

ممارسات الاحتواء العالي ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك(*)

م. هشام عبدالله حمد عليان

جامعة كركوك
كلية الإدارة والاقتصاد

hisham.abdullah@oukirkuk.edu.iq

أ.م.د. عمار عواد محمد

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Ammar84@tu.ed.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.4.10>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٦/١ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٢١ تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٠/٣٠

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة الترابط والتأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الجامعات العراقية كركوك نموذجاً، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة بالمعرفة بـ(الاندماج الوظيفي، التدريب والتحفيز، مشاركة المعلومات وفرق العمل) وأبعاد البراعة الاستراتيجية المتمثلة بـ(استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) استناداً إلى (Jansen,2005)، إذ تم اختيار جامعة كركوك كعينة للدراسة واختبار فرضيات البحث استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة أعدت لهذا الغرض، إذ شملت (265) من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة كركوك عينة البحث، كما استخدمت البحث مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات وتحليل الانحدار ومعامل الارتباط (Person) واستخدام برامج (SPSS)، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث وجود ارتباط معنوي بين إدارة الاحتواء العالي وأبعادها وبين البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية، إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين (فرق العمل والبراعة الاستراتيجية) وهي علاقة ارتباط قوية تُشير إلى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوث، وتفسر تلك النتائج إلى أن اهتمام إدارة الجامعة المبحوث في ممارسة إدارة الاحتواء العالي التي تتمثل بمشاركة الملاكات الأكاديمية في بيئة عمل ضمن فرق العمل الواحد وتشجعهم نحو الانفتاح من أجل إمكانية الاتصال والتواصل مع بعضهم في الجامعة بهدف الوصول إلى البراعة الاستراتيجية المتمثلة باستكشاف الفرص واستغلالها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي، البراعة الاستراتيجية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٣) العدد (٤) ٢٠٢٢
الصفحات: ١٩٥-٢٢٢

(*) البحث مستل من أطروحة الدكتوراه للباحث الثاني.

High Containment Practices and Their Role in Enhancing Strategic Ingenuity

**An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at
the University of Kirkuk**

Abstract

The current research aims to test the correlation and influence between high inclusion management practices and strategic ingenuity in Iraqi universities, Kirkuk as a model. And represented by (Exploring Opportunities, Exploiting Opportunities) based on (Jansen, 2005), as the University of Kirkuk was chosen as a sample for the study and to test the research hypotheses. The research used a set of appropriate statistical processing methods in data analysis, regression analysis, correlation coefficient (person) and the use of (SPSS) programs. One of the most important conclusions reached by the research is the presence of a significant correlation between high containment management and its dimensions and strategic ingenuity at the macro level as well as at the sub-dimensions level. The highest correlation was between (work teams and strategic ingenuity), which is a strong correlation that indicates the importance of the variable Ren at the university in question, and these results explain that the interest of the management of the researched university in the practice of high inclusion management, which is represented by the participation of academic staff in a work environment within one work teams and encourage them towards openness for the possibility of communication and communication with each other at the university in order to reach the strategic ingenuity represented by exploring opportunities and exploit them.

Key words: High involvement management, strategic Ambidexterity.

المبحث الأول: منهجية البحث:

المقدمة:

تشهد الأنظمة الحديثة للمنظمات التعليمية العديد من التغيرات والتطورات وخاصة في ممارساتها الادارية والتقنية نتيجة لوجود تطور هائل في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة في مجال الأعمال، مما دفع المنظمات إلى تبني أنظمة ومفاهيم ادارية حديثة تستطيع عن طريقها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتلبية متطلبات الزبون المعاصرة، ونتيجة لسرعة التغيير البيئي وتغيير حاجات واذواق الزبائن اذ تستعمل العديد من المنظمات تكنولوجيا متقدمة تعزز بدورها الية تطبيق ممارسات احتواء افرادها العاملين والمحافظة عليهم وتطويرهم وتحفيزهم بوصفه ضرورة حتمية في ظل متطلبات التنافس العالمي، وهذا ما يعكس قدرتها على الابداع والابتكار والتميز، فضلاً عن تجسير الفجوة المعرفية والولوج في ميادين قادرة على تحقيق متطلبات البقاء والتنافس والريادة في عالم الاعمال، مما قد يعكس بدوره على براعتها الاستراتيجية ودورها في وضع الية للتكيف مع الظروف المحيطة بها عبر استكشافها للفرص المتاحة واستغلالها وفق هيكل تنظيمي يتمتع بمرونة عالية قادرة على تلبية متطلبات الاسواق المحلية والعالمية، التي تعزز من مكانة ميزتها التنافسية، اذ ان التغيرات والتطورات في أنشطة وفاعلية المنظمات قد يحتم عليها استكشاف تلك الفرص واستغلالها في ضوء تعزيز قدراتها على امتصاص المعرفة واكتسابها واستثمارها بالطريقة التي تنمي قدراتها الابداعية والتنظيمية، وهذا ما ينمي المنظمة ويقوي قابليتها في الرد على التغييرات البيئية المستمرة والذي يُسمى (بالاستثمار الامثل للفرص) من جهة، كما وسهم في تعزيز مكانتها التنافسية في تلك الاسواق من جهة اخرى. ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم هيكلته بالآتي:

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث (ممارسات إدارة الاحتواء العالي، البراعة الاستراتيجية).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مشكلة البحث:

تتنافس منظمات الاعمال في مختلف بيئات العالم اليوم من اجل البقاء والنمو في ظل دوامة التنافس العالمي، ونظراً لما يشهده العالم من ازدياد التحديات وسرعة التغيير في أنظمة المعلومات وتطوراتها التكنولوجية الحديثة والتوجه الجديد القائم على المعرفة والسرعة في تغيير حاجات واذواق الزبائن وايضا التغيير في ثقافة وقيم المجتمع، مما قد فرض على المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية في السعي إلى تبنيها استراتيجيات فعالة قادرة على استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً امثل كونها السلاح التنافسي للبقاء والنمو وتحسين الاداء المؤسسي التي نستطيع من خلالها استغلال الفرص واستثمارها، ولاسيما في العديد من الميادين وبالأخص ميدان التعليم العالي باعتباره منبع للعلم والثقافة والرفق والتطور بين الامم، ومن خلال ذلك لا بد من معرفة الية قدرتها على تبني البراعة الاستراتيجية والية استكشافها للفرص المتاحة واستغلالها بالشكل الذي يتلاءم مع هياكلها التنظيمية المرنة ومن اجل مواكبة كافة التطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية وايضا التكيف معها من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والاستجابة السريعة لمتطلباتها، وعبر طرح

التساؤلات التالية التي تتضمن المتغيرات المستقلة للممارسات الاحتواء العالي في تعزيز البراعة الاستراتيجية للمنظمة المبحوث، إذ تم وضع مجموعة من التساؤلات للمعضلتين الفكرية والميدانية الآتية:

١. ما الاسس الفلسفية والمرتكزات المفاهيمية لموضوعات البحث المتضمنة ممارسات الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية بأبعادها؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط ذات معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث؟
٣. هل تسهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز البراعة الاستراتيجية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال التطرق إلى تعظيم تبني المنظمات لقدراتها على تعزيز البراعة الاستراتيجية من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبذلك تُعد هذه البحث امتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي الذي يُعد الرافد الاساس والغني للمنظمات في تبني المستجد من التعليم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس استمراريتها في المجال المعرفي، ومن خلال ذلك يمكن ايجاز أهمية البحث على وفق الآتي:

١. تقديم إطار نظري عن متغيرات البحث (ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعاده) و(البراعة الاستراتيجية بأبعادها) فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء دراسات مستقبلية.
٢. حداثة البحث حسب اطلاع الباحث من خلال الربط بين متغيرات البحث والتي تساعد على رقد المكتبات العراقية والعربية بالإسهام المعرفي ولاستباقي في مجال ربط العلاقة بين تلك المتغيرات.
٣. التنقيب بأهمية متغيرات البحث لممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية والتوجه لتنشيطها في الجامعات بوصفها احد الانظمة التي تحافظ على تنمية المنظمة واستمرار نموها في المستقبل في اطار تعزيز معرفتها.
٤. تحديد نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث، والتي قد تساعد القيادات الأكاديمية في المنظمة المبحوث في التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً لغرض إعطائها الأهمية اللازمة في كيفية تبنيتها واستغلالها بما يضمن تحقيق التفوق ضمن توجهاتها المستقبلية.
٥. تكتسب البحث أهميتها بانها تعمل ايضاً على تطبيق توجيهات وتعليمات الجهات العليا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اضافة إلى حثها على العمل ضمن مواردها وقدراتها الاستراتيجية سعياً منها إلى تطوير الاداء وتحقيق التكامل والتنسيق ومواكبة تطورات التعليم العصرية وتعزيز استراتيجيات التعليم.

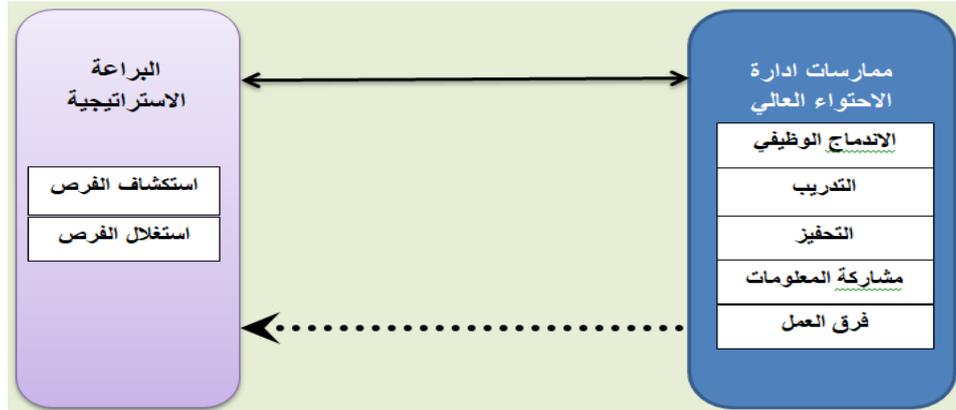
ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث بصورة رئيسة لمعرفة العلاقة والتأثير المشترك بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية ومدى قدرة المنظمة المبحوث على تعزيز تلك البراعة الاستراتيجية من اجل تحسين قدرتها على استكشافها للفرص واستغلالها بالشكل الامثل من خلال تبنيتها لممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ تسعى البحث الحالية إلى تحقيق الآتي:

١. استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث الحالية والمتمثلة بـ(ممارسات الاحتواء العالي، البراعة الاستراتيجية)، والتأطير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية لإعداد إطار نظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، حيث يتم إلى التطرق للعديد من الدراسات ذات الصلة بأبعاد البحث ومتغيراتها وكذلك توضيح العلاقة بينهما كترام معرفي يضاف إلى الأدبيات المطروحة في هذا المجال.
٢. تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وبما يتحقق عن طريق تمحيص وفحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقيًا.
٣. تحديد واقع ابعاد البحث في الجامعة المبحوث وقياسها وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة البحث حصراً، فضلاً عن معرفة مدى تبنيتها لممارسات إدارة الاحتواء العالي وإمكانية تطويرها والعمل بها في الجامعات بنجاح، فضلاً عن جهودها في تعزيز براعتها الاستراتيجية ومواكبة احدث التطورات البيئية في مجال التعليم وبما يسهم في تحسين اداء المنظمة.
٤. تشخيص امكانيات وقدرات الجامعة المبحوث البشرية والمادية في مجالات متغيرات البحث واستعدادها للتطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها المستقبلية.
٥. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الميدان المبحوث.
٦. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اعتماداً على ما يمكن تحقيقه من نتائج الجانب الميداني بالشكل الذي يعزز من اداء الجامعة المبحوث والخاصة ايضا بتطوير عمل الجامعات وصولاً إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية عن طريق تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل التالي الذي يُشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وأبعادها تعبيراً عن التساؤلات المقترحة في مشكلة البحث وأهدافها الميدانية البحث سعياً للوصول إلى الحلول المبدئية لمشكلة البحث الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

تماشياً مع مشكلة البحث وتساؤلاتها وأهداف البحث واختبار مخططها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي تُعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعبرة عن مشكلة البحث، إذ تضمنت تلك الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (إجمالاً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (إجمالاً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث.

سادساً: منهجية البحث:

يُعد المنهج مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الباحث لتحقيق الآثار التي يصبو إليها وهو يصف مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحث بالفعل، ويطوعها من مرحلة إلى أخرى اثناء دراسته، وبذلك اعتمدت البحث الحالية بتحقيق اهدافها المنهجية والفكرية والميدانية على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach إذ يُعد هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة للمناهج والاساليب الفرعية الأخرى، اذ يعكس منهج البحث الحالي الرؤية العقلية والفكرية في ذهن الباحث ولاهتمام البحث الحالية بتعميق المعرفة بين موضوعات متعددة ومتنوعة وتحقيقاً لأهدافها وانسجاماً مع معطياتها من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين، قام الباحث بالاعتماد على منهجين رئيسيين لغرض استكمال الأطر النظرية والميدانية للدراسة، وكالاتي:

١. **المنهج الكمي التحليلي المقارن:** للانطلاق من تحليل البيانات الكمية الموضوعية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كركوك على نحو كلي، فقد بلورت إلى نتائج تفصي باستنتاجات ترتبط بواقع حال الجامعة والتي قد تمحض عنها بمجموعة من المنطلقات الفكرية القابلة للتعميم والتي تتحدد بكافة المراجع العلمية والدوريات المختلفة التي تناولتها.

٢. **المنهج الوصفي التحليلي:** يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقويمها على وفق أسس منهجية علمية بغية الوصول إلى تقييمات ذات مغزى يرتقى بها رصيد المعرفة بصدد تلك الظاهرة ويتم ذلك عن طريق الاستبانة تم تصميمها لهذا الغرض، فضلاً عن مقابلات بعض افراد العينة وملاحظات الباحث الميدانية، ومقارنة النتائج التي تظهر لدى الجامعة محل البحث وتشخيص الاختلافات بينهما حول متغيرات ونفذ الباحث الية هذا المنهج في ضوء وصف متغيرات البحث والمتمثلة بـ(إدارة الاحتواء العالي، البراعة الاستراتيجية) كما وشملت ايضاً الخصائص الديموغرافية للمستجيبين من أفراد العينة محل البحث

سابعاً: مجتمع البحث واختيار العينة:

أسست جامعة كركوك في ١٧ كانون الثاني ٢٠٠٣، وكانت تضم في بداية مشوارها أربع كليات هي القانون والتربية للعلوم الانسانية والعلوم والتمريض، وبهدف سد احتياجات السوق من الخبرات العلمية المختلفة استحدثت الجامعة ثلاث كليات هي الطب والهندسة والزراعة، فضلاً عن كلية الإدارة والاقتصاد التي استحدثت عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ وكلية التربية للعلوم الصرفة عام ٢٠١١-٢٠١٢، بعدها شهدت الجامعة نقلة علمية نوعية شاملة شملت استحداث كليات الطب البيطري

والتربية البدنية وعلوم الرياضة والعديد من الأقسام العلمية والانسانية، واستحداث الدراسات العليا في عدد من كلياتها وكانت ضمن خطة الجامعة ورؤيتها لفتح آفاق جديدة تساعد في رفد المحافظة بالخبرات الفذة والواعدة، وتوالت الانجازات العلمية للجامعة بعد انتقالها لموقعها الجامعي الجديد في الصيادة، باستحداثها كلية طب الاسنان وكلية الآداب، فضلاً عن استحداث كلية للتربية واخرى للزراعة في قضاء الحويجة التابع لمحافظة كركوك، واستحداث كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

إذ تم اختيار جامعة كركوك ميداناً للدراسة وتكون مجتمع البحث والتحليل للدراسة الحالية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوث، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من إجمالي المجتمع البالغ عددهم (836) ووفقاً لـ (Krejcie & Morgans, 1970:607) ولتحديد حجم العينة، فقد قام الباحث بتوزيع (280) استمارة على فئات وحدة المعاينة، وتم استرجاع جميع الاستبانة الموزعة، وبعد إجراء عملية التفرغ للاستبانة تبين أن (265) من الاستمارات صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانة الموزعة وان هذا العدد يمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وفقاً للقانون تحديد حجم العينة اما بالنسبة إلى (15) استبانة المتبقية فتبين انها غير صالحة للتحليل وقد تم إهمالها.

ثامناً: أدوات البحث ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

تمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالبحث من مداخلها المتعددة ولتحقيق اهداف البحث بشقيها النظري والعملي لجأ الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، وهما على النحو الآتي:

١. **المصادر الثانوية (العلمية):** اتجه الباحث إلى المصادر العلمية من اجل معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية في الحصول على البيانات الثانوية والتي تتمثل في الأدبيات العربية والاجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث، إذ أن هدف الباحث من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل والاطروحات العلمية وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت في موضوع البحث الحالية ومتغيراته الرئيسية وابعادها الفرعية.

٢. **المصادر الأولية (العملية):** وهي جميع المصادر التي لجأ الباحث اليها عن طريق اجراء جمع البيانات الميدانية مع عينة وحدة المعاينة والتحليل في جامعة كركوك محل البحث، بالإضافة إلى ان الاستبانة كانت أداة رئيسة للدراسة والتي شملت على عدد من الأسئلة التي تعكس اهداف البحث والإجابة عليها من قبل المبحوثين وقد روعي الباحث اهتمامه نحو وضوح ودقة وتجانس مكونات الاستبانة بما يحقق الوصول إلى الهدف عن طريق جعل المستجيبين من وحدة المعاينة واعياً لمحتوى الاستبيان وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي (المعلق 1) أسئلة ذات اختيارات متعددة محددة الإجابة وقد تمثلت في ثلاثة أجزاء رئيسة، وهي:

أ. **الجزء الأول:** المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة محل البحث وهي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، الخدمة الجامعية).

ب. **الجزء الثاني:** ويرتبط هذا الجزء بقياس (ممارسة إدارة الاحتواء العالي) الذي تضمن (5) أبعاد فرعية لقياسه، وهي كالاتي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، مشاركة

المعلومات، فرق العمل) وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-1) بالاعتماد على دراسة (Wood, 2014:22) و(30) فقرة لقياسها موزعة بالتساوي على الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل كما مبينة بالجدول (1).

ت. الجزء الثالث: وهو الجزء الذي يرتبط بقياس (البراعة الاستراتيجية) الذي يتضمن بعدين أساسيين لقياسه، وهي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-1) بالاعتماد على دراسة (العارضي، 2019: 419) (Jansen,2005:34) الذي شمل (14) فقرة لقياسها موزعة بالتساوي على الأبعاد الفرعية للمتغير التابع (المعتمد).

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياتها اذ تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها فقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (SPSS V.23).

وفي ضوء ذلك فقد تم تحليل البيانات عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percent): بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في البحث وتحليل خصائص عينة البحث ديموغرافياً.
2. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة افراد العينة عن متغيرات البحث وفقراتها والانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابة افراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
3. معامل الاختلاف: لبيان درجة الاتفاق أو الاختلاف بين إجابات تقديرات افراد العينة، فإذا كان معامل الاختلاف كبير فهذا يدل إلى ان قيمها تتباعد بشكل كبير عن قيمة الوسط أي عدم وجود اتفاق تام بين اجاباتهم نحو الفقرات والعكس صحيح.
4. معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية الثلاثة وأبعادها الفرعية.
5. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple liner Regression Analysis) وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

عاشراً: حدود البحث:

إن حصر حدود البحث ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة اساسية لأية دراسة اكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك اصبح لزاماً تشخيص الحدود المكانية، والزمانية المناسبة للدراسة الحالية:

1. **الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة كركوك كحدود لعينة البحث والتي تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة كركوك وانحصرت عينة البحث داخل محافظة كركوك (جامعة كركوك).
2. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة إعداد البحث بجانبها النظري والميداني من 1/11/2020 إلى 30/6/2021 استغرق منها إعداد الجانب النظري ومنهجية البحث (5) أشهر بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون (2) أشهر كانت كافية لإجراء جمع المعلومات الضرورية وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج لأفراد عينة البحث المبوح.

أحد عشر: وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها:

يتضمن هذا المحور عرضاً لنتائج تحليل بيانات متغيرات البحث على مستوى افراد العينة المبحوث تبعاً للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الاستبانة سواء كان على المستوى الفرعي أو على المستوى العام اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي في تحديد مستوى الإجابات للعينة، وسيتم وصف تحليل الفقرات التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث عن طريق استجابات العينة المبحوث على ضوء الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية.

المبحث الثاني: الاطار النظري:

أولاً: ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

١. مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

حظي مفهوم الاحتواء العالي بأهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الاعمال اليوم، اذ يسهم في تحقيق عوامل النجاح الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك من خلال قدرته على تحقيق ميزة تنافسية لها عبر مواردها البشرية وذلك بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية، كما ويعد العنصر الحاسم في نجاح تلك المنظمات (الاسدي، ٢٠١٩: ٤٤)، إذ أشار (فرحان، ٢٠١٧: ٣٣) أن الاحتواء العالي يُشير إلى مشاركة العاملين في تقرير كيفية القيام بالعمل، ويمكن تشجيع الاحتواء العالي من خلال التدريب والمكافأة التي تدفع العاملين للمشاركة في العمل والحرص على الأداء الجيد، كما ويرى (محمود، ٢٠٢١: ٢١٠) أي إن هذا المفهوم يُعد أكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، إذ يركز على تصميم نظم عمل عالية الاحتواء وذلك من أجل توفير المناخ الملائم للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة، أما (Boxall, et. al., 2019:5) فقد عرفه بأنه تجربة مستمرة لمستويات عالية من التأثير على القرارات التي تؤثر على الية العمل، التي تم تحديدها من خلال تصورات العمال لوظائفهم في بيئة العمل، في حين يرى (السعدون، ٢٠١٨: ٣٨) بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف لإدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تمكين العاملين من المشاركة الفعالة باتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم من خلال اتاحة المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافاتهم عن طريق العوائد التي تشترط التركيز على علاقات الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، كما وأشار (Peutere, 2020:3) على انه مجموعة من الفعاليات المنظمة التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين، وبما يؤثر على ادائها من خلال تحسين الانتاجية وفي ضوء التعاريف اعلاه فيرى الباحث بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأنها اسلوب إداري ممنهج يهدف إلى تعزيز دافعية الفرد نحو التأثير على سلوكهم من خلال تعزيز اواصر الثقة والتعاون وبناء فرق عمل فعالة وادراك الذات لأجل تنمية مهاراتهم واعتمادهم على نظام اتصالات فعال يبني على المعرفة والابداع والابتكار في ظل مناخ وظيفي قادر على التكيف مع البيئة المحيطة ليتواكب مع متطلبات الزبون العصرية.

٢. أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

تهتم إدارة المنظمات اهتماماً وافياً باحتواء افرادها العاملين إذ لاقت إدارة الاحتواء العالي هذا الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة بصفتها جزءاً من منظومة (٢٠٣)

متكاملة تصب في جودة الخدمات التعليمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وأيضاً قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية واستغلال المعرفة المتولدة لديها، وهذا ما يسهم بزيادة الولاء لدى أفرادها العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة لديها (Preuss,2003:590)، كما أشار (Kok,2014:424) إلى أن زيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة على منهجية إدارة الاحتواء العالي والاحتفاظ بمكانتها على جدول أعمال الإدارة الضرورية، وان هذا الاهتمام المتجدد من الاحتواء والمشاركة في اتخاذ القرارات هو جزء من استراتيجياتها التنظيمية والتكيف مع بيئتها مجارة بمنافسيها في القطاع ذاته، بينما يرى (Boxall,et.al.,2019:12) إلى أبعد من ذلك بأن أهمية الاحتواء تمكنهم من القدرة على التكيف مع الخدمة للاحتياجات الفردية، أي إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لها أهمية بالغة في خدمة الزبائن ومعرفة احتياجاتهم المستقبلية على وفق المعطيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تخدم الزبائن على نحو مباشر وهذا عندما تصبح المعرفة المتقدمة أكثر أهمية لعرض تلك الخدمة وبمهارة عالية.

حين حدد (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨: ٤٤) بأن أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي تكمن

بالآتي:

- أ. وضوح الرؤيا بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة والرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال ايضاحها لجميع مستويات المنظمة ومشاركة العاملين فيها.
- ب. إدراك العاملين لأهدافهم ومسؤولياتهم وفق قدراتهم الجوهرية التي يمتلكونها.
- ت. تحسين مستوى الاداء المنظمي عن طريق مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل.
- ث. انسجام اهداف المنظمة والعاملين مع بعضها من خلال التركيز على معطيات العمل .

٣. أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

ينظر إلى الممارسة بأنها مفهوم رئيسي لنظرية الاقتصاد التطوري في الوقت الحالي، إذ تُعد احد الانماط الأساسية للنشاط والمهارة المتكررة والفاعلة في جميع المنظمات، التي تُشير أساساً إلى استخدام المهارات والقدرات والكفاءات باستمرار، لذلك فالممارسة تُعد لتوطيد تلك العلاقة ما بين العاملين في المنظمات وإدارة المنظمات نفسها. ومع ذلك إذا تواجه تلك المنظمات بيئات غير مستقرة اي عندما تكون ديناميكية من الصعب التنبؤ بها والسيطرة على متغيراتها، إذ تحتاج تلك المنظمات إلى قدرات ومهارات أكثر فاعلية لإدارة افرادها والسيطرة عليهم وتحفيزهم والتأثير في سلوكهم من أجل تحقيق التكيف مع متطلبات العصر الحالي: (الدعيمي وسعدون، ٢٠١٩: ٢٤٠)

أ. الاندماج الوظيفي:

يمكن عد الاندماج الوظيفي بانه مزيج عقلي من المشاعر والافكار والعوامل السلوكية والعاطفية فهو يتميز بالطاقة والفعالية والمشاركة العالية وذلك باعتباره حالة محسوسة تعبر عن رضا العاملين عن عملهم، ويكون من خلال تطابق كفاءة الفرد مع وظيفته، وهذا ما يولد الشعور لدى الفرد بالأهمية والحماس والتحدي والالهام ليمثل مستوى الاستيعاب وتفاني العاملون لوظائفهم وهذا ما يعكس درجة تطابق العاملون مع ادوار عملهم (chang,et.al.,2014:9). فالاندماج الوظيفي يتعلق برضا الأفراد العاملين أكثر من تعلقه بجميع المواقف الوظيفية الاخرى داخل المنظمة، فالمنظمة التي يكون فيها الاندماج عالياً لدى عاملها يمكن ان تحقق مستوى رضا عالٍ وتكيف وظيفي عال أيضاً، وهذا ما ينعكس بدوره وبشكل ايجابيا على مستوى فاعلية ادائهم وبالتالي هذا ما ترموا اليه المنظمة في تحقيق اهدافها وبكفاءة عالية (عقيلي، ٢٠٠٥: ٥٢٩)، لذا فهو يعبر

عن المدى الذي يشغله الفرد في حياته الوظيفية ومدى ارتباطه بها، الاندماج الوظيفي إلى تعظيم قدرة المنظمة في مشاركة أفرادها العاملين وبشكل كبير في مستوى القرارات التنظيمية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم العالي بالوظائف واحساسهم بالمسؤوليات المنظمة تجاه تلك الوظائف، كما وتكمن أهمية الاندماج الوظيفي في ايجاد بيئة عمل ايجابية بين الإدارة والعاملين وما بين العاملين انفسهم، وكذلك تحسين العلاقات في بناء فرق عمل فعالة، وان هذا العمل الايجابي يؤدي إلى سلوكيات ايجابية من العاملين تصب في مصلحة المنظمة ذاتها، كما ويمكن للمنظمة أن ترفع من مستويات الاندماج وارتباط العاملين بواسطة رفع مستويات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات وهذا يؤدي بدوره إلى المزيد من الالتزام والرضا والولاء وتحسين الأداء (Joseph & Dai,2009:344).

ب. التدريب:

يُعد التدريب من اهم الطرق الاساسية المستخدمة في تزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم بنجاح (ديسلر، ٢٠١٢: ٣٨٩)، إذ ان الغاية الاساسية من التدريب هو تحديد المعرفة والمهارات والقدرات بنحو مرتكز في البرنامج التدريبي المحدد مما يساعد في تكوين منظمة متعلمة، يحاول أفرادها استثمار ادوات التعلم الجديدة ويطبقون ما تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة (برنوطي، ٢٠٠١: ٤٤٣)، كما ويزيد التدريب من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها، وأن للمدراء دور فاعل في تحديد احتياجات التدريب والمساعدة في ضمان أن الأفراد يستخدمون التدريب في عملهم (العنزي، ٢٠١٨: ١٩١) بأنه عملية نظامية مستمرة وجهود رسمية مخططة، ومنظومة تعلم مبرمجة تسعى الإدارة من خلالها إلى احداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وتقنية لتلبية احتياجات الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية التي يحتاجها الموظفين والمنظمة معاً في أداء الوظائف والأعمال على أحسن ما يرام، إذ أن الميزة التنافسية لاي منظمة تكمن من خلال تدريب افراد عاملها باستمرار، لان التدريب يزود العاملين والمديرين بالمهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة (Tocan,2009:819)، وفي الاتجاه نفسه يرى (Lawler,2008:7) بأنه ينبغي ان يكون لكل منظمة تمييز باحتوائها العالي لأفرادها العاملين ونمو جوهرها وتطورها، ولهذا فهي تحتاج إلى القيام بكل شي ممكن احتواءه ليسهل تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها بكل اساليب وانواع الطرق التدريب الحديثة.

ت. التحفيز:

تُعد الحوافز من أهم الأنشطة الهادفة إلى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل، في حين تعد اداة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات ومن ادوات التنمية التي تهدف إلى التغيير والتطوير (يوسف، ٢٠٢٠: ٢٨)، وعادة ما تتضمن ادارة الاحتواء العالي مخططات للتعويض التي تعمل على تحفيز الموظف وتقديم حوافز مغرية له لذا ينبغي ان تستند المكافآت إلى المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين وهذا ما يمكنهم من المشاركة بالأرباح او عمليات اتخاذ القرار التعاوني فيما بينهم، بينما يرى (Peutere,et.al.,2020:5) بأن البيئة المادية تلعب دوراً أكثر أهمية في التصنيع وتتطلب أن يتمتع الموظفون بالمرونة الكافية للتكيف مع التغييرات في البيئة في المقابل، فإن قطاع الخدمات يكون أقل اعتماداً على قدرة الموظفين في الاستجابة لتلك للتغيرات المادية، ووضح (العبيدي والسعدي،

٢٠١٨:٤٦) بأن التحفيز هو جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر لأدائها، ومكافئتهم على ما يبذلونه من جهد لأداء زائد نحو تحقيق كافة الاهداف بكفاءة وفاعلية، في حين يرى (ديسلر، ٢٠١٢:٦١٥) بأن المنظمات بدأت بالاعتماد على مفهوم فرق العمل واحتوائها والطرق الخاصة بتحفيزها وتسهيل التعاون والمشاركة وتحسين الاتصالات وكيفية تسهيل سبل التعاون سبيل تحقيق اهدافها بفاعلية.

ث. مشاركة المعلومات:

تُعد المعلومات من المتطلبات الاساسية التي تسعى المنظمات من الحصول عليها واستخدامها بالشكل الذي يسهل عليها عملية اتخاذ القرارات، إذ تعمل تلك المنظمات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر، وان عملية الحصول على المعلومات وتبادلها هي من اهم الطرق واكثرها فعالية لزيادة اداء المنظمة، كما ويتم من خلالها تعزيز احتواء الأفراد العاملين واستيعاب الاهداف والقيم التنظيمية من قبل العاملين وجعل الأفراد يشعرون بانهم مهمون للمنظمة (Pare & Tremblay, 2007:329)، أي أن توفير المعلومات الدقيقة والواضحة ينعكس ايجاباً على أداء المهام الوظيفية، إذ ان إدارة تلك المعلومات في المنظمات قد تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة (الغزالي والخالدي، ٢٠١٨: ١٤٢) إذ تُعد المشاركة بالمعلومات من المكونات الاساسية لإدارة الاحتواء العالي والتي يتم منحها للعاملين بالكمية المطلوبة والتوقيت المناسب لكي يتم الاعتماد عليها في مشاركة القرارات وتمكين العاملين من أداء الاعمال على وفق نمط الاتصالات الرائد في المنظمة (Preuss,2003:591)، كما وان المعلومات هي العنصر الاساسي في مشاركتها ولاسيما توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير وفرق العمل والاتصال فيما بينهم وهذا مما يجعل العاملين اكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة واكثر التزاما بإجراءات المنظمة (فائق وعبدالرحمن، ٢٠١٩: ٤٨) وتوصل (Appelbaum,1999:329) إلى ان امكانية الوصول إلى المعلومات هي غاية المنظمة واهدافها واستراتيجيتها من خلال انظمة اتصالات متطورة، لان امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقتها بالبيئة الخارجية سيمنح العاملين الاحساس بملكية المنظمة ويفهمهم لها وكذلك ادوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها وولائهم لها، كما ان توفير تلك المعلومات سيساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم العميق لبيئة عملهم، ويشعرهم بأن وضوح المعلومات تجعلهم امام مسؤولية اكبر في تحقيق النجاح لتلك المنظمات.

ج. فرق العمل:

تُعد فرق العمل من مكونات البناء التنظيمي وان فاعليتها تتحقق من خلال قدرتها على إدارة عملياتها كونها جزء لا يتجزأ من مكونات التطور التنظيمي (عبدالله، ٢٠١٩: ٢٤٠) التي تعتمد بشكل اساسي على المهارات القيادية التي يمتلكها قائد العمل أو المنظمات كالتفاوض والقدرة على التحفيز وحل المشكلات التي تعترض العاملين، والعمل على حد سواء وتوزيع المهام والمصادر والابقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، كما تعمل على تنمية المهارات الادارية الفعالة ضمن فريق العمل وبالشكل الذي يسهم في ابتكار نظام لمراقبة اداء الفريق واثبات كفاءته في تحقيق اهدافه (Polis,et.al.,2017:20)، إذا فالعمل الفعال بروح الفريق الواحد يُعد عنصراً رئيسياً من عناصر إدارة الاحتواء العالي ونجاح اي مشروع للدخول في المنافسة للأسواق العالمية، ولهذا تعتمد العديد من تلك المنظمات وبشكل متزايد على احتواء مواردها البشرية من خلال فرق العمل لإنجاز اهدافها التنظيمية وبكفاءة عالية (Roosmalen,2012:4) إذ يؤكد (الحيدر اوي وآخرون، ٢٠١٥: ٢٣٦)

بأن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد المتعاونين ضمن إدارة تعمل على احتواء قدرات اعضاء الفريق ومهاراتهم لأداء مهام يتشاركون بها وفقا لمخرجاتها ويعملون كوحدة اجتماعية فاعلة لإدارة علاقاتهم ضمن الحدود التنظيمية، والتي يمكن ان تؤديها فرق العمل للمنظمات وموظفيها هي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها الموظفون في مثل هذه الفرق وزيادة تحفيز العاملين وتلبية احتياجات الوظيفة، إذ يتم اختيار وتوظيف العاملين حسب قدراتهم الابتكارية والابداعية و مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي، وينتج عن هذا التحفيز والإرضاء التأثيرات الإيجابية على العملية الإنتاجية والخطة التنظيمية، إذ تمتلك فرق العمل حرية كبيرة في اتخاذ القرارات فظلا عن الاستقلالية في العمل، والعمل بالرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية (شويش وحسين، ٢٠١٩: ٢١٩).

ثانياً: مفهوم البراعة الاستراتيجية:

لقد ارتبط مفهوم البراعة الاستراتيجية بالقدرات الديناميكية للمنظمة بسبب قدرتها على الاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه الذي تفضل به التركيز على الكفاءة والفاعلية من اجل الابداع والابتكار لمكاسب اداء تلك المنظمات (Bustinzaa,2019:2) إذ ان مصطلح البراعة الاستراتيجية شديد التأثير بالتعقيدات البيئية، وقدرات المنظمات السابقة والخبرات التي تمتلكها في استكشاف واستغلال تلك الفرص، وبالتالي فإن إظهار البراعة الاستراتيجية تكون متجذرة في تلك القدرات التي تمتلكها المنظمات، وتعرف بأنها مهارات تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية ومقدراتها التنظيمية وآلية تطوير تلك الخطط في المستقبل بالتدريب والتعلم وسرعة الانجاز ودقة العمل (Wang,et.al.,2017:2)، فقد عدها على انها المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية وكيفية تطوير تلك الخطط مستقبلياً من خلال التعلم والتدريب والدقة والسرعة في انجاز العمل، أما (جاد الرب وآخرون، ٢٠٢١: ٢٥٩) فقد يرون بانها قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين والاسواق الحالية فضلاً عن البحث عن امكانيات وفرص جديدة وزبائن جدد ودخول اسواق جديدة بهدف تحسين المنتجات والخدمات الحالية اضافة إلى ادخال منتجات وعمليات جديدة، بينما اضاف (Bustinzaa,2019:1) على انها القدرات الديناميكية لمستوى المنظمات لاستيعاب المعرفة الجديدة وتعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبلها من اجل اعادة هيكليتها على وفق سياقها المطلوب على وفق ما تقدم يمكن التوصل إلى أن البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في الوقت الذي تنصب معرفتها للموائمة بين قدراتها ومواردها بالشكل الذي يمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية واختيارها لأفضل البدائل الاستراتيجية التي تمثل المنظمة افضل تمثيل.

١. أهمية البراعة الاستراتيجية:

تتجسد قدرات البراعة الاستراتيجية في مجموعة من القدرات الديناميكية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات العظمى، إذ انها لا تكمن فقط في قدرة الفرد على الاستكشاف والاستثمار او انها مجرد مسالة هيكلية بل انها تعزز قدرة المنظمة على خلق مسار قوي تتجسد فيه ميزتها التنافسية في اداء تلك المنظمات (Tinoco,2009:2)، إذ ان لها أهمية مركزية في تحقيق ميزتها التنافسية وخاصة للمنظمات التي تميل إلى النجاح لأنها تشكل القدرة الرئيسة للمنظمات ذات الاداء العالي التي تحتاج دائماً إلى استثمار في قدراتها الموجودة واستكشاف قدرات جديدة مما يعزز

قاعدتها المعرفية (Huang & li,2017:616) اذ اوضح (Awojide,*et.al.*,2018:191) بأن أهمية البراعة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا خاصا بالمنظمات ذات التقنية العالية والتي دائما ما تواجه المطالب المزدوجة في الاستكشاف والاستثمار (المنتجات، الخدمات، العمليات) في الوقت ذاته اي انها تتطوي على الأنشطة ذات الاولويات الاستراتيجية للعملية التنظيمية. كما تبرز اهميتها عن طريق الموازنة بين عملياتها الحالية والقدرة على التكيف والتي دائما ما تكون لازمة للتنافس بشكل مؤثر وسط الظروف البيئية المتغيرة، في حين يتفق كل من (البغدادى والجورى، ٢٠١٥: ٢٢) (Peters,Buijs,2021:3) (اسماعيل، ٢٠٢٠: ١٢) بان أهمية البراعة الاستراتيجية يمكن ان تكمن في الآتي:

- أ. يمكن المنظمة الاستفادة من المعرفة والكفاءات الموجودة التي تأتي مع الاستكشاف والاستغلال في مجال واحد او اكثر من ابتكار المنتجات او تقديم الخدمات.
- ب. تحقيق نجاح للمنظمات في المدى البعيد عن طريق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال وانعكاسها على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي.
- ت. استكشاف واستغلال المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة بهدف فتح اسواق وجذب زبائن جدد وبما يتوافق مع استراتيجيات النمو وتطوير المنتجات.
- ث. تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي.
- ج. تمنح المنظمات مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول إدارة التناقضات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق المثالية والإبداع.
- ح. قدرة المنظمة على الاستفادة من موجوداتها واستغلال كفاءاتها التقنية عند استكشاف اسواق جديدة.

٢. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

يتفق العديد من الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد البراعة الاستراتيجية والتي جاءت بعد عمليات تفسير وتحليل الاطار الميداني لمرتكزات البحث وتلائم مع البيئة المحيطة بالمنظمة اضافة إلى تلائمها مع الميدان المبحوث على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها فقد حددها كل من (Vamplew,*et.al.*,2016:55) (Simsek,2009:602) بأنها استكشاف الفرص- استغلال الفرض) كما ويتفق الباحث على وفق ما جاء به نموذج (Jansen,2005:56) وتتضمن بالآتي:

أ. استكشاف الفرص:

يُشير استكشاف الفرص إلى انه احد الابعاد الاساسية للبحث العام والواسع نسبيا لتوسيع المجالات المعرفية لدى المنظمة، والتطلع إلى مجالات جديدة وغير مألوفة، وهذا ما يتمثل بقدرة المنظمة بالتوجه السريع نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف معها، وهذا مما يطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية التي تتميز بالبحث والابداع والاختلاف والمرونة (Pai,2007,24) ويُشير هذا إلى تطوير قدرة المنظمة نحو النمو والتميز لغرض ضمان الفعالية المستقبلية لها عن طريق تشخيص افضل التطبيقات للمعرفة المحتملة والموجودة لديها واستغلالها (Oehmichen, *et.al.*,2017:284) في حين اوضح (Fu,*et.al.*,2016:2) بأن الاستكشاف يُشير إلى السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الحالية للمنظمة والقدرة على تطوير المعرفة واستكشافها وامتصاصها على وفق القدرات الابداعية التي تسعى نحو التغيير والتطوير عن طريق اضافة خبرة فنية جديدة أو اضافة خبرات سوقية متطورة (Abuzaid,2016:331) كما انها تمكن المنظمة من (٢٠٨)

تشخيص افضل التطبيقات المحتملة التي تم استكشافها وأيضاً استخدام المعرفة الضمنية والتكنولوجيا الحديثة وجميع المسارات التسويقية في اتجاهات، أما (Hsu,et.al.,2013:59) فقد يرون بأن الاستكشاف هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتوسيع وتعميق مجموع مخزونها المعرفي من الموارد المخصصة لها، والتي تسهم في نجاحها على المدى البعيد، ووضح (Laplume,2010) (16) بأن المنظمات التي تدخل بنجاح في مجالات تكنولوجيا جديدة من المرجح ان تنمو وتبقى المنظمة على قيد الحياة، لكن محاولات الدخول الفاشلة تؤدي إلى تفاقم الفشل الحالي، لذا لا بد من الاستكشاف في المنظمات المرنة التي تكون قابلة إلى التكيف والتغيير بسرعة، في حين اوضح (Luzon,2017) نقلاً عن (الشمري، ٢٠١٩: ٩٩) بأن الاستجابة لتلك التغيرات البيئية السريعة والتكيف معها أمر ضروري عن طريق توليد ابداعات جذرية، وأيضاً قدرتها في الحفاظ على هذه القدرات بات أمراً ضرورياً في الحصول على ميزة تنافسية في تلك البيئات الديناميكية، وهذا ما يرتبط بالتجارب والمرونة والتفكير والمعرفة والمخاطرة وزيادة التباين والتكنولوجيا الجديدة وزيادة الجهود المعرفية فيها، مع الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر المحفوفة بها.

ب. استغلال الفرص:

إنَّ الاستغلال الفرص يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين أنشطتها وأعمالها على الامد القريب، وهذا ما يضمن قدرتها على خلق القيمة لتك الأنشطة التي تلبي احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين في الاسواق، وأيضاً قدرتها على تنمية وتطوير المهارات المعرفية الحالية لديها (الطه والهاللي، ٢٠٢٠: ٣٤٩) فقد تتم عملية الاستغلال لتلك الفرص عن طريق التغيير المستمر في انشطتها التنظيمية لغرض تحقيق اقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل، وهذا ما يتطلب خلق أنشطة ذات قيمة تلبي تلك الحاجات على المدى البعيد (الابراهيمى، ٢٠١٩: ٥٨٨) إذ تسعى المنظمات عن طريق تطوير قابلياتها على استغلال تلك الفرص واستعمالها للوسائل التكنولوجية الحديثة، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والمرونة في وضع تلك الاستراتيجيات، وهذا يضمن بقاؤها على الامد البعيد (Chen,2017:4)، فقد أوضح (Enkel,et.al.,2017:2) بأن المنظمات المعرفية التي تتبع أنشطة الاستغلال لا بد لها من البحث عن تلك الفرص في البيئة المحيطة لها في المقام الأول والاحتفاظ بأنشطتها البحثية الرئيسية لديها، وهذا ما يعتمد على الاستغلال الامثل لتلك المعرفة وتعزيز لتلك المهارات والعمليات والهيكل القائمة في المنظمة، إذ يرى (Laplume,2010:18) بان الاستغلال هو استعمال الامثل لتطوير الاشياء المعرفة بالفعل، والتي غالباً ما تكون وحداتها ذات مركزية اكبر وعمليات ثقافتها مرتبطة بالمنظمة نفسها، بينما يرى (عبودي وخروفة، ٢٠١٨: ٢٤٤) بأنه جميع الأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة، إذ أنَّ جوهر أنشطة الاستغلال تكمن في بناء مصداقية في التجربة المرتبطة بقاعة المعرفة الموجودة لدى المديرين، والتي تشمل استعمال المديرين إلى معارفهم الحالية وتحسينها في كيفية اتخاذ القرارات، وكذلك توسيع نطاق الكفاءات والتقنيات والعمليات والمنتجات القائمة مع القدرة في التركيز على الكفاءة، ويرى (الكرعاوي، ٢٠١٨: ٢٦) بأن التفكير في استراتيجية الاستغلال تكمن في قدرة المنظمة من الحصول على قطاعات سوقية جديدة يمكن استغلالها عن طريق التنويع والتوسع أو عن طريق الاندماج مع منظمات اخرى قادرة على تقديم منتجات او خدمات تلبي احتياجات الزبائن، وهذا ما يتطلب ابداعات وابتكارات معرفية جديدة قادرة على قيادة تلك الاسواق.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعادها:

يتضمن هذا المبحث تحليل المتغيرات الرئيسة للدراسة وعلى مستوى العينة المبحوث (265) للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث والنسبة المئوية لها وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة سواء كان على المستوى الفرعي أو على المستوى الكلي لمتغيرات البحث وقد اعتمدت البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة والتي هي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس (Likert) أي (5) ويستخدم للتعبير عن نسبة الاستجابة أو الأهمية النسبية لها، علماً أن الوسط الفرضي المعياري هو (3) وتكون البحث مقبولة إذا حازت على نسبة (60%) فأكثر (باسم، 2003: 216)، وفي ضوء ذلك سيتم وصف تحليل الفقرات التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث عن طريق استجابات العينة المبحوث للدراسة وعلى ضوء الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكذلك نسب الاستجابة، ومن ثم ترتيب أهمية متغيرات البحث استناداً إلى إجابات العينة وأيضاً عن طريق تسلسل الأهمية النسبية لها (RII).

أولاً: إدارة الاحتواء العالي وأبعادها:

يعكس لنا الجدول (1) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة (إدارة الاحتواء العالي) بإبعاده الفرعية وفقراتها وكالاتي:

الجدول (1) نتائج وصف وإدارة الاحتواء العالي وأبعادها وتشخيصها

المتغير	الفرع	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	مقياس الاستجابة										المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري
					1		2		3		4		5							
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
الاحتواء الفردي	X1	0.692	0.296	1.025	3.460	3.0	8	14.0	37	34.0	90	32.1	85	17.0	45	X1				
		0.698	0.287	1.004	3.494	3.0	8	13.2	35	30.6	81	37.7	100	15.5	41	X2				
		0.669	0.263	0.883	3.347	1.9	5	14.3	38	38.5	102	37.7	100	7.5	20	X3				
		0.569	0.372	1.060	2.845	10.9	29	27.2	72	33.2	88	23.8	63	4.9	13	X4				
		0.688	0.298	1.028	3.441	4.2	11	12.5	33	34.0	90	34.0	90	15.5	41	X5				
		0.609	0.343	1.047	3.045	8.3	22	20.0	53	38.1	101	26.0	69	7.5	20	X6				
المعدل		0.654	0.217	0.713	3.272	5.21	75	16.86	231	34.73	462	31.88	422	11.31	180					
المجموع						22.08		34.73		43.20										
الاحتواء الجماعي	X7	0.742	0.237	0.883	3.713	1.1	3	7.5	20	27.9	74	45.7	121	17.7	47	X7				
		0.663	0.320	1.064	3.317	7.2	19	12.1	32	34.7	92	34.0	90	12.1	32	X8				
		0.668	0.293	0.982	3.344	3.0	8	16.2	43	35.1	93	34.0	90	11.3	30	X9				
		0.629	0.298	0.939	3.147	4.2	11	19.6	52	39.2	104	31.3	83	5.7	15	X10				
		0.631	0.307	0.971	3.158	4.2	11	21.5	57	35.1	93	32.8	87	6.4	17	X11				
		0.633	0.312	0.991	3.169	5.3	14	18.5	49	37.7	100	30.9	82	7.5	20	X12				
المعدل		0.661	0.220	0.729	3.308	4.16	66	15.9	253	34.95	556	34.78	553	10.11	161					
المجموع						20.06		34.95		44.9										
الاحتواء المؤسسي	X13	0.625	0.374	1.170	3.128	10.2	27	21.1	56	25.3	67	32.5	86	10.9	29	X13				
		0.591	0.395	1.171	2.958	11.7	31	26.0	69	26.4	70	26.4	70	9.4	25	X14				
		0.614	0.339	1.043	3.071	4.9	13	27.2	72	32.8	87	26.0	69	9.1	24	X15				
		0.612	0.346	1.060	3.060	6.0	16	25.7	68	34.0	90	24.9	66	9.4	25	X16				
		0.604	0.375	1.134	3.022	9.4	25	23.8	63	32.8	87	23.0	61	10.9	29	X17				
		0.606	0.368	1.117	3.030	8.7	23	25.7	68	28.7	76	27.9	74	9.1	24	X18				
المعدل		0.609	0.284	0.866	3.045	8.48	135	24.91	396	30	477	26.78	426	9.8	156					
المجموع						33.40		30.00		36.58										
الاحتواء المجتمعي	X19	0.716	0.254	0.913	3.581	1.5	4	9.4	25	34.0	90	39.6	105	15.5	41	X19				
		0.690	0.274	0.948	3.452	3.8	10	10.2	27	34.0	90	41.1	109	10.9	29	X20				
		0.715	0.258	0.926	3.577	1.9	5	10.2	27	30.9	82	42.3	112	14.7	39	X21				
		0.656	0.310	1.018	3.283	4.5	12	16.6	44	36.2	96	31.3	83	11.3	30	X22				
		0.696	0.264	0.921	3.483	1.9	5	10.9	29	37.4	99	36.6	97	13.2	35	X23				
		0.727	0.266	0.971	3.637	2.3	6	9.1	24	30.9	82	38.1	101	19.6	52	X24				
المعدل		0.700	0.197	0.691	3.502	2.65	42	11.06	176	33.9	539	38.16	607	14.20	226					
المجموع						13.71		33.9		52.36										
الاحتواء الثقافي	X25	0.687	0.281	0.967	3.437	2.6	7	13.2	35	35.1	93	35.8	95	13.2	35	X25				
		0.692	0.269	0.933	3.464	1.5	4	12.8	34	37.0	98	35.1	93	13.6	36	X26				
		0.663	0.298	0.991	3.317	3.8	10	15.5	41	37.4	99	32.1	85	11.3	30	X27				
		0.646	0.298	0.964	3.234	3.4	9	18.5	49	38.1	101	31.3	83	8.7	23	X28				
		0.660	0.268	0.887	3.301	1.9	5	16.2	43	38.5	102	36.6	97	6.8	18	X29				
		0.626	0.335	1.052	3.132	6.0	16	20.4	54	38.5	102	24.9	66	9.8	26	X30				
المعدل		0.662	0.227	0.755	3.314	3.2	51	16.10	256	37.43	595	32.63	519	10.56	168					
المجموع						19.30		37.43		43.20										
المؤشر الكلي		0.657	0.196	0.647	3.288	21.71		34.20		44.04										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تُشير معطيات الجدول (1) من النسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأراء الأفراد عينة البحث المبحوث فيما يحض بممارسات إدارة الاحتواء العالي كون أن الوسط الفرضي لها يساوي (3) من على مساحة المقياس، كما وتُشير نتائج ممارسات إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي قد حَققت وسط حسابي قدره (3.288) عند مستوى أهمية (0.657)، وهذا ما يُشير إلى المستوى المقبول لتأكيد ضرورة تبني الجامعة لممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسة التعليمية، كما وأشارت نتائج الانحراف المعياري البالغة (0.647) وبدلالة معامل الاختلاف الذي جاءت بنسبة (19.6%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث، وهذا ما يؤكد امتلاك الملاكات التدريسية تصوراً واضحاً عن معنى إدارة الاحتواء العالي المطلوب ممارسته في الجامعة المبحوث، كما ويدعم هذا النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (44.04؛ 34.20؛ 21.71) على التوالي، ومن ابرز الابعاد التي ساهمت في اغناء متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو بعد مشاركة المعلومات والذي جاء بنسبة اتفاق مقدارها (52.36%) ووسط حسابي بمقدار (3.502) وانحراف معياري قدره (0.691) عند مستوى الأهمية والبالغة (0.700) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (19.7%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث، اما فيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات؛ ومشاركة المعلومات؛ فرق العمل) ضمن هذا السياق ولوصف هذه الابعاد بالآتي:

١. الاندماج الوظيفي:

من استعراض نتائج الجدول (1) التي تبين جميع قيم التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاندماج الوظيفي، اي ان اعلى نسبة من اجابات الأفراد عينة البحث يتفقون على وجود الاندماج الوظيفي لدى الملاكات الاكاديمية (التدرسية) في الجامعة محل البحث، إذ بلغ ما بنسبته (43.20%)، كما وكانت اجابة (11.31%) من الأفراد عينة البحث يتفقون تماماً مع متغيرات هذا البعد، بينما جاءت نسبة (31.88%) بدرجة أتفق. وبالاجاه ذاته نلاحظ أن ما بنسبته (34.73%) من أفراد عينة البحث يتفقون إلى حد ما على هذا البعد، في حين نجد ان (11.06%) قد اشاروا على عدم اتفاقهم نحو تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بسلوك الاندماج الوظيفي في جامعتهم عينة البحث، بينما جاءت ما بنسبته (5.21%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً. ومن أبرز العبارات التي عززت ايجابية هذا البعد هي (X5; X2; X1) على التوالي والتي نصت على ان (تعمل جامعتنا على خلق شراكة معرفية قوية بين موظفيها) و(تستخدم جامعتنا تكنولوجيا الاتصالات الحديثة للتواصل بين الموظفين) و(تتوافر لدى الموظفين دوافع كبيرة لبذل المزيد من الجهد وتقديم منفعة للجامعة التي يعمل بها) إذ جاء ذلك بوسط حسابي (3.460) و(3.494) و(3.441) وانحراف معياري قدره (1.025)، (1.004)، (1.028) على التوالي، بدلالة معامل الاختلاف الذي قد بلغ (29.6%) و(28.7%) و(29.8%) على التوالي وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث كما وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.272) عند مستوى أهمية (0.654) وبانحراف معياري (0.713) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (21.7%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث.

٢. التدريب:

تُشير معطيات الجدول (1) إلى أن (44.9%) من الأفراد عينة البحث يتفوقون على أن الملاكات التدريسية والتعليمية في الجامعة المبحوث يتمتعون بممارسة التدريب في الجامعة، وجاء ذلك ما بنسبته (10.11%) من الأفراد عينة البحث يتفوقون تماماً، بينما جاءت النسبة (34.78%) وبدرجة أتفق، بينما نجد أن ما نسبته (34.95%) من الأفراد المبحوثين يتفوقون إلى حد ما، بينما نسبة (15.9%) من الأفراد عينة البحث لا يتفوقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوث لديهم هدف نحو ممارسة التدريب في الجامعة، أما إجابة (4.16%) من الأفراد المبحوثين لا يتفوقون تماماً. ومن أبرز العبارات التي عززت ايجابية هذا البُعد هي (X9; X8; X7) على التي نصت على أن (تطور جامعتنا قدرات موظفيها وتنميتها عن طريق الدورات وورش العمل المتطورة)، و(تختار جامعتنا قيادات ذات خبرات ادارية تعليمية قادرة على إدارة التدريب بكفاءة عالية)، و(تشارك جامعتنا موظفيها في إعداد البرامج التدريبية لتلبية احتياجاتها المستقبلية) وجاء ذلك بأوساط حسابية (3.713) و(3.317) و(3.344) وبانحرافات معيارية قدرها (0.883)، (1.064)، (0.982) وبدلالة معامل الاختلاف التي بلغت (23.7%) و(32.0%) و(29.3%) على التوالي، الذي يُشير إلى وجود نسب تشتت قليلة في اجابات افراد عينة البحث وعلى نحو فقرات البعد، أي يتفوقون في آرائهم نحو فقرات التدريب، كما وقد جاءت تلك الاجابات بوسط حسابي بلغ (3.308) عند مستوى أهمية (0.661) وذات انحراف معياري قدره (0.729) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (22.0%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث.

٣. التحفيز والتعويضات:

تُشير نتائج الجدول (1) لبعد التحفيز والتعويضات بانها اتسمت بدرجة موافقة (36.58%) من أفراد عينة البحث، التي اكدت على أن الملاكات التدريسية والتعليمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بممارسة التحفيز والتعويضات، بينما جاءت اجاباتهم ما نسبة (9.8%) من الأفراد المبحوثين يتفوقون تماماً، بينما كانت ما نسبته (26.78%) بدرجة أتفق، في حين نجد أن (30%) من الأفراد المبحوثين يتفوقون إلى حد ما، وأن (24.91%) لا يتفوقون ايضاً على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوث يتمتعون بقدر عالٍ من ممارسة التحفيز والتعويضات، وهذا ما اكدته إجابة (8.48%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفوقون بشدة. في حين اسهمت الفقرات التي تغني هذا البعد هي (X13)، التي نصت على أن (تحفز جامعتنا موظفيها حال انجاز اعمالهم بدقة لرفع روح المعنوية لديهم) وهذا ما جاء بوسط حسابي قدره (4.128) وبانحراف معياري قدره (1.170) كما كانت دلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (37.4%). والتي تُشير إلى ان التشتت كان بنسبة قليلة جدا في إجابات الأفراد عينة البحث وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.045) عند مستوى أهمية بلغت (0.609) وبانحراف معياري قدره (0.866) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (28.4%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث.

٤. مشاركة المعلومات:

تُشير نتائج الجدول (1) الذي يوضح التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مشاركة المعلومات، إذ نجد أن اجابات أفراد عينة البحث قد تسمت بدرجة موافقة

عالية والتي بلغت نسبته (52.36%) ممن يتفوقون على أن الملاكات الأكاديمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بسلوك مشاركة عالية للمعلومات مع زملائهم في العمل، اما إجابة (14.20%) من الأفراد المبحثن يتفوقون تماماً لهذا البعد، بينما جاء ما نسبته (38.16%) بدرجة أتفق، في حين نجد أن (33.9%) من الأفراد المبحثن لعينة البحث يتفوقون إلى حد ما، وأن (11.06%) لا يتفوقون على أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوث يتمتعون بقدر عالٍ من مشاركة المعلومات لديهم كما وجاءت إجابة (2.65%) من الأفراد المبحثن بأنهم لا يتفوقون بشدة على هذا البعد. ومن ابرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا البعد هما (X24; X21; X19)، على التوالي على أنه التي تنص على ان (توظف جامعتنا التقنيات الحديثة الخاصة بتوثيق المعلومات وتحديثها عن طريق الاتصالات الفعالة) و(تحدث جامعتنا قواعد البيانات لديها باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية) و(تعمل جامعتنا على نشر جميع المعلومات عن طريق مواقعها الالكترونية وبالسرعة الممكنة)، وجاء ذلك بأوساط حسابية (3.581) و(3.577) و(3.637) وانحرافات معيارية (0.913)، (0.926)، (0.971) على التوالي وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (25.4%) و(25.8%) و(26.6%) على التوالي أيضاً. والتي تُشير إلى تشتت قليل في إجابات افراد عينة البحث أي ان هناك تجانس كبير بالأراء نحو فقرات مشاركة المعلومات وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي بلغ (3.502) عند مستوى أهمية (0.700) وبانحراف معياري نسبته (0.691) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (19.7%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في إجابات الأفراد عينة البحث.

٥. فرق العمل:

يتبين من خلال نتائج الجدول (1) الذي يعكس التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل، إذ نجد أن اغلب الإجابات قد اتسمت بدرجة موافقة، إذ اشارت النتائج إلى أن ما نسبته (43.20%) من أفراد عينة البحث يتفوقون على أن الملاكات الأكاديمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بممارسة واجباتهم الوظيفية ضمن فرق العمل، وجاءت إجابة (10.56%) من الأفراد المبحثن يتفوقون تماماً مع هذا البعد، بينما اوضحت النسب ان (32.63%) كانت بدرجة أتفق، في حين نجد أن (37.43%) من الأفراد المبحثن يتفوقون إلى حد ما، كما وقد اظهرت (16.10%) من نتائج الأفراد عينة البحث بانهم لا يتفوقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوث يتمتعون بقدر عالٍ من ممارسة واجباتهم ضمن فرق العمل وعزز ذلك ما بنسبته (3.20%) من الأفراد المبحثن بأنهم لا يتفوقون تماماً مع هذا البعد. في حين قد اسهمت بعض الفقرات في إغناء هذا البعد هما (X26; X25)، على التوالي التي نصت على أن (تشجع إدارة الجامعة موظفيها للعمل بروح الفريق الواحد في انجاز مهماتهم) و(يعزز الهيكل التنظيمي للجامعة اواصر التعاون بين فرق العمل ذاتها) وجاء ذلك بأوساط حسابية بلغت (3.437) و(3.464) وبانحرافات معيارية قد بلغت (0.967)، (0.933) على التوالي، وجاء ذلك بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (28.1%) و(26.9%) على التوالي أيضاً. وجاءت هذه الإجابات جميعها بوسط حسابي قدره (3.314) وبانحراف معياري نسبته (0.755) عند مستوى أهمية (0.662) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (22.7%).

ثانياً: البراعة الاستراتيجية وأبعادها:

يعكس لنا الجدول (2) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية) وأبعاده الفرعية وفقراتها وكالاتي:

الجدول (2) نتائج وصف البراعة الاستراتيجية وأبعادها وتشخيصها

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط حسابي	قياس الإستجابة										الفرعية	اسم المتغير
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً			
				1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
0.667	0.305	1.020	3.335	4.2	11	15.8	42	34.7	92	32.8	87	12.5	33	X31	استغلال الفرص
0.655	0.310	1.016	3.275	3.8	10	19.6	52	32.5	86	33.6	89	10.6	28	X32	
0.645	0.323	1.045	3.226	6.8	18	14.3	38	39.2	104	28.7	76	10.9	29	X33	
0.625	0.310	0.972	3.128	4.5	12	20.8	55	39.2	104	28.3	75	7.2	19	X34	
0.622	0.316	0.985	3.113	4.9	13	20.8	55	40.4	107	26.0	69	7.9	21	X35	
0.631	0.319	1.010	3.158	6.0	16	19.2	51	34.3	91	33.6	89	6.8	18	X36	
0.646	0.311	1.006	3.234	5.3	14	16.6	44	36.6	97	32.5	86	9.1	24	X37	
0.642	0.236	0.758	3.210	5.07	94	18.15	337	36.7	681	30.78	571	9.28	172	المعدل	
				23.22		36.70		40.07						المجموع	
0.667	0.252	0.842	3.339	1.5	4	12.1	32	44.9	119	34.0	90	7.5	20	X38	استغلال الفرص
0.660	0.276	0.912	3.301	2.3	6	15.5	41	40.8	108	32.8	87	8.7	23	X39	
0.675	0.285	0.965	3.377	4.2	11	11.3	30	38.1	101	35.5	94	10.9	29	X40	
0.659	0.299	0.988	3.298	1.9	5	15.5	41	42.3	112	31.7	84	8.7	23	X41	
0.632	0.307	0.973	3.162	4.2	11	20.0	53	39.2	104	28.7	76	7.9	21	X42	
0.631	0.314	0.994	3.158	4.9	13	20.8	55	35.1	93	32.1	85	7.2	19	X43	
0.655	0.303	0.994	3.275	4.9	13	15.5	41	35.8	95	34.7	92	9.1	24	X44	
0.654	0.211	0.693	3.273	4.9	13	15.5	41	39.45	732	32.78	608	8.57	159	المعدل	
				19.22		39.45		41.35						المجموع	
0.648	0.214	0.694	3.241	21.22		38.07		40.71						المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

من استعراض نتائج الجدول (2) الذي يبين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بمواقف عينة البحث حول البراعة الاستراتيجية، كون الوسط الفرضي لها يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى ان البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.241) عند مستوى أهمية (0.648)، وهو مستوى مرتفع باتفاق اغلب افراد عينة البحث، وهذا يُشير إلى قبول المستوى، والذي يؤكد على توافق آراء عينة البحث بأن يكون للكوادر الأكاديمية براعة استراتيجية في مؤسساتهم التعليمية، ونلاحظ من خلال ذلك أن الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.694) بدلالة معامل الاختلاف الذي جاءت بنسبة (21.4%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث، وهذا ما يدل ايضا على وجود تشتت وبنسب قليلة في إجابات افراد عينة البحث، مما يوضح ان أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة محل البحث يمتلكون تصوراً واضحاً عن معنى ان يكون لديهم براعة استراتيجية في جامعاتهم، ويدعم هذه النسب المئوية للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة (40.71؛ 38.07؛ 21.22) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير البراعة الاستراتيجية هو بعد استغلال الفرص والذي جاء بنسبة اتفاق مقدارها (41.35%) بوسط حسابي قدره (3.273) وانحراف معياري قدره (0.693) عند مستوى أهمية بلغت (0.654) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (0.211%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث، وفيما يتعلق بأبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص؛ استغلال الفرص) ضمن هذا السياق لوصف أبعاد البراعة الاستراتيجية بالآتي:

١. استكشاف الفرص:

من خلال استعراض نتائج الجدول (2) لفقرات بعد استكشاف الفرص، من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية، يتبين لنا إلى أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث يتفوقون على وجود استكشاف للفرص لدى الملاكات الأكاديمية في الجامعة محل البحث إذ بلغت نسبتها (40.04%)، وجاءت إجابة (9.28%) من أفراد عينة البحث يتفوقون تماماً بينما جاءت نسبة (30.78%) بدرجة أتفق، في حين نجد ان (36.7%) من أفراد عينة البحث يتفوقون إلى حد ما على هذا المحور، وأن (18.15%) قد أشاروا إلى عدم اتفاقهم نحو تمتع الملاكات من الهيئة الأكاديمية بالبراعة في استكشافهم للفرص في جامعاتهم، بينما كانت إجابة (5.07%) من الأفراد عينة البحث لا يتفوقون تماماً على فقرات ذلك المتغير. ومن أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا البعد هي (X37; X32; X31) على التوالي والتي تنص على أنه (تستكشف جامعتنا الفرص الجديدة وتستغلها في إطار المرونة والموارد التي تمتلكها)، (تبحث جامعتنا عن الافكار الجديدة في تقديم خدماتها لزيائنها)، (تقدم جامعتنا خدمات تعليمية متطورة تتواءم مع متطلبات الزبون العصرية)، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.335) و(3.275) و(3.234) وانحراف معياري قدره (1.020)، (1.016)، (1.006) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ قيمته (30.5%) و(31.0%) و(31.1%) على التوالي، وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث، والتي تُشير إلى ان تشتت القيم كانت بنسب قليلة في إجابات افراد عينة البحث أي انهم يتفوقون في اجاباتهم نحو فقرات استكشاف الفرص، وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.210) عند مستوى أهمية (0.642) و(0.758) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (23.6%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث.

٢. استغلال الفرص:

تُشير معطيات الجدول (2) إلى أن (41.35%) من الأفراد عينة البحث قد يتفوقون على أن الملاكات الأكاديمية في الجامعة محل البحث يتمتعون ببراعة استغلالهم للفرص، فقد جاءت إجابات (8.57%) من الأفراد عينة البحث يتفوقون تماماً بينما جاءت نسبة (32.78%) منهم بدرجة أتفق، في حين نجد أن (39.45%) من الأفراد عينة الدراسة يتفوقون إلى حد ما مع هذا البعد، بينما جاءت إجابة (15.5%) من الأفراد عينة البحث لا يتفوقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوث يتمتعون باستغلالهم للفرص وجاءت إجابة (4.9%) منهم لا يتفوقون تماماً مع متغيرات هذا البعد. ومن أكثر الفقرات التي ساهمت في ايجابية اغناء هذا البعد كانت (X40; X39; X38) والتي نصت على أن (تستثمر جامعتنا الفرص الجديدة وتطور الأنشطة عبر اضافة قيمة معرفية لها) و(تستخدم جامعتنا التقنيات الحديثة لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم) و(تعمل جامعتنا على تحسين خدماتها في اطار تحسين المستوى التعليمي لها)، إذ جاء ذلك بوسط حسابي (3.339) و(3.301) و(3.377) و(0.842)، (0.912)، (0.965) على التوالي وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (25.2%) و(27.6%) و(28.5%) على التوالي، كما وتُشير النسب إلى التشتت المنخفض في إجابات الأفراد عينة البحث، أي انهم يتفوقون بنسب عالية بأرائهم نحو فقرات استغلال الفرص، وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.273) و(0.693) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (21.1%) وهذا ما يدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير (٢١٥)

من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق عالٍ في اجابات الأفراد عينة البحث عند مستوى أهمية (0.654).

ثانياً: اختبار فرضيات العلاقة:

تتضمن هذه الفقرة اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد البحث ومتغيراتها الرئيسية، وبهدف التعرف على تشخيص قوة وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهها، إذ استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) إذ يتمثل الارتباط الايجابي بين المتغيرين اي أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، ويكون عكسياً عندما تؤدي الزيادة في المتغير الاول إلى انخفاض في المتغير الثاني، إذ تكون طبيعة الارتباط ايجابية قوية عندما يكون (+0.3 to + 0.7). وايجابية ضعيفة عندما يكون (0.0 أقل 0.3 +). في حين يكون الارتباط عكسياً قوياً عندما يكون محصور بين (-0.3) و (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصوراً بين (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+) فهذا يُشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذلك الحال عندما يكون (-) اي انه يُشير إلى ارتباط سلبي عالٍ و(0.0) تُشير هذه النتيجة إلى عدم وجود ارتباط. والتالي نتائج فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية البحث وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (إجمالاً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث:

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى الكلي بين إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية

المؤشر الكلي	إدارة الاحتواء العالي					المتغير التفسيري	
	فرق العمل	مشاركة المعلومات	التحفيز والتعويضات	التدريب	الاندماج الوظيفي	المتغير الاستجابي	
**0.816	**0.745	**0.693	**0.699	**0.719	**0.660	استكشاف الفرص	البراعة الاستراتيجية
**0.757	*0.724	**0.674	**0.628	**0.675	**0.580	استغلال الفرص	
**0.823	**0.768	**0.715	**0.689	**0.730	**0.652	المؤشر الكلي	

N = 265

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول (3) نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.823) عند مستوى معنوية (0.01)، والتي تُعد قيمة جيدة جداً تُؤشر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد لنا ما أبرزته البحث في جانبها النظري، وهذا ما يدل على أنه كلما تمتع الملاكات الاكاديمية (الهيئات التدريسية) في الجامعة المبحوث بممارسات إدارة الاحتواء العالي وبذات طابع اداري كلما ساهم ذلك إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى تلك الملاكات التعليمية والتدريسية، والتي تعكس هذه النتيجة تطابقاً مع ما ذهبت اليه البحث في جانبها النظري، أي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي بدلالة أبعادها مع البراعة الاستراتيجية بدلالة أبعادها من أجل التكامل فيما بينها في بيئة العمل التعليمي وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير:

استكمالاً لما تم عرضه في هذا المبحث من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية، سوف يتم التطرق في هذه الفقرة إلى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك علاقة تأثير معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (إجمالاً) والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث.

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تُشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، نعرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

الجدول (4) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعاده في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

البراعة الاستراتيجية						متغير مستجيب
Sig.	T	F	R ²	B ₁	B ₀	متغير تفسيري
الدلالة الإحصائية	المحتسبة	المحتسبة				إدارة الاحتواء العالي
0.000	**14.384	**206.90	0.440	0.664	0.646	الاندماج الوظيفي
0.000	**17.651	**311.55	0.542	0.736	0.701	التدريب
0.000	**16.242	**263.80	0.501	0.708	0.567	التحفيز والتعويضات
0.000	**18.281	**334.19	0.560	0.748	0.751	مشاركة المعلومات
0.000	**20.333	**413.41	0.611	0.782	0.718	فرق العمل
0.000	**25.467	**648.58	0.711	0.844	0.904	الأبعاد مجتمعة

**P ≤ 0.01

df (1,264)

N=265

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

إذ نلاحظ من الجدول (4) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (مجتمعاً) في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث، إذ إن مجموع ما تفسره إدارة الاحتواء العالي وفقاً لقيمة (R²) قد بلغ نحو (71.1%)، في حين أن (28.9%) من التغيير الحاصل في البراعة الاستراتيجية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.844) التي تدل على أنه إذا ازداد متغير ممارسة إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية التي سيزداد بمقدار (0.844)، وهي ذات زيادة معنوية ووفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (648.58) وكانت أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.85) عند درجة حرية (1,264) وذات دلالة إحصائية (0.00) وهذا ما يكون أقل من مستوى المعنوية لـ (0.01)، ويعزز ذلك لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (25.467) التي تُعد أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) تحت مستويات معنوية (0.01)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تهتم إدارة الجامعة اهتماماً وافياً باحتواء أفرادها العاملين، إذ لاقت إدارة الاحتواء العالي الاهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات التعليمية خاصة بصفتها جزءاً من منظومة متكاملة تصب في جودة الخدمات التعليمية كما والتي تسعى المنظمة التي تحقيقها.
٢. إن اهتمام الجامعة بإدارة الاحتواء العالي قد يسهم في زيادة الوعي الثقافي لدى الأفراد العاملين وتعزيز دافعيتهم نحو خلق مناخ وظيفي يحقق الرضا والتعاون وطرح الأفكار الابداعية ومشاركة المعلومات، كما ويعزز الاتصالات داخل هيكلها التنظيمي.
٣. قدرة الجامعة على تنمية وتطوير مهارات أفرادها العاملين كون التدريب استثماراً أكثر من كونه نفقة لأنه عملية مستمرة للأفراد العاملين، والذي يمكن الاستفادة من عوائده في المستقبل.
٤. تكمن أهمية الجامعة في كونها تنفذ الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية كتطبيق للتكنولوجيا الحديثة والأفكار الجديدة في الأسواق الناشئة وهذا ما يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أسرع وايضا ما يعزز ميزتها التنافسية.
٥. استكشاف الفرص هو احد الانشطة الاساسية في التطور والتغيير المنظمي والسعي نحو الريادة والمنافسة في الاسواق، عن طريق استغلال الكفاءات في جميع المنظمات وخاصة التعليمية منها، كما وان تنوع تلك الانشطة التي تقوم بها الجامعات للقيام باستغلالها في ضوء القيام بعمليات التدريس والبحث والتطوير والاستكشاف عن أي الفرص التي يمكن استغلالها آنذاك.
٦. وجود ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية عالية بين إدارة الاحتواء العالي وابعادها والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك والتي تشير إلى قوة العلاقة الارتباطية الايجابية وعلى المستوى الكلي وأيضاً على مستوى الابعاد الفرعية كانت اعلى علاقة ارتباط بين (فرق العمل والبراعة الاستراتيجية) وهي علاقة ارتباط قوية تُشير إلى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوث، وتفسر نتائجها وهذا ما يُشير إلى اهتمام إدارة الجامعة المبحوث في ممارسة إدارة الاحتواء العالي التي تتمثل بمشاركة الملاكات الاكاديمية في بيئة عمل ضمن فرق العمل الواحد وتشجعهم نحو الانفتاح من اجل إمكانية الاتصال والتواصل مع بعضهم في الجامعة بهدف الوصول إلى للبراعة الاستراتيجية المتمثلة باستكشاف الفرص واستغلالها.
٧. أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوث. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر تلك التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية ناتجة عن ممارسة إدارة الاحتواء العالي في جامعة كركوك، وعلى مستوى الابعاد الفرعية كان لجميع ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً في البراعة الاستراتيجية وكان لبعد (فرق العمل) أعلى تأثير يليه (مشاركة المعلومات)، ومن ثم (التدريب)، ويليه بُعد (التحفيز والتعويضات)، واخيراً جاء بعد (الاندماج الوظيفي)، وعليه تتبنى البحث الاستنتاج بأن إدارة الجامعة التي تحرص على ممارسة كوادرات التعليمية والأكاديمية من خلال مشاركتها للمعلومات والقدرة على حلها من خلال الانفتاح ضمن الفريق الواحد واشراك العاملين بالاتصال والتواصل المستمر والعمل على تقديم الحوافز والمكافآت التي تساهم في تحمل المسؤولية والاندماج في بيئة الاعمال وبالتالي تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى كوادرها.

ثانياً: المقترحات:

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف توفير مناخ وظيفي للكوادر التعليمية والأكاديمية في الجامعة المبحوث والمتعلقة بطرح الأفكار والأنشطة التعليمية والإدارية والاختصاصية.
٢. حث إدارة الجامعة على معالجة ضعف ممارسة التدريب وتطوير قدرات موظفيها ومساهمتها في تقديم حلول للمشاكل العمل الأكاديمي ومسيرتها الإنتاجية في الحاضر والمستقبل.
٣. على إدارة الجامعة مراعاة الخطط التحفيزية للموظفين من أجل الرضا والاشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الاعمال المطلوبة منهم بفاعلية.
٤. معالجة القصور المترتب على ضعف التشارك المعرفي للمعلومات المتوفرة لعدم اهتمام إدارة الجامعة في تقديم المقترحات التي تسهم في تحسين مشاركة المعلومات.
٥. تشجيع إدارة الجامعة على دعم البنية التحتية اللازمة للمساهمة في بناء فرق العمل ضمن غايات وأهداف مشتركة.
٦. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في توسيع دائرة استكشاف وتشخيص المتطلبات والاحتياجات لتلبية الخدمات التعليمية المستقبلية والحالية في إطار مهارات البحث والتطوير.
٧. توجه إدارة الجامعة نحو تبني رؤية مستقبلية واقعية تناسب جميع متطلبات التغييرات التي تحدث مستقبلاً لتجنب المخاطر عند استثمار إمكاناتها المتاحة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الابراهيم، احسان عبدالامير عزيز، (٢٠١٩)، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد، جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسوب والرياضيات، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد ٢، العدد ٥٤.
٢. الاسدي، سلام جعفر، (٢٠١٩)، العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياحية الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٣. إسماعيل، جبرائيل أحمد، (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢.
٤. برونطي، سعاد نايف، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم، (٢٠١٥)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة في شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ١.
٦. جاد الرب، الفت ابراهيم وصبح، نوال محمود وصقر، شيماء مصطفى، (٢٠٢١)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد ٧، العدد ١١، ج ١.
٧. الحيدراوي، حامد كريم والحيدراوي، حميد كريم وشعلان، حميدة كريم، (٢٠١٥)، ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني اسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، العدد ٣٦.
٨. ديلسر، جاري، (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
٩. السعدون، زيتون نعمه، (٢٠١٨)، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٠. الشمري، احمد عبدالله امانة، (٢٠١٩)، العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة والامتصاصية واثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

١١. شويش، عامر علي وحسين، وسام علي، (٢٠١٨)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاساتها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء اللجان الإمتحانية في جامعة تكريت والانبار، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٤٢.
١٢. الطه، شهاب محمد والهلال، كلثوم حميد، (٢٠٢٠)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٠.
١٣. عبدالله، انيس احمد، (٢٠١٩)، اثر الادوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة حالة في وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٤٨.
١٤. عبودي، صفاء ادريس وخروفة، رغد محمد، (٢٠١٨)، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٩.
١٥. العبيدي، امل محمود والسعدي، ضحى صالح، (٢٠١٨)، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، العدد ٣٠.
١٦. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٧. العنزي، سعد علي، (٢٠١٨)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، ط١، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
١٨. الغزالي، فاضل راضي والخالدي، خيرية عبد، (٢٠١٨)، الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كلية الهندسة / جامعة القادسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٧، العدد ٢٧.
١٩. فائق، اسامة ليث وعبدالرحمن، جلال سعد، (٢٠١٩)، التمكين ودوره في التعزيز الاداري: دراسة تحليلية لأراء عينة من المبحوثين في شركة اب للألبان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٧، العدد ٢.
٢٠. فرحان، محمد صبحي، (٢٠١٧)، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢١. الكرعاوي، محمد ثابت، (٢٠١٦)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف، جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤، العدد ٢٠.
٢٢. محمود، مي مرعي كامل، (٢٠٢١)، أثر ممارسات الاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة، مصر، المجلد ٤١، العدد ١.
٢٣. يوسف، سناء خضر، (٢٠٢٠)، البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٠، العدد ٣.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

24. 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; Vol. 11, No. 5
25. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Syvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad for the Millennium? Journal of Work
26. Awojide, Oladipo, R. Hodgkinson, M.N. Ravishankar, (2018) Managerial ambidexterity and the cultural toolkit in project delivery", Elsevier Inc., International Journal of Project Management 36, 1019–1033.
27. Chang. Ch, Chen, Y. & Lin, J., (2014), The impacts of different R&D organizational structures on performance of firms: Perspective of absorptive capacity. R&D Management, 44(5), p466-483.
28. Chen Yan, (2017), Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, School of Business, Stevens Institute of Technology, Castle Point on Hudson, Hoboken, NJ 07030, U.S.A.

29. Enkel, Ellen, Heil, Sebastian, Hengstler, Monika & Wirth, Henning, (2017), Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?", *Technovation*, Volumes 60
30. Fu, N., Flood, P. C. & Morris, T., (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: The moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.
31. Huang, Manhui, Anol Bhattacharjee, & Chi-Sum Wong, (2017), Gatekeepers' Innovative Use of IT: An Absorptive Capacity Model at the Unit Level, *Information and Management journal*.
32. Joseph, Kodjo D. & Dai, Changjun, (2009), The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9.
33. Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes & Joubert, Pierre, (2014), Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol. 5 No. 27.
34. Laplume, André, (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, Doctor Of Philosophy, University of Manitoba.
35. Laura Peutere, Antti Saloniemi & Petri Böckerman, Simo Aho, Jouko Nätti & Tapio Nummi, (2020), High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity, *Economic and Industrial Democracy*.
36. Lawler, Edward, (2008), *Strategic Talent Management : Lessons from The Corporate word*, Wisconsin Center for Education Research university of Wisconsin –Madison
37. Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F., (2006), Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioural integration', *Journal of Management*, Vol. 32, pp.646-672.
38. Oehmichen, *et.al.*, (2017), Boards of directors and organizational ambidexterity in knowled geintensive firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:2, 283-306
39. Oscar F. Bustinzaa, Ferran Vendrell-Herrero & Emanuel Gomes, (2019), Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation, *International Business Review*, © 2019 Elsevier.
40. Pai, Ashwin, (2007), Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry.
41. Pare, Guy, Tremblay Michel & Montréal, HEC, (2007), The influence of high-involvement human resources practices procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, Volume 32 Number 3.
42. Peter, Boxall, Meng-Long Huo, Keith Macky & Jonathan Winterton, (2019), High-Involvement Work Processes and Systems: A Review Of Theory, Distribution, Outcomes, And Tensions, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 37, 1-52.
43. Peters, Kristian & Paul Buijs, (2021), *Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications*, Business Strategy and The Environment published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.
44. Polis, Suzanne, Higgs, Megan, Manning, Vicki, Netto, Gayle, Prange, Christiane & Schlegelmilch, B. Bodo, (2009), The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation, *Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2, No. 2, pp. 215-240.
45. Preuss, Gil, (2003), High Performance Work Systems and Organization Outcomes, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56, No. 4.

46. Roosmalen, M., (2012), The Development of Aquestionnaire on The Subjective Experince of Teamwork, Based on Salas Sims and Burkes, The Big Five of Teamwork and Hackmans Understanding of Team Offectiveness, Master Thesis in Work and Organizational Psychology The Norwegian University of Sciece and Technology Department of Psychology.
47. Tinoco, J. K., (2009), Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change. In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy (pp. 1-8). IEEE
48. Tocan, MC, (2009), Critical Factors to Knowledge Management Implementation, The International Conference on Administration Business. FAA.