

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على استدامة الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

ناصر رشيد حمد السليمي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 6  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 6  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 6  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 7  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 7  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 7  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 8  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 9  | 2.1. المقدمة:                                    |
| 9  | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 9  | 2.3. المتغير التابع                              |
| 9  | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 10 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 10 | قائمة المراجع                                    |

## • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1. المقدمة:

تشهد البيئة المصرفية العالمية والسعودية تحولات جذرية فرضت على البنوك ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية وتبني استراتيجيات مرنة تضمن البقاء والنمو. ويبرز قطاع البنوك في المملكة كأحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، مما يضعها أمام تحدي الموازنة بين كفاءة العمليات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية.

إن مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) يمثل الحل الجوهري لهذا التحدي، حيث يتطلب من البنك القدرة على "الاستغلال" الأمثل للموارد المتاحة، وفي الوقت ذاته "استكشاف" الابتكارات والتقنيات المالية الحديثة. (FinTech)

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في فهم كيفية تأثير هذه البراعة على استدامة الميزة التنافسية، خاصة في ظل التنافس المحموم مع شركات التقنية المالية الوافدة للسوق السعودي، مما يجعل من هذا البحث ضرورة ملحة لصناع القرار في القطاع المالي.

## 2. مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة في التساؤل حول قدرة البنوك التجارية السعودية على الموازنة بين متطلبات الحاضر (الاستغلال) وتطلعات المستقبل (الاستكشاف) في ظل بيئة متسارعة التغير، ويمكن تقسيم المشكلة إلى:

### 2.1. فجوات على المستوى النظري

- ندرة الدراسات العربية التي تربط بين أبعاد البراعة التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية بشكل مباشر في القطاع المصرفي.
- الحاجة إلى تأصيل مفاهيمي لكيفية تحويل "القدرات الديناميكية" إلى ميزة تنافسية مستدامة وفق مدخل الموارد (RBV).

### 1.1. فجوات على المستوى التطبيقي

- وجود ضغوط تشغيلية تدفع البنوك للتركيز على الأرباح قصيرة الأجل (الاستغلال) على حساب الابتكار طويل الأجل (الاستكشاف).
  - عدم وضوح الرؤية لدى بعض القيادات المصرفية حول كيفية توزيع الموارد بين الأنشطة الابتكار والأنشطة التقليدية لضمان الاستدامة.
- السؤال الرئيسي: "ما أثر البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟"

## 1. أهمية الدراسة

### 1.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية في إثراء الأدب الإداري العربي بمفهوم حديث (البراعة التنظيمية) وتقديم إطار نظري يربط بين الفكر الاستراتيجي والواقع المصرفي السعودي.

### 1.2. على المستوى التطبيقي:

تزويد مديري البنوك السعودية بنتائج وتوصيات تساعد في صياغة استراتيجيات توازن بين الكفاءة والابتكار، بما يتوافق مع برنامج تطوير القطاع المالي (رؤية 2030).

## 2. أسئلة الدراسة

- ما مستوى ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) في البنوك التجارية السعودية؟
- ما مستوى تحقيق استدامة الميزة التنافسية في هذه البنوك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (الاستغلال الاستراتيجي) على استدامة الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (الاستكشاف الاستراتيجي) على استدامة الميزة التنافسية؟

## 1. أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تطبيق البراعة التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي.
- قياس أثر أنشطة تحسين الكفاءة (الاستغلال) على المركز التنافسي.
- قياس أثر أنشطة الابتكار (الاستكشاف) على استدامة الميزة التنافسية.

## 1. فرضيات الدراسة

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الاستغلال الاستراتيجي على استدامة الميزة التنافسية. ( $\alpha \leq 0.05$ )
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الاستكشاف الاستراتيجي على استدامة الميزة التنافسية. ( $\alpha \leq 0.05$ )
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (مجتمعة) على استدامة الميزة التنافسية.

## 1. نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (استدامة الميزة التنافسية).

## 2. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة نظرياً ثم تحليل البيانات الميدانية لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

## 3. الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة: مدراء الإدارة العليا والوسطى في البنوك السعودية بالرياض.
- العينة: عينة عشوائية بسيطة.
- أداة الدراسة: استبانة إلكترونية مقسمة لثلاثة محاور (الاستكشاف، الاستغلال، استدامة الميزة).

## 1. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: الإطار العام.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.
- الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات.

## • الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بدءاً بمفهوم البراعة التنظيمية وصولاً إلى استدامة الميزة التنافسية، مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة.

## 2. المتغير المستقل

تُعرف بأنها قدرة المنظمة على المتابعة المتزامنة لعمليتي الاستكشاف (الابتكار الجذري) والاستغلال (التحسين المستمر). يُعد James March (1991) أول من وضع أسس هذا المفهوم، مؤكداً أن النجاح يتطلب توازناً دقيقاً بينهما.

## 3. المتغير التابع

هي القدرة على تحقيق أداء متفوق لفترات طويلة من خلال موارد يصعب تقليدها أو استبدالها. في البنوك، ترتبط الاستدامة بالقدرة على التكيف الرقمي والولاء العميق للعملاء.

## 4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات (مثل Jansen et al., 2006) إلى أن المنظمات "البارعة" هي الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأن الاستغلال يضمن التدفقات النقدية الحالية، بينما يضمن الاستكشاف الحصة السوقية المستقبلية.

## 5. الخاتمة

أظهرت المراجعة النظرية وجود اتفاق واسع على أهمية البراعة التنظيمية، إلا أن هناك حاجة ماسة لتطبيق هذا النموذج في البيئة السعودية نظراً لخصوصية التحول الرقمي فيها.

## قائمة المراجع

- الشمري، أحمد. (2024). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار النشر الجامعي، الرياض.
- Jansen, J. J., et al. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. *Management Science*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*.