

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د. عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال – جامعة بيشة - بيشة – المملكة العربية السعودية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتعزيز بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة العامة في مصر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة أعدت لهذا الغرض لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٥٨) موظفًا يعملون في شركات سياحية تابعة لقطاع الأعمال العام. وشملت أبعاد البراعة التنظيمية كلاً من: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، بينما شملت أبعاد المنظمات الذكية: الفهم الذكي للبيئة، تنمية رأس المال البشري، نشر وتطوير المعرفة، وبناء الذكاء الجماعي.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لبراعة الاستغلال كان أعلى من إدراكهم لبراعة الاستكشاف، وأن بُعد "تنمية رأس المال البشري" سجل أعلى متوسط بين أبعاد المنظمات الذكية، في حين جاء "الذكاء الجماعي" في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات الذكية ($R = 0.545$)، $R^2 = 0.273$ ، $\text{Sig.} = 0.001$)، حيث تبين أن براعة الاستكشاف تؤثر بدرجة أكبر على أبعاد مثل الفهم البيئي والذكاء الجماعي، بينما تؤثر براعة الاستغلال بشكل أقوى على رأس المال البشري والمعرفة.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: ضرورة تعزيز بعد الاستكشاف داخل شركات السياحة، وتفعيل الذكاء الجماعي من خلال فرق العمل التشاركية،

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

والاستثمار الاستراتيجي في المعرفة المؤسسية لتوجيه البراعة التنظيمية نحو التحول الذكي.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف، المنظمات الذكية، رأس المال البشري، الذكاء الجماعي، السياحة العامة.

Organizational Ambidexterity as an Approach to Enhancing Smart Organizations: A Field Study on Public Tourism Companies in Egypt

Dr. Adel Mohamed Habib Abu Al-Maati Ghonim

Assistant Professor, Department of Business Administration – College of Business – University of Bisha – Bisha 61922 –Saudi Arabia

Abstract:

This study aims to analyze the impact of organizational ambidexterity as a strategic approach to enhancing the development of smart organizations in Egypt's public tourism companies. The study adopted a descriptive-analytical methodology and employed a structured questionnaire to collect data from a sample of 358 employees working in public sector tourism companies. The dimensions of organizational ambidexterity included exploitation and exploration, while the smart organization dimensions comprised environmental intelligence, human capital development, knowledge dissemination, and collective intelligence.

The findings revealed that employees perceived exploitation practices more strongly than exploration practices. Among smart organization dimensions, "human capital development" received the highest mean, while "collective intelligence" scored the lowest. Results from the simple linear regression analysis showed a statistically significant positive relationship between organizational ambidexterity and smart organization development ($R = 0.545$, $R^2 = 0.273$, $\text{Sig.} = 0.001$). Exploration had a stronger influence on environmental intelligence and collective intelligence, while exploitation had a greater effect on human capital and knowledge.

The study concluded with several recommendations, including the need to strengthen exploration activities, enhance collective intelligence through collaborative teams, and strategically invest in institutional knowledge to guide ambidexterity toward intelligent transformation.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Exploitation, Exploration, Smart Organizations, Human Capital, Collective Intelligence, Public Tourism Sector.

١- مقدمة البحث

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تغيرات متسارعة وتحديات متنامية نتيجة للثورة الرقمية، وعولمة الأسواق، واشتداد المنافسة، وارتفاع معدلات التغيير التكنولوجي والمعلوماتي، مما يتطلب من المنظمات، خاصة العامة منها، تبني أساليب إدارية حديثة لضمان التكيف والاستمرارية والنمو. وقد أصبحت المعرفة والقدرة على التنبؤ والتكيف من أبرز مقومات البقاء للمنظمات في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد. (Fiest, 2009; Foray, 2014)

ومن بين المداخل الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الحديثة، يبرز مفهوم البراعة التنظيمية كأحد المفاهيم الجوهرية التي تمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية بكفاءة وبين استكشاف فرص وتجديدات مستقبلية. إذ تُعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التوفيق بين أنشطة الاستغلال (Exploitation) وأنشطة الاستكشاف (Exploration) بطريقة متزامنة، ما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بطريقة مرنة وديناميكية (Popadic et al., 2015; Nemanich & Vera, 2009) في السياق ذاته، بدأت المنظمات العامة تتجه نحو التحول إلى منظمات ذكية، وهي منظمات تتسم بالمرونة، والتعلم التنظيمي، والاستثمار في رأس المال البشري، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار. فالمنظمة الذكية ليست مجرد مؤسسة تستخدم المعرفة، بل هي كيان ديناميكي قادر على توليد المعرفة، واستثمارها، والتكيف الاستباقي مع متغيرات البيئة المحيطة (أبو علبة، ٢٠١٨)؛ (Bahrami et al., 2012)

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت كلاً من مفهومي البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية بصورة منفصلة، إلا أن الربط بين البراعة التنظيمية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتعزيز بناء المنظمات الذكية ما زال محدوداً في الأدبيات الإدارية، خاصة في البيئة المصرية، وضمن قطاع السياحة الحكومي تحديداً.

وتعد شركات السياحة بقطاع الأعمال العام في مصر من القطاعات الحيوية التي تمتلك إمكانات كبيرة، ولكنها تعاني من جملة من التحديات المتعلقة بضعف الأداء المؤسسي، وقصور في تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وعدم كفاءة إدارة المعرفة والموارد البشرية والتكنولوجية (تقرير وزارة السياحة، ٢٠١٩، ص ٣). لذلك، تبرز أهمية دراسة مدى قدرة هذا القطاع على تبني البراعة التنظيمية كأساس لبناء منظمات ذكية قادرة على التعامل بفاعلية مع المتغيرات، والتخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التميز المؤسسي.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة العامة في مصر، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استقصاء آراء العاملين في هذا القطاع حول مدى تطبيق مفاهيم البراعة التنظيمية، وأثر ذلك على تحولهم إلى منظمات ذكية.

٢ - مشكلة البحث وتساؤلاته

أصبحت المنظمات العامة في مواجهة مباشرة مع موجات متلاحقة من التغيرات البيئية والتكنولوجية، وازدياد حدة التنافس المحلي والدولي، مما جعل قدرتها على التكيف والتطوير المستمر شرطاً أساسياً للبقاء والاستمرار. لم يعد امتلاك الموارد وحده كافياً، بل أصبح لازماً على هذه المنظمات أن تتحول إلى كيانات ذكية تستطيع أن توظف المعرفة بكفاءة، وتعيد هندسة عملياتها، وتستثمر في رأس مالها البشري والتكنولوجي لتواكب متغيرات بيئة الأعمال المتسارعة (Bahrami et al., 2012, p.161؛ Costa, 2012, p.7256).

في هذا الإطار، برز مفهوم المنظمات الذكية بوصفه نموذجاً إدارياً متطوراً يسعى إلى تحويل المنظمة إلى كيان قادر على التعلم المستمر، وتوليد المعرفة، وتحقيق التكيف الفوري والاستباقي مع التغيرات، كما أن هذه المنظمات تعتمد على أنماط قيادية مرنة،

وهيكل تنظيمي غير تقليدي، واستراتيجيات مبنية على الفهم العميق للبيئة المحيطة (العكش، ٢٠١٨، ص ٥٤٤).

من جهة أخرى، فإن التحول إلى منظمات ذكية يتطلب بنية تنظيمية قادرة على التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية والاستعداد لمتطلبات المستقبل، وهو ما توفره البراعة التنظيمية، التي تتمثل في قدرة المنظمة على الدمج بين بعدي الاستغلال (Exploitation) المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد، والاستكشاف (Exploration) المرتبط بالبحث عن فرص جديدة وتطوير قدرات غير تقليدية (Swart & Kinnie, 2010, p.65)؛ (Nemanich & Vera, 2009, p.20). وتساعد البراعة التنظيمية على تعزيز قابلية المنظمة للتغيير، وتمكينها من بناء استراتيجيات ذكية تضمن لها الاستمرار والمنافسة.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود قصور في تناول العلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية بشكل مباشر، خاصة في البيئة المصرية، وداخل القطاعات العامة. كما أن معظم الدراسات ركزت إما على البراعة التنظيمية في سياق الميزة التنافسية، أو على المنظمات الذكية في سياق إدارة المعرفة، دون الربط بين المتغيرين بوصفهما مكونين مترابطين في البيئة الديناميكية المعاصرة.

ويعد قطاع السياحة المصري أحد أكثر القطاعات التي تحتاج إلى تبني أنماط تنظيمية ذكية تتسم بالمرونة وسرعة التكيف، لا سيما في ظل التحديات التي يواجهها هذا القطاع من حيث ضعف جودة بيئة العمل، وقصور في استخدام التكنولوجيا، وانخفاض كفاءة الكوادر البشرية، وعدم وجود خطط ابتكارية قائمة على تحليل البيانات واستشراف المستقبل (تقرير وزارة السياحة، ٢٠١٩، ص ٣).

وقد أظهرت دراسة استطلاعية أولية أجراها الباحث على عينة من مديري وموظفي شركات السياحة العامة التابعة لقطاع الأعمال أن هناك ضعفاً في إدراك مفهوم البراعة التنظيمية وآليات تطبيقها، كما أن معايير التحول إلى منظمات ذكية لا تزال

غائبة أو محدودة داخل هذه الشركات. إذ أفادت نسبة ٩٣% من أفراد العينة بعدم معرفتهم بمفاهيم إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن ٩٠% من الشركات تفتقر إلى خصائص المنظمات الذكية كالفهم الذكي للبيئة، وبناء الذكاء الجماعي، وتنمية رأس المال البشري، مما يشير إلى ضرورة بناء نموذج تكاملي يمكن من خلاله استثمار البراعة التنظيمية في تعزيز قدرات هذه الشركات للتحول إلى منظمات ذكية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على تعزيز بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام في مصر؟"

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

١. ما واقع تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف) في شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام المصري؟
٢. ما مدى توافر خصائص ومعايير بناء المنظمات الذكية في هذه الشركات؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة؟
٤. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من البراعة التنظيمية على كل من: الفهم الذكي للبيئة، تنمية رأس المال البشري، نشر وتطوير المعرفة، وبناء الذكاء الجماعي؟
٥. ما المقترحات الممكنة لتفعيل البراعة التنظيمية كمدخل فعال لتحول شركات السياحة العامة إلى منظمات ذكية؟

٣- أهمية البحث

١/٣ الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يتناول الربط بين مفهومين إداريين معاصرين لم يتم تناولهما بشكل تكاملي في البيئة المصرية – على حد علم الباحث – وهما: البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية. فرغم تزايد الدراسات التي تناولت كل منهما بشكل منفصل، إلا أن الجمع بينهما في نموذج تحليلي يهدف إلى بيان دور البراعة التنظيمية كمدخل لتحول المنظمات العامة إلى منظمات ذكية، يمثل إضافة علمية مهمة للأدبيات الإدارية، لا سيما في مجال تطوير القطاع السياحي العام.

ويمهد هذه الأبحاث إلى تعزيز الفهم النظري لأنواع أبعاد البراعة التنظيمية، وهي براءة الاستغلال وبراءة الاستكشاف، معتبرةً ازدياداً مقترناًهما بمزايدة قرارية لمؤسسات البطيين العصريين، ويوسع فهماً لمالكي المنظمات العصرية، وذلك بدراسة أيديولوجية للإنسان الحديث العميق وهياكل مراقبته العملية. كما يلم البحث لتقييم الدراسات المتعلقة بالمنظمات العامة الذكية بموضوعية ومنهجية وغيره وذلك بقراءة هذه الأبعاد وفق نموذج تطبيقي واقعي وهو: الإطار النظري للفهم الذكي للبيئة – الإطار النظري لتطوير رأس المال البشري – الإطار النظري للعمل لنشر وتطوير المعرفة – الإطار النظري لبناء الذكاء الجماعي..

كذلك، فإن هذه الدراسة تأتي في توقيت تشهد فيه منظمات القطاع العام – وخاصة السياحية – ضغوطاً هائلة للتحديث والتكيف مع متطلبات الجودة والتحول الرقمي، مما يزيد من القيمة العلمية للبحث ويوفر أساساً نظرياً ومنهجياً يمكن الاعتماد عليه في بحوث لاحقة أو تطبيقه في قطاعات أخرى مماثلة.

٢/٣ الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال تطبيقه الميداني على شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام في مصر، وهو قطاع استراتيجي يعاني من تحديات مؤسسية وهيكلية رغم ما يتمتع به من مقومات وقدرات تنافسية على المستوى العالمي. ويساعد البحث في تشخيص واقع الممارسات الإدارية في هذه الشركات، من حيث تبنيها لمفاهيم البراعة التنظيمية ومدى امتلاكها لخصائص المنظمات الذكية.

ويسعى البحث إلى تقديم تصور عملي يمكن أن يُستخدم كخطة تنفيذية لدعم وتفعيل أبعاد البراعة التنظيمية في هذه الشركات، بما يعزز من قدرتها على التحول إلى منظمات ذكية، قادرة على الاستجابة السريعة والاستباقية لمتغيرات سوق السياحة العالمي. كما يُمكن صناع القرار في القطاع السياحي من تحسين كفاءة استغلال الموارد، وإعادة هندسة العمليات، وتعزيز التعلم التنظيمي، ما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في هذا القطاع الحيوي.

علاوة على ذلك، فإن نتائج البحث وتوصياته ستكون ذات فائدة مباشرة للقيادات الإدارية والعاملين في القطاع العام السياحي، خاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير نظم المعلومات، وتفعيل دور فرق العمل في بناء الذكاء الجماعي.

٤- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى بناء إطار نظري وتطبيقي يُبرز دور البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز بناء المنظمات الذكية في قطاع السياحة العام في مصر. ومن ثم، يسعى لتحقيق عدد من الأهداف العلمية والعملية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

١/٤ الهدف الرئيسي للبحث:

- تحليل أثر أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال – براعة الاستكشاف) على تعزيز بناء المنظمات الذكية (الفهم الذكي للبيئة – تنمية رأس المال البشري – نشر وتطوير المعرفة – بناء الذكاء الجماعي) في شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام في مصر.

٢/٤ الأهداف الفرعية:

١. تحديد مستوى إدراك وممارسة شركات السياحة العامة لأبعاد البراعة التنظيمية، والتعرف على مدى توافر هذه الأبعاد في واقع العمل التنظيمي.
٢. تشخيص مدى توفر خصائص ومعايير بناء المنظمات الذكية في هذه الشركات، واستكشاف نقاط القوة والقصور المؤسسي.
٣. تحليل العلاقة بين كل من بعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال – الاستكشاف) وكل بُعد من أبعاد المنظمات الذكية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.
٤. بناء نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن للبراعة التنظيمية أن تسهم في تحول شركات السياحة إلى منظمات ذكية.
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق لدعم تبني البراعة التنظيمية في قطاع السياحة العام، بما يعزز من فعالية التحول التنظيمي نحو الذكاء المؤسسي.

٥- نموذج وفروض البحث

١/٥ نموذج

بناءً على ما تم استعراضه من أدبيات ودراسات سابقة، وعلى ضوء أهداف البحث، تم تطوير النموذج المفاهيمي التالي الذي يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ محادل محمد حبيب أبو المعاطي /مؤلف

• المتغير المستقل:

البراعة التنظيمية، وتشمل بعدين رئيسيين:

○ براعة الاستغلال (Exploitation)

○ براعة الاستكشاف (Exploration)

• المتغير التابع:

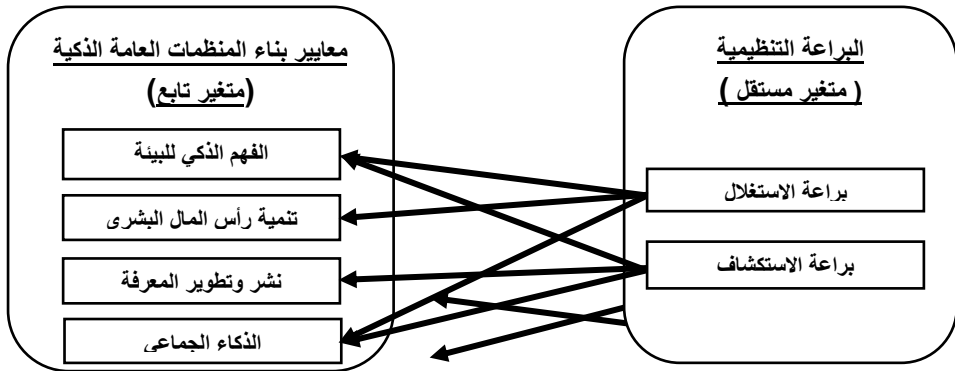
المنظمات الذكية، وتشمل أربعة أبعاد:

○ الفهم الذكي للبيئة

○ تنمية رأس المال البشري

○ نشر وتطوير المعرفة

○ بناء الذكاء الجماعي



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

٢/٥ فروض البحث

في ضوء النموذج المفاهيمي، تتم صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر أبعاد البراءة التنظيمية في شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر خصائص ومعايير بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام.

الفرض الرئيسي الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراءة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال – الاستكشاف) وبناء المنظمات الذكية بأبعادها (الفهم البيئي – رأس المال البشري – المعرفة – الذكاء الجماعي) في شركات السياحة.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

• الفرض الفرعي ١/٣:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال والفهم الذكي للبيئة.

• الفرض الفرعي ٢/٣:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال وتنمية رأس المال البشري.

• الفرض الفرعي ٣/٣:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال ونشر وتطوير المعرفة.

- **الفرض الفرعي ٤/٣:**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستغلال وبناء الذكاء الجماعي.
- **الفرض الفرعي ٥/٣:**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف والفهم الذكي للبيئة.
- **الفرض الفرعي ٦/٣:**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف وتنمية رأس المال البشري.
- **الفرض الفرعي ٧/٣:**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف ونشر وتطوير المعرفة.
- **الفرض الفرعي ٨/٣:**
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين براءة الاستكشاف وبناء الذكاء الجماعي.

٦- حدود البحث

يُنفذ هذا البحث بجموعه من الحدود التي تجدها تحدد نطاق تطبيقه وتُساعد في تفسير نتائجه داخل الإطار الواقعي والبحثي الذي جرى فيه. وتُصنف هذه الحدود إلى ثلاث فئات رئيسية:

١/٦ الحدود الموضوعية

يقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين البراءة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً بأبعاده (براءة الاستغلال – براءة الاستكشاف)، وبين المنظمات الذكية باعتبارها متغيراً تابعاً يتجلى في أربعة أبعاد رئيسية هي: (الفهم الذكي للبيئة – تنمية رأس المال البشري – نشر وتطوير المعرفة – بناء الذكاء الجماعي). ولا يتناول البحث أبعاداً أو متغيرات أخرى خارج هذا الإطار المفاهيمي.

٢/٦ الحدود المكانية

تم تطبيق هذا البحث ميدانيًا على شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية، وهي الشركات التي تمثل قطاعًا استراتيجيًا ضمن المنظمات العامة، وتخضع لإشراف الدولة ضمن منظومة قطاع الأعمال العام. وبالتالي، فإن تعميم النتائج يقتصر على هذا النوع من الشركات، ولا يمتد بالضرورة إلى باقي أنواع المؤسسات السياحية أو الخاصة.

٣/٦ الحدود الزمانية

تم تطبيق هذه البحث ميدانيًا على الشركات السياحية التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية وهي الشركات الذي يَنصُّ عليها قطاع استراتيجي ضمن المنظمات العامة وتخضع لإشراف الدولة ضمن منظومة قطاع الأعمال العام. فإن تعميم النتائج يقتصر على هذا النوع من الشركات ولا يمتد بالضرورة إلى باقي أنواع المؤسسات السياحية والعامة.

٧- منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني بهدف دراسة أثر البراعة التنظيمية على تعزيز المنظمات الذكية، من خلال تطبيق ميداني على شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام في مصر. وقد تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة الظاهرة قيد البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

١/٧ منهج البحث المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعدة أسباب، أهمها ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتفسير العلاقة بين متغيرين رئيسيين: البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية. كما أن هذا المنهج يتيح استخدام أدوات كمية مثل الاستبيان، وتحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

٢/٧ مصادر البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- **البيانات الثانوية:** تشمل الكتب، المقالات العلمية المحكمة، الرسائل الجامعية، التقارير الصادرة عن وزارة السياحة، الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **البيانات الأولية:** تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة التي وُجّهت إلى عينة من العاملين بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام.

٣/٧ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام في مصر. ونظرًا لعدم إمكانية دراسة المجتمع بالكامل، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

- لحساب حجم العينة، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran's Formula) على النحو التالي:

$$n = (Z^2 * p * (1 - p)) / e^2$$

- حيث:

- $Z = 1.96$ (عند مستوى دلالة ٠.٠٥)
- $p = 0.5$ (أقصى درجة تباين)
- $e = 0.05$ (هامش الخطأ المسموح به)

- وبالتعويض:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2)$$

$$n = (3.8416 * 0.25) / 0.0025$$

$$n = 0.9604 / 0.0025 = 384.16 \approx 384$$

- ولتصحيح حجم العينة وفقاً لحجم المجتمع الفعلي (N) ، تم استخدام المعادلة:

$$n' = n / (1 + (n / N))$$

- بفرض أن عدد العاملين في الشركات المستهدفة يساوي ٨٠٠٠:

$$n' = 384 / (1 + (384 / 8000)) \approx 369$$

- ولتفادي فقد بعض الاستجابات، تم توزيع ٣٨٠ استمارة استقصاء، واستخدمت الاستجابات الصالحة في التحليل الإحصائي.

٤/٧ أداة جمع البيانات

تمثلت الأداة المستخدمة في استبانة مقننة مكونة من ثلاثة أجزاء:

١. البيانات العامة (الديموغرافية): مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

٢. محور البراءة التنظيمية: يضم ١٥ عبارة تقيس بُعدي براءة الاستغلال (٧ عبارات) وبراءة الاستكشاف (٨ عبارات).

٣. محور المنظمات الذكية: يضم ٢٠ عبارة تقيس أربعة أبعاد رئيسية (٥ عبارات لكل بُعد):

- الفهم الذكي للبيئة
- تنمية رأس المال البشري
- نشر وتطوير المعرفة

○ بناء الذكاء الجماعي

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة:

1=أختلف بشدة، 2=أختلف، 3=محايد، 4=أوافق، 5=أوافق بشدة

٥/٧ صدق وثبات الأداة

- صدق الأداة (Validity) تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين للتحقق من صدق المحتوى، وضمان وضوح ودقة العبارات.
- ثبات الأداة (Reliability) تم اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت القيم لجميع الأبعاد نتائج تتجاوز الحد الأدنى المقبول وهو ٠.٧٠، مما يؤكد اتساق العبارات داخلياً وثبات الأداة.

٦/٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، باستخدام الأساليب الآتية:
- الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري – التكرارات – النسب المئوية)
 - اختبارات الفروق:
 - اختبار (T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين.
 - اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين.
 - اختبارات الارتباط والانحدار:
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي (Simple & Multiple Linear Regression) لقياس تأثير البراعة التنظيمية على المنظمات الذكية.

٨- الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٨ مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن البراعة التنظيمية تُعد من أبرز المفاهيم المعاصرة التي تهدف إلى تمكين المنظمات من التفاعل بكفاءة ومرونة مع بيئة العمل المتغيرة. وقد ظهر المفهوم بدايةً في كتابات Duncan في سبعينات القرن الماضي، وتم تطويره لاحقاً ليشمل قدرة المنظمات على تحقيق توازن استراتيجي بين استغلال الموارد الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص المستقبلية (Exploration) (Nemanich & Vera, 2009; Popadic et al., 2015).

وتُعرف البراعة التنظيمية بأنها: "القدرة على القيام بأنشطة الاستغلال والاستكشاف بالتوازي، بما يسمح للمنظمة بتحقيق كفاءة حالية وابتكار مستقبلي (Swart & Kinnie, 2010). وهذا التوازن يمنح المنظمة مرونة التكيف في بيئات غير مستقرة، ويساعدها في تعزيز أدائها المستدام وبناء قدرات تنافسية يصعب تقليدها.

وقد أشار العبيدي (٢٠٢٠) إلى أن البراعة التنظيمية تمثل نهجاً متكاملاً لتجديد المعرفة المؤسسية، حيث تتيح للمنظمة العمل بكفاءة على المدى القصير من خلال براعة الاستغلال، مع استثمار الموارد في تطوير الابتكار والنمو المستقبلي من خلال براعة الاستكشاف.

٢/٨ أبعاد البراعة التنظيمية

من خلال تحليل الأدبيات (Nemanich & Vera, 2009; Garcia et al., 2020; العبيدي، ٢٠٢٠)، يمكن تحديد البعدين التاليين:

• **أولاً: براعة الاستغلال: (Exploitation)**
تعني الاستخدام الفعال للموارد الحالية، عبر تحسين الجودة وتقليل التكاليف ورفع الكفاءة، بما يعزز الأداء التشغيلي. (Popadic et al., 2015)

• **ثانياً: براعة الاستكشاف: (Exploration)**
تشير إلى البحث عن موارد جديدة وفرص للتجديد من خلال أنشطة مثل البحث والتجريب والتوسع في الأسواق، ما يضمن التجديد المستمر (Posch & Garaus, 2020).

البراعة التنظيمية الحقيقية تكمن في قدرة المنظمة على إدارة التوتر بين هذين البعدين بفاعلية دون الإخلال بأي منهما. (Kortmann et al., 2012)

٣/٨ مفهوم المنظمات الذكية (Smart Organizations)

المنظمات الذكية هي تلك التي تتسم بالقدرة على التعلم المستمر، واستثمار المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتوليد حلول مبتكرة. (Schwaninger, 2009) وقد أشار العكش (٢٠١٨) إلى أن المنظمة الذكية تعمل بمنطق التكيف الاستباقي مع المتغيرات، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على الابتكار والتمكين وتوظيف رأس المال البشري بكفاءة.

وقد عرّف أبوعلبة (٢٠١٨) المنظمة الذكية بأنها "منظمة تتفاعل مع محيطها بذكاء، وتؤسس قراراتها على المعرفة التنبؤية، وتُدار بمنهج تشاركي يدمج التكنولوجيا بالمهارات البشرية".

٥/٨ الدراسات السابقة

أولاً: دراسات حول البراعة التنظيمية

• **العبيدي: (2020)** درست العلاقة بين القدرات التكنولوجية والبراعة التنظيمية، وأكدت أن التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستكشاف.

- أبو النجا: (2020) وجدت أن القيادة الملهمة تساهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين، خصوصاً من خلال التشجيع على المبادرة.
- Garcia et al. (2020) أوضحت أن السياق التنظيمي الوسيط بين الهيكل والعلاقات الخارجية يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين الاستكشاف والاستغلال.

ثانياً: دراسات حول المنظمات الذكية

- القضاة: (2020) أكد أن المنظمات الذكية تعتمد على تمكين الأفراد والتحول الرقمي في تحقيق أهدافها التنافسية.
- العكش: (2018) بيّن أن أهم مقومات المنظمة الذكية تكمن في ثقافتها التنظيمية، وقدرتها على تحليل التغيرات واستيعابها بذكاء.
- Lazarevic & Lukic (2015) أكدوا على أهمية التعلم التنظيمي والتطوير المهني في بناء بنية ذكية ديناميكية.

ثالثاً: دراسات دمجت المفهومين

رغم أن معظم الدراسات تناولت المفهومين بشكل منفصل، فإن دراسة Clauss et al. (2021) تعتبر من الدراسات القليلة التي أوضحت أن البراعة التنظيمية تعزز الرشاقة الاستراتيجية، وهي أحد مكونات المنظمات الذكية.

وفي دراسة حديثة أعدّها Setyawijaya & Ekowati (2024)، بعنوان *Pengaruh Organizational Ambidexterity pada Organization Innovation Performance dalam Industri Perbankan Indonesia*، تم تحليل أثر البراعة التنظيمية على أداء الابتكار المؤسسي في قطاع البنوك الإندونيسي. وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٢٧٨) موظفاً يعملون في مؤسسات مصرفية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS 3.0.

" البراءة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ محادل محمد حبيب أبو المعاطي، خنيم

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال على أداء الابتكار التنظيمي، مما يدل على أن التوازن بين هذين البعدين يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها الابتكاري في بيئات تتسم بالتغير التقني السريع.

وفي دراسة أجراها **Al-Husban & Yawson (2024)** بعنوان *The catalytic effect of organizational learning on ambidexterity for firm performance*، تم تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي في شركات التخليص الأردنية، مع التركيز على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام **Smart-PLS 4**، بناءً على استبيان وُزِعَ على ٢٣٠ موظفًا، وحقق معدل استجابة بلغ ٩١.٣%.

كشفت النتائج عن تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستكشاف) على الأداء، عبر التعلم التنظيمي. وقد فسّرت البراعة التنظيمية نسبة ٥٥.٦% من التباين في التعلم، والذي بدوره فسّر ٤٧.٤% من التباين في الأداء. وبلغت النسبة الكلية للتفسير ٨١.٨%، ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

وتبرز الدراسة أهمية الاستثمار في أنشطة التعلم التنظيمي كوسيط حيوي يعزز من أثر البراعة على الأداء، لا سيما في البيئات ذات الطابع التشغيلي كصناعة التخليص الجمركي.

كما أجرت **Yunita, Sasmoko, و Alamsjah (2023)** دراسة بعنوان *Technological Capacity and Organizational Culture: The Importance of Organizational Ambidexterity in the Banking Sector* بهدف تحليل العلاقة بين القدرة التكنولوجية والبراعة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي الإندونيسي.

اعتمدت الدراسة على استبيان موجه إلى القيادات العليا في البنوك، وُجمعت البيانات خلال تسعة أشهر من ٧٥ مستجيبًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج **Smart PLS**.

أظهرت النتائج أن كلاً من القدرة التكنولوجية والثقافة التنظيمية تؤثران بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية، وأن **الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط فاعل**، حيث تعزز من أثر القدرة التكنولوجية على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

وخلصت الدراسة إلى أن بناء بيئة ثقافية قوية داخل المنظمة يُعد شرطاً جوهرياً لاستثمار الإمكانيات التكنولوجية بما يخدم تطوير البراعة التنظيمية، خاصة في البيئات النامية.

٩- الفجوة البحثية والتعليق على الدراسات السابقة

١/٩ تحليل مضمون الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أهمية كل من البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي، لكنها غالبًا ما تناولتهما كمجالات منفصلة. ولم يتم في أي من الدراسات المصرية – بحسب مراجعة الباحث – الربط التحليلي بين البراعة التنظيمية كمدخل تنظيمي، وبناء المنظمات الذكية كهدف استراتيجي.

كما أن غالبية البحوث التي تناولت البراعة التنظيمية ركزت على علاقتها بالميزة التنافسية أو بالمرونة التنظيمية، دون ربطها بالتحول التنظيمي نحو الذكاء المؤسسي، وهو توجه حديث لكنه غير مدروس بشكل كافٍ في البيئات الحكومية.

٢/٩ الفجوة التطبيقية في السياق المصري

يُعد قطاع السياحة العام في مصر من أكثر القطاعات التي تواجه تحديات هيكلية ومؤسسية، ومنها ضعف البنية الرقمية، وانخفاض كفاءة التعلم المؤسسي، وغياب إدارة المعرفة. ورغم ذلك، لم يتم توظيف البراعة التنظيمية في هذا السياق كوسيلة لبناء منظمة ذكية قادرة على التكيف والابتكار.

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ عادل محمد حبيب أبو المعاطي خنيم

تشير الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث إلى أن أكثر من ٩٠% من عينة الموظفين في شركات السياحة العامة لا يدركون مفهوم البراعة التنظيمية، ولا يتعاملون مع المعرفة كأصل استراتيجي. وهذا ما يُبرز الحاجة لدمج مفاهيم البراعة التنظيمية في بنية هذا القطاع كمحفز للتحول المؤسسي الذكي.

٣/٩ الإضافة العلمية للدراسة الحالية

من أبرز الإسهامات العلمية التي يقدمها هذا البحث:

١. صياغة نموذج تكاملي يربط بين أبعاد البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية.
٢. تطبيق النموذج ميدانيًا على قطاع السياحة العام في مصر، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
٣. تقديم خطة عمل عملية مستندة إلى نتائج الدراسة لدعم تبني البراعة التنظيمية كمحفز للتحول الذكي.
٤. توسيع الأدبيات العربية من خلال دراسة تجريبية تدمج بين مفهومين إداريين استراتيجيين في بيئة قطاع عام عربي.

٤/٩ الاستنتاج العام

في ضوء ما سبق، يظهر أن هناك فجوة بحثية حقيقية تتمثل في:

- ندرة الدراسات التي جمعت بين البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية.
 - غياب النموذج التطبيقي لهذا الربط في المؤسسات العامة، وخاصة في السياحة.
 - الحاجة لإعادة هيكلة المفاهيم الإدارية في ضوء مستحدثات الذكاء المؤسسي.
- لذلك فإن هذه الدراسة تستجيب لحاجة علمية ومؤسسية في آن واحد، من خلال بناء نموذج إداري تطبيقي يمكن أن يسهم في تطوير أداء منظمات القطاع العام في مصر.

١٠- الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية)

يعتمد هذا الجزء من البحث على تطبيق ميداني لاختبار الفروض الثلاثة الرئيسية، وفروضها الفرعية، التي تربط بين المتغير المستقل البراعة التنظيمية (بُعدا الاستغلال والاستكشاف)، والمتغير التابع بناء المنظمات الذكية (بأبعاده الأربعة: الفهم الذكي للبيئة، تنمية رأس المال البشري، نشر المعرفة، الذكاء الجماعي). ويهدف هذا الجانب إلى قياس مستوى إدراك العاملين لأبعاد هذه المتغيرات، وتحليل مدى تأثير الأولى على الثانية.

١٠/١ أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات السياحة العامة المصرية، من مستويات إدارية مختلفة. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية.
- القسم الثاني: قياس أبعاد البراعة التنظيمية (١٥ عبارة).
- القسم الثالث: قياس أبعاد المنظمات الذكية (٢٨ عبارة).

١٠/٢ المجتمع والعينة

تمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات السياحة العامة في مصر التابعة لقطاع الأعمال، مثل شركات (إيجوث، مصر للسياحة، مصر للفنادق). ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع الكلي، تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٣٥٨ مفردة. وقد أُخضع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات، كما يلي.

٣/١٠ اختبار الصدق والثبات

تم التحقق من ثبات أداة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم تقدير الصدق الذاتي باستخدام الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات. ويوضح الجدول رقم (١) نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (١): معامل الثبات والصدق الذاتي لأداة الاستقصاء

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	الصدق الذاتي ($\sqrt{\alpha}$)	معامل الثبات (α)
براعة الاستغلال	7	0.878	0.772
براعة الاستكشاف	8	0.813	0.662
الفهم الذكي للبيئة	7	0.788	0.622
تنمية رأس المال البشري	8	0.873	0.763
نشر وتطوير المعرفة	7	0.866	0.750
الذكاء الجماعي	6	0.842	0.710
الإجمالي الكلي لأداة الدراسة	—	0.854	0.730

تشير القيم إلى ارتفاع مستوى الثبات لجميع الأبعاد، حيث تجاوزت القيم المقبولة (٠.٧٠) في معظم المتغيرات، مما يدل على صدق وثبات أداة القياس واعتمادها في تحليل البيانات.

٤/١٠ التحليل الوصفي للمتغيرات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كل متغير لفهم مستوى إدراك أفراد العينة. وتوضح الجداول التالية النتائج:

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ محادل محمد حبيب أبو المعاطي، خنيم

الجدول رقم (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية

البعد	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
براعة الاستغلال	7	0.52	3.75
براعة الاستكشاف	8	0.56	3.48
إجمالي البراعة	15	0.54	3.61

يتضح من الجدول رقم (٢) أن إدراك العاملين لبراعة الاستغلال جاء أعلى من إدراكهم لبراعة الاستكشاف، مما يشير إلى تركيز المنظمات على العمليات الحالية أكثر من المبادرات المستقبلية.

الجدول رقم (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنظمات الذكية

البعد	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الفهم الذكي للبيئة	7	0.59	3.49
تنمية رأس المال البشري	8	0.61	3.63
نشر وتطوير المعرفة	7	0.58	3.44
الذكاء الجماعي	6	0.64	3.32
إجمالي المنظمات الذكية	28	0.61	3.47

تشير النتائج إلى أن العاملين يُدركون أهمية تنمية رأس المال البشري أكثر من الذكاء الجماعي، ما يستوجب تعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار التشاركي.

٥/١٠ تحليل الانحدار والارتباط بين المتغيرات

لفحص الفرض الثالث المتعلق بالعلاقة بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات الذكية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ محادل محمد حبيب أبو المعاطي مخيم

الجدول رقم (٤): تحليل الانحدار الخطي بين البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية

Sig.الدالة الإحصائية	قيمة T	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.001	47.332	0.273	0.545

تشير النتائج في الجدول رقم (٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية، حيث تفسر البراعة نحو ٢٧.٣% من التغير في بناء المنظمات الذكية، وهي نسبة معتبرة تشير إلى أثر حقيقي للمتغير المستقل.

٦/١٠ تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

١. **الفرض الرئيسي الأول:** أظهرت النتائج توافر متوسط مرتفع نسبيًا لبُعد براعة الاستغلال، ومنخفض لبراعة الاستكشاف، ما يشير إلى وجود فروق في إدراك الأبعاد.

٢. **الفرض الرئيسي الثاني:** تبين تفاوت الإدراك لأبعاد المنظمات الذكية، حيث تصدر بُعد "تنمية رأس المال البشري"، بينما جاء "الذكاء الجماعي" في المرتبة الأخيرة.

٣. **الفرض الرئيسي الثالث:** أثبت تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائيًا بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات الذكية، بما يدعم صحة الفرض.

١١ - النتائج والتوصيات

يعرض هذا القسم ملخصًا لأهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات، ويقدم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تقيد صناع القرار في شركات السياحة العامة في مصر لتفعيل دور البراعة التنظيمية في بناء منظمات ذكية مرنة واستباقية.

١/١١ النتائج

أولاً: نتائج وصفية

١. براعة الاستغلال سجلت أعلى متوسط حسابي (٣.٧٥)، مما يدل على أن شركات السياحة العامة تركز على تحسين الكفاءة والموارد الحالية أكثر من استكشاف الفرص الجديدة.
٢. براعة الاستكشاف جاءت بدرجة أقل (٣.٤٨)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في تبني ممارسات الابتكار والتجديد وتوسيع الأسواق.
٣. في بُعد المنظمات الذكية، كان "تنمية رأس المال البشري" هو الأعلى تقييماً (٣.٦٣)، بينما كان "الذكاء الجماعي" هو الأدنى (٣.٣٢)، ما يشير إلى قصور في ممارسات التعاون التشاركي والتكامل التنظيمي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

١. ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أبعاد البراعة التنظيمية، مما يؤكد صحة الفرض الأول.
٢. تباينت مستويات إدراك أبعاد المنظمات الذكية، وهو ما يدعم صحة الفرض الثاني، ويبرز الحاجة إلى تطوير بعض الأبعاد أكثر من غيرها.
٣. أثبت تحليل الانحدار وجود علاقة دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية ($R = 0.545$)، ($R^2 = 0.273$)، ($\text{Sig.} = 0.001$)، وهو ما يدعم الفرض الثالث بأن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً على بناء المنظمات الذكية.
٤. من بين أبعاد البراعة التنظيمية، تبين أن براعة الاستكشاف ترتبط بشكل قوي بأبعاد الفهم البيئي والذكاء الجماعي، في حين أن براعة الاستغلال ترتبط بشكل أقوى بتنمية رأس المال البشري وتطوير المعرفة.

٢/١١ التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. تعزيز "براعة الاستكشاف" داخل شركات السياحة العامة من خلال تحفيز ثقافة الابتكار، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحات تطويرية، وإنشاء وحدات للبحث والتجريب.
٢. دعم الذكاء الجماعي عبر تفعيل فرق العمل متعددة التخصصات، وتطبيق أنظمة إلكترونية تسهل التواصل والتعاون بين الإدارات.
٣. استثمار براءة الاستغلال بشكل أكثر استراتيجية، عبر تطوير آليات توثيق المعرفة المؤسسية ونقل الخبرات بين الأجيال الإدارية.
٤. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يضمن التوازن بين العمليات التشغيلية والتطوير المستقبلي، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على التعلم والتكيف.
٥. تبني مؤشرات قياس ذكية تقيس مدى نضج المنظمة الذكية، بما يشمل مؤشرات الابتكار، التحول الرقمي، ومرونة القرار.
٦. عقد ورش تدريبية للعاملين حول مفاهيم البراعة التنظيمية والمنظمات الذكية، وتفعيل برامج تحفيزية مرتبطة بأداء فرق العمل التشاركية.

الخاتمة

في ضوء ما شهدته بيئة الأعمال من تحولات جذرية وتغيرات متسارعة، لم تعد النماذج الإدارية التقليدية قادرة على مواجهة التحديات الديناميكية التي تواجه المنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية الحيوية مثل السياحة. ومن هذا المنطلق، سعى هذا البحث إلى تحليل دور البراعة التنظيمية -بوصفها قدرة إدارية على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف - كمدخل استراتيجي يمكن أن يعزز من بناء المنظمات الذكية في شركات السياحة العامة بمصر.

وقد ارتكز البحث على نموذج مفاهيمي يربط بين بُعدي البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف) وأبعاد المنظمات الذكية (الفهم البيئي، رأس المال البشري، نشر المعرفة، الذكاء الجماعي)، مستندًا إلى دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات السياحة التابعة لقطاع الأعمال العام.

أظهرت النتائج أن براعة الاستغلال كانت أكثر توافرًا في بيئة العمل مقارنة ببراعة الاستكشاف، وهو ما يشير إلى غلبة النزعة التشغيلية على النزعة الابتكارية. كما بيّنت الدراسة أن تنمية رأس المال البشري تحظى بأولوية واضحة داخل تلك الشركات، في حين يعاني الذكاء الجماعي من ضعف في الممارسة. وقد أثبت تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائيًا بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات الذكية، مما يؤكد أهمية تبني نموذج إداري متوازن في هذا القطاع.

من هنا، تبرز الحاجة الماسة إلى إعادة هندسة العمليات والهيكل التنظيمي داخل شركات السياحة العامة، من خلال تفعيل ممارسات البراعة التنظيمية، وتطوير القدرات المعرفية والرقمية، والتحول نحو نموذج المنظمة الذكية بوصفه خيارًا استراتيجيًا لضمان البقاء والنمو في سوق سياحي متغير وعالي التنافسية.

يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذا البحث في تحفيز القيادات الإدارية على تبني سياسات أكثر مرونة وذكاء، تدعم ثقافة التغيير، وتعزز من استغلال الفرص، واستكشاف آفاق جديدة تعزز من استدامة وتنافسية هذا القطاع الحيوي في مصر.

أولاً: المراجع العربية

- أبو النجا، هالة. (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية – دراسة تطبيقية على شركة سياك. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٤ (1)، 112.٨٩–
- أبو علبة، محمد. (٢٠١٨). المنظمات الذكية وإدارة المعرفة. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، ٦ (2)، 45.٢٣–
- العكش، أحمد. (٢٠١٨). المنظمة الذكية والتجديد الاستراتيجي في ضوء التعلم التنظيمي. *مجلة دراسات الأعمال المعاصرة*، ٩ (1)، 556.٥٣٧–
- القضاة، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). أثر خصائص المنظمات الذكية في تعزيز الابتكار التنظيمي – دراسة حالة على شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٦ (3)، 336.٣١٥–
- النواصرة، نزار. (٢٠١٥). أثر القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية – دراسة ميدانية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، ٤٢ (4)، 312.٢٨٥–

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Olba, M. (2018). *Smart organizations and knowledge management*. Journal of Administrative and Financial Sciences, 6(2), 23–45.
- Al-Husban, H., & Yawson, R. M. (2024). The catalytic effect of organizational learning on ambidexterity for firm performance. *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2024-0040>
- Al-Obaidi, N. K. (2020). *The role of technological capabilities in enhancing organizational ambidexterity: A field study in the General Directorate of Education in Nineveh*. Journal of Administration and Economics, 113(1), 217–238.

- Bahrami, S., Nosratabadi, S., & Akbari, M. (2012). *Smart organizations: A new approach to competitive advantage*. International Journal of Management Sciences, 1(3), 157–168.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 123, 104–116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.005>
- Costa, M. (2012). *Building organizational intelligence through human capital development*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 7256–7261.
- Fiest, M. (2009). *Knowledge-based capabilities and smart organization practices*. Journal of Management & Organization, 15(1), 10–24.
- Foray, D. (2014). *Smart specialization: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Routledge.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. C. (2016). *Transformational leadership, organizational ambidexterity, and knowledge sharing: Evidence from Chinese firms*. Journal of Business Research, 69(6), 2199–2203.
- Garcia, R., Acur, N., & Bititci, U. (2020). *Organizational context and ambidexterity: The mediating role of structural differentiation and external relationships*. Journal of Business Research, 116, 361–371.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2012). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 30(5), 329–345.

- Lazarevic, M., & Lukic, J. (2015). *Smart organization – Characteristics and importance in modern management*. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 5(1), 11–16.
- Matheson, D., & Matheson, J. (2002). *Smart organizations: Creating value through strategic R&D*. Harvard Business Press.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). *Transformational leadership and ambidexterity in the context of innovation*. The Leadership Quarterly, 20(1), 19–33.
- Ngah, R., & Jusoff, K. (2009). *Tacit knowledge sharing and SMEs' organizational performance*. International Journal of Economics and Finance, 1(1), 216–220.
- Popadic, M., Ruzic-Dimitrijevic, L., & Delic, M. (2015). *Ambidextrous organizations: Managing exploitation and exploration*. Industrija, 43(4), 111–124.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). *Ambidextrous leadership in SMEs: Evidence from a qualitative research*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(2), 123–135.
- Schwaninger, M. (2009). *Intelligent organizations: Powerful models for systemic management*. Springer.
- Setyawijaya, B., & Ekowati, D. (2024). Pengaruh Organizational Ambidexterity pada Organization Innovation Performance dalam Industri Perbankan Indonesia. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 1–10.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). *Organizational learning, knowledge management and firm performance: A longitudinal case study of a UK*

" البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على شركات السياحة العامة في مصر "

د/ عادل محمد حبيب أبو المعاطي غنيم

company. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 582–602.

Yunita, T., Sasmoko, & Alamsjah, F. (2023). Technological Capacity and Organizational Culture: The Importance of Organizational Ambidexterity in the Banking Sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01479. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1479>