

دور الوعي المعرفي في تعزيز البراعة الاستراتيجية
 دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة كركوك
 *بحث مستل من رسالة ماجستير

The Role of cognitive-consciousness in Enhancing Strategic
 Ambidexterity / An Exploratory Study For The Sample Opinions Of
 Academic Leaders in Kirkuk University

ميوان شكور قادر

miwan shakor qader

كلية الادارة والاقتصاد

College of Administration and Economics

Miwan.shokur93@gmail.com

أ.د. ناجي عبد الستار محمود

Prof. D.Naji Abdulsattar Mahmood

كلية الادارة والاقتصاد

College of Administration and Economic

Naje.abdullsattar@tu.edu.iq

المستخلص :

يهدف البحث الى ايجاد العلاقة والتأثير بين الوعي المعرفي و تعزيز البراعة الاستراتيجية ، للقيادات الاكاديمية في جامعة كركوك ، اذ تم تحديد مشكلة الدراسة بتساؤلات عديدة تمثلت بطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، وللتأكد من صحة الفرضيات فقد خضعت جميعها لاختبارات متعددة ، واستخدم الباحثان في البحث الاستبانة من اجل الحصول على البيانات ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق البحث اسلوب الحصر الشامل ، وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الاكاديمية في جامعة كركوك ، وتم توزيع (132) استبانة ، وتم استرجاع (126) استبانة استبيان وكان الصالح منها للتحليل (119) اي بنسبة (90.1%) من العينة المدروسة ، واستخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الاحصائية التي تم من خلالها معالجة البيانات واستخراج النتائج ، و أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين (الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية) وهي علاقة ارتباط وتأثير ايجابية قوية ، ويفسر الباحثان النتيجة إلى انه كلما اهتمت إدارة جامعة كركوك في ممارسة الوعي المعرفي من حيث ادراك الفكر والتدفق المعرفي ومشاركته مع الافراد العاملين لزيادة المعرفة بشكل شامل ومراعاة عواطف ومشاعر الأفراد والتواصل معهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. وقدمت البحث العديد من المقترحات وكان اهم مقترح هو حث إدارة الجامعة كركوك على اعتماد البات وخطط محددة تسهم في استكشاف الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية وذلك من اجل استغلالها بشكل استباقي، بغية إجراء الترابط بين الأنشطة البحثية وحاجات المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: الوعي المعرفي ، البراعة الاستراتيجية .

Abstract:

The Study aim to find the relationship and influence between cognitive-consciousness in Enhancing Strategic Ambidexterity, For the academic leaders at the University of Kirkuk, as the study problem was identified by many questions represented in the nature of the relationship and influence between the study variables. And to ensure the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests, and the researchers used the questionnaire in the study in order to obtain the data. (126) questionnaires were retrieved, and (119) of them were valid for analysis, i.e. (90.1%) of the studied sample. The researchers used a set of statistical methods through which data were processed and results were extracted, and the most prominent conclusions were: The results of the descriptive analysis of the study showed a significant correlation and effect between (cognitive awareness and strategic Ambidexterity), which is a strong positive correlation and impact, and the researcher explains the result The more the university administration is interested in practicing cognitive awareness in terms of perceiving thought and knowledge flow and sharing it with working individuals to increase knowledge comprehensively and take into account the emotions and feelings of individuals and communicate with them, the more this leads to a higher level of strategic ingenuity at the University of Kirkuk. The study made many recommendations,

and the most important recommendation was to urge the University of Kirkuk administration to adopt specific mechanisms and plans that contribute to the exploration of opportunities generated by the external environment in order to proactively exploit (invest them), in order to establish a link between research activities and the needs of the local community.

Keywords: cognitive-consciousness, Strategic Ambidexterity.

1- المقدمة

لازالت التحديات قائمة أمام المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص ففي ظل التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي المتسارع التي شهدتها المنظمات التعليمية، أصبح لزاماً على المنظمات استغلال مواردها الحالية واستكشاف امكانياتها وقدراتها الجديدة والذي يدعم تخصيص وتقييم الفرص واستغلالها لتحقيق رغبات واحتياجات اصحاب المصلحة لكي تستطيع المنظمات البقاء والنمو والاستمرار، عليها تبني الوعي المعرفي للتخطيط والتفكير في المستقبل وتجميع الافرازات المعرفية وتركيزها في بؤرة الافكار ثم اسقاطها في بنية معرفية معلنة وتوجيهها نحو الأساليب الحديثة في الابداع هذا من جانب ومن جانب اخر في استكشاف الفرص واستغلالها ، وبصورة خاصة في مجال اعمالها والنهوض بواقع المنظمات لبناء قاعدة متينة لتكون المعيار الأساسي لتحقيق البراعة الاستراتيجية ، وقسم البحث الى اربع مباحث حيث تطرق الباحثان في المبحث الاول الى منهجية البحث ، وفي المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة ، ودرس المبحث الثالث الاطار الميداني للدراسة وفي المبحث الرابع اختتم بأهم الاستنتاجات والمقترحات .

المبحث الاول:

2- منهجية البحث

1-2 مشكلة البحث

تميز عقدا الراهن بالعديد من التحديات والتغيرات الديناميكية المتسارعة نتيجة عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، والتصعيد المستمر لحدة المنافسة ، وزيادة عدم التأكد البيئي اذ أصبحت جميع هذه التحديات حاجزا امام المنظمات، مما استدعى المنظمات لمحاولة خروجها من عنق الزجاجة للحفاظ على نموهم وبقائهم ، ولضمان ذلك عليهم مواجهة تحدٍ صعب والذي يكمن في قدرتهم على استكشاف قدرات جديدة وفي الوقت نفسه استغلال القدرات الحالية والمستقبلية بما يضمن كفاءتها على الامد القصير والبعيد . وبنفس الاطار ان بقاء العمل في المسار الصحيح والتعامل مع براعتين متناقضتين الاستكشاف من جهة والاستغلال من جهة اخرى ليس بالأمر الهين الامر الذي وضع تحديات ومطالب جديدة على القادة داخل المنظمات التعليمية لمحاولة ادراك العمليات العقلية عالية المستوى والمتمثلة بالتخطيط ، واستخدام استراتيجيات ومهارات مناسبة لحل المشكلات والتنبؤ بالأداء والتعامل بطريقة اكثر مرونة مع التناقضات. ومن خلال ما تقدم تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده هل يسهم الوعي المعرفي في تعزيز البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك ؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية والمتمثل بالاتي :

1. ما مدى توافر الوعي المعرفي في جامعة كركوك ؟
2. ما مدى توافر البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك ؟
3. هل يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك ؟
4. هل يوجد تأثير معنوي للوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك ؟

2-2 اهمية البحث

ان اهمية البحث تنبع من عدة جوانب وهي كالآتي :

1. معرفة مضامين الوعي المعرفي لدى القيادات الاكاديمية واسهامها في رسم مستقبل عن طريق تقديم المقترحات المفيدة لمنظمات التعليمية والذي سيلقي بضلالة على تعزيز البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
2. تنبثق أهمية البحث من كونه دراسة حديثة فضلاً عن قلة الجهود المعرفية السابقة في الدراسات المقدمة لهذا الموضوع في البيئة العراقية بحسب اطلاع الباحثان التي ان وجدت فهي تحتاج الى تغطية واثراء وتنوع في دراسة الموضوع، فضلاً عن حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

3-2 اهداف البحث

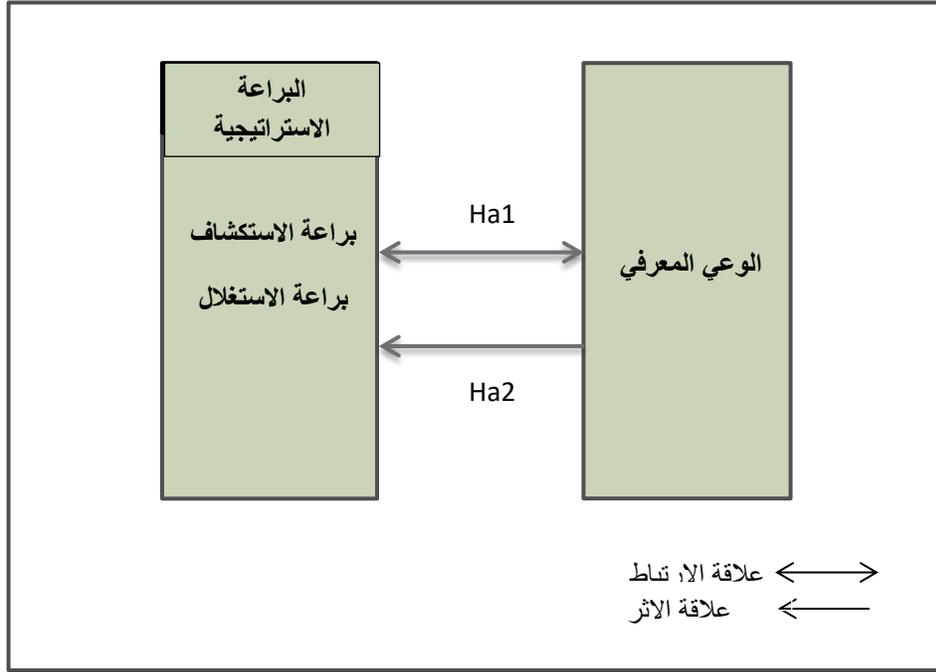
يهدف البحث الى تحقق ما يلي :

1. تحديد مدى توافر الوعي المعرفي في جامعة كركوك؟
2. تحديد مدى توافر البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك؟
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

4. التعرف على اثر الوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك .
 5. قياس مدى مساهمة الوعي المعرفي في تعزيز البراعة الاستراتيجية .

2-4 مخطط البحث

يشير مخطط البحث لمجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كيفية او كمية ، حدد الباحثان المتغير المستقل (الوعي المعرفي) وهو متغير احادي البعد ، اما المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية) تضمنا بعدين فرعيين والشكل (1) يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين.



الشكل (1) مخطط البحث
 المصدر. من اعداد الباحثان

2-5 فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الاولى Ha1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك
 2. الفرضية الثانية Ha2: يوجد تأثير معنوي للوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك .

2-6 مجتمع البحث وعينته ومبررات الاختيار .

ان عملية اختيار ميدان البحث ليس بالأمر السهل, كونه احد الخصائص الرئيسية التي يقف عليها فشل او نجاح البحث ، كما ان تشخيص الصحيح للميدان له اهمية كبيرة في الجانب العملي ولتشكيل متغيرات البحث وتحقيق اهدافها في ضوء الاختيار الصحيح للميدان المبحوث ، وتم اختيار جامعة كركوك ميدانا للبحث كونها تعد من اهم الركائز الحيوية التي يستند اليها المجتمع وباعتبارها منظمة علمية متميزة تحقق متطلبات جميع اصحاب المصلحة وترقد اليها معظم حلقات المجتمع بأغلب التخصصات الإنسانية والعلمية. وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الاكاديمية وبلغت عينة الدراسة (132) وتم استرجاع (126) استبانة، وبعد تفريغ البيانات تبين بأن هناك (7) استمارات غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (119) استبانة أي ما نسبته (90.1%) من المجتمع .

2-7 منهج واداة البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يشير الى محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين الأبعاد، من أجل تفسيرها ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمها، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة للجمع البيانات. والجدول (1) يمثل الكليات الموجودة في جامعة كركوك .

الجدول (1)

ت	اسم كلية	سنة التأسيس	عدد الاقسام
1	كلية الطب	2005	11
2	كلية الهندسة	2005	4
3	كلية طب البيطري	2014	3
4	كلية التمريض	2003	7
5	كلية تربية حويجة	2014	4
6	كلية الادارة والاقتصاد	2007	3
7	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	2002	3
8	كلية التربية الاساسية	2016	2
9	الاداب	2014	4
10	الزراعة	2005	5
11	كلية التربية للعلوم الصرفة	2012	4
12	الصيدلة	2018	4
13	كلية الزراعة حويجة	2014	2
14	كلية طب اسنان	2014	2
15	كلية العلوم	2002	5
16	كلية التربية بدنية وعلوم الرياضة	2005	3
17	كلية تربية لعلوم الانسانية	2002	8
18	كلية القانون والعلوم سياسة	2002	2

المصدر : من إعداد الباحثان على ضوء المعلومات التي ستحصلت من الجامعة كركوك

المبحث الثاني :

3-الاطار النظري للدراسة

3-1 الوعي المعرفي

مفهوم واهمية الوعي المعرفي .

الوعي بالمعرفة هو مصطلح حديث نسبيا ، برز ليضيف بعدا جديدا في مجال ادارة الاعمال والقيادة , فهو مكون من مكونات السلوك التنظيمي الذاتي ويعمل بدورة على فتح آفاقا واسعة لمناقشات النظرية وللدراسات التجريبية في موضوعات التفكير والذكاء و الاستيعاب والذاكرة ومهارات التعلم.

يعرف الوعي المعرفي على انه مجموعة من العمليات العقلية التي تشير إلى مستوى التفكير الأعلى للقادة، الذي يتضمن التحكم النشط في العمليات المعرفية التي تمكن القادة من فهم سلوكياتهم المعرفية، وتبين في الآونة الأخيرة أن الوعي المعرفي والعمليات المرتبطة به تؤثر على الأداء البشري ووظائف وسلوكيات الأفراد في العديد من المواقف بما في ذلك الأداء في البيئة التعليمية (Jain, et al., 2017:2). فيما عرفه (Jordanou, 2022:13) بأنه المعرفة المتعلقة بالعمليات المعرفية للأفراد العاملين ومرآتها والتحكم فيها، وتفسيرا لذلك يمكن تصوره ككفاءة وتصرف، ككفاءة يشير إلى معرفة الأفراد العاملين بالاستراتيجيات والقدرة على التحكم في تطبيقها الفاعل في سياق مهمة معينة من أجل تحقيق أهداف محددة إما كتصرف يشير إلى الفهم المعرفي لنقطة الفكرية مهمة، أي تقييم المهمة الفكرية كمراسة تستحق إنفاق التأثير المعرفي عليها. وبطبيعة الحال لا تبقى المهارات المعرفية للدماغ البشري التي تسهم في تنظيم المعرفة على حالها في المكان والزمان المحدد ، فعلى العكس من

ذلك، فهي تتغير باستمرار مع تطور القادة واكتساب الخبرة واكتساب المعرفة (Kontostavlou & Drigas,2021:3). وخلص القول ينبغي أن يمتلك القادة الوعي المعرفي، وتجنب الوقوع في "وهم المعرفة" ومن المهم معرفة مستويات الوعي الأكاديمي للأفراد المحتملين، من أجل التأقلم مع العصر الحالي فضلاً ينبغي على القادة الواعين تبني التعلم مدى الحياة لأن مهارات الوعي المعرفي الضعيف تجعل الذات غير قادرة على التفكير، بالتالي تصبح ذات القائد مرتدة ومما يؤدي إلى سوء الممارسات التنظيمية (Erlin & Fitriani,2019:1).

ويعرف الباحثان الوعي المعرفي اجرائياً بأنها عمق المعرفة الذي يصل اليها القائد والذي يشمل منظومة متداخلة من القدرات المعرفية والتفكير المنظم والوعي بالمرشحات المعرفية والحدس وصنع المعنى والذي يتيح للقادة تحديد وتغيير اوضاع المنظمات التعليمية بطريقة تعزز الرضا والالتزام بروية والاهداف التنظيمية.

ويحدد (Abdurrahman,2020:2) (Ndawo,2022:7) اهمية الوعي المعرفي بالاتي :

1. يمكن الأفراد العاملين من ان يكونوا متعلمين ناجحين لذا ارتبط الوعي المعرفي بالذكاء واتخاذ القرار والسلوكيات المعرفية المهمة الأخرى ، فهي مهارة اعلى يقوم القادة الموهوبون بمعالجتها الى درجة عالية ويمكن من خلال التدريب تحسينها بشكل كبير.

2. تساعد على تحسين الاداء والجهود المعرفية للقادة وفي اظهار الاداء الاكاديمي المثالي.

3. تساهم في حل المشكلات الحقيقية من خلال تحديد المعرفة الحالية والمهارات والسلوك والتخطيط والمراقبة من اجل تحليل هذه المشكلة من وجهه نظر مختلفة .

4. تمكن المتعلمين من التعرف على عيوبهم وتطوير مهاراتهم المعرفية الجديدة بفعالية .

2-3 البراعة الاستراتيجية

1. مفهوم البراعة الاستراتيجية: اصبحت البراعة الاستراتيجية هي طريقة مفيدة لتأطير التحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية في إدارة هدفين في نفس الوقت. فهي توفر أطراً لفهم كيفية يتخذ المديرون خيارات ، ومن هو صاحب الخيار ، وما الذي تستلزمه تلك الخيارات بالضبط (Ogrean ,2016:100). ووصفت (Turner.et.al.,2020:1) البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة الإدارة العليا في موازنة الحاجة الى خلق الفرص الجديدة مع الحصول في نفس الوقت على القيمة من صقل وتوسيع القدرات والعروض الحالية. واكد(Larssen,2017:5) ان المنظمات القادرة على تحقيق توازن عالي المستوى بين براعة الاستكشاف والاستغلال ستكون أكثر نجاحاً من غيرها ، لان التركيز فقط على جانب واحد يمكن أن يعرض أداء هذه المنظمات للفضى . ويمكن توضيح البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من التعاريف لعدد من الباحثين في جدول (3)

الجدول (3) تعريف البراعة الاستراتيجية

ت	الباحث، السنه، الصفحة	المضمون
1	Musigire,et.al., 2017:77	قدرة المنظمات على متابعة كل من الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت عبر مجالات المنتج والسوق والموارد الاستراتيجية وخلق بيئة تمكن المنظمة من الاستجابة سريعة للسوق.
2	Abed,et.al.,2020:14935	هو ايجاد مستوى متوازن بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة، وتستخدم هذا الفرص لتمييز قدرة المنظمات على استغلال المعرفة الداخلية الموجودة واستكشاف معرفة خارجية جديدة والقدرة على التكيف في الوقت نفسه من أجل الحفاظ على العلاقات داخل المنظمة.
3	Wu,et.al.,2020:3	قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوي و أدائهم بشكل بارع بدءاً من الاستكشاف والاستغلال والتكامل والاستجابة والقدرة على التكيف والمرونة والكفاءة والمرونة.

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول .

واسنادا لما سبق يعرف الباحثان البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات التعليمية على تحسين تنفيذ استراتيجياتها من خلال استغلال المعرفة الحالية وتحقيق نجاحات طويل الامد باستكشاف فرص جديدة والعمل على ايجاد التوازن بين براعتين الاستكشاف والاستغلال .

2.اهمية البراعة الاستراتيجية

اتفق اغلب الباحثين والكتاب على ان البراعة الاستراتيجية لها اهمية كبيرة فالظاهرة الاساسية لنشوء المنظمات يعبر عنها بالبراعة الاستراتيجية فمن خلالها تستطيع المنظمات التعامل مع البيئة بمعرفة وذكاء من خلال استغلال الامثل للفرص في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية وكشرط اساسي للبقاء المنظمات .كما وأشار كلا من (Bustinza.et.al.,2019:7) (Abed.et.al.,2020:12433) الى اهمية البراعة الاستراتيجية على نحو الاتي :

- تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية فهي المحدد الحاسم للاستدامة.
- يساهم في تطوير اليات هيكلية مستقلة للحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي ومتطلبات تصميم المهمة والبيئة.
- يساعد على التحكم بالعمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطوير المستمر.
- تطوير العمليات الجديدة والنضج في كل الافكار الحديثة والتي تساعد في معرفة ما هو جديد ومناسب للمنظمة.

3. ابعاد البراعة الاستراتيجية

إن البراعة الاستراتيجية هو قدرة المنظمات على استغلال الفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية. في إطار ما تقدم استندت الباحثة في اعتماد أبعاد البراعة الاستراتيجية على دراسة (Ahmaed & Bashqaly, 2019) ودراسة (الحسناوي والسنجري، 2020). كونهما يصبان في صميم موضوع الدراسة ولأنها أكثر الأبعاد التي جذبت انتباه الباحثين بسبب الحاجة إلى تطوير المهارات وكفاءات والقدرات الجديدة في المنظمات التعليمية، إذ من خلالها يمكن معرفة الاستراتيجيات المستقبلية التي تقدمها إدارة جامعة كركوك من أجل الإبداع في تقديم خدماتها التعليمية في البحث والاستكشاف المستمر، لما هو جديد في مجالات متنوعة ومتطورة للوصول إلى مستويات مناسبة من البراعة مع الأخذ بالاعتبار الكفاءة في استغلال الخبرة الحالية للوصول إلى مواطن القوة، ومن ثم فإن أبعاد البراعة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:

1.براعة الاستكشاف : يتضمن الاستكشاف عمليات بحث تتخطى الحدود التنظيمية والتكنولوجية والمنظمات التعليمية البارعة تبحث عن معرفة خارج نطاقها تولد ابتكارات قيمة وتكتسب خبرات وكفاءات ومهارات عالية. والمنظمات التي اختارت استخدام براعة الاستكشاف تحقق النمو والتطور في مجالها وتحقق الوضوح ثم كسب كفاءات جديدة (Laplume,2010:15-17).

2.براعة الاستغلال: تشير براعة الاستغلال الى الاستفادة من الموارد الحالية والتحسين والتوحيد وزيادة الكفاءة في استخدام المعرفة أثناء استكشاف الطريقة التي تبحث بها الشركات عن فرص جديدة والخروج من "منطقة الراحة" من خلال متابعة التغيير للمخاطرة والتجريب (Gastaldi.et,al.,2022:3). وتم تحديد الاستغلال بمصطلحات (الصقل والتحسين والاتساق والخبرة والاختيار والانتاج والكفاءة والتنفيذ) (winker,2021:7).

4-المبحث الثالث

4-1 ثبات أداة قياس الدراسة:

ويقصد به الاتساق والثبات في نتائج مقياس مما يعطي نتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في فترتين زمنيتين مختلفين على الأفراد أنفسهم وتم حساب الثبات بطريقة معامل الفايكرونيباخ (Cronbach Alpha) : قامت الباحثة بإجراء اختبار الفايكرونيباخ Cronbach Alpha الذي يقيس مدى موثوقية الفقرات التي تضمنتها متغيرات دراسة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس القيمية الواجب حصول تكون غير محددة، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يعد من ناحية التطبيقية أمراً مقبولاً. والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات

نتائج اختبار ألفا كرونباخ

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الوعي المعرفي	8	0.941
2-1	الوعي المعرفي	8	0.941
2	البراعة الاستراتيجية	16	0.939
1-2	براعة الاستكشاف	8	0.941
2-2	براعة الاستغلال	8	0.940
	الإجمالي على مستوى الاستبانة ككل	24	0.940

نلاحظ من نتائج الجدول (4) أن قيم ثبات معامل الفا للمتغيرات الفرعية ظهرت قيمتها (أكبر) من (0.60)، وهذا يدل على أنها أكبر من القيمة المفترضة للدلالة على ثبات الأداة، وإن الاستبانة ككل حققت قيمة ثبات (مرتفعة جداً) بلغت قيمتها (0.941)، وتدل تلك النتيجة على وجود اتساق داخلي عالٍ للاستبانة أجمع.

4-2 وصف وتشخيص متغيرات البحث

أ. وصف وتشخيص الوعي المعرفي

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات الوعي المعرفي بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الوعي المعرفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر الأهمية النسبية
في جامعة المبحوثة						
1	امتلاك المعلومات المهمة لصنع القرار.	4.117	0.912	22.1%	82.3%	مرتفع
2	اتمكن من تنظيم المعلومات بشكل جيد.	4.201	0.849	20.2%	84%	مرتفع جدا
3	اميل الى الآراء العلمية في معالجة المشاكل التي تعترض بيئة العمل.	4.226	0.938	22.1%	84.5%	مرتفع جدا
4	امتلاك لحظات تفكير عميقة عند مواجهة امور مفاجئة في العمل.	3.982	0.938	23.5%	79.6%	مرتفع
5	اتمتع بالقدرة على اظهار القرارات السليمة والحاسمة.	4.042	0.886	21.9%	80.8%	مرتفع
6	اضع عدة بدائل لحل المشكلة.	4.218	0.771	18.2%	84.3%	مرتفع جدا
7	اضع الاسئلة لكي تجعل المعلومات ذات معنى.	4.117	0.912	22.1%	82.3%	مرتفع
8	اعبر عن افكاري بسهولة عند تفاعلي مع الافراد العاملين.	4.075	1.018	24.9%	81.5%	مرتفع
الوسط الحسابي للوعي المعرفي ككل		4.122				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) إن جميع فقرات الوعي المعرفي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (3) " اميل الى الآراء العلمية في معالجة المشاكل التي تعترض بيئة العمل " على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.226) عند مستوى أهمية (84.5%) وهي مرتفعة جداً، أما الفقرة (5) " اتمتع بالقدرة على اظهار القرارات السليمة والحاسمة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (4.042) وبمستوى أهمية (80.8%) وهي مرتفعة. وتشير تلك النتائج بأن القيادات الأكاديمية في إدارة الجامعة كركوك تشجع العاملين الذين لديها توجه نحو إعطاء رأي علمي يهدف الى معالجة المشاكل التي تعترض العمل مما تفتح المجال امامهم للتفكير وأدراك الفكر والتفوق المعرفي، وهذا ما يعني زيادة مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالأفراد العاملين وتطلعهم نحو اتخاذ واطهار القرار السليمة والحاسمة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها أقل (50%)، والتي تشير الى التشتت المنخفض وتعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة دراسة نحو الوعي المعرفي الذي تمارسه جامعة كركوك.

3-4 وصف وتشخيص ابعاد البراعة الاستراتيجية

البعد الاول. براعة الاستكشاف: يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات الوعي المعرفي بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (6) نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات براعة الاستكشاف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر الأهمية النسبية
إدارة جامعة كركوك						
1	تشجع البحث والتطوير للحصول على الأفكار الإبداعية.	4.126	0.970	23.5%	82.5%	مرتفع
2	تبحث عن الأفراد العاملين ذوي المهارات العالية.	4.117	0.865	21.0%	82.3%	مرتفع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر الأهمية النسبية
3	تسعى للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة.	4.016	0.901	22.4%	80.3%	مرتفع
4	تعمل على التكيف مع البيئة المضطربة.	3.941	0.856	21.7%	78.8%	مرتفع
5	تبحث عن آليات وخطط جديدة لتلبية زيادة الطلب على خدماتها.	3.890	0.963	24.7%	77.8%	مرتفع
6	تنظم مؤتمرات لتوسع خدماتها البحثية.	3.949	0.998	25.2%	78.9%	مرتفع
7	تستجيب للتغيرات السريعة والمستمرة في الحصول على الموارد وتقليل عدم اليقين.	4.000	0.982	24.5%	80%	مرتفع
8	تشارك في تحالفات البحث والتطوير لبناء قدرات وكفاءات جديدة.	4.084	0.869	21.2%	81.6%	مرتفع
9	براعة الاستكشاف ككل	4.015	0.719	17.9%	80.3%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول (6) إن جميع فقرات براعة الاستكشاف جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، إذ حصلت الفقرة (1) "تشجع البحث والتطوير للحصول على الأفكار الإبداعية" على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.126) عند مستوى أهمية (82.5%) وهي مرتفعة، أما الفقرة رقم (5) "تبحث عن آليات وخطط جديدة لتلبية زيادة الطلب على خدماتها" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.890) وبمستوى أهمية متوسطة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة جامعة كركوك تأخذ على عاتقها مسألة البحث والتنقيب عن الفرص المؤاتية للعمل من خلال تشجيع الأفراد العاملين على البحث والتطوير للحصول على أفكار إبداعية والعمل على تطويرها، وذلك يؤثر بشكل إيجابي على زيادة الطلب على خدماتها في أغلب الأحيان من خلال بحثها عن خطط وآليات جديدة لتلبية وتحديد الاحتياجات المستقبلية. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها أقل (50%) والتي تشير إلى تشتت منخفض، والتي تعكس تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة نحو براعة الاستكشاف التي تمارسها إدارة جامعة كركوك.

البُعد الثاني. براعة الاستغلال: يبين الجدول (7) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية لفقرات براعة الاستغلال.

الجدول (7) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات براعة الاستغلال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر الأهمية النسبية
إدارة جامعة كركوك						
10	تحسن الأنشطة الحالية وتستثمرها لتوسيع المهارات والمعارف الحالية باستمرار.	4.176	0.889	21.2%	83.5%	مرتفع
11	تعمل على تلبية احتياجات أسواق العمل (أصحاب المصالح).	3.966	0.957	24.1%	79.3%	مرتفع
12	تهتم بالبحوث الاستراتيجية لمعرفة تفضيلات أصحاب المصلحة الحاليين.	3.991	0.952	23.8%	79.8%	مرتفع
13	تثق بقدرات الأفراد العاملين لأداء المهام الموكّل إليهم.	3.958	1.060	26.7%	79.1%	مرتفع
14	تقيس رضا المستفيدين من خدماتها بشكل منظم ومتكرر.	4.000	0.901	22.5%	80%	مرتفع
15	تعطي الأولوية لتوفير خدماتها الملحة لتغطية خدمة المجتمع.	4.201	0.944	22.4%	84%	مرتفع جداً
16	تطور أنشطتها وتوسع تقنيات الكفاءة من خلال تحسين المعرفة الموجودة.	4.176	0.898	21.5%	83.5%	مرتفع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مؤشر الأهمية النسبية
17	تراقب باستمرار مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الطلبة لاستغلالها في تطوير الخدمات.	4.201	0.935	22.2%	84%	مرتفع جدا
18	براعة الاستغلال	4.084	0.732	18%	81.6%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

نلاحظ من نتائج الجدول (7) إن جميع فقرات براعة الاستغلال جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، إذ حصلت الفقرتين رقم (14؛ 16) "تعطي الأولوية لتوفير خدماتها الملحة لتغطية خدمة المجتمع" "تراقب باستمرار مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الطلبة لاستغلالها في تطوير الخدمات" على المرتبة الثانية مكرر بوسط حسابي (4.201) وعند مستوى أهمية (84%) وهي مرتفعة جداً، أما الفقرة (12) "تنق بقدرات الأفراد العاملين لأداء المهام المؤكل إليهم بشكل ايجابي" فقد حصل على المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.958) وبمستوى أهمية (79.1%) وهي مرتفعة. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة جامعة كركوك تسود لديها فكرة تعزيز الموقع التنافسي للجامعة، والعمل على تحسين الأنشطة والالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الطلبة والمجتمع باستمرار من خلال استغلال الموارد المتاحة والعمل على توسيع المعرفة والمهارة لأفراد العاملين، وبالتالي تضيق فجوة الثقة لإدارة جامعة كركوك تجاه قدرات الأفراد العاملين نحو المهام الموكلة بهم لضمان تلبية متطلبات الطلبة بشكل ايجابي. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها أقل (50%) والتي تشير إلى تشتت المنخفض في مستوى إجاباتهم، والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة لدراسة نحو براعة الاستغلال الذي تسعى إدارة جامعة كركوك لتحقيقها.

4-4 اختبار فرضيات العلاقة:

1.الفرضية الاولى Ha1 : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك . إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها.

الجدول(8) اختبار علاقة الارتباط بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية

المتغير التابع	المتغير المستقل (الوعي المعرفي)	
البراعة الاستراتيجية	الوصف	الوعي المعرفي
	معامل الارتباط	.593**
	الدلالة الاحصائية	0.000
	N	119

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.21)

ونلاحظ الجدول (8) إن معامل الارتباط بين (الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية) بلغ قيمته (593.0) عند مستوى دلالة احصائية أقل من مستويات دلالة معنوية (0.05)، وتدل ذلك على معنوية العلاقة بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك وتشير القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية القوية بين المتغيرات وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الاثبات : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

2.الفرضية الثانية Ha2 : يوجد تأثير معنوي للوعي المعرفي في تعزيز البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك .ولمعرفة تأثير الوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية تم من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (9) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير للوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية						المتغير التابع
P*	T	F	R ²	B ₁	B ₀	على مستوى الأبعاد
الدلالة الإحصائية	المحتسبة	المحتسبة				الوعي المعرفي
0.000	*6.926	*47.965	0.291	0.539	0.631	
*P ≤ 0.05	T الجدولية (1.984)	F الجدولية (3.94)		df (1,117)		N=119

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.21).

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ إن مجموع ما تفسره الوعي المعرفي بشكل كلي وفقاً لقيمة (R²) قد بلغ نحو (29%)، في حين أن (71%) من التغيرات السائدة في البراعة الاستراتيجية تعود إلى عوامل خارجية، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.539) التي تدل على أنه إذا ازداد الوعي المعرفي لدى القيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن البراعة الاستراتيجية لديهم ستزداد بمقدار (0.539)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (47.965) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,117) وضمن مستوى المعنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.926) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات القيادة الواعية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة كركوك لتأثيرها الواضح في تعزيز البراعة الاستراتيجية لديهم.

المبحث الرابع:

5- الاستنتاجات والمقترحات

5-1 استنتاجات الجانب النظري

1. يزداد وعي المعرفي لأشكال الإجراءات القيادية المطلوبة في سياق معين اعتماداً على المعتقدات والافتراضات والمواقف والمشاعر الكامنة التي تنترجم إلى ممارسات واستجابات حية، ووجودها في المنظمات يعد مورداً مهماً ذا قيمة عالية لما يتضمنه من سلوكيات تمكن المنظمات التعليمية من الاستباقية والتميز.
2. إن نجاح المنظمات التعليمية يعتمد على مستوى المهارات للقيادات في الموازنة والتوفيق بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال.

5-2 استنتاجات الجانب العملي

أ. استنتاجات جانب الوصف والتشخيص

1. إن مستوى الوعي المعرفي لدى إدارة جامعة كركوك جاء عند أهمية نسبية مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة أن إدارة الجامعة كركوك تدرك الفكر الإنساني والتدفق المعرفي التي تعمل على ربط أنماط الفهم وطرق صنع المعنى من أجل أن تؤمن لها فرصاً في معالجة المشاكل التي تعترض العمل.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد العينة يرون أن البراعة الاستراتيجية التي يمارسها القادة في جامعة كركوك جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة للمتغير، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة لهذا المتغير التابع، وتفسر النتيجة هذا أن إدارة الجامعة تتصف بدرجة جيدة من التفكير بأسلوب العقلية الفعالة المتمثلة بالقيادة الجيدة الذي تشجع أفراد العاملين بمستوياته المختلفة على استغلال واستكشاف قدراتهم، والبحث عن الإبداع من خلال استغلال المعرفة للوصول إلى التوازن المناسب بين استكشاف واستغلال الفرص.

5-3 استنتاجات اختبار الفرضيات

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي المعرفي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. أي أنه كلما اهتمت إدارة الجامعة في ممارسة الوعي المعرفي من حيث ادراك الفكر ومشاركته مع الافراد العاملين كلما أدى إلى ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة كركوك.

3. وجود أثر ذو دلالة معنوية للوعي المعرفي في البراعة الاستراتيجية في الجامعة كركوك، أي ان القيادات الأكاديمية التي تحرص على ممارسة الوعي المعرفي من خلال فهم الجوانب الذهنية والعاطفية للذات والآخرين

والانماط المتبعة في سير الأنشطة الوظيفية والتأثير في الافراد العاملين من خلال خيارات مدروسة قائمة على التفكير الذي من شأنها ان تساهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية .

5-4 المقترحات

1. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة عدم الالتزام القيادات الاكاديمية في جامعة كركوك في الاهتمام بالوعي المعرفي من خلال ممارسة التقاليد والمناسبات الاكاديمية والاحتفال بها.
2. تحديد الأخطاء والعمل على معالجتها عند صنع القرارات لبناء شخصية ذاتية تكون قادرة على تحليل الاقوال والافعال باستمرار قبل حدوثها بكل انسيابيه.
3. حث إدارة الجامعة كركوك على اعتماد اليات وخطط محددة تسهم في استكشاف الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية وذلك من اجل استغلالها بشكل استباقي، بغية إجراء الترابط بين الأنشطة البحثية وحاجات المجتمع المحلي .
4. توفير حاضنة للأفكار الابداعية والابتكارية، فضلا عن الاستغلال الامثل في مجالات البحث والتطوير والتي ترصد جامعة كركوك بالمزيد من الأفكار الابداعية والعلمية.

المصادر :

A. Dissertation & thesis:

1. Larssen, A. O. (2017). *Balancing the Paradox of Exploration and Exploitation in a Digital Business Unit* ,Master's thesis, NTNU, Norwegian University of Science and Technology .
2. Laplume, A., (2010). Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments .**Doctoral dissertation, University of Manitoba.**
3. Winkler, J. H. (2021). *From static to dynamic ambidexterity: switches between different modes over time*/Author Johannes Heinz Winkler ,**Doctoral dissertation, Universität Linz.**

B. Articles & Journal

1. Abdelrahman, R. M. (2020). **Metacognitive awareness and academic motivation and their impact on academic achievement of Ajman University students.** *Heliyon*, 6(9), e04192.
2. Abed, A. A., Alhilawy, A. H. O., & Bareas, A. K. (2020). **The Impact of Inspirational leadership on Strategic Ambidexterity.** *Transylvanian Review*, 27(47).
3. Abed, A.A., Alhilawy, A.H.O. & Bareas, A.K., (2020). The Impact of Inspirational leadership on Strategic Ambidexterity. *Transylvanian Review Journal*, 27 (47)
4. Ahmad, M. A., & Bashqaly, M. M. (2019). **Diagnosis of the relationship between employees empowerment and strategic dexterity A survey of the views of a sample of teaching staff at the Cihan University.** *Academic Journal of Nawroz University*, 8(3), 102-118.
5. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). **Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation.** *International Business Review*, 29(6), 101569.
6. Erlin, E. & Fitriani, A. (2019). February. Profile metacognitive awareness of biology education students in microbiology course. In *Journal of Physics: Conference Series*. (1157) 2.
7. Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). **Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM.** *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187.
8. Iordanou, K. (2022). **Supporting strategic and meta-strategic development of argument skill: the role of reflection.** *Metacognition and Learning*, 1-27.
9. Jain, D., Tiwari, G. K., & Awasthi, I. D. (2017). **Impact of metacognitive awareness on academic adjustment and academic outcome of the students.** *International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 123-138.
10. Kontostavrou, E.Z. & Drigas, A. (2021). How Metacognition Supports Giftedness in Leadership: A Review of Contemporary Literature. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 14(2)
11. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). **Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda.** *African Journal of Business Management*, 11(4), 74-83.

12. Ndawo, G. (2022). **The development of self skills in an authentic learning environment: A qualitative study.** *Curatationis*, 45(1), 2198.
13. Turner, J. A., Klerkx, L., White, T., Nelson, T., Everett-Hincks, J., Mackay, A., & Botha, N. (2017). **Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation.** *Land use policy*, 68, 503-523.
14. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). **Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability.** *International Business Review*, 29(6), 101652.
15. Ogreaan, C. (2016). **Solving Strategic Paradoxes through Organizational Ambidexterity-A Foray into the Literature.** *Studies in Business and Economics*, 11(2), 97-103.
16. Al-Hasnawi, Hareeja Ghali and Al-Sanjari, Hind Adnan Hussein, (2020), The effect of the leader’s moral intelligence in enhancing strategic prowess in a sample of private universities and colleges operating in Babil Governorate, *Karbala University Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (9), Issue (33).

الملاحق

فقرة الاستبانة الخاصة بالوعي المعرفي

الوعي المعرفي: هو عمق المعرفة التي يصل إليها القائد والتي تشمل منظومة متداخلة من القدرات المعرفية والتفكير المنظم والوعي بالمرشحات المعرفية والحدس وصنع المعنى والتي تتيح للقادة تحديد وتغيير أوضاع المنظمات التعليمية بطريقة تعزز الرضاء والالتزام برؤية والأهداف التنظيمية.					
ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
في جامعة كركوك:					
1	أمتلك المعلومات المهمة لصنع القرار.				
2	أتمكن من تنظيم المعلومات بشكل جيد.				
3	أميل إلى الآراء العلمية في معالجة المشاكل التي تعترض بيئة العمل.				
4	أمتلك لحظات تفكير عميقة عند مواجهة أمور مفاجئة في العمل.				
5	أتمتع بالقدرة على إظهار القرارات السليمة والحاسمة.				
6	أضع عدة بدائل لحل المشكلة.				
7	أضع الأسئلة لكي تجعل المعلومات ذات معنى.				
8	أعبر عن أفكارى بسهولة عند تفاعلي مع الأفراد العاملين.				

2. الاستبانة الخاصة بمتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية: هو قدرة المنظمات التعليمية على تحسين تنفيذ استراتيجياتها من خلال استغلال المعرفة الحالية وتحقيق نجاحات طويل الأمد باستكشاف فرص جديدة والعمل على إيجاد التوازن بين براعتين الاستكشاف والاستغلال.					
1. براعة الاستكشاف: براعة البحث والتنقيب عن المعرفة الجديدة التي تم إنشائها بهدف تطوير تقنيات أو كفاءات أو نماذج أعمال جديدة والتكيف مع تحولات في البيئة الديناميكية.					
ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
إدارة جامعة كركوك:					
9	تشجع البحث والتطوير للحصول على الأفكار				

البراعة الاستراتيجية: هو قدرة المنظمات التعليمية على تحسين تنفيذ استراتيجياتها من خلال استغلال المعرفة الحالية وتحقيق نجاحات طويل الأمد باستكشاف فرص جديدة والعمل على ايجاد التوازن بين براعتين الاستكشاف والاستغلال.						
1. براعة الاستكشاف: براعة البحث والتنقيب عن المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها بهدف تطوير تقنيات أو كفاءات أو نماذج أعمال جديدة والتكيف مع تحولات في البيئة الديناميكية.						
ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	الإبداعية.					
10	تبحث عن الأفراد العاملين ذوي المهارات العالية.					
11	تسعى للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة.					
12	تعمل على التكيف مع البيئة المضطربة.					
13	تبحث عن اليات وخطط جديدة لتلبية زيادة الطلب على خدماتها.					
14	تنظم مؤتمرات لتوسع خدماتها البحثية.					
15	تستجيب للتغيرات السريعة والمستمرة في الحصول على الموارد وتقليل عدم اليقين.					
16	تشارك في تحالفات البحث والتطوير لبناء قدرات وكفاءات جديدة.					

2. براعة الاستغلال: هو قدرة المنظمات التعليمية على تحسين الأنشطة الحالية واستغلالها لأجل توسيع المهارات والمعارف الحالية بشكل منظم ولتلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمات التعليمية						
ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
إدارة جامعة كركوك:						
17	تحسن الأنشطة الحالية وتستثمرها لتوسيع المهارات والمعارف الحالية باستمرار.					
18	تعمل على تلبية احتياجات أسواق العمل (أصحاب المصالح).					
19	تهتم بالبحوث الاستراتيجية لمعرفة تفضيلات أصحاب المصلحة الحاليين.					
20	تثق بقدرات الأفراد العاملين لأداء المهام المؤكل إليهم.					
21	تقيس رضا المستفيدين من خدماتها بشكل منظم ومتكرر.					
22	تعطي الأولوية لتوفير خدماتها الملحة لتغطية خدمة المجتمع.					
23	تطور أنشطتها وتوسع تقنيات الكفاءة من خلال تحسين المعرفة الموجودة.					
24	تراقب باستمرار مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الطلبة لاستغلالها في تطوير الخدمات.					