

دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

عيسى سعيد ابابكر

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كوردستان،العراق.

Esaeed1965@gmail.com

المخلص

يسعى البحث إلى التعرف على مستويات الانتماء المنظمي في الجامعات الخاصة قيد البحث ، من خلال مؤشراتها (الأداء المنظمي ، الخبرة ، عبء العمل ، العدالة التوزيعية) و كذلك التعرف على مدى توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية المتمثلة ب (البراعة الاستكشافية ، البراعة الاستغلالية ، البراعة الهيكلية) فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ، تم تشخيص مشكلة البحث من خلال إثارة تساؤلات حول علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين و في ضوء اهداف البحث ومشكلتها تم تصميم مخطط فرضي لينبثق منه مجموعة من الفرضيات التي تم اختبار صحتها من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) . تمثل مجتمع البحث بكافة اعضاء مجالس الكليات في سبعة جامعات خاصة في مدينة اربيل و بلغ عددهم (196) فرداً فيما تم اختيار (88) منهم ليمثلو عينة البحث و بذلك بلغت نسبة تمثيل العينة للمجتمع (44/9) و هي نسبة مقبولة في مجال العلوم السلوكية . توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقات ارتباط و تأثير قوي بين متغيرين و اوصى البحث بضرورة توظيف هذه العلاقات لخدمة الجامعات قيد البحث .

الكلمات المفتاحية : الانتماء المنظمي ، البراعة الاكتشافية ، البراعة الاستغلالية ، البراعة الهيكلية ، الجامعات الاهلية .

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2022/1/4

القبول: 2022/2/8

النشر: خريف 2022

Keywords:

Organizational

Affiliaion, Exploratory

Dexterity, Exploitative

Dexterity, Structural

Dexterity, Private

Universities.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.7.3.25

1. المقدمة

تعد العلاقة بين الافراد والمنظمة من العلاقات المعقدة لأنها تتكون من مجموعة متنوعة من العلاقات المترابطة ، كل واحد منها لها اثر مهم في نتائج العمل ، والانتماء يمثل العلاقة القوية بين الفرد والمنظمة الذي من خلاله تستطيع الادارة من تجاوز التعقيدات في سلوك العاملين و تكون ذات قدرة على تحقيق الغايات المنظمية ، ان الانتماء المنظمي هو العلاقة القوية بين الفرد والمنظمة التي تولد شعوراً بالانتماء الفردية والرغبة في تكريس مزيد من الجهود للمنظمة و الانتماء هو واحد من القيم الاجتماعية التي لها اهميتها في الحياة والعلاقات بين الناس ويعبر عنه بالنزاهة والصدق والاخلاص والمودة . اما البراعة

الاستراتيجية فأنها تعبر عن قابلية المنظمة على إستغلال المعرفة الداخلية الموجودة و إستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة للظروف المتسارعة والتغيرات الإقتصادية و التقدم التكنولوجي. و نظراً لأهمية الانتماء المنظمي و أبعادها و دورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية جاء البحث الحالي لتتناول إحدى القضايا والمشاكل التي تواجه القطاع التعليمي ، و لتحقيق أهداف البحث و إحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للبحث يضم المتغيرين الرئيسيين (الانتماء المنظمي ، البراعة الاستراتيجية) . و قد تناول الفصل الاول منهجية البحث و اشتمل الفصل الثاني على الاطار النظري للبحث بينما تضمن الفصل الثالث على الجانب الميداني للبحث و ختم البحث بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت اليها البحث من استنتاجات و مقترحات .

الفصل الأول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يعد التنافس سمة من سمات البيئة المعاصرة، ولو افترضنا ان بيئة الاعمال تضم عدداً كبيراً من المنافسين المنتجين لسعة او خدمة، فإن الحد الفاصل في نجاح اي منظمة تتمثل في قدرتها على تطوير مقدراتها المميزة في مجال انتماء عاملها .

حيث ان تجسد حالة الاغتراب وعدم الانتماء في المنظمات حقيقة واقعة لا يمكن الهروب منها، لا بل إن انكارها أو تجاهلها قد يتسبب في مضاعفة نتائجها لذلك تسعى المنظمات جاهدة الى ايجاد السبل الفاعلة للتعامل مع هذه الظاهرة من خلال اتباع اساليب حديثة كالبراعة الاستراتيجية في سبيل استكشاف الفرص اولاً واستغلالها ثانياً فضلاً عن البراعة في اعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالشكل الذي يحقق اهداف وتوقعات العاملين والتي تنصب في النهاية في زيادة مستويات انتمائهم لمنظماتهم ، تأسيساً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتجسد من خلال اثاره التساؤلات الآتية :

- مدى توافر مؤشرات الانتماء المنظمي في الجامعات قيد البحث ؟
- هل يمتلك افراد العينة تصورات حول الانتماء المنظمي وابعاده المتمثلة ب (الاداء المنظمي، الخبرة، عبء العمل، العدالة التوزيعية)؟
- مدى توافر ابعاد البراعة الاستراتيجية في الجامعات قيد البحث؟
- هل يوجد فروقات تجاه المتغيرين يمكن أن يعزى للخصائص الفردية لافراد العينة ؟
- هل هناك تأثير معنوي للانتماء المنظمي في البراعة الاستراتيجية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تكمن اهمية البحث في الآتي :-

- 1- دراسة متغيرين حديثين في مجال السلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية و السعي لتأطير مفاهيمها ضمن اطار فلسفي متكامل .
- 2- البحث في طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين على وفق الفرضيات المنبثقة في

المخطط الفرضي .

3- القاء الضوء على كيفية توظيف مؤشرات الانتماء المنظمي في الجامعات قيد البحث نحو خدمة ابعاد البراعة الاستراتيجية.

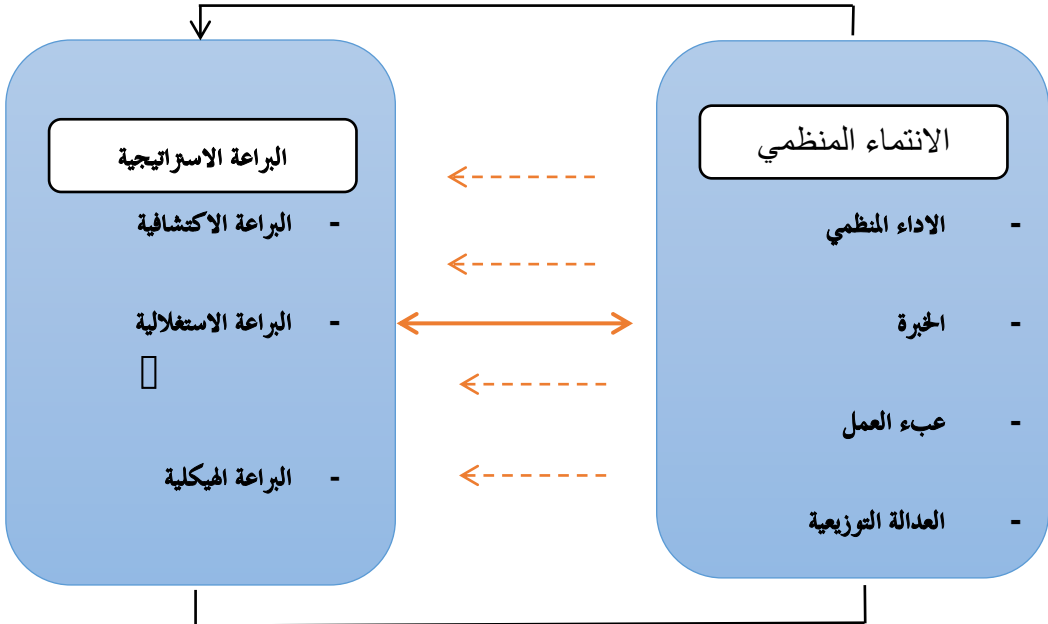
ثالثاً : أهداف البحث:

يتجسد الأهداف البحث بالآتي:-

- 1- الوقوف على مدى اهتمام الجامعات الخاصة في اربيل بالمتغيرات المبحوثة .
- 2- تقييم دور مؤشرات الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية.
- 3- التعرف على مستويات توافر المتغيرات الرئيسية والفرعية في الجامعات الخاصة والسعي نحو تعزيز الجوانب القوية و معالجة الجوانب الضعيفة.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي:

على وفق تساؤلات مشكلة البحث و اهميتها واهدافها تم تصميم المخطط فرضي للبحث والموضح في الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث (المصدر : من اعداد الباحث)

الارتباط \longleftrightarrow

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وابعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الانتماء المنظمي و البراعة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير معنوي ايجابي للانتماء المنظمي في البراعة الاستراتيجية.

سادساً: أساليب جمع البيانات

يتم الاعتماد على اساليب متعددة لجمع المعلومات الخاصة بأعداد البحث حيث تم مراجعة معظم المصادر العلمية من كتب و رسائل جامعية و اطاريح المتوفرة في مكتبات الجامعات الحكومية و الخاصة في اقليم كوردستان العراق او تلك التي تم استحصالها من خلال المواقع الالكترونية .
اما فيما يخص المعلومات التي تم جمعها لفرض تحليلها بالجانب العلمي فقد تم استحصالها من خلال استمارة الاستبانة لكونها الاداة الرئيسية في هذا البحث.

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الاول : الانتماء المنظمي

أولاً: مفهوم الانتماء المنظمي: تعددت المفاهيم في تحديد تعريف الانتماء المنظمي و يأتي هذا الاختلاف في التعريفات نتيجة لاختلاف الباحثين في طريقة شرحهم للمفهوم ، فبعض من الباحثين تناولوا في دراساتهم وابعائهم المفهوم من حيث أسبابه أو من حيث نتائجه . كلاً وضح بحسب المتغيرات والابعاد التي استعملها في دراسة و ان اختلاف الآراء البحثية له نتائج جيدة في توضيح المصطلح من أوجه مختلفة

يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الإيضاح أو القبول أو الاستعداد والمحبة ، ولقد كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال و ذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي ، يعيش مع الآخرين في مجتمع و تربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (عورتان، 2003، 46).

اذ اتفق مجموعة من الباحثين (خطاب، 1999، ص17) & (حجاج، 2007، 4) & (النجار، 1995، 409) على ان الانتماء المنظمي هو عبارة الشعور بالولاء والرغبة في الانتماء و الانضمام الى مجموعة عمل معينة و الاستعداد للمشاركة معهم و التوافق مع مبادئهم و قيمهم والقيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤولية إضافية.

و يعرف (عسليّة ، 2000، 32) الانتماء بأنه شعور لدى الفرد لأنه جزء من منظمة ما و مرتبطة بها و متوحد معها و مقبول و منسجم فيها و له مكان امن فيها و يشعر بالفخر و الاعتراز بها و بالمسؤولية نحوها مع تفضيلها على غيرها من المنظمات الاخرى كما يشعر بالالتزام بقيمها و معاييرها و الإسهام في حل مشكلاتها.

اذ عرفت (خطاب ، 2001، 53) الانتماء المنظمي بأنه ايمان العاملين و يقينهم تجاه رؤية المنظمة و اهدافها و سعيهم نحو تحقيقها من خلال استمرار بقائهم في المنظمة.

اما (عواد، 2012، 64) يعرف الانتماء المنظمي بأنه التزام الفرد بقيم و مبادئ يمارسها اذ يظهر من خلال حرصه على منظمته و تميزه في الأداء المنظمي و انغماسه في العمل و تفانية فيه و بث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

و وضح (المطيري ، 2006، 15) مفهوم الانتماء المنظمي بأنه شعور لدى الفرد بأنه جزء من المنظمة بحيث يدفعه ذلك الشعور للعمل بما يتطلب الانتماء.

(Carry,et.al,1978:129) اذ وضح مفهوم الانتماء المنظمي بأنه مدى التفاف و التوافق من جانب العاملين مع التنظيم .

اما مفهوم غنام للانتماء المنظمي (غنام، 2005 ، 36) و هو شحنة وجدانية كامنه بداخل الفرد يكون الفرد جزءاً من الجماعة و يسعى عادة الى ان تكون قوية و بنقمتها و يوحد نفسه بها كالأسرة (الحربي، 2001، 20) .

و يعرف (Steers,1977:54) الانتماء المنظمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته و مساهمته الفعالة فيها و ايضاً وصف (Masloe,1954) الانتماء باعتباره حاجة إنسانية أساسية . اما (Anant,1966) فقد عرف الانتماء بأنه وجود شعور من المشاركة الشخصية في النظام الاجتماعي اذ يشعر الشخص بأنه جزء اساسي لا يتجزأ من هذا النظام (Aurelien,2014:74) .

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للانتماء المنظمي على انه الارتباط الذاتي للفرد بالمنظمة و بذل مزيد من الجهود الاضافية من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية .

ثانياً: أهمية الانتماء المنظمي

اختلف آراء الباحثين في أهمية الانتماء المنظمي حيث اشار (Simon , 2010: 210) الى انها تؤدي الى التآزر الايجابي بين الفرد والمنظمة والذي يرتبط في تحقيق نتائج إيجابية لكليهما و يمكن ان تشمل هذه النتائج (الرضاء الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، و العواطف الإيجابية و الحد من الإرهاق، و فرص العمل داخل التنظيم و الأداء الخارجي ، و زيادة الدوافع الذاتية و المبادرة الفردية و المهنية و المنافع الشخصية) و بخاصة الاعتماد على النفس و تحقيق مستويات عالية من النتائج الايجابية للمنظمة بما في ذلك الاحتفاظ بالموهوبين ، و غيرها التي توحى بصورة ايجابية عن أداء أعمال المنظمة .

و يفسر الباحثين (Parks & Langford ,2008:267) & (Isa Khani , 2013 : 45) أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الانتماء يستطيعون تحمل أعباء و ضغوطات العمل و التوازن

بين الوظيفة والحياة ، مع الشعور بالحماس و التحفيز كونهم يفتخرون بالعمل في المنظمة والسعي لتحقيق رؤية و قيم و أهداف و استراتيجيات المنظمة ، و بذل الجهود التطوعية و التشارك عاطفياً و معرفياً مع عملهم خارج العمل لتحقيق الاهداف التنظيمية هم اكثر الافراد كفاءة و خبرة مما يؤكد (Rubins , 2001) ذلك بقوله ان الانتماء المنظمي هو مدى تطابق الموظف في عمله ، والعمل بشايط أثناء وجوده لأداء وظيفته باعتبارها شيئاً مهماً للحصول على قيمة لنفسه ، و يوضح (Randall & Kut , 1991) في دراستها أن الانتماء المنظمي هو مقدمة أو شرط من فرص العمل والالتزام التنظيمي .

اما (Van Dick et al ., 2004) فيوضح بقوله ان الانتماء المنظمي يشكل جزءاً من الهوية الاجتماعية للشخص اذ يعد معايير و قيم المنظمة هي قيمة و مبادئ الشخصية و التفكير و التصرف نيابة عن المنظمة التي ينتمي اليها .

فالانتماء المنظمي للعامل يشكل الأساس للاتجاهات و سلوكياته داخل المنظمة فكلما زاد انتماء الفرد الى المنظمة يتبنى اهداف المنظمة و يتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل اكبر و جهد اكبر و يطور من اسس اتخاذ القرار على وفق الأفضل و بما يحقق مصلحة المنظمة و برقابة ذاتية من الموظف (العنزي ، 2008، 22) . و يعود الاهتمام بالانتماء المنظمي لكونها فلسفة تركز على الاهتمام بالافراد العاملين داخل المنظمات كونهم المورد الوحيد المحرك لكافة الموارد التنظيمية الأخرى وانهم المسؤولين عن تحقيق اهداف المنظمة و رؤيتها المستقبلية (فلية ، 2005 ، 48).

ثالثاً: ابعاد الانتماء المنظمي

و بما ان مفهوم الانتماء يعد مفهوماً مركباً فانه يتضمن مجموعة من الابعاد التي وضحتها العديد من الباحثون و علماء السلوك لقد وضح (Tarter and Hoy,1989) ان هناك عدد من الابعاد التي تسهم في حال استعمالها زيادة الانتماء الفرد و ولانه للمنظمة والتي حددها في اربعة ابعاد والذي طبقها كل من (ابوجراد ، 2015 ، 33) & (سلامة ، 2003 ، 42) في دراستهم حول الانتماء و هي (سلوك الدعم و سلوك التوجيه والتحويل و سلوك مراعات حقوق و مشاعر الاخرين و سلوك الدعم و عدم السيطرة) . حيث اتفق (خضر ، 2000 ، 28-30) & (الشلوي ، 2005 ، 67) الى ابعاد الانتماء المنظمي و هي (الهوية والجماعة والولاء والالتزام والتواد و الديمقراطية) . اما (نعساني ، 2002 ، 13) و هي (الاداء المنظمي والخبرة وعبء العمل والعدالة التوزيعية) و كان الغرض من تطبيق هذه الابعاد على البحث الحالي كونها تعد مكملة لمتغيرات البحث الكلية. وسوف يتم توضيح ابعاد الانتماء المنظمي على النحو الآتي :

1. الاداء المنظمي

قد تم اقتراح العديد من التعاريف للأداء ولكن يمكن القول أن التعريف الشامل للأداء هو الإجراءات الناتجة عن تنفيذ الاعمال لتحقيق النتائج (Khalili Iragi et al,2003:83) ، ويعتقد (Khishi,2009:66) انه ينبغي ان يحدد الاداء المنظمي نتائج الاعمال التشغيلية و يقسم الاداء التنظيمي

على نوعين اداء حالي (السياق) و اداء فني. الاداء الفني ويشمل الأنشطة المباشرة أو غير المباشرة و هذا النوع من العمليات يختلف بشكل كبير من وظيفة إلى أخرى اعتماداً على (المعرفة والمهارات والقدرات) ، ويتضمن بعض الأدوار ، بينما يتضمن اداء السياق تشارك الأنشطة في المحافظة على البنية الأساسية الفنية والنفسية وضرورة التعامل مع الآخرين هذه الأنواع من الأنشطة تعتمد على الدوافع ، والرغبات والخصائص الفردية .

الاداء التنظيمي هو إشارة إلى أن أهداف المنظمة أو المؤسسة يمكن قياسها في تحديد الأهداف المناسبة وتحققها (Fathiazar&Halimi,2009:106) و يؤكد (Alageband,2002:45) & (Safi,2001:114) ان مؤشرات الاداء المنظمي يمكن قياسها من خلال (1-العلاقات الإنسانية 2-التقويم 3- التدريب 4- الشؤون المالية 5- إدارة الشؤون).

ويعرف (محمد،2013، 2) (الاداء المنظمي على انه درجة التزام العاملين بتنفيذ المهام المناطة بهم و المحددة على وفق مواصفات التحليل الوظيفي من خلال استثمار قدراتهم و امكانياتهم المتعددة.

2. الخبرة

ويطلق عليها احياناً بالمهارة وهي المعرفة بواطن الأمور، والخبرة مصطلح واسع و شامل قد تتضمن في ثناياها حصيلة التجارب الوظيفية المتراكمة خلال سنوات العمل من جهة و حصيلة الاستفادة من تجارب بقية العاملين و فرق العمل . والخبرة من المقومات الاساسية لإنجاز اي عمل و تتنوع هذه الخبرات تبعاً الى طبيعة العمل و مرتكزاتها و شروطها و مقوماتها و الى طبيعة الانماط الشخصية من تحمل و سرعة التعلم و المهارة .

و عرف (كنعان، 2002، 305) الخبرة الخصائص والسمات والمهارات التي تنعكس في شكل سلوكيات ايجابية من قبل العاملين في المنظمة لتعبر عن قدرتهم المتميزة على إنجاز المهام المكلفين بها بدقة و سهولة في اقل وقت و جهد و باقل تكلفة .

و عرف (عساف ، 1988 ، 12) أن الخبرات سلوكيات تعكس الخصائص والسمات فعرّفها بانها خليط متكامل من الخصائص والسمات والمهارات والقدرات المتميزة التي يكتسبها العاملين لإنجاز مهام عملهم . ويرى (جروان ، 2002 ، 22) أن الخبرة تعبر عن امكانيات الفرد و قدراته و مهاراته و سماته الشخصية التي تترجم الى سلوكيات وتصرفات تنصب في طروق اداء المهام المختلفة .

و يشير (الشمري،2002، 1) الى الهدف النهائي من استعمال الخبرات هو اكتشاف اساليب عمل جديدة ، فيعرفها بانها الاستثمار الامثل و التوظيف الملائم لطاقة الافراد العاملين في انجاز الاعمال بطرق و اساليب متميزة عن الآخرين .

يتضح من التعاريف السابقة للخبرات التنظيمية انها تنطوي على: (حمزاوي،2010، 45)

- خصائص و سمات و خبرات تظهر على شكل سلوكيات ايجابية .
- تسهم في انجاز الأعمال و المهام بدقة و سهولة .
- ابتكار طرق عمل جديدة تؤدي الى نتائج افضل .
- قد تكون الخبرة موروثة أو مكتسبة من جراء العمل.

3. عبء العمل

تعددت تعاريف اعباء العمل أو ضغوط العمل بسبب ارتباط هذا المفهوم بكثير من العلوم الأخرى ، فهو يمثل احدى الاهتمامات المشتركة بين الباحثون في كل المجالات (الطبية ، النفسية ، الاجتماعية الخ) . ترتبط الضغوط بطبيعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم و ذلك أطلق عليها الضغوط المهنية (Dollard,M,2001:16) .

وأشار (جيرالد،2007، 257) الى عبء العمل على انه الفرق بين طاقات و امكانيات العاملين و ما مناط بهم من اعمال لانجازها فعند وجود هذه الفروق بشكل كبير و بدون وجود عوامل طارئة او الاستثنائية يوصف العمل بانه ذات اعباء و ضغوط كبيرة . وركز (ماهر،1986، 427) على تلك الظروف و العوامل الاستثنائية بأن جزء منها مرتبط فعلاً بظروف العمل و نوعية حياة العمل و الجزء الآخر مرتبط بتكوين الشخصية و قدراتها على التحمل

قد يكون عبء العمل ناتج عن (نمط الإشراف غير المناسب ، فقدان الفرد السيطرة على عمله ، مناخ العمل والمداولة ، عدم تمتع العمل بسلطات تتناسب ومسؤولياته ، عدم توافق قيم الفرد مع قيم و أهداف المنظمة) أهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله فضلاً عن نمط الشخصية ، القدرات والحاجات و غيره (حريم ، 2003، 78) مما تتولد استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي و متكرر ، ولا يستطيع مواجهتها اذ يظهر الجانب السلبي للضغط مما يؤدي الى نتائج . و قسمت آثار ضغوط العمل إلى صنفين (Boudjemil,2004:5) فسيولوجية ونفسية وسلوكية : آثار نفسية كالإحباط ،القلق ، الاحتراق النفسي ، العدوانية ، التوتر ، الارهاق . آثار سلوكية مثل الإصابات والحوادث ، الإفراط في النوم ، الإفراط في الأكل ، الإفراط بالحركة ، التدخين ، الهيجان ، التغيب عن العمل (الطعاني،2005، 204) .

4. العدالة التوزيعية

تمثل العدالة التوزيعية البعد الاول والأساس للعدالة التنظيمية اذ عرفها (Guo,2009:3) الانصاف في توزيع و تقسيم المنافع والعوائد على العاملين بشكل اجور او مكافآت . ويرى (Oran & Tziner,2011:68) العدالة المدركة للمحتوى والنتائج ، و قد وضحتها (Rai,2013:261) بأنها العدالة المركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر في رفاهية الفرد. اما (حمدي،2015، 5) يعرف العدالة التوزيعية هي مدى ادراك الافراد لعدالة تقسيم العوائد المنظمة مقابل مايقدمونه لمنظمتهم ، فهي تعبر عن عملية المقارنة بين المدخلات والمخرجات .

و لكي يسهل فهم هذا البعد جيداً ، لابد من فهم النظرية التي (نظرية العدالة) التي قدمها Adams المتعلقة بنظرية الإنصاف حيث قام بتفسير انعكاسات ادراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (اسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها و يتلقاها زملاءه في العمل ، فإذا كان ذلك المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون

لديه المعدل مرتفعاً يشعر بالسعادة عادةً ، أما الطرف الآخر الأقل فإنه يشعر بالغضب و ذكر . من خلال ذلك أيضاً أن تساوي المدخلات مع المخرجات مع الآخرين سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية ، وشعورية أخرى مثل الرضا و ذلك بدوره يقودنا إلى معرفة ردود أثر الفعل التي يقوم بها الافراد (Greenberg,2010:206) .

يظهر مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل اجور و ترفيات و حوافز بمقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها ، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات و تنص نظرية عدالة التوزيع الى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد (ابوتاية،2012، 152) .

المبحث الثاني : البراعة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم البراعة الاستراتيجية

تعني البراعة (Ambidexterity) في (قاموس اكسفورد) على أنها القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية (اكسفورد ،1980، 22) . اما بقاموس (المورد الحديث) فتعرف على انها القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية الى حد إستثنائي ، مخادع ، ذو وجهين (المورد الحديث ،2008 ، 51) . وردت كلمة البراعة في قاموس لسان العرب لابن منظور من أصل برع أي برع الجبل و فرعة (ابن منظور ، 1993 ، 475).

اما اصطلاحاً فقد طرح الكثير من العلماء آرائهم حول مصطلح البراعة فيرى (Judge&Blocker,2008:926) أن كلمة البراعة تعني استخدام كلتا اليدين مع بعضهم البعض و يظهر هذا مدى القدرة التي يتمتع بها الشخص أو المنظمة في انجاز الاعمال التي يسعى إلى تحقيقها بطريقة متوازنة للتوصل الى الهدف أو الغاية التي يذهب الى تحقيقها و تعني البراعة ضمن عمل المنظمات بالقدرة على الموازنة بين الظروف البيئية المحيطة بها و التأقلم معها و التوجه نحو استكشاف الفرص التي تتوفر للمنظمة و استغلالها بالطريقة الامثل .

اما بما يخص البراعة الاستراتيجية فيعرفها (Gibson & Birkinshaw,2004:47) على انها قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية الحالية و في الوقت نفسه تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية و تظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه . وفقاً ل (Probst & Rasch,2005:105) فإن البراعة الاستراتيجية تزيد من فرص المنظمة في البقاء على قيد الحياة على حساب تعظيم الربح على المدى القصير و ذلك عن طريق تحويل الموارد الحالية الى مشاريع استكشاف الفرص المتاحة.

ويشير (Chang et al .,2009:937) الى البراعة الاستراتيجية بأنها تمثل قدرة المنظمة الكفوءة في الاستجابة لطلبات السوق بشكل أي يبدأ بالتكيف مع تغيير البيئي و يقصد بالبراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل متوازن ضمن البيئة التنافسية التي تعمل بها و هي الاستكشاف الدقيق للفرص المحيطة للمنظمة و العمل على استغلالها و استثمارها بشكل مدروس و مخطط له و الدخول

ضمن المخاطر للتوصل الى نتائج عالية الجودة ضمن أداء المنظمة والعمل أيضاً على تعزيز جوانب الكفاءة لأداء المنظمة و الاستعانة بالمرونة مما يزيد من قدرات المنظمة في زيادة الأرباح و تقديم خدمات و منتجات متميزة و منافسة والعمل ضمن خطط طويلة الأجل.

و أشار (Howard,2012:17) الى البراعة الاستراتيجية بأنه تمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من المعارف والخبرات والاستراتيجيات الحالية و تطوير الاستراتيجيات المستقبلية بما يتلائم مع قابليات الافراد العاملين في المنظمة ، و أهم ما تمتاز به البراعة الاستراتيجية هو استخدام الامثل الموارد المتاحة كأن تكون اجتماعية ، اقتصادية ، سياسية ، تكنولوجية و غيرها من الموارد الطبيعية . و بين (Kouropalatis et al .,2012:1393) أنها تجسيد لكل من المرونة الاستراتيجية و الالتزام باستراتيجية سوق المنتج . و ابرز (Scott,2014:49) بأنها أولوية رئيسية تمكن المنظمات من قابلية بناء الأبداع و الحفاظ عليه باستمرار من أجل نجاح أسواق المنتجات الإبداعية المتزايدة والاساسية . و في نفس الاتجاه عرف (Wang,2017:2) البراعة الاستراتيجية بأنها المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية و قدراتها الداخلية و الدقة في العمل .

اما (Tomljenovic & Stilin ,2017:108) فعرّفها بأنها مجموعة متنوعة من الأنشطة الاستراتيجية ضمن العمليات الاستراتيجية الحالية الجديدة . وأشار (Hortovanyi,2018:3) بأنها نقطة انطلاق للعاملين الممارسين إذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكيف مع التغيير الخطير الناجم عن ثورة الصناعة الرابعة . و عرفها (Bustinzaa et al ., 2019:3) بأنها قدرة المنظمة على أن تكون متوازنة و كفوءة في ادارة متطلبات اعمال اليوم و في الوقت نفسه التكيفية مع التغييرات بينها. تأسيساً على ما سبقا نورد مفهوماً اجرائياً للبراعة الاستراتيجية على انه مصطلح يمزج بين كل من مضامين الادارة الاستراتيجية و مرتكزات البراعة التنظيمية متمثلة في الاسبقية في اكتشاف الفرص و الاستشعار بالتهديدات والقدرة على الاستجابة السريعة لها و بناء حالة من التوافق بين الموارد التنظيمية المتاحة و المتغيرات البيئية للوصول الى التفوق الاستراتيجي.

ثانياً : أهمية البراعة الاستراتيجية :

تعزز البراعة الاستراتيجية بعض النتائج التنظيمية الايجابية و قد ذكر في الأدب الإداري أن التفاعل بين استراتيجيات ابتكار الأستكشاف و استغلال الفرص يرتبط ايجابياً بمعدل نمو المبيعات ، و أن الخلل بين هذه الاستراتيجيات يرتبط سلباً بمعدل نمو المبيعات (He & Wang,2004:494) . كما أن البراعة الاستراتيجية تحقق مستويات عالية من الأداء المنظمي، الذي ينعكس على زيادة الربحية و رضا العملاء . (Gibson & Birkinshaw,2004:226)

و ذكر (Venkatraman et al ., 2007:45) أن البراعة الاستراتيجية تمنح المنظمة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتحقيق اهدافها ، حيث تتعامل مع قدرة المنظمة على إدارة الصراعات و التعامل مع التغييرات من خلال الكفاءة ، و المواءمة والتكيف ، و تحقيق أمثلية ، و إبداع . و تكمن أهمية البراعة الاستراتيجية في المنظمات التي تطبقها بمكونها تحقق مستوى عالي تكون اكثر مهارة في تنفيذ ادارة غير

متوقعة (Kouropalatis et al.,2012:1359).

و جسد كل من (Du & Chen, 2018:43) و (Judge & Blocker,2008:920) اهمية خاصة للبراعة الاستراتيجية في ظروف عدم اليقين و التقلب البيئي إذ ترتبط قدرة المنظمة على التغيير ارتباطاً ايجابياً بالبراعة الاستراتيجية فضلاً عن أنها تساعد بالمحافظة على الاستراتيجية الرشيقة بالتوازن بين البيئة الحالية و التكيف مع الاضطرابات المحتملة مستقبلاً . و أضاف (Chang et al ,2009:937) بأن البراعة الاستراتيجية تعمل على تعزيز القدرة السلوكية للعاملين لإظهار التوافق والقدرة على التكيف عبر وحدة الأعمال بأكملها . و يؤكد (Voss & Voss,2013:19) على امكانية المنظمة و خاصة المنظمات الناضجة التي تمتلك الموارد و القدرات و الخبرات تنفيذ خططها و استراتيجياتها بنجاح و هنالك منظمات تمتلك موارد و قدرات شحيحة و محصورة و لكن قد يكون هنالك فعالية للمنظمات التي تفنقر لبعض الموارد مثلها كمثل المنظمات الناضجة و ذلك بالاعتماد على البراعة الاستراتيجية كونها تقوم بالأساس على استكشاف الفرص و استثمارها و هذا يتيح للمنظمة المزيد من النجاح و التطور . و ذكر(Oreilly & Tushman,2013:338) بأن أهمية البراعة الاستراتيجية تترسخ في كون منظمات الاعمال في الوقت الحالي تواجه تحدي كبير في التكيف مع المتغيرات البيئة المحيطة و تبرز من خلال ذلك الحاجة الى الاستكشاف للبيئة و تحديد الفرص الكامنة فيها و استثمار لاصول المنظمة . و بين (Voss & Voss ,2013:2) بأن اهمية البراعة الاستراتيجية في المنظمات تتحقق عن طريق الجمع بين الاستكشاف و الاستغلال عبر أو داخل مجال الوظيفية اذ تظهر مجموعات متعددة من الوظائف تمتلك براعة المهارة عبر مجال المنتج و السوق و كما مبينة في الاتي :

- 1- استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب اسواق و زبائن جدد ، التي تتوافق مع استراتيجية نمو و تطوير السوق.
- 2- استكشاف قدرات المنتج الجديد التي تستهدف الزبائن الحاليين ، بما يتوافق مع استراتيجية نمو و تطوير المنتجات اي ضمن المجال الوظيفي ، تستكشف براعة المنتج مقدرات المنتج الجديدة بشكل متزامن و تستغل امكانية المنتج الحالي ، في حين تستكشف مقدرات السوق في وقت واحد اسواق الزبائن الجدد و تستثمر الزبائن الحاليين

رابعاً : أبعاد البراعة الإستراتيجية

حاول الباحثون وصف البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الابعاد نتيجة عمليات التفسير والتحليل لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، إذ حدد كل من (الكرعاوي، 2018)، (رشيد والعبودي، 2018)، (، Glenn & Zannie 2012) ثلاثة ابعاد للبراعة الاستراتيجية والتي تم اعتمادها في البحث الحالي وعلى النحو الاتي :

أ – البراعة الاكتشافية: تعد هذه الاستراتيجية شريان عمل المنظمات من قادات و ادارات في مجالات متنوعة و على وجه الخصوص في مجال ادارة الاعمال إذ تحسن قدرة العامل في بناء علاقات مترابطة

والاستفادة من الموارد المهمة من خلال القابلية في اكتشاف فرص جديدة (Li&Cui,2017:3) . أن الاكتشاف عملية مرنة وقابلة للتكيف ، والتي يجب تتكيف مع الفرصة الجديدة التي يمكن للمنظمة اكتشافها مشكلة بذلك مصدر من مصادر الابتكار (March,1991:87). أشار Eisenhardt & Sull,2001:119 الى أن البراعة الاستكشافية تنطلق من التفاعل مع بيئة الأعمال و استشعار الفرص المتاحة وتعزيز الموقف التنافسي و التنبؤ بحركات المنافسين ، و أن مساعي البراعة الاستكشافية تنطلق من تلبية احتياجات العملاء أو الاسواق الناشئة من خلال تقديم تصاميم جديدة ، و إنشاء أسواق جديدة و تطوير قنوات جديدة للتوزيع ، و أن استكشاف فرص جديدة من أجل النمو ينطوي على ابتكارات تنبئ مستوى أعلى من مخاطر و زيادة الحاجة إلى أن تكون المنظمة أكثر مرونة (Benner & Tushman,2003:256) . يوضح (Schulze,2009:24) بأن مفهوم الاكتشاف يقوم على عمليات البحث والابتكار والابداع و توسيع آفاق المنظمة للتوجه نحو الاسواق الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة و غير التقليدية و يعزز استراتيجيات المنظمة نحو التغيير والتحول الاستراتيجي ليقدم مقترحات جديدة من المنتجات أو المناطق الجغرافية و الاسواق التي يمكن الاستثمار من خلالها و أخذ المخاطرة في عمليات التجديد.

ب - البراعة الاستغلالية:

يبين كل من (Vermeulen & Barkema,2001:476) بأن البراعة الاستغلالية هو استخدام الامثل والمتقن لمهارف المنظمة الحالية . كما أشار (Vermeulen & Barkema,2001:476) إلى أن البراعة الاستغلالية تهدف إلى استعمال الدائم للمعرفة الحالية للمنظمة كمصدر لكل المكتسبات . و أشار(Pai,2007:24-25) الى أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الانشطة لخلق قيمة في الأمد القريب. حيث يشير (Judge & Blockker,2008:917) الى أن الاستغلال هو كسب الفرص من أجل خلق قيمة بشكل مباشر على شكل منتج أو خدمة جديدة . و عرف (Ireland&Webb,2009:493) إن عملية الانتقال من الاستراتيجية استكشاف الفرص إلى استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة لغرض تحقيق أقصى حد ممكن من الكفاءة في العمل. و أكد (Huang,2010:10) بأنه يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر و تحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية.

ث - البراعة الهيكلية:

أشار(Boanta & Csiszar,2017:69) بأن هذا البعد يقوم بفصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير من خلال انشاء هياكل منفصلة لكل مجموعة من الأنشطة لكونها مختلفة و لا يمكن ان تتعايش على نحو فعال ، و إشارة بعض الباحثين الى البراعة الهيكلية على أنها هيكل منفصل لمجموعتين من الأنشطة ، أي تختلف بعضا عن البعض الاخر و لكنها مكملة بعضا البعض في الدعم اداء المنظمات ، لذا تتطلب قدر كبير من الخبرات الادارية التي تعمل ضمن هياكل تنظيمي مستقل عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخر،

وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة تعمل بمعزل عن استراتيجيات المنظمات الأخرى و هذا يعتمد على براعة استخدام الاستراتيجيات و القدرات الموجودة لديه لتحسين أداء المنظمة. يرى (Hirschey,2015:67) إن على فرق العمل أن يكون بارعاً في استعمال واستخدام الاستراتيجيات لتعظيم أرباح المنظمة من خلال تلبية احتياجات السوق . فإن الوحدات المتواجدة داخل المنظمة التي تعمل كل منها بشكل منفرد عن الوحدات الأخرى و بالوقت ذاته يجب أن يكون لها تنسيقاً تنظيمياً يؤدي الى تحقيق البراعة في مجال استكشاف الفرص و الاستغلال موارد المنظمة لتحقيق التوافق بين الرؤيا المشتركة لفريق العمل في الادارة العليا والتي بدورها تعزز مكانة المنظمة في الاسواق المحلية والعالمية.

الفصل الثالث : الجانب الميداني

المبحث الأول : وصف مجتمع البحث و عينته :

تمثل مجتمع البحث بكافة اعضاء مجالس الكليات والبالغ عددهم (196) عضواً في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل حصراً و عددها سبعة جامعات ، فيما تم اختيار (88) عضواً منهم بشكل عشوائي ليمثلوا عينة البحث و بذلك بلغت نسبة العينة (44.9%) من المجتمع الكلي و بذلك يمكن أن تعبر العينة المختارة و تمثل المجتمع الكلي و تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً .

- وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، من حيث العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، وعلى النحو الآتي:

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

بينت معطيات الجدول (1) بأن اغلبية اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة قيد البحث هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (77.3%)، مقابل نسبة (22.7%) من الأناث ، و هذه دلالة على تكليف الذكور بالمناصب القيادية في الجامعات بدرجة اكبر من تكليف الأناث.

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يشير نتائج الجدول(1) الى أن اغلبية اعضاء مجالس الكليات يقع اعمارهم ضمن فئة (51 سنة فأكثر) و بنسبة (35.2%)، فيما جاءت بقية الفئات العمرية بنسب متفاوتة .

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي :

اظهرت مؤشرات الجدول(1) بأن النسبة الاكبر من افراد العينة حاصلين على شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (64.8%) و هذا النسبة تحسب لصالح الجامعات الخاصة في كونها تكلف حملة الشهادة الدكتوراه بمهام اعضاء مجالس الكليات اكثر من حملة شهادة الماجستير.

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي :

اوضحت النتائج في الجدول (1) بأن أغلبية افراد العينة يشغلون منصب رئيس قسم و بلغت نسبتهم (77.3%) و هذه دلالة على عدد الاقسام الكثيرة في الجامعات قيد البحث .

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية:

بينت معطيات الجدول (1) بأن نسبة (44.3%) من افراد العينة لديهم خدمة اجمالية تتراوح بين (1 – 10) سنوات فيما كانوا بقية اعضاء مجالس الكليات لديهم سنوات خدمة مختلفة.

• توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي :

اكدت نتائج الجدول (1) إلى أن أغلبية اعضاء مجالس الكليات و البالغة نسبتهم (47.7%) لديهم خدمة في القطاع التعليمي لمدة (1-10) سنوات و هذه المعطيات تدعم صحة اختيار الاشخاص و تكليفهم لشغل منصب اعضاء مجالس الكليات.

الجدول (1) وصف خصائص الأفراد المستجيبين

الفئة		توزيع الأفراد المستجيبين			
		ذكر	أنثى	المجموع	
الجنس		68	20	88	
		% 77.3	% 22.7	100%	
العمر	30-21 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر	المجموع
	6	26	25	31	88
	% 6.8	% 29.5	% 28.4	% 35.2	% 100
	الدكتوراه				
التحصيل الدراسي		57	31	88	
		% 64.8	% 35.2	100%	
المنصب الوظيفي	عميد	6	14	معاون صيد رئيس قسم	
		6	14	68	
		% 6.8	% 15.9	% 77.3	
مدة الخدمة الإجمالية	10-1 سنة	20-11 سنة	30-21 سنة	40-31 سنة	41 سنة فأكثر
	39	17	14	12	6
	% 44.3	% 19.3	% 15.9	% 13.6	% 6.8
	الدكتوراه				
مدة الخدمة في قطاع التعليمي	10-1 سنة	20-11 سنة	30-21 سنة	40-31 سنة	41 سنة فأكثر
	42	14	18	7	7
	% 47.7	% 15.9	% 20.5	% 8	% 8

المصدر : إعداد الباحث على وفق نتائج الإحصائي

المبحث الثاني : وصف متغيرات البحث**أولاً: تشخيص و وصف الانتماء المنظمي**

يتم من خلال هذه الفقرة تشخيص و وصف متغير الانتماء المنظمي و ذلك باستخدام النسب المئوية والتكرارات والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و على النحو الآتي:

1. وصف بعد الأداء المنظمي: بينت مؤشرات الجدول (2) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (x1-x7) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.15) و بأنحراف معياري (0.812) و بنسبة الاتفاق (82.92%)، اما على مستوى الفقرات فإن الفقرتين (X1) و (X2) ساهمتا في اغناء هذا البعد بشكل كبير حيث بلغت اوساطهما الحسابية (4.52) و هذه دلالة على المستوى العالي لاستعداد اعضاء مجالس الكليات لبذل جهود اكثر مما هو مطلوب منهم والسعي نحو استثمار عامل الوقت لتعزيز ادائهم اليومي ، اما الفقرة (x6) فكانت اقل الفقرات اسهاماً على وفق وسطها الحسابي البالغ (2.84) و هذه دلالة على المستوى المنخفض امكانية تطبيق افكار جديدة في الجامعات المبحوثة لتعزيز الاداء الوظيفي .

الجدول (2) وصف بعد الأداء المنظمي

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	إعداد متغير
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
90.45	0.606	4.52	0.00	0	1.14	1	2.27	2	39.77	35	56.82	50	X1	
86.82	0.725	4.52	0.00	0	3.41	3	4.55	4	46.59	41	45.45	40	X2	
87.50	0.807	4.38	0.00	0	4.55	4	6.82	6	35.23	31	53.41	47	X3	
90.45	0.678	4.52	0.00	0	1.14	1	6.82	6	30.68	27	61.36	54	X4	
86.59	0.784	4.33	1.14	1	1.14	1	9.09	8	40.91	36	47.73	42	X5	
56.82	1.286	2.84	14.77	13	32.95	29	19.32	17	19.32	17	13.64	12	X6	
81.82	0.797	4.09	1.14	1	3.41	3	10.23	9	55.68	49	29.55	26	X7	
82.92	0.812	4.15	2.44		6.82		8.44		38.31		43.99		المعدل	
			9.25						82.31					

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف بعد الخبرة: اظهرت نتائج الجدول (3) بأن بعد الخبرة حققت المستوى العالي بدلالة الوسط الحسابي العام (4.20) لفقرات هذا البعد (x8-x14) و حققت الفقرة (x14) والتي تنص على ميل الجامعات الخاصة للاستعانة بالخبراء والمستشارين للمساعدة بحل المشاكل اعلى مستوى حيث بلغ الوسط

الحسابي (4.61) فيما حققت الفقرة (x10) اقل مستوى والتي تنص على تشجيع الجامعات لتبادل المعلومات والخبرات و بذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3.25).

الجدول (3) وصف بعد الخبرة

نسبة الأتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الدرجة	أعداد متغير
			1		2		3		4		5			
			Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
90.2 3	0.525	4.51	0.00	0	0.00	0	1.14	1	46.5	41	52.2	46	X8	
90.0 0	0.567	4.50	0.00	0	0.00	0	3.41	3	43.1	8	53.4	1	47	X9
65.0 0	1.306	3.25	11.3	6	21.5	9	17.0	5	30.6	8	19.3	2	17	X10
82.7 3	1.008	4.14	3.41	3	6.82	6	3.41	3	45.4	5	40.9	1	36	X11
78.6 4	0.894	3.93	1.14	1	4.55	4	22.7	3	43.1	8	28.4	1	25	X12
88.6 4	0.583	4.43	0.00	0	0.00	0	4.55	4	47.7	3	47.7	3	42	X13
92.2 7	0.633	4.61	0.00	0	0.00	0	7.95	7	22.7	3	69.3	2	61	X14
83.9 3	0.788	4.20	2.27		4.71		8.60		39.94		44.48		المعدل	
			6.98						84.42					

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف بعد عبء العمل: وضحت نتائج الجدول (4) بأن الوسط الحسابي لل فقرات (x15-x21) حققت المستوى الجيد يدعم ذلك قيمتها (3.86) اما على صعيد الفقرات فأن الفقرة (x15) حققت اعلى مستوى مقرنة مع الفقرات الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي (4.55) والتي تنص على توافق الواجبات المكلفة لاعضاء الهيئة التدريسية مع اختصاصاتهم العلمية . اما الفقرة (x19) فحققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي (2.80) و بهذا فأن المستوى لعدم وجود اعباء تفوق طاقة اعضاء مجالس الكليات تعد منخفضة .

الجدول (4) وصف بعد عبء العمل

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	إعداد متغير	
			1		2		3		4		5				
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq			
90.9	0.741	4.55	1.14	1	1.14	1	4.55	4	28.4	1	25	64.7	7	57	X1
70.6	1.072	3.53	4.55	4	11.3	6	29.5	5	35.2	3	31	19.3	2	17	X1
77.0	1.056	3.85	3.41	3	6.82	6	22.7	3	35.2	3	31	31.8	2	28	X1
84.3	0.964	4.22	2.27	2	4.55	4	10.2	3	35.2	3	31	47.7	3	42	X1
55.9	1.146	2.80	13.6	4	29.5	5	27.2	7	22.7	3	20	6.82	6	6	X1
76.5	0.900	3.83	1.14	1	5.68	5	26.1	4	43.1	8	38	23.8	6	21	X2
84.5	0.723	4.23	0.00	0	3.41	3	6.82	6	53.4	1	47	36.3	6	32	X2
77.1	0.943	3.86	3.73		8.93		18.18		36.20		32.95				المعدل
			12.66				69.16								

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

4. وصف بعد العدالة التوزيعية: بينت مؤشرات الجدول (5) مستوى فقرات بعد العدالة التوزيعية و كان جيداً على وفق الوسط الحسابي (3.75) و لكافة الفقرات (x22-x28) و حققت الفقرة (x22) أعلى مستوى إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.58) والتي تنص على اعتماد الجامعات على مبادئ الموضوعية والشفافية عند توزيع المكافآت ، في حين حققت الفقرة (x26) اقل مستوى والتي تنص على أن فرص الترقية متساوية بين كافة العاملين وذلك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (2.05) .

الجدول (5) وصف بعد العدالة التوزيعية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	إعداد متغير	
			1		2		3		4		5				
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq			
91.5	0.541	4.58	0.00	0	0.00	0	2.27	2	37.5	0	33	60.2	3	53	X22
90.6	0.566	4.53	0.00	0	0.00	0	3.41	3	39.7	7	35	56.8	2	50	X23
91.3	0.657	4.57	0.00	0	1.14	1	5.68	5	28.4	1	25	64.7	7	57	X24
42.9	1.246	2.15	39.7	7	30.6	8	10.2	3	13.6	4	12	5.68	5	5	X25
40.9	1.124	2.05	39.7	7	32.9	5	13.6	4	10.2	3	9	3.41	3	3	X26
86.8	0.623	4.34	0.00	0	0.00	0	7.95	7	50.0	0	44	42.0	5	37	X27
80.6	0.988	4.03	3.41	3	3.41	3	15.9	1	40.9	1	36	36.3	6	32	X28
75.0	0.821	3.75	11.85		9.74		8.44		31.49		38.47				المعدل
			21.59				69.97								

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: وصف متغير البراعة الاستراتيجية:

تتناول هذه الفقرة وصفاً و تشخيصاً لابعاد متغير البراعة الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:

- وصف بعد البراعة الإكتشافية:

بينت نتائج في الجدول (6) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (y1-y7) يؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.12) وقد ساهمت الفقرة (y6) والتي تنص على أن الجامعات الخاصة تسعى إلى تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية لانجاز بحوث و دراسات في مجال البحث والتطوير بأعلى درجة حيث جاء الوسط الحسابي بقيمة (4.49) . اما الفقرة (y1) فقد حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات تالأخرى لهذا البعد حيث بلغ الوسط الحسابي (3.34) و هذه النتيجة تؤكد المستوى الجيد لسعي الجامعات الخاصة الى تلبية احتياجات و رغبات كافة الاطراف ذوي العلاقة .

الجدول (6) وصف بعد البراعة الإكتشافية

نسبة الأتقنى (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		المتوسط	المعدل	
			1		2		3		4		5				
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq			
66.82	1.113	3.34	7.9	5	14.7	7	23.8	6	42.0	5	37	11.3	6	10	Y1
88.18	0.637	4.41	0.0	0	0.00	0	7.95	7	43.1	8	38	48.8	6	43	Y2
88.18	0.600	4.41	0.0	0	0.00	0	5.68	5	47.7	3	42	46.5	9	41	Y3
78.64	0.855	3.93	1.1	4	3.41	3	22.7	3	46.5	9	41	26.1	4	23	Y4
82.73	0.730	4.14	1.1	4	1.14	1	10.2	3	57.9	5	51	29.5	5	26	Y5
89.77	0.661	4.49	0.0	0	2.27	2	2.27	2	39.7	7	35	55.6	8	49	Y6
82.50	0.855	4.13	1.1	4	4.55	4	10.2	3	48.8	6	43	35.2	3	31	Y7
82.40	0.779	4.12	1.62		3.73		11.85		46.59		36.20		82.79		المعدل
			5.36												

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

- وصف بعد البراعة الإستغلالية:

اظهرت معطيات الجدول (7) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (y8-y14) يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.34) ولقد حققت الفقرة (y12) اعلى مستوى اذ بلغ الوسط الحسابي (4.55) والتي تنص على حرص الجامعات المبحوثة لتطوير خدماتها من خلال توظيف آراء و افكار و مقترحات الآخرين . اما الفقرة (y14) والتي تنص على تركيز الجامعات الخاصة قيد البحث لتطوير و توسيع خدماتها التعليمية المستقبلية ، فقد حققت اقل مستوى مقرنة مع الفقرات الأخرى يؤكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (4.14) .

الجدول (7) وصف بعد البراعة الإستغلاية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الدرجة	الوصف
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
88.64	0.521	4.43	0.00	0	0.00	0	1.14	1	54.55	48	44.32	39	Y8	
86.59	0.738	4.33	0.00	0	2.27	2	9.09	8	42.05	37	46.59	41	Y9	
86.82	0.693	4.34	0.00	0	2.27	2	5.68	5	47.73	42	44.32	39	Y10	
87.05	0.695	4.35	0.00	0	2.27	2	5.68	5	46.59	41	45.45	40	Y11	
90.91	0.585	4.55	0.00	0	1.14	1	1.14	1	39.77	35	57.95	51	Y12	
85.00	0.747	4.25	0.00	0	3.41	3	7.95	7	48.86	43	39.77	35	Y13	
82.73	0.761	4.14	0.00	0	2.27	2	15.91	14	47.73	42	34.09	30	Y14	
86.82	0.677	4.34	0.00		1.95		6.66		46.75		44.64		المعدل	
			1.95				91.40							

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

- وصف بعد البراعة الهيكلية: اوضحت مؤشرات الجدول (8) الخاصة بقياس فقرات بعد البراعة الهيكلية (y15-y21) المستوى الجيد يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.95) و على صعيد الفقرات فأن الفقرة (y15) والتي تنص على الهياكل التنظيمية في الجامعات الخاصة قيد البحث ملاءمة مع وظائف وانشطة الجامعة فقد حققت المستوى العالي بدلالة قيمة وسطها الحسابي البالغ (4.16) ، اما بالفقرة (y18) والتي تنص على تحفيز ذوي الاجاء المتميز و مكافآت المبدعين في الجامعات المبحوثة من خلال انظمة تحفيز فعالة فقد حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى بدلالة الوسط الحسابي (3.51) .

الجدول (8) وصف بعد البراعة الهيكلية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		Y	الترتيب
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
83.18	0.801	4.16	0.00	0	3.41	3	14.77	13	44.32	39	37.50	33	Y15	
82.05	0.803	4.10	0.00	0	3.41	3	17.05	15	45.45	40	34.09	30	Y16	
81.59	0.925	4.08	1.14	1	5.68	5	14.77	13	40.91	36	37.50	33	Y17	
70.23	1.083	3.51	4.55	4	11.36	10	32.95	29	30.68	27	20.45	18	Y18	
77.27	0.776	3.86	1.14	1	1.14	1	27.27	24	51.14	45	19.32	17	Y19	
78.86	0.793	3.94	1.14	1	2.27	2	20.45	18	53.41	47	22.73	20	Y20	
80.45	0.742	4.02	0.00	0	2.27	2	19.32	17	52.27	46	26.14	23	Y21	
79.09	0.846	3.95	1.14		4.22		20.94		45.45		28.25		المعدل	
			5.36						73.70					

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

*النتائج الأتفة و على وفق معطيات الجداول(2),(3),(4),(5),(6),(7),(8) تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

- تحليل الارتباط بين متغيري البحث: اكدت معطيات الجدول (9) بأن قيمة معامل الارتباط بين متغير الانتماء المنظمي و متغير البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي بلغ (0.605) و هذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين و عند مستوى معنوية (0.05) و بذلك فإن زيادة مستويات الانتماء المنظمي في الجامعات الخاصة تؤدي الى زيادة مستويات الابعاد الثلاثة للبراعة الاستراتيجية و بهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية و تثبت صحتها.

الجدول (9) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	البراعة الاستراتيجية (Y)			المتغير المعتمد	
	البراعة الهيكلية	البراعة الإستغلاية	البراعة الإكتشافية	المتغير المستقل	
.653**	.374**	.430**	.306**	الاداء المنظمي	الانتماء المنظمي (X)
.801**	.215*	.184	.826**	الخبرة	
.711**	.206	.372**	.326**	عبء العمل	
.389**	.325**	.335**	.233*	العدالة التوزيعية	
0.605 **	0.772**	0.753 **	0.831 **	المؤشر الكلي	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

N= 88

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: تحليل التأثير متغيري البحث: اوضحت مؤشرات الجدول(10) وجود تأثير معنوي ايجابي بين متغير الانتماء المنظمي والبراعة الاستراتيجية على وفق وجهات نظر افراد عينة البحث والمتمثلين بأعضاء مجالس الكليات و بالاعتماد على معامل الانحدار البسيط حيث أن قيمة (F) بلغ (84.24) و هي معنوية عند مستوى (0.000) اما قيمة (R²) فبلغت (49.5) و هذه النتيجة تؤكد بأن التغير الذي يحدث بقيمة (49.5) في البراعة الاستراتيجية تفسرها التغير في الانتماء المنظمي اما القيمة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى تقع خارج حدود البحث الحالي ، اما قيمة (B⁰) والبالغة (0.629) فأنها تؤكد وجوداً للبراعة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة حتى و أن كانت قيمة الانتماء المنظمي صفراً ، و يؤكد قيمة (B¹) البالغة (0.882) بأن التغير في متغير الانتماء المنظمي بمقدار (1) يؤدي الى التغير في البراعة الاستراتيجية بمقدار (0.882) النتائج الأنفة تدعم صحة و ثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بأختبار التأثير بين المتغيرين .

الجدول (10) تأثير الانتماء المنظمي في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي

البراعة الاستراتيجية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
%49.5	84.241 Sig.(0.000)**	0.882 t(9.178) Sig.(0.000)**	0.629 t(1.628) Sig.(0.000)**	الانتماء المنظمي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F_{(1, 87)} = 3.952$ N= 88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أغلبية اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور و من الفئة العمرية الشبابية واغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه ، و لا تزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن عشرة سنوات ، و هذه المؤشرات جاءت متوافقة مع اعمار الجامعات الخاصة في اربيل اذ انها جامعات فتية و لازالت في مراحل النمو والتطور .
- 2- بينت معطيات وصف مؤشرات الانتماء المنظمي توافرها في الجامعات بنسب عالية حيث جاء مؤشر الخبرة بالدرجة الاولى ومؤشر عبء العمل بالدرجة الأخيرة و هذه النتائج تفسر امكانية تخفيض عبء العمل من خلال توظيف و استثمار الخبرات المتاحة .
- 3- اكدت نتائج الوصف وجود لدلالات العدالة التوزيعية في الجامعات المبحوثة من خلال تأكيدهم على تطبيق مبادئ الشفافية والموضوعية والنزاهة عند توزيع الاجور والمكافئات.
- 4- اكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة على وجود عبء العمل، يدعم ذلك المستوى العالي لتوافق الواجبات المكلفة لاعضاء الهيئة التدريسية مع اختصاصاتهم العلمية ، وهذه النتائج تؤكد توفر عبء العمل والذي يدعو الى دراسة كيفية تخفيضها .
- 5- بينت معطيات التشخيص وجود المستوى العالي للبراعة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة قيد البحث من خلال ابعادها البراعة الاستكشافية التي جاءت بالمرتبة الاولى و البراعة الهيكلية التي جاءت بالمرتبة الثانية و البراعة الاستغلالية التي جاءت بالمرتبة الاخيرة .

ثانياً : المقترحات

- 1- ضرورة تعزيز المستويات العالية لمتغيري البحث والسعي للمحافظة عليه من خلال تفعيل مصادر الانتماء المنظمي اولاً وآليات البراعة الاستراتيجية ثانية .

- 2- التأكيد على تقليص عبء العمل من خلال اعادة النظر في الوصف الوظيفي للاعمال القائمة و اعادة هيكله توزيع المهام الوظيفية .
- 3- التأكيد على تعزيز شعور العاملين بعدالة التوزيع من خلال الانصاف في توزيع العوائد على وفق نتائج تقييم الاداء المنظمي.
- 4- ضرورة استثمار الخبرات الموجودة في الجامعات من خلال نقلها الى الآخرين عن طريق الدورات و ورشات العمل .
- 5- ضرورة ايجاد وسائل حديثة لقياس الاداء المنظمي من خلال تبني معايير حديثة لقياس و تقييم الاداء .

قائمة المصادر

- ابو تاية ، بندر كريم ، (2012) ، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية " دراسة تطبيقية مركز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد (20) عدد (2) ، عمان ، الاردن .
- ابو جراد ، خليل ،(2015) ، " الانتماء والرضاء الوظيفي و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشحين للتربويين بمحافظة غزة " رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
- حجاج ، خليل ،(2007) ، " الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني " كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث والانسانية ، مجلد (15) ، عدد (2) ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
- حمزاوي ، محمد ،(2010) ، " المهارات الابداعية للقائد الامني و دورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات المدينة المنورة " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزق لفته (2018) " السلوك الاستراتيجي للمديرية وانعكاسه على براعة المنظمات" بحث تحليلي لاراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة ، وقائع المؤتمر العلمي الرابع ، الكلية التقنية الادارية / بغداد
- سلامة ، انتصار ،(2003) ، " مستوى الانتماء المهني و الرضاء الوظيفي و العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " رسالة ماجستير بكلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- الكرعوي، محمد ثابت (2018)" دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المنظمات" تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد – المجلد الخامس ، العدد العشرون.
- الطعاني ، حسن أحمد ،(2005) ، " مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الاساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم " مجلة جامعة دمشق ، المجلد (21) ، العدد (2) ، دمشق ، سوريا .
- عساف ، عبدالمطي ،(1988) ، " الاهداف الاستراتيجية العربية للتدريب في المجالات الامنية " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- عسليية ، عزت ،(2000) ، " القيم وعلاقتها بالانتماء لدى طلبة الجامعات " رسالة ماجستير الى كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .

- العنزي، فياض، (2008)، " مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية " رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- عواد ، يوسف ،(2012) ، " الانتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينيين " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية والتربوية ، المجلد الاول ، العدد (2) ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- عورتاني ، مامون ،(2003) ، " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الفلسطينية " رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- غنام ، ختام ،(2005) ، " السمات الشخصية و الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية محافظة نابلس ،جامعة النجاح الوطني ،نابلس ، فلسطين.
- محمد ، بهاء ،(2013) ، " تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام " دراسة وصفية تحليلية ، مكتب المفتش العام لوزارة النفط ، الجزائر.
- المطيري ، نانف ،(2006) ، " العوامل الشخصية والوظيفية و علاقتها بالانتماء التنظيمي " دراسة مسحية مقانة على ضباط و حرس حدود مدينتي الرياض والدمام ، رسالة ماجستير ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- النعساني ، عبدالمحسن ،(2002) ، " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي " بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- جريننبرج ، جيرالد & روبرت ، بارون ، (2007) ، " ادارة السلوك في المنظمات " ترجمة اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- حريم ، حسين ، (2003) ، " السلوك التنظيمي من منظور سلوك الموارد البشرية في المنظمة " ، دار زهران ، عمان ، الأردن .
- جروان ، فتحي ، (2002) ، " الابداع " دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- خضر ، لطيفة ، (2000) ، " دور التعليم في تعزيز الانتماء " عالم الكتب ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- خطاب ، عايدة ،(2001) ، " العولمة و مشكلات الموارد البشرية " مجلة العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- خطاب ، عايدة ، (1999) ، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية " جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- الشمري ، فهيد ، (2002) ، " المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث " شركة مطابع نجد التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- فلية ، فاروق & عبد الحميد ، محمد ،(2005) ، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " دارالمسيرة ، عمان ، الأردن .
- كنعان ، نواف ، (2002) ، " القيادة الادارية " (ط 8) ، مطابق الفرزدق التجارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ماهر ، احمد ،(1986) ، " السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات " المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر .

- النجار ، محمد عدنان ، (1995) ، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، سورية .
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي،(1993) ، لسان العرب ، دار صادر ، ط3 ، بيروت ، لبنان.
- Wang, Yiqing , (2014) **"A Study of Authentic Leadership Adopting The Job Demands and Resources Approach In Predicating Work -related Flow and Job Performance"** Thesis submitted to gain the degree of master in psychogy philosophy , Lingnan University.
- Boanta Catalin and Csiszar Akos, (2017), **" Optimal design of a parallel structure used as a haptic Interface "** , Mechanism and Machine Theory Journal homepage : www.elsevier.com/locate/mechmachtheory.
- Bustinzaa ,Oscar F & Vendrell – Herrero , Ferran & Gomesc , Emanuel ,(2019),**"Unpacking the Effect of strategic Ambidexterity on Performance"** , A Corsscountry Comparison of MMNEs Developing Product – Service innovation . International Business Review, Elsevier, vol. 29(6).
- Chang , Yuan-Chieh & Yang , Phil Y & Chen , Ming-Huel , (2009) , **"The Determinants of Academic Reserch Commercial Performance"** Towards an Organizational Ambidexterity , Perspective Research Policy Journal , Vol . (8) No. (12) .
- Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J. (2007). **The strategic entrepreneurial thinking imperative**, Acta Commercii, 7(3),123-134.
- Gibson, B & Birkinshaw, J., (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**,47(2), 209-226.
- Glenn, B. Voss , Zannie Giraud Voss (2012) **" Strategic Ambidexterity in small and Medium- Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in product and Market Domains "**Articles in Advance pp: 1-19 ISSN-
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). **Organizational crisis : The logic of failure**. Academy of Management Perspectives, 19(1), 90-105.
- Schulze, Patrick (2009). **Balancing Exploitation and Exploration**. Germany, Heidelberg : Gabler.
- Aure lien Buffat ,(2014) **" Public on the outside, private on the inside": the organizational hybridization, sense of belonging and identity strategies of the employees of a public unemployment insurance fund in Switzerland**, International Review of Administrative Sciences, Vol. 80(1).
- Boudjemil Ahmed, (2004) **"Performance des ressources humaines Séminaire international"** : le developpement human et les opportunités de'integration dans

l'economie de savoir et competences humaines , Universitede Ouargla, Algerie.

- Dollard .Maureen, (2001) , **“work stress” : Theory and intervention** ,University of south Australia, Nohsc symposium on the OHS implications of stress.
- Greenberg , J.,(2010) **“Organizational Injustice as an Occupational Health Risk”**, the Academy of Management Annals, Volume (4), Issue (1) .
- Guo, C., (2009) , **“The Meaning and Effects of Organizational Justice In alayoff situation”** : An Indigenou Chinese investigation, Unpublished PhD Thesis, University of Massachusetts Amherst, USA .
- Halimi , S. and Fathi azar, A.(2009), **“Formulate and prioritize management performance standards in elementary education”** , Journal of Educational Sciences , Volume (2), Issue (8) , Iran.
- Khalili Araghi , M . ; Yaginlou and Jawherdashti , F.(2003), **“Management based on performance”** : distance from theory to implementation objects, Part 2. 142. Monthly management.
- Khishi, B. ,(2009), **“Examine the relationship between organizational health and schools principals performance in three levels of Education Maragheh city”**, MA thesis, Bonab Islamic Azad University.
- Rai, G.S. ,(2013), **“Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention”** : Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, International Journal of Human Sciences, Vol (10), No(2).
- Safi, A.(2001) , **“Management education organization”** , Tehran: Arasbaran Publication .
- Tziner, A. and Oren, L. ,(2011) , **“Corporate Social Responsibility Organizational Justice and Job Satisfaction”** : How do They Interrelate, If at All, Revista de Psicologea del Trabajo Y de las Organizations, Vol 27, NO(1).
- He, Z -L & Wang , P-K ,(2004) , **“Exploration vs Exploitation”** : AN Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis , Organization Science , Vol 15, No(4) .
- Hortovany , L ,(2018), **“Strategic Ambidexterity”**: The Paradox of Exploitation and Exploration , Procedia – Social and Behavior Sciences , Vol (116) .
- Howard ,J .H, (2012), **“Innovation ,Ingenuity and Initiative”** : The Adoption Application of New Ideas In Australian Local Government, Canberra , Anszog , Institute for Governance , Australian center of Excellence for Local Government .

- Judge , William & Blocker , Christopher, (2008) , **“Organizational capacity for Chang and Strategic Ambidexterity”** : Flying The Plane While Rewiring it, European Journal OF marketing , Vol (42) , NO(9).
- Kouropalatis , Yiannis & Hughes,Paul & Morgan,Robert , E,(2012), **Pursuing “Flexible Commitment”**: As Strategic Ambidexterity An Empirical Justification in High Technology Firms , European Journal OF marketing , Vol (46) , NO(10).
- O'reilly , Charles & Tushman , Michael, (2013) , **“Organizational Ambidexterity”** : Past Present and Future , The Academy of Management Perspective , Vol (27), No (4) .
- Tomljenovic , Ljerka & Stilin , Anita, (2017), **“Research of Ambidextrous Organization in Croation SME”** , Dubrovnik International Economic Meeting , Vol (3) , NO (1) .
- Venkatraman, N & Lee , C–H & Iyer , B. (2007), **“Strategic Ambidexterity and Sales Growth”** : A Longitudinal Test in The Software Sector , Paper Preseted at the Unpublished Manuscript (Earlier Version Presented at the academy of Management Meetings , 2005 .
- Scott , N , (2014) , **“Ambidextrous Strategic and Innovation Priorities”** : Adequately Priming the Pump for Continual Innovation , Technology Innovation Management Review , 4 (7).
- Voss , Glenn & Voss , Zannie ,(2013) , **“Strategic Ambidexterity in Small and Medium – Sized Enterprises”** : Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains , Organization Science , Articles in Advanced, Vol (25) , No (5) .
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). **The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?** *Journal Occupational and Organizational Psychology*.
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey
- Simon L. Albrecht, (2010) **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, USA, Edward Elgar Publishing
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). **The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?** *Journal Occupational and Organizational Psychology*.

پوخته

ئهم تووژینه وهیه ههولیکه بو ناساندنی ئاستی سه ره بریکه خراوه یی بوون له ناو زانکو ناحکومیه کانی که تووژینه وهیه له سهر کراوه له میانهی نیشانه کانی (جیبه جیکردن ، شاره زایی ، گرانی کار ، دادپه روهی دابه شکردن) . و هه روه ها ناساندنی چه ندایه تی هه بوونی ره هه نده کانی کارامه یی ستراتیجی (کارامه یی دووزینه وه ، کارامه یی قوستنه وه ، کارامه یی په یکه ری) ، هه روه ها ناساندنی په یوه ندی و کاریگه ری نیوان هه ر دوو گوواو . کیشهی تووژینه وه که مان له میانهی ده بریری چه ند پرسیاریک ده رباره ی په یوه ندی و کاریگه ری نیوان گوواوه کان دیارمان کردوو . له بهر رووشایی ئامانجه کانی تووژینه وه و کیشه که ی دیزاینی هیلکاری گریمانیه مان کردوو که ژماره یه ک گریمانیه لظه له قولواوه و بو دلنیا بوون له دروستی گریمانیه کان به به کاره یانی به رنامه ی هه ژمیری (spss) تاقیکراونه ته وه . تووژینه وه که هه موو ئه ندامانی ئه نجومه نی کولیزه کان له (7) زانکوی ناحکومی له شاری هه ولیر که ژماره یان (196) که سه له خو ده گریت و ته نها (88) که سه وه کو سمیل ده ست نیشان کراون بو تووژینه وه که ده کاته ریژه ی (44.9) ، و ئه مه ش له بواری زانستی ره فتاری ریژه یه کی په سه ند کراوه .

تووژینه وه که گه یشتوو به کومه لیک ئه نجام ، له گرنگترینیان هه بوونی په یوه ندی و کاریگه ری به هیز له نیوان گوواوه کان و تووژینه وه که راسپارده ده کات که پیویسته ئه و په یوه ندیه به کار به یئری بو خزمه تی ئه و زانکویانه ی تووژینه وه که له سهر کراوه .

وشه کراوه کان : سه ره بریکه خراوه یی ، کارامه یی دووزینه وه ، کارامه یی قوستنه وه ، کارامه یی په یکه ری ، زانکو ئه هلیه کان .

The role of organizational affiliation in Achieving Strategic Ambidexterity

An Analytical Study of the Sample Opinions of Colleges Council members at Private Universities in the Erbil City

Essa Saeed Ababakir

Department of Business Administration, College of Administration and Economic, Salahhadin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Keywords: *Organizational Affiliation, Exploratory Dexterity, Exploitative Dexterity, Structural Dexterity, Private Universities.*

Abstract

The Study research aims to determine the levels of **organizational affiliation** in under study private universities, through their indicators (performance, experience, workload, distributive justice), and so to identify the availability of the dimensions of **Strategic Ambidexterity** represented by (Exploratory dexterity, Exploitative dexterity, structural dexterity), in addition to knowing the correlation and impact relationships between the two variables. the research problem was diagnosed by raising questions about the correlation and impact relationships between the two variables. In light of the objectives of the research and its problem, a hypothesis scheme was designed to acquire a set of hypotheses from it whose validity was tested through utilizing the statistical program (SPSS). The research community was represented by all college council members in seven private universities in Erbil city, and their number reached (196) individuals, while (88) of them were chosen to express the research sample. Thus, the proportion of the sample's representation of the community reached (9/44), which is an acceptable percentage in the field of behavioral sciences. The research accomplished a set of conclusions, the most important one is the existence of strong correlation and impact relationships between the two variables, so the research recommended the necessity to employ these relationships to serve the under-study universities.