أثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة طرطوس

د. فاطمة عبد الحميد*

محمد محفوظ**

(تاريخ الإيداع ١٢/٦/٢٠٢٣ - تاريخ النشر ٢/٦/٢٠٢٤)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد أثر التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة استكشاف فرص جديدة، براعة الاستغلال الأمثل للفرص، براعة الهيكل التنظيمي المرن).

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة طرطوس والبالغ عددهم (١٥٢) إداري، حيث استهدفت الدراسة الحالية (١١) مصرف، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل كإحدى طرائق جمع البيانات بسبب صغر حجم المجتمع، وإمكانية حصر جميع مفرداته، حيث تم توزيع الاستبانة "أداة الدراسة" على جميع أفراد المجتمع، بعد استبعاد (١٥) إداري دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وبذلك تم توزيع (١٣٧) استبانة على أفراد المجتمع ليمثلوا العينة الأساسية للدراسة، وتم استرجاع (١٢٤) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٠.٥١%).

أظهرت نتائج البحث وجود أثر طردي ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة استكشاف فرص جديدة، براعة الاستغلال الأمثل للفرص، براعة الهيكل التنظيمي المرن).
كلمات مفتاحية: التوجه الريادي، البراعة التنظيمية، المصارف التقليدية الخاصة.

*مدرسة.قسم ادارة الاعمال-كلية الاقتصاد،جامعة طرطوس-طرطوس-سوريا

**طالب دراسات عليا (ماجستير) قسم ادارة الاعمال-كلية الاقتصاد،جامعة طرطوس-طرطوس-سوريا

The Impact of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation on Achieving Organizational Ambidexterity A Field Study on the Branches of Traditional Private Banks in the City of Tartous

Dr. Fateema Hatem Abdulhameed*

Muhammad Mahfoud**

(Received 6/12/2023.Accepted 6/2/2024)

□ABSTRACT □

The research aimed to determine the impact of entrepreneurial orientation in its dimensions (creative orientation, risk orientation, proactive orientation, competitive orientation, and independence orientation) on organizational ambidexterity in its dimensions (efficiency in exploring new opportunities, ingenuity in optimal exploitation of opportunities, ingenuity in flexible organizational structure).

The research adopted the descriptive approach, and the research community included all administrative workers in the branches of traditional private banks in the city of Tartous, who numbered (152) administrators. The current study targeted (11) banks. The comprehensive inventory method was adopted as one of the data collection methods due to the small size of the community, and the possibility It included all its vocabulary, as the questionnaire “study tool” was distributed to all members of society, after excluding (15) administrators who were included in the sample of the exploratory study, and thus (137) questionnaires were distributed to members of society to represent the basic sample for the study, and (124) questionnaires were retrieved. Complete and suitable for statistical analysis, with a response rate of (90.51%).

The results of the research showed that there is a direct and significant effect between the dimensions of entrepreneurial orientation (creative orientation, risk orientation, proactive orientation, competitive orientation, and independent orientation), and between achieving organizational ambidexterity in all its dimensions (the ambidexterity of exploring new opportunities, the ambidexterity of optimal exploitation of opportunities, the ambidexterity of the organizational structure). Flexible).

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Organizational Prowess, Traditional Private Banks, the City of Tartous.

*Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

** Postgraduate Student (Master), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria

المقدمة:

شكلت التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية خصوصاً في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ضغوطاً كبيرة أجبرت المنظمات إلى البحث عن السبل والوسائل الكفيلة التي تُمكنها من التكيف مع تلك البيئة والاستجابة السريعة لمتطلباتها بما يحقق لها أداءً متميزاً يساهم في تعزيز التوجه الريادي لتلك المنظمات عبر دعم النشاطات الإبداعية وسلوكيات تحمل المخاطرة والاستباقية، ومن ثم المحافظة على ميزة تنافسية (رشيد والسلطاني، ٢٠١٢، ص ٢). والتوجه الريادي أداة النجاة للمنظمات في الوقت الحالي، لأنه يتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المنظمة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو، وتحقيق الأداء الأفضل؛ فالتوجه الريادي يبحث عن الحاجات والرغبات للعملاء ويعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقل تكلفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين، فالمنظمات تُحفز وتدعم عاملها لتقديم أفكار إبداعية والعمل على تطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجارة التغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبّي أيضاً حاجات المستثمرين.

وتعدّ البراعة التنظيمية عنصر أساسي لنجاح أي منظمة، حيث إنّ البراعة التنظيمية قد تُساعد المنظمة على الحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواجهة الإضرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل، وقد تؤدي عدم قدرة المنظمات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لتطوير الخدمات الحالية، وفي المستقبل إلى تراجع هذه المنظمات وعدم استمراريتها؛ فالمنظمة التي تتسم بالبراعة تجعلها قادرة على استثمار الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية، كما تتصف بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية وتمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة، وهذا ما يجعلها أن تكون منظمة متعلمة (بسيوني، ٢٠٢٠، ص ٧١٤-٧١٥).

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الخاص نتيجة التسارع في وتيرة المنافسة الرقمية، الأمر الذي يحتم عليه تبني مفاهيم حديثة لغرض البقاء في المنافسة أطول فترة ممكنة من خلال استخدام التوجه الريادي والبراعة التنظيمية لاستكشاف الفرص الواعدة واستثمارها بطريقة تتسجم مع ما يتوفر من موارد وقدرات متنوعة تضمن تحقيق التفوق التنافسي، يأتي هذا البحث لتحديد أثر التوجه الريادي للمصارف التقليدية الخاصة على تحقيق البراعة التنظيمية.

مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث في عدد من فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة طرطوس، تخللها إجراء مقابلات مع (١٥) إداري في هذه المصارف، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة تُمثل الظواهر الأساسية لمشكلة الدراسة، كما يبينها الجدول الآتي:

السؤال	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
هل تسعى إدارة المصرف إلى استكشاف الفرص في البيئة التنافسية؟	٥٣%	٤٧%
هل تُشجع إدارة المصرف عمليات الابتكار للتوصل إلى فرص جديدة في مجال الخدمات؟	٥٧%	٤٣%
هل تُسخر إدارة المصرف الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تُساعد على استكشاف الفرص الجديدة؟	٤١%	٥٩%
هل تقوم إدارة المصرف باستغلال الفرص التي توفرها عمليات الاستكشاف في البيئة التنافسية؟	٣٣%	٦٧%
هل تعتمد إدارة المصرف على عمليات الاستغلال الأمثل للفرص لتحسين الخدمات؟	٣٢%	٦٨%

بناءً على المعطيات السابقة، تُظهر نتائج الدراسة الاستطلاعية أنّ المصارف محل البحث تسعى إلى استكشاف الفرص في البيئة التنافسية، كما أنها تُشجع عمليات الابتكار للوصول إلى فرص جديدة في مجال الخدمات بنسب مقبولة، لكنها لا تقوم بما يلزم لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية، بالإضافة إلى أنّ هناك خطوات بطيئة جداً لوضع استراتيجيات تتضمن برامج وخطط لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات مستقبلاً، بما ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام، وتحسين الخدمات بشكل خاص.

لذلك، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر التوجه الريادي في تحقيق البراعة التنظيمية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة طرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية متغيري البحث: التوجه الريادي والبراعة التنظيمية، كونهما من الموضوعات الحديثة والمهمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث سيبين الباحث ويناقش العديد من آراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال، مما قد يساهم في إثراء المخزون المعرفي حول هذين المتغيرين، وتقديم إطار نظري للباحثين والمهتمين في المجالات الإدارية والتنظيمية. أما الأهمية العملية في أنّ نتائج البحث الحالي قد تفيد صنّاع القرار في المصارف محل البحث، حيث تُبرز لهم الأثر الذي قد يؤديه التوجه الريادي بأبعاده في تحقيق البراعة التنظيمية، بما يعزز لديهم القدرة على تحسين الأداء ويمكنهم من مواكبة التطورات. يهدف البحث إلى تحديد أثر التوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعاده (براعة استكشاف فرص جديدة، براعة الاستغلال الأمثل للفرص، براعة الهيكل التنظيمي المرن).

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الهيكل التنظيمي المرن في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة طرطوس وبالبالغ عددهم (١٥٢) إداري، حيث استهدفت الدراسة الحالية (١١) مصرفاً، وهي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل، المصرف العربي السورية، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف الائتمان الأهلي، مصرف بيبيلوس سورية، مصرف سورية والمهجر، مصرف الأردن سورية، مصرف سورية والخليج، مصرف الشرق، فرنسبنك سورية، مصرف قطر الوطني سورية)، وبناءً على ذلك تمّ اعتماد أسلوب الحصر الشامل كإحدى طرائق جمع البيانات بسبب صغر حجم المجتمع، وإمكانية حصر جميع مفرداته، حيث تمّ توزيع الاستبانة "أداة الدراسة" على جميع أفراد المجتمع، بعد استبعاد (١٥) إداري دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وبذلك تمّ توزيع (١٣٧) استبانة على أفراد المجتمع ليمثلوا العينة الأساسية للدراسة، وتمّ استرجاع (١٢٤) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٩٠.٥١%).

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Frunzaru and Cismaru, 2018) بعنوان:

The impact of individual entrepreneurial orientation and education on generation Z's intention towards entrepreneurship.

أثر التوجه الريادي والتعليم على نية الطلاب لتبني ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي والتعليم على نية الطلاب لتبني ريادة الأعمال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة تخصص الاتصالات التسويقية في ثلاث جامعات رومانية، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٥٩٠) طالباً وطالبة، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى التوجه الريادي لدى طلبة الجامعات الرومانية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التوجه الريادي تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح طلبة الماجستير.

٢- دراسة (Soares, etal, 2018) بعنوان:

Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions.

البراعة التنظيمية: دراسة في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية.

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مديراً تنفيذياً في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توافر براعة الاستكشاف في مؤسسات التعليم العالي كانت كبيرة، وتراوحت بين (٣.٩٦-٤.١٣)، كما كانت درجة توافر براعة الاستغلال كبيرة، وتراوحت بين (٣.٩٢-٤.٢٣).

٣- دراسة (الذنيبات والحسبان، ٢٠١٩) بعنوان:

عنوان الدراسة: أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، البعد الاستباقي، بعد المخاطرة، البعد الاستقلالي، البعد التنافسي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي (صياغة استراتيجية واضحة، التنفيذ الفعال

للاستراتيجية، القدرة على المنافسة، التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، الاستمرار بالنمو) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفوضين ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، حيث بلغ عددهم (٢٣٤) مبحوثاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة سيكون مجتمع الدراسة هو عينتها، وقد تم توزيع (٣٣٤) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (٢٧٥) استبانة، أي ما نسبته (٨٢.٣%) من حجم مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المديرين لأبعاد التوجه الريادي وابعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد أثر لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تُفسر ما مقداره (٥٧.٥%) من التباين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٤- دراسة (المشرفي، ٢٠٢١) بعنوان:

عنوان الدراسة: أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة، المغامرة التنافسية، الاستقلالية) في القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات إعادة التشكيل) للشركات الصناعية اليمنية. اعتمدت الدراسة المنهج السببي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية اليمنية والبالغ عددها (٧٢٩) شركة، وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة عددها (٢٥٢) شركة بواقع استبانة لكل شركة لاعتبارات الوقت والتكلفة، وتم استرجاع (١٩٨) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٧٨.٦%). خلصت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه الريادي على القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية، حيث يجب على متخذي القرار بالشركات ضرورة تبني التوجه الريادي واستغلال القدرات الديناميكية للمنظمة، وبما يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة.

٥- دراسة (الأشوح، ٢٠٢٣) بعنوان:

عنوان الدراسة: دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمراكز الشباب.

هدفت الدراسة إلى التعرف دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية في مراكز الشباب، وذلك من أجل استثمار الإمكانيات المتاحة وتحسين وتطوير أداء مراكز الشباب، وتناول الباحث أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وتناول أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بالاستغلال والاستكشاف. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأخصائيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، ويشمل ذلك الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين الرياضيين والمديرين ورؤساء مجلس الإدارة، وبلغ الإجمالي (٩٤١) مفردة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (١٧١) مفردة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من محاور (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقاتي)، ومحاور (البراعة الاستغلالية، الاستكشافية، المجموع الكلي) بمراكز الشباب، واحتل رأس المال البشرية المساهمة الأولى في تحقيق البراعة الاستغلالية، يليها رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال العلاقاتي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة تتمثل الإضافة العلمية في هذا البحث في الأثر الذي قد يحدثه التوجه الريادي للمصارف محل الدراسة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث أنّ الدراسات التي ربطت بين المتغيرين (التوجه الريادي والبراعة التنظيمية هي دراسات قليلة جداً)، ويعود ذلك إلى حداثة هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، وبالأخص مفهوم البراعة التنظيمية، حيث تُشكّل البراعة التنظيمية استراتيجية مهمة للمصارف الخاصة بما تحمله من مضامين تتعلق باكتشاف الفرص واستغلال المناسب منها.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التوجه الريادي وأهميته: يُعرّف التوجه الريادي بأنه: ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وعملائها (رشيد والزبيدي، ٢٠١٣، ص ٢٠٦). وعُرف التوجه الريادي بأنه: أحد التوجهات الاستراتيجية للمنظمات التي بموجبه يميل الأفراد إلى الانخراط في أخذ المخاطرة وتبني سلوكيات الإبداع والاستباقية أو الاستكشاف والتتقيب عن الفرص البيئية من أجل المساهمة في بلوغ الأداء المتميز وبقاء واستمرار المنظمة (غنام، ٢٠١٧، ص ٣٧).

ويُعدّ التوجه الريادي فكراً وسلوكاً علمياً لا بد أن تتبناه منظمات الأعمال المعاصرة وصولاً لتحقيق غاياتها وأهدافها المتمثلة في القيمة الاستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وثقافتها وأدائها بشكل عام على المديين القريب والبعيد، حيث يُشير (Zainol & Ayadurai, 2011, P60) أنّ التوجه الريادي هو الالتزام المجدد للإبداع التقني والمؤشر لحالات الاستجابة الطوعية للمخاطر في إطار الاستباقية في استغلال الفرص المتاحة، وفي نفس الصدد يؤكد (Yu, 2012, P1713) على أنّ التوجه الريادي يمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار، والطرق، والممارسات التي توصف بالهجومية والمبدعة والاستباقية ومحذرة للمخاطرة والاستقلالية، ويرى (Imran, 2018, P520) أنّ التوجه الريادي استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة الخاصة بالإبداع، وتحمل المخاطر والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات العملاء.

وللتوجه الريادي بحسب (مرعي، ٢٠١٧، ص ٨) فوائد عديدة تتمثل في زيادة القدرة على مواجهة المخاطر والتفاعل معها بمرونة وكفاءة، وزيادة القدرة على استثمار الطاقات والقدرات المتاحة والاستفادة منها، وزيادة لقدرة على توزيع الثروات وعدم احتكارها لدى القلة.

ويلخص (Shah & Bhutta, 2013, P79) الأسباب التي شجعت المنظمات على الاهتمام بالتوجه الريادي

بالآتي:

- ١- يُعزز التوجه الريادي من قيمة الإبداع والاستفادة من مهارات العاملين، ويُعزز من الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء.
- ٢- يُسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة بين المنظمات.
- ٣- يُزيد من قدرة المنظمات على التعامل مع التهديدات والمخاطر في ظل البيئة التنافسية.

٤- بلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لإقرار التوجهات الريادية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتماشى مع تلك التوجهات التي تبحث عن التطور وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها.

ثانياً: مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها: تُعرّف البراعة التنظيمية بأنها: الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء، وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة، وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين بشكل جيد ومتساوي ومتابعة كل من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين فيها (الرشيدي، ٢٠٢٢، ص ٩٢٢). فالبراعة التنظيمية تُعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال مراعاة أبعاد الاستكشاف والاستثمار وخاصةً من خلال القيام بتحقيق أقصى استثمار ممكن لكل ما تتمتع به من موارد وإمكانيات وبما يحقق الابتكار في تقديم خدماتها وبرامجها ومجابهة مجمل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأيدولوجية التي تواجهها والتخلص من القيود الإدارية وعلاج مشكلاتها التنظيمية ودعم فرصها الجادة في الإبداع والابتكار وبناء رؤية واضحة لكي تتبوأ مكانة مرموقة في المجتمع (عبد الحافظ، ٢٠٢٠، ص ١٥٣).

ويرى (Stelzl, et al, 2020, P2) أنّ البراعة التنظيمية تُوصف بالقدرة التنظيمية للحفاظ على نجاح المنظمة في البيئات المضربة، وهي مصدر معترف به للميزة التنافسية والنجاح على المدى الطويل، إلا أنّ التحدي يكمن في التوفيق بين التوترات الحاصلة بين الاستغلال والاستكشاف كطريقتين للتغيير التنظيمي، فمن ناحية، يجب على المنظمات استكشاف الفرص لتطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة والمشاركة في الأسواق الناشئة، ومن ناحية أخرى يجب على المنظمات استغلال المنتجات والخدمات والعمليات الحالية والانخراط في الأسواق الناضجة من خلال عمليات فاعلة نظراً لأنّ القدرات المطلوبة للاستغلال تختلف عن تلك المطلوبة للاستكشاف، وبالتالي يجب على المنظمات موازنة كلا الوضعين.

ويضيف (Alshaer, 2020, P84) بأنّ البراعة التنظيمية تُوصف بقدرة المنظمة على تلبية الطلبات المتزامنة والمتضاربة، اعتماداً على مستوى القدرات الإدارية، وعلى الرغم من أنّ الاستكشاف والاستغلال غالباً ما يعتبران أنشطة متناقضة، إلا أنّ قدرة الإدارة تظهر من خلال إمكانياتها في إدارة هذا التوازن لأنّ تحقيق البراعة يحتاج إلى تحقيق التوازن بين هذين النشاطين، إذ تكون المنظمة قادرة على استغلال كفاءتها وكذلك استكشاف فرص جديدة بطريقة متوازنة.

تتركز أهمية البراعة التنظيمية في النقاط الآتية (السيد طه وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١١):

١- البراعة التنظيمية هي الطريقة الأكثر فاعلية لتحسين الأداء، حيث أنّ البراعة والتخصيص في الاستغلال والاستكشاف هي استراتيجية بديلة يمكن أن يكون لكل منهما تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وفي الواقع نجد أنه عندما تكون القدرة الاستيعابية منخفضة؛ فإنّ التخصيص الذي ينطوي على الاستغلال أو الاستكشاف هو وسيلة أكثر فعالية لتحسين أداء المنظمة، ومن ناحية أخرى عندما تكون القدرة الاستيعابية عالية، تكون البراعة التنظيمية أكثر فاعلية من التخصيص في الاستغلال والاستكشاف، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز.

٢- البراعة التنظيمية على المستوى الفردي قد يكون لها تأثير إيجابي على المستويات التنظيمية القل، حيث أنّ الاستكشاف والاستغلال الفرديين يؤثران على تدفقات المعرفة وتراكم المعرفة واستخدام المعرفة في الوحدات والإدارات.

- ٣- تقوم أنشطة الاستغلال والاستكشاف على تجديد وصل المعرفة، حيث تقوم أنشطة الاستغلال على وصل وتوسيع نطاق المعرفة الحالية بهدف تحسين الكفاءة، بينما تقوم أنشطة الاستكشاف على تطوير المعرفة الجديدة من خلال تجربة مفاهيم جديدة وتطبيق هذه المعرفة على الأفراد.
- ٤- تستفيد المنظمات من إمكانياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات في شكل براءة المعرفة، وهي أمر ضروري للتعامل مع تحديات السوق المستمرة واستكشاف الفرص المستقبلية، وبالتالي يتأثر توجه البراعة التنظيمية بمعالجة المعلومات والقدرات التحليلية، وما ينتج عن ذلك من دعم القرار الذي تقدمه هذه الأنظمة.
- ٥- البراعة التنظيمية تمكن المنظمات على المدى البعيد بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل.
- ٦- تساعد البراعة التنظيمية المديرين على التعامل مع معلومات كبيرة ومتنوعة وبدائل عديدة للقرارات بهدف الحد من التضارب وحل الصراعات بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف.
- ٧- تقوم البراعة التنظيمية بتمكين المنظمات لتنويع مهاراتها، وذلك من خلال الجمع بين الفرص الحالية مع الرؤى المستقبلية في بيئة تسم بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة على البحث عن الفرص الجديدة المولدة للقيمة، وفهم أوضح لكيفية خلق القيمة في المدى القصير، وكيفية أن تكون هذه الأنشطة متناسقة بهدف تحقيق النجاح.
- ٨- تُحدد البراعة التنظيمية للمنظمات الوسائل المناسبة لتقديم منتجاتها الجديدة وخدماتها للأسواق، والفوائد التجارية والتغيير التنظيمي.
- ٩- تقوم البراعة التنظيمية بالموازنة بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال لتحقيق النجاح على المدى الطويل، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ١٠- تُساعد البراعة التنظيمية المنظمات على العمل في بيئة مجهولة والتي تتطلب المرونة والكفاءة العالية في استثمار مواردها والعمل على إيجاد موارد جديدة.
- ١١- تُعتبر البراعة التنظيمية ضرورة لربط المعرفة الجديدة الناتجة عن الاستكشاف نحو المعرفة المتقدمة بشكل تدريجي نتيجة الاستغلال، كما أنّ البراعة التنظيمية مطلوبة للتنسيق بين الموظفين المكرسين للاستكشاف وأولئك الذين يركزون على الاستغلال، خلاف ذلك، سيتم عزل أنشطة الاستكشاف والاستغلال عن بعضهم البعض.

النتائج والمناقشة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية قام الباحث بتطوير أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من جزأين، وفق الآتي:
- الجزء الأول:** التوجه الريادي، ويشمل (٥) أبعاد، موزعة على (٢٥) عبارة وفق الآتي: التوجه الإبداعي (٦) عبارات. التوجه نحو المخاطرة (٤) عبارات. التوجه الاستباقي (٦) عبارات. التوجه التنافسي (٦) عبارات. التوجه الاستقلالي (٣) عبارات.
- الجزء الثاني:** البراعة التنظيمية، وتشمل (٣) أبعاد، موزعة على (١٥) عبارة وفق الآتي: براءة استكشاف فرص جديدة (٥) عبارات. براءة الاستغلال الأمثل للفرص (٥) عبارات. براءة الهيكل التنظيمي المرن (٥) عبارات.
- وتتم الاجابة على كل بند (عبارة) من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً، ويقابل هذه البنود الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

تمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التوجه الإبداعي	٦	٠.٨٨٤
التوجه نحو المخاطرة	٤	٠.٩٠١
التوجه الاستباقي	٦	٠.٨٧٧
التوجه التنافسي	٦	٠.٨٤٦
التوجه الاستقلالي	٣	٠.٨٣٧
براعة استكشاف فرص جديدة	٥	٠.٨٢٤
براعة الاستغلال الأمثل للفرص	٥	٠.٨١١
براعة الهيكل التنظيمي المرن	٥	٠.٨٣٥
الثبات الكلي (الاستبانة ككل)	٤٠	٠.٨٨٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

يبين الجدول (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تساوي (٠.٨٨٩)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك نلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test وذلك لتحديد مستوى كل من التوجه الريادي والبراعة التنظيمية في المصارف محل الدراسة، كما تمّ الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

أولاً: تحديد مستوى التوجه الريادي في المصارف محل الدراسة:

الجدول (٢) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات التوجه الريادي

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
١٢٤	3.3562	.67953	.04540	67.12	20.25

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
٥.٨٣٧	.000	.35625	.2668	.4457

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات التوجه الريادي في المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٣٥٦٢٥)، وتقع ضمن المجال (٣.٤٠-٢.٦١)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٠.٢٥%) يدل

على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = .000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لجميع عبارات التوجه الريادي وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣). ويمكن القول أن مستوى التوجه الريادي في المصارف الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٧.١٢%).

ثانياً: تحديد مستوى البراعة التنظيمية في المصارف محل الدراسة:

الجدول (٣) نتائج اختبار الوسط الحسابي لجميع عبارات البراعة التنظيمية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
١٢٤	3.1607	.67333	.04499	63.21	21.30

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
٢.٦٥٨	.00٥	.16071	.0721	.2494

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البراعة التنظيمية في المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.١٦٠٧١)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١ - ٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة احتمال الدلالة بلغت $P = .000 < 0.05$ فإن هناك فرق موجب بين المتوسط العام لجميع عبارات البراعة التنظيمية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت ٣). ويمكن القول أن مستوى البراعة التنظيمية في المصارف الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٣.٢١%).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد:

الجدول (٤) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	.806	.650	.642	.46538	.650	43.776	5	118	.000

الجدول (٥) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	87.769	5	17.554	43.776	.000
Residual	47.213	118	.401		
Total	134.982	123			

الجدول (٦) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
1 (Constant)	1.924	.405	4.756	.000
التوجه الإبداعي	.805	.116	.492	6.948
التوجه نحو المخاطرة	.310	.093	.172	3.347
التوجه الاستباقي	.573	.102	.398	5.605
التوجه التنافسي	.194	.064	.237	3.040
التوجه الاستقلالي	.165	.079	.162	2.096

يبين الجدول رقم (٤) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، وبين تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة محل الدراسة بلغت (٠.٨٠٦)، وهي تدل على أنّ الأثر قوي فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في براعة استكشاف فرص جديدة والتي سببها أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، بلغت (٦٤.٢%). ويبين الجدول (٥) أنّ قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً. وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (٦) نجد أنّ هناك أثر طردي قوي دال إحصائياً لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي قوي وذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

لاختبار هذه الفرضية تمّ الاعتماد على الانحدار المتعدد:

الجدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.789	.623	.614	.46682	.623	38.898	5	118	.000

الجدول (٨) تبين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	78.381	5	15.676	38.898	.000
Residual	47.508	118	.403		
Total	125.888	123			

الجدول (٩) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.933	.427		6.874	.000
	التوجه الإبداعي	.426	.112	.286	3.792	.000
	التوجه نحو المخاطرة	.651	.148	.273	4.414	.000
	التوجه الاستباقي	.376	.141	.250	2.671	.008
	التوجه التنافسي	1.073	.183	.430	5.848	.000
	التوجه الاستقلالي	.424	.175	.269	2.424	.016

يبين الجدول رقم (٧) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، وبين تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة محل الدراسة بلغت (٠.٧٨٩)، وهي تدل على أنّ الأثر مقبول فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في براعة الاستغلال الأمثل للفرص والتي سببها أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، بلغت (٦١.٤%). ويبين الجدول (٨) أنّ قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً. وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (٩) نجد أنّ هناك أثر طردي مقبول دال إحصائياً لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية

البديلة، ويُقر بوجود أثر طردي مقبول وذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براعة الهيكل التنظيمي المرن في المصارف الخاصة في مدينة طرطوس.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد:

الجدول (١٠) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الهيكل التنظيمي المرن

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.746	.557	.547	.52373	.557	29.659	5	118	.000

الجدول (١١) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الهيكل التنظيمي المرن

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	75.185	5	15.037	29.659	.000
Residual	59.797	118	.507		
Total	134.982	123			

الجدول (١٢) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الريادي في تحقيق براعة الهيكل التنظيمي المرن

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.218	.479		4.632	.000
	التوجه الإبداعي	.352	.126	.228	2.794	.006
	التوجه نحو المخاطرة	.465	.144	.299	3.228	.001
	التوجه الاستباقي	.650	.195	.388	3.330	.001
	التوجه التنافسي	.651	.206	.252	3.164	.002
	التوجه الاستقلالي	.184	.074	.169	2.489	.014

يبين الجدول رقم (١٠) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي،

التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، وبين تحقيق براعة الهيكل

التنظيمي المرن في المصارف الخاصة محل الدراسة بلغت (٠.٧٤٦)، وهي تدل على أنّ الأثر مقبول فيما

بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في براعة الهيكل التنظيمي المرن والتي سببها

أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي)، بلغت (٥٤.٧%). ويبين الجدول (١١) أن قيمة احتمال $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً. وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (١٢) نجد أن هناك أثر طردي مقبول دال إحصائياً لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براءة الهيكل التنظيمي المرن في المصارف الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود أثر طردي مقبول وذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براءة الهيكل التنظيمي المرن في المصارف الخاصة محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه الريادي في المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٧.١٢%)، كما تبين أن مستوى البراعة التنظيمية في المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (٦٣.٢١%).
- ٢- وجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براءة استكشاف فرص جديدة في المصارف الخاصة محل الدراسة، حيث بلغت التغيرات الحاصلة في براءة استكشاف فرص جديدة والتي سببها أبعاد التوجه الريادي (٦٤.٢%).
- ٣- وجود أثر طردي مقبول وذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براءة الاستغلال الأمثل للفرص في المصارف الخاصة محل الدراسة، حيث بلغت التغيرات الحاصلة في براءة الاستغلال الأمثل للفرص والتي سببها أبعاد التوجه الريادي (٦١.٤%).
- ٤- وجود أثر طردي مقبول وذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، التوجه نحو المخاطرة، التوجه الاستباقي، التوجه التنافسي، التوجه الاستقلالي) في تحقيق براءة الهيكل التنظيمي المرن في المصارف الخاصة محل الدراسة، حيث بلغت التغيرات الحاصلة في براءة الهيكل التنظيمي المرن والتي سببها أبعاد التوجه الريادي (٥٤.٧%).

ب- التوصيات:

- ١- ينبغي على المصارف محل الدراسة وضع خطة فاعلة للتدريب والتنمية المستمرة للعاملين فيها لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية التي تواجهها في سوق الخدمات المصرفية.
- ٢- يجب على المصارف محل الدراسة استغلال الموارد والإمكانات والقدرات البشرية المتاحة لديها لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التوجه الريادي الإبداعي والاستقلالي.

- ٣- يجب على المصارف محل الدراسة العمل على تمكين العاملين من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية، وتحديد واستغلال الفرص الريادية من خلال التنافس والندية التنافسية وتعزيز روح المبادرة في اتخاذ إجراءات ضد المنافسين.
- ٤- ضرورة تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم التنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه العاملون بالعمل، ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة، والعمل على تعزيز الأداء الإبداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد.
- ٥- على إدارة المصارف محل الدراسة القيام بإجراء قياس دوري لمستوى البراعة التنظيمية، وضرورة تمتيتها باستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة مهارة العاملين، بالإضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة على الابتكار.
- ٦- العمل على تحسين مستوى الاكتشاف والاستغلال للموارد والفرص الجديدة، من خلال تشجيع العاملين على تنمية الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة في تقديم الخدمات المصرفية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- الأشوح، أحمد (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمراكز الشباب، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، المجلد (٧٤)، العدد (٤)، ٤١-٧٥.
- ٢- بسيوني، مروه جمعة عبد الغني (٢٠٢٠). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنوُّع بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (١٩)، العدد (١٩)، الجزء الأول، ٧١٠-٧٥٤.
- ٣- الذنبيات، حسام مبارك؛ والحسبان، عطا الله أحمد (٢٠١٩). أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة المصرية للدراسات، العدد (٤٣)، الجزء الأول، ٦٧-١٠٩.
- ٤- رشيد، صالح عبد الرضا؛ والسلطاني، علي عصام (٢٠١٢). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٥)، ٢٢٠-٢٢٧.
- ٥- رشيد، صالح؛ والزيادي، صباح (٢٠١٣). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة القادسية، ١٥ (٢)، ١٩٨-٢٣٣.
- ٦- الرشيد، أنور خالد صقر الخرينج (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ٩١٨-٩٣٢.
- ٧- السيد طه، حسنين؛ وعيد، أيمن عادل؛ وخلف، ماهر محمود (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ١-٥٩.

- ٨- عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثاني، ١٣٧-١٨٧.
- ٩- غنام، محمود (٢٠١٧). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١٠- مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد (٢٠١٧). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الأول، العدد السادس.
- ١١- المشرقي، أحمد عبد الله أحمد (٢٠٢١). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية، مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، العدد الأول، ٣٠-١.

ج- المراجع الأجنبية:

- 12- Alshaer, Sawsan A. (2020). *The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks*. Modern Applied Science, Vol. 14, No. 6, 82-89.
- 13- Frunzaru, V., & Cismaru, D. M. (2018). *The Impact of Individual Entrepreneurial Orientation and Education on Generation Z's Intention Towards Entrepreneurship*. Kybernetes.
- 14- Imran, M., et al., (2018). *The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance*, Management Science Letters, Vol. 8, Issue. 6.
- 15- Shah, S. Z. A. & Bhutta, N. T., (2013). *Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective*", Open Journal of Accounting, Vol. 2, No. 2.
- 16- Soares, J., Reis, D., Cunha, J., & Neto, P. (2018). *Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institution*. Journal Technol. Manag. Innovation, 13(3), 39-46.
- 17- Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian & Katrin Wyrki. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. Business Research, 1-28.
- 18- Yu F. (2012). *Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance*", African Journal of Business Management, Vol. 6, No. 4.
- 19- Zainol, F. A. & Ayadurai, S. (2011). *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia*", International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 1.