

## دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

## The Role of Dynamic Capabilities in Enhancing Strategic Ambidexterity - a Case Study of Some Economic Institutions in the Wilaya of M'sila -

سمير عماري<sup>1\*</sup><sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة (الجزائر)، ammari@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2022/01/12

تاريخ القبول: 2021/12/08

تاريخ الإرسال: 2021/09/01

**ملخص:** تُعد البراعة الإستراتيجية من المفاهيم الجوهرية في المنظمات، لأجل ذلك تعمل هذه الأخيرة على تعزيزها وتحاول جاهدة إيجاد الأساليب المناسبة لتطويرها، في هذا الإطار تعتبر القدرات الديناميكية أفضل وسيلة لتحقيق ذلك، لذا جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة الإستراتيجية في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وذلك بالإعتماد على أسلوب دراسة الحالة بإستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث وزع على عينة قصدية مكونة من (80) عاملاً إدارياً، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع، كما أظهرت الدراسة أن للقدرات الديناميكية مساهمة فعالة في تعزيز البراعة الإستراتيجية، حيث كانت أكبر مساهمة لقدرات الإستحواذ، في حين أقل مساهمة كانت لقدرات التكامل.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، البراعة الإستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية.

**تصنيف JEL:** O30، M1.

**Abstract :** Strategic ambidexterity is a one of the Intrinsic concepts in the organizations, so the latter works to strengthen it and tries hard to find the right ways to develop it, in this context dynamic capabilities are the best way to achieve this, so this study came to show the extent to which dynamic capabilities contribute to the strategic ambidexterity of some economic institutions in in the wilaya of M'sila, depending case study technique, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed it to 80 administrative workers, The statistical package for social sciences SPSS was used to Analysis the questionnaire data.

The study found a number of results, the most important of which is: the level of dynamic capabilities of the economic institutions studied is high, and the study also showed that dynamic capabilities have an effective contribution to enhancing strategic ambidexterity, where they were the largest contribution to acquisition capabilities, while the lowest contribution was to integration capabilities.

**Keywords:** Dynamic Capabilities; Strategic Ambidexterity; economic institutions.

**Jel Classification Codes :** M1, O30.

توطئة (مقدمة):

تشهد المؤسسات المعاصرة العديد من التغيرات السريعة والمعقدة من أهمها: إتساع ظاهرة العولمة، ظهور أنماط جديدة من المنافسة، التطور التكنولوجي في أدوات وأساليب العمل، ظهور أشكال جديدة للتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك من الظواهر الأخرى، والتي قد تعيق أو تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي يحقق أهدافها وغاياتها؛ ولكي تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها، فإن ذلك يستوجب منها أن تنتهج الأساليب الإدارية الحديثة في أنشطتها وعملياتها كشرط لتحقيق النجاح وتعزيز تفوقها التنافسي.

إن هذه الدراسة تتناول مفهومين مهمين، ومن بين المفاهيم المستجدة في مجال الإدارة، وهو القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية، حيث تُعد القدرات الديناميكية أساساً للمنافسة بين المؤسسات خاصة في ظل بيئة الأعمال السريعة التغير، بينما البراعة الإستراتيجية لأي مؤسسة تتحدد بما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد وإمكانات، حيث يسمح الإستثمار الجيد لها للمؤسسات بتحقيق أهدافها والتفوق على المؤسسات الأخرى. ومن هنا تظهر أهمية القدرات الديناميكية من أجل تعزيز أداء أي مؤسسة والوصول به إلى مستويات عالية من التميز في المدى الطويل. إن كل هذا يستوجب على المؤسسات أن تدرك وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية وتعمل على تطويرها، وذلك من أجل تعزيز براعتها الإستراتيجية، هذه الأخيرة تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة، فمن خلالها تستطيع المؤسسات بناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة في ظل التغيرات والتطورات المعقدة والشديدة التي تشهدها بيئة أعمالها.

● **مشكلة الدراسة:** تواجه المؤسسات الاقتصادية في إطار سعيها لضمان بقائها وإستمرارها العديد من التغيرات الديناميكية في البيئة التي تعمل بها، وهو ما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب وأنماط جديدة للتصدي لهذه التغيرات، في هذا الإطار تُعد القدرات الديناميكية وسيلة مهمة لهذه المؤسسات في عملية التكيف مع التغيرات البيئية والإستجابة للضغوط التنافسية المختلفة، كما أن إستغلالها بشكل ناجح يساهم في تعزيز براعتها الإستراتيجية، من هذا المنطلق تتبلور مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوح من خلال السؤال الرئيس التالي:

#### كيف تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

وبغرض الإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم قدرات الإستشعار في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- كيف تساهم قدرات الإستحواذ في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- كيف تساهم قدرات التعلم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- كيف تساهم قدرات التكامل في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- كيف تساهم قدرات التنسيق في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

● **فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

#### تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** تساهم قدرات الإستشعار في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الثانية:** تساهم قدرات الإستحواذ في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الثالثة:** تساهم قدرات التعلم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الرابعة:** تساهم قدرات التكامل في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الخامسة:** تساهم قدرات التنسيق في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

● **أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للموضوع الذي تناوله، فموضوع القدرات الديناميكية يعتبر من بين المواضيع التي شغلت ولازالت تشغل فكر العديد من الباحثين والمختصين، باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها، وهو ما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب وأنماط جديدة من خلال بناء وتطوير قدراتها الديناميكية للوصول إلى مستوى جد عال من البراعة الإستراتيجية.

• أهداف الدراسة: تكمن في التالي:

- التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية؛
- التعرف على مستوى القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية المحققة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- تحديد مدى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- تقديم بعض المقترحات حول متغيرات الدراسة، وبالشكل الذي ينعكس إيجابيا على تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وصولاً إلى تطوير أدائها.

• **منهج الدراسة:** بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الإحاطة بالجوانب النظرية لمتغيرات البحث من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع ذات الصلة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة على مستوى محل الدراسة.

• **الدراسات السابقة:** من بين الدراسات التي تناولت كل من القدرات الديناميكية أو البراعة الإستراتيجية ما يلي:

- دراسة (Pavlou & El-Sawy, 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى نموذج لقياس القدرات الديناميكية ودرجة مساهمتها في إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية في وحدات تطوير المنتجات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وتحويلها إلى قدرات جديدة أكثر تناسبا مع البيئة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل غير مباشر على أداء وحدات تطوير المنتجات الجديدة من خلال إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة أكثر تناسبا مع البيئة خاصة البيئات شديدة الإضطراب.

- دراسة (عبد الوهاب و أحمد، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الحيوي للمنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية، وذلك بدراسة حالة مصرف التنمية الدولي العراقي باعتباره أحد المصارف المهمة العاملة في قطاع الخدمة المصرفية في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن المصرف محل الدراسة يحرص بشكل عام على تبنى أبعاد البراعة الإستراتيجية، وكذا وجود علاقات إرتباطية وتأثيرية إحصائية معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها والبراعة الإستراتيجية بأبعادها على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

- دراسة (Ofoegbu & al, 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة في ولاية ريفرز النيجيرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 86 فرداً من العاملين في مجمع جامعة بورت هاركورت ومدينة تشوبا، حيث طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية بأبعادها ترتبط إيجابيا بالميزة التنافسية وتؤثر بشكل كبير عليها.

- دراسة (الطربي و آخرون، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق البراعة الإستراتيجية عن طريق التأثير الوسيط للموائمة الإستراتيجية، وذلك بالتطبيق على مجموعة من شركات الإتصال النقالة في كربلاء. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن تحقيق التوافق بين صياغة وتطوير الإستراتيجية (الموائمة الإستراتيجية) يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية للشركات محل الدراسة في ظل التنافس المحتدم في قطاع الإتصالات العراقي.

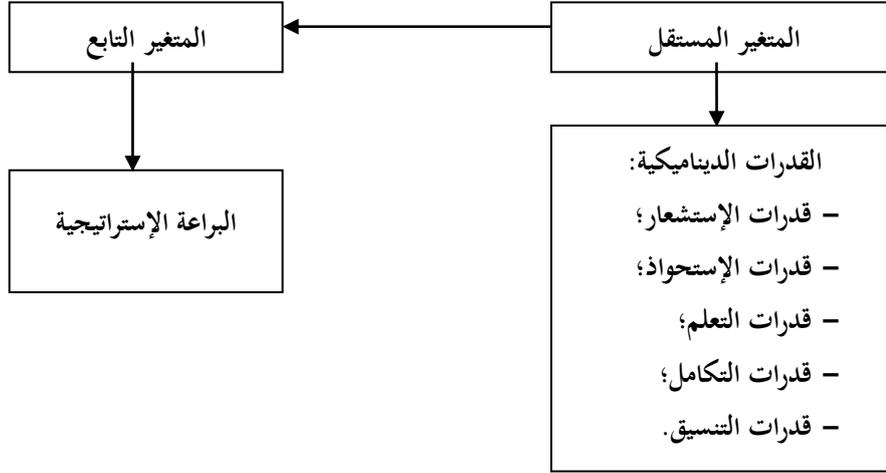
- دراسة (عيشوش، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية في بعض البنوك بولاية الوادي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تقنية دراسة الحالة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للقدرات الديناميكية مساهمة فعالة في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تعزيزها لكل من الإستغلال والإستكشاف.

• **الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية:** إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت مباشرة بين القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على القدرات الديناميكية فقط، أو تناولت علاقتها بالبراعة التنظيمية وليس بالبراعة الإستراتيجية، كما تم إسقاط الدراسة الحالية على بعض المؤسسات الاقتصادية بخلاف أغلب الدراسات السابقة والتي

ركزت على المؤسسات البنكية أو مؤسسات الإتصال، وعليه تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تركيزها على بعض المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية باعتبار أن ضمان بقائها وإستمرارها مقترن بقدرات الديناميكية، وكيفية توظيفها في تعزيز براعتها الإستراتيجية

• نموذج الدراسة الإفتراضي: يمكن توضيح نموذج الدراسة الإفتراضي من خلال الشكل التالي:

الشكل (1) : نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

• تقسيمات الدراسة: تم هيكلة هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

1. أساسيات حول القدرات الديناميكية؛

2. ماهية البراعة الإستراتيجية؛

3. الجانب التطبيقي للدراسة.

1. أساسيات حول القدرات الديناميكية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة بعض المفاهيم الأساسية حول القدرات الديناميكية، وذلك من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

1.1 مفهوم القدرات الديناميكية:

توجد عدة تعاريف للقدرات الديناميكية نذكر منها:

تعرف على أنها مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على إستشعار البيئة الخارجية وتعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها مما يساعدها على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع مواردها ونشاطاتها والذي ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة أفضل لكي تتلاءم مع التغيرات البيئية (حامد و حنان، 2019، صفحة 145). وتعرف أيضا على أنها تلك القدرات التي تستخدمها المنظمة في إنشاء وتعديل وإعادة ترتيب قاعدة مواردها استجابة إلى ديناميكيات السوق الخارجية (Jiang & al, 2015, p. 1185).

ومن التعريفات الأخرى للقدرات الديناميكية أنها: مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والإستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات (الحميري و خليل، 2018، صفحة 101).

كما تم تعريفها على أنها تلك القدرات التي تعمل على تمكين المنظمات من أن تكون قابلة للتكيف والإستجابة للبيئات الديناميكية، وذلك من خلال إنشاء ونشر وحماية الأصول غير الملموسة والتي تدعم الأداء المتفوق طويل الأجل (الحاجم و السلطان، 2021، صفحة 12).

بناء على التعاريف السابقة للقدرات الديناميكية يمكن تقسيم التعريف الإجرائي التالي: هي مجموعة من العمليات والإمكانات التنظيمية المترابطة والتي تساعد المنظمة على فهم ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة عملها، والعمل على الإستجابة لها من خلال بناء أو إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ومواردها الداخلية سواء كانت هذه الأخيرة ملموسة أو غير ملموسة لتحقيق التميز والنجاح على المنافسين.

## 2.1. أهمية القدرات الديناميكية:

تتجلى أهمية القدرات الديناميكية بالنسبة للمنظمات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص في عدة نقاط كالتالي (الفتلاوي و مضا، 2020، صفحة 400):

- تعزيز الإمكانات التي تجعل المنظمة قادرة من خلالها على تحديد السرعة والمدى والكيفية التي تكون عليها بالمستقبل؛
- تحديد الفرص والتهديدات وإيجاد الطرق المناسبة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق الميزة التنافسية وضمان إستدامتها؛
- تساعد القدرات الديناميكية المنظمة على تحقيق التميز والنجاح في السوق، وهو ما من شأنه أن يساهم في حصولها على شهادات الإيزو من طرف المنظمة العالمية للمعايير؛
- تعتبر القدرات الديناميكية المحدد الرئيسي لسرعة وإستجابة موارد المنظمة لما يحصل من تغيرات في البيئة الخارجية.

كذلك تتجلى أيضا أهميتها في كونها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المنظمة، كما أنها لا تركز على مهارات الأفراد فقط بل تركز على العمل الجماعي داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنها لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المنظمة بتحديد واختيار المشاريع وما هي أفضليات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المنظمة لذلك يمكن أن يطلق عليها بالعمليات الجوهرية.

كما تجدر الإشارة إلى أن القدرات الديناميكية تختلف منظمة إلى أخرى، وذلك بسبب إرتباطها بالأنشطة التي تكون هذه القدرات والأنشطة تنبثق من تاريخ المنظمة والثقافة السائدة بها إضافة فكر وروح المنظم ، لذا لا يمكن أن تكون هناك منظمين متشابهين في القدرات الديناميكية حتى وإن استخدموا نفس القدرات في الوقت نفسه، حيث أن المنظمات ما هي إلا مجموعة من العمليات ، وأن كل واحدة من هذه العمليات يمكن أن تخدم المنظمة في تحقيق هدف معين ومجموع هذه العمليات على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة يعطي شكل القدرات الديناميكية التي تساعد في إعادة تشكيل المنظمة ومخرجاتها، وعليه فإن القدرات الديناميكية ثمينة ونادرة ومن الصعب تقليدها ، كما أنها تساعد المنظمة في طرح منتجات أو خدمات جديدة للسوق وكذلك تساعد على إعادة تشكيل مواردها بإستمرار.

## 3.1. أبعاد القدرات الديناميكية:

يختلف الباحثين في تصنيف أبعاد القدرات الديناميكية، إذ هناك العديد من الأبعاد، كما يرجع هذا الإختلاف إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في تناولهم للقدرات الديناميكية، حيث لكلٍ منهم توجهه الخاص، غير أن أهم الأبعاد الشائعة والمعتمدة لدى الكثير منهم تتمثل في الأبعاد التالية:

**1.3.1. قدرات الإستشعار:** يعكس الإستشعار القدرة على الشعور بالبيئة الخارجية وفهم إحتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين. ويمثل الإستشعار قدرة المنظمة على ملاحظة التغيرات في البيئة، كما تشكل المنظمات قدرتها على الإستشعار عن طريق إنشاء عمليات مراقبة لبيئة الأعمال الحالية والبعيدة بشكل دوري، لتفسير المعلومات التي تم جمعها، وتصنيف الأجزاء ذات الصلة. ولا ينطوي هذا النشاط على الإستثمار في النشاط البحثي فقط، بل أيضا في التحقق من إحتياجات العملاء وإمكانات المنافسين التكنولوجية وإستنتاجها، كما ينطوي أيضا على فهم الطلب الكامن، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والإستجابات المحتملة من الموردين والمنافسين (حامد و حنان، 2019، صفحة 280).

**2.3.1. قدرات الإستحواذ:** تشير قدرات الإستحواذ إلى قدرات المنظمة على إستثمار الفرص المتوفرة في الأسواق لتقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، بالإضافة إلى إستثمار الفرص التي تم الإستشعار بها من خلال تصميم نماذج أعمال تمكن المنظمة من الإستجابة السريعة إلى إحتياجات الزبائن، وتؤمن لها الموارد المادية والبشرية فضلا عن إنشاء قيمة للمنظمة، بالإضافة إلى تصميم نظام فعال لتحفيز الأفراد العاملين وإقامة علاقات وثيقة مع الموردين والزبائن والأطراف المكملة الأخرى. كما تتضمن قدرات الإستحواذ تقييم القدرات الحالية والمحتملة أو الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة إستجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق (الحميري و خليل، 2018، صفحة 103).

وعليه يمكن القول أن قدرات الإستحواذ تعني القدرة على تصميم نماذج أعمال يمكن بواسطتها تنظيم مصادر توليد المعرفة وتدوينها ونشرها وإدارتها وفق إستراتيجية مناسبة تستطيع المنظمة من خلالها العمل بصورة منتظمة للحد من الصراع والتعارض الذي يمكن أن يحدث بين الوحدات التنظيمية وبما يحقق الإستثمار الأفضل للموارد.

**3.3.1. قدرات التعلم:** يتركز التعلم في كونه وسيلة مهمة لتفوق المنظمات، ومصدرًا أساسيًا للتغيير، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل بين المنظمة وبيئتها، واستجابة المنظمة للتغيرات البيئية بسرعة تفوق استجابة المنافسين عبر تثبيت مجموعة من القيم والممارسات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير، كما يساهم التعلم في تطوير العمليات العقلية والإدراكية، وإثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير، ويضيف القيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد ميزة تنافسية مستدامة.

كما يُعدّ التعلم وسيلة لتعزيز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها، وأرضيةً تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسير وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة. كما يؤدي دورًا فاعلاً في زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثمّ القدرة على زيادة مبادرات الإبداع فيها، وكذا تجسيد القيمة الاستراتيجية للمنظمة (عبيد و باقر، 2021، صفحة 378).

**4.3.1. قدرات التكامل (الدمج):** تشير قدرات التكامل إلى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من أجل الحصول على الموارد المتاحة، والجمع بينها ومن ثمّ نشرها لتحقيق الرؤى الإدارية للمنظمة، كما تشير أيضا إلى إدراج قدرات جديدة وربطها بالموارد والقدرات القائمة في المنظمة، ولأجل تحقيق الميزة التنافسية يتعين على المنظمات الاستفادة من قدر المعرفة المخزونة داخل موظفيها (الحاجم و السلطان، 2021، صفحة 13).

**5.3.1. قدرات التنسيق:** تتطلب التكوينات الجديدة للقدرات التشغيلية تنسيقا فعالا للمهام والموارد والأنشطة، وأن القدرة على التنسيق تتيح عملية إعادة التشكيل عن طريق إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، والقدرة التنسيقية عملية يؤديها الأفراد لإنشاء المنظمات وتكييفها وإعادة إنشائها، كما تساعد على تنفيذ ونشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها (Pavlou & El-Sawy, 2011, p. 247).

## 2. ماهية البراعة الاستراتيجية:

### 1.1. تعريف البراعة الاستراتيجية:

لنظر لكون موضوع البراعة الاستراتيجية أحد المواضيع المهمة فقد حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والمختصين، ومنهم من اعتبرها بأنها تمثل قدرة المنظمة على الإستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكارات والتكيف مع المتغيرات البيئية دراسة (عبد الوهاب و أحمد، 2020، صفحة 9)، ومن وجهة نظر أخرى فهي تعني القدرة على استغلال المقدرات الحالية استجابة لبيئة العمل مع استكشاف مقدرات جديدة في وقت واحد أو لاحق استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة (الطربي و آخرون، 2019، صفحة 96). كما عرفت بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازنا بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة (Davis & Daley, 2008, p. 55). وهناك من يرى بأن البراعة الاستراتيجية عبارة عن مزيج من النشاطات الاستثمارية والاستكشافية في وقت واحد (حامد و حنان، 2019، صفحة 281).

إن الفكرة الرئيسية وراء البراعة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة إستراتيجيات الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال المقدرات الحالية ونشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار، وأن معظم المنظمات ينبغي أن تكون بارعة من خلال استغلال المعرفة الحالية لتحقيق الأرباح فضلا عن استكشاف المعرفة الجديدة للتحضير لتلبية المطالب المحتملة، وأن القدرة على تحقيق الاستغلال والاستكشاف هي إشكالية خاصة في المنظمات القائمة على المشاريع بسبب الطبيعة المتقطعة (عبد الوهاب و أحمد، 2020، صفحة 9).

اعتمادا على ما ورد من مفاهيم أعلاه يتضح أن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على متابعة وتنفيذ استراتيجياتها الإستكشافية والإستغالية وإدارتها بطريقة فعالة وكفؤة، وبما يسمح لها بتحسين أدائها والتكيف مع متغيرات بيئة أعمالها.

### 2.2. أهمية البراعة الاستراتيجية:

إن أهمية البراعة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تطبقها تتحقق من خلال الجمع بين الإستكشاف والإستغلال، حيث تظهر مجموعات متعددة من الوظائف تمتلك براعة المهارة عبر مجال المنتج والسوق وكما هو مبين في العناصر التالية (الطربي و آخرون، 2019، الصفحات 96-97).

- إستغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وزبائن جدد، والتي تتوافق مع إستراتيجية نمو وتطوير السوق؛

- إستكشاف قدرات المنتج الجديد التي تستهدف الزبائن الحاليين، بما يتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير المنتجات؛  
- تعتبر وسيلة لتنفيذ الاستراتيجيات الاستكشافية كتطبيق للتكنولوجيا والأفكار الجديدة في الأسواق الناشئة ما يمكن المنظمات من تقديم خدمات التسويق بشكل أسرع ويعزز من ميزتها التنافسية؛  
- تعتبر وسيلة لتنفيذ الاستراتيجيات الاستغلالية التي تمكن المنظمات من تعزيز المهارات والعمليات الحالية وكذلك تنفيذ الابتكارات الإضافية التي تلبى احتياجات زبائنها الحاليين أو تحسين أو زيادة جودة وكمية المنتجات الحالية.  
كما تتضح أهميتها من خلال ارتباطها المباشر بالمقدرة الإستراتيجية على متابعتها هدفين مختلفين في الوقت نفسه هما الاستغلال والاستكشاف، فالاستغلال يمكن المنظمات من زيادة كفاءة أعمالها إلى أقصى حد والمحافظة على تنظيمها انسجاما مع البيئة المتغيرة، في حين الاستكشاف يمكنها من استكشاف الأفكار الإبداعية والتكيف مع المتطلبات البيئية الجديدة، كما انه يجب على المنظمات أن تحقق التوازن بين الهدفين وأن تكون قادرة على التحول من الاستكشاف إلى الإستغلال أو العكس، وبالوقت نفسه لتحقيق مستوى عالي من أداء المنظمي.

### 3.2. أبعاد البراعة الإستراتيجية:

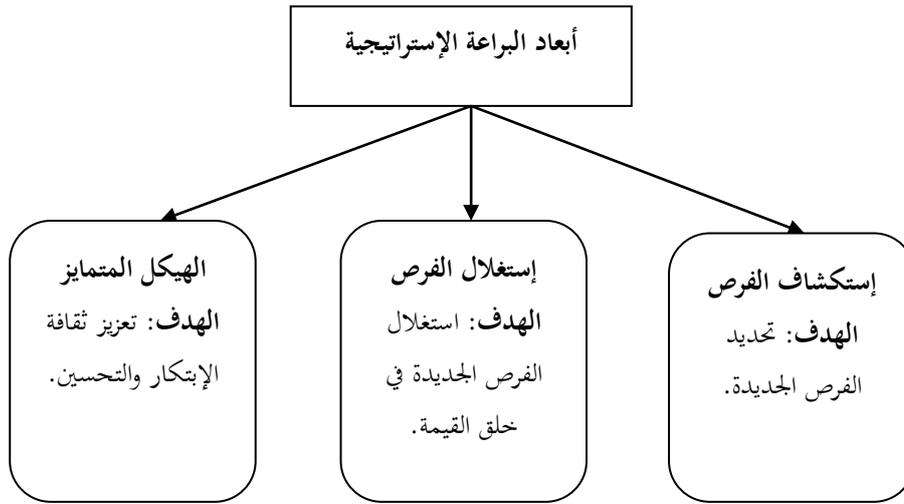
يوضح الشكل (2) أذناه الأبعاد الرئيسية للبراعة الإستراتيجية، وفيما يلي شرح موجز لكل منها (عبد الوهاب و أحمد، 2020، الصفحات 10-11):

**1.3.2. استكشاف الفرص:** تهدف الفرص الجديدة إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات، كما أنها تؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تحطيم حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفعة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها في ضوء حالة تكنولوجياتها من التعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

**2.3.2. استغلال الفرص:** يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا، وإن هنالك فرصا تبعد خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتكبيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من اجل استثمار القدرات الحالية.

**3.3.2. الهيكل المتميز:** هناك دراسات حول أهمية الهيكل المتميز، أو التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة للابتكار والتحسين، يعتبر الهيكل المتميز عاملا حاسما بالنسبة لحدوث انحراف هيكلية يحد على وجود عمليات وثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات أن تبتكر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلية للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين.

الشكل (2) : أبعاد البراعة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الجانب النظري

### 3. الجانب التطبيقي للدراسة:

سيتم من خلال هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الصناعية أو الخدمية والناشطة بولاية المسيلة سواء كانت عامة أو خاصة، وفيما يتعلق بالعينة فقد تم الإعتماد على العينة القصدية ( العمدية)، والتي تم إختيارها بطريقة غير عشوائية، حيث يتميز هذا النوع من العينات بتقدير الباحث لحاجته لنوع من المعلومات ويختار العينة التي تحقق له الأهداف لدراسة اتجاه الظاهرة المدروسة. ولقد تم توزيع 80 إستبيان على العاملين في المستويات الإدارية العليا (مدير مؤسسة، رئيس مصلحة) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قصد الحصول على إجابات دقيقة، إسترجع منها 55 إستبيان صالح للدراسة، أي ما يمثل نسبة 68.75% من عدد الاستبيانات الكلية الموزعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01) : توزيع الإستبيان على أفراد العينة

النسبة %	العدد	البيان
100	80	حجم العينة
100	80	الإستبيانات الموزعة
20	16	الإستبيانات المفقودة
11.25	09	الإستبيانات المرفوضة
68.75	55	الإستبيانات المقبولة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث

بالنسبة لحجم العينة فإن العديد من الدراسات والأبحاث أكدت انه إذا مجتمع البحث يتكون من المئات أو الآلاف من الوحدات، فالأفضل أن تكون عينة الدراسة ممثلة بنسبة 10%، وكلما كان الحجم أكبر كلما كانت النتائج أفضل.

#### 2.3. طريقة تصميم الإستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتصميم الإستبيان والذي إشتغل على جزئين هما:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الوظيفية: المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، ملكية المؤسسة.

- الجزء الثاني: إحتوى هذا الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 42 موزعة على متغيري الدراسة. وقد تم استخدام مقياس (likert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02) : مقياس ليكرت الخماسي

الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

ولمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان، تم إعطاء المقاييس التالية للمتوسط الحسابي والمبينة في الجدول رقم (03)، كما يلي:

جدول رقم (03) : الإتجاه العام حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	$1.8 > x \geq 1$	$2.6 > x \geq 1.8$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الإتجاه العام	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث

### 3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يبينها الجدول رقم (04)، والذي يتضح من خلاله أن معامل الثبات العام بالنسبة للاستبيان ككل كان مرتفعا، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية. أما عن تحكيم الاستبيان فقد تم عرضه في صورته الأولى مجموعة من المحكمين، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظاتهم ونصائحهم أثناء ضبط الإستبيان في صورته النهائية.

جدول رقم (04) : قيم معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
القدرات الديناميكية	26	0.852
البراعة الإستراتيجية	16	0.816
معدل الثبات العام	42	0.886

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قصد معالجة المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، تم استخدام مجموعة من الأدوات والمقاييس الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي البسيط، التكرارات والنسب المئوية، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط الخطي لبيرسون، معامل التحديد.

### 5.3. إختبار التوزيع الطبيعي:

من أهم فروض الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، حيث يعد من أهم توزيعات علم الإحصاء، كما أنه يؤدي دورا مهما في اختبار الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك، وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام مجموعة من الإختبارات ومن بينها إختبار Kolmogorov-smirnov، وعند القيام بهذا الإختبار يجب أن تكون قيم  $\alpha$  أكبر من 0.05. الجدول الموالي يبين إختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (05) : إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-smirnov		
المتغيرات	قيمة z	sig*
جميع متغيرات الدراسة	1.240	0.091

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (05) أن نسب التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة بلغت 0.091 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### 6.3. عرض وتحليل النتائج:

#### 1.6.3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمتغيرات الوظيفية:

جدول رقم (06) : خصائص أفراد عينة الدراسة

البيان	الخصائص	التكرارات	النسبة %
المنصب الوظيفي	مدير مؤسسة	19	34.54
	رئيس مصلحة	36	65.46
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	27.27
	من 5 إلى 10 سنوات	28	50.91
	أكثر من 10 سنوات	12	21.82
ملكية المؤسسة	عامة	37	67.27
	خاصة	18	32.73

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن:

- أغلب أفراد العينة أعمارهم أكبر من 30 سنة؛
- غالبية أفراد العينة هم من رؤساء المصالح؛
- أغلب أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات؛
- الغالبية العظمى لأفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات تابعة للقطاع العام.

#### 2.6.3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (07) أدناه يلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث حول متغير القدرات الديناميكية كانت بدرجات مرتفعة، أي أن مستوى القدرات الديناميكية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع، حيث كانت أعلى درجة موافقة لبعده القدرات الإستحواد بمتوسط حسابي 3.62، في حين أدنى درجة موافقة كانت لبعده قدرات التكامل بمتوسط حسابي 3.38. كما تبين النتائج أيضا وجود مستوى متوسط للبراعة الإستراتيجية المحققة في نفس المؤسسات المبحوثة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.36 وبانحراف معياري 0.774.

جدول رقم (07) : تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لدرجة الموافقة
المتغير المستقل: القدرات الديناميكية				

مرتفع	1	0.644	3.62	قدرات الإستشعار
مرتفع	2	0.612	3.53	قدرات الإستحواذ
مرتفع	4	0.692	3.41	قدرات التعلم
متوسط	5	0.743	3.38	قدرات التكامل
مرتفع	3	0.710	3.44	قدرات التنسيق
مرتفع	/	0.631	3.47	المجموع الكلي
المتغير التابع: البراعة الإستراتيجية				
متوسط	/	0.774	3.36	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### 7.3. إختبار الفرضيات ومناقشتها:

يتم إختبار الفرضيات ومناقشتها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (08) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير القدرات الديناميكية وأبعادها على البراعة الإستراتيجية

المتغيرات/ الأبعاد	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig	F	معامل
					الإنحدار β
قدرات الإستشعار	0.583	0.339	0.000	20.837	0.417
قدرات الإستحواذ	0.652	0.425	0.000	26.108	0.468
قدرات التعلم	0.620	0.384	0.003	16.328	0.356
قدرات التكامل	0.447	0.199	0.000	11.984	0.339
قدرات التنسيق	0.541	0.292	0.007	14.208	0.449
القدرات الديناميكية	0.637	0.405	0.000	33.151	0.544

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

### 1.7.3. إختبار الفرضية الرئيسية:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول (08)، وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.405) أي أن ما قيمته (40.5%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية سببها القدرات الديناميكية، والنسبة الباقية (59.5%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وتعزى تلك النتيجة أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتمتع بالقدرات الديناميكية، كما يدل معامل الإنحدار β (0.544) على وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، حيث كلما زادت القدرات الديناميكية بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.544 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.151) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على: أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

### 2.7.3. إختبار الفرضيات الفرعية: يتم اختبارها من خلال نتائج الجدول الوارد سابقا كما يلي:

يبين الجدول رقم (08) وجود علاقة إرتباط موجبة وبشكل دال إحصائيا بين أبعاد القدرات الديناميكية ومتغير البراعة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية المعتمد مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ وهي كالتالي:

- معامل الارتباط بين بعد قدرات الإستشعار ومتغير البراعة الإستراتيجية بلغ (0.583)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.339)، مما يعني أن قدرات الإستشعار تفسر ما نسبته (33.9%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (66.1%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يعني معامل الإنحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.417) على أنه كلما زادت قدرات الإستشعار بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.417 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.837) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن قدرات الإستشعار تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- معامل الارتباط بين بعد قدرات الإستحواذ ومتغير البراعة الإستراتيجية بلغ (0.652)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.425)، مما يعني أن قدرات الإستحواذ تفسر ما نسبته (42.5%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (57.5%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يعني معامل الإنحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.468) على أنه كلما زادت قدرات الإستحواذ بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.468 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.108) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن قدرات الإستحواذ تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- معامل الارتباط بين بعد قدرات التعلم ومتغير البراعة الإستراتيجية بلغ (0.620)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.384)، مما يعني أن قدرات التعلم تفسر ما نسبته (38.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (61.6%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يعني معامل الإنحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.356) على أنه كلما زادت قدرات التعلم بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.356 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.328) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن قدرات التعلم تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- معامل الارتباط بين بعد قدرات التكامل ومتغير البراعة الإستراتيجية بلغ (0.447)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.199)، مما يعني أن قدرات التكامل تفسر ما نسبته (19.9%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (80.1%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يعني معامل الإنحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.339) على أنه كلما زادت قدرات التكامل بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.339 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.984) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن قدرات التكامل تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- معامل الارتباط بين بعد قدرات التنسيق ومتغير البراعة الإستراتيجية بلغ (0.541)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.292)، مما يعني أن قدرات التنسيق تفسر ما نسبته (29.2%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (70.8%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يعني معامل الإنحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.449) على أنه كلما زادت قدرات التنسيق بوحدة واحدة زادت البراعة الإستراتيجية بـ 0.449 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.208) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أن قدرات التنسيق تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

إستنادا إلى النتائج الإحصائية لإختبار الفرضيات الفرعية يمكن التأكيد على وجود علاقة إيجابية وبشكل دال إحصائيا عند مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية بصورة عامة؛ وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الخلاصة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني أن للقدرات الديناميكية أهمية بالغة في تعزيز البراعة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، كما تعتبر المحرك الرئيسي لكافة عملياتها وأنشطتها، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات الإهتمام أكثر بقدراتها الديناميكية باعتبارها أحد الشروط الضرورية واللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز تفوقها التنافسي.

#### نتائج الدراسة:

من أهم لنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة من خلال النتائج النظرية إلى وجود فجوة معرفية لتشخيص وتفسير دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وعلى المستويين العربي والمحلي بشكل خاص؛
- بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للقدرات الديناميكية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير القدرات الديناميكية (3.47)، وهو ما يمثل نسبة (69.40%)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتوافر على القدرات الديناميكية اللازمة لممارسة نشاطها؛
- بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للبراعة الإستراتيجية المحققة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير البراعة الإستراتيجية (3.36)، وهو ما يمثل نسبة (67.20%)، وهو ما يشير إلى عدم توافر البيئة المناسبة لتحقيق البراعة الإستراتيجية، أو إنخفاض مستوى الإهتمام والتشجيع لتحقيق ذلك؛
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين مستوى القدرات الديناميكية وأبعادها (قدرات الإستشعار، قدرات الإستحواذ، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) والبراعة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية وأبعادها في تعزيز البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنه كلما زاد مستوى القدرات الديناميكية، كلما زاد مستوى البراعة الإستراتيجية المحقق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- إتضح من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية أن هناك دور للقدرات الديناميكية وأبعادها (قدرات الإستشعار، قدرات الإستحواذ، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) في تعزيز مستوى البراعة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يقترح الباحث ما يلي:
- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الإهتمام بموضوع القدرات الديناميكية لما له من أهمية كبيرة في تعزيز البراعة الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز مؤهلات الأفراد وقيمهم الفكرية؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تشكيل وحدة أو مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية والبراعة الإستراتيجية، وبما يساعد على حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بناء فرق عمل تهتم بمتابعة ودراسة التغيرات في البيئة الخارجية وإعداد الخطط الملائمة لمواجهتها والتكيف معها؛
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الإهتمام بقدرات الاستشعار من خلال الإهتمام بعملية تشخيص البيئة الخارجية والعمل على جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- ضرورة استغلال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للفرص المتاحة، وبما يعزز الجوانب الإيجابية فيها والمتعلقة بنشاطها؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متابعة التطورات المتسارعة في بيئة أعمالها، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستفادة القصوى في تحسين وتطوير أدواتها؛
- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ضرورة تنظيم ورشات عمل لمناقشة مختلف الآليات المساعدة على زيادة براعتها الإستراتيجية، وتحسين مقدراتها على تكيف أدواتها وفقاً للظروف البيئية المتغيرة؛

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بقدرات التكامل وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية علمية لتمكين قياداتها من وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التكامل في وظائفها والتجانس في أنشطتها؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة دمج القدرات الديناميكية ضمن استراتيجياتها لتحقيق براعة إستراتيجية مستدامة؛
- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الاهتمام بعملية استكشاف الفرص الجديدة من خلال اعتناء الابتكارات وتبني الأفكار المقدمة من قبل الأفراد لمهويين لديها؛
- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة استثمار العلاقة الترابطية بين قدراتها الديناميكية وبراعتها الإستراتيجية، وبما يساهم في تعزيز أدائها ونموها من خلال تعزيز آليات العمل على قدرات الإستشعار، الإستحواذ، التعلم، التكامل، التنسيق، وذلك نظرا لما تمتلكه القدرات الديناميكية من تأثير عبر أبعادها على البراعة الإستراتيجية.
- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية توصي الدراسة الباحثين المهتمين بدراسة القدرات الديناميكية بضرورة ربطها بمتغيرات أخرى وفي مؤسسات بحثية أخرى كالبنوك والمؤسسات التعليمية.

#### آفاق الدراسة:

- انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن تقديم الآفاق البحثية التالية:
- دراسة حول مساهمة القدرات الديناميكية في تطوير الأداء الشامل؛
- دراسة مقارنة لواقع القدرات الديناميكية في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة؛
- دراسة حول آليات تعزيز البراعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال؛
- دراسة حول علاقة رأس المال الفكري بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في زيادة المؤسسة.

#### قائمة المراجع:

1. Davis D , Daley B. (2008) ,The Learning Organization and its dimensions as key factors in firms performance Human Resource Development International "Vol.11 , No.1.
2. Jiang Wei et al, (2015), Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability, Management Decision, Vol. (53). Iss 6, Sur le lien: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2014-0178/full/html?skipTracking=true>, télécharger le : 18/06/2021, à 19 :57.
3. Ofoegbu Wilson, et al, (2018): Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol 4, No 3, Inovatus Usluge Ltd., Washington, USA, Sur le lien: [https://www.researchgate.net/publication/335029793\\_Dynamic\\_Capabilities\\_and\\_Competitive\\_Advantage\\_of\\_Fast\\_Foods\\_Restaurants](https://www.researchgate.net/publication/335029793_Dynamic_Capabilities_and_Competitive_Advantage_of_Fast_Foods_Restaurants), télécharger le : 25/06/2021, à 13 :46.
4. Pavlou Paul, and Omar El-Sawy (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, Decision Sciences Journal, Vol 42, No 1, Decision Sciences Institute, Houston, USA, Sur le lien: [https://www.researchgate.net/publication/229922702\\_Understanding\\_the\\_Elusive\\_Black\\_Box\\_of\\_Dynamic\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/229922702_Understanding_the_Elusive_Black_Box_of_Dynamic_Capabilities), télécharger le : 18/06/2021, à 14 :17.
5. بشار عباس الحميري ، محمد جاسم خليل (2018)، علاقة رأس المال الإجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في زيادة المنظمة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، مجلد10، عدد3، جامعة بابل العراق، الرابط: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-900984>، تاريخ التحميل: 2021/06/06، الساعة: 22:22.
6. سهير عادل حامد، صفاء كامل حنان (2019)، تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للأسمنت العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد25، عدد111، جامعة بغداد، العراق، الرابط: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-888563>، تاريخ التحميل: 2021/06/11، الساعة: 21:33.

7. علاء حسين فضيل الطرقي وآخرون، (2019)، التأثير الوسيط للموائمة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية: بحث إستطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الإتصال النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 8، العدد 32، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، على الرابط: 341135318\_aldwr\_alwsyt\_llmwaymt\_alstratyjyt\_fy\_tzyz\_allaqt\_byn\_alryadt\_alstratyjyt\_walbra t\_alstratyjyt\_bhth\_asttlay\_thlyly\_lara\_ynt\_mn\_mdryr\_shrkat\_alatsalat\_alnqalt\_fy\_mhafzt\_krbl a\_almqdst، تاريخ التحميل: 2021/06/23، الساعة: 11:47.
8. عواطف عيشوش، (2021)، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، جامعة مستغانم، الجزائر، على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146474>، تاريخ التحميل: 2021/06/27، الساعة: 11:47.
9. لطفي عبد الوهاب فادية ، شهناز فاضل أحمد، (2020)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية: بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، العراق، على الرابط: <http://wameedalfikr.com/wp-content/uploads/2020/06/>، تاريخ التحميل: 2021/06/22، الساعة: 08:36.
10. منصور حمدان عبيد، يعكوب نجوى باقر، 2021، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيل للإتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، على الرابط: <http://www.arado.org/aja/>، تاريخ التحميل: 2021/06/29، الساعة: 16:03.
11. ميثاق هاتف الفتلاوي، وانس عقيل مضاى (2020)، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، العدد 23، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
12. هاشم نايف هاشم الحاجم، حسام عبد الأمير محمد سلمان، 2021، دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/download/55a539dd44e81c1e>، تاريخ التحميل: 2021/06/30، الساعة: 11:39.