, 51, 715-728.
2. Baker, J., & Jones, D. (2008). A theoretical framework for sustained strategic alignment and an agenda for research.



13. Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European journal of operational research*, 159(2), 269-295.
14. Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International journal of project management*, 33(2), 291-298.
15. 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.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
17. Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. *Business Process misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective. Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103-126.
9. Elhari, K., & Bounabat, B. (2011). Platform for assessing strategic alignment using enterprise architecture: Application to e-government process assessment. *arXiv preprint arXiv:1104.1132*.
10. Flamholtz, E., & Randle, Y. (2020). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford University Press.
11. Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z. (2013). A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: A case study of Esfahan hospitals in Iran. *Management Science Letters*, 3(4), 1095-1104.
12. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.



- knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.
23. Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard business review*, 13(March), 1-6.
24. Tekic, Z., & Koroteev, D. (2021). From Disruptively Digital to Proudly Analog. *Managing Digital Transformation: Understanding the Strategic Process*.
25. Thompson, M. F. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Training*, 43(7), 51-52.
26. Wildman, J. L., Thayer, A. L., Rosen, M. A., Salas, E., Mathieu, J. E., & Rayne, S. R. (2012). Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human resource development review*, 11(1), 97-129.
27. Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is *Management Journal*, 12(1), 22-33.
18. Koryak, A. Lockett, J. Hayton, N. Nicolaou, and K. Mole, "Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation," *Res. Policy*, vol.47, no.2, pp.413-427, 2018.
19. Madi, S. A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The organizational structure and its impact on the pattern of leadership in Palestinian universities.
20. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
21. Santoro, A. Thrassou, S. Bresciani, and M. D. Giudice, "Do knowledge management and dynamic capabilities affect ambidextrous entrepreneurial intensity and firms' performance?," *IEEE Trans. Eng. Manage.*, vol.68, no.2, pp.378-386, 2021.
22. Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology,



- Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
33. Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. J. (2022). The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 146-164.
34. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
35. Sundoro, H. S., & Wandebori, H. (2021). Managing IT business-alignment through the implementation of IT balanced scorecard: a proposed framework. *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 11(1), 15-31.
- ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139.
28. Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739-769.
29. Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.
30. 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.
31. O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2013), "Organizational ambidexterity: past, present, and future", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 324-338. doi: 10.5465/amp.2012.0015.
32. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010).



- management studies*, 46(4), 597-624.
40. Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research policy*, 47(2), 413-427.
41. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
36. Kumar, R., & Kumar, A. (2018). Conceptualizing corporate entrepreneurship capability and its linkages towards firm performance. In *Global entrepreneurship and new venture creation in the sharing economy* (pp. 12-36). IGI Global Scientific Publishing.
37. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
38. Pietrzak, M., & Domagała, J. (2022). A strategy map as a framework of a shared mental model for interactive control systems. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Logistyki*, (7 [2]), 67-96.
39. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of*