



دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

سرهنك ابراهيم عثمان¹ - دهرن فريدون عبدالله² - محمد عبدالحسين الطائي³

mohammed.abed.altaee@gmail.com - Daroon.abdulla@univsul.edu.iq - sarhangibrahim17@gmail.com

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، إقليم كردستان، العراق.

³ قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الاردن.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة والاثار بين البراعة الإستراتيجية بأبعادها (الإستراتيجية الاستكشافية، والإستراتيجية الاستغلالية، والمرونة الهيكلية) والاستدامة التنظيمية والمتمثلة ب (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، والاستدامة التنظيمية الاجتماعية، والاستدامة التنظيمية البيئية، والاستدامة التنظيمية الاخلاقية) في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والأدبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء أنموذج والفرضيات اعتماداً على أبعاد البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (289) استبانة بصورة مباشرة جميع أفراد المجتمع المتمثلة بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق (289) فرداً. وتم استرجاع (256) استبانة، وبعد فرز الاستمارات المستلمة وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (242) استبانة. واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونموذج المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وأبعاده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والجامعات الخاصة على تبنيهم لأبعاد البراعة الإستراتيجية من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المبحوثة

الكلمات المفتاحية: البراعة الإستراتيجية – الاستدامة التنظيمية- جامعات الخاصة- إقليم كردستان العراق.

The Role of Strategic Ambidexterity in Achieving Organizational Sustainability

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Academic Leaders in Private Universities in The Kurdistan Region of Iraq.

Sarhang Ibrahim Othman¹ - Daroon Fereydoun Abdullah² - Muhammad Abdul Hussein Al-Taie³

¹⁺² Department of Business Administration, College of Management and Economics, Sulaymaniyah University, Sulaymaniyah, Kurdistan Region, Iraq.

³Department of Business Administration, Zarqa University, Zarqa, Jordan.

Abstract:

This research aims to analyze the relationship and impact between strategic ambidexterity in its dimensions (exploratory strategy, exploitative strategy, and structural flexibility) and organizational sustainability, represented by (economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability, and ethical sustainability) in private universities in the Kurdistan Region of Iraq. After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts were written and a model and hypotheses were built based on the dimensions of strategic ambidexterity and organizational sustainability, and based on the nature of the research and the goals it seeks to achieve, reliance was placed on the descriptive and analytical approach. In order to collect data, a questionnaire form was relied upon, and (289) questionnaires were distributed directly to all members of population, represented by deans, their assistants, and heads of departments and units in private universities in the Kurdistan Region of Iraq (289) individuals. (256) questionnaires were retrieved, and after sorting and checking the received questionnaires, the number of questionnaires suitable for analysis reached (242). Several statistical methods were used, including arbiters and Cronbach's alpha to ensure validity and reliability, factor analysis, numerator correlation, and structural equation modeling using (SPSS-26) and (AMOS-26) programs. The results showed that there is a positive correlation and impact between the research variables and its dimensions. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented related to the need for administrations, leaders, and private universities to focus on adopting strategic ambidexterity in order to achieve organizational sustainability for the researched universities.

Keywords: Strategic Ambidexterity - Organizational Sustainability - Private Universities - Kurdistan Region of Iraq.

المقدمة

في الآونة الأخيرة، واجهت المنظمات وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والمنافسة الشديدة على نحو أكبر من ذي قبل بسبب التطورات السريعة التي حدثت في بيئتها، فضلاً عن جائحة كورونا التي زادت من صعوبة تحقيق التفوق والاستدامة بل أصبحت هاجساً ومبعث قلق لادارات الجامعات وخاصة الجامعات الخاصة في ظل المنافسة الشديدة. في ظل هذه الضغوط تحاول المنظمات عموماً، والخدمية منها خصوصاً، ان تتسم بخصائص منظمات معاصرة وتمتلك مرتكزات البراعة الإستراتيجية كي تضمن لها البقاء والاستمرارية والاستدامة في سوق العمل (Zawawi and AbdWahab, 2019, 185)

وتعد الاستدامة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تساعد المنظمات على ضمان استمراريته وديمومتها في العمل وتعزيز فرض ازدهارها دون المساس باحتياجات المستقبل، فضلاً عن جعلها أكثر كفاءة وفاعلية من خلال التحسينات الإضافية في العمليات والمخرجات (المنتجات من السلع والخدمات) والتي تسهم بدورها في خفض التكلفة وتقليل المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية. ووفقاً لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية في لندن، (CIPD، 2012)، فإن جوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العمليات التجارية. ومن أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability) التي أصبحت هاجساً ومصدر قلق لإدارة مؤسسات التعليم العالي بعامة وإدارات الجامعات الخاصة تحديداً، في ظل المنافسة الشديدة وكذلك تبعات أزمة كوفيد19. كان لابد من ضرورة تبني إدارات هذه المنظمات التركيز على مرتكزات البراعة الإستراتيجية (Strategic ambidexterity).

وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمن المشكلة الفكرية للدراسة الحالية من مواجهة جامعات والمؤسسات في قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان العراق بعامة وعلى وجه الخصوص الجامعات الخاصة العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية (التعليم الإلكتروني)، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم (Ranking)، الامر الذي استوجبت على تلك المنظمات تبني مجموعة من آليات وممارسات مناسبة تكيف مع تلك التطورات وتحقيق الاستدامة التنظيمية. تفتقد المؤسسات التعليمية للمقومات الأساسية المميزة للجامعة المعاصرة المتمثلة بنظم التعليم الجديدة لتطوير المناهج والمساهمة في عملية الخلق والإبداع عند الطلبة، وتوفير مرتكزات البراعة الإستراتيجية الموازية لمتطلبات العصر، وتبني مرونة هيكلية الذي قد يسهم بدورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تبني نوع من التوافق بين استكشاف واستغلال الفرص وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه يقوم بمساعدة البراعة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير متطلبات السوق والاعتماد على تكنولوجيا عالية الجودة، أي بدورها تؤثر على أداء المنظمة

على المدى الطويل، وهذا يسمح للمنظمات بالتعامل مع المتغيرات السوقية، أي القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء واحتياجات الأسواق في الوقت المناسب وبأقل التكاليف. ولأجل التكيف مع هذه التغيرات البيئية، استوجب على الجامعات وبناءً على دراسات السابقة ضرورة تبني مرتكزات البراعة الإستراتيجية بحيث يكون لديها القدرة في التوازن بين نشاطي البحث عن الفرص والاستثمار، كما تبحث في المواضيع ذات العلاقة بين القابليات التكنولوجية ومقدرات التصميم الإستراتيجي التي تقود إلى استقرار البيئة الداخلية للتكيف مع التهديدات المحتملة التي قد تقوض من قدرة المنظمة على تحقيق نمو والبقاء والاستدامة (Li, 2013: 876).

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي (هل أن للبراعة الإستراتيجية دور في تحقيق الاستدامة التنظيمية). واستناداً إلى مشكلة الدراسة، وضعت مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات الدراسة المقترحة وعلى النحو الآتي:

- 1- ما هو مستوى تبني البراعة الإستراتيجية من قبل الجامعات موضوع الدراسة حسب آراء القيادات؟
- 2- هل هناك دراية ومعرفة كافية بموضوع الاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة؟
- 4- هل للبراعة الإستراتيجية تأثير في الاستدامة التنظيمية في جامعات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- تسليط الضوء على مواضيع حديثة ومفاهيم حيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال اليوم والمتمثل في (البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية).
- 2- من خلال مراجعة وتحليل العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، تبين عدم وجود أية دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان. لذا إن الدراسة الحالية سوف تسهم في تقديم الطروحات النظرية التي تمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف الباحثين.
- 3- إثارة اهتمام الجامعات الخاصة في الإقليم بضرورة الاعتماد على متطلبات ومرتكزات البراعة الإستراتيجية والتي قد تكون لها مساهمة جادة في نجاح المؤسسات الخدمية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 4- من السمات التي تعطي للدراسة أهمية كبيرة أنها سوف تجري أو يتم إجراؤها في قطاع مهم وحيوي وهو قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان، إذ تحتل مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تنهض بالإقليم وترقى به لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره.

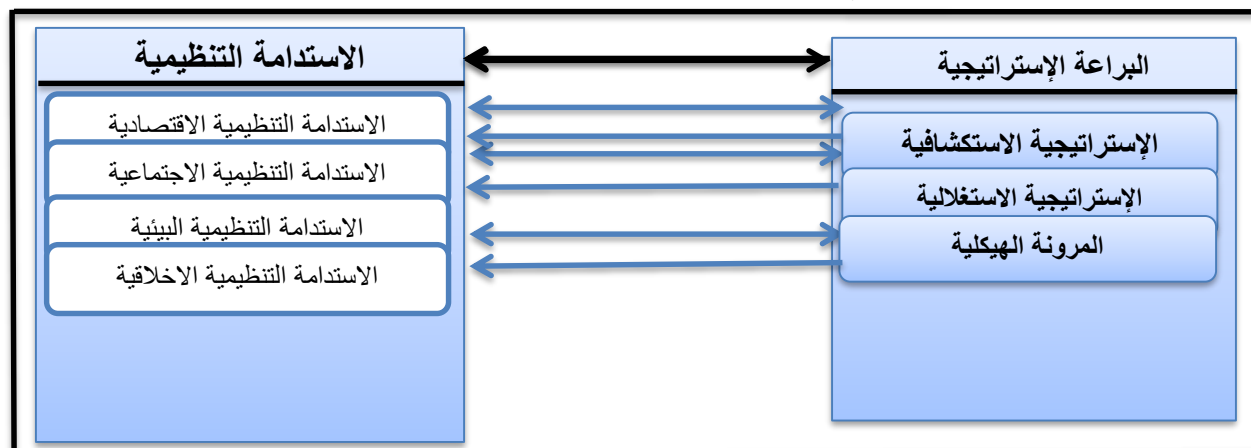
ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- بناء إطار مفاهيمي فلسفي متكامل لمتغيرات الدراسة من خلال مراجعة الجهود المعرفية والعلمية الحديثة
- 2- معرفة مدى تبني الجامعات موضوع الدراسة للمرتكزات البراعة الإستراتيجية.
- 3- توضيح مدى اهتمام الجامعات الخاصة بأبعاد الاستدامة التنظيمية وبيان كيفية تحقيقها.
- 4- معرفة طبيعة علاقة بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة.
- 5- تحديد أثر البراعة الإستراتيجية في الاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثـر بين البراعة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً والاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1) المخطط البحث الفرضي

المصدر/ من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث، ولتحقيق أهدافه واختبار مخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق)) وتتفرع منها الآتي

1- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير البراعة الإستراتيجية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة.

2- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاستدامة التنظيمية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية ((توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية منفردة ومجمعة في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق عند مستوى دلالة (0.05)))

الفرضية الرئيسة الثالثة ((تؤثر البراعة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً وموجباً في الاستدامة التنظيمية منفردة ومجمعة في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق عند مستوى دلالة (0.05)))

سادساً/ منهج البحث

سعيًا من الباحثين للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية:- تم اختيار العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.
- 2- الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجسيد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداءً من (2023/3/1) إلى (2023/8/20)
- 3- الحدود المكانية: تم اختيار الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

ثامنا: أساليب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول إلى نتائج، تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- 1- **الجانب النظري:** اعتمد الباحثون لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الإنترنت المحكمة.
- 2- **الجانب العملي:** أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد تم الاعتماد على **الاستبانة** والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث (البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية). وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة:- يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الاجمالية، اللقب العلمي). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (البراعة الإستراتيجية)، حيث تم قياس البراعة الإستراتيجية بالاعتماد على (الكرعاوي، 2017)، (Samuel et al, 2017) (الحسناوي & السنجري، 2020) (Rozak et al., 2021) من خلال أبعادها الثلاثة والمتمثلة بـ (الإستراتيجية الاستكشافية، الإستراتيجية الاستغلالية، المرونة الهيكلية). ووضع (15) سؤالاً تبين فيه جميع الأبعاد التي تمتلكها البراعة الإستراتيجية. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، إذ تم قياسها من خلال أبعادها الأربعة والمتمثلة بـ (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية، الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) وبالاعتماد على كل من ((Crucke et Cella-De-Oliveira, 2013) (Arora et al, 2020) (al, 2022) (جهلول وخضير، 2021)، (الحدراوي وآخرون، 2020)، (Dyllick and Hockerts, 2002). ووضع (20) سؤالاً لقياس المتغير التابع. وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الإجابة (أتفق بشدة 5 درجات، أتفق 4 درجات، غير متأكد 3 درجات، لا أتفق 2 درجة، لا أتفق بشدة 1 درجة). وعند تصميم استبانة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية أبعاد المتغيرات المبحوثة، ولغرض التأكد من ثبات أداة البحث تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) التي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبيان، فإذا كان معامل الثبات (0.60) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen & Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:
- 1- أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير البراعة الإستراتيجية (0.930)، في حين جاء متغير الاستدامة التنظيمية بأقل معامل ثبات حيث بلغت قيمته (0.910).

2- أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (15) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات بالتجزئة التصفية بمعادلة (Guttman) على مستوى جميع الفقرات (0.953). حيث كانت قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح (0.914) وأجري تصحيح معامل الارتباط هذا عن طريق معادلة (Spearman-Brown)، ليصبح (0.955) بعد التصحيح. ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان الدراسة الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (1) الخاص بقياس الثبات.

الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة الدراسة

معامل Guttman الثبات بالتجزئة النصفية	معامل الارتباط		قيم تجزئة الثبات		عدد العبارات	الرمز	المتغيرات والأبعاد		
	بعد التصحيح	قبل التصحيح	النصف الثاني	النصف الاول					
0.930	0.935	0.878	0.734	0.768	5	EXPLAIN.ST	الإستراتيجية الاستكشافية		البراءة الإستراتيجية
					5	EXPLOR.ST	الإستراتيجية الاستغلالية		
					5	ST. FLEX	المرونة الهيكلية		
					15	المجموع			
0.910	0.911	0.837	0.749	0.789	5	ECO.SUS	الاستدامة التنظيمية الاقتصادية		الاستدامة التنظيمية
					5	ENV.SUS	الاستدامة التنظيمية البيئية		
					5	SOCI.SUS	الاستدامة التنظيمية الاجتماعية		
					5	ETHIC.SUS	الاستدامة التنظيمية الاخلاقية		
					20	المجموع			
0.953	0.955	0.914	0.857	0.871	35	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

تاسعا: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

تتمثل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق ميداناً مبحثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والوحدات في الجامعات المبحوثة والبالغ عددهم (289) فرداً. أما عينة البحث فيتمثل ب (242) فرداً. ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فإن حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (165) فرداً. أما الباحثون ومن أجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة أغلبية العمداء ورؤساء الأقسام والوحدات قاموا بتوزيع (289) استبانة بصورة مباشرة، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (256) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (14) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (242) استبانة صالحة للتحليل.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: البراعة الإستراتيجية

مفهوم البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity Concept

يرجع أصل هذه الكلمة إلى القرون الوسطى وتحديدًا من كلمة (Ambidexterity) اللاتينية، وإن أول من استخدم مصطلح "البراعة" كان Duncan في السياق الإداري في عام 1976، الذي أشار إلى أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى النظر في الهياكل المزدوجة والمختلفة التي تساعد في تنفيذ الابتكارات (Fisal & Hamed, 2022: 538)، مؤكداً أن البراعة تتطلب تبادل ومقايضة القدرات المالية وقدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة في استجابتها للتغيرات البيئية (O'Reilly & Tushman, 2008: 193). وافترض Duncan أن المنظمات يجب أن تكون قابلة لتبني أي تغيير في هيكلها من أجل تمكين نفسها من أي ابتكار وتغيير (Alabadi et al, 2018 : 22). في حين أن (March, 1991) هو أول من أوجد مصطلحي الاستكشاف والاستغلال في حقل إدارة الأعمال، ولقد ركزت الأدبيات التي بحثت في هذا المجال على كيفية أن تكون المنظمة ناجحة في تلبية متطلبات العمل وفي ذات الوقت تكون متكيفة للتغيرات في البيئة (الحبوبي، 2022: 134). وأشار (Laplume, 2010: 20) بأن أصول البراعة Ambidexterity تنبع من الإدارة المتناقضة لـ (Thompson, 1967) ونظرية سيرت السلوكية في المنظمة لـ (March, 1963).

وتعد موضوع البراعة الإستراتيجية من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية منذ مطلع القرن الحالي والتي تسهم بدراسة كافة الجوانب التي تساعد المنظمات لتحقيق التوازن بين نشاطي البحث عن الفرص والاستثمار، كما تبحث في المواضيع ذات العلاقة بين القابليات التكنولوجية ومقدرات التصميم الإستراتيجي التي تقود إلى استقرار البيئة الداخلية للتكيف مع التهديدات المحتملة التي قد تقوض من قدرة المنظمة على تحقيق نمو مستقر لأجل مدة قصيرة ومتوسطة وبعيدة الأمد، لذلك تسعى البراعة الإستراتيجية إلى إكساب المدراء القدرات والمهارات اللازمة لموازنة التوترات المتناقضة ليكونوا قادرين على إيجاد التوازن بين القابليات التكنولوجية وقدرات التصميم التنظيمي وتعزيز قيمة المنتجات الحالية والجديدة (Ho et al, 2011: 209). وهذا ما أكد عليه (يوسف، 2021: 227) عندما أشار إلى أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حيث يمكن للمنظمات البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفاعلية. ويضيف الباحث بأنه تمثل قدرة المنظمة على إدارة التناقضات الإستراتيجية في الوقت المناسب لصالح المنظمة على المدى القصير والطويل.

وتعني البراعة الإستراتيجية ضمن عمل المنظمات بالقدرة على الموازنة بين الظروف البيئية المحيطة بها والتأقلم معها والتوجه نحو استكشاف الفرص التي تتوفر للمنظمة واستغلالها بالطريقة الأمثل (أبابكر، 2022: 608). وأضاف (Ahmad & Bashqaly, 2019: 106) بأن هذا المفهوم يتم استخدامها للدلالة على القدرة على الجمع بين المراحل المختلفة للإبداع والكفاءة والقدرة على التكيف والمرونة والقدرة على التكيف والقدرة التنافسية في السوق. وأنها قدرة المنظمة على تنفيذ الهياكل المزدوجة في إدارة المقايضات الناشئة من التركيز على المواءمة والتكيف في نفس الوقت (يوسف، 2021: 227). ويشير (Rooijakkers, 2013: 4) بأن البراعة هي قدرة المنظمة على استغلال جميع الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت. وهنا يتفق الباحثون مع أفكار Rooijakkers حول قدرة المنظمات في استغلال واستكشاف الفرص في آن واحد. من جانبه، وأكد (إسماعيل، 2020: 11) بأن البراعة تعني الإبداع في العمل. أي براعة أصحاب العمل في عملهم. وهي قائمة على رغبة الإنسان في الإبداع بعملة من غير طلب.

وفي ضوء التعاريف أعلاه، يعرفها الباحثون بأنها تمثل قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه قيام بتطوير الإستراتيجية المستقبلية بمعنى قدرة المنظمة على استغلال معارفها الحالية واستكشاف معارف جديدة من أجل البقاء في بيئة أعمال ديناميكية، مع التركيز على الابتكار الجذري للخدمات والمنتجات والممارسات والعمليات من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية.

1- أهمية البراعة الإستراتيجية : (Importance of Strategic Ambidexterity)

أكد كل من (اليساري واللامي، 2022: 93) بأن المنظمات التي تحاول الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت ستحقق اداء مالية متميزة. وتنعكس أهمية البراعة الإستراتيجية في تعزيز القدرات الإستراتيجية وجعلها مستدامة، من خلال توفير مرافق متساوية للمنظمات لتشجيعهم على الانخراط في الاستكشاف والاستغلال (Raisch & Zimmermann, 2018: 315). في الواقع، تعد البراعة الإستراتيجية مفتاحاً حيوياً في قيادة المنظمات للنجاح المستمر وفي تطوير المنتجات لأنها تمكنهم من تحقيق الأرباح والابتكارات على المدى الطويل (Andriopoulos & Lewis, 2009: 698).

وتساعد البراعة الإستراتيجية على نجاح المنظمات المعاصرة، كما أشار إليها (عبد الوهاب واحمد، 2020:9) حيث تكمن أهميتها من أنها:

1. تساعد البراعة الإستراتيجية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح في الوقت الحالي وعلى مدى طويل.
2. استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة.
3. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون آنياً بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
4. تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2- أبعاد البراعة الإستراتيجية (Dimensions of Strategic Ambidexterity)

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تناولتها دراسات (أبو غنيم وآخرون، 2012)، (الكرعاوي، 2017) (Li & Cui, 2018: 514) بوصفها أبعاداً أكثر اتفاقاً وأكثر شمولية، فضلاً عن أنها تتلاءم مع عمل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق وكما في الشكل (2)



الشكل (2) أبعاد البراعة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين

وفيما يأتي وصف لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- الإستراتيجية الاستكشافية (Explorative strategy):

تعتبر الإستراتيجية الاستكشافية شريان عمل المنظمات من قادات وإدارات في مجالات متنوعة وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال إذ تحسن قدرة الفرد في بناء علاقات مترابطة والاستفادة من الموارد المهمة عن طريق القدرة في استكشاف فرص جديدة (Li & Cui, 2018: 514). تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تطوير المنتجات والبحث عن أسواق جديدة وزبائن مرتقبين وتحقيق التوسع في الإبداع ونضوج الأفكار الحديثة (إسماعيل، 2020: 13). ويؤكد (العازي ومهدي، 2019: 422) بأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المنظمات عادة ما تلجأ إلى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد. ويعرفها **الباحثون** بأنها يمثل نهج إستراتيجية استكشاف الفرص والتكيف والاستعداد لمتغيرات السوق وتكوين قنوات توزيع جديدة ولذلك فإن المنظمات تلجأ إلى البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها والتي تضمن تحسين وتطوير المنتجات والخدمات. ويؤكد الباحثون بأن الإستراتيجية الاستكشافية تمثل قدرة المنظمات للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة في البيئة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة وبالتالي ظهور زبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة. وتعرف أنشطة الاستكشاف بأنها أنشطة تهدف إلى معالجة قضايا الزبائن والأسواق الجديدة عبر تبني المعرفة الجديدة في ظل المهارات الموجودة الناتجة عن البحث والمرونة والمخاطرة والتجارب العلمية (اليساري واللامي، 2022: 94) كما أشار (الكرعاوي، 2016: 25) إلى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات، أحداث). **ويضيف الباحثون** بأنه عندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

2- الإستراتيجية الاستغلالية (Exploitative strategy):

إن استغلال الفرص يشير إلى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق. فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة (العازي ومهدي، 2019: 422). وتمثل هذه الإستراتيجية الاستغلال الأمثل لقدرات المنظمة لتحسين أنشطتها وأعمالها بما يضمن خلق قيمة لتلك الأنشطة في المدى القريب حيث تركز هذه الإستراتيجية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين في الأسواق (إسماعيل، 2020: 13). إن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتجانس الذي ينبغي توجيهه نحو الاستثمار في القدرات الحالية والتحسين المستمر للفرص (Andriopoulos & Lewis, 2009: 698). تمثل هذه الإستراتيجية الاستغلال الأمثل لقدرات المنظمة لتحسين أنشطتها وأعمالها بما يضمن خلق قيمة لتلك الأنشطة في المدى القريب حيث تركز هذه الإستراتيجية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين في الأسواق وتسعى إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة لضمان توسيع المنتجات الحالية مع زيادة منافذ التوزيع وكل ذلك يأتي من خلال الاستثمار المبرمج للفرص المتاحة المستمدة من سلسلة التوقعات والتنبؤات للتعرف والاطلاع على المناطق الواقعة تحت تأثير قدرات المنظمة، حيث إن الفرصة عامل أساسي لإقرار وتنفيذ الإستراتيجية (الطه والهلايلي، 2020: 349).

ويشير الباحثون إلى أن استغلال الفرص المتاحة يشمل الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية، ومن الأمثلة على الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستغلها هي التوسع في السوق من خلال خدمات موجودة أصلاً، والقدرة في التنوع في الخدمات المقدمة، وتحسين التقنيات الحالية التي من شأنها أن ترفع من الأداء.

3. البراعة الهيكلية (المرونة الهيكلية) (Structural Ambidexterity):

يمثل بُعد البراعة الهيكلية وفقاً لـ (Raisch et al., 2009: 685) فصل الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية إلى وحدات تنظيمية متميزة. يمكن هذا الفصل المنظمات البارعة من الاحتفاظ بالعديد من خبراتها التي لديها القدرة على التعامل مع الاحتياجات المتضاربة، حيث إنها تحمي العمليات الجارية داخل وحدات الاستغلال من التدخل في الخبرات الناشئة حديثاً والتي تخضع للتطوير في الوحدات الاستكشافية. وهي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة. أي تختلف بعضها عن البعض ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال، وكذلك يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير لكنها مكملة بعضها البعض في دعم أداء المنظمات (ابراهيم، 2018: 589) وأشارت العديد من الدراسات إلى أن البراعة الهيكلية لا تخص الهياكل فقط وإنما تشمل بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها إستراتيجيتها الخاصة من حيث (الهياكل، النظم، الثقافات، الحوافز) (الطه والهاللي، 2020: 349). لذا فالبراعة الإستراتيجية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلياً، فالسعي للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلياً، فالسعي للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة

ثانياً: الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

1- مفهوم الاستدامة التنظيمية (The concept Organizational Sustainability)

وتطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كوسيلة لإدارة منظمات الأعمال وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al, 2012: 158). وبدأت وكالات الأمم المتحدة في الاهتمام بقضايا الاستدامة البيئية العالمية. حيث ألزم إعلان "Tailors" لعام 1990 قادة الجامعات بتعزيز الاستدامة البيئية في التعليم العالي ووضع خطة عمل من عشر نقاط لدعم هذا المسعى (Luzano et al., 2013: 11). انعقدت القمة العالمية الأولى حول التنمية المستدامة في عام (1992)، وأعقبها بعد عقد قمة عالمية أخرى في جوهانسبرج في جنوب إفريقيا. منذ ذلك الحين، كانت الاستدامة موضوع قلق عالمي كبير. كما تم توسيع معنى "الاستدامة" بشكل كبير في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين وهو ينطوي الآن على نهج شامل تدعم فيه قضايا الاستدامة الاجتماعية والمالية والصحية والتعليمية المفهوم الأساس للاستدامة البيئية (Barnard & Van der Merwe, 2016: 213). وأكد (Kilintzis, 2020: 953) بأن الاستدامة التنظيمية أصبحت موضوعاً شائعاً على مدار السنوات القليلة الماضية، مما جعل المنظمات الرائدة تتعرض لضغط كبير من الأسواق والتشريعات. ومن

ثم سعت المنظمات إلى مواءمة نفسها مع الاستدامة، مما أدى إلى نشوء مصطلح الاستدامة التنظيمية (Carayannis et al. 2017: 38).

تشير الاستدامة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الأعمال الحالية بنجاح وامتلاك المرونة للاستعداد والاستجابة الإستراتيجية لاحتياجات العمل المستقبلية وبيئة السوق والتشغيل. ويُعد النجاح المستمر للمنظمة نتيجة لقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل والحفاظ عليها والتي لم تتحقق، بطريقة متسقة لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وبشكل متوازن وطويل الأجل أيضاً (Tasleem et al, 2015: 3). وحسب معهد "Chartered" للأفراد والتنمية في لندن (CIPD) فإن جوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العمليات التجارية. هذا المبدأ ضروري لأن مفهوم الاستدامة سيحافظ على استمرار العمل من خلال مساعدة الأعمال على الازدهار دون المساس باحتياجات المستقبل (Zawawi and AbdWahab, 2019: 397). وأنها تزود المنظمات بهياكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها بشكل يمكنها أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة (مليحة، 2016، 39). وقد عرف الاستدامة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (1):

الجدول (1) تعريف الاستدامة التنظيمية على وفق الآراء الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(Singh et al, 2016: 4617)	الأنشطة التي تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الذي تحمي فيه الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية وتعززها في المستقبل
2	(Lee et al, 2017: 467)	قياس مدى احتضان المنظمة للسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والازدهار الاقتصادي في عملياتها، وفي نهاية المطاف التأثير الذي تمارسه على المنظمة والمجتمع
3	Zawawi and AbdWahab, 2019: 397	عملية دمج الأداء البيئي والمادي والاجتماعي والاقتصادي بروحانية المنظمة، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشأن البيئة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للموظفين والمجتمع المحلي، ومن ثم إنتاج استدامة شاملة وكاملة
4	(الحدراوي وآخرون، 2021: 510)	الممارسات التي تؤديها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفاعلية على المستويات البيئية والاجتماعية والاقتصادية

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على المصادر الواردة فيها

وعليه فإن التعريف الاجرائي للاستدامة التنظيمية هي:- اعتماد إستراتيجيات الأعمال والأنشطة التي تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل وبالتالي امكانية امتلاك القدرة على الاستمرار في الوجود، لتصبح مؤسسية ولديها شرعية دائمة في المجتمع

2- أهمية الاستدامة التنظيمية (Importance of Organizational Sustainability)

يساعد الالتزام بالاستدامة التنظيمية على تطوير احترام الموظفين للقضايا البيئية وتحفيزهم لمواجهة التحديات التي يمكن التنبؤ بها بسهولة (Amjad et al, 2021: 3). في حين بين (Kavalić et al, 2021: 16) بأن الاستدامة التنظيمية تعتمد على الابتكار القائم على المعرفة، إذ يتعين على المنظمات الابتكار وخلق القيمة؛ من خلال إدارة

المعرفة من أجل تحقيق وضع تنافسي مستدام في السوق. تشير الدراسات السابقة التي أجريت في البلدان ذات الاقتصادات المستقرة أيضًا إلى أن إدارة المعرفة هي عامل رئيس للتطوير التنظيمي، تشمل إدارة المعرفة وتحقيق ديناميكيات تنافسية ثابتة في المنظمة. هذه الديناميكيات ترى المعرفة كأساس لتحسين الإنتاجية. تتزامن نتائج الدراسات الأخرى أيضًا مع الاستنتاج القائل بأن المناخ التنظيمي القائم على التعاون هو عامل مهم للتنفيذ الفاعل لممارسات إدارة المعرفة. أيضًا، يتعين على المديرين إنشاء بيئة تنظيمية مناسبة من شأنها تمكين الاستخدام الناجح للمعرفة في المنظمات. هذا من شأنه أن يحسن القدرة التنافسية بشكل كبير على المستوى الكلي (Kavalić et al, 2021: 16). ويؤثر أداء استدامة المنظمة بشكل إيجابي على سمعتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة وحتى إنتاجية الموظفين (Lee et al, 2017: 467).

في حين أكد (Prahalad, 2016: 87) بأن أهمية الاستدامة التنظيمية تتمثل بالآتي:

أ. تحدد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وبذلك تحدد مسارها نحو التميز، وتسهيل عملية التواصل الفاعل للأفكار داخل المنظمة وخارجها، فضلاً عن أنها تساعد على إيجاد هيكل أساس للنظام داخل المنظمة، وتحديد الأعمال التي تعاني من الضعف، وإزالة التكرار والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة.

ب. يحفز استخدام هياكل وبنى تحتية ملائمة، فضلاً عن العمليات اليومية التي تتناسب مع المعايير الموضوعية.

ت. تجعل المنظمة متقدمة عن المنظمات الأخرى في مجال المنافسة، ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي بل أيضاً لها أبعاد أخرى اقتصادية واجتماعية والتحسين المستمر.

ويضيف الباحثون بأن أهمية الاستدامة التنظيمية تكمن في النقاط الآتية:

أ. الحفاظ على الطاقة الانتاجية للمنظمة بكفاءة عالية.

ب. الحفاظ على الموارد، والحد من إهدارها.

ت. الحد من التلوث من النفايات.

ث. تحقيق الإيرادات واحتمالية تخفيض التكاليف.

ج. تعمل المنظمات التي تتبنى مفهوم الاستدامة بممارساتها على تحسين صورتها وسمعتها.

3. أبعاد الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability) Dimensions of

اتفق غالبية الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال كلاً من الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية كأبعاد للاستدامة التنظيمية، على سبيل المثال ((Basiago, 1999)، (Dyllick & Hockerts, 2002)، (Kranjc & Glavic 2005)، (Jamali, 2006)، (Baumgartner & Ebner, 2010)، (Bekele, 2013)، (Cella-De-Oliveira, 2013)، (Arora et al, 2020)، (Crucke et al, 2022)) (جهلول وخضير، 2021)، (الحدراوي وآخرون، 2020). لذا سيعتمد الباحثون على هذه الأبعاد في الدراسة الحالية بسبب اتفاق غالبية الباحثين عليها، وملاءمتها في التطبيق، وتوافقها مع أهداف الدراسة والميدان المبحوث والمتمثلة بالجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق. مع التنويه إلى أن الباحثون أضافوا بُعداً رابعاً وهو بُعد (الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) إلى الأبعاد الثلاثة المذكورة. وفيما يأتي شرح موجز وعرض لهذه الأبعاد:

أ. الاستدامة التنظيمية الاقتصادية Economically Organizational sustainable:

يشير البعد الأول، الأداء الاقتصادي إلى المقياس العام للصحة المالية العامة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. حيث بدون أداء مالي إيجابي، قد لا تتمكن المنظمة من مواصلة عملياتها التجارية (Lee et al, 2017: 467). وتعرف

الاستدامة التنظيمية بأنها تأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى النظم الاقتصادية على المستويين الوطني والعالمي. ومؤشرات ذلك التأثير هي الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف أصحاب المصلحة. وتُعد النتائج المالية مثل الأرباح الصادرة بشكل فصلي نصف سنوي، وسنوي بمثابة أداة مهمة لفهم المنظمة ومدى قابليتها المالية (Bekele, 2013:15). يرى الباحثون أن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية يجب أن تضمن التدفق النقدي الكافي للسيولة؛ من خلال توليد عائد أعلى من المتوسط لحملة الأسهم (Cella-De- Oliveira, 2013: 964). كما تتضمن موضوعات مثل المنافسة وعرض العمل والاندماج في أسواق جديدة والربح طويل الأجل (Kranjc & Glavic 2005: 192). باختصار، لتحقيق الاستدامة التنظيمية الاقتصادية يجب على المنظمة أن تنفذ أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع عائد اجتماعي واقتصادي للمساهمين (Munck et al, 2011: 148). تتطلب الاستدامة الاقتصادية أن تدير المنظمات عدة أنواع من رأس المال الاقتصادي منها: رأس المال الاقتصادي (الدين وحقوق الملكية ورأس المال الملموس (الألات والأراضي والأسهم) ورأس المال غير الملموس (السمعة والاختراعات والمعرفة الفنية والروتين التنظيمي) (Dyllick & Hockerts, 2002: 133).

ب. الاستدامة التنظيمية الاجتماعية Social Organizational Sustainability:

البعد الثاني للاستدامة التنظيمية هو الاستدامة الاجتماعية. حيث أكد (Dillard et al, 2009: 67) بأن الاستدامة الاجتماعية تُعد العمليات التي تولد الصحة الاجتماعية المتعلقة برفاهية أعضاء المنظمة. يُعرّف البعد الثاني الأداء الاجتماعي بأنه "مسؤوليات المنظمة تجاه العديد من أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والمجتمع ككل، بالإضافة إلى مسؤولياتها التقليدية تجاه المساهمين الاقتصاديين (Lee et al, 2017: 467). ومن جانبه أكد (Azapagic, 2003: 304) بأن الاستدامة التنظيمية الاجتماعية تغطي الخصائص الآتية: الأجر العادل، الفرص المتساوية، ظروف الصحة والسلامة الجيدة، نظام المكافآت، تأمين الأفكار، تطوير الكفاءة والتدريب، الخطط المهنية والسلوك التنظيمي الأخلاقي. الجوانب الاجتماعية المهمة في المشاريع الصغيرة والصغيرة والمتوسطة هي السلامة في مكان العمل والصحة المهنية (أي تجنب المخاطر الصحية)، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وعلاقات العمل والإدارة الصحية، وإشراك المنظمات في الأنشطة الخيرية، إذ تتحد هذه الجوانب وتولد الثقة والولاء بين الموظفين وتجاه المنظمات. (Singh et al, 2016: 4617). وينظر إليها الباحثون بأنها تشمل مفاهيم كالعدالة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة والهوية الثقافية والاستقرار المؤسسي، والتي يسعى إلى الحفاظ على البيئة من خلال النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة الفقر.

ت. الاستدامة التنظيمية البيئية Environmental Organizational sustainability:

يتعلق البعد الثالث للاستدامة التنظيمية بالسلامة البيئية وحمايتها، مما يبرز التزام الجيل الحالي بحماية قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم في المستقبل، وتبرز هنا ثلاثة قضايا تقليدية لحماية البيئة هي استغلال الموارد، والانبعاثات، والأضرار البيئية والمخاطر (Steurer et al. 2005: 264). يُعرّف البعد الثالث بالأداء البيئي وأنه نتائج إدارة المنظمة لجوانبها البيئية أو مجمل سلوك المنظمة تجاه البيئة الطبيعية، أي مستوى استهلاكها الإجمالي للموارد والانبعاثات (Lee et al, 2017: 467). تشمل الاستدامة التنظيمية البيئية منع التأثيرات التي تحدثها المنظمة على النظام الطبيعي، المكون من كائنات حية وغير حية. حيث يتجاوز التصديق على الامتثال للوائح والمبادرات الحكومية، مثل إعادة التدوير أو الاستخدام الفاعل للطاقة، لأنه لا يستثني النهج الشامل على العمليات التنظيمية، التي يحكمها تقييم الآثار الناتجة عن منتجات المنظمة وعملياتها اليومية. إلى جانب تقليل الممارسات التي قد تؤثر

على وصول الأجيال القادمة إلى الموارد الطبيعية الحيوية (Munck et al, 2011: 148). وأنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل الأجل (Cella-De-Oliveira, 2013: 965).

ث. الاستدامة التنظيمية الاخلاقية (Ethical Organizational Sustainability):

تستثمر المنظمات بشكل كبير في سمعتها المؤسسية كطريقة للتأثير على المستهلكين. إن الإجراءات التي اعتمدتها المنظمات يمكن أن تساعد في تحقيق سمعة جيدة والمحافظة عليها. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر الأنشطة غير المالية للمنظمات على سمعتها من خلال تمييز منتجاتها التي تقدمها، إذ يمكن أن يؤدي التزام المنظمات بالبادئ الأخلاقية إلى حمايتها من التقييمات السلبية لأصحاب المصلحة وتعزيز مكانتها. كما يمكن تحقيق الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمدرء غير التنفيذيين عن طريق الحد من عدم تناسق المعلومات، وتوفير المعلومات المناسبة لأصحاب المصلحة، وجذب المستثمرين إلى المنظمات، ومنع الاحتيال بالشكل الذي يضر في سمعتها ونموها. من جهة أخرى، يمكن لمساهمي المنظمة الكبار أيضاً التأثير بشكل إيجابي على سمعة المنظمة؛ من خلال ممارسة الضغط على المديرين، وإنشاء إجراءات مناسبة لنقل المعلومات، وتوفير الحلول المناسبة لمنع الاحتيال (Zimon et al, 2022: 8). لذلك يؤكد الباحثون بأن بناء السلوك الاخلاقي المستدام في حاجة إلى ثورة في واقع القيم المجتمعية والاشتغال على اصلاح الضمير البيئي للإنسان والارتقاء بوعيه المسؤول في جوانب ممارساته وإستراتيجياته الاقتصادية والصناعية المضرة بالأمن البيئي، وتحجيم ثقافة الانانية في بعد مفهومها في تفضيل المصالح الذاتية الضيقة على مصالح الحق الإنساني.

الاستدامة التنظيمية الأخلاقية كمفهوم متجذرة بعمق في ممارسات العدالة بجميع أشكالها. إذ يكمن التحدي القادم في استعادة تلك الجوانب الإيجابية للمجتمعات الصغيرة التي تعلمت أن تقدر أن التقدم بدون الإنسانية ليس تقدماً على الإطلاق (Lolas, 2003: 193). هي وجود مبادئ وقواعد تنظم العمليات التجارية التي يعمل المنظمات بموجبها وعدم تنكر التزاماتها واحترام حقوق الإنسان، والسعي لمحاربة الفساد والتخفيض المستمر للتكاليف (Luque & Herrero-García, 2019: 1287).

المحور الثالث

الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجامعة، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة في الجامعات الخاصة، وعلى النحو الآتي:

أ- توزيع الأفراد المستجيبين وفق الجامعة:

يوضح الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية للمشاركين في الاستبانة وفق الجامعة التي ينتمون إليها.

جدول (2) توزيع الأفراد وفق الجامعة التي ينتمون إليها

اسم الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة اللبنانية الفرنسية	30	12.4
جامعة نولج	14	5.8
جامعة أربيل	8	3.3
جامعة نوروز	13	5.4

7.4	18	جامعة كاتوليك
7.4	18	جامعة جيهان - دهوك
6.6	16	جامعة بيان
9.9	24	جامعة جيهان - أربيل
7.4	18	جامعة نيشك
6.6	16	جامعة قيوان
7.4	18	جامعة جيهان-سليمانية
6.2	15	جامعة كويظة
5.4	13	جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا
8.7	21	جامعة التنمية البشرية
100.0	242	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

يتبين من الجدول (2) أن أعلى نسبة من المشاركين في الدراسة الحالية هم من الجامعة اللبنانية الفرنسية بنسبة 12.4% يليه جامعة جيهان أربيل بنسبة 9.9%. وان أقل نسبة من المشاركين هم من جامعة أربيل بنسبة 3.3% فقط من مجموع المشاركين في الاستبيان.

ب-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (3) إلى أن نسبة الذكور في العينة هي (74%) أما نسبة الإناث هي (26%)، مما يشير إلى أن معظم المشاركين هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في الجامعات الخاصة والسبب في ذلك قد تعود إلى التزامتهن العائلية.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	179	74.0
انثى	63	26.0
المجموع	242	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ت-توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (36.8%)، وتلتها نسبة (32.2%) للفئة العمرية (41- 50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 – 60 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (23.1%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (61 سنة – فأكثر) وبنسبة بلغت (0.8%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات الخاصة المبحوثة هم من الفئة العمرية في سن الثلاثين إلى الستين وذلك بسبب طبيعة الوظيفة التي يعملون فيها كإساتذة جامعيين وتدرسيين.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
21-30	17	7.0
31-40	89	36.8

32.2	78	41-50
23.1	56	51-60
0.8	2	أكثر-61
100.0	242	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ث- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي:

يتبين من المعلومات في الجدول (5) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة ماجستير والتي بلغت (46.7%) يليه حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (38.4%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة (10.3%)، يليه بعد ذلك حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (3.7%). مما يدل على أن أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات العليا التي تؤهلهم للإجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول أن نسبة حاملي شهادة دبلوم فني تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة (0.8%)

الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فني	2	0.8
بكالوريوس	9	3.7
دبلوم عالي	25	10.3
ماجستير	113	46.7
دكتوراه	93	38.4
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ج. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي:

يتبين من المعلومات في الجدول (6) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من ذوي لقب المدرس والتي بلغت (40.1%)، يليه أصحاب لقب الأستاذ المساعد بنسبة (25.6%). في حين كان نسبة ذوي لقب الأستاذية هم النسبة الأقل وقد بلغت (5.8%)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة الحالية تتوزع توزيعاً طبيعياً ويتضمن مختلف الألقاب العلمية

الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

اللقب العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مدرس مساعد	52	21.5
مدرس	97	40.1
أستاذ مساعد	62	25.6
أستاذ	14	5.8
أخرى	17	7.0
المجموع	242	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ح. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة:

يوضح الجدول (7) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (11-15 سنة) والتي شكلت نسبتهم (28.9%)، ثم تلتها فئة (6-10 سنة)، حيث بلغت نسبة (26%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) إذ بلغت (18.2%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (12%) مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية الأفراد وتتوزع العينة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بسنوات الخدمة أو الخبرة الوظيفية.

الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة الاجمالية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فما دون	44	18.2
6-10	63	26.0
11-15	70	28.9
16-20	36	14.9
21 سنة فأكثر	29	12.0
المجموع	242	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

خ. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:

يتبين من المعلومات في الجدول (8) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من رؤساء الأقسام والتي بلغت (37.2%)، في حين كان نسبة العمداء هم الأقلية وقد بلغت (7.4%)، مما يشير إلى أن العينة يتكون من مختلف المناصب الإدارية وذلك يعني صحة الماهم بمتغيرات الدراسة.

الجدول (8) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عميد	18	7.4
معاون عميد	24	9.9
رئيس قسم	90	37.2
مقرر قسم	49	20.2
مسؤول شعبة أو وحدة	61	25.2
المجموع	242	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

يشتمل هذا المحور على عرض البيانات والمعلومات وتحليلهما، والتي أظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بالمسؤولين في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق حول متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا المبحث إلى معرفة مستوى أبعاد الدراسة المتمثلة بـ (البراعة الإستراتيجية، الاستدامة التنظيمية)، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض أسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (أنتفق تماماً) إلى اوطأ وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل

حقل الإجابة (لا أتفق تماماً) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى (2-3-4) لتمثل حقول الإجابة (أتفق - محايد - لا أتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الأدنى والأعلى للاستجابة لإيجاد الوسط الفرضي $\{3=5/(1+4+3+2+5)\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي أقل من (3) فهو مرفوض.

ومن أجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (9)

الجدول (9) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1.8 – 1	ضعيف جداً
2	2.6 – 1.8	ضعيف
3	3.4 – 2.6	متوسط
4	4.2 – 3.4	عالي
5	5 – 4.2	عالي جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة: السعودية.

أولاً / تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير البراعة الإستراتيجية وأبعادها:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير البراعة الإستراتيجية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (10 و 11 و 12) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير البراعة الإستراتيجية، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .

وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول الإستراتيجية الاستكشافية: -

يتضح من الجدول (10) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الإستراتيجية الاستكشافية قد بلغ (4.0577) والانحراف المعياري العام قدره (0.58869) والأهمية النسبية بلغت (81.15)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن بعد الإستراتيجية الاستكشافية والمعتمدة من قبل الجامعات المبحوثة جيدة من وجهة نظر العينة المدروسة، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y1) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (4.1942) والانحراف المعياري البالغ (0.88292) ومعامل الاختلاف (21.05)، أما أقل فقرة إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Y5) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.8926) والانحراف المعياري البالغ (0.95371) ومعامل الاختلاف (24.50)، أما بقية الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون نسبته تقع ما بين (3.9917- 4.0455) وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن

الجامعات الخاصة المبحوثة لهم إلمام واهتمام ببعد الإستراتيجية الاستكشافية. ونال هذا البعد المرتبة الأولى بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإستراتيجية الاستكشافية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
متغيرات الاستكشافية	Y1	4.1942	0.88292	21.05	78.95	83.88	1
	Y2	4.0041	0.89488	22.35	77.65	80.08	3
	Y3	4.0455	0.87496	21.63	78.37	80.91	2
	Y4	3.9917	0.88787	22.24	77.76	79.83	4
	Y5	3.8926	0.95371	24.50	75.50	77.85	5
المعدل العام		4.0577	0.58869	14.51	85.49	81.15	الأولى

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد الإستراتيجية الاستغلالية: -

ويتضح من الجدول (11) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الإستراتيجية الاستغلالية قد بلغ (3.9975) والانحراف المعياري العام قدره (0.64528) وأهمية نسبية بلغت (79.95)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن الإستراتيجية الاستغلالية جيدة من وجهة نظر العينة المدروسة في الجامعات المبحوثة، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y10) قد حصل على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.0785) والانحراف المعياري البالغ (0.93238) ومعامل الاختلاف (22.86)، أما أقل فقرة إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Y7) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.9174) والانحراف المعياري البالغ (0.97340) ومعامل الاختلاف (24.85)، وقد حصلت بعض الفقرات على نسب أعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة لها بين [3.9628– 4.0248] وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن العينة المدروسة في الجامعات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان لها إلمام واهتمام بالإستراتيجية الاستغلالية وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإستراتيجية الاستغلالية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
متغيرات الاستغلالية	Y6	4.0248	0.91064	22.63	77.37	80.50	2
	Y7	3.9174	0.97340	24.85	75.15	78.35	5
	Y8	4.0248	0.92868	23.07	76.93	80.50	3
	Y9	3.9628	0.93938	23.70	76.30	79.26	4
	Y10	4.0785	0.93238	22.86	77.14	81.57	1
المعدل العام		3.9975	0.64528	16.14	83.86	79.95	الثانية

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد المرونة الهيكلية:-

يتضح من الجدول (12) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المرونة الهيكلية قد بلغ (3.9739) والانحراف المعياري العام قدره (0.61124) وأهمية نسبية بلغت (79.48)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن المرونة الهيكلية جيدة من وجهة نظر العينة المدروسة في الجامعات المبحوثة، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y12) قد حصل على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.0372) والانحراف المعياري البالغ (0.86102) ومعامل الاختلاف (21.33)، أما الفقرة الأقل إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Y14) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.9174) والانحراف المعياري البالغ (0.87460) ومعامل الاختلاف (22.33)، وقد حصلت بعض الفقرات على نسب أعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة لها بين [3.9793– 3.9380] وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن العينة المدروسة في الجامعات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان لها إلمام واهتمام بإستراتيجية البراعة الهيكلية وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المرونة الهيكلية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
المرونة الهيكلية	Y11	3.9380	0.87868	22.31	77.69	78.76	3
	Y12	4.0372	0.86102	21.33	78.67	80.74	1
	Y13	3.9793	0.86157	21.65	78.35	79.59	2
	Y14	3.9174	0.87460	22.33	77.67	78.35	5
	Y15	3.9380	0.92020	23.37	76.63	78.76	4
المعدل العام		3.9739	0.61124	15.38	84.62	79.48	الثالثة

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ولغرض المقارنة بين أبعاد البراعة الإستراتيجية، فقد تبين من الجدول (13) بأن بُعد الإستراتيجية الاستكشافية هو الأعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه بعد الإستراتيجية الاستغلالية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد المرونة الهيكلية من حيث الأهمية النسبية.

جدول (13) الأهمية الترتيبية لأبعاد البراعة الإستراتيجية

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الإستراتيجية الاستكشافية	4.06	81.15	الاول
الإستراتيجية الاستغلالية	4.00	79.95	الثاني
المرونة الهيكلية	3.97	79.48	الثالث
البراعة الإستراتيجية	4.00	79.97	

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

وعموماً تشير نتائج الجدول (13) إلى أن جميع الفقرات الخاصة بمتغير البراعة الإستراتيجية قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين الأفراد المشاركين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما أدى إلى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة أيضاً. ويلاحظ هنا أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير البراعة الإستراتيجية يساوي (4.00) وبلغت الأهمية النسبية الكلية لمتغير القيادة الأخلاقية (97.79).

وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية الفرعية من فرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير البراعة الإستراتيجية وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة"

ثانياً/ تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير الاستدامة التنظيمية وأبعادها:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير الاستدامة التنظيمية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الاستدامة التنظيمية:-

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول الاستدامة التنظيمية الاقتصادية:-

ويتضح من الجدول (14) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية قد بلغ (3.9882) والانحراف المعياري العام قدره (0.56443) والأهمية النسبية بلغت (79.76)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن بعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Z1) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.0702) والانحراف المعياري البالغ (0.84433) ومعامل الاختلاف (20.74). أما الفقرة الأقل إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z2) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.8719) والانحراف المعياري البالغ (0.90876) ومعامل الاختلاف (23.47)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات الأخرى بين (3.8843-4.0620) وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية لها أهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	Z1	4.0702	0.84433	20.74	79.26	81.40	1
	Z2	3.8719	0.90876	23.47	76.53	77.44	5
	Z3	3.9380	0.90198	22.90	77.10	78.76	3
	Z4	4.0620	0.79956	19.68	80.32	81.24	2
	Z5	3.8843	0.81673	21.03	78.97	77.69	4

المعدل العام	3.9882	0.56443	14.15	85.85	79.76	الثالثة
--------------	--------	---------	-------	-------	-------	---------

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية البيئية: -

ويتضح من الجدول (15) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستدامة التنظيمية البيئية قد بلغ (3.9819) والانحراف المعياري العام قدره (0.53191) والأهمية النسبية بلغت (79.64)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن بعد الاستدامة التنظيمية البيئية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Z9) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.1570) والانحراف المعياري البالغ (0.77843) ومعامل الاختلاف (18.73). أما الفقرة الأقل إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z8) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.9132) والانحراف المعياري البالغ (0.80758) ومعامل الاختلاف (20.64)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة لل فقرات الأخرى بين (3.921 - 4.0083) وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن الاستدامة التنظيمية البيئية لها أهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الرابعة بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية البيئية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
الاستدامة التنظيمية البيئية	Z6	3.9298	0.82443	20.98	79.02	78.60	3
	Z7	3.9215	0.81863	20.88	79.12	78.43	4
	Z8	3.9132	0.80758	20.64	79.36	78.26	5
	Z9	4.1570	0.77843	18.73	81.27	83.14	1
	Z10	4.0083	0.83488	20.83	79.17	80.17	2
المعدل العام		3.9819	0.53191	13.36	86.64	79.64	الرابعة

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية: -

ويتضح من الجدول (16) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية قد بلغ (4.0319) والانحراف المعياري العام قدره (0.54350) والأهمية النسبية بلغت (80.64)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Z12) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.1570) والانحراف المعياري البالغ (0.76769) ومعامل الاختلاف (18.47). أما الفقرة الأقل إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z15) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.9091) والانحراف المعياري البالغ (0.80455) ومعامل الاختلاف (20.58)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة لل فقرات الأخرى بين (3.9256 - 4.0661) وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن

الاستدامة التنظيمية الاجتماعية لها أهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	Z11	4.0661	0.83229	20.47	79.53	81.32	2
	Z12	4.1570	0.76769	18.47	81.53	83.14	1
	Z13	4.0289	0.80661	20.02	79.98	80.58	3
	Z14	3.9256	0.77476	19.74	80.26	78.51	4
	Z15	3.9091	0.80455	20.58	79.42	78.18	5
المعدل العام		4.0319	0.54350	13.48	86.52	80.64	الثانية

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية: -

ويتضح من الجدول (17) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية قد بلغ (4.0989) والانحراف المعياري العام قدره (0.50984) والأهمية النسبية بلغت (81.98)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Z20) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.1860) والانحراف المعياري البالغ (0.79059) ومعامل الاختلاف (18.89). أما الفقرة الأقل إسهاماً في إغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z16) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.0248) والانحراف المعياري البالغ (0.81950) ومعامل الاختلاف (20.36)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات الأخرى بين (4.1446 - 4.1529) وهي نسب جيدة وهذا يعني بأن الاستدامة التنظيمية الاخلاقية لها أهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الأولى بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

جدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
الاستدامة التنظيمية الاخلاقية	Z16	4.0248	0.81950	20.36	79.64	80.50	5
	Z17	4.1446	0.76201	18.39	81.61	82.89	3
	Z18	4.1405	0.74906	18.09	81.91	82.81	4
	Z19	4.1529	0.77122	18.57	81.43	83.06	2
	Z20	4.1860	0.79059	18.89	81.11	83.72	1
المعدل العام		4.0989	0.50984	12.44	87.56	81.98	الأولى

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ولغرض المقارنة بين أبعاد الاستدامة التنظيمية، فقد تبين من الجدول (18) بأن بُعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية هو الأعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية. أما الترتيب الرابع والاخير، فقد كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية البيئية من حيث الأهمية النسبية.

جدول (18) الأهمية الترتيبية لأبعاد الاستدامة التنظيمية

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	3.99	79.76	الثالث
الاستدامة التنظيمية البيئية	3.98	79.64	الرابع
الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	4.03	80.64	الثاني
الاستدامة التنظيمية الاخلاقية	4.10	81.98	الاول
الاستدامة التنظيمية	4.02	80.49	

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج (SPSS-26)

وعموماً تشير نتائج الجدول (18) إلى أن جميع الفقرات الخاصة بمتغير الاستدامة التنظيمية قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية من بين المشاركين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما أدى إلى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة أيضاً. ويلاحظ هنا أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير الاستدامة التنظيمية يساوي (4.02) وبلغت الأهمية النسبية الكلية لمتغير الاستدامة التنظيمية (80.49%).

وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية الفرعية الثانية من فرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاستدامة التنظيمية باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات"

وبناءً على ما سبق، تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجية الدراسة وفق مخطط الدراسة الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيري البحث الرئيسة وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل الارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسده طبيعة بيانات البحث، ومن أجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضية الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعادها الفرعية.

ويوضح الجدول (19) معامل الارتباط بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية وأبعادها:

الجدول (19): العلاقات بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية	الاستدامة التنظيمية الاخلاقية	الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	الاستدامة التنظيمية البيئية	الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	
.427**	.385**	.236**	.036**	.371**	الإستراتيجية الاستكشافية
.504**	.472**	.393**	.384**	.509**	الإستراتيجية الاستغلالية
.498**	.409**	.375**	.399**	.567**	المرونة الهيكلية
.560**	.479**	.435**	.450**	.593**	البراعة الإستراتيجية

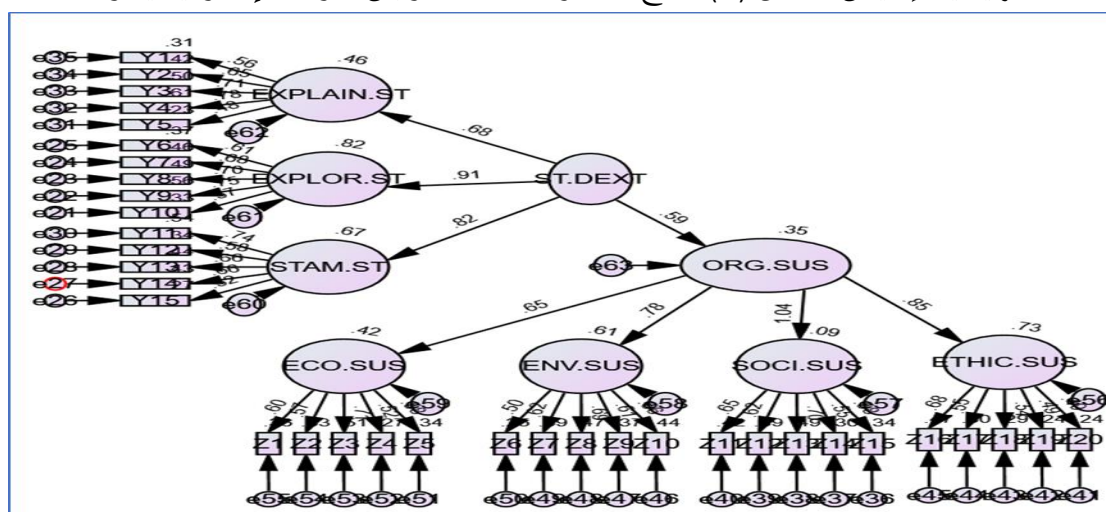
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26) و (SPSS-26).

تشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الرئيسيين وهما البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية كمتغيرين رئيسيين عند مستوى دلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.560) وهو ارتباط متوسط القوة بين المتغيرين. وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق عند مستوى دلالة (0.05).

وفيما يتعلق بارتباط كل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية بأبعاد الاستدامة التنظيمية، فمن الجدول (19) قد بلغت النتائج ارتباط البراعة الإستراتيجية بأبعادها (الإستراتيجية الاستكشافية، الإستراتيجية الاستغلالية، المرونة الهيكلية) بالاستدامة التنظيمية (0.427، 0.504، 0.498) على التوالي، وجميعها إيجابية طردية، ويعد قوة علاقة الارتباط بين الاستدامة التنظيمية وكل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية ارتباطاً متوسطاً، وبالتالي تم قبول فرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة التأثير والتي تنص على أنه " تؤثر البراعة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً وموجباً في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي عند مستوى معنوي (0.05)"، تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية، إذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية.



IFI=0.933، CFI=0.933، TLI=0.939، NFI=0.941، RMSEA=0.042، $p=0.057$ ، $X^2/d.f=2.159$

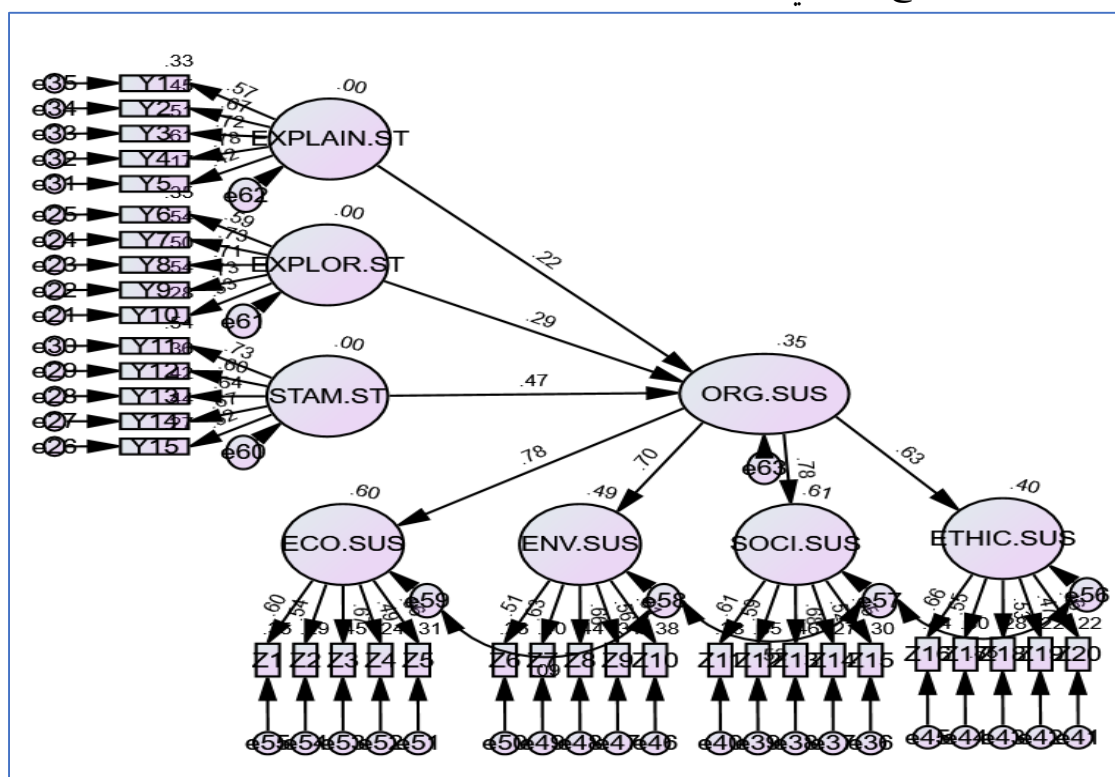
الشكل (3) النموذج الهيكلية لمعامل التأثير بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26).
ويتضح من الشكل (5) أن جميع مؤشرات جودة الملائمة تقع ضمن الحدود المقبولة، وتظهر نتائج التأثير في الجدول (20).

جدول (20) تحليل الانحدار بين البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية					
P. Value	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير	التقدير المعياري	
***	4.455	.104	.463	00.59	البراعة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).
ووفقاً لنتائج الجدول (20)، تؤثر البراعة الإستراتيجية على الاستدامة التنظيمية بنسبة تقدير مئوية (0.463) ونسبة تقدير معيارية (0.590)، أي أن حصول الزيادة في البراعة الإستراتيجية بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية بمقدار (59%) وعند مطابقة مستوى الدلالة المتحقق (***) مع النسبة التي يفترضها الباحثون وهي (0.05) نجد أن مستوى الدلالة المتحققة أقل بكثير وبناءً على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية.
بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة عن تأثير البراعة الإستراتيجية على الاستدامة التنظيمية، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة حول تأثير كل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية على الاستدامة التنظيمية وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد. وتظهر نتائج التأثير في الشكل (4).



IFI=0.935, CFI=0.931, TLI=0.909, NFI=0.901, RMSEA=0.077, $\chi^2/d.f. = 2.434$ p=0.61

الشكل (4) معامل التأثير لأبعاد البراعة الإستراتيجية على الاستدامة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (4) أن جميع مؤشرات جودة الملائمة تقع ضمن الحدود المقبولة، بينما تظهر نتائج الأثر في الجدول (21).

جدول (21) تحليل الانحدار بين أبعاد البراعة الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية

P. Value	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير	التقدير المعياري	أبعاد البراعة الإستراتيجية
0.019	2.336	.081	.189	0.22	الإستراتيجية الاستكشافية
0.002	3.030	.067	.202	0.29	الإستراتيجية الاستغلالية
***	3.939	.086	.340	0.47	إستراتيجية البراعة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ووفقاً لنتائج الجدول (21)، هناك ثلاثة متغيرات فرعية تم اختبار تأثيرها على الاستدامة التنظيمية، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** نصت هذه الفرضية على أن "الإستراتيجية الاستكشافية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الاستدامة التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05)". ووفقاً لنتائج الجدول (21)، فإن بعد الإستراتيجية الاستكشافية يؤثر على الاستدامة التنظيمية بنسبة تقدير مئوية (0.189) ونسبة تقدير معيارية (0.22)، أي أن حصول الزيادة في الإستراتيجية الاستكشافية بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية بمقدار (22%) وعند مطابقة مستوى الدلالة المحقق (0.019) مع النسبة التي يفترضها الباحثون وهي (0.05) نجد أن مستوى الدلالة المتحققة أقل، وبناء على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** نصت هذه الفرضية على أن "الإستراتيجية الاستغلالية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الاستدامة التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05)". ووفقاً لنتائج الجدول (21)، فإن بعد الإستراتيجية الاستغلالية يؤثر على الاستدامة التنظيمية بنسبة تقدير مئوية (0.202) ونسبة تقدير معيارية ((0.29)، أي ان حصول الزيادة في الإستراتيجية الرقمية بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية بمقدار (29%) وعند مطابقة مستوى الدلالة المحقق (0.002) مع النسبة التي يفترضها الباحثون وهي (0.05) نجد أن مستوى الدلالة المتحققة أقل، وبناء على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية..

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على أن "إستراتيجية البراعة الهيكلية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الاستدامة التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05)". ووفقاً لنتائج الجدول (21)، فإن بعد إستراتيجية البراعة الهيكلية يؤثر على الاستدامة التنظيمية بنسبة تقدير مئوية (0.340) ونسبة تقدير معيارية ((0.47)، أي ان حصول الزيادة في الإستراتيجية الرقمية بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة الاستدامة التنظيمية بمقدار (47%) وعند مطابقة مستوى الدلالة المحقق (***) مع النسبة التي يفترضها الباحثون وهي (0.05) نجد أن مستوى الدلالة المتحققة أقل، وبناء على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية..

ووفقاً لنتائج الواردة في الجدول (20) و(21) تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال عرض الجانب النظري والميداني توصل الباحثون إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تعد موضوع البراعة الإستراتيجية من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية منذ مطلع القرن الحالي والتي تسهم بدراسة كافة الجوانب التي تساعد المنظمات لتحقيق التوازن بين نشاطي البحث عن الفرص والاستغلال معاً، كما تبحث في المواضيع ذات العلاقة بين القابليات التكنولوجية ومقدرات التصميم الإستراتيجي التي تقود إلى استقرار البيئة الداخلية للتكيف مع التهديدات المحتملة التي قد تقوض من قدرة المنظمة على تحقيق نمو مستقر لأجل مدة قصيرة ومتوسطة وبعيدة الأمد.
- 2- إن البقاء والنجاح الطويل الأمد يعتمد على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة وبالوقت نفسه قدرة على استثمار الفرص لضمان الاستمرار في تحقيق النجاحات المستقبلية ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة وفق معطيات البيئة.
- 3- أصبحت الاستدامة التنظيمية موضوعاً شائعاً على مدار السنوات القليلة الماضية، مما جعل المنظمات الرائدة تتعرض لضغط كبير من الأسواق والتشريعات
- 4- استنتج أن هناك اهتمام وإلمام بأبعاد البراعة الإستراتيجية في الجامعات المبحوثة من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية، وبدرجات متفاوتة. حيث حصلت بُعد الإستراتيجية الاستكشافية على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية، يليه بعد الإستراتيجية الاستغلالية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما الترتيب الأخير، فقد كانت من نصيب بعد المرونة الهيكلية من حيث الأهمية النسبية.
- 5- استنتج بأن هناك إلمام واهتمام كافٍ من قبل الجامعات المبحوثة بالاستدامة التنظيمية وأبعاده وذلك لأن القطاع التعليمي في تطور مستمر ومنافسة شديدة ما بين الجامعات المبحوثة. ويمكن التأكد من ذلك أن بُعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية هو الأعلى حيث لها الترتيب الأول في الأهمية النسبية، يليه بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية. أما الترتيب الرابع والأخير، فقد كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية البيئية من حيث الأهمية النسبية.
- 6- من خلال نتائج التحليل، استنتج بأن البراعة الإستراتيجية بأبعادها ترتبط ارتباطاً متوسط القوة مع الاستدامة التنظيمية مما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالبراعة الإستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة قد تؤدي ذلك إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية بشكل أكبر.
- 7- دلت نتائج تحليل الإحصائي بأن البراعة الإستراتيجية تؤثر في الاستدامة التنظيمية مما يعني أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بالبراعة الإستراتيجية كلما تمكنت من تحقيق الاستدامة التنظيمية بشكل أكبر.

ثانيا: المقترحات:

أفضت نتائج البحث إلى مجموعة من التوصيات المهمة:

- 1- لا بد أن تسعى الجامعات المبحوثة إلى الاستعانة بالاستغلال الأمثل للفرص لأنه أهم الأبعاد التي تحقق البراعة الإستراتيجية، والعمل به لغرض تحسين الخدمات المقدمة للطلبة وتلبية متطلباتهم والأخذ بآرائهم من خلال اقامة عمليات التغذية العكسية والتركيز على آرائهم وردود أفعالهم.
- 2- أن تعمل إدارة الجامعات المبحوثة على تصميم هياكل تنظيمية ذات مرونة عالية بالشكل الذي يمكنها من استحداث وإعادة تشكيل وحدات تنظيمية قادرة على استيعاب التغيرات البيئية
- 3- يفرض الواقع النظري والعملي قيام الجامعات المبحوثة بعملية استقراء مستمرة للبيئة وتحليلها، بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الجامعات، مع بيئة شديدة التعقيد، وبما يعزز قدرتها على التعامل المسبق مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغييرات الملائمة واستباق المنافسين بذلك.
- 4- ضرورة قيام الجامعات المبحوثة في إقليم كردستان العراق بجذب الكفاءات الأكاديمية ذوي خبرة وذكاء في إستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال عبر مجالات الموارد والسوق
- 5- ضرورة إيلاء متغير الاستدامة التنظيمية اهتمامات بحثية أكبر بوصفها إحدى الجدليات الفكرية في الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال.
- 6- ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بالاهتمام بورش العمل وبالتنسيق مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى وفتح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية لكوادرها القيادية وذلك من أجل تطوير مهاراتهم ومعرفة كل ما هو جديد في مجال الأساليب الإدارية والموضوعات السلوكية ومرتكزات نجاح منظمات الأعمال.
- 7- ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على قضايا البيئة وكثرة مساحات الخضراء وذلك من أجل تحقيق الاستدامة

المصادر:

- ابابكر، عيسى سعيد (2022) دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة قه لآي زانست العلمية، المجلد (7) العدد (1)، ص: 600-629.
- إبراهيم، محمد (2010) الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الابراهيمى، إحسان عبد الأمير، (2018)، البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 54، الجزء 2.
- أبو غنيم، أزهار نعمة والعطوي، مهند حميد ياسر والجبوري، حيدر جاسم عبيد (2012) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز البراعة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد) المجلة العراقية للعلوم الإدارية/ جامعة كربلاء.
- إسماعيل، جبرائيل أحمد (2020) تحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، الصفحات 1-29.
- جهلول، ايمان هاتو وخضير، وميض عبد الزهرة (2021) تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب، دراسات إدارية، المجلد (15)، العدد (30) الحبوبى، محمد نبيل هادي (2022) ابطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الإستراتيجية والاداء المعرفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة، مجلة وارث العلمية، المجلد 4، العدد 10، الصفحات 129-141

الحدراوي، رافد حميد والذبحاوي، عامر عبد كريم والزبيدي، حيدر حمودي (2020) دور الوعي الإستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف. مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 43، الصفحات 499-522.

الحسناوي، حسين حريجة غالي والسنجري، هند عدنان حسين (2020) تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الإستراتيجية، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9 العدد 33، ص: 32-63.

الطه، شهاب محمد محمود والهلالي، كلثوم حميد رمضان (2020) مدى مساهمة البراعة الإستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، العارضي، جليل كاظم ومهدي، دلال صالح، (2019)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الإستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية – جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 48.

عبد الوهاب، فادية لطفي وأحمد، شهناز فاضل، (2020)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50 .

عماري، سمير (2022) دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المشيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 8 العدد 1، ص: 67-81.

الكرعاوي، محمد ثابت (2016) دور مرتكزات البراعة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 20، الصفحات 24-48.

مليحة، محمود فايز محمود (2016). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى فلسطين، غزة.

اليساري، أحمد كاظم بريس واللامي، علي دغير رحيم (2022) تأثير الاتصالات الإدارية في تعزيز البراعة الإستراتيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 72، الصفحات 83-108.

Ahmad, M.A., & Bashqaly, M.M. (2019). Diagnosis of the relationship between employees empowerment and strategic dexterity A survey of the views of a sample of teaching staff at the Cihan University. *Academic Journal of Nawroz University*, 8(3), 102-118.

Alabadi, H. F., Alsachit, H. A. A., & Almajtwe, M. H. S. (2018). Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 8–19.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 1-16.28191-28206.

Arora, A., Arora, A.S., Sivakumar, K. and Burke, G. (2020), "Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size", *Supply Chain Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 709-728.

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316

Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 17(2): 208 - 227

Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161.

- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.
- Bekele, Addis (2013); "Assessment of food retail business sustainability: The case of Konsum Värmland" ; Master's thesis, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 35–56.
- Cella-De-Oliveira, F.A. (2013); "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences"; *International Review of Management and Business Research* Vol. 2 Issue.4,
- Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 38(6), 936-946.
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*. 35(2):157-172
- Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155-1181.
- Dillard, J., Dujon, V., & King, M. C. (2009). Understanding the social dimension of sustainability. New York, NY: Routledge.
- Dyllick T, Hockerts K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 11(2): 130-141.
- Fisal M.Z., Hamed S.A. (2022). Strategic Knowledge Management and its Impact on Strategic Ambidexterity, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, April-June 2022 Vol. 12, Issue 2; 530-556 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.035>
- Han, M., & Celly, N. (2007). Pro-Profit, Pro-Growth, Or Both? Strategic Ambidexterity And Performance In International New Ventures (Inv). In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, Pp. 1-6). Briarcliff Manor, Ny 10510: Academy Of Management.
- Jamali D. (2006). Insights into the triple bottom-line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6): 809-821.
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. Pp: 1-18.
- Kilintzis, P., Samara, E., Carayannis, E. G., & Bakouros, Y. (2020). Business model innovation in Greece: Its effect on organizational sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 949-967.
- Laplume, A., (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, the degree of Doctor Of Philosophy, Department of Business Administration, Asper School of Business, University of Manitoba.

- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465.
- Li, Y., & Cui, L. (2018). The influence of top management team on Chinese firms' FDI ambidexterity. *Management and Organization Review*, 14(3), 513-542.
- Lolas, F. (2003). Public health and social justice. Toward ethical sustainability in healthcare and research. *Acta Bioethica*, 9(2), 189-194.
- Luque, A., & Herrero-García, N. (2019). How corporate social (ir) responsibility in the textile sector is defined, and its impact on ethical sustainability: An analysis of 133 concepts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1285-1306.
- Luzano, R., Lukman, R., Luzano, F.J., Huisingh, D. and Lambrechts, W. (2013), "Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 48 No. 1, pp. 10-19.
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Organizational sustainability: proposing a representative framework for the occurrence of its competent action. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(spe), 147-158.
- Prahalad, C.K., (2016), "Competing for the Future", Harvard Business Press, Boston, MA.
- Raisch S & Zimmermann A.,(2018),"Pathways to ambidexterity: A process perspective on the exploration-exploitation paradox",In Smith WK, Lewis MW, Jarzabkowski P and Langley A (eds). The Oxford Handbook of Organizational Paradox. Oxford: Oxford University Press, pp.315-332.
- Rooijackers, M., (2013), How Ambidexterity Contributes to the Development of the Corporate Social Responsibility Strategy of Enexis Measuring and Optimizing Ambidexterity, master degree, School of Industrial Engineering & Innovation Sciences, University of technology.
- Singh, M. P., Chakraborty, A., & Roy, M. (2016). Entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing MSMEs: Evidence from India. *Int. J. Appl. Bus. Econ. Res*, 14(6), 4615-4631.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281.
- Tasleem, M., Khan, N., & Masood, S. A. (2015, March). Integrated role of TQM and technology management in organizational sustainability. In *2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-8). IEEE.
- Zawawi, N.F.M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. *Journal of Strategy and Management*. 12(3): 397-408.
- Zimon, G., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainability reporting and corporate reputation: the moderating effect of CEO opportunistic behavior. *Sustainability*, 14(3), 1257. Pp: 1-27