

**تأثير الاتصالات الإدارية في تعزيز البراعة الاستراتيجية<sup>1</sup>****The effect of administrative communications in enhancing strategic ambidexterity**

الباحث / علي دعيّر رحيم اللامي

Ali Duair Raheem

[ali.duair@s.uokerbala.edu.iq](mailto:ali.duair@s.uokerbala.edu.iq)

ا.د أحمد كاظم بريس اليساري

Ahmed Khadum Braies

[ahmed.k@uokerbala.edu.iq](mailto:ahmed.k@uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء - قسم إدارة الاعمال

**المخلص :**

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير مهارة الاتصال بعدّها احدى اهم مهارات إدارة التناقض في تحقيق البراعة الاستراتيجية ، وذلك عن طريق توزيع استبيان شملت بـ (79) مديراً في شركات الهاتف النقال، لبيان ردود إجاباتهم لفقرات الاستبانة وعن طريق ما تقدم فيها تبلورت لدى الباحثين مشكلة بحثية مفادها (هل يمتلك قادة المنظمات المبحوثة تصوراً واضحاً عن مهارة الاتصال الإداري من وجهة نظر إدارة التناقض، وما هو تأثيرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية ؟ حيث أعتمد الباحثان على مقياس الاتصالات لـ (Derina Holtzhausen, 2002) ومقياس البراعة الاستراتيجية لـ (Benner, M.J., & Tushman, ML 2003) وأستند البحث على فرضية تقوم على أساس وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصالات الإدارية و البراعة الاستراتيجية . واستخدم عددا من الأساليب والادوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، ومنها (Microsoft Excel ,SPSS, Cronbach's Alpha, Pearson,v23amos) ؛ لغرض اختبار الفرضيتين أنفة الذكر ؛ وتوصل البحث الى جملة استنتاجات أبرزها أن امتلاك المديرين لمهارة الاتصال الإداري تعزز من براعة منظماتهم الاستراتيجية ؛ مع وجود مستوى مرتفع من الاتصالات الإدارية بين المديرين و المرؤوسين التي تسهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية مما يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة

الكلمات الافتتاحية: الاتصالات الإدارية ؛ البراعة الاستراتيجية

**Abstract**

The aim of the current research is to test the effect of communication skill as one of the most important skills of paradox management in achieving strategic ambidexterity , by distributing a questionnaire that included (79) managers in mobile phone companies, To clarify the responses of their answers to the paragraphs of the questionnaire, and through what was presented in it, a research problem crystallized for the researchers that (Do the leaders of the surveyed organizations have a clear vision of the skill of administrative communication from the point of view of managing paradox , and what is its impact

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير

on achieving strategic ambidexterity? Where the researchers relied on the Communication Scale of (Derina Holtzhausen, 2002) and the Strategic ambidexterity Scale of (Benner, M.J., & Tushman, ML 2003). where the research was based on a hypothesis based on the existence of a correlation and impact relationship between administrative communication and strategic ambidexterity . I use a number of descriptive and inferential statistical methods and tools including( Microsoft Excel, SPSS, Cronbach's Alpha, Pearson, v23amoss) for the purpose of testing the above two hypotheses; The research reached a number of conclusions, most notably that the managers' possession of the skill of administrative communication enhances the of their strategic organizations. ; With a high level of managerial communication between managers and subordinates that contribute to enhancing strategic ambidexterity, which leads to an increase in the effectiveness of the organization

Keywords: management communication; Ambidexterity The strategy

## المقدمة

تشير الأدبيات في مجال الإدارة والمنظمات في الغالب إلى التوترات المتناقضة والتطورات الكبيرة والمتسارعة في بيئة الاعمال على انها واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها القادة اليوم؛ وتتمثل اهمية الاتصالات الإدارية في تسخيرها باتجاه تمكين المنظمات والأفراد من التكيف في مواجهة البيئات الديناميكية والمتقلبة بشكل متزايد لتحقيق الأهداف المرغوبة. بناءً على ما تقدم جاء هذا البحث للتعرف على مدى اهتمام قادة الشركات المبحوثة في امتلاك مهارة الاتصال ؛ التي تعد من أهم الأدوات الفاعلة في نجاح المنظمات التي تعتمد بشكل دقيق في التكيف التنظيمي . سواء على مستوى صنع القرارات او التفاعل الميداني مع البيئة الداخلية او الخارجية . ويتطرق البحث الى ثلاثة محاور يتناول الأول الاطار المنهجي للبحث ؛ في حين يوضح الثاني الاطار النظري للبحث ؛ اما الثالث فيتطرق للاطار الميداني .

## المبحث الأول

### الاطار المنهجي للبحث

تعد معلومات هذا المبحث امتداد للروابط الفكرية للجهود السابقة مع الادب الفكري ؛ ويتناول المبحث الأول فكرة الموضوع ومنطق اختياره عن طريق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومتغيرات البحث ؛ ويتطرق إلى المخطط الفرضي وفرضيات البحث وأساليب جمع البيانات واختبارات الصدق والثبات التي اخضع لها المقياس المستخدم .

**اولاً: مشكلة البحث :** تعدُّ أي مشكلة بحثية بمثابة فكرة واقعية يستدرکها الباحثان ؛ وهنا يستدرج سؤال لماذا تنجح بعض المنظمات وتفشل الأخرى ؟ فيشير ضمن هذا البحث أن نجاح أو فشل المنظمة ذو علاقة بإمكانياتها لاستكشاف التوترات المتناقضة وأدائها بمهارة عن طريق الاتصالات الادارية. تسعى المنظمات اليوم للاضطلاع بأعمالها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية بفاعلية وكفاءة عبر وسائل وطرائق مختلفة ؛ نتيجة للتطورات الحاصلة والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مما جعل هذه العوامل وغيرها أن تُنشأ بيئة متجددة ومحفزة تتسم بالحيوية و التجديد ؛ وهذا ما جعل المنظمات بأنواعها كافة البحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من ممارسة أدائها بشكل فعال لنجاح العملية الإدارية . وتتوقف هذه على قرارات فاعلة وعلى وجود نظام اتصالات فعال لأي منظمة بشكل عام ؛ تلعب الاتصالات الإدارية اليوم دوراً مهماً في إدارة المنظمات كونها قائمة على تبادل الافكار والمعلومات بين الرئيس و المرؤوس وبين المستويات التنظيمية الأخرى ولما لها من دور في تعزيز البراعة الاستراتيجية لنجاح المنظمات وعن طريق ما تقدم تبلورت لدى الباحثين مشكلة بحثية مفادها (هل يمتلك قادة المنظمات المبحوثة تصوراً واضحاً عن مهارة الاتصال الإداري من وجهة نظر إدارة التناقض، وما هو تأثيرها في تحقيق البراعة الاستراتيجية ؟ ولقد تفرع عن مشكلة الدراسة التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى امتلاك قادة شركات الاتصالات قيد البحث لمهارة الاتصال ؟

2- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات قيد البحث بالبراعة الاستراتيجية ؟

3- هل هناك ارتباط بين مهارة الاتصال والبراعة الاستراتيجية ؟

4- هل يؤثر امتلاك القادة لمهارة الاتصال في تعزيز براعة شركاتهم استراتيجياً؟

**ثانياً: أهمية البحث :** تعد أهمية الدراسة الميدانية في محاولة لإثارة اهتمام الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات قيد البحث بأهمية امتلاك مهارة الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف الشركة عن طريق إدارتها للتوترات المتناقضة وتأثيرها على البراعة الاستراتيجية. بهدف تعزيز قدرتها على البقاء والنمو والمنافسة وتبرز أهمية الدراسة عن طريق الآتي :

1. تناولها لموضوع إدارة التناقض الذي قلما اثار اهتمام الباحثين في مجال الفكر التنظيمي.

2- إنَّ الفهم الصحيح لنظرية التناقض يساعد القادة والمجتمع في استثمار الطاقات في الاتجاه المرغوب به . لان إدارة التناقض تعد مطلب أساسي للنمو والتطور .

3- السعي نحو تقديم حلول تطبيقية تساعد الشركات المبحوثة للاستفادة منها في أعقاب أي تغير بيئي ديناميكي متسارع.

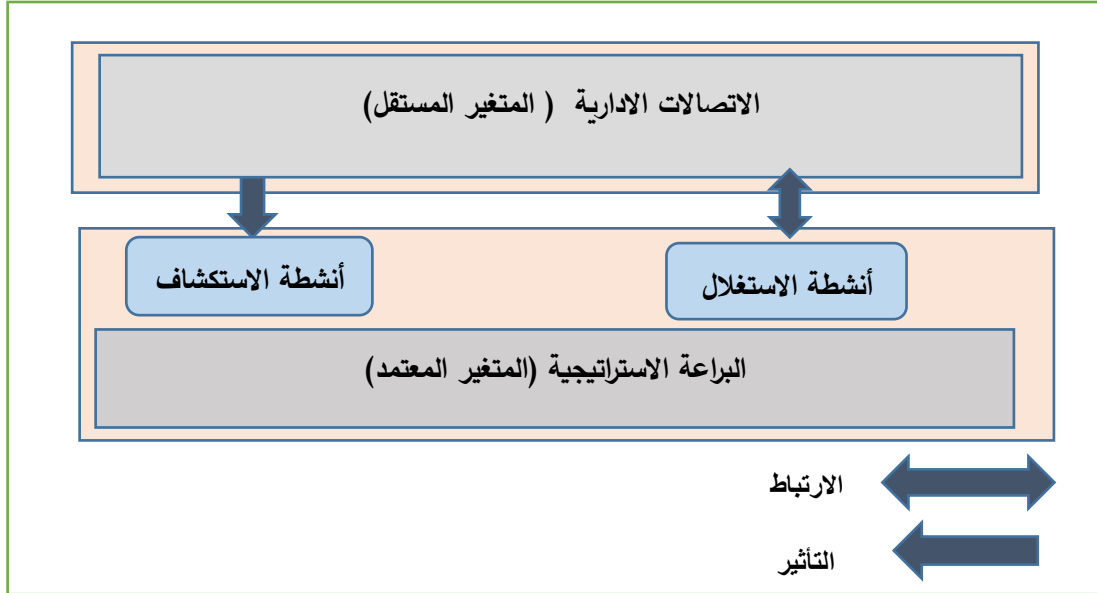
**ثالثاً : أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي الى تحقيق هدف أساسي ؛ وهو بيان تأثير الاتصالات الادارية في البراعة الاستراتيجية عن طريق فهم أسلوب إدارة التناقضات. ويتفرع منها عدة أهداف فرعية يمكن توضيحها بالتالي :

1- بناء قاعدة فكرية ومفاهيمية عن مهارة الاتصال ودورها في إدارة التناقض ؛ لتكون رسالة ودليل لدى مسؤولي شركات الاتصالات قيد البحث بهدف إثارة اهتمام عينة البحث.

2- استنباط مدى اهتمام شركات الاتصالات قيد البحث بأبعاد البراعة الاستراتيجية بعدها احد اهم أوجه إدارة التناقض.

3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مهارة الاتصال الاداري و أبعاد البراعة الاستراتيجية

رابعا: **المخطط الفرضي للبحث** : من اجل استكمال متطلبات البحث في أطاره العملي وفي ضوء المشكلة والاهداف والاهمية ؛ ومعرفة العلاقة بين المتغيرات للبحث قام الباحثان بوضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة والارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والشكل الآتي يوضح المخطط الفرضي لعينة البحث .



المصدر : من أعداد الباحثان

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

**خامسا: فرضيات البحث:**

1 - الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصالات الادارية والبراعة الاستراتيجية بأبعادها

2- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارة الاتصالات الادارية والبراعة الاستراتيجية بأبعادها.

**سادسا : مجتمع عينة البحث وأدوات جمع البيانات**

أعتمد الباحثان في دراسته وفق القواعد الفكرية و المفاهيمية على إسهامات الكتاب والباحثين والعلماء التي جُمعت من مصادر مختلفة متمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح والدراسات العلمية باللغة العربية و الإنكليزية ذات الصلة بموضوع عينة الدراسة.

وأعتمد في الجانب الميداني للدراسة على إعداد استمارة الاستبانة التي تعد أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات يشير الجدول (1) الى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين؛ إذ وزعت (90) استمارة و استُرْجعت منها (79) جميعها صالحة للتحليل ؛ أي بنسبة استجابة بلغت (88.8%) وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور وفق الآتي:

**المحور الأول:** تضمن معلومات عامة تخص المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة التي شملت بالاتي: (المنصب الوظيفي؛ النوع الاجتماعي؛ العمر؛ التحصيل الدراسي؛ عدد سنوات الخدمة) (المحور الثاني: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل الاتصالات الادارية (المحور الثالث: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية ببعديها (أنشطة الاستغلال؛ أنشطة الاستكشاف).

جدول رقم (1) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عينة البحث	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
شركة الاثير	30	25	88.8 %
شركة اسياسيل	30	27	88.8 %
شركة كورك	30	27	88.8 %
المجموع	90	79	88.8 %

المصدر : من اعداد الباحثان

**سابعا : مقاييس البحث :** اعتمد الباحثان المقاييس الاتية للبحث:

جدول (2) مقاييس البحث

المتغير	المصدر
مهارة الاتصال الإداري	(Derina Holtzhausen,2002)
البراعة الاستراتيجية	Benner and Tuchman's ,2003)

المصدر: من اعداد الباحثان

**ثامناً: التعريفات الإجرائية :**

- 1- الاتصالات الإدارية بانها ( طريقة لنقل البيانات والمعلومات والأفكار التي يتذكرها المرسل عن مضمون الرسالة بطريقة لا لبس فيها وواضحة تجعلها مباشرة على أهميتها بعد الحصول عليها من المستفيد)
- 2- البراعة الاستراتيجية : (هي قدرة المنظمة عن طريق مهارات قائدها على تبني شيئين مختلفين في نفس الوقت ؛ لإيجاد توازن مناسب بينها.
- 3- أنشطة الاستغلال بأنها ( أنشطة تهدف إلى تلبية قضايا العملاء الحاليين ، وقطاعات الأعمال الحالية وفق أحتضان المعرفة وتبني المهارات التي تنتج عن طريق الإنتاج والكفاءة والتنفيذ)
- 4- أنشطة الاستكشاف بأنها (أنشطة تهدف إلى معالجة قضايا الزبائن والأسواق الجديدة عبر تبني المعرفة الجديدة في ظل المهارات الموجودة الناتجة عن البحث والمرونة والمخاطرة والتجارب العلمية)

تاسعاً: - الاساليب الاحصائية المستخدمة : اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الادوات والاساليب الاحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فرضياتها، وبلاستعانة بالبرامج الاحصائية (Microsoft Excel) و (SPSS) وبرزها:

( الفاكرونباخ ؛ معامل الصدق ؛ النسبة المئوية ؛ الوسط الحسابي ؛ شدة الإجابة ؛ الانحراف المعياري ؛ معامل الارتباط البسيط ؛ معامل التحديد ؛ اختبار T واختبار F ؛ الانحدار البسيط )

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

مع زيادة الغموض وتكرار التغييرات وتغير واقع المنافسة ؛ تصبح بيئة الاعمال مليئة بالتناقض، والحياة التنظيمية مليئة بالتوترات التي تؤثر في عملية صنع القرار ما يزال هناك خلافات حادة حول التناقض يمكن عدُّ التناقض، على أنه " الوجود المتزامن للعناصر المتناقضة، بل وحتى المتعارضة" (Cameron & Quinn, 1988, : 2) ولم يتمكن العلماء من جمعها في نظرية واحدة أذ عرف التناقض بأنه تضاد واختلاف مع العناصر المترابطة التي توجد في وقت واحد وتستمر عبر الزمن، وتبدو هذه العناصر منطقية عندما ننظر إليها بشكل مستقل، لكنها غير منطقية وعبثية وغير متسقة عندما تكون مجتمعة (Smith & Lewis, 2011: 386) ولقد توصل عدد منهم الى أن القادة يمكن أن يكونوا فاعلين أكثر في إدارة المطالب المتزامنة والمتضاربة عن طريق امتلاك سلوكيات معينة مثل الاتصالات الادارية. جاء المبحث لتقديم تصور فكري وفق محورين لموضوع الاتصالات الإدارية في ظل التناقض والمطالب المتضاربة بشكل أفضل ؛ والمحور الاخر يتحدث عن البراعة الاستراتيجية وما تتضمنه من سرد فكري وكما يأتي :

### اولاً : مهارة الاتصال الاداري

1- مفهوم مهارة الاتصال الاداري : يكتسب الاتصال التنظيمي اهتماماً كبيراً بالواقع العملي في كل وظيفة أو نشاط إداري ، حيث يتطلب التخطيط والسيطرة قدرًا كبيراً من الاتصال وتصميم المنظمة وتطويرها واتخاذ القرار وإيجاد حلول للمشاكل والقيادة والتوظيف. فضلا عن الثقافة التنظيمية التي لا يمكن أن تتبلور بدون اتصال (Daft,2010,p.437) (Kreither,2009,p.299; Gibson et al.,p.13) ؛ يأخذ مفهوم الاتصال عدة أشكال في عمل المديرين منها (اجتماعات ، مناقشات وجهاً لوجه ، رسائل ، بريد إلكتروني.. إلخ)

(Spaho,2011: 390) ؛ أشارت (Osland et al,2017 : 45) "إنها المهارات العابرة للحدود والتي يملئها السياق الزمني وطبيعة العمل التنافسي والتعاون بين الثقافات". وقد يواجه المديرون التناقضات عند تحديد اتجاه المنظمة وفي نفس الوقت يحتاجون إلى استقلالية الموظف لتحقيق الرؤية. لذلك حدد (Smith & Lewis, 2011: 228) ؛ في ضوء الدراسات السابقة أربع مهارات تساعد القادة على قيادة التناقضات في التغيير البيئي وهي : (التعقيد المعرفي ، والثقة ، إدارة الصراع ، والاتصالات) إنَّ هذه المهارات الأربع لإدارة التناقض ليست مستقلة عن بعضها البعض ولكن تعزز بعضها البعض ايضاً ؛ وعندما يصبح القادة أكثر ثقة مع التناقض ، يجب عليهم إشراك الآخرين ايضاً وهذا يدعى بـ (مهارات

الاتصال الفعال) . وجادل الباحثون بأن مهارة الاتصال عنصر حيوي لنجاح الفرق (Harris and Sherblom,2018) ووضوح الاتصال بين أعضاء الفريق يجعلهم يفهمون ويؤدون مهامهم بشكل أفضل ( Ketelhut,1999) ويعدّ تقديم الملاحظات في الفريق بمثابة مهارة اتصال أساسية تساعد التعليقات البناءة في بناء الثقة وتقليل الصراع وتعزيز الأداء (Boies et al.2015). وعن طريق ما ورد يمكن تعريف الاتصالات الإدارية بأنها ( طريقة لنقل البيانات والمعلومات والأفكار التي يتذكرها المرسل عن مضمون الرسالة بطريقة لا لبس فيها وواضحة تجعلها مباشرة على أهميتها بعد الحصول عليها من المستفيد)

## 2- أهمية مهارة الاتصال

يمكن تلخيص أهمية امتلاك المدير لمهارة الاتصال التنظيمي على النحو الآتي (7: 2013, Ju et al.).

- 1- يعتمد تحقيق الأهداف على كفاءة الاتصالات بين الأفراد والجماعات المعنيين بتحقيق تلك الأهداف.
- 2- يشكل الاتصال جزءاً كبيراً من مهام أعضاء المنظمات ، سواء المديرين أو المرؤوسين.
- 3- تنقل الاتصالات المعلومات والبيانات والإحصاءات وتنتشر مفاهيم مختلفة تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية داخل المنظمة.
- 4- تساهم الاتصالات في توجيه وتغيير سلوك الأفراد والجماعات حسب رغبة الإدارة العليا للمنظمات

## 3- الأنواع التنظيمية للتعامل مع البيئة في ظل الاتصالات الإدارية

إنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة ؛ هو الانخراط في استغلال كافٍ لضمان استمراريتها الحالية ، وفي الوقت نفسه تكريس طاقة كافية للاستكشاف لضمان استمراريته في المستقبل (105 : Levinthal and March, 1993) . وحدد (Queen, 1988 ; Hall 1983) أربعة حالات للموائمة مع التغير البيئي بناءً على إطار القيم المتنافسة كما هو مبين في الجدول (4) الآتي . إنّ كل بيئة تحتاج الى امتلاك مهارات خاصة للاتصال الإداري تختلف عن البيئة الأخرى ، فكلما زادت درجة التعقيد وسرعة التغيير كلما احتاج القادة الى مهارات اكبر . كما مبين في الجدول الآتي الجدول (3)

## الأنواع التنظيمية للتعامل مع البيئة

## Quinn, R.E., Hall, R.H., 1983. Environments, organizations and policy makers: toward an integrative framework In: Organizational Theory and Public Policy

حالة البيئة مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها	الحالة البيئية مستقرة ويمكن التنبؤ بها
في هذه البيئة يكون معدل التغيير منخفضاً ، لكن نمط التغيير لا يمكن التنبؤ به ، ولا تبتكر المنظمة بشكل متكرر ومستمر ؛ ومن أمثلة المنظمات في هذه المجموعة ملابس الموضة وشركات الإعلان ومصنعي أجهزة الكمبيوتر الشخصية وتجارة التجزئة عبر البريد وصناعة الموسيقى الثمانينيات	في هذه البيئة يحدث التغيير ببطيء ويمكن التنبؤ بنمط التغيير ؛ ويسمح استقرار البيئة للمنظمة بتبني الابتكارات بشكل منتظم ؛ ومن الأمثلة على المؤسسات في هذه المجموعة الجامعات والكليات والمستشفيات في السبعينيات وأوائل الثمانينيات
الحالة البيئية غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها	الحالة البيئية غير مستقرة ويمكن التنبؤ بها
تمثل هذه البيئة سرعة عالية أو بيئة شديدة التنافسية ؛ البيئة تتغير بشكل متكرر وغير منتظم؛ ومن أمثلة المنظمات في هذه المجموعة شركات الاتصالات وشركات الهندسة الوراثية الحيوية وشركات تصميم البرمجيات وشركات الأدوية	في هذه البيئة ، يكون معدل التغيير مرتفعاً ، لكن نمط التغيير يمكن التنبؤ به. تسمح البيئة المتوقعة للشركة بالتخطيط للابتكار ؛ ومن أمثلة المنظمات في هذه المجموعة الشركات الإلكترونية وشركات الطيران وصناعة الأفلام والمستشفيات في التسعينيات وشركات النفط والكيماويات

**4- مفهوم مقياس الاتصالات :** يشير المقياس الى التواصل بين الموظفين ورؤسائهم لأسباب واضحة جرى قياسها بين الموظفين والادارة المركزية ؛ حيث تشير النتائج إلى أن العملية لها تأثير إيجابي معنوي على التواصل بين الموظفين ورؤسائهم في حين أن حجم التأثير بالنسبة للموظفين متوسط مع وجود علاقة معتدلة ؛ جرى تأكيد ذلك بأن الموظفين ذوو المؤهلات المهنية أكثر إيجابية تجاه التواصل المقسم واللامركزي من الموظفين الآخرين. تشير النظرية إلى أن الموظفين المحترفين سيكون لديهم احتياجات اتصال مختلفة عن الموظفين الآخرين و سوف يفضلون اللامركزية في صنع القرار فيما يتعلق بعملهم ولكنهم يفضلون اتخاذ القرار المركزي حول الاستراتيجية والعمليات التنظيمي

## ثانياً: البراعة الاستراتيجية

**1- مفهوم البراعة الاستراتيجية :** يشمل مفهوم البراعة الاستراتيجية فكرة أن الشركات يمكن أن تتكيف مع البيئة وتحقق نجاحاً طويلاً الأمد ؛ عن طريق استكشاف فرص جديدة والتي تجري عبر المهارات التي تتميز بها قادة المنظمة ( Andriopoulos & Lewis , 2010 ) ؛ حيث تعمل أنشطة الاستغلال على صقل المعرفة الحالية وإصلاحها وتوسيعها بهدف تحسين الكفاءة ، بينما تقوم أنشطة الاستكشاف بتطوير معرفة جديدة عن طريق تجربة مفاهيم جديدة وتطبيق هذه المعرفة ضمن السياق المنظمي ( Atuahene-Gima,2005 ) ؛ إنَّ نظرية البراعة الاستراتيجية تصب في مصلحة القيادة ، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون بارعة في أنشطتها الاستثنائية لغرض تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في الوقت المناسب ؛ بالنسبة لتبنيها أمكانيات جديدة للتعامل مع التغيير البيئي والتنافس بين المنظمات ؛ وفي



نفس الوقت لتوظيف القدرات الحالية . فإن البراعة الاستراتيجية هي أحد المجالات المتاحة لهم لتحقيق الكفاءة حيث تعد إحدى مكونات القدرات الديناميكية ، و تعزز البراعة الاستراتيجية تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية (Jurksiene & Pundziene,2016) . وبناءً على ما سبق ، يرى الباحثون أن البراعة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة الفعالة على الاستجابة لمتطلبات السوق عن طريق تحديد استراتيجيات الاستكشاف واستغلالها عملياً. ويبين الجدول (4) الآتي اختلاف التعاريف في وسيلة موازنة التوترات عن طريق الاستغلال و الاستكشاف

جدول (4) مفهوم البراعة الاستراتيجية

المؤلفون	تعريف البراعة الاستراتيجية
Adler, etal ,1999	المنظمات البارعة هي تلك التي يمكنها التغلب على المفاضلات بين الكفاءة والمرونة
Smith & Tuchman,2005	تبنى المنظمات البارعة بنيات وثقافات غير متسقة داخلياً في وحدات أعمال مختلفة ومنفصلة حتى تتمكن الشركة من الاستكشاف والاستغلال
Andriopoulos and Lewis ,2009	الشركات المهيمنة قادرة على عمليات إدارة المعرفة المتزامنة ، ولكن المتناقضة والمرتبطة بالابتكار المتزايد والجزري
Kao et al ,2009) (	هي التوجه الابتكاري للشركة ، فيما يتعلق بإدخال منتجات أسواق جديدة (الاستكشاف) والتحسين من المنتجات / الأسواق الموجودة (الاستغلال)
(Markides and Oion ,2010)	منظمة غير مألوفة قادرة على التنافس مع نماذج الأعمال المزدوجة في نفس الصناعة
(Patel, Messersmith and Lieback ,2013)	تعني قدرة المنظمة على الاستفادة بكفاءة من فرص السوق الحالية أثناء الإنشاء والابتكار لمواجهة تحديات الأسواق المستقبلية

المصدر : من إعداد الباحثان بالإفادة من الأدبيات اعلاه

وعن طريق الاطلاع على التعاريف للدراسات السابقة يمكن تعريف البراعة الاستراتيجية : (هي قدرة المنظمة عن طريق مهارات قائدها على تبني شئيين مختلفين في نفس الوقت ؛ لإيجاد توازن مناسب بينها .

2- أنواع البراعة الاستراتيجية : إنَّ الفكرة الرئيسة للبراعة الاستراتيجية هي الفصل بين عمليتين أو سلوكيات متضاربة ووضعهما في قسمين مختلفين (Duncan,1976) ، حيث بين (Fang, etal, 2010) ؛ بأنه يمكن إدارة الاستكشاف والاستغلال بنجاح عن طريق وحدات فرعية متوازنة شبه مستقلة مع مجموعة صغيرة من الروابط عبر المجموعات ، مثل ( أدوار الاتصال بين الفرق ، أو تناوب الأفراد ، أو فرق العمل بين الأقسام )

و ذكر: كل من (Simsek , Reich and Birkinshaw, 2008 ; O'Reilly and Tushman, 2013) (etal,2009) ؛ بأن البراعة لها العديد من الجوانب مثل المهارة السياقية ، والبراعة التوافقية ، والبراعة الهيكلية ، والبراعة الجزئية ، والبراعة المتزامنة / الهيكلية ، والبراعة القائمة على القيادة ، والبراعة الدورية ، والبراعة المتسلسلة ، والبراعة الابتكارية والاعتلال المتبادل. وتماشياً مع ما ورد يمكن توضيح أنواع البراعة الاستراتيجية عن طريق (Andre, 2010: 11) ؛ والتي تبين لنا ان هناك اربعة انواع من البراعة الاستراتيجية تأخذها المنظمات بالحسبان وهي:

- 1- البراعة المنتظمة وهي الاستكشاف واستغلال الفرص بنفس الوقت.
- 2- البراعة المتحفظة وتؤكد على استكشاف او استغلال الفرص.
- 3- البراعة الدورية وهي استكشاف واستغلال الفرص ولكن ليست بنفس الوقت.
- 4- البراعة الشاذة وهي استكشاف الفرص واكتشافها ولكن الانتقال بين أكثر من واحد

### 3- الفرق بين البراعة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية :

عدت نظرية البراعة من المواضيع الحيوية التي تسعى عن طريقها المنظمات الى توفر العقلية المتجددة لمروسيها والمحافظة على بقائها ؛ لكن اختلف الباحثون في دراسات عديدة حول معرفة مفهومها وتسمية أبعادها وخصائصها وأنواعها ؛ لذى هناك القليل من الأدلة حول كيف يمكن للمنظمة تحقيق البراعة في الواقع ؛ لذلك نركز فقط على تلك التقسيمات التي عن طريقها نفرق بين البراعة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

#### جدول (5) الفرق بين البراعة التنظيمية والبراعة الاستراتيجية

الصفة	البراعة الاستراتيجية	المصدر	البراعة التنظيمية	المصدر
تعريفها	تعني نقطة انطلاق الافراد الممارسين أذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكيف مع التغير الخطير الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة	Hortovanyi, 2018: 1	هي التي تعمل على تحقيق مزايها تنافسية عن طريق التطوير و التغيير الجذري والسعي باستمرار للاستثمار و الاستكشاف	Raisch et al., 2009: 685
أنواعها	البراعة المنتظمة ؛ البراعة المتحفظة ؛ البراعة الدورية ؛ البراعة الشاذة	Andre, 2010: 11	البراعة الهيكلية البراعة السياقية	(Birkinshaw & Gibson, 2004)
أهميتها	كونها تنفذ الاستراتيجيات الاستكشافية كتطبيق للتكنولوجيا والافكار الجديدة في الاسواق الناشئة مما يمكن المنظمات من تقديم خدمات التسويق بشكل اسرع ويعزز ميزتها التنافسية	Musigire, 2016: 197-198	تكتسب البراعة النظمية أهمية لأن المنظمات تحتاج إلى التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئية خلال العقود الأخيرة ومن ثم يعد السعي وراء البراعة كمحاولة تنظيمية للتغلب على ازديادية الاستقرار والمرونة	Danzinger et al., 2011, 2
أبعادها	استراتيجية الاستكشاف الفرص ؛ استراتيجية الاستغلال الفرص ؛ البراعة الهيكلية	Chen, 2017: (85) (Carmeli & Haleve, 2009: 214)	أ - التوجه المشترك. ب- القابلية المشتركة ج- المنافسة المشتركة. أ - الاستثمار الأمثل للفرص. ب البحث عن فرص جديدة ج- هيكل تنظيمي مرن	(Lu & Rui 2009: 53) (Show 2010: 2)
خصائصه	1-الموائمة والتكيف 2-التجديد الاستراتيجي 3-القدرة التنظيمية على التغيير	(Gibson & Birkinlaw, 2004: 209) Stienstra	1- معرفة الهوية المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية. 2- امتلاك الفريق الاقدم لوحدة استراتيجية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير	(OReilly & Tushman, 2011: 9)

	3- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات .	(31 :2008), (Judge & Blocker 2008, 919)	
--	--	--	--

من اعداد الباحثان في ضوء الدراسات اعلاه

4- **أهمية البراعة الاستراتيجية** : حظي موضوع البراعة الاستراتيجية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة ضمن نطاق أدبيات إدارة الأعمال ؛ وأظهرت الدراسات السابقة أن معظم المنظمات التي تحاول الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت ستحقق أداءً مالياً متميزاً. إنَّ المزامنة بين الاستغلال و الاستكشاف لا تؤدي حصرياً إلى التغلب على الهيكل الرسمي بسبب التركيز المفرط على التطوير ، بل تساعد على منع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي يفقد المكاسب والفوائد نتيجة التركيز المفرط على أنشطة الاستكشاف ايضاً (Tumblr, 2010) . وحدد كل من (Navarro and Dewhurst. 2007) ؛ بأربعة فقرات تمثل أهمية كبيرة للبراعة الاستراتيجية وهي :

- 1- مبادرة الأفراد للاستجابة واستغلال الفرص التي تتجاوز وظائفهم ومهامهم الحالية.
- 2- تحفيز الأفراد بما يكفي للتصرف في وقت واحد دون إذن أو دعم من الرؤساء .
3. تشجيع الافراد على العمل الذي يتضمن التكيف مع الفرص الجديدة التي تتوافق بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
4. يبرهن الأفراد على قدرتهم على التكيف لتعزيز التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة.

5- **أبعاد البراعة الاستراتيجية** : يصف الباحثون البراعة الاستراتيجية عبر مجموعة من الأبعاد أتت بعد تحليل وتفسير الجوانب المتعلقة بها ؛ لإعطاء صورة موضوعية وواقعية بالنظر إلى أن هذه الأبعاد التي تمثل نقطة محورية للمنظمات (214 : Carmeli and Halev, 2009) ؛ ولتحديد أبعاد البراعة الاستراتيجية (الاستغلال والاستكشاف) يعكس الاستغلال والاستكشاف نشاطين أساسيين مختلفين للتعلم حيث تقسم المنظمات مواردها واهتمامها ووقتها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 376) ، أصبحت مصطلحات (الاستغلال والاستكشاف) مفاهيم مزدوجة للبحث في التعلم التنظيمي وبعض جوانبها لا تزال غامضة (Gupta et al, 2006, 93) ؛ فقد أوضح (Li et al, 2008, 1002) (1003) ، بأن البراعة الاستراتيجية تتكون من بعدين ، هما ( الاستغلال و الاستكشاف) . وبناءً على ما تقدم سيجري اعتماد نموذج (Sinusek, 2009 : 884) بأن الإبداع يتطلب إنشاء هياكل مستقلة ، لكل منها استراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وأنظمة الحوافز الخاصة بها. وفيما يأتي شرح لكل منهم :

**البعد الأول/ أنشطة الاستغلال :** الاستغلال مرتبط بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ (March,1991,:102). ويشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث المحلي ، وصقل الخبرات ، وإعادة استخدام أساليب العمل الحالية (Ratisch & Birkinshaw,2008,: 389) وتتضمن أنشطة الاستغلال استخدام المعرفة الواضحة والقواعد والاستجابة للظروف البيئية ؛ عن طريق تكيف التكنولوجيا وتلبية احتياجات العملاء الحاليين . (Lubatkin,etal 2006,649) وترتبط أنشطة الاستغلال بالهيكل التنظيمية الالية، والرقابة ، والرتابة ، والبيروقراطية ، والابتكار المتزايد المصمم لتلبية احتياجات العملاء والتكنولوجيا المستقرة في مرحلة الأسواق الناضجة (Carameli & Hilvi 2009). وعن طريق ذلك يمكن تعريف أنشطة الاستغلال بأنها ( أنشطة تهدف إلى تلبية قضايا العملاء الحاليين ، وقطاعات الأعمال الحالية وفق أحتضان المعرفة وتبني المهارات التي تنتج عن طريق الإنتاج والكفاءة والتنفيذ)

**البعد الثاني/ أنشطة الاستكشاف :** يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتجريب والتنوع والاكتشاف (March,1991:102) ، وهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها (Raisch & Birkinshaw,2008:389) على سبيل المثال ، عن طريق الاستكشاف تتعلم المؤسسات كيفية إنشاء قدرات جديدة باستخدام الاختبارات العلمية والمرونة والمخاطرة والإبداع . وبناءً على ذلك ، يشمل الاستكشاف البحث عن طرق جديدة للعمل واستكشاف الأساليب الحديثة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات (Janssen,2005) وتشمل أنشطة الاستكشاف بالبحث والتجريب و الابتكار و الابداع والتنفيذ (Lalatkin etal,2006:649). وترتبط أنشطة الاستكشاف بالهيكل التنظيمية العضوية والأسواق والتقنيات الناشئة والفوضى والمخاطر؛ (Carneli & Halevi 2009) بدلاً من خلق المصادقية في تجاربهم ، فإن المنظمات التي تتبنى أنشطة الاستكشاف تخلق التنوع وتخلق طرقاً جديدة مع مجموعات التوعية التي تخلق طرائق جديدة وتتكيف مع المتطلبات المتغيرة في البيئة (Batta,2006). وعن طريق ذلك يمكن تعريف أنشطة الاستكشاف بأنها (أنشطة تهدف إلى معالجة قضايا الزبائن والأسواق الجديدة عبر تبني المعرفة الجديدة في ظل المهارات الموجودة الناتجة عن البحث والمرونة والمخاطرة والتجارب العلمية)

### ثالثاً: العلاقة بين الاتصالات الإدارية في ظل قيادة التناقض والبراعة

نظرًا لأن البيئات أصبحت أكثر تغيراً بالتكنولوجيا وسريعة التنافس ، ومع ازدياد تعقيد العمليات التنظيمية الداخلية ، تصبح هذه الطلبات المتناقضة بارزة ومستمرة بشكل متزايد.(Lewis, 2000) أصبحت الاتصالات الإدارية في قيادة التناقض ذات أهمية متزايدة وذلك لتزايد الاتجاهات الخارجية التي تثير التوترات التنظيمية لذلك ، من المهم وبشكل متزايد أن يكون القادة قادرين على إدارة التناقضات إذا كانوا يريدون من ناحية ، النجاح في الإنشاء ومن ناحية أخرى ، تجنب تدمير القيمة. فقد يواجه القادة التناقضات عند تحديد اتجاه المنظمة وفي نفس الوقت يحتاجون إلى استقلالية الموظف لتحقيق الرؤية ؛ قد تكون ردود أفعال القادة تجاه هذه التناقضات عاملاً أساسياً في تحديد مصير المنظمة (Quinn, 1988) ووصف (Waldman & Bowen, 2016 , : 318) قائداً ذكياً للتناقض بأنه الشخص الذي يتعامل بشكل فعال مع ؛ " (1) التوترات المتأصلة في ممارسة القيادة من حيث الوكالة والتواصل و (2) التوترات المتأصلة في مفهوم " الآن " و " التالي " للفعالية التنظيمية المستدامة". بينما تناول علماء التناقض اضطراب العولمة حتى الآن ، وكانت معظم الأبحاث حول التناقض (بالتوترات) على المستوى التنظيمي مقابل المستوى الفردي للتحليل (Zhang et al, 2015 : 539) وقد

طوروا خمسة مقاييس جرى التحقق من صحتها تجريبياً : (1) التمرکز حول الذات والتركيز على الآخر (2) الحفاظ على المسافة والقرب (3) معاملة المرؤوسين بشكل موحد والسماح بالتفرد (4) إنفاذ متطلبات العمل وإتاحة الخبرة (5) الحفاظ على التحكم في القرار والسماح بالاستقلالية . كما ذكر : (Marion and McKelvey, 2007; Worley and Lawler, 2010) ، التكيف إنه ( مفهوم متعدد الأوجه يستخدم نهجاً على مستوى الأنظمة لتصميم الهياكل التنظيمية التكيفية ، وتمكين التفاعلات الشبكية ، ورعاية الابتكار ، وتوفير تنمية القيادة التي تعزز التعاون على طول مع الأداء الفردي ) ؛ و نبدأ بالبراعة الإستراتيجية للقائد لأنها توفر الأساليب الكلاسيكية (Zakarrow & Banks, 2004). حيث إن قيادة البراعة تتضمن تشجيع عمليات التكيف الصغيرة المستمرة التي تعمل باستمرار على تحديث الاستراتيجية وتكييفها دون فقدان التوافق. (Birkinshaw and Gibson, 2004) ؛ وتعرف قطبي البراعة بالاستغلال ، أي استخدام المعرفة والمهارات والعمليات الحالية لتحقيق نتائج للنجاح الحالي عن طريق الاختيار ، وإعادة التأهيل ، والكفاءة ، والتنفيذ .

ويستكشف كفاءات جديدة بشكل أساسي (أي الاستكشاف) (Levinthal and March, 1993) ، يتطلب التجديد التكيف للغد والبحث والتغيير ؛ والمرونة والإبداع ؛ فإن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل لأنه يتطلب في الوقت نفسه هياكل عضوية (لامركزية) للاستكشاف وهياكل ميكانيكية (مركزية) للاستغلال (Burns and Stalker, 1961)

### المبحث الثالث: الإطار الميداني

سعى الباحثان الى فحص واختبار استمارة الاستبيان التي صُممت لجمع البيانات الخاصة بالبحث؛ بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات البحث. و اخضعت البيانات المتحصل عليها لمجموعة اختبارات بهدف التأكد من نوع الاختبار الاحصائي الذي سيستخدم.

#### أولاً : اختبار صدق وثبات أداة قياس البحث

هو ثبات المقياس و استقراره وعدم تناقضه مع نفسه ، أي إن المقياس سيعطي النتائج نفسها إذا اعيد تطبيقه على نفس العينة ، بمعنى أن الثبات يدل على استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana, 2003:203). ومن اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0,60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0,70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0,80) فأكثر (Sekrana, 2003:311) ، اما الصدق (Validity) هو أن مقياس الدراسة يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( عبد الفتاح ، 2008: 565). ويوضح الجدول الاتي قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث

جدول (6) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الأبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	الاتصالات	0,88	0,94
1	أنشطة الاستكشاف	0,74	0,86
2	أنشطة الاستغلال	0,85	0,92
	البراعة الاستراتيجية	0,86	0,93

المصدر: من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول أنف الذكر إن قيم معاملات (Cronbach's Alpha) كافة سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائياً؛ مما يدل على أن المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيجري الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

**ثانياً: اختبار وصف وتشخيص متغيرات البحث :** شملت كل الفقرات عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية وشدة الإجابة واختبار (t) لعينة واحدة. علماً أن الباحثين اعتمدا الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لغرض مقارنة استجابات افراد العينة.

### 1- مهارة الاتصالات الإدارية

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير مهارة الاتصالات الادارية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
1	أشعر بالراحة عند مناقشة أي نوع من المشاكل مع العاملين.	4.38	88	0.88	30.27
2	اعتمد سياسة الباب المفتوح.	3.51	70	1.26	6.06
3	اناقش مع الموظفين بانتظام القضايا المتعلقة بالعمل	3.82	76	0.67	23.58
4	لدي العديد من الفرص لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل مع رؤسائي.	3.86	77	0.71	23.40
	مهارة الاتصال الاداري	3.89	78	1.08	15.92

المصدر: من اعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أنفة الذكر امتلاك قادة الشركات المبحوثة لمهارة الاتصالات الادارية لإدارة التناقض حيث المعدل العام لهذه المهارة بلغ (3,75) بانحراف معياري (1,14) ونسبة اتقاق (75%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12,71) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1,671). وهذا يدل على تمتع القادة بمهارة الاتصالات الإدارية في إدارة

التناقض ، الامر الذي يمكن أن يجري الإفادة منه في تعزيز مختلف نشاطات الشركات عينة البحث ومنها تعزيز براعتها الاستراتيجية.

## 2- البراعة الاستراتيجية

جدول (8) بالاعتماد على نتائج البرامج الالكترونية (Microsoft Excel و SPSS)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة
	الأنشطة الاستغلالية	4,03	%81	0,96	20.57
1	تلتزم شركتنا بتحسين الجودة وخفض التكلفة	3.95	79	1.12	16.40
2	تعمل باستمرار على تحسين موثوقية منتجاتها وخدماتها.	4.00	80	1.07	18.00
3	زيادة مستويات التمتع في عملياتها	3.92	78	1.05	17.06
4	استقصاء رضا العملاء الحاليين باستمرار.	3.95	79	0.86	21.33
5	تحسين ما تقدمه لإرضاء عملائها الحاليين	3.90	78	0.90	19.31
6	تخترق بشكل أعمق قاعدة العملاء الحالية.	4.43	89	0.61	45.08
	الأنشطة الاستكشافية	3,89	%78	1,37	12.60
1	تبحث شركتنا عن أفكار تكنولوجية جديدة عن طريق التفكير "خارج الصندوق".	3.70	74	1.56	8.61
2	تبنى نجاحها على قدرتها على استكشاف تقنيات جديدة.	3.87	77	1.19	14.18
3	تنتج منتجات أو الخدمات المبتكرة للشركة.	3.95	79	1.41	12.99
4	تبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات عملائها.	3.90	78	1.35	12.83
5	تغامر بقوة في قطاعات السوق الجديدة.	3.96	79	1.36	13.65
6	تستهدف بنشاط مجموعات عملاء جدد.	3.97	79	1.33	14.17
	البراعة الاستراتيجية	3.96	79	1.19	15.64

المصدر: من اعداد الباحثان

يستدل الباحثان من النتائج أنفة الذكر اعتماد الشركات المبحوثة ؛ لمتغير البراعة الاستراتيجية وأن المعدل العام (7,96) قد حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (3,96)، بانحراف معياري (1,19)، وشدة إجابة بلغت (79%). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (15,64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,671) وتدل النتائج أنفة الذكر الى قوة توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية مع المهارات القيادية لإدارة التناقض في الشركات المبحوثة . وتوصف هذه القيمة بأنها قيمة جيدة جدا للبراعة الاستراتيجية، حيث إن أعلى قيمة يمكن أن تصل لها البراعة الاستراتيجية هي 10 (جمع أعلى قيمتين في مقياس Likert) ،

واقل قيمة هي 2 (جمع اقل قيمتين في مقياس Likert) ، ومن ثمَّ فان نسبة ما جرى تحقيقه من البراعة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة وفقا لمقياس (Likert) الخماسي هي (7,96 / 10 = 80%) .

### ثالثا : اختبار فرضيات البحث

أستخدم الباحثان معامل الارتباط (Pearson) لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، أما اختبار فرضيات التأثير فقد جرى عن طريق استخدام معامل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الحذف التراجعي.

#### 1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الادارية والبراعة الاستراتيجية بأبعادها) . كما في الجدول (9)

جدول(9) اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

البراعة الاستراتيجية	الانشطة الاستغلالية	الانشطة الاستكشافية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.83**	0.70**	0.79**	مهارة الاتصالات الادارية

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسية الاولى ، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين مهارات الاتصال والانشطة الاستكشافية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0,79) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة ارتباط بين مهارة الاتصالات الادارية والبراعة الاستراتيجية اذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0,83) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وهذا يدل على أنه يمكن للشركات المبحوثة الاستفادة من الاتصالات الادارية لغرض تعزيز براعتها الاستراتيجية سواء على المستوى الفرعي او المستوى الكلي.

#### 2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

لقد أعتمد الباحثان في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ؛ وسيجري قياس القوة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد عن طريق قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار البسيط، ويجري قياس معنوية هذا التأثير عن طريق قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار، ومستوى معنويتها. و استخدم معامل (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار بشكل كامل، كما جرى استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد ، وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS V.23). نصت الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر الاتصالات ادارية في البراعة الاستراتيجية).



## يبين الجدول (10) ادناه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الانشطة الاستكشافية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			β	α	
0,62	**124	**11,15	0,80	0,76	الاتصالات
R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الانشطة الاستغلالية		
0,49	**73	**8,52	0,59	1,66	الاتصالات
R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	البراعة الاستراتيجية		
0,69	**173	**13	0,70	1,21	الاتصالات

المصدر: من اعداد الباحثان

1- تؤثر المهارات الخاصة بالاتصالات الإدارية بصورة معنوية في الانشطة الاستكشافية وبمقدار (0.80) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (11,15)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (124). ولقد فسرت المهارات الخاصة بالاتصالات الادارية (62%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستكشافية.

2- تؤثر المهارات الخاصة بالاتصالات الإدارية بصورة معنوية في الانشطة الاستغلالية وبمقدار (0.59) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8,52)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (73). ولقد فسرت المهارات الخاصة بالاتصالات الادارية (49%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستثمارية.

3- تؤثر المهارات الخاصة بالاتصالات الإدارية بصورة معنوية في البراعة الاستراتيجية وبمقدار (0.70) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (13)، فيما بلغت قيمة (f) المحسوبة (173). ولقد فسرت المهارات الخاصة بالاتصالات الادارية (69%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة الاستراتيجية.

من كل ما تقدم يستدل الباحثان أنه كلما جرى تعزيز مهارات الاتصال الإداري لدى القادة في الشركات عينة البحث فان ذلك سيعزز البراعة الاستراتيجية لشركاتهم.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليه البحث الحالي ؛ من الناحية العملية المستمدة من نتائج الأساليب الإحصائية المختلفة ، ومحاولة الخروج بتوصيات عملية وتقديمها في إطار يخدم المستقبل للباحثين ، وكذلك لفائدة الشركات موضوع البحث في تعزيز مسيرتها وتحقيق أهدافها ، وكذلك تقديم مقترحات لبعض الدراسات المستقبلية ، مما يساهم في حل جزء من المشاكل التي جرى إدراكها في الشركات موضوع البحث وأهمية دراستها

### أولاً : الاستنتاجات

- 1- أظهر البحث ادراك قادة المنظمات لأهمية امتلاك مهارة الاتصالات الإدارية في ادارتها للتناقضات.
- 2- يمكن الاستفادة من مهارة الاتصال الإداري لغرض تعزيز فرص نجاح الشركات عينة الدراسة عن طريق تعزيز براعتها الاستراتيجية
- 3- وجود مستوى مرتفع من الاتصالات الإدارية بين المديرين و المرؤوسين التي تسهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية مما يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة
- 4- إن الشركات المبحوثة تحقق البراعة الاستراتيجية عن طريق أسلوب يعمل على جذب الأفكار الجديدة ؛ واستغلال الفرص ومواكبة التطورات عن طريق البحث والتطوير لقادة المنظمات ؛ لتعزيز مسيرة المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية للتعامل مع الظواهر التنظيمية المتناقضة وخلق منافسة كبيرة بين المنظمات الأخرى.
- 5- وجود علاقة تأثير موجبة و ذات دلالة معنوية لمهارة الاتصال الإداري في تعزيز البراعة الاستراتيجية للشركات عينة الدراسة الامر الذي سينعكس بصورة إيجابية في أدائها وقوتها التنافسية مستقبلاً.
- 6- مستوى فاعلية العلاقة بين الاتصالات الإدارية و البراعة الاستراتيجية ببعديها كانت مرتفعة ؛ وهو مؤشر جيد لتحقيق التناغم والتناسق مابين الأقسام الإدارية للمنظمة التي تساهم في تحقيق النجاح

### ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز اهتمام قادة الشركات عينة الدراسة بمهارة الاتصال الإداري من اجل تعزيز قدرة القادة في إدارة التناقضات ؛ بوصفها عاملاً مؤثراً في بيئة الاعمال لما لها من دور في التعامل مع الظواهر التنظيمية المختلفة التي تصب في نجاح أو فشل المنظمات.
- 2- زيادة اهتمام قادة المنظمات في البراعة الاستراتيجية بأبعادها بشكل عام ؛ بعدّها محفزاً تمكنهم من التعامل مع البيئات المتناقضة لما يحملون من اراء وأفكار وثقافة مختلفة تصب في تحقيق اهداف المنظمة .
- 3- الاهتمام بتطوير وتنمية قدرة البحث والتطوير وقدرة الاتصال التكنولوجي كونها تمثل مرتكزات العمل المهمة في شركات الاتصالات.

4- ضرورة الاهتمام من قبل قادة الشركات المبحوثة بشكل أكثر فاعلية بمواكبة القدرات التقنية بهدف تطوير أداء شركاتهم للمحافظة على مستوى متميز يجعلها من الشركات الأكثر استجابة للتغيرات المفاجئة.

5-زيادة وعي وادراك القيادات الإدارية والموظفين بأهمية الاتصالات في إدارة التوترات المتناقضة

6-عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتطوير مهارة الاتصال الإداري لدى المديرين والمرؤوسين لانعكاسها على فعالية المنظمة وتحقيق النجاح

7- تحسين ابعاد البراعة الاستراتيجية عن طريق الاستكشاف و استغلالها

### المصادر

### Scientific journals and periodicals

- 1-Andreopoulos C, Louis MW (2010). Managing Innovation Paradoxes: Lessons of Obscurity from Leading Product Design Firms. Long Range Planning, 1 (43),
- 2-Birkinshaw, c. Gibson, C (2004). Build prowess in the enterprise's leading product – design firms. Long-Term Planning, 43 (1)
- 3-Carmeli, Abraham & Halevi, Yitzhak, Merav, How Integration Can Integrate with Senior Management and Correct Abuse, USA Journal, Leadership Quarterly 20, (2009)
- 4-Dixon J, Davis G & Kouzmin A (2004) An investigation of civil service reform: threats, challenges, and opportunities. In: R Koch & P Conrad (Eds) Verändertes Denken-Bessere Öffentliche Dienstel? (Alternative thinking – better public services?)
- 5-Daft, R. L. A dual-core model of organizational innovation. Journal of Academic Management, 2010, Putnam, LP,
- 6-Duncan, R.B. 1976. The Fun Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R.H. Keelman, L.R. (ed.). ; Bundy and Dr. Slevin (Eds.): Managing the Organization, Vol. 1: New York: North Holland
- 7-Derina Holtzhausen, (2002),"The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation", Journal of Communication Management, Vol. 6 Iss 4
- 8-Gibson, C.; and Birkenshaw, J. (2004). Antecedents, outcomes and the mediating role of organizational prowess, Journal of the Academy of Management, 47 (2)

- 9-Gupta, AK; Smith, K. and Shaleley, C.E. (2006) "The Interaction of Exploration and Exploitation," Journal of the Academy of Management, Vol. 49, No. 4,
- 10-Leventhal, D. and March, c. (1993) "Learning myopia," Journal of Strategic Management, Winter, Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision-Making and Strategy
- 11-Fang C, Lee J, Schilling MA (2010) Balancing exploration and exploitation through structural design: subgroup isolation and organizational learning. Member. Sciences. 21 (3)
- 12-Gupta, A.K.; Smith, K. and Shaleley, C.E. (2006) "The Interaction of Exploration and Exploitation," Journal of the Academy of Management, Vol. 49, No. 4,
- 13-Judge William Keogh, Blocker Christ, Pher P., (2008), Organizational Capabilities for Change and Strategic Ingenuity Flying Plan With Reconnection in European, Journal of Marketing Vol. 42, No. 10
- 14-Jurksiene, L. and Pundziene, A. (2016), "The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity", European Business Review, Vol. 28 No. 4
- 15-Kao, Q.; Jedaglovich, E., and Chang, H.P. (2009). Unpacking organizational prowess: dimensions, contingency, and synergistic effects. The Science of Organization, 20 (4).
- 15-Liu, Y., Luo, Y. and Liu, T. (2009), "Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China", Journal of Operations Management, Vol. 27 No. 4,
- 16-March 20 JG, (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," The Science of Organization, Vol. (2) No. (1).
- 17-Musigire, S., Ntayi, J & Ahiauzu, A. (2017), "Is strategic ingenuity moderate organizational support—the sales performance relationship for financial services in Uganda?", African Journal of Business, Vol. 11, No. 3 and
- 18-Navarro, J.& Dewhurst, F.(2007)," Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs", The International Journal of Human Resource Management, Vol.18, Issue,10

- 19–O'Reilly, CA Tushman, M. (2013), "Organizational Prowess: Past, Present and Future", –  
SSRN Online Journal, Vol. 27
- 20–O'Reilly C. & Tushman M.L. (2011), "Organizational dexterity at work: How managers  
explore and exploit", Volume (53), .
- 21–Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008) "Organizational skill: precedents, outcomes, and –  
supervisors," Journal of Management, Vol. 34, No. 3,
- 22–Reich, S., Birkinshaw, J, Probst, J and Tuchman, ML. (2009) "Organizational Prowess:  
Balancing Exploitation and Exploration for Sustainable Performance", Organization Science,  
Vol. 20, No. 4,
- 23–Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top man-  
agement model for managing innovation streams. ORGANIZATION Science, 16(5)

### **Theses and theses**

- 1–Tumblr, M., F., Regulating ingenuity: Studies on Written, Written, Written, Written, Arabic,  
2013, 2013, Erasmus Rutter University, 2010

### **Scientific conferences and reports**

- 1–Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I (1999). Flexibility vs Efficiency? A case study  
of model changes in the Toyota Production System. The Science of Organization, 10(1),.
- 2–Benner, M.J., & Tushman, ML (2003). Exploitation, exploration and operations  
management: The productivity dilemma revisited. Management Academy Review, 28(2),
- 3–Chen Yan (2017), Dynamic Ingenuity: How Innovators Run Exploration and Exploitation,  
School of Business, Stevens Institute of Technology, Point Castle in the Hudson, Hoboken,  
NJ, No. 70, USA.
- 4–Harris, T.; and Sherblom, J.C. (2018), Small Group and Team Communication, Waveland  
Press, Long Grove, IL
- 5–Osland, J., Erett, M, & Royce, L (2017). Global Leadership Case Studies: The Expert  
Perception of Large–Scale Global Change. Advances in Global Leadership, 10,

- 6-Quinn, R. E. (1988). Master the contradictions and competing demands of high performance. San Francisco: Juicy Bass
- 7-Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A J., & Volberda, H. W. 2005a. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ingenuity: the impact of environmental and regulatory
- 7-Peters P.G. and Savoy D.J. (eds.) –precedents. Review of Schmalenbach’s Works, 57: (1998) Evaluation: Evaluation of Public Sector Reforms. Montreal: Canadian Center for Management Development and McGill Quinn University Press.
- 8-Shoo (2010) “When and how to be cocky? The relationship between environmental – pressures, innovation strategy and organizational capabilities” China
- 9-Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A classification to align perceptions of organizational prowess, antecedents, and outcomes. Journal of Management Studies, 46,
- 180-Smith, W.; and Lewis, MW (2011), “Towards a paradox: a dynamic equilibrium model – of organization”,
- 11-Tushman, ML, & O’Reilly, CA (1996). Funny Organizations: Managing Evolutionary – and Revolutionary Change. California Administration Review, 38(4),

## الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

## استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل... المحترم

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة

بـ ( **المهارات القيادية لإدارة التناقض وتأثيرها في البراعة الاستراتيجية** ) وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. ويرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1- إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً. فلا داعي لذكر الاسم رجاءاً.

2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.

3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.

4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح .

الباحث  
علي دغير رحيم اللامي

المشرف  
الأستاذ الدكتور  
احمد كاظم بريس اليساري

أولاً. المعلومات التعريفية :1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى العمر : 25 سنة فأقل  30 - 26  40 - 32 50- 42  50 فأكثر 

2- التحصيل الدراسي:

بكالوريوس  دبلوم عالي ماجستير  دكتوراه 

3- المنصب الوظيفي:

رئيس مجلس الإدارة  مدير عام رئيس قسم  مسؤول شعبة 

4- سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل  10 - 5  15-10 20- 15  25-20  من 25 سنة فأكثر



## متغيرات الدراسة

## ثانياً: المتغير المستقل الاتصالات الإدارية :

تعد منجماً معرفياً متنوعاً لاتخاذ القرارات بين التحديات المتناقضة في تحقيق التوازن بين قطبي البراعة وتمثل مهارة الاتصال هي عنصر حيوي لنجاح الفرق ( Harris and Sherblom,2018 ) كما أن وضوح الاتصال بين أعضاء الفريق يجعلهم يفهمون ويؤدون مهامهم بشكل أفضل ( Ketelhut,1999 )

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
1	أشعر بالراحة عند مناقشة أي نوع من المشاكل مع العاملين.					
2	اعتمد سياسة الباب المفتوح.					
3	اناقش مع الموظفين بانتظام القضايا المتعلقة بالعمل.					
4	لدي العديد من الفرص لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل مع رؤسائي.					

ثالثاً: البراعة الاستراتيجية : هي القدرة على ان تكون متوازنة وكفوة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيف مع متغيرات بيئتها : ( 3 , Buskins et al.,2019 ) وتتكون من بعدين : البعد الأول: أنشطة الاستغلال

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
1	تلتزم شركتنا بتحسين الجودة وخفض التكلفة.					
2	تعمل باستمرار على تحسين موثوقية منتجاتها وخدماتها.					
3	زيادة مستويات التمتع في عملياتها.					
4	استقصاء رضا العملاء الحاليين باستمرار.					
5	تحسين ما تقدمه لإرضاء عملائها الحاليين.					
6	تخترق بشكل أعمق قاعدة العملاء الحالية.					

البعد الثاني : أنشطة الاستكشاف

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
1	تبحث شركتنا عن أفكار تكنولوجية جديدة عن طريق التفكير "خارج الصندوق".					
2	تبنى نجاحها على قدرتها على استكشاف تقنيات جديدة.					

3	تنتج منتجات أو الخدمات المبتكرة للشركة.
4	تبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات عملائها.
5	تغامر بقوة في قطاعات السوق الجديدة.
6	تستهدف بنشاط مجموعات عملاء جدد.

## الملحق (2)

### أسماء السادة محكمين الاستبانة

ت	الاسم	التخصص العام و الدقيق	مكان العمل
1	اد أحسان دهش جلاب	إدارة الاعمال / الإدارة الاستراتيجية	جامعة القادسية
2	اد جواد محسن راضي	إدارة الاعمال / الإدارة الاستراتيجية	جامعة القادسية
3	اد صالح عبد الرضا	إدارة الاعمال / الإدارة الاستراتيجية	جامعة القادسية
4	اد عامر علي العطوى	إدارة الاعمال / إدارة الموارد البشرية	جامعة المثنى
5	م.م. د ليث الحكيم	إدارة الاعمال / الإدارة الاستراتيجية	جامعة بابل
6	اد ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة الاعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء

تم ادراج أسماء الأساتذة المحكمين لاستبانة حسب الألقاب العلمية والحروف الابجدية