

دور الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك(*)

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Miwan.shokur93@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.6.1>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٦/٢٠

المستخلص

يهدف البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين الوضوح الاستراتيجي (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الاجراءات والانشطة، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور العاملين) في تعزيز البراعة الاستراتيجية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، إذ تم تحديد مشكلة الدراسة بتساؤلات عديدة تمثلت بطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضيات، فقد خضعت جميعها لاختبارات متعددة، واستخدم الباحثان في الدراسة الاستبانة من أجل الحصول على البيانات، أما منهج البحث المستخدم فيها فهو المنهج الوصفي التحليلي، وطبق البحث أسلوب الحصر الشامل، وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وتم توزيع (1232) استبانة على عينة البحث المتمثلة بالقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وقد تم استرجاع (126) استبانة وكان الصالح منها للتحليل (119) أي بنسبة (90.1%) من العينة المدروسة، واستخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تم بواسطتها معالجة البيانات واستخراج النتائج، ومن أبرز النتائج وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في الجامعة كركوك، وأبرز التوصيات حرص إدارة الجامعة على إعطاء فرصة لأفراد العاملين بالاطلاع على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق أهداف الجامعة وتحديد مسارهم الوظيفي في بيئة العمل بما يحقق التوجه العلمي والأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي، البراعة الاستراتيجية.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٦) ٢٠٢٢

الصفحات: ٩-٢٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The Role of Strategic Clarity in Enhancing Strategic Ambidexterity

**An Exploratory Study for the Sample Opinions of Academic Leaders in
Kirkuk University**

Abstract

The Study aim to find the relationship and influence between Strategic Clarity (Clarity of objectives, Clarity of activities and procedures, Structure clarity, Resource visibility, Clarity of the employee's role). In enhancing Strategic Ambidexterity (ambidexterity Exploratory, ambidexterity Exploitative). For the academic leaders at the University of Kirkuk, as the study problem was identified by several questions represented in the nature of the relationship and influence between the study variables In order to verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests , and the researchers used a questionnaire in order to obtain data, and the research method used in the descriptive analytical approach, The study community is represented by the academic leaders at the University of Kirkuk, And (132) questionnaires were distributed to the research sample represented by academic leaders at the University of Kirkuk. (126) questionnaire forms were retrieved The valid ones for analysis are (119), i.e. (90.1%) of the studied sample, The researchers used a set of statistical methods through which the data were processed and the results were extracted, and the most prominent results were the existence of a significant correlation between the dimensions of strategic clarity and strategic ingenuity at the University of Kirkuk, and the most prominent recommendations were the keenness of the university administration to give an opportunity for employees to see the extent to which their performance is linked to achieving the goals of the university and determining their path Career in the work environment to achieve scientific and academic orientation.

Key words: Strategic Clarity, Strategic Ambidexterity.

المقدمة:

إن العالم اليوم يعيش تغيرات سريعة ذات تحديات وضغوطات كبيرة، نتيجة لوجود التوترات والمطالب متضاربة في آن واحد، ولكي تكون المنظمات بارعة لابد أن تمتلك القدرة على تطوير مقدراتها، عن طريق التوافق بين المطالب متضاربة وإن تكون على استعداد لاستكشاف الفرص واستغلالها، الأمر الذي يساند المنظمات للقيام بذلك هو تنفيذ استراتيجياتها بطريقة واضحة عن طريق ربط جميع الأنشطة والعمليات والموارد والهيكل مع الوضوح التي تحقق من خلالها البراعة الاستراتيجية وصولاً لتحقيق قيمة أعلى للمنظمات عامة والتعليمية بشكل خاص، وتحقيقاً لما تقدم تكمن هيكليّة البحث على أربعة مباحث، إذ تطرق الباحثان في المبحث الأول إلى منهجية البحث، وفي المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، وفي المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة وفي المبحث الرابع توصل الباحثان إلى أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه البيئة التعليمية العديد من التحديات والتغيرات الديناميكية المتسارعة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وأصبح هذا التحديات حاجزاً أمام المنظمات التعليمية، مما استدعى المنظمات محاولة خروجها من عنق الزجاجة للحفاظ على استمراريتها، لذا عليهم مواجهة تحدي صعب يتمثل بتعزيز قدرتهم على استكشاف الفرص التطويرية واستغلالها، ولأجل إبقاء المنظمات في المسار الصحيح والتعامل مع التناقضات والتوترات، لابد أن يكون الوضوح استراتيجية شاملة في جميع أقسامها، لأن الوضوح هو المحرك الأساسي لجميع الأنشطة والعمليات التي تحقق أهداف المنظمات وصولاً إلى البراعة. وعن طريق ما تقدم تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده ما هو دور الوضوح الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية؟ وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك؟
٢. هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك؟

ثانياً: أهمية البحث:

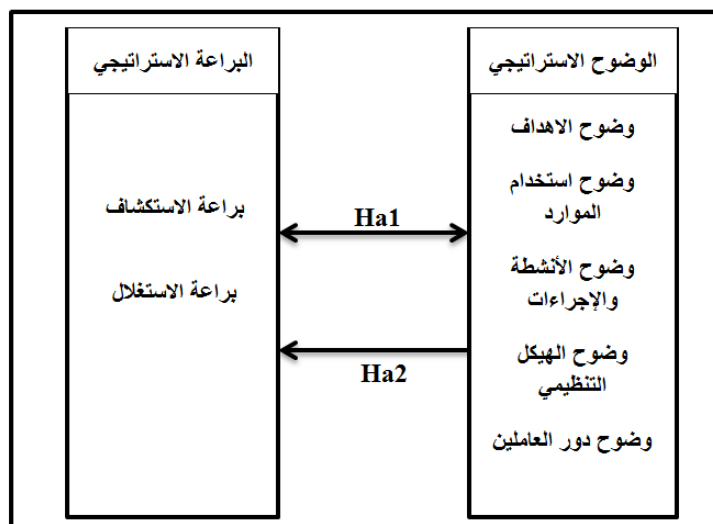
تتجلى أهمية البحث في معرفة مضامين الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وإسهامها في رسم مستقبل المنظمات التعليمية عن طريق تقديم المقترحات المفيدة لمنظمات التعليمية الذي سيلقي بضلالة على تعزيز البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
٢. التعرف على أثر الوضوح الاستراتيجي بأبعاده في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للجامعة كركوك لتجاوز نقاط الضعف لديها.

رابعاً: مخطط البحث:

يُشير مخطط البحث لمجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كمية، وقد حدد الباحثان متغير المستقل (الوضوح الاستراتيجي) في جانب اليمين كما مبين في الشكل (1) والمتضمن خمسة أبعاد فرعية، فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط متغير التابع المتمثل بـ(البراعة الاستراتيجية) التي تتضمن بُعدين فرعيين والشكل (1) يوضح علاقة الارتباط والاثـر بين المتغيرين.



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى Ha1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
- الفرضية الثانية Ha2: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

سادساً: مجتمع البحث وعينته ومبررات الاختيار:

تم اختيار القيادات في جامعة كركوك مجتمعاً للبحث، كون الجامعة تُعد من أهم الركائز الحيوية التي تستند إليها المجتمع وباعتبارها علمية متميزة تحقق متطلبات جميع اصحاب المصلحة كونهم يمثلون النخبة وعليهم ايجاد الطرق المناسبة للتغلب على مختلف الظروف وتحقيق النجاح التي تسعى إليه الجامعة. كما تمثلت العينة بقيادات الاكاديمية البالغ (119) مستجيباً. والجدول (1) يمثل الكليات الموجودة في جامعة كركوك.

الجدول (1) كليات جامعة كركوك

ت	اسم كلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام	عدد التدريسين
١	كلية الطب	2005	11	71
٢	كلية الهندسة	2005	4	78
٣	كلية طب البيطري	2014	3	17
٤	كلية التمريض	2003	7	30
٥	كلية تربية حويجة	2014	4	34
٦	كلية الإدارة والاقتصاد	2007	3	30
٧	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	2002	30	35
٨	كلية التربية الأساسية	2016	2	23
٩	الآداب	2015/2014	4	40
١٠	الزراعة	2005	5	46
١١	كلية التربية للعلوم الصرفة	2012	4	62
١٢	الصيدلة	2018	4	13
١٣	كلية الزراعة حويجة	2014	2	15
١٤	كلية طب الأسنان	215	2	16
١٥	كلية العلوم	2002	5	94
١٦	كلية التربية بدنية وعلوم الرياضة	2005	3	20
١٧	كلية تربية لعلوم الانسانية	2002	8	106
١٨	كلية القانون والعلوم سياسة	2003/2002	2	77

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان على ضوء المعلومات التي حصلت من الجامعة المبحوث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الوضوح الاستراتيجي:

١. مفهوم الوضوح الاستراتيجي:

الوضوح الاستراتيجي هو مفهوم حديث نسبياً جذب انتباه الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر على أساس أن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة، لكن هذه المنظمات قد تواجه صعوبة في ترجمة خططها إلى إجراءات محددة، وقد تكمن هذه الصعوبة في عدم وضوح هذه الاستراتيجية، وتجنباً لحالة الغموض والغموض التي أثرت على مستوى الأداء في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة، مما دفع الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية للبحث عن منظور جديد يساهم في تحقيقه (Shea,2014:2). وهذا يعني أن الوضوح له جاذبية بديهية لتوجيه الانتباه وبناء التوافق في الآراء، فعن طريق الوضوح يتم توصيل استراتيجية المنظمة للجميع الأفراد العاملين (Smith & Thomas,2020:2)، ولغرض توضيح مفهوم الوضوح الاستراتيجي بطريقة أكثر شمولاً ارتأى الباحثان إلى تقديم تعريفات لوضوح الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) تعريف الوضوح الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	محمود والحربي، ٢٠١٩: ٧٩	منهج شامل يتعامل مع كيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية عن طريق استعمال تقنيات وموارد تعمل بدعم جهود الأفراد وتعمل على التفاعل التنظيمي وتضيف قيمة لعمليات المنظمة لمواكبة البيئة التنافسية.
٢	Covina,et.al.,2020:2	المدى الذي تكون فيه الأهداف والمهام وقيم واللوائح المنظمة واضحة لإدارة الأعمال المتعلقة بل منظمة.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
٣	MI'ad & Saaed, 2021:2500	هو النهج الذي يتجاوز فيها الوضوح التخطيط الاستراتيجي، إذ يوضح الهوية والقيم وما هي النتائج التي حققتها المنظمة عن طريق تبني استراتيجية محددة، فهي أداة تستثمرها الإدارة لتحقيق الأهداف وتتجنب المواقف التي لم تحل، عن طريق التركيز على تنسيق الجهود ولضمان الانسجام مع الهيكل التنظيمي وتطويره.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

ويرى الباحثان إن الوضوح الاستراتيجي هو منهج متكامل للتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وطريقة تنفيذها ضمن إطار الأهداف والإجراءات وهياكل والموارد وتقنيات واضحة التي تسند جهود الأفراد الرامية لتضيف قيمة للعمليات المنظمات التعليمية في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة سليمة وواضحة و لمواكبة الديناميكية بيئية التنافسية.

٢. أهمية الوضوح الاستراتيجي:

تتبع أهمية الوضوح الاستراتيجي عن طريق زيادة فرص نجاح المنظمات وتوضيح منظومة متكاملة ومتفاعلة ومنسقة من الأسس عند عملية التخطيط الاستراتيجي، كما ويساعد القادة على فهم كيفية تحديد أساليب وإجراءات العمل وصولاً إلى الفاعلية العامة في تخصيص موارد المنظمة وجميع الإجراءات المحددة للتنافس والتعرف على الثغرات والفجوات في أداء ومهام (Dunham & Puente,2008:510). كما أشار (Yadav & Kumar,2017:66-67) إلى أن أهمية الوضوح الاستراتيجي تكمن في:

- أ. استقرار النتائج المحددة عن طريق إظهار قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في انجاز الأعمال وتوضيح الأدوار المطلوبة منهم.
- ب. يوضح الرؤى والأهداف العامة لمنظمة فهو يوجه انتباه أفراد العاملين بطريقة تؤدي إلى أعلى أداء.

٣. أبعاد الوضوح الاستراتيجي:

اختلف الباحثون فيما بينهم عن طريق اسهاماتهم المطروحة بشأن اختيار ابعاد الوضوح الاستراتيجي، وان وجهات النظر هذا تثير اختلافات في بعض الاحيان وتوافق في بعض الاحيان، إذ نظر (Bantell,1993:1190) إلى أن الوضوح الاستراتيجي بأنه يتحقق عن طريق قدرات الإدارة العليا فحدد ثلاث أبعاد الذي تمثل بـ(التعلم والخبرة الوظيفية وضوح المعلومات). بينما اعتمد (Barnell,2010:304) أبعاد (الاستراتيجية المدافعة واستراتيجية المنقبة واستراتيجية التحليلية). أما (Dunham & Puente,2008:512)، فقد حدد نموذج (GRASP) وهو اختصار الذي يعبر عن (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي وضوح الإجراءات والأنشطة، وضوح دور الأفراد العاملين)، وقد اعتمد الباحثان على دراسة (Dunham & Puente,2008:512)، لأنه أفضل أسلوب هو أن يستوفي الأبعاد الاستحقاق العلمي والمتمثل بشمولية الأبعاد وكونها تناسب مجتمع الدراسة الحالية والأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين.

أ. **وضوح الأهداف:** بدأ تطوير الأهداف من نظرية تحديد الأهداف لباحثين Locke & Latham الذي برز كمنظومة موثقة للتنبؤ بالسلوك العاملين وتأثير فيه، إذ اقترح الباحثين ان الأفراد العاملين دائماً يكون لديهم دافع السعي نحو الأهداف الواضحة والمحددة (Landers,et.al.,2017:2). وبين (Staples,et.al.,2020:4) إن وضوح الأهداف يُنشئ التزامات ونوايا لتحقيق هدف أو

سلوك مرغوب فيه، إذ يتم تنظيم انتباه الأفراد نحو الأنشطة المتعلقة بالهدف على مدى فترات زمنية أطول.

ب. وضوح استخدام الموارد: أصبح استخدام الواضح للموارد هو أساس المنظمات، وخاصة المنظمات التعليمية التي تحتاج إلى أن تكون واضحة بشأن كيفية استخدامها للموارد، وإن تمتلك طرق لإدارتها من أجل تقديم الخدمات ود عم عملياتها والبقاء والازدهار على المدى الطويل (Khattak & Ullah,2021:5).

ت. وضوح الاجراءات والأنشطة: يعرف الاجراءات بانها خطط موضوعة لأفراد العاملين من أجل إتباعها عند القيام بالأعمال، أما الأنشطة هي الهياكل الرئيسية التي يتم من خلالها تفعيل العمل فعن طريق مجموعة من الاجراءات والأنشطة تشكل جوهر عمل المنظمات وتحديد تنفيذ أي مهمة أو أي دور بالتفصيل لذا تنتج المنظمات لتطوير الاجراءات التي تمكنهم من الاستثمار على نحو افضل (Dhaher & Saaed,2021:2501).

ث. وضوح الهيكل التنظيمي: يعمل الهيكل التنظيمي الواضح بتوجيه سلوكيات الأفراد ويتبع كل فرد هيكلًا دقيقًا، ويسمح للجميع بالمشاركة في المهام المهمة لاتخاذ القرارات، وهذا يعني ان الأفراد يتمتعون بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات بشأن عملهم دون توضيح تلك القرارات مع الأشخاص في المستويات العليا من المنظمة (Mohammeda & Ismaelb,2021:776).

ج. وضوح دور العاملين: يُعد وضوح أدوار العاملين عامل سياقي مهم، إذ يؤدي إلى زيادة الحافز الجوهري بين الأفراد العاملين لأنه يساعدهم في معرفة ان جهودهم سوف تؤدي إلى نتائج معينة، ويقلل من الارتباك غير الضروري في اذهان العاملين فيما يتعلق بأدوارهم بتالي يؤديون مهامهم الوظيفية بمشاركة عالية (Kundu,et.al.,2021:2).

ثانياً: البراعة الاستراتيجية:

١. مفهوم البراعة الاستراتيجية:

أصبحت البراعة الاستراتيجية هي طريقة مفيدة لتأطير التحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية في إدارة هدفين متناقضين في الوقت نفسه. فهي توفر أطراً وأدوات لفهم كيفية يتخذ المديرون خياراتهم بين الأهداف المتنافسة. والبراعة كلمة لاتينية قروسطية "Ambidexterity" ترجع إلى العصور الوسطى وتترجم إلى يدان يمينان، كما إنها اشتقت من مقطعين الأول "Ambos" وتعني "كليهما" والثاني "Dexter" بشكل "متساو أو صواب"، بالتالي فإن البراعة هي براعة كلتا الجانبين واستفادة علماء الإدارة من هذا التسمية من أجل إدارة التناقضات (Alharafsheh,et.al.,2021:399). ويصف (Larssen,2017:5) المنظمات القادرة على تحقيق توازن عالي المستوى بين الاستكشاف والاستغلال ستكون أكثر نجاحاً من غيرها، لأن التركيز فقط على جانب واحد يمكن أن يعرض أداء هذه المنظمات للفوضى. ويمكن توضيح البراعة الاستراتيجية عن طريق التعاريف لعدد من الباحثين في الجدول (4).

الجدول (3) تعاريف البراعة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Ahmad & Bashqaly, 2017:107	إدارة العلاقة الديناميكية بين البيئة الداخلية والخارجية وبراعة الاستغلال والاستكشاف ودور هذا التأثيرات في الأداء والبقاء.
٢	Wu,et.al.,2020:3	قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوي وأدائهم بشكل بارع بدءاً من الاستكشاف وبراعة الاستغلال والتكامل والاستجابة والقدرة على التكيف والمرونة والكفاءة وإلى المرونة.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
٣	اللامي واليساري، ٢٠٢٢: ٩١	هي تلك المنظمات المهيمنة على عمليات إدارة المعرفة المترابطة بالابتكار الجذري والمتزايد.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

واستناداً لما سبق يعرف الباحثان البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات التعليمية على تحسين تنفيذ استراتيجياتها عن طريق استغلال المعرفة الحالية وتحقيق نجاحات طويلة الأمد باستكشاف فرص جديدة.

٢. أهمية البراعة الاستراتيجية:

البراعة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة، فالظاهرة الأساسية لنشوء المنظمات يعبر عنها بالبراعة الاستراتيجية، فمن خلالها تستطيع المنظمات التعامل مع البيئة بمعرفة وذكاء عن طريق استثمار الامثل للفرص في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية. كما أشار (Abed, et.al., 2020: 12433) و (García-Hurtado, et.al., 2022: 13) (الحسناوي والسنجري، ٢٠٢٠: ٣٤) إلى أهمية البراعة الاستراتيجية على النحو الآتي:

أ. تعزز القدرة السلوكية للأفراد العاملين لإظهار القدرة على التكيف والتوافق عبر جميع وحدات الأعمال.

ب. يساهم في استكشاف فرص جديدة لمنظمات واستغلال الفرص الحالية وتطوير الأعمال القائمة لمتابعة كل من الابتكار الاستكشافي المستمر والاستثمار المتزايد.

ت. تساعد المنظمات في إجراء التعديلات على الإجراءات المعمول بها، بالتالي زيادة المخرجات والتحكم بالعمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطوير المستمر.

ث. تمكن الاستغلال الايجابي داخل المنظمة عن طريق دعم فكرة ان البراعة الاستراتيجية تصل إلى مستويات عالية بوجود الأفراد العاملين مع بعضهم البعض.

٣. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

إن البراعة الاستراتيجية هو قدرة المنظمات على استغلال الفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في إطار ما تقدم استندت الباحثة في اعتماد أبعاد البراعة الاستراتيجية على دراسة (Ahmaed & Bashqaly, 2019)، وقد حدد في دراسته بُعدين للبراعة الاستراتيجية، وتمثلت (ببراعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال). ولأنها أكثر الأبعاد التي جذب انتباه الباحثين بسبب الحاجة إلى تطوير المهارات والكفاءات والقدرات الجديدة في المنظمات التعليمية، إذ من خلالها يمكن معرفة استراتيجيات المستقبلية الذي تقدمها إدارة الجامعة من أجل الابداع في تقديم خدماتها التعليمية في البحث والاستكشاف المستمر، وبالتالي ان أبعاد البراعة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:

أ. **براعة الاستكشاف:** يُشير الاستكشاف إلى اكتشاف منتجات وموارد ومعرفة جديد يرتبط الاستكشاف بالتغيرات الجذرية والتعلم عن طريق التجريب (Sinha, 2015: 313). وتعمل براعة الاستكشاف على توليد القيمة عن طريق اتباع أنماط تعزز المرونة مثل الالتزام بصياغة والتنفيذ استراتيجية الوصول إلى البراعة الاستراتيجية، ومن وجهة نظر المعرفة والتعلم فإن الاستكشاف يتضمن السعي وراء ما أصبح معروفاً وتجاوز الحدود التكنولوجية (الابراهيم، ٢٠٢١: ٦١).

ب. **براعة الاستغلال:** يُشير براعة الاستغلال إلى الاستفادة من الموارد الحالية والتحسين والتوحيد وزيادة الكفاءة في استخدام المعرفة أثناء استكشاف الطريقة التي تبحث بها المنظمات عن فرص جديدة والخروج من "منطقة الراحة" عن طريق متابعة التغيير المخاطرة والتجريب (Gastaldi, et.al., 2022:3).

المبحث الثالث

أولاً. الاطار الميداني للدراسة

قامت الباحثة بإجراء اختبار الفاكرونباخ Cronbach Alpha للاتساق الداخلي الذي يقيس مدى موثوقية الفقرات التي تضمنتها متغيرات دراسة، وعلى الرغم من أن قواعد القيمة الواجب حصول عليها تكون غير محددة، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد من ناحية التطبيقية أمراً مقبولاً والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) اختبار ثبات الاستبانة باستخدام (الفا كرونباخ)

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	وضوح الاهداف	8	0.940
٢	وضوح الإجراءات والأنشطة	8	0.937
٣	وضوح الهيكل التنظيمي	8	0.938
٤	وضوح استخدام الموارد	8	0.940
٥	وضوح دور العاملين	8	0.937
الوضوح الاستراتيجي 40			
١	براعة الاستكشاف	8	0.939
٢	براعة الاستغلال	8	0.941
البراعة الاستراتيجية 16			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V25).

وتدل النتائج في الجدول (4) ان معامل الثبات بصورة عامة بلغت (0,938)، ويدل على ان درجة الثبات عالية للإدارة مما يعكس قدرتها على تحقيق هدف الدراسة. وفيما يخص ثبات الابعاد تتراوح بين (0,939-0,940)، وهذا ما يدل على قوة وموثوقية ممتازة، بالتالي فإن الاستبانة تمتلك قوة عالية من الثبات التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ الميداني للبحث.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

١. الفرضية الأولى Ha1:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الاختبار (Spearman).

الجدول (5) نتائج الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية

على المستوى الكلي	الوضوح الاستراتيجي					المتغير المستقل
	وضوح دور العاملين	وضوح الهيكل	وضوح الإجراءات	وضوح استخدام الموارد	وضوح الاهداف	المتغير التابع
**0.819	**0.808	**0.712	**0.640	**0.760	**0.614	البراعة الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
119						N

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V21).

ونلاحظ من الجدول (5):

أ. **على المستوى الكلي:** تُشير النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.819) عند مستوى معنوية أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وهي قيمة ايجابية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما قامت القيادة الأكاديمية في الجامعة كركوك بتكوين الوضوح الاستراتيجي لديها كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين العاملين في جامعة كركوك.

ب. **على مستوى الجزئي:** تُشير النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بحسب قوة ارتباط الأبعاد (وضوح دور العاملين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الإجراءات والأنشطة، وضوح الاهداف)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.808) و(0.760) و(0.712) و(0.640) و(0.614) على التوالي، وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وتُشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرات أي كلما ازداد الاهتمام وممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الوضوح الاستراتيجي كلما أدى إلى ارتفاع البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، وهي معاملات ارتباط قوية، وهذا يُشير إلى أنه كلما امتلك القادة الأكاديميين إمكانية في تطبيق وفهم أهمية ممارسة الوضوح الاستراتيجي عن طريق وضوح دور العاملين واستخدام الموارد بشكل الأمثل وتحقيق تعاضد فيما بينها للوصول البراعة الاستراتيجية. أما بخصوص قوة علاقة الارتباط بين نتائج الدراسة فإن أعلى قيمة ارتباط كانت بين وضوح دور العاملين والبراعة الاستراتيجية بقيمة (0.808) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل (0.05).

وبالتالي تقبل الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

٢. اختبار فرضية الاثر:

الفرضية الثانية Ha2: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. استناداً إلى مضمون الفرضية الثانية التي تُشير إلى وجود علاقة تأثير للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، كما موضحة نتائجها في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) مؤشرات ونتائج التأثير للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية						متغير مستجيب
						متغير تفسيري
P*	T	F	R ²	B ₁	B ₀	على مستوى الأبعاد
0.000	*7.434	*55.264	0.321	0.566	0.723	وضوح الأهداف
0.000	*12.557	*157.686	0.574	0.758	0.764	وضوح استخدام الموارد
0.000	*8.980	*80.634	0.408	0.639	0.688	وضوح الإجراءات والأنشطة
0.000	*10.292	*105.92	0.475	0.689	0.751	وضوح الهيكل التنظيمي
0.000	*14.049	*167.38	0.628	0.792	0.755	وضوح دور العاملين
0.000	*14.381	*206.79	0.639	0.799	0.982	على المستوى الكلي
*P ≤ 0.05	T الجدولية (1.984)	F الجدولية (3.94)	df (1,117)			N=119

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (6):

أ. **على المستوى الكلي:** تُشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ إنَّ مجموع ما تفسره القيادة الواعية بشكل كلي وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (63.9%)، في حين أنَّ (36.1%) من التغيرات السائدة في البراعة الاستراتيجية تعود إلى خارجية أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.799) التي تدل على أنه إذا ازداد وضوح الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإنَّ البراعة الاستراتيجية لديهم ستزداد بمقدار (0.799)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (206.79) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتَي حرية (1,117) وضمن مستوى معنوية (0.05)، كذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (14.381) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية وضوح الاستراتيجيات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة كركوك لتأثيرها الواضح في تعزيز البراعة الاستراتيجية لديهم.

ب. **على مستوى الجزئي:** تُشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لجميع أبعاد الوضوح الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ إنَّ مجموع ما تفسره هذا الأبعاد وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ على النحو الآتي بالترتيب حسب القوة التفسيرية للأبعاد (وضوح دور العاملين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الإجراءات والأنشطة، وضوح الأهداف) (62.8%، 57.4%، 47.5%، 40.8%، 32.1%) على التوالي، من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية تعود إلى مؤشرات أو عوامل وضوح الاستراتيجيات لدى القيادة الأكاديمية في جامعة كركوك، وما يدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) للأبعاد (وضوح دور العاملين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الإجراءات والأنشطة، وضوح الأهداف) والبالغة (0.792، 0.758، 0.689، 0.639، 0.566) على التوالي التي تدل على أنه إذا ازداد وضوح الأبعاد لوضوح الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، فإنَّ متغير البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية سيزداد بمقدار (0.792، 0.578، 0.689، 0.639، 0.566) وحدة على التوالي لجميع الأبعاد، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي هي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتَي حرية (1,117) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة التي هي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (0.1984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج تؤكد دور وضوح أبعاد الوضوح الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك التي من شأنها أن تعزز البراعة الاستراتيجية لديهم. ويتضح لنا مما تقدم من علاقة تأثير للوضوح الاستراتيجي بأبعاد في البراعة الاستراتيجية، أنَّ أكثر الأبعاد كان له تأثيراً في البراعة الاستراتيجية هو (وضوح دور العاملين) عن بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى للمتغير، وبالتالي تقبل الفرضية الثانية يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

أ. استنتاجات جانب النظري:

١. يمثل الوضوح الاستراتيجي نهج جديد للتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وطريقة تنفيذها بفاعلية.
٢. يساعد الوضوح الاستراتيجي المنظمات التعليمية في التغلب على مخاطر الغموض وتجنب المشاكل المعقدة للإدارة باتباع مسار استراتيجي واضح تتضمن وضوح الاجراءات والانشطة العاملة بها في المنظمات وتوحيد الجهود لمواجهة التحديات الخارجية.
٣. تُعد البراعة الاستراتيجية مدخلاً أساسياً للتعامل مع ديناميكية البيئة وللتغلب على ازدواجية المرونة والاستقرار فهي تتأقلم بفاعلية كبيرة مع متطلبات البيئة المتغيرة.

ب. استنتاجات جانب العملي:

١. عن طريق نتائج التحليل تبين وجود ارتباط معنوي بين الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية ويفسر على ان إدارة جامعة كركوك تضع خارطة مطبوعة تبين فيها الأهداف الرئيسية لتكون واضحة لجميع وتخصص موارد مالية لتقديم خدمات افضل مما ينعكس على تلبية احتياجات اسواق العمل اما على المستوى الجزئي فهي جاءت كما يأتي:
أ. عن طريق نتائج تحليل تبين وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الوضوح الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية والذي يفسر على نحو اهتمام إدارة جامعة كركوك على صياغة استراتيجية واضحة وملائمة مما ينعكس على تشجيع لتوسيع خدماتها التحتية والمشاركة في تحالفات البحث والتطوير لبناء القدرات والكفاءات.
- ب. بخصوص اعلى قيمة ارتباط كانت بين (وضوح دور العاملين والبراعة الاستراتيجية)، وتفسر تلك النتائج إلى انه كلما عملت إدارة جامعة كركوك على توجيه العاملين بشكل صحيح فيما يتعلق بكيفية انجاز المهام الوظيفية وتقسيم الوقت بالشكل صحيح، فضلاً عن وضوح الأنشطة والادوار الموزعة بين الأفراد العاملين والمهام المناطة إليهم كلما أدى إلى ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
٢. بين نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية . وعليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن جامعة كركوك لها القدرة على تعزيز البراعة الاستراتيجية عن طريق إدارة الجامعة التي تعمل على استخدام الوضوح الاستراتيجي كمنظومة متكاملة ومتفاعلة للتعامل مع الخطط والاجراءات وتنفيذها باطار الهياكل والموارد والتقنيات وتعديلها بشكل مستمر وفق ديناميكيات الجديدة مما ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق البراعة الاستراتيجية اما على المستوى الجزئي:
أ. تُشير نتائج التحليل إلى وجود اثر معنوي لجميع ابعاد الوضوح الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك وهذا ما يفسر ان الجامعة تسعى إلى تبني هيكل تنظيمي يوثق ادوار جميع الادارات فيها، فضلاً عن سعيها للمحافظة على الطاقات الكفوة التي ترتقي بواسطتها بمستوى الاداء الجامعي وبالتالي تحقق البراعة الاستراتيجية.

ب. وكان أكثر الأبعاد تأثيراً في البراعة الاستراتيجية هو وضوح دور العاملين وهذه ما يفسر ان إدارة جامعة كركوك تعمل على توضيح ادوار العاملين بطريقة يدرك العاملين ما ينبغي عليهم فعله وهذا ما ينعكس على تحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعة.

ثانياً: التوصيات:

١. حرص إدارة الجامعة على إعطاء فرصة للأفراد العاملين بالاطلاع على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق أهداف الجامعة وتحديد مسارهم الوظيفي في بيئة العمل بما يحقق التوجه العلمي والأكاديمي.

* آلية عمل:

أ. العمل على اعتماد مؤشرات واضحة لقياس الأداء الأكاديمي وفق أهداف قابلة للقياس.
ب. توجيه الأفراد العاملين نحو ما الهدف الذي من المفترض تحقيقه بشكل واضح عن طريق فرق العمل البحثي.

٢. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في وضوح الإجراءات والقوانين المتبعة لإنجاز المهام بصورة سليمة وواضحة من أجل قياس النتائج.

* آلية عمل:

أ. حرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين جميع الأقسام لمعرفة الطرق الأفضل للأداء لكل مهمة.

ب. بذل جهود متواصلة في اجراء تعديلات مستمرة للأنشطة وفق سياسة واضحة المعالم وموثقة الإجراءات وفق مسارات عمل صحيحة.

٣. توجيه إدارة الجامعة نحو مشاركة جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في اتباع خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة من أجل وضع الأهداف المخططة.

* آلية عمل:

أ. وضع خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي للجامعة توثق فيها أدوار كل المستويات من الموظفين.

ب. تشجيع العاملين على الالتزام بالتعليمات والقوانين الخاصة ببيئة العمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل إتاحة الفرصة لديهم في مشاركة صنع القرار.

٤. ضرورة الاهتمام إدارة الجامعة في وضوح دور الموظفين عن طريق إبقائهم على اطلاع بالمسائل التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية.

* آلية عمل:

توجيه الأفراد العاملين نحو ادراك ما هو مطلوب إنجازه وما ينبغي القيام به بكيفية انجاز المهام الوظيفية بشكل واضح ودقيق.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الأبراهيمي، رغد رائد صائب، (٢٠٢١)، اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البراعة الاستراتيجية: بحث وصفي استطلاعي لأراء عينة من الملاكات التدريسية في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الكوفة، العراق.

٢. الحسناوي، حريجة غالي والسنجري، هند عدنان حسين، (٢٠٢٠)، تأثير الذكاء الاخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية في عينة من الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة جامعة الكربلاء للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣٣).
٣. اللامي، علي دعير رحيم واليساري، أحمد كاظم بريس، (٢٠٢٢)، تأثير اتصالات الادارية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسيا سيل، كورك)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٨)، العدد (٧٢).
٤. محمود، سماح مؤيد وحربي، أنسام حسون، (٢٠١٩)، أثر الوضوح الاستراتيجي في تعزيز النظرة المستقبلية: دراسة مسح في وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٤٢)، العدد (١١٨).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. Tempelaar, M. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, Doctoral dissertation, University of Erasmus Rotterdam.
6. Larssen, A.O., (2017). Balancing the Paradox of Exploration and Exploitation in a Digital Business Unit, Master's thesis, NTNU, Norwegian University of Science and Technology.
7. Abed, A. A., Alhilawy, A. H. O., & Bareas, A. K. (2020). The Impact of Inspirational leadership on Strategic Ambidexterity. *Transylvanian Review*, 27(47).
8. 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.
9. Alharafsheh, M., Zraqat, O.M., Houssien, A.H.M.A. & Shajrawi, A. (2021). Crisis Management Strategies During the COVID-19 Pandemic and its Impact on Performance Developing of Jordanian Universities: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4).
10. Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological reports*, 73(3_suppl), 1187-1201.
11. Covin, J. G., Garrett Jr, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2020). Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105951.
12. de Almeida Guerra, R. M., & Camargo, M. E. (2021). Understanding the logic of organizational ambidexterity. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 90-106.
13. DHAHER, M. A. H., & SAAED, H. K. (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 27(3).
14. García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E., & Crisanto-Pantoja, M. (2022). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22.
15. Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: An analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187.
16. Khattak, M. S., & Ullah, R. (2021). The role of entrepreneurial orientation in tangible and intangible resource acquisition and new venture growth. *Managerial and Decision Economics*, 42(6), 1619-1637.
17. Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2021). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55, 457-472.

18. Landers, R. N., Bauer, K. N., & Callan, R. C. (2017). Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. *Computers in Human Behavior*, 71, 508-515.
19. Parnell, J.A. (2010). Strategic clarity, business strategy and performance. *Journal of Strategy and Management*, 3(4), 304-324.
20. Ritchie-Dunham, J. L., & Puente, L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529.
21. Samie, F., Riahi, L., & Tabibi, S. J. (2015). The relationship between role clarity and efficiency of employees in management & resource development department of ministry of health and medical education of IR Iran, 2014. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(3), 2803-2812.
22. Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: a review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323.
23. Staples, S., Webster, J., & Lv, S. C. (2020). Comparing goal setting approaches to boosting pro-environmental behaviors. *Journal of Sustainability Research*, 4(3).
24. Mohammeda, D. Y., & Ismaelb, H. K. (2021). Information and Communication Technology as a Moderator of the Relationship between Organisational Clarity and Knowledge Sharing Behaviour. *practice*, 15(3).
25. Mi'ad, H.D. & Saaed, H.K. (2021). Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3) .
26. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6).
27. Yadav, M. & Kumar, A. (2017). An Indian outlook on role clarity, organizational citizenship behavior, and gender relationship: Multiple group confirmatory factor analysis (MGCFA) approach. *Jindal Journal of Business Research*, 6(1)
28. Shea, Robert (2014), "White Paper: The Clarity Framework™ A Fresh Approach to Organizational Performance" Strategies Corporation GP, World Headquarters.
29. Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2020). Performance Effects of Strategic Alignment and Clarity. Available at SSRN 3628594.

