

دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي  
دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف  
م.د محمد ثابت الكرعاوي /كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

### المستخلص

أظهرت الأدبيات الحديثة للإدارة العديد من المواضيع المستحدثة ومن هذه المواضيع هو موضوع البراعة الاستراتيجية. وازداد الاهتمام المتنامي بموضوع البراعة الاستراتيجية بوصفها من المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأعمال ولدورها الجوهري في تعظيم الميزة المستدامة لمؤسسات التعليم، وصولاً إلى تحقيق ودعم سمعة جيدة للمنظمات، لاسيما في ما يتعلق بالبراعة الاستراتيجية بوصفها موجوداً استراتيجياً له تأثير في ذلك، يسعى هذا البحث الى طرح منظور فلسفي معرفي لموضوعات فكرية تمثلت ، البراعة الاستراتيجية ،وسمعة المنظمة في مؤسسات التعليم، وقد تم اختيار عينة عشوائية من اساتذة الجامعات الاهلية اذ بلغ عددهم ( ٢٢٠ ) ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ،باستخدام مقياس ( Likert ) الخماسي وبرزت الاستنتاجات التي توصل اليه البحث ان البراعة الاستراتيجية بإبعادها لها دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية. واهم التوصيات التي جاء بها البحث ضرورة تبني مرتكزات البراعة الاستراتيجية من قبل قيادات الجامعات من اجل بناء السمعة العلمية لمؤسسات التعليم في العراق .

### Abstract

The literature of Management has revealed many modern topics, one of this topics is the strategic ambidexterity. The increasing attention of strategic ambidexterity is developing because it represents one of the strategic approaches in business administration and for it's critical role in maximizing the sustainable competitive advantage, in addition to achieve a good reputation for the organizations.

this research aims to presents a philosophical viewpoint for several thoughtful topics including the strategic ambidexterity and reputation of the organization in the education foundations. A random sample of university lectures has been chosen comprises ٢٢٠ respondents. To achieve the aims of this research a questionnaire has been designed as a main tool of data collection using likert scale. The results indicate that the strategic ambidexterity and its dimensions have an important role in supporting and promoting the reputation of the education foundations. The research also recommend that its necessary that the dimensions of strategic ambidexterity ought to be adopted by the university leaders in order to create a good scientific reputation of education foundations in Iraq.

## الاطار النظري للبحث

## اولاً: البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

## ▪ مفهوم البراعة الاستراتيجية

يشير اغلب الباحثون الى أن مصطلح البراعة جاء من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة الى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها (Simsek, et al, 2009: 597). اذ يرى (Judge and Bloker, 2008: 918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا. ويرى (Raisch & Birkinshaw, 2008: 47) بان البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه اذ تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية وتظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه. في حين أشار (Christiane & Schlegelmilch, 2009: 180) إلى إن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موازنة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. أما (Simsek, et al, 2009: 865) فيرى إن هذا المفهوم يستعمل للإشارة لقدرة المنظمة لأداء مختلف الأفعال الإستراتيجية المتنافسة في اغلب الأحيان و بشكل واسع. ويشير (Chang et al, 2009: 937) إلى البراعة الإستراتيجية بأنها تمثل قدرة المنظمة الكفوءة في الاستجابة لطلبات السوق، بشكل آني يبدأ بالتكيف مع التغير البيئي. ويضيف (Judge & Bloker, 2008: 918) ان جهود التغيير من المنظمة وإعادة الهيكلة والتجديد واستراتيجيات استكشاف الفرص واستغلالها من المحتمل جداً تحقيقها المنظمة من خلال البراعة الإستراتيجية. في حين تطرق (Simsek et al, 2009: 882) الى نوعين من البراعة الاستراتيجية هما

## ١- البراعة الدورية: Periodic Ambidexterity

يشمل هذا النوع من البراعة نظاماً زمنياً يمكن المنظمات بالتناوب بين فترات طويلة من الاستغلال الأمثل للفرص والاندفاعات القصيرة من البحث عن الفرص الجديدة. لذا متى ما كانت البراعة الاستراتيجية بشكل متسلسل في الوحدة المستقلة فأنها تضمن السيطرة على التغييرات في الهيكل والأساليب والإجراءات الروتينية وتخصيص الموارد .

## ٢- البراعة المتبادلة: Mutual Ambidexterity

يفترض هذا النوع وجود ترابط متبادل لمخرجات الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة للوحدات التنظيمية . فمخرجات الاستغلال لوحدة تنظيمية معينة تصبح بمثابة مدخلات للبحث عن الفرص الجديدة بالنسبة للوحدة الأخرى وبالعكس تعود الدورة من جديد، لذا فأن هذا النوع يتطلب علاقات تتسم بتبادل المعلومات والتعاون لحل المشاكل واتخاذ قرارات مشتركة .

## ▪ أبعاد البراعة الإستراتيجية Dimensions of Strategic Ambidexterity

حاول الباحثون وصف البراعة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. اذ حدد كلا من (Halev) و (Simsek, 2009: 602) ثلاثة أبعاد للبراعة الإستراتيجية هي :

أ. إستراتيجية استكشاف الفرص Explore opportunities Strategy

تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة . فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة (Pai, 2007: 24-25) وأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فأن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها ، والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها ، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد. وأشار (Looy et al, 2005: 5) إلى أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات. كما أشار الى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات، أحداث) . وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها .

#### ب. إستراتيجية استغلال الفرص: Exploitation opportunities Strategy

أن استغلال الفرص يشير الى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق . فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية اكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة . يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية (Huang, 2010: 10). ويشير (Pai, 2007: 24-25) الى أن الاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وأضاف (Miles&Darroch, 2006: 496) أن هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية ، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتريكييات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية ،كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد. وأن التفكير في إستراتيجية استغلال الفرصة يمكن ان تكون:

- الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية.
- تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق (استراتيجية تطوير السوق).
- تطوير المنتجات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتج)
- الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التنوع عن طريق تقديم منتجات جديدة للزبائن.
- هنالك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصص السوقية ويطلق على هذه الإستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه).

#### ج. البراعة الهيكلية :

هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعاضد على نحو فعال ، وكذلك يمكن ان يؤدي أيضا الى فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير (Raisch & Birkinshaw , 2008: 103) ويرى (Chang et al, 2009: 928) إن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها مكملة بعضها البعض في تدعيم أداء المنظمة . فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات ،وقدرتها لتحسين أداء المنظمة . اما

باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أدائها من خلال وظيفة التسويق أو البحث والتطوير . وكما أشارت دراسات إلى أن البراعة الهيكلية ليس فقط تخص الهياكل ، لكن كذلك بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة. ويرى (Simsek, 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء . لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميز والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، حيث أن كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق البراعة، هذا يستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية مشتركة العمل كفريق في الإدارة العليا . لذا فالبراعة الإستراتيجية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكليا، فالسعي الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكليا.

#### ثانيا : سمعة المؤسسات التعليمية

تعود اصول مفهوم سمعة المؤسسات إلى عام ١٩٩٧ حيث استخدم في وصفها مختلف المفاهيم ، وبالرغم من التركيز الدقيق بين الباحثين في وصف سمعة المنظمة لكن لا يمكن التركيز والمقبولية لمفهومها ولا اتفاق على المكونات التي تضمنتها ولكن اغلبهم يركز على سمعة المنظمة بانها الصدق وتبادل الاحترام بين مجموعة واسعة من المنظمات المتنافسة ، ومتراكم لمدة طويلة حيث تمثل انطباعات عابرة تتعلق بفترات متعددة تمر بها المنظمة (Bick et al, 2008: 12). بينما يشير الباحثون (Winn et al, 2008: 50) على ان سمعة المنظمة هي "خلق قيمة تنافسية على المستوى الاستراتيجي وتنظيم خطط التوازن لتضيف الشرعية للعمل والتغلب على كل الضغوط الداخلية والخارجية في المنظمة " في حين اشاره (Friedman, 2009: 229) بان سمعة المنظمة "هي حاجة معنوية وعامل مهم الذي يؤثر على سلوك أصحاب المصالح بضمن ذلك العاملين وإدارة الزبائن والمستثمرين " في حين اوضح (Yang, 2007: 94) بان سمعة المنظمة تتمثل إدارة السمعة بالقائد الحقيقي للمنظمة ومحاولاته لخلق السمعة الايجابية والبحث عن الخواص الرئيسة لإدارة سمعة المنظمة " واخيرا يشير الباحث على ان سمعة المنظمة تتضمن كل ما تعمله المنظمة ويتعلق بذاتها ضمن عدة مجالات رئيسة متمثلة بـ) هوية المنظمة ، صور المنظمة ، وسمعة المنظمة (

#### ■ بناء سمعة المنظمة

تعد عملية بناء السمعة من الانماط المهمة للمنظمة ، فقد اوضح (Yang, 2007: 110) إن من السمات الرئيسة لبناء السمعة هي ما تحتاجه المنظمة إلى إدارة علاقات إستراتيجية طويلة الأمد مع الجماهير ، إذ إن سمعة المنظمة في مؤسسات التعليم سريعة التلف نتيجة السلوك التنظيمي السلبي ، وان بناء العلاقات الممتازة يتطلب ولاء طويل المدى مع كل الأطراف العلائقية ، ومن اجل بناء سمعة المنظمة لمؤسسات التعليمية تقوم وفق محورين :

أ- نوعية العلاقة بين المنظمة وزبائننا ونتائجها التي يجب أن تكون ايجابية لتحقيق السمعة التنظيمية .

ب- إن إدارة هذه العلاقة داخل المنظمة يجب أن تكون مثالية ومتكاملة وذات سلوك ايجابي ورمزية ممتازة . ويذكر (Iwu- Egwuonwu, 2011: 204) أن هنالك محاور وخطوات يمكن أن تستخدمها المنظمات لتقوية وبناء سمعتها التنظيمية :

١- يجب أن تبحث المنظمة عن أصحاب المصالح لغرض معرفتهم ، وان هذا البحث سيكشف بشكل ملائم من هم وما هي تفضيلاتهم في المنظمة .

- ٢- البحث عن نقاط القوة والضعف عند أصحاب المصالح ، وتقييم هذه النقاط والتركيز على الفجوة بين الحقائق الداخلية من تصورات أصحاب المصالح وإدارة المنظمة . وان الهدف هو إزالة الفجوة المحتملة والعمل على تخفيض القوة التي تعمل ضد المنظمة وزيادة القوى التي تعمل أو يجب أن تعمل لصالحها .
- ٣- معرفة حجم أصحاب المصالح والعمل بشكل واضح على تمييز العوامل الرئيسية التي تؤثر على إدارة سمعة المنظمة والقيام بوضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وأنظمة عبر كل الخطوط الوظيفية لكل الأولويات والسلوكيات المتعلقة بتحقيق الدعم للسمعة الجيدة .
- ٤- تطوير وتطبيق الخطط والاستراتيجيات التي تركز على تجاوز أصحاب المصالح .
- ٥- المدير التنفيذي يجب أن يشترك في كل سمات برامج العمل مباشرة كقائد للعملية بأكملها .
- ٦- يجب قياس الأهداف بانتظام للعمل بجد وتحسين النتائج المكتسبة .

#### ■ ابعاد سمعة المنظمة التعليمية

تعد عملية تحديد أبعاد ومتغيرات بناء سمعة المنظمة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في البحوث الأكاديمية ، حيث تتطرق اغلب الباحثين لمكوناتها وأبعادها والتي اخذت فكر جدلي في مجال تحديد تلك الابعاد ، اذ اوضح البعض الى انه يمكن ان تتحدد أبعادها من خلال السلوك الداخلي والخارجي والقيم الأخلاقية للمنظمة (Zabala et. al, ٢٠٠٥:٦٨). فقد ركز الباحث على نموذج الباحثان ( Sontaite & Kristensen , ٢٠٠٩ ) حيث قدم (Sontaite) وزميله إطار عمل لبناء سمعة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي ، ويقترح بان سمعة المنظمة تتشكل عبر الزمن من خلال آراء أصحاب المصالح المختلفة تجاه (هوية المنظمة ، صورة المنظمة ، وإدارة سمعة المنظمة ) وكما يوضحها الشكل



شكل ( ١ ) إطار سمعة المنظمة لمؤسسات التعليم العالي.

Source : Sontaite , Migie & Kristensen ,Tore , Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education , ISSN ١٣٩٢-١١٤٢ Organizacijų Vadyba : Sisteminiai Tyrimai:

٢٠٠٩,٥١,p.١٣٨-١٣٩

وفيما يلي توضيح مفصل لهذه الابعاد

١- **هوية المنظمة**: هي صفة من صفات المنظمة التي تطرح اسئلة مثل ما ومن (Balmier & Greyser , ٢٠٠٣:٣٦) ويقصد بها مجموعة فريدة من الخصائص الاستراتيجية المميزة للمنظمة التي تنشأ ويتم المحافظة عليها من قبل اعضاء المنظمة (Hubanic & Hubanic, ٢٠٠٩:٢٣). وقد ترتب على ذلك حصول القناعة لدى الفكر الاداري بالمضمون الفلسفي الذي يركز عليه بناء الهوية في المنظمة من خلال (Dutton et al, ١٩٩٤:٢٤٠)

- مسار هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة
  - مسار خصائص المنظمة بوصفها مؤشرا اجتماعيا للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة
  - جمع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية ضمن اطار متفاعل يتمثل بهوية المنظمة .
- وقد ميز (Brown et al , ٢٠٠٦:١٠٢) بين الهوية الجماعية (من نحن كمنظمة) وبين هوية المنظمة (ماذا تريد المنظمة من الآخرين) وقد وضح (Lloyd, ٢٠٠٧:٣٠) بان هنالك مجموعة من العناصر البصرية، السلوكية والنفسية والذي من خلالها يمكن للمشاهد ان يتعرف على المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات والذي يمكن استخدامها لتمثل المنظمة او يرمز لها بهوية المنظمة .

٢- **صورة المنظمة**: ان الصفات والعناصر التي تكون صورة المنظمة وبنيتها وتشكيلها بحاجة الى ان تحدد ويتفق عليها وان التعريف الاكثر قبول لصورة المنظمة يركز على انطباع العالم الخارجي الكلي عن المنظمة بضمنها الرؤية الخاصة بالزبائن، المستفيدين، والاعلام وعموم الناس (Hatch & Schz, ٢٠٠٣:١٠٥٢) اذ تعتبر صورة المنظمة هي الطريقة او الوسيلة التي يفسر فيها الزبائن كل الاشارات القائمة من المنظمة او منتجاتها او خدماتها او اتصالاتها (Hubanic & Hubanic, ٢٠٠٩:٤) وان صورة المنظمة يمكن تقسيمها الى ثلاثة انواع وهي (Westphalen, ٢٠٠٤:٩):

- الصورة المرغوبة: وهي الصورة التي ترغب المنظمة ايصالها الى الفئات المستهدفة، وتتكون في اذهانهم .
  - الصورة الحقيقية: وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة
  - الصورة المدركة: وهي الصورة التي تدركها الفئات المستهدفة
- وعلى خلاف صورة المنظمة والتي يمكن ان تكون محدودة فقط بقلقة واحدة من الفهم والادراك والتي تشير الى الطريقة التي يفهم او يرى بها او من خلالها المستفيدين للمنظمة في وقت معين

٣- **ادارة سمعة المنظمة**: امن ظهور ادارة السمعة يوفر او يعطي فرصا لتوفير اتصالات استراتيجية خاصة بالمنظمات وهو ما يصب في تعزيز سمعة المنظمة. ويؤكد (Yang, ٢٠٠٥:٨٣) على ضرورة بذل الجهود لادارة السمعة بصورة صحيحة ويقدم بعض الافكار والملاحظات المتعلقة بها:

- ✚ ان من الصعب صنع سمعة جيدة او الاحتفاظ بها او اصلاح السمعة السيئة بسهولة، في حين ان فقدان او تشوية السمعة الجيدة اكثر سهولة واقصر وقتا .
- ✚ انه من غير الاخلاقي العمل على تحقيق السمعة بأساليب المراوغات والمجادلات الكاذبة، وان مثل هذا الاسلوب غير مقبول وان السمعة الناشئة منها يمكن تحديدها وانتقادها .
- ✚ ان السمعة التي تكتسب بطريقة سريعة والتي تنتشر بشكل سريع تكون اقصر عمرا
- ✚ ان السمعة لا تقاس بفاعليات ونشاطات المنظمة اساسا، بل بواسطة جودة مخرجاتها وعوامل اخرى عديدة .

## المبحث الثاني

## الاطار المنهجي البحث

### ❖ مشكلة البحث

ان التغييرات المتسارعة أجبرت المنظمات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة على ان تحسن أنشطتها المختلفة وتعلم عمليات جديدة وباستمرار . وبالرغم من أن المفكرين يكرسون انتباههم الى عمليات الإبداع والتكيف ، إلا أن تطوير القابليات الحركية (الديناميكية) مهم للمنظمة للتوازن بين عمليات الاستغلال الأمثل لاستكشاف الفرص واستغلالها اللتان يمثلان التحدي الأساسي للوصول الى مستوى البراعة الاستراتيجية التي تمثل الانتقال من الوضع الحالي الى إدارة التغيير المستقبلية تحسن من سمعة المنظمة في المؤسسات الحكومية . ومن خلال ذلك تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسة الاتي

- ١- هل يتم ممارسة مرتكزات البراعة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل يسهم في بناء سمعتها .
- ٢- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين مرتكزات البراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة

### ❖ اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه مرتكزات البراعة الاستراتيجية في مواكبة التغييرات الحاصلة في المؤسسات التعليمية الذي جعلها ان تتبكر وتواصل براعتها من اجل رفع سمعتها المنظمة . اذا اصبحت البراعة الاستراتيجية المحور الرئيس في المنظمات الحديثة وبالخصوص المؤسسات التعليمية . ومن خلال ذلك يمكننا ان نلمس اهمية البحث من خلال

- ١- يسلط البحث الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية من خلال مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعتها .
- ٢- التعرف على امكانات وقدرات المؤسسات التعليمية عينة البحث في مجال التقنية العلمية بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي في المؤسسات التعليمية
- ٣- تستمد اهمية البحث من خلال النتائج التي تم التوصل اليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والاثر بين مرتكزات البراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة ، ومدى افادة المؤسسات التعليمية من هذه النتائج في استراتيجياتها المستقبلية .

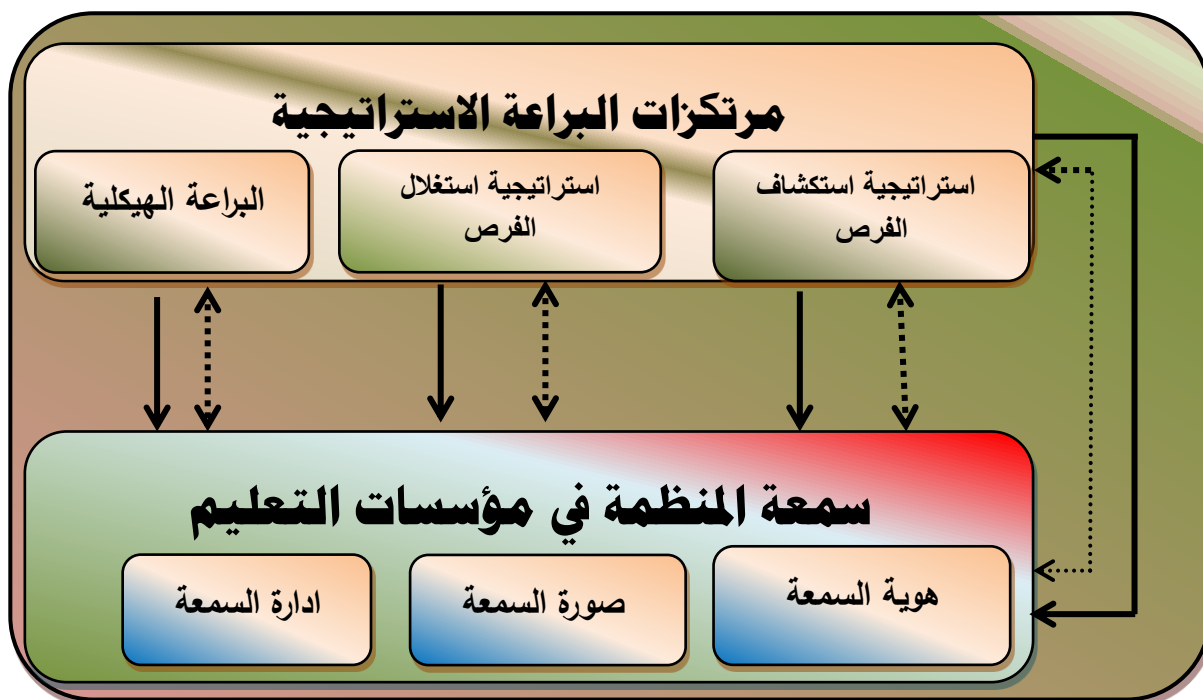
### ❖ اهداف البحث

يهدف البحث الى تحديد العلاقة والاثر بين مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية ومن خلال الاهداف الفرعية الاتية

- ١- تقديم اطار معرفي يتعلق بمرتكزات البراعة الاستراتيجية وابعادها في العينة المبحوثة
- ٢- تحليل العلاقة بين مرتكزات البراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة في المؤسسة التعليمية المبحوثة
- ٣- اختبار اثر مرتكزات البراعة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تعزيز سمعة المنظمة للعينة المبحوثة .

### ❖ مخطط البحث الافتراضي

في ضوء المضامين مشكلة واهداف البحث ، تم بناء مخطط فرضي يبين العلاقة والاثر بين متغيرات مرتكزات البراعة الاستراتيجية المتمثلة بـ (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، البراعة الهيكلية ) والتي اشار اليها الباحثون (Simsek, 2009: 602) and (Halev et al , 2009: 213) ومتغيرات سمعة المنظمة في المؤسسات التعليمية .والمتمثلة بـ(هوية السمعة ، صورة السمعة ، ادارة السمعة) والتي اشار اليها الباحثون ( Sontaite & Kristensen ) (2009) ، في نموذجهما المطبق في المؤسسات التعليمية . والشكل ( ٢ ) الاتي يوضح ذلك



مخطط البحث الفرضي

#### ❖ فرضيات البحث

في ظل مشكلة البحث وهدفه ومخططة الاجرائي يجري وضع فرضيتين رئيسة ومنها يجري اشتقاق فرضيات فرعية وكما يأتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين مركزات البراعة الاستراتيجية (Xi) وسمعة المنظمة التعليمية (Y) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين استكشاف الفرص (X1) وسمعة المنظمة التعليمية (Y).
- ٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين استغلال الفرص (X2) وسمعة المنظمة التعليمية (Y).
- ٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين البراعة الهيكلية (X3) وسمعة المنظمة التعليمية (Y).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مركزات البراعة الاستراتيجية (Xi) وسمعة المنظمة (Y) ومنها يمكن اشتقاق ما يأتي:

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استكشاف الفرص (X1) وسمعة المنظمة (Y).
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استغلال الفرص (X2) وسمعة المنظمة (Y).
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة الهيكلية (X3) وسمعة المنظمة (Y).

وهكذا فان هذا البحث يحاول ان يثبت او ينفي فرضيتين رئيسة وست فرضيات فرعية مع حساب مقادير العلاقات بين المتغيرات المبحوثة.



❖ اختبار الصدق والثبات

أ- الصدق الظاهري :

من اجل اختبار الصدق الظاهري قام الباحث بعرض اداة الدراسة في صيغتها الاولية علنل مجموعة من المحكمين الخبراء في موضوع الدراسة ، وفي ضوء الملاحظات التي ابدوها تم اجراء التعديلات واعاءة صياغة في الفقرات لتكون اكثر وضوحا .

ب- ثبات الاستبانة

تم الاعتماد على طريقة الفا كرونباخ من اجل قياس ثبات الاستبانة وكما موضح في الجدول (١) والذي يشير الى ان قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة وهنا يتضح صلاحية الاستبانة لتحليل النتائج.

جدول (١) معاملات الثبات (الفاكرونباخ)

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
٠.٨١٤	١٥	مرتكزات البراعة الاستراتيجية
٠.٨٠٢	٥	استكشاف الفرص
٠.٨١٠	٥	استغلال الفرص
٠.٧١٢	٥	البراعة الهيكلية
٠.٧٣٤	١٢	سمعة المنظمة التعليمية
٠.٧٦٨	٤	هوية المنظمة
٠.٧٤٥	٤	صورة المنظمة
٠.٧٩٩	٤	ادارة السمعة
٠.٨٥١	٢٧	جميع المجالات

❖ اساليب جمع البيانات

يعتمد البحث على مجموعة تقنيات او أساليب علمية في جمع بياناته النظرية والعملية وكما يأتي:

١. أساليب جمع البيانات النظرية: يجري الاعتماد على ما ورد في البحوث والادبيات العلمية ذات العلاقة مع المتغيرات المبحوثة وقد استخدم الباحث الكتب والمجلات والدوريات الاجنبية التي تمكن ان يحصل عليها من المكتبات الاليكترونية في شبكة الاتصالات العالمية.

٢. أساليب جمع البيانات العملية: يجري الاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات عن الواقع الميداني في المنظمة المبحوثة بعد ان تم عرض المقاييس على السادة المحكمين وفق ملحق (١) وكذلك المقابلات المباشرة مع المعنيين للشرح المفصل بالمتغيرات المبحوثة في الجامعات الاهلية وقد لجا الباحث الى اسلوب المقابلات الشخصية من اجل توضيح الفقرات الخاصة باستمارة الاستبانة ، اما بشأن تحليل البيانات العملية فقد اعتمد البرنامج الإحصائي (SPSS:٧٢١) وبعض المقاييس الإحصائية للعلاقات مثل معامل الارتباط ومعامل الانحدار واختبار (T).

❖ حدود البحث

يتحدد البحث بإطارين مكاني وزمني وكما يأتي:

- ١- الحدود المكانية للبحث: اختيرت الرقعة الجغرافية لمحافظة النجف الاشرف محلا للبحث وذلك لكون توافر المواقع الإدارية الرئيسة للجامعات المبحوثة (جامعة الانسانية ، الجامعة الاسلامية ، جامعة الشيخ الطوسي) التي تقع فيها.
- ٢- الحدود الزمنية للبحث: امتدت المدة التي يتناولها البحث بالتشخيص والتحليل من / ١٦/١/٢٠١٧ لغاية ٢٨/٢/٢٠١٧.

❖ مجتمع البحث وعينته

اختيرت الجامعات الاهلية في النجف الاشرف بأسلوب قصدي (طريقة الاختيار العمدي) وذلك لإمكانية البحث فيها كونها المعنية بالبحث وكذلك توفير البيانات بشكل بسيط وغير معقد ، كما وقع الاختيار على هذه الجامعات أيضا لكونها مهتمة بمواضيع البراعة الاستراتيجية وتتوفر فيها الخصائص المطلوبة الثلاثة (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، البراعة الهيكلية) ، اما عينة البحث فتتضمن الاساتذة الذين يعملون في مقراتها الرئيسة في محافظة النجف الاشرف .وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (٢٢٠) استمارة ،وبعد جمع استمارة الاستبيان ظهر بان هنالك (١٢) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي ،وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث (٢٠٨) استمارة اي بنسبة ٩٨%.

المبحث الثالث

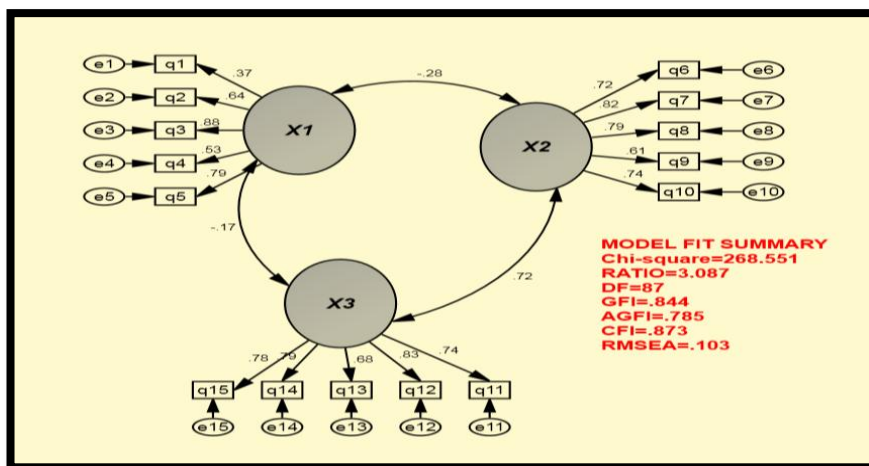
بناء النماذج واختبار الفرضيات وتحليلها

❖ بناء النماذج واختبار الفرضيات

اولا /بناء نماذج متغيرات الدراسة

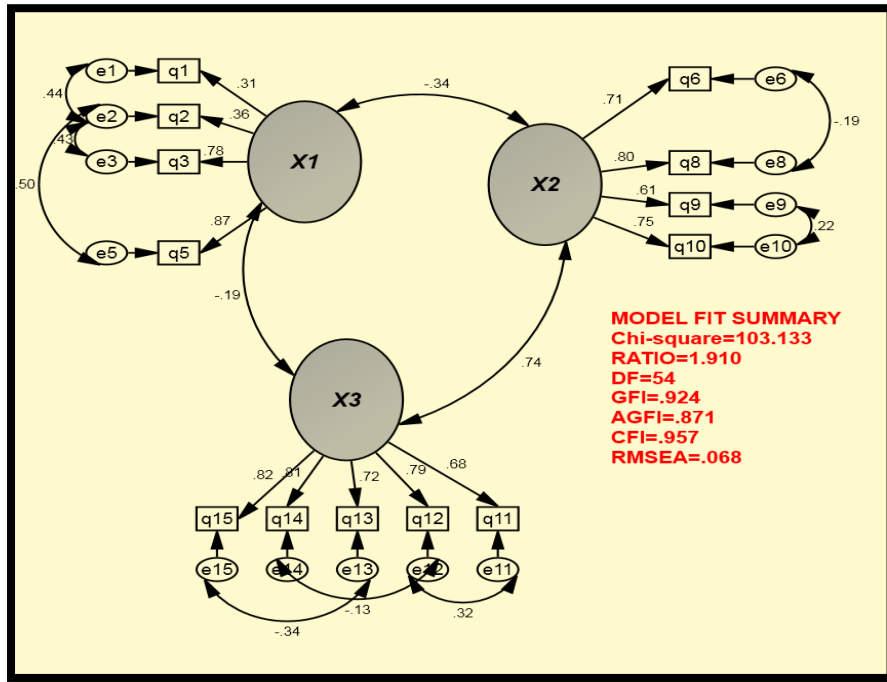
١) مرتكزات البراعة الاستراتيجية

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (٣) الى اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مرتكزات البراعة الاستراتيجية ، ويتضح بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة وغير مقبولة حيث انها لم تحقق الشروط المطلوبة ، ويكون النموذج مقبول بعد مقارنة قيمه مع الشروط المطلوبة لجودة النماذج ، كما ان جميع تقديرات النموذج يجب ان تكون معنوية ، والفقرات ذات تشعب اكبر من (٠.٤٠) (Wan,٢٠١٣ :٢٠٠).



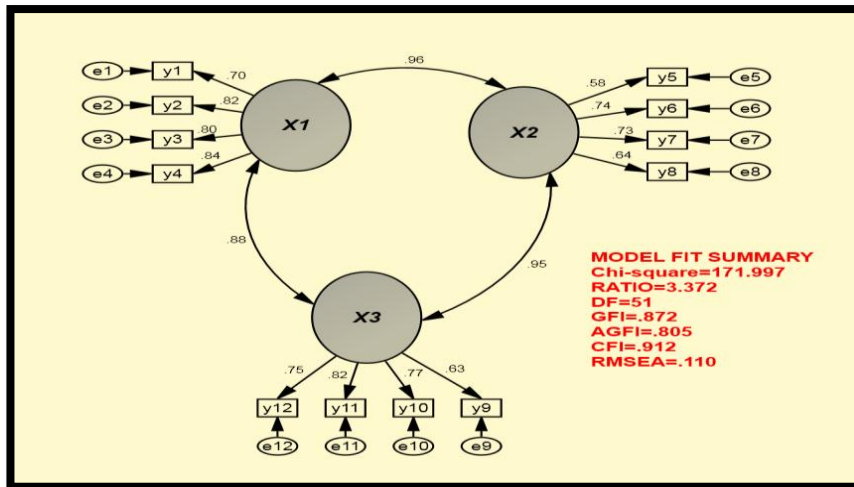
الشكل (٣) انموذج متغير مرتكزات البراعة الاستراتيجية

ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (٤) الذي يشير الى ان تقديرات النموذج وتشبعاته مقبولة بعد التعديل ، ومن هنا فان الفقرات للابعاد قادرة على قياس ما وضعت من اجل قياسه ، وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة .



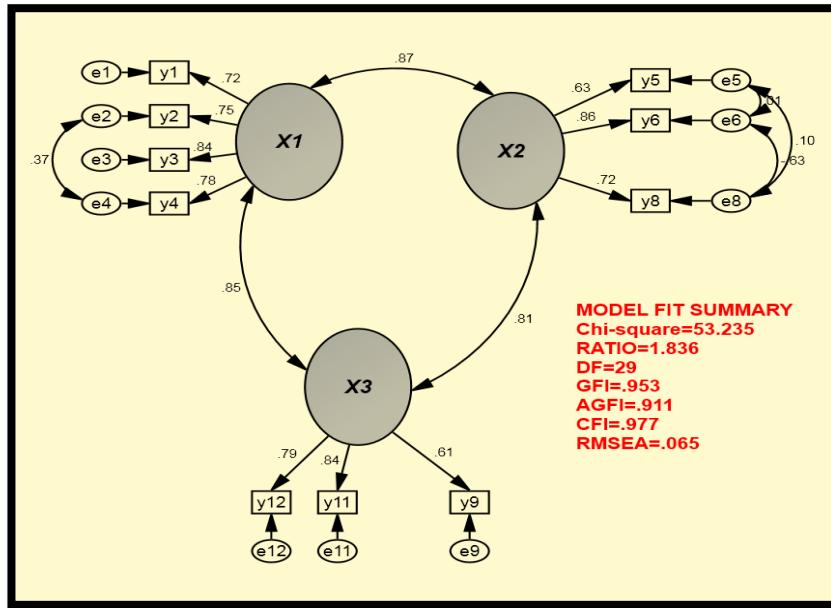
الشكل (٤) نموذج متغير مرتكزات البراعة الاستراتيجية بعد التعديل

(٢) متغير سمعة المنظمة التعليمية : بعد مراجعة القيم المستخرجة ضمن نموذج التحليل العائلي في الشكل (٥) يتضح بان مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ضعيفة ومن هنا فان النموذج غير مقبول لكونه لم يحقق الشروط المطلوبة ، ، وهنا لابد من اجراء التعديلات المطلوبة على النموذج بحذف وتعديل الفقرات بحسب توصيات دليل التعديل المفترض.



الشكل (٥) نموذج متغير سمعة المنظمة التعليمية

ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (٦) الذي يشير الى ان تقديرات النموذج وتشبعاته مقبولة بعد التعديل ، ومن هنا فان الفقرات للابعاد قادرة على قياس ما وضعت من اجل قياسه ، وهي مطابقة للشروط الاحصائية المطلوبة .



الشكل (٦) انموذج متغير سمعة المنظمة التعليمية بعد التعديل

ثانياً /تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً / علاقة الارتباط بين (استكشاف الفرص - سمعة المنظمة التعليمية وابعادها)

تشير معطيات الجدول (٢) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين (استكشاف الفرص - سمعة المنظمة التعليمية وابعادها) ، حيث تشير الى ان معامل الارتباط العام بلغت قيمته (٠.٦٩٨) ، وان العلاقة هي طردية ومعامل الارتباط على المستوى الفردي كانت طردية قوية نوعاً ما ، ومن خلال متابعة القيمة التائية (t) نجد بانها اكبر من قيمتها الجدولة تحت مستوى المعنوية وهذا يشير الى معنوية العلاقة الارتباطية ، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية ، الامر الذي يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

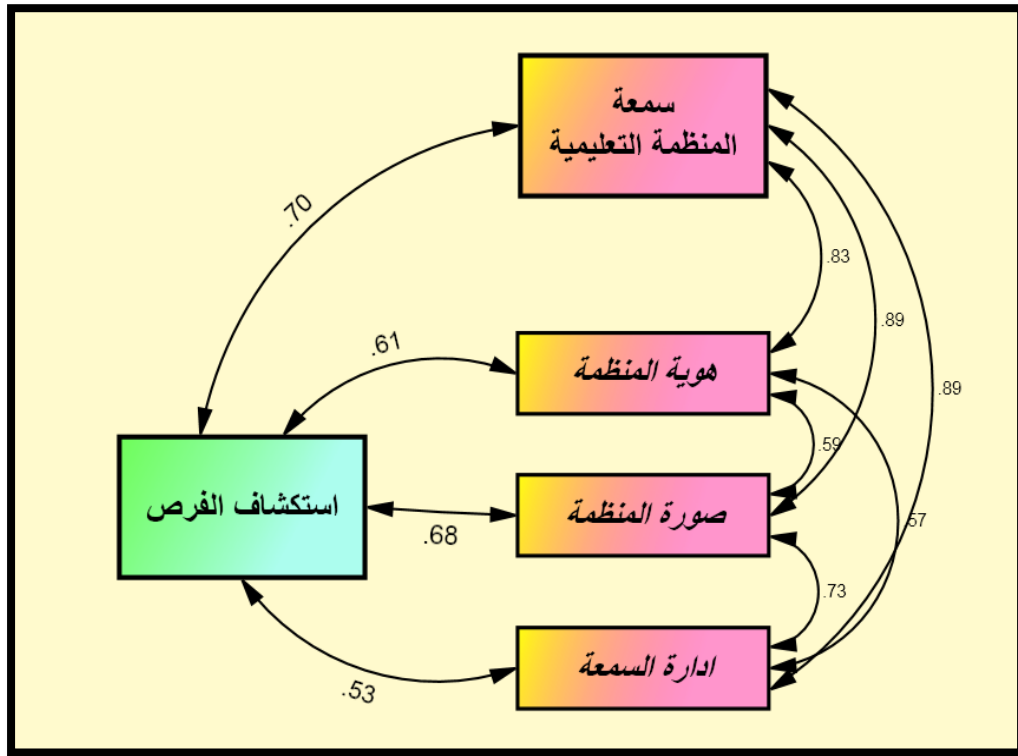
الجدول (٢) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات (استكشاف الفرص - سمعة المنظمة التعليمية)

المتغيرات	هوية المنظمة	صورة المنظمة	ادارة السمعة	سمعة المنظمة التعليمية
استكشاف الفرص	٠.٦٠٩**	٠.٦٨١**	٠.٥٣٣**	٠.٦٩٨**
مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
القيمة التائية	١٠.٩٢٣	١٣.٢٢٢	١٠.٩٤٩	١٣.٨٥٤

قيمة (t) الجدولية (٠.٠٥) = ١.٦٥ ، (٠.٠١) = ٢.٣٤ ،

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS)

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين استكشاف الفرص وسمعة المنظمة التعليمية وابعادها كالآتي :



الشكل (٦) خلاصة علاقات الارتباط بين المتغيرات

المصدر نتائج برنامج (AMOS)

### ثانياً / علاقة الارتباط بين ( استغلال الفرص - سمعة المنظمة التعليمية )

من المؤشرات التحليلية الواردة ضمن الجدول (٣) يتضح تحقق الفرضية الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة ارتباطية طردية بين ( استغلال الفرص - سمعة المنظمة التعليمية ) ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط العام (٠.٦٩٦) وعلى المستوى الفردي توجد علاقة ارتباطية طردية ، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (t) وقيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية .  
الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات ( استغلال الفرص - سمعة المنظمة التعليمية )

سمعة المنظمة التعليمية	ادارة السمعة	صورة المنظمة	هوية المنظمة	المتغيرات
٠.٦٩٦**	٠.٥٨٧**	٠.٦٤٣**	٠.٥٨٧**	استغلال الفرص
٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	مستوى المعنوية
١٣.٧٩٤	١٠.٢٩٣	١١.٩٣٧	١٠.٣٠٥	القيمة الثانية

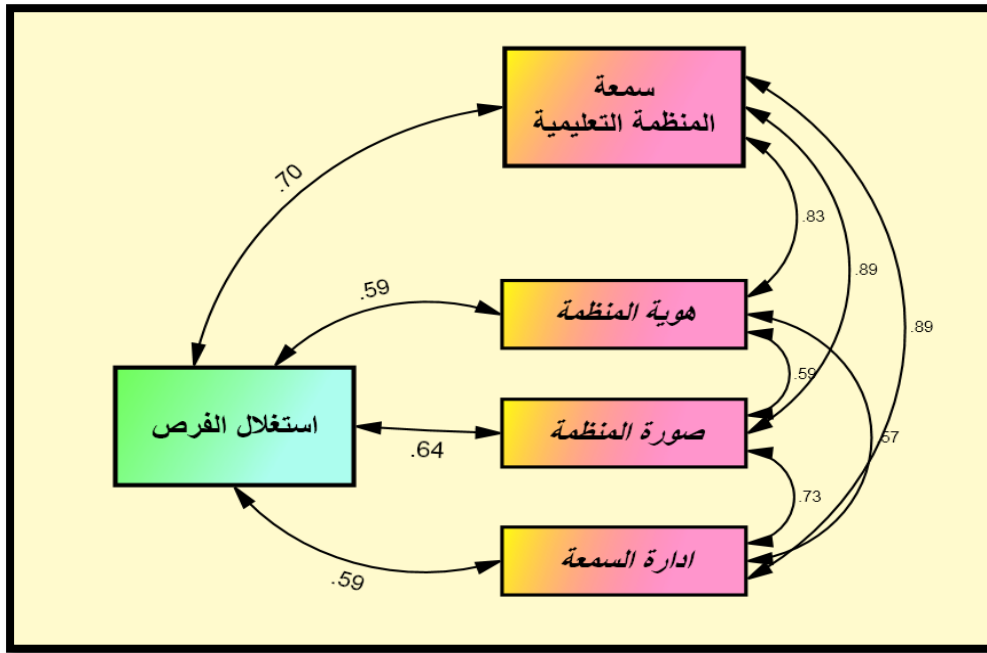
قيمة (t) الجدولية (٠.٠٥) = ١.٦٥ ، (٠.٠١) = ٢.٣٤

• المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج (SPSS)

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠٥) = ١.٦٦

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠١) = ٢.٣٦

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين استغلال الفرص وسمعة المنظمة التعليمية وابعادها كالاتي :



الشكل (٧) خلاصة علاقات الارتباط بين المتغيرات

المصدر نتائج برنامج (AMOS)

### ثالثا / علاقة الارتباط بين (البراعة الهيكلية - سمعة المنظمة التعليمية)

من نتائج التحليل الواردة في الجدول (٤) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين (البراعة الهيكلية - سمعة المنظمة التعليمية) ، حيث تشير الى ان الارتباط طردي على المستوى الكلي وعلى المستوى الفردي وقد بلغت قيمة المؤشر العام (٠.٨١١) ، ومن خلال متابعة القيمة الناتجة (t) نجد بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة تحت مستوى المعنوية وهذا يشير الى معنوية العلاقة الارتباطية ، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية ، الامر الذي يشير الى ان الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت .

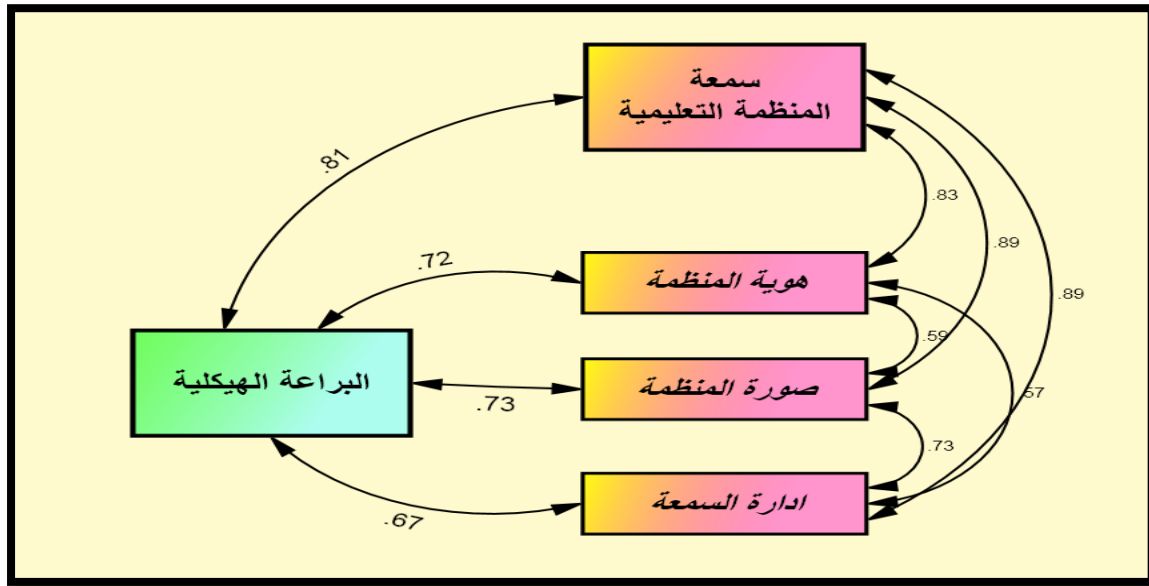
الجدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات (البراعة الهيكلية - سمعة المنظمة التعليمية)

سمعة المنظمة التعليمية	ادارة السمعة	صورة المنظمة	هوية المنظمة	المتغيرات
٠.٨١١**	٠.٦٦٨**	٠.٧٣١**	٠.٧١٨**	البراعة الهيكلية
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية
١٩.٧٣٥	١٢.٧٦٩	١٥.٢٢٣	١٤.٦٥٣	القيمة التائية

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠٥) = ١.٦٦

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠١) = ٢.٣٦

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين البراعة الهيكلية وسمعة المنظمة التعليمية وابعادها كالاتي :



الشكل (٨) خلاصة علاقات الارتباط بين المتغيرات

المصدر نتائج برنامج (AMOS)

#### رابعا / علاقة الارتباط بين (مركزات البراعة الاستراتيجية - سمعة المنظمة التعليمية)

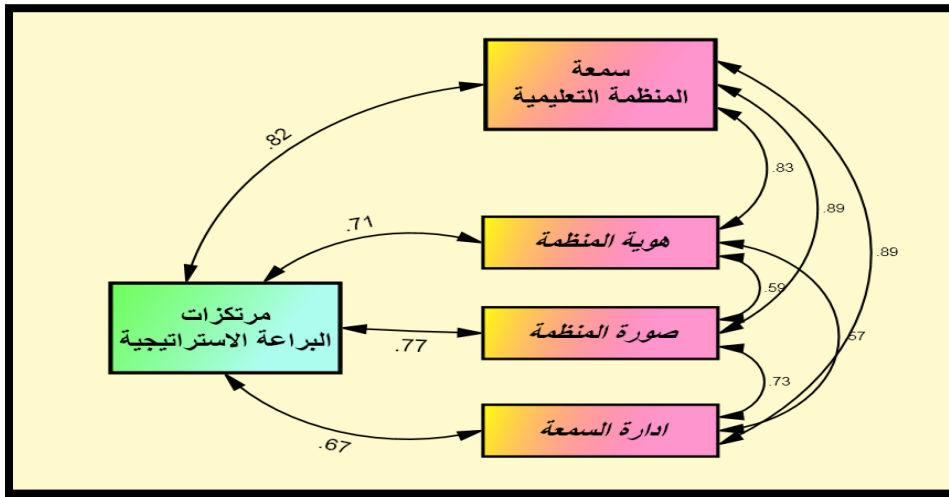
من نتائج التحليل الواردة في الجدول (٥) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين (مركزات البراعة الاستراتيجية - سمعة المنظمة التعليمية) ، حيث تشير الى ان الارتباط طردي بلغت قيمته (٠.٨٢٣) وعلى المستوى الفرعي كان الارتباط طردي ، ومن خلال متابعة القيمة التائية (t) نجد بان قيمتها المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة تحت مستوى المعنوية وهذا يشير الى معنوية العلاقة الارتباطية ، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية .ومن خلال ما تقدم من اختبار الفرضيات نستنتج بان الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية قد تحققت . الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات (مركزات البراعة الاستراتيجية - سمعة المنظمة التعليمية)

سمعة المنظمة التعليمية	ادارة السمعة	صورة المنظمة	هوية المنظمة	المتغيرات
٠.٨٢٣**	٠.٧٦٦**	٠.٧٦٨**	٠.٧١٤**	مركزات البراعة الاستراتيجية
٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	مستوى المعنوية
٢٠.٦١٥	١٢.٧٠٢	١٧.٠٥٩	١٤.٤٩٦	القيمة التائية

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠٥) = ١.٦٦

قيمة (t) الجدولية لمستوى (٠.٠١) = ٢.٣٦

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين مركزات البراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة التعليمية كالآتي :



الشكل (٩) خلاصة علاقات الارتباط بين المتغيرات

المصدر نتائج برنامج (AMOS)

#### ❖ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتخصص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة، ثم الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بهذه الفرضيات ، والتي تضمنتها مشكلة وفرضيات الدراسة ، وستم ذلك كالآتي :

#### اولاً: اختبار فرضيات التأثير

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير متغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير مرتكزات البراعة الاستراتيجية والمتغيرات المنبثقة منه وهي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) ، مع المتغير المعتمد والمتمثل بـ سمعة المنظمة التعليمية وفق الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن (هناك تأثير ذا دلالة معنوية لمرتكزات البراعة الاستراتيجية في سمعة المنظمة التعليمية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالآتي:-

- أ- هناك تأثير ذا دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في سمعة المنظمة التعليمية
- ب- هناك تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص في سمعة المنظمة التعليمية
- ت- هناك تأثير ذا دلالة معنوية للبراعة الهيكلية في سمعة المنظمة التعليمية
- ث- هناك تأثير ذا دلالة معنوية للمسائلة التنظيمية في سمعة المنظمة التعليمية

وفي ضوء هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية جرت صياغة علاقة دالة بين المتغير المعتمد (سمعة المنظمة التعليمية) الذي يرمز له (Y)، والمتغير المستقل (مرتكزات البراعة الاستراتيجية) والذي يرمز له بالرمز (X)، وقد كانت معادلة الانحدار الخطي

$$Y = \alpha + \beta X \quad \text{كالآتي:}$$



يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل تأثير إجمالي مرتكزات البراعة الاستراتيجية (المتغير المستقل) في سمعة المنظمة التعليمية (المتغير المعتمد) .

نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير مرتكزات البراعة الاستراتيجية في سمعة المنظمة التعليمية

المتغير المعتمد	الدالة	قيمة (F)	قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل بيتا ( $\beta$ )	قيمة الثابت ( $\alpha$ )	المتغير المستقل
سمعة المنظمة التعليمية (Y)	وجود تأثير	٤٢٤.٩٨	٠.٦٧٨	٠.٨٢٣	٠.٧٥٢	مرتكزات البراعة الاستراتيجية (X)
	وجود تأثير	١٩١.٩٢	٠.٤٨٧	٠.٦٩٨	٠.٥٧٤	استكشاف الفرص (X١)
	وجود تأثير	١٩٠.٢٧	٠.٤٨٥	٠.٦٩٦	٠.٦٢٣	استغلال الفرص (X٢)
	وجود تأثير	٣٨٩.٤٥	٠.٦٥٨	٠.٨١١	٠.٧٠٨	البراعة الهيكلية (X٣)

قيمة (f) المحسوبة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠٢) =

عند إجراء مراجعة لقيم الجدول (٤) يتضح :

أ- ان استكشاف الفرص تؤثر طرديا في سمعة المنظمة التعليمية فقد بلغت قيمة f المحتسبة (١٩١.٩٢) وهي قيمة مرتفعة واكبر من قيمة f المجدولة ضمن مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (٠.٠٥) ، وهذا يعني وجود التأثير ل (استكشاف الفرص) في المتغير المعتمد (سمعة المنظمة التعليمية) ومن هنا نستدل على ان مستوى الانحدار جيد وملئم لوصف العلاقة بين المتغيرين ، ومن متابعة قيمة معاملات الانحدار نلاحظ ان قيمة الثابت ( $\alpha=0.538$ )، وهذا يشير الى ان المتغير المعتمد متأثر اساسا بمقدار ( $\alpha=0.574$ )، اما قيمة بيتا المعيارية فقد بلغت قيمتها (٠.٦٩٨) وهذه القيمة تعني ان اي تغيير بمقدار واحد في المتغير المستقل المتمثل باستكشاف الفرص سيكون هنالك تغيير بالزيادة في مستوى سمعة المنظمة التعليمية بمقدار (٠.٦٩٨) ومن هنا فان المعادلة للانحدار تكون كالاتي :

$$Y = (0.574) + (0.698) X_1$$

حيث:

( Y ) : تمثل سمعة المنظمة التعليمية، ( X١ ) : تمثل استكشاف الفرص

واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) الى ان قيمته بلغت (٠.٤٨٧) وهذا يشير الى ان (٤٨.٧%) من قيمة التباين الحاصل في سمعة المنظمة التعليمية هو تباين مفسر بفعل استكشاف الفرص التي دخلت ضمن انموذج الانحدار ، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي لاستكشاف الفرص في سمعة المنظمة التعليمية .

ب- ثبت ان هنالك تأثير طردي ل ( استغلال الفرص ) في سمعة المنظمة التعليمية، والتاثير معنوي حيث بلغت قيمة (f) المحتسبة اكبر من قيمة (f) المجدولة ضمن مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، اما قيمة معامل التفسير فقد سجلت قراءة بلغت (٠.٤٨٥) ، وقد بلغت قيمة بيتا المعيارية (٠.٦٩٦) وهذا يعني ان اي تغيير يحدث في ( استغلال الفرص ) بمقدار واحد يقود الى زيادة المتغير المعتمد (سمعة المنظمة التعليمية) بمقدار (٠.٦٩٦) في سمعة المنظمة التعليمية، وهنا تكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = (0.623) + (0.696) X_2$$

حيث: (Y) تمثل سمعة المنظمة التعليمية، (X<sub>2</sub>) تمثل استغلال الفرص  
ت- ان البراعة الهيكلية يؤثر طرديا في سمعة المنظمة التعليمية فقد بلغت قيمة f المحتسبة وهي قيمة مرتفعة واكبر من قيمة f المجدولة ضمن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود التأثير لـ (البراعة الهيكلية) في المتغير المعتمد (سمعة المنظمة التعليمية) ومن هنا نستدل على ان مستوى الانحدار جيد وملئم لوصف العلاقة بين المتغيرين، ومن متابعة قيمة معاملات الانحدار نلاحظ ان قيمة الثابت ( $\alpha=0.623$ )، وهذا يشير الى ان المتغير المعتمد متأثر اساسا بمقدار ( $\alpha=0.623$ )، اما قيمة بيتا المعيارية فقد بلغت قيمتها (0.696) وهذه القيمة هي قيمة سلبية وتعني ان اي تغيير بمقدار واحد في المتغير المستقل المتمثل بالبراعة الهيكلية سيكون هنالك تغيير بالزيادة في مستوى سمعة المنظمة التعليمية بمقدار (0.696) ومن هنا فان المعادلة للانحدار تكون كالآتي:

$$Y = (0.623) + (0.696) X_1$$

حيث:

(Y) : تمثل سمعة المنظمة التعليمية، (X<sub>3</sub>) : تمثل البراعة الهيكلية

واشارت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) الى ان قيمته بلغت (0.658) وهذا يشير الى ان (65.8%) من قيمة التباين الحاصل في سمعة المنظمة التعليمية هو تباين مفسر بفعل البراعة الهيكلية التي دخلت ضمن انموذج الانحدار، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي للبراعة الهيكلية في سمعة المنظمة التعليمية .

وعلى المستوى العام اشارت النتائج الى ان هنالك تأثير معنوي لمرتكزات البراعة الاستراتيجية في سمعة المنظمة التعليمية، وقد كانت العلاقة معنوية طبقا لقيمة (f)، وكانت قيمة الثابت الفا (0.752) وقيمة بيتا (0.823)، وهذا يشير الى ان التغيير بمقدار واحد في (مرتكزات البراعة الاستراتيجية) يؤدي الى تغيير سلبي بمقدار (0.823) في سمعة المنظمة التعليمية، وكانت المعادلة الانحدارية كالآتي:

$$Y = (0.752) + (0.823) X$$

اذ ان: (Y) تمثل سمعة المنظمة التعليمية، (X<sub>4</sub>) تمثل الشفافية الاستراتيجية

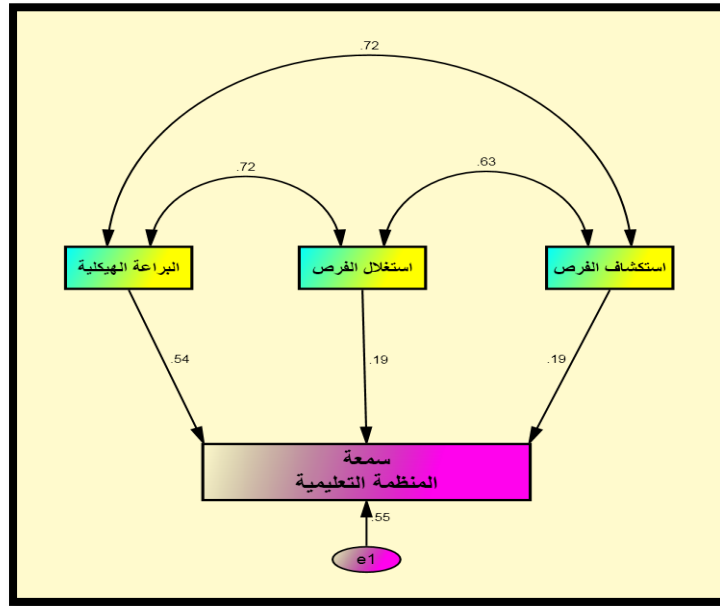
وعلى المستوى المتعدد تشير مؤشرات التحليل في الشكل (9) والجدول (7) مرتكزات البراعة الاستراتيجية الى ان هنالك تأثير متعدد في سمعة المنظمة التعليمية وقد كانت جميع التأثيرات معنوية طبقا لقيمة مستوى المعنوية، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية. ومن خلاصة النتائج اعلاه يكون نموذج الانحدار المتعدد لمرتكزات البراعة الاستراتيجية مجتمعة كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = (0.311) + (0.275) + (0.287) + (0.654) = \text{سمعة المنظمة التعليمية (البراعة الهيكلية)}$$

الجدول (7) نتائج التحليل المتعدد لتأثير الابعاد مجتمعة

الابعاد	$\alpha$	$\beta$	R <sup>r</sup>	A R <sup>r</sup>	Df	F	P
استكشاف الفرص		0.191					0.001
استغلال الفرص	0.883	0.190	0.702	0.698	3,200	107.27	0.001
البراعة الهيكلية		0.538					0.000



الشكل (١٠) معاملات نموذج التأثير المتعدد

مما تقدم نستنتج ان فرضية البحث والتي تنص على : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مرتكزات البراعة الاستراتيجية وسمعة المنظمة التعليمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد) هي فرضية مقبولة على المستوى المنفرد ومقبولة على المستوى التجميعي المتعدد.

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

- ١- اشارت الدراسات والادبيات ذات العلاقة بالموضوع بان سمعة المؤسسة التعليمية تعد من الاهداف الاستراتيجية التي لا زالت تحتاج الى مزيد من الدراسة والتحليل .
- ٢- يشكل موضوع البراعة الاستراتيجية توجه منظمات الاعمال نحو تعزيز الفرص الجديدة والتكيف مع التقلبات البيئية والتي تحتاج الى جهود منقطعة النظير .
- ٣- اشارت النتائج الى ان مرتكزات البراعة الاستراتيجية ترتبط طرديا مع تعزيز سمعة منظمات المؤسسات التعليمية فكلما زاد الاهتمام بهذه المرتكزات انعكس ايجابيا على سمعة المؤسسة التعليمية .
- ٤- من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات اتضح ان البراعة الهيكلية وتأثيرها كان هو القيمة الاعلى في تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية وبذلك يمكن اعادة ترتيب المرتكزات ( البراعة الهيكلية ، الاستكشاف الفرص ، استغلال الفرص ) بالاعتماد على قوة العلاقة .
- ٥- اثبتت النتائج ان مرتكزات البراعة الاستراتيجية تساهم مساهمة فاعلة في تعزيز سمعة المنظمة بشكل منفرد وبشكل مجتمع وبهذا تم قبول الفرض الاساسي لهذا البحث .
- ٦- اشارت النتائج الى قبول النموذج البنائي لمقياس والذي تم اعتماده واختباره واجراء التعديلات الضرورية عليه الى انه يمكن اعتماده وتعميمه على المنظمات ذات البيئة المشابهة .

## ثانيا : التوصيات

بالاستناد على نتائج التحليل والدراسة النظرية نوصي بالاتي :

- ١- ضرورة الاهتمام بمرتكزات البراعة الاستراتيجية وتعزيزها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة التعليمية لما لها دور ايجابي في تعزيز سمعتها .
- ٢- يجب محاكاة التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها من خلال اتباع اسلوب استغلالها الامثل لمرتكزات البراعة الاستراتيجية .
- ٣- بالنظر لسمعة المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص هو موضوع حساس لذا يجب تعميم النموذج ومراقبة تطبيقه وتعميمه بشكل دوري .
- ٤- بعد اجراء الدراسة اتضح بان ضرورة تهيأ بيئة ملائمة للأبداع والتعاون وتقديم التسهيلات اللازمة لاستكشاف واستغلال الفرص والبحث عنها وخاصة في المؤسسات التعليمية .
- ٥- ضرورة تأكيد المنظمات التعليمية على اهدافها الاجتماعية من خلال تحسين انشطتها لخلق قيمة في الامد القريب والامد البعيد بما يلبي حاجة زبائننا .
- ٦- على المؤسسات التعليمية المبحوثة قيد الدراسة التركيز على جهود التغيير واعادة الهيكلة والتجديد بما يحقق اهدافها وسمعتها التنظيمية

## المصادر

١. Balmer,J,& Greyser,(٢٠٠٣)"Managing The Multiple Identities of The Crporation" Caliofornia Management Review. ٤٤(٣),pp:٧٢-٨٦.
٢. Bick, G. & Abratt, R. & Bergman, A., (٢٠٠٨), **Perceptions of the corporate identity management process in South Africa**, S. Afr . Journal Business. Management , VOL.٣٩, NO.٣.
٣. Brown.T.J.,P.A.Dacin,M.G. pratt,&D.A.Whetton,(٢٠٠٦) " Identity,in Thended Image , Construed Image and Reputaion :An Interdisciplinary Form Work and Snggested Terminology" ,Journal of The Academy of Marketing Science,٣٤(٢),pp.٩٩-١٠٦.
٤. Carmeli , Abraham & Halevi , Yitzack, Meyrav (٢٠٠٩) "**How Top Management Team Behavioral Integration And Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Contextual Ambidexterity**" USA, Journal of The Leadership Quarterly ٢٠, pp ٢٠٧-٢١٨.
٥. Chang, Yuan-Chieh &Yang , Phil Y.& Chen, Ming-Huei (٢٠٠٩)" **The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective**" Research Policy journal.VOL٨ NO.١٢.
٦. Christiane ,Prange,; Schlegelmilch, Bodo B.:(٢٠٠٩); The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma; Journal of VHB Vol.٢.
٧. Dutton ,J.M. Bukerich ,and C.V. Harguail.,(١٩٩٤) ,"Organizational Image and Member Identification ",Administrative Science Quarterly ,No.٣٩,pp:٢٣٩-٢٦٣.

٨. Friedman, Barry A., (٢٠٠٩), **Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation** , Corporate Reputation Review, Vol.١٢, No.٣.
٩. Hatch, M.J.&M. Schultz. (٢٠٠٣)."Bringing The Corporation Into Corporate Branding" European, Journal of Marketing ,٣٧(٧/٨)pp:١٠٤١-١٠٦٤.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m٤٠٣٥/is\\_n٢\\_v٣٩/ai\\_١٦٠٦٣١٩٧/.](http://findarticles.com/p/articles/mi_m٤٠٣٥/is_n٢_v٣٩/ai_١٦٠٦٣١٩٧/)
١٠. Huang, Pei-Wen (٢٠١٠) "**Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities**" University, Kaohsiung , Taiwan.
١١. Hubanic, Arjana, & Hubanic, Vwdrana, (٢٠٠٩) "Brand Identity Brand Image: a Case Study of The Nordstan Brand" University of Go Thenburg M, School of Business, Economics and Law. <http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/٢٠٧٧/.../gupea-٢٠٧٧-١٩٤٦٢-١.pdf>
١٢. Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuikwe, (٢٠١١), **Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence**, International Journal of Business and Management Vol.٦, No.٤.
١٣. Judge, William Q.; Blocker, Christopher P. (٢٠٠٨); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; European Journal of Marketing Vol. ٤٢ No. ٩/١٠.
١٤. Judge, William Q.; Blocker, Christopher P. (٢٠٠٨); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; European Journal of Marketing Vol. ٤٢ No. ٩/١٠.
١٥. Lloyd , Stephen, (٢٠٠٧) " Corporate Reputation : Ontology and Measurement " , Doctor philosophy, Submitted to AUT University.
١٦. Looy , Bart Van & Martens, Thierry & Bouwen, Rene (٢٠٠٥) "**Exploring requisites and antecedents of continuous innovation**" Working paper, Belgium.
١٧. Miles , Morgan & Darroch , Jenny (٢٠٠٦) "**Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes , and the cycle of Competitive advantage** ; European Journal of Marketing Vol. ٣٨ No. ٩.
١٨. Pai, Ashwin (٢٠٠٧) "**Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry**" University of Nottingham.
١٩. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian (٢٠٠٨) "**Synthesis Of Organizational Ambidexterity Research And Areas For Future Research** " Journal Of Management.
٢٠. Simsek, . Zeki; Ciaran Heavey, John F. Veiga And David Souder (٢٠٠٩) "**A Typology For Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, And Outcomes**" University Of Connecticut , Journal Of Management Studies ٤٦:٥ July.

٢١. Sontaite, Migle & Kristensen, Tore, (٢٠٠٩), **Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education ,Management Organizations Vadyba**, Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrima , Vol.٥١.
٢٢. Winn, Monika I. & MacDonald, Patricia & Zietsma, Charlene, (٢٠٠٨), **Managing Industry Reputation:The Dynamic Tension Between Collective And Competitive Reputation Management Strategies**, Corporate Reputation Review, Vol. ١١, No.١.
٢٣. Yang ,sungun,(٢٠٠٥),"The Effects of Organization–public Relationships on Organizational Reputation from The perspective of publics" Doctor of philosophy, University of Maryland. <http://١٩٥.١٣٠.٨٧.٢١:٨٠.٨٠/dspace/handle/١٢٣٤٥٦٧٨٩/٩٢٠>
٢٤. Yang, Sung–Un, (٢٠٠٧), **An Integrated Model for Organization–Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents**, Journal of Public Relations Research, vol . ١٩ , NO.٢.
٢٥. Yang,Sungun,(٢٠٠٥)" The Effects of Organization– public Relationships on Organization Rrputation from the perspective of publics" Doctor of philosophy, University of Maryland <http://١٩٥.١٣٠.٨٧.٢١:٨٠.٨٠/dspace/handle/١٢٣٤٥٦٧٨٩/٩٢٠>
٢٦. Zabala, Ignacio & Panadero, Goyo & Gallardo, Luis M. & Amate, Carlos Martin & Sanchez–Galindo, Miguel & Tena, Ignacio & Villalba, Ignacio , (٢٠٠٥), **Corporate Reputation in Professional Services Firms: ‘Reputation Management Based on Intellectual Capital Management**, Corporate Reputation Review, Vol. ٨, No.١.

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ. د. يوسف حجيم الطائي	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٢	أ. د. ليث علي يوسف الحكيم	سلوك	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٣	أ. د. عامر العطوي	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المثنى
٤	أ. م. د. علي رزاق العابدي	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٥	أ. م. د. حامد كريم شعلان	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٦	أ. م. د. قاسم محمد العنزي	إدارة الجودة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٧	أ. م. د. هاشم فوزي العبادي	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٨	أ. م. د. عباس مزعل	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

الملاحق (٢)

السادة الافاضل..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أطرح بين أيديكم الكريمة استبانة بحث ،أعدت لأستكمال بحث في إدارة الأعمال الموسوم " دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف " والتي تهدف إلى تحديد اتجاهاتكم وتوجهاتكم ومواقفكم نحو استخدام البراعة الاستراتيجية في الكلية لتعزيز القيمة المستدامة . ونظراً لما تتميزون به من خبرة ومعرفة في مجال تخصصكم ، وبما إنكم المعنيون بالأمر نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (√) تحت الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .شاكركم تعاونكم معنا وذلك بتخصيص جزءا من وقتكم الثمين دعماً للبحث العلمي في بلدنا العزيز .وان إجاباتكم سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً ،وان الباحث مستعد للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة .

مع خالص التقدير والاحترام،،،،،

معلومات تعريفية عامة

1- موقع العمل	رئاسة الجامعة	كلية	مركز حاسبة
2- الجنس	ذكر	مركز علمي	مركز حاسبة
3- العمر	( ) سنة	مستشاري	مركز حاسبة
4- التحصيل العلمي	دكتوراه	مركز علمي	مركز حاسبة
5- اللقب العلمي :	( )	مركز علمي	مركز حاسبة
6- التخصص العلمي :	العام ( )	مركز علمي	مركز حاسبة
7- المنصب الوظيفي :	( )	مركز علمي	مركز حاسبة
8- عدد سنوات الخدمة :	( )	مركز علمي	مركز حاسبة
9- النشاط العلمي		مركز علمي	مركز حاسبة
❖ تدريس الدراسات الأولية	نعم	مركز علمي	مركز حاسبة
❖ تدريس الدراسات العليا	نعم	مركز علمي	مركز حاسبة
❖ عدد الاطاريح والرسائل التي أشرفت عليها		مركز علمي	مركز حاسبة
❖ عدد الاطاريح والرسائل التي قومتها علميا		مركز علمي	مركز حاسبة
❖ عدد البحوث والدراسات والإسهامات العلمية		مركز علمي	مركز حاسبة
❖ عدد المؤتمرات العلمية		مركز علمي	مركز حاسبة

أولاً: مرتكزات البراعة الاستراتيجية

١ - استكشاف الفرص

الفقرات					ت
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					١
					٢
					٣
					٤
					٥

٢ - استغلال الفرص

الفقرات					ت
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠

٣ - البراعة الهيكلية

الفقرات					ت
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					١١
					١٢
					١٣
					١٤
					١٥



ثانيا : سمعة المنظمة التعليمية

١ - هوية المنظمة

					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					اشعر بان مستقبلي الوظيفي مرهون بمستقبل الكلية	١
					تجعلني انجازات الكلية اشعر بالفخر امام الاخرين	٢
					اتصدى لمن يوجه الانتقادات للكلية بقصد التشهير	٣
					يبعث العمل في الكلية في الرضا والسعادة	٤

٢ - صورة المنظمة

					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					تستفيد ادارة الكلية من اخطاء ونقاط ضعف الكليات الاخرى وتحاول تجنبها	١
					تمتاز تعاملات الكلية مع كل الاطراف بالشفافية	٢
					تهتم ادارة الكلية بأراء ومقترحات الناس حول ادائها وانشطتها	٣
					تسعى ادارة الكلية للمحافظة على علاقتها الطيبة مع كل المستفيدين منها	٤

٣ - ادارة السمعة

					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					تمتاز ادارة الكلية بالعزم والمقدرة على التعلم والتطور والتغيير لتعزيز سمعتها	١
					يمتاز مستوى الكلية بالنجاحات والنتائج الجيدة والتقدير العالي من اطراف المجتمع	٢
					تمتاز ادارة الكلية بالمقدرة العالية على تجاوز العقبات والمشاكل التي قد تتعرض لها سمعتها	٣
					تولي ادارة الكلية اهمية بالغة لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها	٤