

دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء)

الباحثة: مثال جواد عبد طوفان
أ.م.د. عادل عباس عد حسين الجنابي
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص Abstract:

البحث على عينة من العاملين مكونه من (٤٠) عامل وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart-PLAS & SPSS). وكانت اهم النتائج التي توصل اليها البحث ظهور نتائج معتدلة لأبعاد البراعة التنظيمية وعدم استثمار الفرص الجديدة بشكل فعال لتحقيق أهداف الجامعة المنشودة في التطوير والتقدم على المستوى المحلي والعالمي، كما اظهرت نتائج البحث قلت توجهات الجامعة الى رؤية حول المستقبل واستثمار الفرص المتاحة وهذا ينعكس من خلال عدم امتلاك العاملين في الجامعة المبحوثة لأية رؤية حول توجهات الجامعة المستقبلية.

الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير تطبيق ابعاد الاحتواء الاستراتيجي (تبني البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية المختارة) في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال ابعادها (دراسة الفرص الجديدة، استثمار الفرص الجديدة) في رئاسة جامعة كربلاء وتحقيقاً لأهداف البحث تم اختبار فرضيتين رئيسيتين واخرى فرعية، اذ طبق

Abstract:

The main purpose of this research is to study the role of strategic inclusion in enhancing organizational ingenuity. The research problem was represented by the questions raised about the

extent of the relationship and impact of applying the dimensions of strategic containment (adopting alternatives, facilitating the ability to adapt, synthesising information, implementing the

chosen strategy) in enhancing organizational ingenuity from During its dimensions (studying new opportunities, investing new opportunities) in the presidency of the University of Karbala and in order to achieve the objectives of the research, two main hypotheses and one sub-hypothesis were tested, as the research was applied to a sample of workers consisting of (40) workers.). The most important

findings of the research were the emergence of moderate results for the dimensions of organizational ingenuity and the failure to invest new opportunities effectively to achieve the desired goals of the researched university in development and progress at the local and global levels. The employees of the university in question did not have any vision about the future directions of the university.

والتواصل مع المنافسين، واعتماد برامج تدريبية لجمع وتحليل وتفسير البيانات، للوصول الى فهم افضل لكيفية عمل الوظائف. وفي عالم اليوم تركز اغلب هذه المنظمات في الدول المتقدمة على استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها بشكل امثل، من اجل تحقيق ذلك التميز في مجال الاعمال والخدمات وتبذل تلك المنظمات جهودا حثيثة من اجل الوصول الى قدرات تميزها على المنافسين ، من خلال تحقيق التوازن في اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها، والتركيز على الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات والثقافة الداخلية عند دراسة البديل الاستراتيجي الأمثل، ويبرز دور المنظمة في تركزها وقدرتها على اقتناص الفرص الجديدة التي تساهم في تحديد البديل الاستراتيجي الأمثل، وباعتماد المنظمة على البراعة

: المقدمة Introduction

تواجه كافة المنظمات اليوم سواء أكانت صناعية او خدمية حكومية او خاصة، وفي المجالات والقطاعات كافة بيئة غير مستقرة باستمرار، يتطلب منها تبني البدائل الاستراتيجية من خلال البحث عن فرص و/او مشاريع جديدة، وتعريف برامج لها والتحقق من المقترحات الجديدة لهذه الفرص و/او المشاريع، كذلك تسهيل القدرة على التكيف من خلال احترام اللوائح للمشاريع الجديدة، وتشجيع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات، وتوفير الوقت لأجراء البرامج التجريبية، وتوفير الموارد اللازمة لتلك البرامج، ويجب على المنظمة ان تتبنى توليفة معلومات جيدة لتنفيذ برامجها من خلال جمع المعلومات حول جدوى المعلومات الجديدة، وتقييم التغيرات الخارجية

٣- هل يوجد ترابط بين مفهوم الاحتواء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في رئاسة جامعة كربلاء.

ثانياً: أهمية البحث

تتطلب أهمية البحث من كونه يسלט الضوء على احد المفاهيم الاساسية لعمل المنظمة الا و هو الاحتواء الاستراتيجي والذي يهدف الى اشراك اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عملية صنع القرار والذي من شأنه ان يسهم في مد المنظمة بأراء خارجية وداخلية تساعد على تنوع القرارات المتخذة وايضا فان المشاركة في صنع القرارات يمكن ان تؤدي الى زيادة الرضاء لدى العاملين من خلال الشعور بأهمية الآراء التي يطرحوها وهذا ينعكس على فهمهم للاستراتيجيات التي ستصدر عن الادارة العليا وبالتالي يمكن ان يقود الى تحقيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية ومن هنا جاءت أهمية بحثنا من اجل الوقوف على دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية فضلا عن ذلك يمكن ان تسهم هذه الدراسة في اثارته الباحثين لا جراء دراسات مستقبلية معززة لهذا الاتجاه .

ثالثاً: اهداف البحث

استنادا الى اشكالية البحث وأهميتها يمكن الوقوف على اهداف البحث من خلال النقاط الآتية :

الداخلية لتعزيز الشراكة الخارجية لاقتناص الفرص واستثمارها، ويبرز هنا دور المنظمة في إدارة الصراعات الناشئة عن التحالفات الخارجية التنظيمية المتعددة، ولأجل ذلك تعمل المنظمات على تحفيز قدرات عاملها في تحقيق الموائمة والتكيف والتوازن بين اكتشاف الفرص واستغلالها، وتشجيع عاملها على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية، و تخلق المنظمة جو من التفاهم فيما بين العاملين لتوحيد رؤاهم في ايجاد الخيار الاستراتيجي وتشجعهم على ايجاد التوازن بين الفرص واستغلالها، وتؤكد المنظمة على الفرد باعتباره الحلقة الاولى لانطلاق البراعة التنظيمية فهي بذلك تستطيع تحقيق مكانة متميزة على الصعيد المحلي او العالمي او كليهما معاً.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: تساؤلات البحث

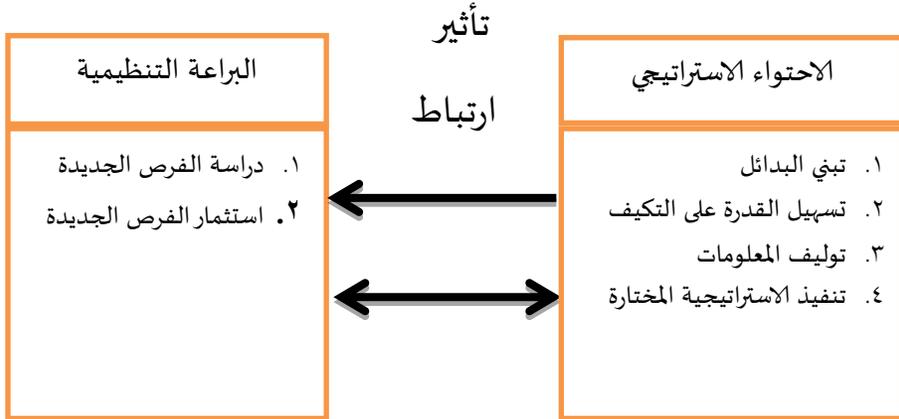
يمكن صياغة اشكالية البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى الاهتمام بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي لدى العاملين في رئاسة جامعة كربلاء.
- ٢- ما درجة توافر المتطلبات الضرورية لتعزيز البراعة التنظيمية في رئاسة جامعة كربلاء.

- ١- التعرف على مستويات الاهتمام بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي لدى الجامعة المبحوثة.
٢- الوقوف على درجة توافر المتطلبات الضرورية لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في جامعة المبحوثة.
٣- ابراز اهمية تحقيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية في جامعة المبحوثة.
- ٤- قياس علاقة الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
٥- قياس علاقة التأثير بين الاحتواء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يفسر مخطط البحث الموضح في الشكل (١) العلاقة والتأثير بين متغيري البحث الرئيسيين وابعادهما الفرعية وكالاتي:



الشكل رقم (١)

مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده وابعاد البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تبني البدائل وابعاد البراعة التنظيمية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف وابعاد البراعة التنظيمية.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توليف المعلومات وابعاد البراعة التنظيمية .

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد البراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده ومتغير البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تبني البدائل في متغير البراعة التنظيمية.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تسهيل القدرة على التكيف في متغير البراعة التنظيمية.

٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي توليف المعلومات في متغير البراعة التنظيمية.

٤- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تنفيذ الاستراتيجية المختارة في متغير البراعة التنظيمية.

سادساً: منهج واسلوب البحث

١- منهج البحث: من اجل تحقيق اهداف البحث والوقوف على صحة فرضيته فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي شمل الاسلوب الميداني استمارة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها والمضمن (٢٦) فقرة وكما موضحة في الملحق (1) .

٢- مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث برئاسة جامعة كربلاء التي تأسست في (٢٠٠٢) وقد تم اختيار عينة مكونة من مجموعة من العاملين بمستويات ادارية مختلفة وبعد ان تم توزيع (٤٠) استمارة استبانة، التالف (٢) الاستبانات غير المستردة (١١) الصالح منها (٢٧) استبانة.

سابعاً: الادوات الاحصائية

استعانت الباحثة بمجموعة من الادوات الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، الانحدار)، بهدف وصف

فيما عبر (Jackson,2001:136) عن (Spenceetal,2008:52) عن توجه اخر للاحتواء الاستراتيجي تتمثل في اشراك اصحاب المصلحة الداخليين من المساهمين في المنظمة في عمليات الصياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لان ذلك سيكون حسب نظرية العدالة التنظيمية اذ سوف يمارس الجميع حقوقه وسنكون مواقفهم ايجابية عند اشراكهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي. ويتعلق الاحتواء الاستراتيجي بمشاركة المسؤولين في صياغة رسالة المنظمة ومساهمتها في تطوير استراتيجية المنظمة ووضع ارشادات للتنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المختارة ان المديرين هم خبراء يستخدمون الخبرة الاستراتيجية لحل المشاكل التي طوروها في مهتهم الاساسية ويقدمون مدخلات معرفية في التحليل المعرفي والمعلوماتي والتفسير والاختيار والمهام المعرفية التي يتم من خلالها صنع القرار الاستراتيجي (Nielsen & Huse,2010:19).

ومما سبق ترى الباحثة ان الاحتواء الاستراتيجي هو فلسفة ادارية جديدة تهدف إلى تحديث أو استبدال نموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية والشراكة في عملية صياغة واتخاذ

وتشخيص المتغيرات وبيان علاقة الارتباط والتأثير بينها.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

الاحتواء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الاحتواء الاستراتيجي

تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً على المستوى العالمي الذي يزداد تعقيداً، لذا فان الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكن المنظمة من النجاح على الامد الطويل، مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمشاريع الجديدة والاستجابة للبيئة الخارجية، هذا الأمر شجع المنظمات المشاركة في عمليات الاحتواء الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة لذلك يعد الشراكة في صياغة البدائل الاستراتيجية من المدخل الرئيسة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية.

وعرف (Mische,2000:3) الاحتواء الاستراتيجي هو خطة عامة تحتاج إلى رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير لصياغة وتنشيط استراتيجية عالية الأداء. ركز مفهوم الاحتواء الاستراتيجي بشكل كبير على قياس نسبة الاستكشاف / الاستثمار من خلال عدد من الإجراءات الاستراتيجية (Frans et al.,2003:216).

قياسها من خلال أحد مقاييس التوظيف الثلاثة ذات الصلة الاكتفاء الذاتي أو الاحتواء الذاتي أو التوازن بين الوظائف (السكن 2018, Biermann & Martinus) :1.

استهداف الجماهير المحرومة أو الضعيفة (المرونة التكتيكية) والقدرة على ذلك إخفاء مصادر المعلومات المضللة (الإنكار المعقول) نجادل بأن الاتحاد الأوروبي ويجب أن تكون استجابة حلف الناتو مستندة إلى استراتيجية احتواء رقمي تستند إلى المبادئ لدعم محور الأمية الإعلامية والنقد المصدر، وتشجيع المرونة المنظمة، والترويج لرواية استراتيجية واضحة ومتماسكة قادرة على احتواء التهديد من رسائل مضادة غير متسقة. وعلى الرغم من أهمية الاحتواء الاستراتيجي لدى الباحثين فقد أشار (Fourne, 2015: 2016) إن تحقيقه يمثل تحدياً من نوع خاص للوحدات المنتظمة، ولابد من التخلي عن السلوكيات التقليدية واكتشاف نهج تكنولوجي جديد في تركيب الأسواق والمنتجات لتوليد الأفكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية الاحتواء الاستراتيجي.

وأضاف (Swald and 2006: 155) (Jons, إن افتقار بعض المنظمات العاملة في القطاعات الناشئة إلى الاحتواء الاستراتيجي يرجع ذلك إلى عدم اعتمادها

القرارات الاستراتيجية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من أجل ضمان السيادة الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية الاحتواء الاستراتيجي

يحظى الاحتواء الاستراتيجي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من أجله المديرون وقد اتسم الاحتواء الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية، لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية، على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية. (Stahle, 2011: 37) وبناء على ذلك أصبح الاحتواء الاستراتيجي من الموضوعات المهمة التي تسعى إليها المنظمات الرائدة التي تمتلك رياح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة (Kim & Pennings, 2009: 368).

غالباً ما تركز الخطط الاستراتيجية الحضرية على تعزيز العمالة المحلية فرص معالجة مشكلة الازدحام والتنقل المهددة استدامة المدينة نجاح مثل هذه الاستراتيجيات يعتمد أكثر إنصافاً على توزيع الوظائف بين المناطق الفرعية ويمكن أن تكون نسبية يتم

العاملين في المنظمة ان الاستراتيجية تمت او تمت صياغتها بطريقة ديمقراطية وساهم الجميع في اعدادها ولذلك فان مسؤولية تنفيذها تقع على الجميع بدءا من الادارة العليا وباقي اعضاء المنظمة وبهذا ستضمن ادارة المنظمة الدعم من كل الافراد وكافة المستويات للاستراتيجية وان التنفيذ سيكون ايسر مع مثل هذا التوجه.

ب. المدخل الثاني: المدخل الخارجي: اذ يتعلق بمشاركة او احتواء اصحاب المصلحة الخارجيين ممن يتعاملون مع المنظمة مثل اصحاب الاسهم واطباء مجلس الادارة الذين لا يحضرون كثير الا ان لهم اصوات مؤثرة في المجلس وايضاً الموردون يمكن اشراكهم ولو ضمناً في اعداد الخطط الاستراتيجية لان لهم دور بارز اثناء التنفيذ (Spence et al,2008: 52). وايضا

المسوقون او اصحاب منافذ التوزيع ممن تتعامل معهم المنظمة وكل اصحاب المصلحة مع المنظمة. والمنظمة بهذا التوجه الخارجي تهدف لاحتواء اصحاب المصالح الخارجيين وضمهم لفريق الادارة حتى تكون الاستراتيجية المنتخبة أكثر قبولا لدى الجميع. ان الاحتواء الاستراتيجي سواء حسب المدخل الاول او الثاني فان الهدف منه تعزيز الدعم الاستراتيجي المنتخب وكذلك ضمان نجاحه وعدم استغلال المنافسين.

رابعاً: ابعاد الاحتواء الاستراتيجي

تقنيات ومبادرات حديثة في سياقاتها الاستراتيجية وهذا يثير سؤال مفاده؟ كيف يمكن لهذه المنظمات تحقيق الاحتواء الاستراتيجي، فيجب الاعتراف بأن المنظمات تواجه أزمات بالفعل منها تراجع المبيعات وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن، فلابد من اكتشاف تقنيات جديدة في العمل مثل تفويض السلطة وإعطاء المسؤولية الحقيقية للمديرين التنفيذيين يساعد في دمج المعرفة الجديدة مع المهارات الحالية، هذا التكامل بين العناصر سيقود إلى الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين.

ثالثاً: مداخل دراسة الاحتواء الاستراتيجي

بحسب الدراسات المتعلقة بالاحتواء الاستراتيجي يمكن تحديد توجيهين او مدخلين يمكن من خلالهما تفسير المشاركة او الاحتواء بالمعنى الاستراتيجي.

أ. المدخل الأول: مدخل الفلسفة الداخلية:

وذلك بحسب ما اشار كل من (Sheehan&Cooper,2011:745) و

(Xiao-Gingetal,2011:461)ان

الاحتواء الاستراتيجي يعني اشراك او احتواء الآراء التنظيمية بمجملها ولعل اهمها هي آراء مجلس الادارة ثم المديرين في المستوى الاوسط فالأدنى والمشاركة بهذا المفهوم تشير الى محاولة ادارة المنظمة احتواء كل آراء اصحاب المصلحة الداخليين وذلك بهدف ايصال رسالة

لاقامة استثمارات على المستوى الوطني تعزز من قدرة الوكالات المختلفة المشاركة في وضع الاستراتيجيات والنظم لتحسين الاستجابة لتغير المناخ، سيما ما يرتبط بترتيبات التنسيق، وإجراءات التشغيل الموحدة بين مختلف الاطراف ذات العالقة، وصياغة السياسات والانظمة، وإنشاء نظم الانذار المبكر، ووضع خطط الاستجابة، وتحسين تدفق المعلومات عن تغير المناخ، وبناء قدرات صناع القرار على أعلى مستوى الاتخاذ قرارات مستنيرة ويسعى هذا العنصر إلى إدخال أدوات وممارسات تعزيز القدرة على التكيف مع المناخ في السياسة الوطنية والاطر التعليمية والادارية والاجتماعية بما يراعي الفوارق بين الجنسين

(عبد وحسين، ٢٠١٨ : ١).

٣- توليف المعلومات:

يقصد بتوليف المعلومات هو جمع المعلومات حول جدوى البرامج الجديدة وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية، التواصل مع أنشطة المنافسين والموردين واعتماد برامج تدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات للوصول الى فهم أفضل لكيفية عمل الوظائف (حداوي، ٢٠٢١: ٤١).

٤- تنفيذ الاستراتيجية المختارة:

يجب ان ييدا اختيار افضل استراتيجية لتنفيذ أي مشروع بفهم جيد للخيارات المتاحة كما يجب ان يكون لدى الملاك ادراك التأثير كل

حدد(12:Carney,2006) اربعة ابعاد الاحتواء الاستراتيجي:

١- تبني البدائل:

تحاول هذه الدراسة تحليل دوافع وموانع تبني البدائل منها المخاطر والقيم والمعايير المحلية من خلال عرضها لعدد من المخاطر الاجتماعية في مجال القيم والمعايير المحلية وتضم هذه المخاطر مخاطر الظواهر المحلية المستجدة وتشمل (نشر وترويج الشائعات - تزايد معدلات الهجرة غير الشرعية - زيادة معدلات الطلاق - زيادة معدلات التسلط والجريمة ومجموعة تصدع البناء الاسري وتضم مخاطر (تراجع دور الاسرة والسلطة الابوية - زواج القاصرات نفسيا وبدنيا - وزواج الاقارب دون استشارة وراثية - وتزايد عنف وتطرف الشباب). هناك نوعين من معوقات تبني البدائل الامنة للمخاطر البيئية: هما. معوقات موضوعية (نقص المعلومات، وتعقد الممارسات، التكلفة المرتفعة) ومعوقات ذاتية (ضعف الاثر، وعدم الاقتناع). (زهران واخرون، ٢٠١٨: ١).

٢- تسهيل القدرة على التكيف

لهذا العنصر أهميته في توسيع نطاق التأثيرات، وضمان الاستدامة طويلة المدى التي تسعى إليها استراتيجيات التكيف مع تغير المناخ، وضمان الملكية الوطنية للمسار التحولي المحدد وصمم هذا العنصر

الإدارية وأن المنظمات البارعة هي التي تعمل على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التطوير والتغيير الجذري والسعي باستمرار للاستثمار والاكتشاف (Raisch et al., 2009: 685).

وأوضح (canderasekaran, 2009) أن البراعة التنظيمية تمثل القابلية على تنفيذ الإبداع وتطوير الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موائمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية بما في ذلك الاستراتيجيات الفعالية ذات القيادة الجيدة و الثقافة التنظيمية وأن البيئات المنظمات ذات التنافسية العالية تتطلب إيجاد وحدات بارعة ناتجة عن الموازنة بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بنفس الوقت، فالتطورات والتغيرات السريعة التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وهذا يتطلب وجود البراعة التنظيمية (المحاسبه، ٢٠١٧: ٢٨-٣١).

أما (carneil & halevi, 2009: 211) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على توسيع قدراتها الموجودة وكذلك استكشاف الفرص الجديدة بمهارة متساوية. في حين يرى (simsek et al., 2009: ٨٦٥)، أن هذا المفهوم يستخدم للإشارة على قدرة المنظمة لاداء مختلف الافعال الاستراتيجية المتنافسة في اغلب الاحيان وبشكل واسع .

اختبار في جميع انظمة التنفيذ هناك دائما ما لا يقل عن ثلاثة اطراف معينة : المالك، المصمم، الاستشاري والمنفذ من المهم اختيار طريقة التنفيذ التي تلي بشكل افضل احتياجات المالك وظروف المشروع ان اعتبارات المشروع لها تأثيرات اساسية على طريقة التنفيذ المختارة وتشمل هذه الاعتبارات الميزانية الواقعية والجدول الزمني ذو فترة اداء منطقية علمية (حميد، ٢٠٢٠: ١).

المبحث الثالث: البراعة التنظيمية

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

البراعة موضوع نال اهتمام العديد من الفروع العلمية، وقد اتت هذه الكلمة من القرون الوسطى اللاتينية وتحديداً ن كلمة (Ambidexterity) وتعني استعمال كلتا اليدين، وكذلك يمكن ان تأخذ عدة معان أي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية او متعددة الاستعمال اما قاموس (أكسفورد، ١٩٨٠: ٢٢) فبين ان كلمة (ambidextrous) تعني القدر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية كذلك قاموس (المورد الحديث، ٢٠٠٨: ٥١) بين بانها تعني ان الشخص قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية وببراعة الى حد استثنائي اي مخادع ذو وجهين (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٢).

وتشكل البراعة التنظيمية في الوقت الحالي مدخل اساسي للعديد من التخصصات

الاقسام الاساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والاسواق الموجودة، في حين يتم اعطاء قسم البحوث والتطوير مهمة التقيب والاستكشاف عن اسواق جديدة وتطوير تقنيات جديدة لمتابعة اتجاهات الصناعة الحديثة (المحاسنه، ٢٠١٧: ٢٨-٣١).

ويشير (٢٥: ٢٠١٠، Tempelaar) الى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلية الى حالة انقسام النظام التنظيمي الى الانظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينه تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق.

٢. مدخل التنظيم غير الرسمي :

يقصد بهذا المدخل الاتجاهات والعلاقات الشخصية التي ينشأها الاعضاء في المنظمة ويستمررون بها وتنشأ بسبب طبيعة العمل ووجود الافراد وان هذا المدخل يظهر انواع العلاقات التي تطورت نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين اعضاء المنظمة، فهي تأتي بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين المعتقدات وقيم الافراد والعلاقات الاجتماعية، وعليه فان الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر شبكة او نظام من العلاقات الشخصية داخل

وقد اشار (Huang, 2010: 3) الى ان البراعة التنظيمية اصبحت اتجاها ينبثق من كل من حقل للإدارة التنظيمية ولإدارة المعرفة، اذ ان الفكرة الاساسية للبراعة التنظيمية هي التعامل بشكل آني مع الانشطة المتكاملة لقابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية.

مما تقدم اتضح للباحثة ان البراعة التنظيمية "هي قدرة المنظمة على ان تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا تنافسية عن طريق الاستثمار الامثل للفرص المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته"

ثانياً: مداخل دراسة البراعة التنظيمية

ركزت الادبيات على ثلاثة مداخل رئيسة للبراعة التنظيمية داخل المنظمة حيث حدد (huang,2010) هذه المداخل بمدخل الهيكل التنظيمي "تصميم تنظيمي" ومدخل التنظيم غير الرسمي "السياق الاجتماعي التنظيمي" و "مدخل الادارة العليا".

١. مدخل الهيكل التنظيمي:

يمكن ان تتحقق البراعة الهيكلية في المنظمة من خلال التطوير لآليات هيكلية تتلاءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف ويتمثل النهج المعياري في ايجاد الهياكل المنفصلة لانواع مختلفة من الانشطة، كأن يتم اعطاء

التكاملية في ادارة التناقضات التي تنشأ داخل الفصل الهيكلي (المحاسنه، ٢٠١٧: ٢٨-٣١).

أن المنظمات البارعة تشير الى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الادارة العليا وبهذا المعنى تسمح الادارة العليا في التنقل لا يجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص في (Jansen et al.,2008:45) الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

ثالثاً: ابعاد البراعة التنظيمية

حاولت الباحثة وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الابعاد التي جاءت بعد دراسة وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لاعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، وقامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالاستناد الى: Simsek, 2009:

(Cao; Gedajlovic & Zhang, 884) (Simsek, 2009: 884) (Bodwell & Chermack: 2010) فضلا عن كل من: (المحاسنه، ٢٠١٧: ٣٢-٣٣) و (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤) وهي بعدين للبراعة التنظيمية وسيتم التطرق اليها كالاتي:

١. براعة الاستكشاف:

الهيكل الرسمي (Raisch & birkinshaw, 2008: 375-409) وقد ذكر (Monetal,2005:87) و أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطا طوعيا و أكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الاخرين إذ يشمل النوع الاول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الاشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، الامر الذي يتيح للمديرين توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة. إما النوع الثاني وهو التواصل مع الاعضاء الاخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة.

٣. مداخل قيادة الادارة العليا:

يلعب كبار المدراء والقادة دور مهما في تعزيز البراعة التنظيمية حيث اشار العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين الى ان القيادة تعد عاملا داعما عند تنفيذ البراعة السياقية الهيكلية كاستكشاف الاليات

هذا قد يرافقه مخاطر محتملة، كما يجب أن تلتزم نفسها بالبحث المستمر عن تلك الفرص. اذ عرف Diaye (2002:14) الاستكشاف بأنه سلسلة الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتوجات جديدة في السوق. ويرى العبيدي (٢٠٠٥) في تعريفه الاستكشاف بأنه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم فضلا عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الاسواق مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة.

٢. براعة الاستثمار:

يشير هذا البعد الى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار، الانتاج، التطبيق، الكفاءة، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية أكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالمنظمة، وتمثل قدرتها لتحسين الانشطة واجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها ولخلق قيمة في الامد القريب، أي استغلال الامكانات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦) وقد أشار (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤) الى أن الاستثمار يعني استغلال جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل المنظمة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة

يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتباين والتجريب والاكتشاف، فهو يرمز الى التعلم المكتسب بواسطة عمليات التجارب المخطط لها، فمن خلال هذا البعد تتعلم المنظمات كيف تخلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبارات العلمية والمخاطرة والمرونة والابداع والبحث عن فرص جديدة وزبائن ومجهزين جدد ودخول اسواق جديدة وذلك من خلال التغير الجذري الذي يعتمد على ادخال عمليات ومنتجات جديدة واستقطاب الافراد ذوي الخبرات (Raisch & birkinshaw, 2008: 389) فالايداع المعاصر لا يعتبر طرائق جديدة أو مجرد تصميم لمنتج معين، وانما ايضا ايجاد طرائق جديدة او تقديم أشياء جديدة للزبائن بحيث تدهشهم ولم يفكروا بأنهم سيحصلون على الاطلاق، حيث أكد (Gambatese & Hallowell, 2011) بان الاستكشاف هو اكتشاف وتطوير المنتجات السلع أو الخدمات أو العمليات، ويتمثل بتطبيق المعارف وذلك بالاستناد الى المعلومات الدقيقة وبما يؤدي إلى نتائج فعالة.

ويرى (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٣٢) ان المنظمات الناجحة تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من أن تعطي مجالاً للآخرين ليتزعموا أفضلها فان الفرص يجب ان تنتهزها المنظمة بسرعة على الرغم من

ج- التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم.

المبحث الرابع: الإطار العملي للبحث

اولاً: التعريف برموز متغيرات وابعاد مقياس البحث

تتكون الاستبانة من جزأين هما الاحتواء الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، وقد تضمن كل جزء عددا من الابعاد الفرعية ويقدم الجدول (١) توضيحا لذلك.

التنافسية المستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان المنظمة ان تستثمرها مثل

أ- تقديم البرامج الترويجية التي تؤثر على قرارات الزبائن بخصوص المنتجات.

ب- التوسع في الاسواق من خلال سلع وخدمات موجودة اصلاً او مستحدث.

ت- القدرة على التنوع في المنتجات والخدمات.

ث- التقنيات الجديدة والحديثة التي من شأنها ان تزيد من الجودة أو أن ترفع الإنتاجية.

الجدول (١) ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعادها

ت	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	مصدر المقياس
	بيانات شخصية	خصائص	٥	من اعداد الباحثة
٢	الاحتواء الاستراتيجي	المتغير المستقل		(Carney,2006)
	تبني البدائل	فرعي	٤	
	تسهيل القدرة على	فرعي	٤	
	توليف المعلومات	فرعي	٤	
	تنفيذ الاستراتيجية	فرعي	٤	
٣	البراعة التنظيمية	المتغير التابع		عبودي (٢٠١٨، وخروفه
	دراسة الفرص الجديدة	فرعي	٥	
	استثمار الفرص الجديدة	فرعي	٥	

ويعد تدقيق الاستبانات المسترجعة والبالغة (٢٩) استبانة استبعدت منها (٢) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٧) استبانة وكما مبين في الجدول (٢).

ثانياً: تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها

من اجل اكمال متطلبات البحث الحالي قامت الباحثة بتوزيع (٤٠) استبانة على (رؤساء الاقسام، مسؤولين الشعب)،

الجدول (٢) الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي

النسبة	العدد	الاستبانات	مجتمع البحث
١٠٠%	٤٠	الموزعة	رئاسة جامعة كربلاء
٧٢%	٢٩	المسترجعة	
٦٨%	٢٧	الصالحة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانات.

طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز الاداء العام إذا ما استخدمت الطاقات بشكل صحيح. كذلك وضحت نتائج الجدول (٣) ان النسبة الاعلى لسنوات الخدمة كانت ضمن الفئة (١١-٢٠) وبنسبة (٤٥%). وأشارت النتائج التي ظهرت في الجدول (٣) ان معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٥٢%) ويتضح من الجدول (٣) ان غالبية افراد العينة هم من العاملين مسؤولي الشعب وكانت نسبتهم (٥٧%).

ثالثاً: تحليل العوامل الديمغرافية للمشاركين في الاستبيان

يبين الجدول (٣) ان عدد الذكور في رئاسة جامعة كربلاء بلغ (٢٠) عاملا اي بنسبة (٧٤%) في حين ان الاناث سجلت نسبة (٢٦%)، وتفسير هذا يعود الى ان طبيعة العمل تحتاج الى قيادة إدارية وشخصية أكثر اتزاناً. ويبين الجدول (٣) ان النسبة الاعلى كانت ضمن الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة اذ بلغت (٥٣%) اي ان رئاسة الجامعة تمتلك

الجدول (٣) وصف عينة البحث

الصفة	الفئات	التكرار	النسبة	الصفة	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠	%٧٤	التحصيل العلمي	دبلوم	٢	%٧
	انثى	٧	%٢٦				
المجموع		٢٧	%١٠٠				
العمر	-٢٠	١	%٣	المنصب الوظيفي	بكالوريوس	١٤	%٥٢
	-٣١	١٤	%٥٣				
	-٤١	٦	%٢٢				
	٥١	٦	%٢٢				
المجموع		٢٧	%١٠٠	المجموع			
الصفة	الفئات	التكرار	النسبة	الصفة	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	-١	٩	%٣٣	المنصب الوظيفي	مساعد رئيس	١	%٣
	-١١	١٢	%٤٥				
	-٢١	٢	%٧				
	٣١	٤	%١٥				
المجموع		٢٧	%١٠٠	المجموع			
المجموع	٢٧		%١٠٠				
	٢٧		%١٠٠				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانات

بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة

رابعاً: الاختبار الاحصائي والفني لمقياس البحث في هذه الفقرة سوف نختبر جودة مقياس البحث الحالي اذ استعملت الباحثة مجموعة من الاساليب متمثلة بـ(الصدق، والثبات).
١. اختبار الصدق والثبات للمقياس: يتم تقييم مقاييس البحث من خلال ما يعرف

لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيتم الاستبقاء عليها) ، (اذا كان تشعب الفقرة يقل عن (٠.٤٠) فيتم حذفها).
 أ- **تقييم انموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي:** يستعرض الجدول (٤) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت ان جميع الابعاد حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) وحققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشعباتها أكبر من المعيار المحدد (٠.٤٠) وهذا يوضح ان النموذج الخاص بمتغير الاحتواء الاستراتيجي يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.

المрад دراستها (Hair et al, 2013:165-166). لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير (الاحتواء الاستراتيجي و البراعة التنظيمية) تم استخدام برنامج Smart-PLAS ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشعب الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، ويبين (Hair et al,2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن من خلالها تقييم تشعب الفقرات (المؤشرات) وكالاتي: (اذا كان تشعب الفقرة اكبر او يساوي (٠.٧٠) فهي تمثل البعد ولهذا يتم الاستبقاء عليها) ، (اذا كان تشعب الفقرة بين (٠.٤٠-٠.٧٠) فان على الباحثة التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (كرونباخ الفا، الثبات المركب، AVE) واذا

الجدول (٤) نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

ت	الابعاد	كرونباخ	الثبات	AVE
١	تبنى البدائل	0.870	0.906	0.658
٢	تسهيل القدرة على التكيف	0.830	0.879	0.596
٣	توليف المعلومات	0.877	0.912	0.676
٤	تنفيذ الاستراتيجية المختارة	0.867	0.902	0.608

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLAS

الابعاد حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) وحققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ

ب- **تقييم انموذج القياس لمتغير البراعة التنظيمية:** يستعرض الجدول (٥) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت ان جميع

يتضح ان جميع الفقرات كانت تشبعاتها أكبر من المعيار المحدد (٠.٤٠) وهذا يوضح ان النموذج الخاص بمتغير البراعة التنظيمية يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.

الجدول (٥) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير البراعة التنظيمية

ت	الابعاد	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
١	دراسة الفرص البديلة	0.949	0.957	0.738
٢	استثمار الفرص الجديدة	0.900	0.923	0.667

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLAS

خامساً: التحليل الوصفي

ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى ($٥-١=٤$)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) ($٤/٥=٠.٨٠$). وبعد ذلك يضاف (٠.٨٠) الى الحد الادنى للمقياس (١) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في الجدول (٦).

يتضمن هذا الجزء عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتهما المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث (الاحتواء الاستراتيجي، البراعة التنظيمية). وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس

الجدول (٦) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1 - 1.80	منخفض جدا
2	1.80 - 2.60	منخفض
3	2.60 - 3.40	معتدل
4	3.40 - 4.20	مرتفع
5	4.20 - 5.00	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Dewberry, 2004: 15)

أ- التحليل الوصفي لبيانات متغير الاحتواء الاستراتيجي

يتكون المتغير من اربعة ابعاد رئيسية وكما موضحة بالجدول (7)

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الاحتواء الاستراتيجي (n=27)

البعد الرئيسي	المتوسط	الانحراف	شدة	مستوى	الاهمية
تبني البدائل	3.91	1.101	.78	مرتفع	الرابع
تسهيل القدرة على التكيف	4.05	0.971	.81	مرتفع	الاول
توليف المعلومات	4.02	0.982	.80	مرتفع	الثاني
تنفيذ الاستراتيجية المختارة	3.94	1.024	.79	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير الاحتواء	3.96	1.027	0.79	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

بعد تسهيل القدرة على التكيف حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد تبني البدائل، وهذا يشير الى ان رئاسة الجامعة تولي اهتمام كبير لعمليات تسهيل القدرة على التكيف في الجامعة.

يظهر الجدول (٧) ان المعدل العام لمتغير الاحتواء الاستراتيجي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري عام بلغ (١.٠٢٧). وبمستوى اهمية (مرتفعة) وهذا يدل على الاهتمام الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، كذلك يظهر الجدول اعلاه توافر جميع الابعاد في الجامعة بمستوى اجابة مرتفعة، لكن نجد ان

ب- التحليل الوصفي لبيانات متغير البراعة التنظيمية

يتكون المتغير من بعدين رئيسيين وكما موضحة بالجدول (٨)

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير البراعة التنظيمية (n=27)

البعد الرئيسي	المتوسط	الانحراف	شدة	مستوى	الاهمية
دراسة الفرص الجديدة	3.99	0.986	0.80	مرتفع	الاول
استثمار الفرص البديلة	3.96	1.006	0.79	مرتفع	الثاني
المعدل العام لمتغير البراعة	3.94	1.031	0.79	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية في رئاسة الجامعة المبحوثة).

يشير الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٧٢٩.**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٤٣) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة

يظهر الجدول (٨) ان المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية بلغ (٣.٩٤) وانحراف معياري عام بلغ (١.٠٣١). وبمستوى اهمية (مرتفعة) وهذا يدل على الاهتمام بمستوى البراعة التنظيمية في رئاسة الجامعة المبحوثة. كذلك يظهر الجدول اعلاه توافر جميع الابعاد في رئاسة الجامعة وبمستوى اجابة مرتفعة، لكن نجد ان بعد دراسة الفرص الجديدة حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب استثمار الفرص البديلة يشير الى ان الجامعة تولي اهتمام كبير دراسة الفرص البديلة.

سادساً: اختبار الفرضيات

أ- فرضيات الارتباط

الاولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية في رئاسة الجامعة المبحوثة). عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

الجدول (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده ومتغير البراعة التنظيمية

		تسهيل القدرة تبنى البدائل	توليف المعلومات	تنفيذ الاستراتيجية	الاحتواء الاستراتيجي
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.543**	.479**	.563**	.729**
	Sig. (2- الجانبي)	.000	.000	.000	.000
	N	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وابعاد البراعة التنظيمية: يبين الجدول (٩) وجود علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف والبراعة التنظيمية. اذ بلغت علاقة الارتباط (٠.٤٧٩**) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (٠.٠٠٠) اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (١%) بين بعد تسهيل القدرة على التكيف ومتغير البراعة التنظيمية اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢).

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توليف المعلومات وابعاد البراعة التنظيمية: يبين الجدول (٩) وجود

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تبني البدائل وابعاد البراعة التنظيمية: يبين الجدول (٩) وجود علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من ٠.٣٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين بعد تبني البدائل ومتغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٥٤٣**). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١).

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف

بين المتغيرات، إذ يوضح الجدول يوضح الجدول (١٠) ان متغير الاحتواء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (٥٣%) من التغيرات التي تطرأ على متغير البراعة التنظيمية في رئاسة جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٧%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث وهي قيمة تفسير معتدلة. كما يتضح من خلال الجدول (١٠) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٧٢٩). توضح بان زيادة مستويات توافر الاحتواء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (٧٣%) من وحدة انحراف معياري واحد.

كما يوضح الجدول (١٠) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع (Q2) والذي يجب ان يكون اكبر من (٠) إذ بلغ (٠.٢٦٧) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للنموذج كانت ضمن مستوى جيد (إذا كانت النسبة اقل من ٠.١٠ لا يوجد تطابق ما بين (٠.٢٥-٠.١) تطابق ضعيف ما بين (٠.٢٥-٠.٣٦) تطابق معتدل وإذا كان اكبر من ٠.٣٦ فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($P < 0.01, t = 10.431$) مما يعني معنوية العلاقة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية

علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنويا بين بعد توليف المعلومات ومتغير البراعة التنظيمية. إذ بلغت علاقة الارتباط ($**0.563$) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (٠.٠٠٠) إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (١%) بين بعد توليف المعلومات ومتغير البراعة التنظيمية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣).

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد البراعة التنظيمية: يبين الجدول (٩) وجود علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنويا بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد البراعة التنظيمية. إذ بلغت علاقة الارتباط ($**0.667$) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (٠.٠٠٠) إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (١%) بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد البراعة التنظيمية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٤).

ب- فرضيات التأثير

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده ومتغير البراعة التنظيمية)

استخدمت الباحثة برنامج (Smart-plas) لاختبار علاقات التأثير المباشر والمتعدد

يتبين من خلال الجدول (١١) فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده ومتغير البراعة التنظيمية)، اما عن حجم التأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

الجدول (١٠) تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.531	0.729	0.000	10.431	1	الاحتواء الاستراتيجي <---	0.518	0.267

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLAS

التنظيمية ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف ومتغير البراعة التنظيمية: كما يعرض الجدول (١١) نتائج العلاقة بين بعد تسهيل القدرة على التكيف ومتغير البراعة التنظيمية وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد تسهيل القدرة على التكيف سيكون له تأثير ايجابي في مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة عينة البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد تسهيل القدرة على التكيف بلغ ($\beta = -0.073$) $P > .05$, وهو تأثير سلبي وغير معنوي فضلا عن قيمة t التي بلغت (٠.٥٣٢) وهي

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

١. توجد علاقة تأثير ذات دالة معنوية بين بعد تبني البدائل وابعاد البراعة التنظيمية: يتضح من خلال الجدول (١١) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد تبني البدائل وابعاد البراعة التنظيمية والبالغ ($\beta = 0.017$, $P > .05$). هي قيمة موجبة وغير معنوية فضلا عن ان قيمة t كانت اقل من (١.٩٦) اذ بلغت (٠.١٧٢) وهي لا تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تبني البدائل وابعاد البراعة

لعلاقة التأثير بين بعد توليف المعلومات في متغير البراعة التنظيمية ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتغير البراعة التنظيمية: كما يعرض الجدول (١١) نتائج العلاقة بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتغير البراعة التنظيمية وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة عينة البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة بلغ ($\beta = 0.198$, $P < .05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (٥ %) فضلا عن قيمة t التي بلغت (٢.١٦٦) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من، (١.٩٦) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتغير البراعة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر.

اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من، (١.٩٦) وهي لا تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد تسهيل القدرة على التكيف ومتغير البراعة التنظيمية ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد توليف المعلومات في متغير البراعة التنظيمية: يعرض الجدول (١١) نتائج العلاقة بين بعد توليف المعلومات في متغير البراعة التنظيمية وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد توليف المعلومات سيكون له تأثير ايجابي في مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة عينة البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد توليف المعلومات بلغ ($\beta = 0.007$,) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي ($P > .05$) فضلا عن قيمة t التي بلغت (٠.٠٤٨) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (١.٩٦) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، فضلا عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي

الجدول (١١) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.596						0.598	0.300
	0.017	0.863	0.172	3.583	تبني البدائل -		
	-0.073	0.595	0.532	4.259	تسهيل القدرة		
	0.007	0.962	0.048	3.875	توليف		
	0.198	0.025	2.166	3.428	تنفيذ		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Plas

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- تسعى رئاسة جامعة كربلاء الى البحث عن المبادرات التي يمكن ان تسهم بتحسين العمل وتطوره من خلال تهيئة البيئة المحفز لقيام العاملين بتقديم المقترحات الجديدة.
- ٢- هناك ضرورة لقيام رئاسة الجامعة المبحوثة بقياس ومراجعة لتعاملات مع البيئة الخارجية وبصورة مستمرة لتقييم التغيرات في البيئة الخارجية قبل الشروع بعملية التنفيذ.
- ٣- دلت نتائج التحليل الوصفي على ان اجابات المبحوثين كانت متفقة وينسب مرتفعة حول ابعاد البراعة التنظيمية، والذي

يفسر توافرها في رئاسة الجامعة المبحوثة كان مرتفعاً.

- ٤- اظهرت نتائج الوصف الاحصائي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد البراعة التنظيمية في رئاسة الجامعة المبحوثة. ويشير الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠.٧٢٩**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الاحتواء الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية.
- ٥- كشفت نتائج الوصف الاحصائي عن وجود تقدم في بعض مؤشرات تسهيل

اطارا معرفيا وإداريا للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة رصانتها والمنافسة.

٣- ضرورة التركيز على بعد الاستكشاف والاستمرار في انتاج منتجات جديدة والحصول على اسواق جديدة لكسب الزبائن بطريقة أسرع من المنافسين.

٤- على رئاسة الجامعة التأكيد على بعدي استثمار الفرص واستكشاف الفرص كونهما يمثلان حجر الزاوية لأي عملية احتواء استراتيجي وتكوين الحاضنات والاليات المناسبة لدعم الأقسام وتشجيع المشاريع والمبادرات الريادية.

٥- على رئاسة الجامعة مراعاة توطيد العلاقات مع العاملين الحاليين والباحث عن عاملين جدد وتعزيز الثقة تبادلية معهم وفسح المجال لطرح وجهات نظرهم حول مسارات الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

القدرة على التكيف من خلال قيام رئاسة الجامعة قيد الدراسة مشاركة عاملها بالنقاش وتبادل المعلومات من اجل تعزيز قدرتها في اتخاذ قراراتها والعمل على استثمار الفرص الجديدة والذي تعد من أفضل الوسائل لتبني مسارات الاحتواء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

١- ان طبيعة النظام العالمي الجديد وظروف عدم التأكد والمنافسة تجبر الجامعة على تسخير جميع طاقاتها ومواردها من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تعترض عملية الاحتواء الاستراتيجي من خلال تبني منهجية ورؤية واضحة تركز على اعتماد ابعاد الاحتواء الاستراتيجي ضمن برامجها واهدافها لتكون آداة فاعلة وحاسم.

٢- زيادة اهتمام القيادات العليا بعمليات الاحتواء الاستراتيجي كونه يمثل

المصادر:

- أولاً: المصادر العربية
- ١-ابراهيم، مها صباح، ٢٠١٧، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد ٣٩، مجلد ١٢، العراق.
- ٢-أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، قسم نظم المعلومات الادارية، كلية الاعمال، فرع الكامل، جامعة جدة، السعودية.
- ٣-ابو أصبع، علي فيصل أحمد، ٢٠١٨، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، قسم الاصول والادارة التربوية، جامعة اب، اليمن.
- ٤-الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان والداود، ألفن ناظر ججو، ٢٠١٥، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٣)، (العدد (٤) العراق).

Sources:

- 1 . A Mische Michael. , " **Strategic Renewal : Becoming a highperformance Organization** ", 2000 .
- 2 Ambatese, A & Hallowell, M., (2011), **Enabling and measuring innovation in the construction industry**,
- Construction Management and Economics, 29 (6).
- 3 Bodwell, W & Chermack, T., (2010), **Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning**, Technological

Forecasting & Social Change, 77
(2)

- 4 Cao, Q; Gedajlovic, E & Zhang, H., (2009), **Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects**, Organization Science, 20(4)
- 5 Carmeli, A & Halevi, M., (2009), **How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity**, The Leadership Quarterly, 20 (2).
- 6 Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). **Coevolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality**. Journal of Management Studies, 40(8), 2163–2187.

- 7 Huang, P., (2010), **When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
- 8 Jackson, L. S. (2001). **Contemporary public involvement: toward a strategic approach**. Local environment, 6(2), 135–147.
- 9 John Wiley & Sons. Sherehiy, B. (2008). **“Relationship between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility”**. PhD Thesis, University of Louisville, USA.
- 10 Kim Earl Hann and Pennings Johannes M.. **“ Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets : A Study of the Tennis Racket Industry ”** . Journal of the Institute for Operations Research and the

- Management Sciences.Vol.20,
No.2 , P:368–383, 2009 .
- 11 Martinus, K., & Biermann, S.
(2018). **Strategic planning for
employment self–containment
in metropolitan sub–regions.**
Urban Policy and research,
36(1), 35–47
- 12 Raisch, S., & Birkinshaw, J.,
(2008), **Organizational
ambidexterity: Antecedents,
outcomes and moderators,**
Journal of Management, 34.
- 13 Raisch, S., & Birkinshaw, J.,
(2008), **Organizational
ambidexterity: Antecedents,
outcomes and moderators,**
Journal of Management, 34.
- 14 Raisch, S., & Birkinshaw, J.,
(2008), **Organizational
ambidexterity: Antecedents,
outcomes and moderators,**
Journal of Management, 34.
- 15 Simsek, Z; Heavey, C; Veiga,
F & Souder, D., (2009), **A
typology for aligning
organizational ambidexterity’s
conceptualizations,**
antecedents, and outcomes.
Journal of Management Studies,
46(5).
- 16 Sekaran, U & Bougie, R.
(2010). **“Research Methods for
Business: A Skill Building
Approach”.** 5th edition, 72.
- 17 Sheehan, C., & Cooper, B. K.
(2011). **HRM outsourcing: the
impact of organisational size
and HRM strategic
involvement. Personnel review,**
40(6), 742–760.
- 18 Simsek, Z; Heavey, C; Veiga,
F & Souder, D. (2009). **“A
typology for aligning
organizational ambidexterity’s
conceptualizations,
antecedents, and outcomes”.**
Journal of Management Studies,
46(5): 864– 984.
- 19 Simsek, M., Ben Boubaker, J.
G., & Ondoua Biwolé, V. (2008).
**A framework of SMEs’
strategic involvement in
sustainable development.
Sustainable Innovation and
Entrepreneurship,** 49–70.

- 20 Spence, M., Ben Boubaker, J. G., & Ondoua Biwolé, V. (2008). **A framework of SMEs' strategic involvement in sustainable development.** Sustainable Innovation and Entrepreneurship, 49–70.
- 21 Stahle Pirjo. " **Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business .** " An International Business Journal, Vol. 21, No. 3, P:247–268., 2011.
- 22 Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). "**Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy**". California Management Review, 58 (4): 13–35.
- 23 Tempelaar, M. (2010). "**Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes**". Doctoral Thesis, University Rotterdam.
- 24 Vailp, P (1992): **The purposing of High Performance System, Organizational dynamics,** Aatumn, vol:28, no:3.
- 25 -Waal Andre ,A. de,(2006)"**the characteristics of a High erformance Organization** "Int .www.hpocenter.nl/uploads/CharacteristicsofHOs.pdf.
- 26 Waal,A.A. d,(2007)"**the Characteristics of a High performance Organization** "published in **Business Strategy Series** volum,number3,(Emerald) ,pp179–185
- 27 Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017). **When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender.** Journal of occupational health psychology, 22(2), 194.

- 28 Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). **The strategy process, middle management involvement, and organizational performance.** Strategic management journal, 11(3), 231–241.
- 29 Xiao-qing, L., Cui-fang, Y., De-li, Y., & Yuan-yuan, J. (2011, September). **Board information and board strategic involvement. In Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference on (pp. 461–467).** IEEE.
- 30 Xiao-qing, L., Cui-fang, Y., De-li, Y., & Yuan-yuan, J. (2011, September). **Board information and board strategic involvement.** In Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference on (pp. 461–467). IEEE.
- 31 Yang, C. L., Lin, R. J., Krumwiede, D., Stickel, E., & Sheu, C. (2013). **Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison.** International Journal of Operations & Production Management, 33(1), 49–68

