

البراعة التنظيمية مدخلا لتحقيق منظمة عمل مستدامة- دراسة تحليلية لآراء القيادات في جامعة الموصل

يوسف محمود حميد الدليمي⁽¹⁾ أ. م. د صفاء ادريس عبودي⁽²⁾

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

Safa_adres@unmosul.com

Ym584169@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة دور البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(الاستكشاف، الاستثمار) في المنظمة المستدامة بأبعادها (الالتزام ، القابليات، الثقافة، الترابط) وتمثل ميدان الدراسة بجامعة الموصل و طبقة الدراسة على عينة (طبقية قصدية) بواقع (210) مستجيب من القيادات الاكاديمية في جامعة الموصل المتمثلة بأعضاء مجلس الجامعة و اعضاء مجالس الكليات.

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استعمال الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية و الفرعية وتم تحليل علاقات الارتباط والتأثير و الفروقات بين متغيراتها للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة و الوصول إلى الأهداف الموضوعية ، ومن أجل معالجة البيانات و المعلومات تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية وهي (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي) وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة أمثال (SPSS. V26) و (AMOS.V24) لاختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها و قد توصلت الدراسة بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي إلى * جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوي وعلى المستويين الكلي و الجزئي للبراعة التنظيمية في المنظمة المستدامة

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضعت عدداً من المقترحات كان أهمها على إدارة جامعة الموصل الاهتمام بالبراعة التنظيمية لما تمثله من دور فعال في تحقيق الجامعة للإداء المستدام، وانعكاس ذلك على المجتمع المحيط بها، ومنحها

صورة إيجابية من قبل المجتمع، وذلك لأن الجامعة هي صرح علمي وفكري مطور للمجتمعات، فضلاً عن الاهتمام بالنهج المستدامة كونه استثمار مستقبلي يضمن للجامعة بقائها وتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، منظمة الأعمال المستدامة، القابليات التنظيمية، الثقافة المستدامة، جامعة الموصل

Abstract

The study aimed to know the role of organizational ambidexterity with its dimensions of (exploitation, exploration) in a sustainable organization with its dimensions (commitment, interdependence, capabilities, culture), as the field of study at the University of Mosul and the study layer represented a (stratified purposive) sample with (210) respondent from academic leaders. At the University of Mosul, represented by members of the University Council and members of the college councils.

The study relied on the descriptive analytical approach, with the use of the questionnaire as the main tool for collecting data related to the field aspect, in addition to conducting personal interviews. The main and sub-variables were described, and the correlations, influence, and differences between their variables were analyzed to answer the questions related to the problem of the study and reach a conclusion. Objective objectives, and in order to process data and information, a number of statistical methods were used, namely (frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, and confirmatory factor analysis), by adopting ready-made statistical programs such as (SPSS. V26) and (AMOS. V24) to test the study hypotheses and Ensuring its validity, the study, based on the results of statistical analysis, reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and a moral effect on the macro and micro levels of organizational ambidexterity in a sustainable organization.

In light of the results reached by the study, a number of proposals were put forward, the most important of which was for the administration of the university under study to pay attention to organizational prowess because of the effective role it represents in the university achieving sustainable performance and reflecting that on the surrounding community and giving it a positive image by the community because the university is a scientific edifice. Intellectual and community development, as well as interest in sustainable approaches, as it is a future

investment that guarantees the university's survival and the achievement of its goals in the short and long term.

Keywords: organizational ambidexterity, sustainable business organization, commitment, interdependence, University of Mosul

المقدمة

لقد اختلفت بيانات الأعمال اليوم اختلافاً جذرياً عما كانت عليه في السابق، و يعود هذا الاختلاف إلى الكم الهائل من التغيرات و التطورات التي حدثت عبر الحقب الزمنية، من تسارع في نمو الأنظمة التكنولوجية وتبادل المعلومات و سبل الوصول إليها فضلاً عن زيادة كلفة الحصول على الموارد و القدرات اللازمة لإتمام الأنشطة و بلوغ الأهداف، الأمر الذي ولدَ ضغوطات تنافسية عالية ما بين المنظمات في بيئة العمل، وإحداث مشكلات جوهرية تتمثل بالسعي من قبل المنظمات في البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق النجاح و التفوق، مما وضع المنظمات أمام تحديات عديدة وجبت عليها إجراء تغييرات تنظيمية واسعة، تستطيع من خلالها مواجهة تلك التغيرات والتكيف و التأقلم معها، ومع الزيادة التنافسية التي تشهدها بيانات الأعمال و التعقيد الحاصل في الأنشطة التنظيمية، مما جعل المنظمات لا تركز على الجانب الاقتصادي فقط و إنما توسع تركيزها إلى مختلف الاتجاهات ليشمل أنظمتها الداخلية و الخارجية المرتبطة بالاتجاهات الاجتماعية و البيئية و الثقافية وغيرها الكثير وما تعكسه في زيادة قدراتها في التكيف مع الاضطرابات التي تسود بيانات الأعمال و مسابرة التطورات الحاصلة بمختلف مستوياتها .

تتمثل قضية تحقيق استدامة المنظمات بصفة عامة، واستدامة المنظمات الجامعية بصفة خاصة، في إن الاستدامة في حد ذاتها تعد من المفاهيم الإدارية ذات البنية التي تعارض بعضها البعض، إذ تتضمن أبعاد عند تحقيق أي منها قد تضار الأخرى، وهنا يبرز دور البراعة التنظيمية التي تعد أحد المفاهيم الفكرية التي تتميز بقدرتها على إدارة أي تعارض يقع داخل المنظمة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات حول الدور الإيجابي الذي تؤديه البراعة التنظيمية في الوصول للأهداف المستدامة (Al- Atwi et al., 2021) إلى إن الأدلة التجريبية لثبوت التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات لا تزال محدودة (Centobell et al., 2019)

وعلى تجلت ضرورة توظيف البراعة التنظيمية لدى قادة المنظمات و دورها في تعزيز قدرات المنظمات على الاستعمال الأمثل لمواردها الحالية و توجيهها نحو استكشاف الفرص الجديدة و خلق الإبداعات بشكل مستمر و استثمار الفرص المتاحة بكفاءة عالية، فضلاً عن تحسين قدراتها الجوهرية المملوكة و تطوير معارفها، إذ تهتم المنظمات في إحداث الملائمة بين ما متوفر لديها من إمكانيات و بين ما تفرضه البيئة من تحديات وفرص، و بالتالي وضع خارطة الطريق و بناء رؤية واضحة للوصول إلى الأداء المستدام و الذي يضمن للمنظمة بقائها و استمراريتها.

إن الفكرة الرئيسية للدراسة الحالية هي معرفة دور البراعة التنظيمية عن طريق أبعادها (الاستكشاف، الاستثمار) في المنظمة المستدامة بأبعادها (الالتزام، القابليات، الثقافة، الترابط) في جامعة الموصل، ومن خلال النظر في الأسئلة الفكرية

للدراست السابقة تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن تساؤل مبدئي وهو كيف يمكن أن نحقق الاستدامة في جامعة الموصل عن طريق البراعة التنظيمية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تضمنت أربعة فصول وكما يلي:

يتضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث متمثل، أما المبحث الثالث فتمثل بالإطار العملي (الميداني) للبحث، وخصص المبحث الرابع للاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً- مشكلة الدراسة

في ضوء الاضطرابات التي تشهدها بيانات الأعمال على الصعيد المحلي و العالمي و التغيرات المستمرة وحالات عدم اليقين وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وظهور العديد من الاطراف ذات المصلحة، وضع أمام المنظمات العديد من التحديات و الإشكاليات المتجددة و المستمرة على مختلف الجوانب منها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية) التي تعرقل عملياتها مما أدى بالمنظمات بشكل عام ومنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على وجه الخصوص إلى إحداث تغييرات شاملة في أنظمتها الداخلية عبر تبني مداخل ترسخ من خلالها النهج المستدام في أنشطتها والذي يعزز من قدراتها على التكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة، وتحقيق الاستجابة لكافة متطلبات الأطراف ذات المصلحة(العبيدي، 2022، 395)

تعد البراعة التنظيمية إحدى هذه المداخل التي تساهم وبشكل حاسم في ضمان البقاء و الاستمرار طويل الأجل للمنظمة، حيث تقوم بتعزيز إمكانياتها الحالية و المستقبلية فهي تعطي المنظمة القدرة على التكيف مع الأحداث غير المستقرة التي تطرأ على بيئة الأعمال و استثمار ما متاح لديها من موارد بشكل كفوء، و البحث عن فرص جديدة و الحصول على مزايا تنافسية تمنحها الاستمرارية في الوقت الراهن والبقاء بعيد المدى و الوصول إلى الاستدامة في السياق التنظيمي (Bodika,2014، 26)

يتضح مما تقدم أعلاه مشكلة الدراسة الفكرية للتكامل مع اتجاهات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها عبر إجراء الزيارات الاستطلاعية والمقابلات الشخصية لعدد من القيادات في جامعة الموصل التي أجريها الباحثان في الجامعة المبحوثة وذلك للوقوف على مدى إدراكها للبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق منظمة مستدامة عبر طرح عدد من التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة وقد تبين لنا إن الاهتمام بالبراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة كان ضئيلاً، و إن كان قائماً فإن استثمارها وتوظيفها لم يكن بالشكل المناسب الذي يصب في مصلحة اداء جامعة الموصل.

ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة عبر التساؤلات الرئيسية الآتية:

- ما هي طبيعة علاقة الارتباط و التأثير للبراعة التنظيمية للقيادات الادارية في تحقيق الاستدامة في الجامعة المبحوثة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تنبثق عدد من التساؤلات من أهمها :

- 1- هل تتبنى إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد البراعة التنظيمية ؟
- 2- هل تتبنى إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد المنظمة المستدامة ؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة لجامعة الموصل ؟
- 4- ما طبيعة علاقة التأثير بين البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة لجامعة الموصل ؟

ثانيا -أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة القائمة أهميتها عبر متغيراتها التي تلمس حاجات المنظمات بشكل عام و مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، إذ إن المنظمات تعاصر انفتاحاً على المستوى المحلي و العالمي مما يولد تحديات هائلة أمامها من أجل توظيف براعتها التنظيمية في عملية الوصول إلى الاستدامة ضمن أنشطتها، لكي تتماشى مع التطورات التي تنشأ في بيئة الأعمال، وسيتم التطرق إلى أهمية الدراسة عبر المحورين الآتيين:

1- الأهمية النظرية :

أ- تتضح الأهمية المعرفية للدراسة من خلال موضوع البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة الذي يعد من المواضيع الفعالة، التي تعزز قدرة المنظمة في وضع استراتيجيات وصياغتها وتفسيرها بشكل واضح، يساعد المنظمة في تعزيز أهميتها، فضلاً عن رفد الباحث الأسس العلمية التي تعزز ما يمتلكه من معلومات، وتطوير إمكانياته و مهاراته البحثية.

ب- تساهم الدراسة الحالية كمرجع علمي في إسناد الباحثين و مساعدتهم في المجال الجامعي عبر البحث في موضوع يتسم بعدد قليل من الكتابات العربية و العراقية استناداً إلى إطلاع الباحثان مما يوفر قاعدة مرجعية في المكتبات و بذلك يهيأ الطريق للباحثين للتوسع في دراساتهم .

2- الأهمية الميدانية

أ- المساهمة في سد الفجوة البحثية التطبيقية حول تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الاستدامة في السياق الأكاديمي، إذ تنذر الأعمال البحثية التي ربطت بين المتغيرين في سياق عمل المنظمات الجامعية التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة من المخرجات، ومن جانب آخر أصبحت الجامعات العراقية الحكومية تقع تحت ضغوطات المنافسة مع الجامعات الأهلية ، الأمر الذي يزيد من أهمية الدراسة في تقديم حلول شاملة حول استدامة الجامعة المبحوثة.

ب- وصل قرارات الجامعة الانية بتطلعاتها التي تنظر إلى المستقبل البعيد، وذلك بالاستناد على نتائج النهج المستدام الذي تتبعه الجامعة وأثره الكبير في وصول الجامعة إلى مستويات متقدمة ضمن الترتيبات العالمية.

ت- احتمالية تحقيق الانتفاع للقيادات الجامعية من البراعة التي يمتلكونها في عملية تحقيق منظمة مستدامة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

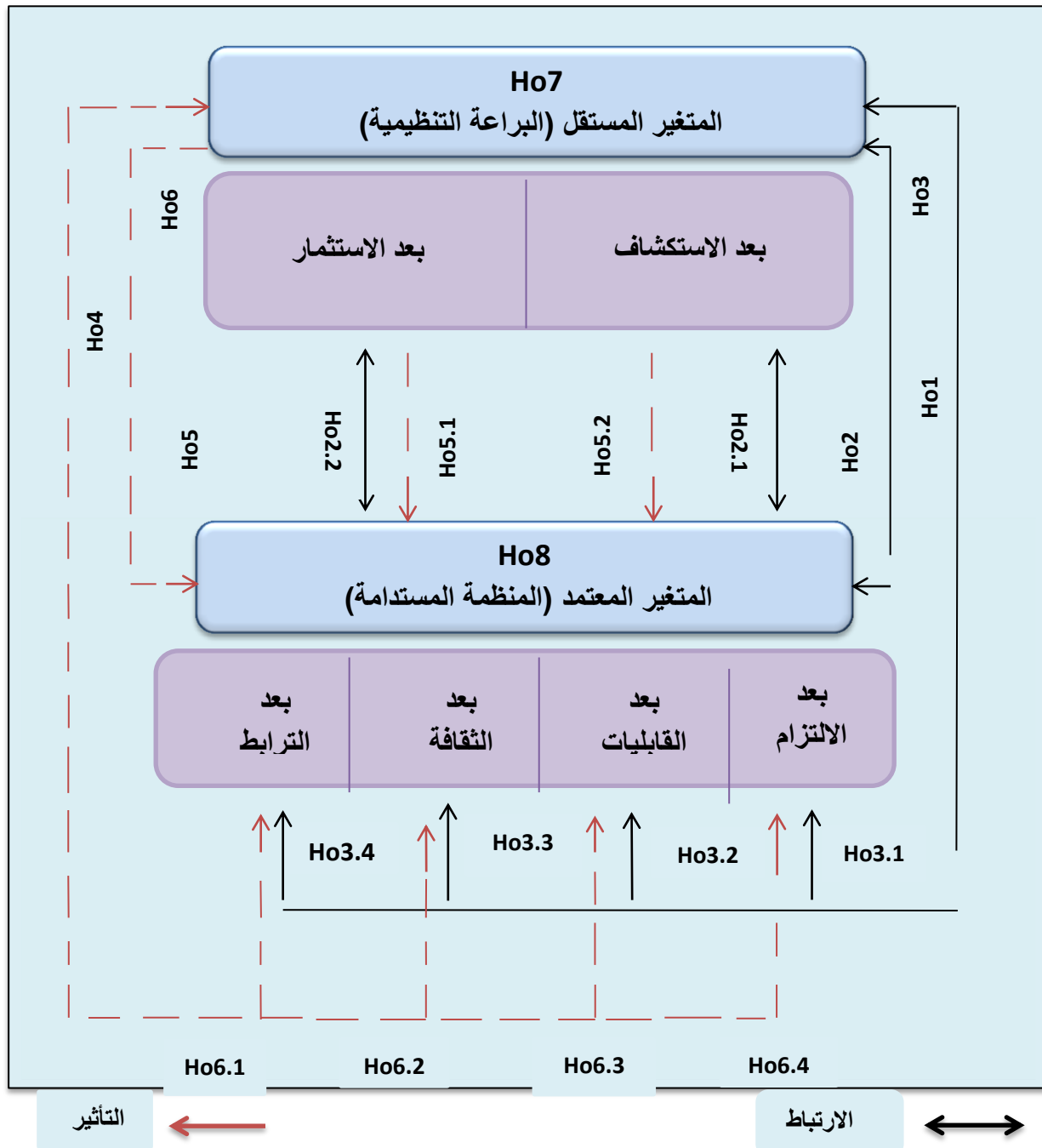
تمضي الدراسة الحالية في طريقها للوصول إلى عدد من الأهداف في ضوء المشكلة الفكرية و الميدانية، التي ترتبط في صلبها لبيان ماهية علاقة الارتباط و التأثير ما بين البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة. وبناءً على ذلك تسعى الدراسة للوصول إلى أهدافها عبر المجالات الآتية:

- 1- معرفة مدى امتلاك جامعة الموصل لأبعاد البراعة التنظيمية.
- 2- معرفة مدى امتلاك جامعة الموصل لأبعاد المنظمة المستدامة.
- 3- معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة في جامعة الموصل.
- 4- معرفة طبيعة التأثير بين البراعة التنظيمية و المنظمة المستدامة في جامعة الموصل.
- 5- تقديم التوصيات و المقترحات و كيفية تطبيقها التي تسهم في تقديم المنفعة لميدان الدراسة الحالية، وذلك عن طريق ما توصلت اليه نتائج الدراسة التي من الممكن الاستفادة منها لعلاج القصور أين ما ورد.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

بعد وضع مشكلة الدراسة وأهميتها و أهدافها أصبح من الضروري رسم المخطط الفرضي للدراسة، إذ يوضح مخطط الدراسة صورة معبرة عن الدراسة وفكرتها، ويوضح ديناميكية هذه المتغيرات وقوة العلاقة مع بعضها البعض، إذ يضم المخطط الفرضي البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً (مستقلاً) إما المنظمة المستدامة بوصفها متغير (تابع). وتُعتبر الأسهم بين البراعة التنظيمية والمنظمة المستدامة عن العلاقة والتأثير كما في الشكل (1) الذي يوضح نوعين من المتغيرات هي:

- 1- المتغير المستقل / البراعة التنظيمية (Organizational acuity) :
استندت الدراسة في تحديد أبعادها الرئيسية على دراسة (Hafkesbrink Schroll,2011) المتمثلة ببعد (الاستكشاف، الاستثمار)
- 2- المتغير التابع / المنظمة المستدامة (Sustainable Organization):
أعتمد الدراسة في تحديد أبعادها على نموذج (Colbert et al,2007) و المتمثل ب(بعد الالتزام، القابليات، الثقافة، الترابط). كما ستعبر الأسهم التي سترد في المخطط بين البراعة التنظيمية والمنظمة المستدامة عن علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات قيد الدراسة التي سيتم إيضاحها عبر الشكل (1) وكالاتي:



شكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

خامسا- فرضيات الدراسة

تصاغ فرضيات الدراسة في ضوء المخطط الفرضي التي تمثل أهداف البحث المطلوب الوصول إليها، وبما يتفق مع الأدبيات النظرية للمتغيرات التي ستخضع للاختبار والمعالجة الإحصائية، عندها ستثبت صحتها من عدمه، إذ تم بناء مجموعة الفرضيات الرئيسية التي تتفرع منها فرضيات فرعية، وكالاتي

الفرضية الرئيسية الأولى: Ho1 لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المستدامة منفردة .

وتشتق من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية وهي كالاتي:

- ❖ Ho1.1: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الالتزام.
- ❖ Ho1.2: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد القابليات .
- ❖ Ho1.3: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الثقافة.
- ❖ Ho1.4: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الترابط.

الفرضية الرئيسية الثانية: Ho2 : لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية منفردة والمنظمة المستدامة مجتمعة .

وتشتق من هذه الفرضية فرضيتين فرعية وهي كالاتي :

- ❖ Ho2.1: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعء الاستكشاف في المنظمة المستدامة
- ❖ Ho2.2: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعء الاستثمار في المنظمة المستدامة.

سادساً- منهج البحث :

أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات، واستعمال استمارة الاستبانة، وفيما يأتي أهم الأساليب التي تم استعمالها:

أ- أساليب جمع البيانات

أعتمد الباحثان على مصدرين لجمع البيانات وهما:

- 1- **المصادر الثانوية:** مراجعة المصادر العربية والأجنبية وهي: الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات، المنشورات، المجلات العلمية، المواقع الالكترونية الموجودة على شبكة (Internet) ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 2- **المصادر الأولية:** أعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، إذ تُعد من افضل الوسائل لجمع البيانات عن مجتمع البحث وأكثرها انتشاراً، وكذلك ملاءمتها للبحث الحالي من حيث الجهد والإمكانات.

ب- تصميم الاستبانة

الاستبانة صُممت بالاعتماد على مصادر علمية توضح أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية والموضحة في الجدول (1).

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	ارقام الفقرات	المصدر
أولا	معلومات تعريفية	بيانات تعريفية للمستجيبين	5	أ-ح	إعداد الباحث
ثانيا	البراءة التنظيمية	الاستكشاف	8	X1-X8	(Hafkesbrink Schroll,2011)
		الاستثمار	8	X9-X16	
ثالثا	منظمة الأعمال المستدامة	الالتزام	5	X17-	(Colbert et al ,2007) مع إعداد الباحث استنادا إلى الأطر النظرية
		القابليات	6	X21	
		الثقافة	6	X22-X27	
		الترايط	7		
				X28-X33	
				X34-X40	

المصدر : إعداد الباحث

ج- اختبارات صدق وثبات الاستبانة

تم اختبار الاستبانة قبل وبعد توزيعها على العينة المُستجيبية وعلى عدة مراحل، وكما يأتي:

- 1- اختبار الصدق الظاهري: يقوم هذا الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يُطبق عليهم ومدى علاقتها بالأبعاد المبحوثة التي يقيسها، ومدى أتفاقه مع المُجتمع قيد البحث والذي صُممت من أجله الاستبانة، والامكانات المفترض توافرها

من أجل التطبيق الصحيح وللتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، عمد الباحثان بعد الانتهاء من إعدادها إلى تقديمها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة للتأكد من مدى صحة فقرات الاستبانة وملاءمتها لفروض واهداف البحث.

2- اختبار الشمولية: ويتمثل في طرح عدد من الاسئلة على السادة المحكمين عن طريق الاستبانة لتحديد مدى شمول أبعادها وفقراتها للمتغيرات التي تسعى لقياسها، إذ يقوم المحكم بتقويم كل مفردة من مفردات الاختبار وما إذا كانت صالحة ام لا، والاعتماد على أكثر من محكم للحصول على تقديرات متسقة بدرجة أفضل (علام، 190، 2006)، إذ أجرت الباحثان في ضوء إجاباتهم وآرائهم مجموعة من التعديلات عن طريق إضافة عدد من العبارات وحذف عبارات أخرى لتحقيق المواءمة والشمولية للاستبانة.

سابعا- اساليب التحليل الاحصائي

سوف يتم الاعتماد في تحليل البيانات على عدد من الاساليب الاحصائية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وبما يتناغم مع طبيعتها لغرض الوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية

ولأجل الوصول إلى دقة في النتائج الإحصائية الخاصة بالدراسة واختيار فرضياتها، استعان الباحثان بالبرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS) و(AMOS)، فضلاً عن برنامج (Microsoft Excel 2016) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة للدراسة، عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية

ثامناً- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي

- 1- الحدود الزمنية / حدود الدراسة امتدت زمنياً من تاريخ (2023/12/20) ولغاية (2024 / 7/ 25) التي غطت الجانب النظري والميداني.
- 2- الحدود المكانية / الدراسة تنحصر في أروقة جامعة الموصل وكلياتها والمراكز التابعة لها.
- 3- الحدود البشرية / حددت الدراسة عينة من القيادات في الجامعة المختارة وعددهم (2010).

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولاً- مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المداخل التي نالت اهتماماً كبيراً في علم الإدارة في السنوات الاخيرة، وتميزت عن نظائرها من المداخل الأخرى بسبب الحاجة المتزايدة والضرورية للمنظمات لتبني مفهوم البراعة وتطبيق أساسياته ضمن نطاق عملياتها وأنشطتها الداخلية والخارجية، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة التي يشهدها عالمنا اليوم في بيئة الأعمال، التي تتسم بالاضطراب والتعقد وعدم اليقين (أبراهيم، 2020، 75)

انطلقت فكرة البراعة من موضوع أساسي في علم الإدارة، يسمى تناقض التعلم وإن الأساس المعرفي لفكرة البراعة التنظيمية يعود لأفكار نظرية التعلم التنظيمي، التي تعود في جذورها عبر التاريخ إلى علم النفس، إذ ترعرت أفكار هذه النظرية في علم المنظمات بسبب جهود العديد من الباحثين التي أسهمت في تطويرها ونضوجها عبر الزمن (Aldalimy,2019,5)، وتشير الكثير من الدراسات أن ظهور تناقض التعلم بسبب الحاجة الملحة للمنظمات من أجل التعامل مع الأنشطة التي تتسم بالتناقض أو التعارض بطرق متزامنة، لذلك هي تلجأ إلى المقارنة الجوهرية التي تتمحور حول حالات عديدة متناقضة مثل النظر إلى الأمام أو الخلف أو ما بين الحاضر والمستقبل، وإن الأدب التنظيمي ترجم هذه العبارات إلى مسارين يعتبران أساس للبراعة التنظيمية وهما الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية (388، Smith & Lewis2011)،

لذا يستعرض الباحثان روى عديدة ومتنوعة حول مفهوم البراعة التنظيمية، التي تعكس جهود وآراء العديد من الباحثين الذين كرسوا اهتمامهم حول موضوع البراعة التنظيمية في الجدول(2):

ت	الباحث و السنة و الصفحة	المضمون
1	(Dymyd, 2016,84)	عملية فصل وحدات الاستكشاف عن وحداتها التقليدية، وتحفيزها على تطوير هياكلها و عملياتها وثقافتها المميزة، والذي يتطلب إجراء عمليات التنسيق ما بين الوحدات القائمة على مستوى الإدارة العليا و الوحدات الجديدة.
2	(Yu et ،2018 ،230) al	قدرة المنظمة على التمتع بالكفاءة و المرونة، من خلال توفير متطلبات العمل الحالية بكفاءة عالية و التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بمرونة، وذلك بسبب التغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال بوتيرة متصاعدة مستمرة.
3	Fourne, et al,) (2019,569	تصف سلوك المنظمات القادرة على تحقيق مستوى عالي من مساري الاستكشاف والاستثمار وفي ان وأحد.
4	(محروس واخرون،21،2023)	عملية توليد المعرفة التي تتسم بالكفاءة والجودة والمرتبطة باحتياجات الجهات المنفعة سواء كانت افراد او مؤسسات وتطوير قنوات العمل التي يتم من خلالها التواصل مع تلك الجهات وبالشكل الذي يعود بالمنفعة لكلا الجانبين.

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان بناء على المصادر المثبتة في اعلاه

و استنادا إلى ما تم طرحه من المفاهيم يرى الباحثان إن البراعة التنظيمية تمثل الجوانب الاتية:

- 1- استكشاف و استثمار الفرص البيئية و نظام للتكيف البيئي.
- 2- الموازنة بين أنشطة الاستكشاف و الاستثمار .
- 3- تحقيق الكفاءة و المرونة التنظيمية.
- 4- تحقيق الإبداع و التميز التنظيمي.
- 5- القدرة الدينامية التي تساعد منظمات الأعمال على اكتساب المعرفة.

6- تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

7- تطوير هياكل المنظمات و عملياتها و ثقافتها.

أما التعريف الإجرائي للدراسة الحالية لمفهوم البراعة التنظيمية يتضمن:

القدرة على استثمار الأنشطة الحالية القائمة والتوجه نحو استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يضمن تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال.

ثانياً- ابعاد البراعة التنظيمية

1- الاستكشاف

لقد ناقش March,1991 البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية عندما قدم هاذين المفهومين إلى ادبيات الإدارة لأول مرة إنه يجب النظر إلى كلا البعدين على أنهم امتداد لمسار متصل النهاية أذ أشار إلى الاستكشاف على إنه (الاكتشاف، الابتكار، المخاطرة، المغامرة ، المرونة، التجربة)(Kobayashi&Takemura,2020,52) ويعتمد التوجه الاستكشافي على ما لا تدركه المنظمات بعد، و إن المنظمات قد لا تمتلك بيانات كافية عن كافة الفرص الممكنة، ولذلك توجه اهتماماً تنظيمياً على استكشاف الفرص و أساليب العمل الجديدة و اغتنامها و من خلال مسار الاستكشاف يحاول قادة المنظمات إيجاد معرفة جديدة تضم مزيد من المعلومات حول البيئات المحيطة من أجل حل المشكلات المرتبطة بمهام الاستكشاف و على الرغم من ذلك فإن احتمالية الفشل كبيرة بمسارات الاستكشاف مقارنة مع الاستثمار بسبب الغموض وحالات عدم اليقين، إلى ان ما يميز هذا المسار إن عملية الإنجاز فيه ليس لها حد معين(عبد المقصود،2023، 620) و عرف الاستكشاف إنه إحدى أنشطة التعلم التنظيمي و المتمثل (بالبحث و التجريب والمرونة و الإبداع و المخاطرة و التجديد و التغيير الجذري) لتلبية الاحتياجات الحالية و تطوير العمليات بشكل يتواءم مع التغيرات الحاصلة و التقدم التكنولوجي، و الذي يتيح للمنظمات تقديم الابتكارات الجديدة و تطوير الإمكانيات و الموارد و المقدرات الجديدة و استثمار الاسواق حديثة الظهور، والذي ينعكس على المنظمات بزيادة حصتها السوقية و زيادة مبيعاتها التي تؤدي إلى ارتفاع إيراداتها و يصب في ضمان بقائها على المدى البعيد(Abuzaid,2016,331)،

2- بعد الاستثمار(الاستغلال)

قدم March,1991 إن براعة الاستثمار و الاستكشاف أنهما ضروريان من أجل تفوق المنظمات في عملياتها باعتبارهم قوى تنافسية ومنذ ذلك الحين تزايد الجدل حول هذين المفهومين واصبحت ذات أهمية كبير في تحقيق التوجه الناجح للمنظمات من أجل تطبيق البراعة و الازدهار في عملياتها(Ubeda-Garcia et al,2020,1) إذ يعتمد التوجه الاستثماري للمنظمات على ما تدركه، أي إن المنظمات تمتلك معلومات كاملة عن جميع الفرص في الخارج وعن قدراتها في الداخل، لذلك توجه اهتماماً تنظيمياً اتجاه أساليب وطرق العمل الحالية التي تقوم باستعمال المعلومات المتوفرة و توجيه القدرات التي تمتلكها نحو تحقيق الأهداف قصيرة المدى، وبالتالي يساهم مسار الاستثمار في تحقيق الابتكار التدريجي المؤثر على الأداء قصير المدى(عبد المقصود،2023، 620) ويتضمن مسار الاستثمار أنشطة التعلم التنظيمي(كالكفاءة و التنفيذ و الصقل و

التحسينات المستمرة) ويعرف بأنه عمليات التحسين المستمر و إجراء التعديلات و التغييرات للعمليات و المنتجات و الخدمات في الوقت الحالي، و هذا يتيح للمنظمات أن تطور قدرتها الحالية و تحقق المنفعة من مقدراتها الجوهرية في المدى القصير (Abuzaid,2016,331)

ثالثاً- المنظمة المستدامة

إذ أصبح مفهوم الاستدامة من المفاهيم الشائعة في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة، مما ولد ضغطاً كبيراً على المنظمات بسبب طبيعة الوثيرة المتصاعدة للوضع التنافسي فيما بينها و عدم استقرار الأسواق، الأمر الذي أدى إلى تبني المنظمات ذلك المفهوم من أجل ضمان البقاء على المدى البعيد، ومولدة لمصطلح المنظمة المستدامة (De-olivera,2013,962) إذ يشير مفهوم المنظمة المستدامة إلى عمليات التحسين الدائم و التطور المستمر في جميع مفاصل المنظمة من أجل زيادة قدرتها على تلبية كافة متطلباتها و تمكينها من استثمار و اكتشاف الفرص الحالية و المستقبلية و تفادي المخاطر، كما تتسم هذه العملية بالشمول كونها تضم عدداً من الجوانب المعرفية التي تنطلق من تحقيق رضا الزبون و تنتهي بتحقيق الرضا لا صاحب المصلحة (Sebhatu,2008,9) ومن أبرز المعطيات الدالة على المنظمة المستدامة هو أستنادها على مزاياها الداخلية و الخارجية بالطريقة التي تحقق لها البقاء في الوقت الحالي و المستقبلي، الأمر الذي جعل الباحثين في مجال الإدارة يركزون اهتمامهم حول الاستدامة لتحقيق البقاء و السلامة للمنظمة (الطائي وآخرون،2016، 212)

استناداً إلى آراء العديد من الباحثين المختلفة باختلاف أوجه نظرهم، يسعى الباحثان الان إلى عرض مفهوم المنظمة المستدامة بشكل أكثر خصوصية التي تعكس الجهود المعرفية للعديد من الباحثين من خلال الجدول(3):

ت	الباحث و السنة و الصفحة	المضمون
1	(Alexandr & Carlos,2018,1)	توجيه المدراء نحو صنع قرارات تصب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
2	(Srisathan et al,2020,6)	القدرات و المواهب و الرؤى و القيادة و الاستراتيجيات التي تمتلكها المنظمات من أجل إحداث تغييرات ضرورية لدفع التحديات المستدامة التي تواجه منظمات الأعمال كالركائز البيئية و المجتمعية و الاقتصادية.
3	(الركابي،264،2022)	التوجه نحو استراتيجية تضمن تطوير الأعمال وذلك عن طريق القيام بتخصيص الموارد العينية و المالية للمنظمة و ذلك من أجل خلق مبادرات بيئية و اجتماعية .
4	(سيد أحمد،241،2024)	عملية التميز و توليد الإبداعات و الابتكارات و الإدراك الاستراتيجي و الحكمة من أجل ضمان الاستمرار و البقاء على المدى الطويل

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المثبتة أعلاه

و استناداً إلى ما تقدم حول مفهوم المنظمة المستدامة يرى الباحثان ان المنظمة المستدامة تركز على الجوانب الآتية:

- 1- إحداث التوازن في الجوانب البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم اصحاب المصالح التنظيميين ولا يؤثر على المجتمع المحلي
- 2- المحافظة على مواردها ومصادر تلك الموارد بشكل مستدامة
- 3- توليد الإبداعات و الابتكارات التي تخدم أصحاب المصالح وتحقق تطلعاتها، و تضمن ديمومتها على المدى البعيد
- 4- القدرة على التكيف مع مختلف التغييرات البيئية، و تمكين القيادات الإدارية من اتخاذ القرارات المناسبة
- 5- تضمين التوجهات التي تساهم في تعزيز رفاهية المجتمع و السلامة البيئية ضمن استراتيجية المنظمة وضمان استقرارها المالي من أجل تعزيز تلك الجوانب

ولهذا يمكن القول إن المنظمة المستدامة هي المنظمة التي تنفذ استراتيجيات تسعى من خلالها إلى البقاء و الاستمرار على المدى البعيد، وذلك عبر إحداث التوازن في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، و الذي ينعكس في زيادة قدرتها على استدامة عملياتها و تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة فيما يخص الخدمات التي تقدمها لهم عبر توليد الإبداعات و الابتكارات المتكررة .

رابعاً- أبعاد المنظمة المستدامة

أ. الالتزام

لتأسيس منظمة مستدامة يتعين على القادة امتلاك نهج شمولي ومتعدد الأبعاد، يتجلى في التزامهم الكامل بتحقيق أهداف و غايات المنظمة بكفاءة عالية، و يعد مبدأ الالتزام جوهرياً، إذ يخلق قيمة متكاملة تشمل عدة جوانب حيوية للمنظمة ووفقاً لما ذكره (Colbert et al ,2007, 315) يمكن فهم هذه القيمة المتعددة الأبعاد عبر المجالات التالية:

- 1- الرسالة: تحديد الغرض الأساسي للمنظمة وتوجيه جهودها نحو تحقيقه.
- 2- الرؤية: وضع تصور مستقبلي طموح للمنظمة والتخطيط للوصول إليه.
- 3- الاستراتيجيات: تطوير خطط وإجراءات مدروسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- 4- الأهداف والمقاييس: تحديد الأهداف القابلة للقياس وتطوير معايير لتقييم الأداء وضمان التقدم المستمر.

ب. القابليات

يشير مصطلح القابليات بشكل منفصل إلى القدرة على أنجاز الأشياء، وفي السياق التنظيمي فإن القابليات ترمز إلى المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة بشكل منفرد عن نظائرها بحيث من غير الممكن تقليدها من قبل المنافسين، (Wang,2016,3) وحظي مفهوم القابليات التنظيمية بالاهتمام بداية في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ كانت المنظمات في السابق تسعى إلى مواكبة التطورات و التغييرات في بيئة الأعمال من خلال زيادة اهتمامها بالجوانب المالية و الاستراتيجية و التكنولوجيا من أجل استدامة عملياتها، و البقاء في ضل بيئة الأعمال إلى ان هذا النهج التقليدي لم يعد ممكن في ضل التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم ومن أجل مزامنة التغييرات و التطورات الحالية أصبح من الضروري أن تقوم

المنظمة التي تود أن تضمن الاستدامة في نهجها أن تستكمل النقص في الإمكانيات التي تمتلكها للحصول على ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أحداث التغييرات اللازمة في سياق عملياتها و الوصول إلى الأداء المستدام (Williams,2013,35) ومن أجل أحداث الاستدامة في المنظمة وبناء نهج مستدام يجب أن تمتلك المنظمة عدداً من القابليات تستطيع من خلالها الاستمرار والنمو وبناء منظمة مستدامة، إلى أن هذا الأمر ليتحقق بمعزل عن وجود الاتي: (الجهني،105،2015)

- 1- **القيادة المستدامة:** تتمحور حول توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد، مع التركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية
- 2- **التعلم:** يعزز التعلم المستمر من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة العالمية. يتضمن ذلك تطوير مهارات ومعرفة جديدة، تحسين العمليات، والإفادة من الخبرات السابقة لتجنب الأخطاء المستقبلية
- 3- **دعم أصحاب المصالح:** يشمل التواصل الفعال والتعاون مع جميع الأطراف المعنية، مثل الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع المحلي
- 4- **الإبداع:** يمثل الإبداع جوهر التنافسية، يساهم في تطوير مخرجات جديدة، وتحسين العمليات الحالية، وأيجاد حلول مبتكرة للتحديات.
- ت- **الثقافة**

الثقافة في المنظمات المستدامة تتطلب من القادة حيازة مناظير متعددة التي تصور العقلية العالمية، مع الاهتمام لتنوع الثقافات والأسواق والقدرة على الانتاج بما يتلاءم مع الثقافات المتنوعة، كما أن ثقافة المنظمة المستدامة في هذا النموذج تتصف بتركيزها على تعظيم القيمة من خلال إدراك التداوبية بين أبعاد القيمة (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية) (منهل،3،2012)، ومع اتساع حدة المنافسة بين المنظمات في بيئات العمل، بدأ هذا مصطلح الثقافة يلفت أنظار الباحثين على الصعيد النظري و العملي، ليتم تضمينه ضمن السياق التنظيمي لأهميته القصوى في التأثير على أعمال المنظمة، ويعود الأثر بذلك إلى النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية آنذاك نتيجة استعمال الثقافة في إدارة منظماتها (الرزاق،21،2014)، وهذا ما أثبتته دراسة كل من (peters& Waterman,1982) التي أشارت إن ثقافة المنظمة هي الداعم الرئيسي لنجاح المنظمة (الشراري،31،2024) إذ تم تعريف الثقافة من الناحية التنظيمية على إنها نوع أساسي للافتراضات و القيم و المعتقدات المشتركة لدى موظفي المنظمة، التي تعد بمثابة النهج الصحيح للتفكير اتجاه التحديات التي تواجه المنظمة، وبصمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من باقي المنظمات إلى إن تعريفات الثقافة بهذا الصدد تعددت بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين و إن أغلب الباحثين في هذا المجال اتفقوا إن القيم و المعتقدات و الفرضيات و السلوكيات هي الجزء الأساسي لبناء ثقافة المنظمة (الحسين و مدلول،183،2020)

ث- الترابط (الاتصال)

يلعب الترابط دوراً حاسماً في استراتيجية الاستدامة و يعد النهج الاجتماعي الذي يساعد الأفراد على التواصل و التفاهم وتقارب الأفكار فيما بينهم، بغية تحقيق الأهداف المنشودة و يعد الركيزة الأساسية في توجه عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستدامة، و يعد الاداة الرابطة بين مختلف الوحدات التنظيمية سواء على المستوى الداخلي لعمليات المنظمة أو الخارجي المرتبط بإحداث البيئة المحيطة بالمنظمة، كما إنه يمكن ربط مصير المنظمات بعمليات الاتصال المستخدمة في نقل

المعلومات ما بين القيادات و المرؤوسين داخل المنظمة من ناحية وبينهم و بين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، إذ إن تطور المنظمة و نموها لا يستند على عمليات الاتصال الداخلية فقط وإنما يتوقف نموها على علاقاتها بالمحيط الخارجي (فرشان، 2020، 9)

إذ يتطلب بناء الاتصال التنظيمي من القيادات أن تستخدم نهجاً قائماً على الأنظمة من أجل وضع المنظمة في سياق الدوافع العالمية عبر المجالات و الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية ليتم النظر إلى المنظمة على إنها كيان موجود على المستوى الخارجي المحيط بها ، وذلك من أجل تمكينها وزيادة قدراتها على تحقيق مطالب اصحاب المصالح في كل مجال من تلك المجالات، إذ تبرز ضرورة هذا الترابط عبر (Colbert et al, 2007 ، 315)

- 1- مساهمته لتجنب المخاطر التي قد تصيب المنظمة جراء حالات عدم اليقين و التغيرات المفاجئة في بيئة العمل،
 - 2- يساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية من هذه المجالات المختلفة و التي تعد بمثابة مصادر لتوليد القيمة
- إلا إن عملية الاتصال تؤثر و تتأثر في تلك المجالات حيث امتلاك المنظمة نظام اتصال فعال يلعب دوراً محورياً في تفاعل المنظمة مع البيئة و التكيف مع التغيرات الناجمة عن تلك البيئة .

المبحث الثالث

الاطار العملي

تمثل الفرضيات التي وضعها الباحث والخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة جزء لا يتجزأ من عملية التحليل والاختبار ، وسيتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي 24. AMOS لاختبار هذه الفرضيات ، السبب في ذلك هو ان مخرجات AMOS في تحليل الارتباط تكون على شكل قيم معاملات الارتباط فقط، دون بيان معنوية العلاقة من عدمها ، اما النموذج البنائي فسيتم اختباره باعتماد برنامج AMOS. وكان اختبار فرضيات الارتباط على النحو الآتي :

- (1) **الفرضية الرئيسية الاولى HO1 :** لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية مجتمعة والمنظمة المستدامة منفردة التي ينبثق عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي :
 1. Ho1.1 : لا يوجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الالتزام عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات في جامعة الموصل.
 2. Ho1.2: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد القابليات عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات في جامعة الموصل.
 3. Ho1.3: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الثقافة العمل عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات في جامعة الموصل.
 4. Ho1.4 : لا يوجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية بين البراعة التنظيمية وبعد الترابط عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات في جامعة الموصل.
- تؤشر نتائج الجدول (4) إلى كل مما يلي:

1. هناك علاقة ارتباط طردية بين البراعة التنظيمية وبعد الالتزام، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.89)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.012) وهي اقل من

(0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

2. هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية وبعد القابليات، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.89)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.008) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

3. هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية وبعد الثقافة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.85)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.015) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

4. هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية وبعد الترابط، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.87)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.011) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (4) العلاقة بين البراعة التنظيمية وأبعاد منظمة الأعمال المستدامة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
.0120	.9320	.8220	.890	الالتزام	<-->	البراعة التنظيمية
.0080	.9360	.8290	.890	القابليات	<-->	
.0150	.9020	.7640	.850	الثقافة	<-->	
.0110	.9230	.8010	.870	الترابط	<-->	

AMOS V24 المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية n=170

(2) الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية منفردة و المنظمة المستدامة مجتمعة. التي ينبثق عنها فرضيتين وكالاتي:

أ. لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستكشاف في منظمة الأعمال المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر القيادات في جامعة الموصل.

ب. لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاستثمار في منظمة الأعمال المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر القيادات في جامعة الموصل.

تؤشر نتائج الجدول (5) إلى كل مما يلي:

1. وجود تأثير طردي للاستكشاف في منظمة الأعمال المستدامة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.83) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) التي بلغت (9.137) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96).

2. وجود تأثير طردي للاستثمار في منظمة الأعمال المستدامة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.17) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) التي بلغت (4.447) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96).

3. تؤشر قيمة معامل التحديد (R-Square) ان (88%) من التغيرات الحاصلة في (منظمة الأعمال المستدامة) سببه كل من (الاستثمار و الاستكشاف) وإن (12%) من التغيرات في (منظمة الأعمال المستدامة) يعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بأن كل من (الاستثمار و الاستكشاف) تفسر ما مقداره (88%) من التغيرات الحاصلة في منظمة الأعمال المستدامة.

الجدول (5) نتائج تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في منظمة الأعمال المستدامة

تسلسل قوة التأثير	P-value	R ²	C.R.	S _e (B)	SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد
الثاني	0.000	0.88	4.447	0.038	0.23	0.17	منظمة الأعمال المستدامة	←	الاستثمار
الأول	0.000		9.317	0.089	0.82	0.83		←	الاستكشاف

القيمة الجدولية (1.96)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=170

المبحث الرابع الاستنتاجات و المقترحات

أولاً- الاستنتاجات

1- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية **مجتمعة** و المنظمة المستدامة **منفردة** بأبعادها (الالتزام، القابليات، الثقافة، الترابط) مما يشير إلى امتلاك الجامعة مستوى واضح من القدرات التي تمكنها من تحقيق الاستدامة في أروقة كلياتها وأقسامها المبحوثة، وكالاتي:

أ- هناك علاقة ارتباط طردية بين البراعة التنظيمية والالتزام، مما يشير إن الاستعمال الكفوء للسياقات البارعة سيؤدي إلى زيادة الالتزام اتجاه تحقيق الأهداف المستدامة للجامعة

ب- هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية وبعد القابليات، والذي يبين إن جامعة الموصل تمتلك قدرات قادة قادرين على تحقيق الاسس المستدامة عبر توجيه موظفين الجامعة لتبني الممارسات المستدامة بشكل مستمر والذي يدرج ضمن الواجبات الوظيفية الازم تنفيذها علاوة على إمكانياتها التعليمية و الإبداعية في تحقيق ذلك، و تضمين أصحاب المصالح في تحقيق هذا المسار.

ت- هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية وبعد الثقافة، والذي يؤكد إن جامعة الموصل تقوم على افتراضات وسلوكيات و مبادئ تعد ك قيم اساسية في تحقيق الأداء المستدام.

ث- هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراعة التنظيمية والترابط، مما يشير إلى وضوح الترابط الذي تتمتع به الجامعة على المستوى الداخلي بين كلياتها و أقسامها وعلى المستوى الخارجي المحيط بها والذي يساهم في تحقيقها للاستدامة

2- أشارت النتائج الميدانية إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين البراعة التنظيمية منفردة ببعديها (الاستكشاف، الاستثمار) في المنظمة المستدامة مجتمعة ، مما يعزز من الاداء المستدام وكالاتي:

أ- وجود تأثير طردي للاستكشاف في منظمة الأعمال المستدامة.

ب- وجود تأثير طردي للاستثمار في منظمة الأعمال المستدامة.

ثانياً- المقترحات وآليات تنفيذها

في ضوء ما تقدم من الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات وكما يأتي:

1. ضرورة تركيز قيادات جامعة الموصل على تفعيل البراعة التنظيمية وجعلها منهج إداري يستخدم في بناء جامعة مستدامة وذلك من خلال الآليات الاتية :

- نشر ثقافة وفلسفة البراعة التنظيمية عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات التي توضح قيمة المنظمة البارعة والانفتاح على الأفكار البارعة والمبدعة.
 - التوعية الشاملة والرؤية للعاملين للتعامل مع المعطيات والأسس الجديدة لأجل إن ينطلق التغيير بسلامة نحو تحقيق البراعة في الجامعة.
 - تحديد الرؤية المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الجامعات البارعة، ومشاركة أفراد المجتمع الجامعي في وضعها ، وتكوين الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيقها، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
 - توفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات لثقافة المنظمة البارعة، وذلك من خلال تطوير أداء أفراد المجتمع الجامعي، ودفعهم إلى تحقيق النجاح والتميز.
 - تنمية الكوادر البشرية بالجامعة من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي المناقشات البناءة، وتقديم الأفكار البارعة والمبدعة.
 - توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة بجانب التمويل الحكومي، مثل شراكة مؤسسات المجتمع المختلفة مع الجامعات، تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة بالجامعة لخدمة أهدافها.
 - استحداث وحدات للأنشطة الاستكشافية والاستثمارية التي يمكن أن تساعد في تقديم بعض الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات المجتمع الجامعي والمجتمع الخارجي بما يجعلها جامعة بارعة ورائدة في تقديم الخدمات
2. يتطلب من القيادات في جامعة الموصل الاهتمام بالنهج المستدام، كونه يؤدي دوراً حيوياً في تطوير المركز التنافسي للجامعة وإعطائها الأسبقية و الأفضلية مقارنة مع نظائرها الاخرين، فضلاً عن إكسابها السمعة الجيدة التي تعزز من مكانتها الاجتماعية و وضمان استمرارها. وذلك عبر الآليات الاتية :
- أ- جعل أهداف التنمية المستدامة جزء من الثقافة والقيم الجامعية، وإدراجها في الخطط التعليمية والبحثية بالجامعة
- ب- إدراج أهداف التنمية المستدامة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجامعية
- ت- اهتمام الجامعة الدوري بزيادة الوعي الثقافي بقضايا الاستدامة، وجعلها جزء من هويتها في أداء خدماتها المختلفة.
- ث- تفعيل القضايا الأخلاقية بواسطة وضع ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي.
- ج- عمل تقارير دورية تتعلق بالتنمية المستدامة ونشرها. تمكن الجامعة الطلاب والأساتذة والاداريين من المشاركة في برامج التبادل في مجال التنمية المستدامة لتعزيز وعيهم بهذا المجال
- ح- تعزيز الجامعة من تطوير التقنيات وتسجيل براءات الاختراع في مجال التنمية المستدامة.

خ- تحقيق الجدوى الاقتصادية من خلال الاهتمام بالأداء الاقتصادي وخطط تحسين كفاءة الطاقة وميراثية الممارسات التي تعزز من الاستدامة.

د- الاهتمام بالبعد الاجتماعي والثقافي لاستدامة الجامعة من خلال إتباع السياسات التي تعزز من تحقيق المساواة والتنوع والمشاركة في الأنشطة الترفيهية والثقافية والرياضية

ذ- دمج الاهتمام بالبيئة في استراتيجية المنظمة من خلال انشاء المباني المستدامة واعادة التدوير ومعدات الطاقة المتجددة .

ثبت المصادر

اولا : المصادر العربية

1. ابراهيم ،د.، محمد شميمي حسني . (2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. اكاديمية السادات.23 (2) .كلية العلوم الادارية .
2. أحمد، ع. ا. م. س.، & عبد الناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والانواع والمبادئ والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية. 8(30).
3. الجهني، نعيم بن عطا الله، الكبيسي، عامر خضير، الطراونة، تحسين أحمد & عبد الرحمن بن أحمد. (2015). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة . اطروحة دكتوراه .جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
4. الركابي ،م.م إسراء هادي كاظم. (2022). دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية.14(2) .
5. الشراري، & عبد الله. (2024). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. مجلة الإدارة العامة و القانون و التنمية. 5(1).
6. الطائي ، عمي حسون والكبيسي ، سندس محسن . (2016). قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية . بحث تحميمي مقارن في بعض مستشفيات بغداد . مجلة العموم الاقتصادية والادارية ، بغداد . 22(88) .
7. عبد الرزاق، ناصر محمد & العيدي صونيا. (2014). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية المنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج . بحث . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة محمد خيضر – بسكرة .
8. عبد المحسن جواد عبد الحسين، & كرار محمد مدلول. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الاشرف. 26(2) .
9. العبيدي ، فرح علي عبد . (2022) . انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية . مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(2)، 393-416.
10. عبد المقصود، ه. ف. ع. ا.، & هاني فتحي عبد اللاه. (2023). دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 9(15).
11. علام ، صلاح الدين محمود . (2006) . القياس والتقويم التربوي والنفسي . دار النشر الفكر للنشر والتوزيع .القاهرة . مصر.

12. فرشان، & دليلة. (2020). الاتصال التنظيمي. كلية علوم الاعلام والاتصال. رسالة ماجستير . جامعة الجزائر .
13. محروس، ر. ح.، & رانيا حسن. (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية). مجلة الإدارة التربوية، 39(39).
14. منهل، محمد حسين & العارضي، جليل كاظم & البعادي، هاشم فوزي & العابدي، علي رزاق. (2012). نحو منظمات أعمال مستدامة بالتركيز على الموارد البشرية . مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد 93.

ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Abuzaid, Ahmad Nasser.(2016).Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, Canadian Center of Science and Education ، International Journal of Business and Management; 11(1).
2. Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., & Khan, Z. (2021). Microfoundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. International Business Review, 30(1), 101656 .
3. Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. Journal of southwest Jiaotong university, 54(6).
4. Alexandr, Alamo; Carlos, Antonio (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index, Sustainability Journal, Vol.10,No.226.1-10.
5. Bodika, N. (2014). Disrupting growth with organisational ambidexterity: GE and the global growth organisation. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
6. Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial. universities: A twisting learning path model of ambidexterity. Technological Forecasting and Social Change, 141, 172-194.
7. Colbert, B., Kurucz, E., & Wheeler, D. (2007). Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system. *Building more effective organizations*.
8. De-OLIVEIRA, FLAVIO AUGUSTO . (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences, Published research, International Review of Management and Business Research.2(4).

9. Dymyd, L. (2016). Organizational ambidexterity: A fractal and dynamic case (Doctoral dissertation, Université de Strasbourg).
10. Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5), 564-576.
11. Kobayashi, Hajime & Takemura, Masaaki. (2020) .Organizational Ambidexterity: What Does It Mean? How Is It Actualized International Journal of Multidisciplinary In Business and Science.
12. Sebhatu, Petros, s. (2008). sustainability performance Measurement for sustainable organization, www.ep.liu.se/ecp//ecp0803305.pdf
13. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5).
14. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
15. Wang ,Bo.(2016). Sustainable organization capabilities in supply chain management; Master Thesis, University of Aalto.
16. Williams ,Jason .(2013). Identifying the Organisational Capability for Value Co-creation; Master thesis, University of Exeter.
17. Yu, X., Meng, X., Chen, Y., Chen, Y., & Nguyen, B. (2018). Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 229-240.