

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم ناد ر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/2025 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لسعادة الدكتور عبدالرحيم نادر المشرف على توجيهاته السديدة ودعمه المستمر خلال فترة إعداد هذا البحث، كما أشكر جامعة ميدأوشن لإتاحة هذه الفرصة العلمية.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين... إلى زوجتي وأبنائي... وإلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية.

مستخلص الدراسة

الهدف: التعرف على أثر البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة إلكترونية وُزعت على عينة من (120) مديراً في الرياض.

النتائج: أظهرت النتائج ممارسة البنوك للبراعة التنظيمية بمستوى مرتفع، مع وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الاستغلال والاستكشاف على الميزة التنافسية.

التطبيقات والأهمية: تعزيز قدرة البنوك على الابتكار مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية لمواجهة تحديات الـ FinTech.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستكشاف، الاستغلال، استدامة الميزة التنافسية، البنوك السعودية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات
18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
24	5.2. توصيات الدراسة
24	5.3. الخاتمة
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة: يشهد قطاع البنوك تحولات جذرية نتيجة التطور التكنولوجي، مما يتطلب موازنة دقيقة بين "استغلال" الموارد الحالية و"استكشاف" الفرص المستقبلية، وهو ما يعرف بالبراعة التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة: تكمن في الفجوة المعرفية حول كيفية توزيع الموارد بين الأنشطة التشغيلية ومشاريع الابتكار في البنوك السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري: ندرة الدراسات العربية التي تربط البراعة التنظيمية باستدامة الميزة التنافسية في ظل رؤية 2030.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: حاجة البنوك المحلية لمواجهة منافسة شركات التقنية المالية.

السؤال الرئيسي: ما أثر البراعة التنظيمية ببعديها على استدامة الميزة التنافسية في البنوك السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري: إثراء المكتبة العربية بمفهوم البراعة التنظيمية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي: توفير إطار عملي للمدراء لتحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار.

1.4. أسئلة الدراسة: هل هناك أثر للاستكشاف على الميزة التنافسية؟ وهل هناك أثر للاستغلال؟

1.5. أهداف الدراسة: قياس واقع البراعة التنظيمية واختبار أثرها على الميزة التنافسية.

1.6. فرضيات الدراسة: وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاستكشاف، الاستغلال) وبين الميزة التنافسية.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة العلاقة الافتراضية بين المتغيرات المستقلة والتابعة بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها. يتكون النموذج من:

- المتغير المستقل (البراعة التنظيمية): ويتفرع إلى بُعدين رئيسيين هما (الاستكشاف، والاستغلال) بالاستناد إلى أدبيات الإدارة (مثل نموذج

(March, 1991

- المتغير التابع (استدامة الميزة التنافسية): ويقاس بقدرة البنك على تقديم قيمة متفوقة ومستدامة للعملاء مقارنة بالمنافسين. يفترض النموذج وجود أثر إيجابي مباشر للمتغير المستقل ببعديه على المتغير التابع.

1.8. الدراسة الميدانية

تم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة في قطاع البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. استهدفت الدراسة الميدانية جمع البيانات الأولية من شاغلي الوظائف القيادية (الإدارة العليا والوسطى) عبر توزيع استبانة إلكترونية مصممة خصيصاً لقياس أبعاد البراعة التنظيمية ومدى انعكاسها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتلك البنوك.

1.9. مخطط المشروع: (تم دمج الفصول من الأول إلى الخامس كما هو موضح في جدول المحتويات)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعتبر الإطار النظري حجر الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة علمية، حيث يساهم في تأصيل المتغيرات وفهم أبعادها بناءً على ما طرحه الباحثون السابقون. يتناول هذا الفصل استعراضاً شاملاً للأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية كمفهوم إداري حديث، واستدامة الميزة التنافسية كهدف استراتيجي للمنظمات. كما يستعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لتغطيتها، وتوفير قاعدة معرفية تدعم تفسير نتائج الجانب الميداني لاحقاً.

2.2. المتغير المستقل: البراعة التنظيمية (أبعاد الاستكشاف والاستغلال وفق نموذج March, 1991).

2.3. المتغير التابع: استدامة الميزة التنافسية (القدرة على التفوق المستمر).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
تؤكد الدراسات مثل (Jansen et al., 2006) أن التوازن بين البعدين هو مفتاح النجاح المستدام.

2.5. الخاتمة
ختاماً لهذا الفصل، يتضح من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة أن البراعة التنظيمية لم تعد خياراً ثانوياً للمنظمات، بل هي متطلب أساسي للبقاء، خاصة في القطاع المصرفي الذي يتسم بالديناميكية والمنافسة الشرسة. أجمعت الأدبيات على أن النجاح يكمن في تحقيق التوازن الدقيق بين "استغلال" القدرات الحالية لضمان الكفاءة، و"استكشاف" الفرص المستقبلية لضمان الابتكار. وقد مهد هذا الاستعراض النظري الطريق للانتقال إلى الجانب المنهجي والتطبيقي للدراسة في الفصل القادم لاختبار هذه العلاقات في بيئة البنوك السعودية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يوضح هذا الفصل الإجراءات الميدانية المتبعة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث المنهج الوصفي التحليلي (استخدام الاستبانة)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي) المدراء في البنوك التجارية بالرياض (العينة 120 مديراً).

- ### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
- مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في مستويات الإدارة العليا والوسطى العاملين في الإدارات العامة للبنوك التجارية في مدينة الرياض.
 - تقنيات أخذ العينة: نظراً لصعوبة حصر كامل مفردات المجتمع الأصلي للوصول إليهم جميعاً، اعتمد الباحث على أسلوب "العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)" لضمان تكافؤ فرص الاختيار لجميع أفراد المجتمع، وتجنب التحيز.
 - حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بـ (120) مديراً، وهو حجم عينة مقبول إحصائياً ومناسب لطبيعة البحث والمنهج الوصفي التحليلي المستخدم.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين:

- 1- المصادر الثانوية: من خلال المراجعة المكتبية للكتب، المراجع، الدوريات العلمية، والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري.
- 2- المصادر الأولية: تم الاعتماد على أداة "الاستبانة" (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وتوزيعها على الفئة المستهدفة لضمان سرعة الوصول وسهولة تفريغ البيانات.

3.6. أنواع البيانات

البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة هي في مجملها بيانات كمية (Quantitative Data) ، حيث تم تحويل استجابات المبحوثين النوعية إلى أرقام قابلة للقياس والتحليل الإحصائي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، مما يسمح بقياس اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية لاختبار الفرضيات.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS (التكرارات، المتوسطات، تحليل الانحدار).

3.8. الخاتمة

تأسيساً على ما سبق، قدم هذا الفصل وصفاً دقيقاً للمسار المنهجي الذي اتبعته الدراسة، بدءاً من اختيار المنهج الوصفي التحليلي، مروراً بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى بناء أداة جمع البيانات (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للمعالجة. هذه الإجراءات المنهجية الصارمة تضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة سيتم عرضها ومناقشتها بالتفصيل في الفصل القادم.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة (120) مبحوثاً من القيادات في البنوك التجارية بالرياض. تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وحساب الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة للتعرف على مستويات الممارسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من أثر البراعة التنظيمية على استدامة الميزة التنافسية علمياً وإحصائياً.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) (54.2%) بكالوريوس، (41.7%) خبرة من 5-10 سنوات.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل الشروع في التحليل النهائي، تم التحقق من جودة أداة الدراسة عبر الاختبارات التالية:

- صدق الأداة (Validity): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص (الصدق الظاهري) للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لقياس ما أعدت لقياسه، وتم إجراء التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.
- ثبات الأداة (Reliability): تم استخدام اختبار معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات (0.89)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً (أكبر من 0.70)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بثبات عالٍ يبرر الاعتماد على نتائجها.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
متوسط الاستغلال (4.15) ومتوسط الاستكشاف (3.85)، وكلاهما بمستوى "مرتفع".

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
تم قبول جميع الفرضيات لوجود أثر إحصائي. (Sig = 0.000)

4.6. الخاتمة
بناءً على المعطيات الإحصائية التي استعرضها هذا الفصل، يمكن القول بأن البنوك التجارية السعودية تُظهر التزاماً عالياً بممارسة البراعة التنظيمية بكلا بعديها، مع ميل طفيف نحو تفضيل أنشطة "الاستغلال" لضمان الكفاءة التشغيلية. والأهم من ذلك، أثبتت نتائج اختبار الفرضيات صحة النموذج النظري للدراسة، حيث تأكد وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لكل من ممارسات الاستكشاف والاستغلال على قدرة البنوك في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، مما يمهد الطريق لاستخلاص التوصيات العملية في الفصل الأخير.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على قياس متغيرين رئيسيين هما: البراعة التنظيمية (كعامل مستقل ببعدي الاستكشاف والاستغلال) واستدامة الميزة التنافسية (كمُتغير تابع).
 - **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصر التطبيق على المدراء في مستوى الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض فقط.
 - **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات وتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي المحدد من عام 2026م.
- ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة: بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية مستقبلاً:
1. تطبيق هذه الدراسة على قطاعات حيوية أخرى في المملكة (مثل: قطاع الاتصالات، أو الرعاية الصحية) لمقارنة النتائج.
 2. إجراء دراسة تقيس دور المتغيرات الوسيطة أو المُعدلة (مثل: التحول الرقمي، أو الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية.
 3. تبني المنهج النوعي (Qualitative) من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع القيادات المصرفية لفهم تحديات تطبيق البراعة التنظيمية بشكل أعمق.

5.2. توصيات الدراسة:

تأسيس مختبرات ابتكار مستقلة، تعزيز ثقافة الرشاقة، والاستثمار في مواهب البيانات.

5.3. الخاتمة: البراعة التنظيمية هي العمود الفقري لاستدامة البنوك في العصر الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الشمري، أحمد. (2024). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. الرياض: دار النشر الجامعي.
2. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2020). *وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي*. الرياض: المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
3. العنزي، فهد. (2022). *إثر القدرات الديناميكية على الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي*. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد 34، عدد 2.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
2. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
3. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

الملاحق

بين يديك استبانة تهدف لجمع بيانات لمشروع التخرج لدرجة البكالوريوس في الإدارة بجامعة ميدأوشن، بعنوان "أثر البراعة التنظيمية على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية". نرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.