

مساهمة البراعة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف، الجزائر

The Contribution of Strategic Ambidexterity To Achieving Outstanding Performance: A Case Study of Perfumes Wouroud Company, Oued Souf Algeria

هلال نسيم^{1*}، طوابية سليم²

¹ جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، hellal.nassima@yahoo.com

² المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، salim.elmoatassem.bellah@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/10/31

تاريخ الاستلام: 2024/08/10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى وعي وتبني مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر بالبراعة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (براعة استغلالية، براعة استكشافية، براعة هيكلية) ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 53 عامل من فئة الإطارات بالاعتماد على برنامج SPSS.24 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لكل من البراعة الإستراتيجية والأداء المتميز لدى مسئولي المؤسسة المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، وعليه أوصت الدراسة على ضرورة رفع الوعي لدى المؤسسة المبحوثة بأهمية البراعة الإستراتيجية والعمل على ترسيخ وتفعيل هذا المفهوم لما له من أثر إيجابي وقوي في تحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: براعة إستراتيجية، استكشاف، استغلال، براعة هيكلية، أداء متميز.

تصنيف JEL: O30; L2; M1

Abstract:

The aim of this study is to highlight the awareness and adoption of Perfumes wouroud company in oued souf Algeria of strategic ambidexterity in its three dimensions (Exploitative ambidexterity, Exploratory ambidexterity, structural ambidexterity) and the extent of its contribution to achieving outstanding performance. to achieve this, the analytical descriptive approach was adopted, and the questionnaire was distributed to an intentional sample of 53 tire workers based on the SPSS program.24 the study found that there is an average level of both strategic dexterity and outstanding performance among the officials of the studied institution, and the presence of a statistically significant effect of strategic ambidexterity in its various dimensions on the outstanding performance of the Perfumes wouroud company in oued souf Algeria at the indicative level ($\alpha < 0.05$), therefore, the study recommended the need to raise awareness among the institution under study of the importance of strategic dexterity and work to consolidate and activate this concept because of its positive and strong impact in achieving outstanding performance.

Keys words: strategic ambidexterity, exploration, exploitation, structural ambidexterity outstanding performance.

JEL classification codes: O30; L2; M1.

* المؤلف المرسل: هلال نسيم، الايميل: hellal.nassima@yahoo.com

1. مقدمة:

تحتاج المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها خاصة في ظل التحولات الراهنة إلى التغيير في أساليب الإدارة تماشياً مع مجريات الأحداث، فالتحديات والضغوطات الكبيرة التي واجهت وتواجه منظمات الأعمال في مسعاها لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المضطربة أدت إلى بروز فكرة البراعة الإستراتيجية باعتبارها أحد الخيارات التي يمكن اللجوء إليها للتأقلم مع التغيرات المحيطة بها والتعامل مع التحديات بصورة فعالة، من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في وقت متزامن.

فالبراعة من بين المواضيع المثيرة للبحث في الإدارة الإستراتيجية حيث ترتبط بتحقيق النجاح على المدى الطويل، كما أنها تعد شكل من أشكال القدرات الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الموازنة بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف بمعنى التوفيق بين ما يواجهه المنظمة من تحديات وتوترات وبين مطالبها المتضاربة في آن واحد دون توقف عجلة العمل، هذا التوازن يساعدها على الابتكار والنمو مع المحافظة الكفاءة التشغيلية.

حيث أن التغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المنظمات التميز في أدائها للبقاء، إذ أصبحت تبحث وتستमित لبلوغ مستوى عالي من التميز في أدائها ما يستدعي منها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك وتعظيم أداء العاملين بصورة خاصة وأداء المنظمة ككل بصورة عامة، ومنذ تكريم منظمات الأعمال بجوائز عالمية لتحقيقها للأداء المتميز زاد الاهتمام أكثر بهذا المفهوم، مما تتطلب منا تسليط الضوء على البراعة الإستراتيجية كتوجه جديد لتحقيق الأداء المتميز.

- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم الإشارة إليه سابقاً يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:
هل يمكن أن تساهم البراعة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة مفهوم البراعة الإستراتيجية بأبعادها بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟
- ما مستوى توفر الأداء المتميز بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟
- كيف يمكن أن تساهم البراعة الإستراتيجية في تميز الأداء بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟

- فرضيات الدراسة:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي يسعى البحث لاختبار الفرضيات التالية:

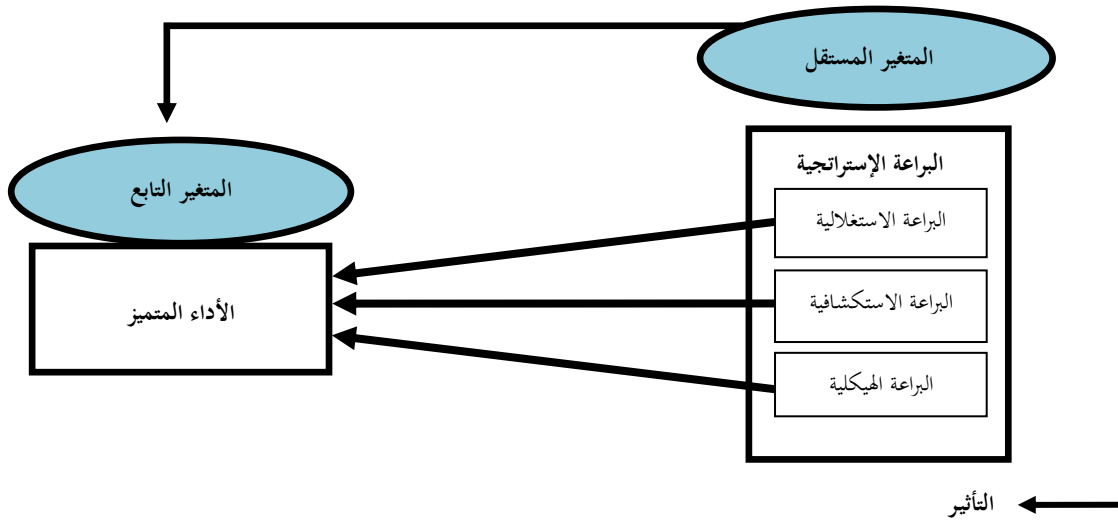
- الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد إدراك عالي لمفهوم البراعة الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؛

- الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد أداء متميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؛
 - الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
- وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة H03-01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستغلالية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة H03-02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستكشافية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة H03-03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الهيكلية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
- نموذج الدراسة:

في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة والافتراضات التي تم تحديدهما ومحاولةً منا لترجمة هذه المشكلة وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نموذج فكري افتراضي كما يوضحه الشكل أدناه والذي يمثل تصور بسيط يشير إلى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والذي يربط بين البراعة الإستراتيجية والأداء المتميز.

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حيوية الموضوع لتناوله البراعة الاستراتيجية باعتبارها اتجاه جديد في حقل الادارة الاستراتيجية والاداء المتميز باعتبار ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير السريع ما يفرض التميز، مما يفتح لنا بابا واسعا لدراسة هذه المفاهيم ذلك لانها تحقق تراكم معرفي من خلال الوقوف على اهمية مثل هذه المواضيع والاستفادة منها في الميدان المبحوث، وعليه تنفرد هذه الدراسة بمحاولتها للفت الانتباه لأهمية البراعة الاستراتيجية والاداء المتميز ودورهما الفاعل معا بالنسبة للمؤسسة المبحوثة في مساهمة تحقيق الاهداف الاستراتيجية في ضمان النجاح على المدى الطويل والتكيف مع البيئة التنافسية.

- أهداف الدراسة: تأسيساً على ما سبق تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة ما يساهم في بلورة التوجهات الفكرية للبحوث المستقبلية؛
- معرفة مدى وعي مسئولي المؤسسة المبحوثة وتبنيهم لمفهوم البراعة الإستراتيجية ومدى اهتمامهم بها؛

- تشخيص واقع الأداء الفعلي لمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؛
- تحديد دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق التميز في الأداء للمؤسسة المبحوثة؛
- مخرجات هذه الدراسة من شأنها أن تسهم في تحقيق أقصى قدر ممكن من الأداء المتميز في المؤسسة المبحوثة بتبنيها لمفاهيم جديدة كالبراعة الإستراتيجية.

- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع ومتطلباته وقصد الإلمام بجميع الجوانب الفكرية للموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم الاستعانة في الجانب النظري بالعديد من المراجع العربية والأجنبية لوصف الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل التطبيق العملي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

- الدراسات السابقة:

سنستعرض بعض الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها حسب الأقدمية لمتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

1. دراسة (Abdulrahman & Mohammed, 2021) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية بعنوان: "Strategy Ambidexterity And Its Impact On Strategic Renewal" البراعة الإستراتيجية وتأثيرها على التجديد الاستراتيجي حيث هدفت الدراسة: إلى تحديد أثر البراعة الإستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) في تحقيق التجديد الاستراتيجي وأجريت هذه الدراسة في منظمة زين للاتصالات العراقية كدراسة تطبيقية وتم اختيار عينة اشتملت على (39) من مدراء ورؤساء الأقسام الإدارية الوسطى واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن البراعة الإستراتيجية لها تأثير قوي وكبير على التجديد الاستراتيجي وتوضح هذه النتيجة أن موظفو منظمة الاتصالات يتابعون بجد مهامهم بطريقة إبداعية لإثبات كفاءتهم في التعامل مع آليات تحقيق التجديد الاستراتيجي ومعالجة المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لواجباتهم، كما أن البراعة الإستراتيجية قد حسنت من الثقافة التنظيمية لقطاع الاتصالات لتحقيق التجديد الاستراتيجي، كما استطاعت منظمة زين للاتصالات العراقية من خلال البراعة الإستراتيجية في خلق ظروف إيجابية لتحقيق هدفها المتمثل في التجديد الاستراتيجي.
2. دراسة (طلال، 2021) وهي عبارة عن أطروحة باللغة العربية بعنوان: "مساهمة خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع الخفة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز وعليه اختيرت مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريج كدراسة حالة تحليلية لأراء عينة عشوائية تضم (154) إطار وتم استرجاع (131) استبانة صالحة للاختبار والتحليل واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في عرض موضوعات البحث مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مؤسسة كوندور تتميز بخفة الحركة الإستراتيجية، مع وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي وتكنولوجيا المعلومات بالأداء المتميز عند مستوى معنوية بالمؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة اثريين أبعاد المتغير المستقل خفة الحركة الإستراتيجية على المتغير التابع. الأداء المتميز عند مستوى معنوية بالمؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة (Hadi & Salim, 2023) وهي عبارة عن مقال باللغة الانجليزية بعنوان: Strategic Intelligence And Its Role In Achieving Outstanding Performance أي "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز" هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع ومدى تأثيره الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الشراكة، التفكير النظامي، التحفيز) على متغير الأداء المتميز بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، رضا العملاء، الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال دراسة استطلاعية لقيادة شرطة محافظة النجف التابعة لوزارة الداخلية العراقية لأراء عينة من القيادات تضم (302) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز بأبعادهما ووجود علاقة إيجابية وتأثير ذات أهمية كبيرة لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الأداء المتميز، وجود تأثير لبعد التفكير النظامي على الأداء المتميز ثم بعد الرؤية تلها الشراكة وبعد الاستشراف، وأخيرا بعد التحفيز.

4. دراسة (احمد، سحر، ليلي، و سعاد، 2023) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية بعنوان: "الدور الوسيط للمعرفة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتحقيق البراعة الإستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري الشركة العامة لتصنيع الحبوب في كربلاء المقدسة بالعراق " هدفت الدراسة: إلى التعرف على الدور الوسيط للمعرفة الإستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (البيئة التنظيمية، الأولويات الإستراتيجية، القدرات التنظيمية) في تعزيز العلاقة ودراسة التأثير بين القيادة الإستراتيجية بأبعاده (التركيز على الزبائن، كفاية العملية، تطوير الأعمال، الابتكار التنظيمي) وتحقيق البراعة الإستراتيجية بأبعاده (الإستراتيجية الاستكشافية، الإستراتيجية الاستثمارية) وتوزيع استبيان شمل على عينة قصدية بلغت 58 واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام بواسطة Smart PIs، أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك دورا تأثيري غير مباشر ووسيطاً فاعلاً للمعرفة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية، وخلص البحث بوجود مدخلين تجعل المنظمة بارعة إستراتيجيا وهي: تبني الاستراتيجيات الاستكشافية بحثاً عن الفرص غير المستغلة فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وتبني الاستراتيجيات الاستثمارية للفرص البيئية الحالية والمستقبلية بشكل استباقي.

- تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، الوصول إلى المصادر والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تحديد العينة، إعداد الاستبانة، حيث جاءت هذه الدراسة مكملية للجهود البحثية السابقة كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أحد المتغيرين بالدراسة، الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات واستهداف عينة من القادات، إضافة إلى تناول نفس الأبعاد تقريبا بالنسبة للبراعة الإستراتيجية، إلا أنها اختلفت عنها في الإشكالية، الفرضيات، مجال التطبيق، الأهداف، بيئة العمل، حيث تمحورت الدراسات السابقة على متغير واحد من متغيرات الدراسة ولم يصادف الباحثان في حدود اطلاعهما على أي دراسة تجمع بين هذين المتغيرين مما دفع الباحثان لاختبار العلاقة والتأثير بين البراعة الإستراتيجية والأداء المتميز معاً، ومع قلة التوجهات البحثية لهذا الموضوع وحدائته جاءت الدراسة الحالية كجهد ميداني وإضافة نوعية في البيئة العربية والجزائرية خاصة والفجوة البحثية هنا تفردت في تحديد مدى إدراك المؤسسة المبحوثة بممارسة البراعة الإستراتيجية وكيف يمكن لذلك أن يساهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

1.2 مفاهيم أساسية حول البراعة الإستراتيجية.

1.1.2: تعريف البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity

تعددت معاني مصطلح البراعة الاستراتيجية نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

الأصول التاريخية لكلمة براعة "Ambidexterity" لاتينية مشتقة من المختصر "Ambi" وتعني "كليهما" وتعني "المهارة أو الرشاقة" ما يدل على الاستعمال المزدوج إلى حد استثنائي. (مواهب كاظم، 2022، صفحة 24)

البراعة الإستراتيجية تعرف بأنها مجال ناشئ عن مبادئ البراعة التنظيمية ومبادئ الإدارة الإستراتيجية في الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد بالتركيز على العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية والتأثيرات الجانبية في الأداء والذي يعد أساسا للنجاح على المدى القصير والطويل الأجل. (Andre, 2010, p. 129)

القدرة على استكشاف فرص جديدة ومتابعتها بشكل فاعل مع استثمار الأسواق الحالية بكفاءة وهي بمثابة القدرة الديناميكية التي تعمل على إيجاد التوازن بين الاستكشاف والاستثمار في أن واحد بدلا من اختيار أحد الطرفين ضمن إمكانياتها المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (Venkatraman, Chi-Hyon, & Lee, 2007, p. 3) وتعرف بأنها استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة التي تضيف قيمة لمكانتها بالشكل الذي يحقق التوازن بين أدائها الاستغلالي وأدائها الاستكشافي لتحقيق التوافق بين الموارد والسوق وظروف المنافسة. (Davis & Daley, 2008, p. 55)

كما تعني القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة أي الجديدة والمنافسة في الأسواق الناضجة أي الحالية في الوقت ذاته، وزيادة على ذلك يجب أن تملك القدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية المتوفرة. (مجدي محمد، 2022، صفحة 11).

البراعة الإستراتيجية بمثابة مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة وبالتالي وجوب إيجاد التوازن المناسب بينهما وهذا ليس بالأمر السهل لأن التركيز على أي منهما سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر حيث لا ينظر إلى الأهداف على أنها متناقضة إن كانت ظاهريا كذلك ولكن يمكن تحقيق كل منها مع بعضهم. (صالح عبد الرضا وعلي عبد الرزاق، 2018، صفحة 34)

وعليه يمكن القول أن البراعة الإستراتيجية هي القدرة على تطبيق إستراتيجية الحالية في نفس الوقت تطوير إستراتيجية مستقبلية بطريقة فعالة وكفوءة في إدارة متطلبات أعمال اليوم والتكيف مع التغيرات البيئية ما يسمح لها بتحسين أدائها.

2.1.2. أبعاد البراعة الإستراتيجية:

سنستعرض الأبعاد المهمة لقياس البراعة الإستراتيجية وهي كالتالي:

- البراعة الاستكشافية: Exploratory Ambidexterity

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل التقصي والتنوع والمجازفة والتفكير خارج الصندوق وتجاوز الروتين لأنها ذات نظرة إلى الأمام وهي تتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية، تتميز بالاختلاف والمرونة والبحث عن فرص جديدة وتطوير منتجات جديدة تلبيةً لاحتياجات السوق المتغيرة مشكلة بذلك مصدرا من مصادر الابتكار، كما يركز على التغيير الجذري والتجريب وهو بذلك يشير إلى الاهتمام أكثر بإبداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية. (O'reilly & Tushman, 2013, p. 4)

تعرف بأنها عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وتقديمها في الأسواق الناشئة لإشباع حاجات العملاء بتقديم أشياء لم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها، فضلاً عن استكشاف البيئة الخارجية لإيجاد الفرص الجديدة المحيطة بها لجذب عملاء جدد واكتشاف أسواق جديدة لم تستغل بعد وتشكيل قنوات توزيع جديدة. (سمية مصطفى، 2020، صفحة 39)

- البراعة الاستغلالية: *Exploitative Ambidexterity*

الاستغلال مرتبط بتعزيز الكفاءة، الاختيار والتنفيذ والتأكد، التغيير المستمر والتحسين بصورة تدريجية كما يشير إلى استثمار المعرفة الحالية واستخدام الموارد بفعالية مع تحسين العمليات الحالية، يستهدف التركيز على احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ما يساهم في تحقيق أقصى درجات السيطرة في البيئة التنافسية وتحسين مستوى جودة المنتجات وبالتالي توسيع قنوات التوزيع. (التييم وخدام، 2021، صفحة 35)

كما تعرف بأنها الاستخدام الأمثل لمعارف المنظمة الحالية والاستعمال الدائم لها، فاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يشير إلى أن الاستغلال كسب الفرص من أجل خلق قيمة بشكل مباشر على شكل منتج أو خدمة جديدة. (عيسى سعيد، 2022، صفحة 611)

- البراعة الهيكلية: *Structural Ambidexterity*

إنشاء هياكل مستقلة ومنفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة والتي لا يمكن أن تتعايش على نحو فعال مع بعضها، إذ تعمل كل منها بشكل منفرد إلا أنها تتكامل معا في دعم أداء المنظمة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد ويجب أن يكون لها تواصل وتنسيقاً تنظيمياً ويتم تجميع هذه الوحدات من خلال هدف استراتيجي مشترك. (O'reilly & Tushman, 2013, p. 9)

إذ تتحقق البراعة الهيكلية عندما يتم الفصل الهيكلي لأنشطة الاستكشاف والاستغلال في وحدات عمل متميزة من أجل إدارة الطلبات المتعارضة لتحقيق التوازن ويكون الفصل الهيكلي ضروري بسبب طبيعة هذه الأنشطة، حيث يتم توجيه كل نوع من الوحدات نحو وظيفتها الأساسية إما استكشاف أو استغلال، التي تركز على الكفاءة والقدرة على التكيف ويتم اتخاذ القرارات فيها عن طريق الإدارة العليا ويتمتع الموظفون في البراعة الهيكلية بالتخصص في وظائفهم. (مواهب كاظم، 2022، صفحة 32)

الاستثمار من دون الاستكشاف طريق للتقادم والاستكشاف من دون الاستثمار طريق للهروب، وعلى المنظمة أن تكون في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط إذ يتم تحسين المنتجات الحالية بكفاءة عالية ولكنها تظل عرضة للأفكار الجديدة وتغيرات السوق وفخ الفشل المتعلق بالاستكشاف المفرط فقد تفشل الأفكار الجديدة في أن يكون لها صدى كاف ليتم قبولها. (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2020, p. 3)

3.1.2. أهمية البراعة الإستراتيجية

تكمن أهمية البراعة الإستراتيجية في النقاط الآتية: (Musigire, Ntayi, & Ahiauzu, 2017, pp. 74-75)

- تطوير منتجات جديدة من خلال الاستكشاف والبحث عن أسواق مستقبلية تمكنها من أن تكون أول من يعلم عنها لتكون رائدة فيها وبالتالي زبائن جدد؛
- الاستثمار في المنتجات القديمة بإعادة ضبطها وفق متطلبات السوق بما في ذلك التغييرات في توقعات الذوق والسعر؛

- زيادة أداء المبيعات في الأسواق الجديدة والقديمة من خلال استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وتنفيذهما معا ما يجعلها أكثر استجابة لاحتياجات السوق ما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة؛
- تقديم منتجات جديدة دون التخلي عن المنتجات الحالية في الأسواق التي تعمل في بيئة تسويقية ديناميكية. (ناجي عبد الستار و احمد علي، 2023، صفحة 21)
- تبرز أهميتها كوسيلة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية مع تنوع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية. (احمد، سحر، ليلي، و سعاد، 2023، صفحة 228)
- ارتباطها المباشر بالمقدرة الإستراتيجية على متابعتها لهدفين مختلفين والتوافق بين الاحتياجات المتضاربة والأنشطة المتناقضة مثل التوازن في استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الحالية. (oscar, Ferran, & Gomes, 2019, p. 3)

2.2. المفاهيم الأساسية للأداء المتميز

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد، فالتنافسية والمعرفة والعولة جعلت من التميز في الأداء للمنظمات أمرا مفروضا عليها.

1.2.2: تعريف الأداء المتميز *Outstanding Performance*

- تعريف الأداء

يعرف الأداء بمدى بلوغ الأهداف أو الاقتصاد في استخدام الموارد، وهو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (مزهودة، 2001، صفحة 62)، وهو بذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز. ومن هنا يمكن القول أن الأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية معا، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بارتفاع مستوى الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها مع حسن الاستغلال ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوقعة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. (Charge, 1999, pp. 41-44)

- تعريف التميز

يعرف التميز: "بكونه التفرد، بمعنى امتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في المجال أو الحقل نفسه، أي أن التميز يعني التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بالكفاءة والجودة نفسها". (طلال، 2021، صفحة 67) ويأتي تميز المنظمات من المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهم محور الأعمال التي تمارسها المنظمات، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار فيها يجعلها مبدعة ومتميزة عن غيرها كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي. (رشيد صالح، 2014، صفحة 06).

وعليه التميز كمفهوم إداري يسعى للوصول إلى درجة كبيرة من التفوق والجدارة في اكتشاف الجديد لمواكبة القوة التنافسية والارتقاء للأفضل ما يعني تجاوز الحدود الموضوعة والتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعا.

- تعريف الأداء المتميز

التميز في الأداء نمط فكري وغاية إستراتيجية ومفهوم جوهري متكامل لارتباطه بعلم الإدارة ولا يزال لحد الآن أحد المحاور الرئيسية لها، فالمنظمات تعيش في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التكنولوجية، ما يضعها في وضع حرج في عدم كفاية الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات والوصول لتطلعات الزبائن، ما جعلها تبحث عن تحقيق التميز في الأداء والذي يعتبر بمثابة الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة، فقد ظهرت العديد من الآراء بشأن تحديد مفهوم واضح للأداء المتميز وفيما يلي بعض التعاريف:

هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي وهو بذلك ذروة الأداء فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق (الزبيدي و المشهداني، 2016، صفحة 269)، ويعرف بأنه: "مستوى مرتفع للإتقان" (السلي، 2002، صفحة 11) ويعتبر المحدد لنجاح المنظمات وبقائها في أسواقها المستهدفة وسعيها لبناء مركز استراتيجي متميز.

ويعرف كذلك بأنه العملية التي تسمح للأفراد بتحويلهم إلى رأس مال فكري ذات قيمة وخبرة جاهزة في المنظمة تؤدي إلى النجاح والأداء المذهل وهو رؤية متكاملة لإدارة الأداء المنظمي يؤدي إلى تقديم قيمة أكبر للزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية. (هبة محمد، محمد اسماعيل، و ابراهيم ريسان، 2022، صفحة 1388)

الأداء المتميز هو القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية بطريقة غير روتينية أي القدرة على التجديد والتغيير على المدى الطويل لتحقيق مستويات أداء مرتفعة في مجال النمو والربح. (Pinto، 2003، صفحة 11).

كما يعرف الأداء المتميز بأنه توظيف القدرات أو العمليات المستمرة التي تمكن المنظمة من مواجهة مختلف التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية عبر تضافر مختلف الجهود والمهارات والمعارف الفردية والتنظيمية ما يؤدي إلى البقاء والاستقرار والنمو والتطور باتجاه تحقيق الميزة التنافسية. (علي عادل و خالدية مصطفى، 2023، صفحة 150)

فالأداء المتميز يختلف عن الأداء التقليدي من خلال اعتماده على التطوير والتحسين بصفة مستمرة ودائمة بشكل رئيسي، فالتطوير المستمر من أهم مقومات الأداء المتميز.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأداء المتميز هو: أعلى مستوى من مستويات الأداء ما يعني البراعة والإتقان والمهارة التفوق والأداء العالي، ما يجعل من المنظمات التي حققت هذا المستوى في خانة المتفوقين على غيرها في أدائها للمهام بنتائج فاقت التوقع وبدون ترك مجال للأخطاء.

2.2.2: أهمية الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى إثبات وجودها بالتميز، لذا تتجلى أهمية تبني وتطبيق الأداء المتميز من خلال مجموعة من الحقائق كالتالي: (صالح، 2009، الصفحات 113-114)

- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية؛
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين وتخفيض معدلات الغياب؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛
- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها؛
- الحفاظ على الزبائن ورضاهم وتحسين صورة المنظمة وكسب حصة سوقية؛

- تحسين نوعية وجودة المخرجات وتدريب العاملين تحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

3.2.2: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

- لا يمكن اليوم للمنظمات تحقيق نفس النجاح الذي حققته من ذي قبل بالسهولة والأداء نفسيهما نظرا للتطورات الحاصلة فتحقيق الأداء المتميز يستدعي توافر المتطلبات التالية: (السلي، 2002، الصفحات 26-27)
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال؛
- غرس ثقافة الجودة في محيط العمل من خلال نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء التنظيمي بغرض التقويم المستمر؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتحقيق الأداء المتميز.

3. الدراسة الميدانية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر لكونها واحدة من أهم المؤسسات العريقة في مجال العطور وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على مدى إدراكها لمفهوم البراعة الإستراتيجية وممارسته ومستوى توفر الأداء المتميز لديها والعلاقة بينهما، ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة بينما تم الاعتماد على عينة قصديه (عمدية والتي فرضتها طبيعة الدراسة) البالغ عددهم 60 إطارا بالإدارة العليا والوسطى مما يجعلهم فريق عمل استراتيجي، فهذه الفئة هي الأقدر على فهم أسئلة الاستبيان كما اعتمدنا على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على الإطارات.

جدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المقبولة
60	57	04	53
%100	%95	%6.67	%88.33

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.3 أداة ومتغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان والذي تضمن جزأين وهما:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة وهي الجنس والسن، سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين:
المحور الأول: يشتمل على 15 عبارة كلها تخص البراعة الإستراتيجية (كمتغير مستقل) بأبعاده الثلاث وهي: البراعة الاستغلالية، الاستكشافية، الهيكلية، ويتضمن كل بعد 5 عبارات.
المحور الثاني: يشتمل على 15 عبارة كلها تخص الأداء المتميز (كمتغير تابع).
تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذات التدرج الخماسي في تصميم الاستبيان لسهولة وتوازن درجاته، إلا أننا سنتعامل معه وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمسة وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) للمتوسط الحسابي لكل فقرة وفقا للمعادلة التالية: "القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات" أي $(1-5)/3=1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة، وبذلك تكون المستويات كما يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم 02: مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
قيم المتوسطات الحسابية وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمس مستويات					
مستوى الاتجاه	منخفض	متوسط	مرتفع		
قيم المتوسط	من (1.0) إلى (2.33)	من (2.34) إلى (3.66)	من (3.67) إلى (5.00)		

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.3 قياس صدق وثبات الاستبيان.

جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ كما يبينها الجدول أدناه من أجل صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم 03: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات محاور الاستبيان.

المحور	المتغير المستقل: البراعة الإستراتيجية			المتغير التابع: الأداء المتميز
	البراعة الاستغلالية	البراعة الاستكشافية	البراعة الهيكلية	
عدد العبارات	05	05	05	15
قيمة معامل الثبات	70.80			490.8
الثبات الكلي	0.874			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

حسب نتائج الجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات للبراعة الإستراتيجية والأداء المتميز جاءت كلها أكبر من (0.7) وهو الحد المقبول لهذا الاختبار، كما جاءت قيمة هذا المعامل لجميع عبارات الاستبيان (0.874) وهي قيمة مرتفعة ما يعني أنه إذ تمت عملية إعادة توزيع الاستبانة على العينة عدة مرات في فترة زمنية معينة تحت ظروف مماثلة فإن 87.4% سيعيدون نفس الإجابة وبالنظر إلى هذه النتائج التي جاءت نسب الثبات كلها عالية.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى H01: "لا يوجد إدراك عالي لمفهوم البراعة الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

الجدول رقم 04: إجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل (البراعة الإستراتيجية).

الرقم	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
01	نستخدم قنوات توزيع جديدة مع البحث المستمر للأسواق التي تلي توجّهات المنظمة المستقبلية	3.68	0.932	مرتفع
02	نستهدف زبائن جدد بتقديم منتجات مبتكرة بتصميم عصري وجذاب	3.80	0.768	مرتفع
03	نكتشف التهديدات مبكرا لتجنبها ونعمل على تقليل الخطر بعدة أساليب	3.32	0.915	متوسط
04	نعمل على توفير الاحتياجات المستقبلية للزبائن بما يفوق توقعاتهم قبل أن تدركه غالبية المنافسين	3.85	0.361	مرتفع
05	نمتلك تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتنا في استكشاف الفرص الجديدة	2.85	0.770	متوسط
بعد البراعة الاستكشافية				
06	نعمل على استغلال الفرص بالمشاركة في مختلف المعارض التجارية في الأسواق الحالية	3.89	0.913	مرتفع
07	لدينا القدرة على إدراك حاجات السوق باستمرار لانتهاز الفرص المتاحة	3.70	0.668	مرتفع
08	نراقب باستمرار مستوى التزامنا في تلبية الاحتياجات المتغيرة لزبائننا الحاليين لكسب رضاهم	3.69	0.718	مرتفع
09	لدينا المهارات الكافية لإحداث التغيير والقدرة على انتهاز الفرص من خلاله وفق إمكانياتنا	3.34	0.915	متوسط
10	نعمل على التحسين المستمر لأنشطة منظمنا لتقديم منتجات بجودة عالية وسعر مناسب	3.58	0.929	متوسط
بعد البراعة الاستغلالية				
11	الهيكل التنظيمي الراهن يساعد على استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة	3.81	0.833	مرتفع
12	تسمح مرونة الهيكل التنظيمي بالدخول لأسواق جديدة مع المحافظة على الأسواق الحالية بأسلوب كفاء وفعال	3.47	0.932	متوسط
13	تعمل وحدة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي على تلبية رغبات العملاء الحاليين والمحتملين	2.51	0.912	متوسط
14	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح المسؤوليات والأدوار	3.72	0.907	مرتفع
15	نستحدث وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	3.11	0.867	متوسط
بعد البراعة الهيكلية				
المجموع الكلي				
		3.48	0.830	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

من نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور البراعة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة بلغت قيمته (3.48) وهي قيمة متوسطة، ما يعني الاتجاه نحو الحياد أي الموافقة المتوسطة على عبارات هذا المحور بانحراف معياري مقداره (0.830) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد ، حيث تتراوح قيم المتوسط الحسابي لأبعاد هذا المحور من (3.32-3.64)، وعليه المؤسسة المبحوثة تمارس البراعة الاستغلالية والبراعة الاستكشافية والبراعة الهيكلية بدرجة متوسطة بقيم متفاوتة على الترتيب.

هذه النتائج تؤكد اهتمام المؤسسة باستغلال الفرص الحالية وهذا ما أثبتته العبارات (6،7،8) بالترتيب واهتمامها باستكشاف الفرص في بيئتها الخارجية من خلال ما وضحته العبارات (1،2،4) بالترتيب حيث جاءت كل هذه العبارات بمستوى عالي، ويمكن القول من خلال نتائج آراء عينة الدراسة على غياب عملية الجمع بين الاستكشاف والاستغلال مع بعض وانعدام الموازنة والترابط بين هذه الأنشطة وهذا ما أظهره بعد البراعة الهيكلية ويعود السبب لذلك أنها أنشطة متناقضة ومختلفة لا تتفاعل مع بعضها البعض على نحو فعال، وعليه يجب على المؤسسة المبحوثة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الخاص بها، ما يتوجب عليها العمل على فصل هذه الأنشطة المتناقضة كل منها على حدة في وحدات مستقلة، وبالوقت نفسه يكون هناك تواصل تنظيمي الأمر الذي يستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص واستكشاف فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهما من خلال وجود رؤية مشتركة وفريق عمل استراتيجي.

وبناء على هذه النتائج المحصل عليها يظهر أن الممارسات المعمول بها بالمؤسسة المبحوثة خلقت نوع من البراعة الإستراتيجية بمستوى إدراك متوسط وهذا ما لمسته أفراد العينة وبالرغم من أنه لم يكن ضعيفا إلا أنه لم يرقى للمستوى العالي وعليه نقبل الفرضية التي مفادها: "لا يوجد إدراك عالي لمفهوم البراعة الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

- الفرضية الرئيسية الثانية H02: "لا يوجد أداء متميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

الجدول رقم 05: إجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع (الأداء المتميز)

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
16	بيئة العمل الحالية داعمة ومشجعة للأداء بشكل أفضل	4.19	0.622	مرتفع
17	لدينا حرص واهتمام بمتابعة وتقييم انجازاتنا بمعايير عالية لمعرفة مدى تميزنا في مجال عملنا	3.81	0.833	مرتفع
18	نحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء من أول مرة أو الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى مرة	2.92	0.978	متوسط
19	لدينا اهتمام كبير بآراء العمال حيث يساهمون ويشاركون في اتخاذ القرارات بشكل واسع	3.96	0.940	مرتفع
20	ندعم جهود العمال للوصول إلى مستويات مميزة من الأداء وتحقيق مركز تنافسي جيد للمنظمة	2.85	0.770	متوسط
21	نعتمد على النتائج كتغذية عكسية لتطوير مدخلات نظامنا وتصحيح الانحرافات	3.13	0.891	متوسط
22	في حال ندرة المعلومات المتاحة لدينا القدرة على الحسم في المواقف وحل المشكلات	3.02	0.843	متوسط

23	لدينا فريق عمل لديهم القدرة على الاستجابة المباشرة لمتطلبات الزبائن بطرق إبداعية وتقديم حلول مبتكرة	3.30	0.848	متوسط
24	تحظى الأفكار الجديدة بالقبول ما يزيد من معدل الإنتاجية	3.83	0.470	مرتفع
25	نعمل على ضرورة التنسيق بين مختلف الأقسام وتكامل معارفهم وتضافر جهودهم لتحسين مستويات الأداء	2.36	0.811	متوسط
26	نعمل على توفير فرص التدريب لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة بشكل مستمر لتطوير أدائهم	3.90	0.757	مرتفع
27	نولي أهمية للتحفيز للملائم للعمال باعتبارهم رأس مال فكري يساهم في تميز الأداء	3.85	0.361	مرتفع
28	نتبنى أساليب حديثة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها ما يسمح لنا بالتعلم والتميز	2.51	0.912	متوسط
29	لدينا القدرة على توظيف المعارف المكتسبة لتحقيق التطور المستمر على كافة المستويات	2.92	0.978	متوسط
30	نهتم ببلوغ الأهداف المسطرة بغض النظر عن الصعوبات التي تفرضها بيئة المنافسة	3.59	0.822	متوسط
المجموع		3.34	0.789	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة بالأداء المتميز كان متوسط القيمة والذي بلغ 3.34 بانحراف معياري قدره 0.789 ما يعني أن هناك انسجام وعدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة، في حين نجد أن العبارات (16،19،26،27،24،17) على التوالي جاءت بمستوى مرتفع والتي تشير إلى موافقة عينة الدراسة على هذه العبارات الدالة على التميز في الأداء، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام واضح لتعزيز الأداء المتميز من خلال بيئة العمل الملائمة، الاهتمام بالموارد البشري بصفته مورد استراتيجي يملك المعرفة من خلال الحرص على الاستماع لأراء العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، الاهتمام بالتدريب والتحفيز، الشجاعة وتحمل المخاطر في قبول الأفكار الجديدة، متابعة وتقييم الانجازات بمعايير عالية لمعرفة مواطن الضعف والقوة لديهم في أساليب العمل التي تعتمدها، إلا أن هذه المحاولات غير كافية وهذا ما أظهرته باقي العبارات الأخرى التي سجلت متوسط حسابي بقيمة متوسطة أي مستوى مقبول وعادي وهو أمر لا يتناسب مع تحقيق أداء متميز عالي وهذه النتائج تؤكد مدى حاجة المؤسسة محل الدراسة إلى تعزيز الأداء وهذا من خلال اهتمامها أكثر ببعض التحديات من بينها تجنب ارتكاب الأخطاء أو الوقوع في نفس الأخطاء توظيف المعارف المكتسبة لتحقيق التطور المستمر على كافة المستويات وهو ما يعبر عن مستوى دون التميز في الأداء.

انطلاقاً من اتجاهات أفراد العينة أكدت هذه الأخيرة أن المؤسسة محل الدراسة لم تتمكن من تحقيق أداء متميز بل حققت أداء متوسط ومقبول وعليه نقبل الفرضية التي مفادها: " لا يوجد أداء متميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة استخدم الباحثين الانحدار الخطي البسيط من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة لها.

- الفرضية الرئيسية الثالثة H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$):

جدول رقم 06: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البراعة الإستراتيجية على الأداء المتميز

الثابت α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	beta	مستوى المعنوية
0.588	1.938	0.731	0.535	09.348	4.068	19.546	14.679	0.731	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 07 أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية وهذا ما يؤكد أن النموذج المعتمد يتمتع بالصلاحيات لاختبار فرضية وجود اثر البراعة الإستراتيجية على الأداء المتميز، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.731$) ما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة باتجاه طردي بين البراعة الإستراتيجية والأداء المتميز وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.535$) ما يعني 53.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز كمتغير تابع مرده تأثير البراعة الإستراتيجية كمتغير مستقل والنسبة الباقية 46.5% ترجع لعوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار β أن التغير في وحدة واحدة البراعة الإستراتيجية يقابله تغير في الأداء المتميز بمقدار 1.938 وحدة، بينما يعبر الثابت α (0.588) على المقدار الذي يحققه الأداء المتميز عندما يكون مستوى البراعة الإستراتيجية مساوي للصفر.

كما نجد أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وعليه بناء على هذه النتائج فإننا نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الإستراتيجية على الأداء المتميز وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة القائم عليها البحث (الفرضية العديمة) ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الإستراتيجية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$):

وهذا للبراعة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة أثر في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم بنسبة 53.5% في تحقيق الأداء المتميز، لكن لا نعلم أي من هذه الأبعاد له أثر أكبر، وهذا ما سنعرفه من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة H03-01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستغلالية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$):

جدول رقم 07: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد البراعة الاستغلالية على الأداء المتميز

الثابت α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	beta	مستوى المعنوية
0.653	1.590	0.712	0.507	10.348	4.068	16.546	14.679	0.712	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 08 أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية وهذا ما يؤكد أن النموذج المعتمد يتمتع بالصلاحيات لاختبار فرضية وجود اثر لبعده البراعة الاستغلالية على الأداء المتميز، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.712$) ما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة باتجاه طردي بين بعد البراعة الاستغلالية والأداء المتميز وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) ما يعني 50.7% من التغيرات الحاصلة في

جدول رقم 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد البراعة الهيكلية على الأداء المتميز

الثابت α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	beta	مستوى المعنوية
0.726	1.380	0.479	0.229	5.268	4.068	17.748	14.679	0.479	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 24

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 10 أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وهذا ما يؤكد أن النموذج المعتمد يتمتع بالصلاحيّة لاختبار فرضية وجود أثر لبعد البراعة الهيكلية على الأداء المتميز، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.479) ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة باتجاه طردي بين بعد البراعة الهيكلية والأداء المتميز وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.229$) ما يعني 22.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز كمتغير تابع مرده تأثير بعد البراعة الهيكلية كمتغير مستقل والنسبة الباقية 77.1% ترجع لعوامل أخرى، وتشير قيمة معامل الانحدار β أن التغير في وحدة واحدة لبعد البراعة الهيكلية يقابله تغير في الأداء المتميز بمقدار 0.108 وحدة، بينما يعبر الثابت α (0.726) على المقدار الذي يحققه الأداء المتميز عندما يكون مستوى البراعة الهيكلية مساوي للصفر وعليه تصبح معادلة الانحدار كما يلي: $y=1.380 x_3+0.726$ ، أي أن الأداء المتميز = $1.380 + 0.726$ براعة هيكلية

كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وعليه بناء على هذه النتائج فإننا نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البراعة الهيكلية على الأداء المتميز وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة القائم عليها البحث (الفرضية العديمة) ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الهيكلية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛

4. الخاتمة:

موضوع الدراسة الحالية يتسم بالحدّة على مستوى الفكر الإداري عامة والأدب الاستراتيجي خاصة ونصيبها من البحث والدراسة مازال مبكراً، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية الكشف عن بعض المتغيرات الهامة التي تلعب دوراً نشطاً في البيئات الدينامية التي تتميز بالغموض ما يتطلب من منظمات الأعمال الرغبة في أن تكون أفضل من منافسيها القيام بخطوات استباقية عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع وهذا لا يتم إلا بوجود ممارسات جديدة وفي مقدمتها البراعة الإستراتيجية والأداء المتميز، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- الاستغلال يجنب المنظمة المخاطرة ويجعلها تركز على فاعلية الإنتاج وكفاءته، عوائده إيجابية وقريبة يتعلق بتعميق الخبرة، بتحسين الجودة والتكاليف وتطوير السلع الحالية للحفاظ على مكانة إستراتيجية.
- المبالغة في الاستغلال يقلل من تعلم مهارات جديدة وقد تصبح المنظمة بذلك أسيرة وخاضعة للكفاءات القديمة والتي قد تؤدي إلى انخفاض الأداء كما أن تكلفة الاستغلال غالباً ما تكون أقل من تكلفة الاستكشاف.
- الاستكشاف عوائده غير مؤكدة وبعيدة المدى، عالي المخاطر وبالتالي المزيد من الموارد وجهود أعمق من استغلال الفرص وهذه الخصائص تجعل أنشطة الاستكشاف أقل جاذبية عند موازنة الموارد النادرة.
- البراعة الهيكلية في جوهرها قضية قيادة فهي تتمثل في إنشاء هياكل مستقلة لمجموعتين من الأنشطة المتناقضة، تعمل كل منها بشكل منفرد إلا أنها تتكامل في دعم الأداء لضمان الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات.

- للبراءة الإستراتيجية أثر كبير على تحقيق الأداء المتميز ومن المتطلبات الأساسية له وهذا من خلال متابعة الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت وفق نمط متسلسل لتغيير الهياكل مع الوقت، ما يعزز من مكانتها في السوق ويزيد من قدرتها على تحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء وصولاً للتميز.
 - مستوى توافر البراءة الإستراتيجية بأبعادها (البراءة الاستغلالية، الاستكشافية، الهيكلية) لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر جاءت بمستوى متوسط ولم تكن بالمستوى العالي الذي فرضته الدراسة.
 - مستوى توافر الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر جاء ضمن المستوى المتوسط.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الإستراتيجية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستغلالية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الاستكشافية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة الهيكلية على الأداء المتميز لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
- وفقاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
- مواصلة تنمية القدرات والمهارات الفكرية من خلال التكوين والدورات التدريبية التطبيقية، ورش العمل والندوات باعتبار المورد البشري من أهم مصادر تحقيق التميز والتفوق.
 - تثمين دور المعلومات والتعامل معها على أنها مورد إستراتيجي، ما سيضعها على المخاطرة وانهاز الفرص بالدخول إلى أسواق جديدة وتقليل حالات عدم اليقين ما أمكن.
 - إعادة ترتيب العوامل التي تخلق لها قيمة لتعزيز مكانتها بالنظر إلى ما وراء الطلب الحالي والعمل على استكشاف الفرص ومصادر جديدة للقيمة والثغرات غير المشبعة وخلق الطلب الخاص بها والعمل على إشباعه.
 - ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص الحالية لتحقيق الاستفادة من النوعين معا بعد الفصل الهيكلي لهما مع ضرورة وجود ممارسات إدارية وإجراءات عمل واضحة هذا التوازن يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والاستجابة بفعالية لتلك الضغوطات.
 - الاهتمام أكثر بقدرات الاستشعار واليقظة الإستراتيجية بسوق العطور في الجزائر وفي الخارج، للتعرف على الفرص المتاحة واستغلالها واستكشاف التهديدات المحتملة مبكراً وتجنبها ليتولد لديها نظام الإنذار المبكر والاستعداد لكل التقلبات المحتملة بوضع كل السيناريوهات الممكنة.
 - ضرورة المحافظة على مستوى مؤشرات النجاح للحفاظ على الحصة السوقية الحالية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر والسعي الجاد والفاعل إلى زيادة مستوى هذه المؤشرات لمستوى أعلى مما هي عليه لتصل للتميز من خلال خلق فرص جديدة في السوق والريادة في صناعة العطور.

5. قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- علي السلي. (2002). إدارة الأداء المتميز. دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة مصر.
- أبابكر عيسى سعيد. (2022). دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة قه لآي زانست العلمية مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – أربيل، كوردستان، العراق المجلد 7 العدد 1 ، الصفحات 600-629.
- إبراهيم علي عادل، و عطا خالدية مصطفى. (2023). ادارة المواهب وتأثيرها في الاداء المتميز دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة. ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL Vol. 2, No. 4. (EASJ) EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: <http://doi.org/10.58564/EASJ/2.4.2023.8> ، الصفحات 145-162.
- حسين الطائي هبة محمد، عابد الهورامي محمد اسماعيل، و ذنون العجيلي ابراهيم ريسان. (2022). تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المتميز دراسة مسحية لآراء عينة من منتسبي تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الموصل. (special number Vol. Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics الصفحات 1379-1400.
- رشيد صالح عبد الرضا، و لفته العبودي علي عبد الرزاق. (2018). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سممت السماوة. وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية المجلد 1، (الصفحات 25-55). بغداد.
- الرشيد صالح. (2009). التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 19، العدد 116، الإمارات.
- سلطان سلمان مواهب كاظم. (2022). تأثير البراعة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة التنسيق والمتابعة وزارة الشباب والرياضة. جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي . كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال: الجامعة المستنصرية.
- عبد الرضا رشيد صالح. (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 03، جامعة القادسية .
- عبد الله امانة الشمري احمد، عباس حسين الزيايدي سحر، محسن الحكيم ليلى، و جبير سلطان الشبلاوي سعاد. (أذار، 2023). الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري ال شركة العامة لتصنيع الحبوب. المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 15 العدد 75 ، الصفحات 216-248.
- عبد المالك مزهودة. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- غني دحا متناي الزبيدي، و أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني. (2016). دور رأس المال البشري و الأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي. بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38.
- محمود ناجي عبد الستار، و عبد الله احمد علي. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (آسياسيل، زين، كورك). المجلة الادارية والعلوم الاقتصادية بجامعة تكريت العراق المجلد 13 العدد 01 ، الصفحات 17-28.
- اية عبد اللطيف حسين التيم، و أمينة عبد الحليم خدام. (2021). أثر إدارة المواهب في البراعة الاستراتيجية من خلال الذكاء المنظمي لدى مجموعة نقل في الأردن. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية . جامعة عمان العربية/ كلية الأعمال.

- علي كلاب مجدي محمد. (2022). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة . غزة، كلية الإدارة والتمويل: جامعة الأقصى .
- كامل البسوس سميه مصطفى. (2020). التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية لقطاع الصحي. رسالة ماجستير الإدارة والقيادة . كلية الإدارة والتمويل : جامعة الاقصى بغزة .
- مصمودي طلال. (2021). مساهمة خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريش). أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل، م، د في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، 792-809. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة آكلي محند اولحاج البويرة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Paul Pinto. (2003). Les quatres piliers de la performance durable .paris: Ed Dunod.
- Andre, L. (2010). Heuristic for Ambidexterity: planning exploitation and exploitation over time in varying environments. A Thesis to be submitted to the Faculty of Graduate Studies in fulfilment of the requirements of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY . department of Business Administration: Asper School of Business University of Manitoba Winnipeg.
- Abdulrahman, T. S., & Mohammed, J. M. (2021, september). Strategy Ambidexterity and its impact on Strategic Renewal Applied research in Zain Iraq Telecom. Accounting & financial Sciences Journal No.3 , pp. 1-14.
- Charge, M. e. (1999, janvier). l'intention strategique et les divers types de performance de l'entreprise. revue francaise de gestion , N 132 .
- 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 .
- Hadi, J. F., & Salim, S. (2023). Strategic intelligence and its role in achieving outstanding performance. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences Vol. 19 (No.3) , pp. 143-156.
- Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017, February 28). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda? African Journal of Business Management Vol.11 , N4 , Makerere University Business School Kampala, Uganda , pp. 74-83.
- O'reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity Past Present and Future. The Academy of Management Perspective , Vol (27), No 4 .
- oscar, B., Ferran, V. H., & Gomes, E. (2019). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation. International Business Review .
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural, organizational context, and interorganizational relations. Journal of Business Research Vol. 112 .
- Venkatraman, N., Chi-Hyon, & Lee, B. (2007). Strategic Ambidexterity and Sales Growth : A Longitudinal Test in the Software Sector . in an unpublished manuscript Earlier version presented et the academy of managemet meetings 2005 .