

البراعة الإبداعية وتأثيرها في التميز التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الانبار (*)

أ.د. قيس إبراهيم حسين

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

Dr.kaisalzaydi@gmail.com

الباحثة: شيماء أحمد محمد محمود

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

Shaimaahmad8080@gmail.com

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.5.18>

تاريخ النشر ٢٠٢٢/١١/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/١

المستخلص

لكل بحث مقاصد معرفية معينة يرمي إلى تحقيقها والتعرف على مضامينها الفكرية والميدانية. جاءت الدراسة الحالية لتركز البحث والتحليل في أركان البراعة الإبداعية التي تعد حالة متقدمة من الأداء المرغوب والتميز في مختلف المنظمات، فضلاً عن توضيح أركان التميز التنظيمي التي تعد معبرة عن مدى صياغة هياكل تنظيمية ووظيفية تجسد وظيفة البراعة الإبداعية. من الجدير بالإشارة إلى أن مفهوم المنافسة لا ينحصر فقط في الجوانب المالية أو الحصة السوقية وإنما يتضمن أيضاً التمكن في المجال التنظيمي عموماً سواء من ناحية انماط القيادة أو كفاءة الكادر أو ملائمة الهياكل التنظيمية لظروف البيئة ومتطلباتها، وهذا ما يتطلب بالضرورة كفاءة استخدام الموارد المتاحة. لذا كان لزاماً أن يتم التعرف على هدف البحث هو معرفة علاقة التأثير بين متغيرين ضمهما الفكر التنظيمي والسلوكي وهما البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي عن طريق اختبار آراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الانبار التي تمثل بيئة مناسبة للمتغيرات انفة الذكر والتي تعد من المنظمات المهمة لتحقيق الاهداف المرسومة لها. وأهمية البحث هو: حاجة منظمات اليوم في توظيف البراعة الإبداعية في عملياتها وأنشطتها استجابة إلى البيئة المحيطة واستيعابها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث كان عينة البحث اذ وزعت (110) استمارة استبانة على رؤساء أقسام ومدراء شعب في تلك الكليات واسترجعت (90) منها صالحة للتحليل الإحصائي، إذ اشتملت تلك الاستمارة على (40) فقرة تم اختيارها بالاعتماد على عدد من المقاييس الأجنبية، وكذلك تم معالجة البيانات باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للبراعة الإبداعية في التميز التنظيمي وقدرة الجامعة إلى تبني البراعة الإبداعية التي تساهم في تحسين البنية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، ومن أهم التوصيات هي دعوة الجامعة قيد البحث إلى تبني الأفكار، الإبداعية والابتكارية؛ الناتجة من التميز التنظيمي، وذلك من خلال التركيز، على ابعادها وتتمثل تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المروءسين.

الكلمات المفتاحية: البراعة الإبداعية، التميز التنظيمي، كليات جامعة الانبار، رؤساء الأقسام ومدراء الشعب.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٥) ٢٠٢٢

الصفحات: ٣٤١-٣٦٢

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Innovative Ambidexterity and its impact on organizational excellence

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Anbar

Abstract

Each research has specific cognitive objectives aimed at achieving them and identifying their intellectual and field implications. The current study came to focus research and analysis on the pillars of creative ingenuity, which is considered an advanced case of desirable and distinguished performance in various organizations, in addition to clarifying the pillars of organizational excellence, which are expressive of the extent to which organizational and functional structures are formulated that embody the function of creative ingenuity. It is worth noting that the concept of competition is not limited to financial aspects or market share, but also includes mastery in the organizational field in general, whether in terms of leadership styles, staff efficiency, or the appropriateness of organizational structures to the environment and its requirements, and this necessarily requires efficient use of available resources. Therefore, it was necessary to identify the goal of the research is to know the influence relationship between two variables included in organizational and behavioral thought, namely, creative ingenuity and organizational excellence, through testing the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Anbar, which represents a suitable environment for the aforementioned variables, which is one of the important organizations to achieve the goals set. to her. The importance of the research is the need of today's organizations to employ creative ingenuity in their operations and activities in response to the surrounding environment and its absorption. The descriptive approach was used, and the questionnaire was relied on as a main tool for collecting data and information. In those colleges and retrieved (90) of them are valid for statistical analysis, as that form included (40) paragraphs that were selected based on a number of foreign standards, and the data was also processed using a set of statistical methods appropriate to the nature of the research such as (the arithmetic mean, the standard deviation, Variation coefficient, Pearson correlation coefficient, simple and multiple linear regression), and the results of the research concluded that there is a correlation and impact relationship for creative ingenuity in organizational excellence and the university's ability to adopt creative ingenuity that contributes to improving the organizational structure and achieving a continuous competitive advantage, and one of the most important recommendations is to invite the university to register The research aims to adopt creative and innovative ideas resulting from organizational excellence, by focusing on its dimensions, which are represented by the excellence of leadership. This distinguishes knowledge, distinguishes strategy, distinguishes subordinates.

Key words: creative ingenuity, organizational excellence, colleges of Anbar University, heads of departments and division managers.

المقدمة:

تمثلت متغيرات الدراسة الحالية بمتغيرين لهما دور جوهري في انجاز المهام التنظيمية على وفق تحديد نقاط القوة والضعف التي اشار اليها الفكر التنظيمي، إذ أن مدى كفاءة الكادر الوظيفي بشكل خاص والموارد البشري بشكل عام على امتلاك قدرة البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي في آن واحد، والتميز التنظيمي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية في الأداء والتنفيذ والنتائج بشكل يفوق المعتاد، لتحقيق الأهداف وللانطلاق نحو التنافسية، ولهذا تشهد المنظمات العالمية تحولاً عميقاً في البيانات الحالية، ويتسارع تطورها بسبب زيادة المعرفة والتطور التقني والتغيرات الأيديولوجية، وهذه المنظمات حريصة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وتجد المنظمات صعوبة في التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية ومواجهتها، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات والاستجابة بشكل استباقي، وتحسين مستوى الأداء والتفرد في إنتاجها، فضلاً عن القدرة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات وحزمة من الخدمات عالية الجودة، يجب أن تتبع العديد من الاتجاهات الحديثة، وأبرزها ظهور مفاهيم البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي، والتي أثارت اهتماماً واسع النطاق بين مختلف الباحثين وكذلك منظمات الأعمال التي تعمل بشكل دائم لتحقيق النجاح والحفاظ على بقائهم واستدامتهم. تمكنهم من السعي باستمرار لتطوير وتحسين ومراجعة استراتيجياتهم وتطوير منتجاتهم، واستخدام الأدوات والوسائل المتجددة، ومن ناحية أخرى وفي وسطهم. من التحديات التي تواجه المنظمات، يهدف التميز التنظيمي إلى تمكين المنظمات من السعي جاهدة لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد عن طريق قيادة جديدة وثقافة تعمل على خلق قيمة ملموسة في العمل وتحقيق الأهداف بطريقة تميزها عن المنظمات الأخرى. حيث يتكون هذا البحث من أربعة محاور هي: أولاً: منهجية البحث وهي (مشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، ومنهجية البحث، وفرضيات البحث، ومخطط البحث، ومقاييس البحث، والحدود المكانية للبحث) أما المحور الثاني: الجانب النظري للبحث التي تتمثل (الجانب النظري للبراعة الإبداعية، والجانب النظري للتميز التنظيمي)، أما المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث، أما المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: منهجية البحث:**١. مشكلة البحث:**

إن مشكلة البحث الحالية تستلزم تشخيصاً معرفياً استناداً إلى مجموعة من المرتكزات المفاهيمية الخاصة بمتغيرات البحث وطبيعة العلاقة التفاعلية التي تربطها، وأشار بعض الباحثين حول المحاولات العديدة للمؤسسة ان تبقى في وضع تنافسي متميز ومريح لأطول وقت ممكن، ولذلك سعت المؤسسة إلى تطوير تقنيات تكنولوجيا حديثة تزيد من قدراتها التنافسية، وتكمن المشكلة الأساسية في هذا البحث بواسطة معرفته تأثير البراعة الإبداعية في التميز التنظيمي ويتطلب هذا البحث معرفة كيف يمكن الوصول إلى البراعة الإبداعية في المنظمات التي تمتلك تميز تنظيمي قادرة على تحقيق البراعة الإبداعية، والقدرة على التعامل مع بيئة معقدة على الرغم من المنافسة الشديدة، لذا تعد التميز التنظيمي أداة لا غنى عنها في السيطرة على التعقيد، وطبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها، فضلاً عن الزيادة في مخزون المعلومات والمعرفة. يمكن لهذه المنظمات أن توظف المعرفة والإبداع في عملها وعملياتها من خلال امتلاك التميز التنظيمي، وهذا من ناحية ومن

ناحية أخرى، يجب أن يكون بناء هذه المنظمات بطريقة مدروسة ومخطط لها، سواء في بناء المنظمة لأول مرة. أو من خلال تغيير التنظيم التقليدي عن طريق امتلاك البراعة الإبداعية التي تمكن من بناء تلك المنظمات. وعليه تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى امتلاك الجامعة لأبعاد التميز التنظيمي؟
- ب. ما مستوى البراعة الإبداعية في الجامعة قيد البحث؟
- ت. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي؟

٢. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. بناء تأطير، فكري ومعرفي لمتغيرات البحث " البراعة الإبداعية والمعمارية التنظيمية".
- ب. التعرف على المستويات المتوفرة لأبعاد " البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي" في الكليات جامعة الانبار.
- ت. التعرف على طبيعة، العلاقة وتأثير بين التميز؛ التنظيمي ودورها في تحقيق " البراعة الإبداعية".
- ث. تقديم بعض التوصيات للكليات المدروسة ومنظمات التعليم العالي عموماً في إمكانية تحقيق البراعة الإبداعية المنشود.

٣. أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في الآتي:

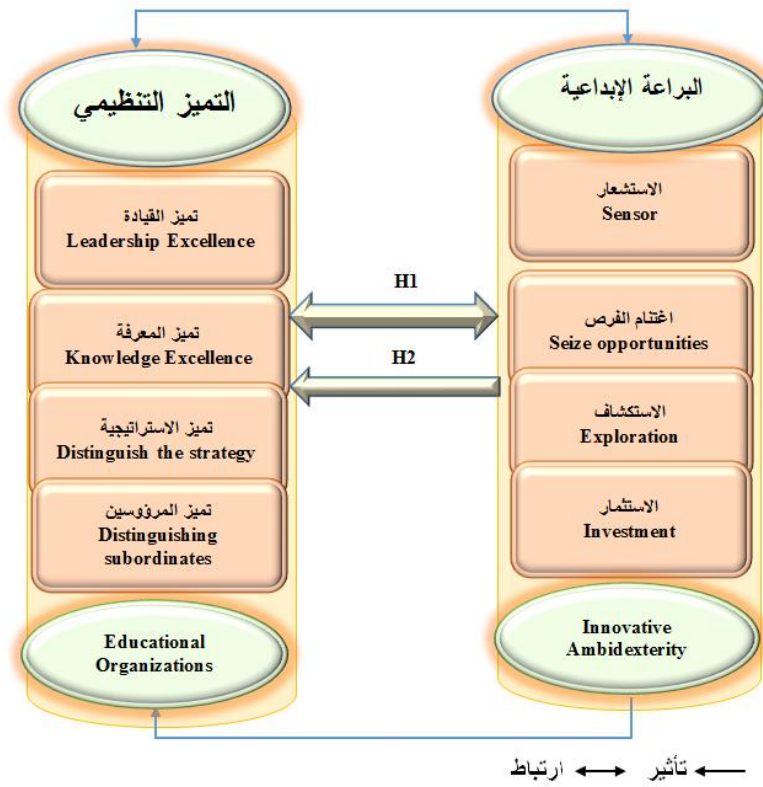
- أ. أصبح مفهوم البراعة الإبداعية عنواناً لجميع المنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع والمنافسة.
- ب. حاجة منظمات اليوم في توظيف البراعة الإبداعية في عملياتها وأنشطتها استجابة إلى البيئة المحيطة واستيعابها.
- ت. دور التميز التنظيمي في تحقيق البراعة الإبداعية.

٤. منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات البحث، وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها لدلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث".

٥. المخطط الفرضي للبحث:

المخطط الفرضي الذي يبين العلاقة بين المتغيرين البحث والفكرة واضحة ومعبرة عن طبيعة البحث وعلاقة التأثير بين المتغيرين وتشمل المتغير المستقل (البراعة الإبداعية) بأبعاده (الاستشعار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المروسين).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

٦. فرضيات البحث:

- يعتمد البحث الحالي على مجموعة من الفرضيات تمثل الأهداف المراد تحقيقها:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين البراعة الإبداعية وابعادها مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً.
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط للاستشعار مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط لاغتنام الفرص مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط للاستكشاف مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط للاستثمار مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة الإبداعية وابعادها مجتمعة في التميز التنظيمي وابعادها.
- الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في تميز القيادة تأثيراً معنوياً.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في تميز المعرفة تأثيراً معنوياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في تميز الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في تميز المرؤوسين تأثيراً معنوياً.

٧. مقاييس البحث:

اعتمد الباحثان لقياس متغيرات البحث الحالية، ولقياس البراعة الإبداعية التي تشمل الأبعاد (الاستشعار، واغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار) عن طريق مقياس (Selamet,et.al., 2020) المتكون من (20) فقرة، أما قياس التميز التنظيمي باستخدام مقياس (البكري، 2021)، والاعتماد على الأبعاد الآتية (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين) الذي يشمل (20) فقرة والجدول (1) يوضح مقاييس البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمدة
البراعة الإبداعية	الاستشعار	5	Selamet,et.al.,2020
	اغتنام الفرص	5	
	الاستكشاف	5	
	الاستثمار	5	
التميز التنظيمي	تميز القيادة	5	البكري، ٢٠٢١
	تميز المعرفة	5	
	تميز الاستراتيجية	5	
	تميز المرؤوسين	5	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٨. الحدود المكانيّة للبحث:

تم إجراء البحث في جامعة الأنبار التي تُعد من المنظمات التي تهتم بتحقيق البراعة الإبداعية لكي تستطيع أن تتطور وتحقق ميزة تنافسية في المستقبل، إذ وقع الاختيار على عدد من كليات جامعة الأنبار لتمثيلها كمجتمع بحث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على هذه الكليات ليتم الحصول على المعلومات المناسبة للجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

الجدول (2) الحدود المكانيّة للدراسة

ت	اسم الكلية	العينة
١	كلية الآداب	10
٢	كلية العلوم	13
٣	كلية التربية الإنسانية	15
٤	كلية الإدارة والاقتصاد	16
٥	كلية التربية الصرفة	19
٦	كلية الهندسة	17
	المجموع	90

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثانياً: الجانب النظري للبحث:**مفهوم وتعريف البراعة الإبداعية:**

مفهوم البراعة: ظهر مفهوم البراعة لأول مرة في كتابات حول التعلم التنظيمي، مما جعل المنظمات تركز على قدرات الاستكشاف أو الاستغلال، وأن البراعة تهتم بسلوك المنظمات حول إدارة أعمالها، إذ استخدم Duncan مصطلح البراعة لأول مرة في المنظمات التي ظهرت بحاجة إلى هياكل متحركة من أجل تحقيق الإبداع داخل المنظمة (Duncan,1976:167)، وتُعرف البراعة في قاموس اللغة الإنجليزية المختصر (٢٠٠٤) بأنها ذكاء استثنائي، مما يعني ذكاء المنظمات في استخدام وظائفها الخاصة مع مرافق متساوية (Petro,2017:27-28). أما بالنسبة للإبداع فهو العملية التي عن طريقها يتميز بها الفرد عند مواجهة موقف يتعايش معه، حتى يتمكن من التفاعل بطريقة جديدة تختلف عن الآخرين بناءً على تصوره الشخصي (وهيئة، ٢٠١٤: ١٣). والبراعة الإبداعية هي قدرة الشركة على استغلال التقنيات القديمة أثناء استكشاف الفرص الجديدة التي تساعد المؤسسة على ضمان استمرار الابتكار التكنولوجي والنمو طويل الأجل (Fernholz,et.al., 2014:1-20). البراعة الإبداعية: يعني شكل الإبداع في المنتجات الجديدة والناجحة، والحلول الإبداعية لتقليل التكلفة والخدمات عالية الجودة، أو طرق إبداعية للمؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية وحصة أكبر في السوق (Selamet,2020:6858). وتعرف البراعة الإبداعية على أنها قدرة الشركة على ابتكار منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة منخفضة التكلفة عالية الجودة مع تطوير الممارسات الحالية التي لها قيمة كبيرة للعملاء ويصعب تقليدها من قبل المنافسين وتركز على التحديث الكامل لضمان استمرارية المنظمة الحالية، واستثمار طاقاتها في الاستكشاف لضمان المستقبل، وتُعرف أيضاً البراعة الإبداعية هي القدرة الديناميكية التي قد تضع المؤسسات في موقع متميز من حيث الميزة التنافسية (Acosta,et.al.,2018:8).

أهمية البراعة الإبداعية:

من اطلاع الباحثان على؛ البحوث والدارسات المتعلقة بالبراعة الإبداعية ومن خلالها تم توضيح أهمية البراعة الإبداعية بالنسبة للتميز التنظيمي:

١. تركز البراعة الإبداعية على تطوير بيئة تنظيمية داعمة توفر للمديرين أساساً يمكن لشركاتهم بواسطتها التنافس بشكل مستدام مع المنافسين بمرور الوقت (Chang & Hughes,2012:12).
٢. البراعة الإبداعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Cirjevskis,2016:213).
٣. تؤكد المنظمات على أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق البراعة الإبداعية عن طريق توضيح كيفية ارتباط الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي بالوحدات الفرعية ببعضها البعض مما يعطي رؤية واضحة وأهداف مشتركة للفرق العليا داخل المنظمة (Yigit,2013:13).

أهداف البراعة الإبداعية:

تهدف البراعة الإبداعية لتحقيق العديد من الأهداف من أبرزها:

١. تحديد رأس المال والأنشطة الرئيسية المرتبطة بمشاركة المعرفة المبتكرة التي بواسطتها تعزز البراعة الإبداعية للشركة (Sagar,et.al.,2019:7)، والدخول إلى مجالات سوق المنتجات الجديدة وتهدف إلى تحسين أوضاع سوق المنتجات الحالية (Cirjevskis,2016:214).

٢. الهدف من البراعة الإبداعية هو إنشاء سياق تنظيمي يساعد المنظمة السعي لتحقيق المرونة والعمل إلى إيجاد معرفة جديدة عن طريق تعزيز الكفاءة في المنظمة واستخدام المعرفة الموجودة (Sébastien & Caroline, 2016:3-5).

العناصر الناجحة للبراعة الإبداعية:

أشار الباحثان (Hoppen & Jeppsson, 2018:16) إلى العناصر الناجحة للبراعة الإبداعية هي:

١. إستراتيجية مقنعة تساعد على تحقيق البراعة الإبداعية.
٢. العمل صياغة الرؤيا والقيم المشتركة بين الوحدات المختلفة.
٣. فريق كبير يمتلك صراحة استراتيجية الوحدة للاستكشاف والاستغلال، هناك نظام مكافأة المصير المشترك، ويتم توصيل الاستراتيجية بلا هوادة.
٤. البنى التحتية التنظيمية منفصلة ولكن موحدة (نماذج الأعمال والهيكل والحوافز والمقاييس والثقافات) للوحدات والتكامل المستهدف في كل من المستويات العليا والتكتيكية للاستفادة من الأصول التنظيمية بشكل صحيح.

أبعاد البراعة الإبداعية:

من مراجعة الدراسات التي بينت أبعاد البراعة الإبداعية: (الشمري، ٢٠١٩) (Cirjevskis, 2016)

١. **يشير الاستشعار (Sensor):** هي قدرة الشركة على تحقيق النمو من خلال البحث عن الفرص وفهم احتياجات العملاء وتطويرها وإدراك الفرص القائمة على التكنولوجيا واستخدام موارد الابتكار الخارجية (Aramburu, et.al., 2021:2)، الاستشعار يعني أنه يمكن تحديد الفرص والتهديدات وتشكيلها عن طريق التحقيق والتنبؤ وتفسير الأنشطة (Åberg, et.al., 2017:41). يُشير الاستشعار إلى القدرة على إدراك الفرص والتهديدات والتحقيق والبحث والاستكشاف، من الناحية التنظيمية، فهي تشمل مجموعة من الموارد والإجراءات والممارسات الروتينية، مثل عملية صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بالتنوع والموارد المخصصة لها، فضلاً عن تمكين ضوابط مركزية ولا مركزية جديدة من خلال الاستفادة من القدرة على التحديث السريع والمستمر الفرصة والتوازن (Bodwell & Chermack, 2009:7).
٢. **اغتنام الفرص (Seize Opportunities):** تعني تحليل الأفكار التجارية الجديدة الأولية، ثم تقييم الفرص للمشاريع الجديدة المحتملة، وأخيراً قرار بدء مشروع جديد، والسعي لخلق واحد أو أكثر من الاحتمالات في العمليات الربحية (Joshi, 2010:92)، وتعني اغتنام الفرص هي حشد الموارد لتلبية الاحتياجات بواسطة اغتنام الفرص واكتساب القيمة (Alänge & Steiber, 2018:4)، ويصف الباحث اغتنام الفرص بأنها قدرة الشركة الحالية على اغتنام الفرص لإنشاء معرفة جديدة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة والحصول على الموارد والتنسيق التسهيل ادخال حلول اعمال جديدة يركز اغتنام الفرص على استخدام المعرفة الجديدة لإنشاء منتجات أو خدمات جديدة (Min & Kim, 2021:2)، يجب على الشركة اغتنام الفرص في الوقت المناسب من خلال ابتكار وتنفيذ أنظمة جديدة وتنفع من التغييرات الخارجية اعانة الشركات على المنافسة (Schoemaker, et.al., 2018:8-10).

٣. **الاستكشاف (Exploration):** أنه تجريب بدائل جديدة، تكون مكافأتها غير مؤكدة وبعيدة، وعادة ما ترتبط سلباً بالبحث والاستكشاف والاستقلال والابتكار (مارس، ١٩٩١: ٨٥) يركز الاستكشاف على المعرفة الجديدة في المنظمة، ويمكن للمؤسسة استخدام هذه المعرفة لتطوير وتحسين منتجات جديدة، أو أسواق جديدة، أو تطبيق تقنيات تجريبية لتحسين عملياتهم التجارية (Werder & Heckmann, 2019:31-32)، والاستكشاف هو قدرة المنظمة على خلق فرص جديدة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية حتى تتمكن من التأقلم مع التغيرات البيئية في المدى الطويل، ومن ثم التركيز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والأسواق الجديدة عن طريق تقديم منتجات جديدة وخدمات أو عن طريق قناة جديدة (الجنازرة، ٢٠٢٠: ١٩). الاستكشاف هو مجموعة من الإجراءات والممارسات التنظيمية لإنجاز العمل من خلال تجميع الموارد، وتوسيع الخدمات التعليمية ووظائفها، وخدمة المجتمع بطرق متطورة ومبتكرة وإيجاد الحلول الجديدة والأساليب المتطورة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة (دسوقي، ٢٠٢١: ٨١٢).

٤. **الاستثمار (Investment):** لغة: هو الاستخدام المباشر أو غير المباشر للأموال من أجل الإنتاج، بينما الاستثمار القانوني: هو عقد موقع بين الدولة والمستثمرين الأجانب (أفراد أو شركات). سواء كان مشروعاً محلياً أو أجنبياً أو مشتركاً، فمن الممكن إقامة مشاريع جديدة أو دعم المشاريع القائمة في مختلف المجالات لتحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف في عملية الاستثمار (Mahmood, 2020:186-190)، ويُعرف الاستثمار بأنه تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاج جديدة لتطوير الوسائل الحالية لزيادة الطاقة الإنتاجية، وينقسم الاستثمار إلى نوعين داخلي أو خارجي (حسين، ٢٠١٤: ١٠٤)، والاستثمار هو استثمار الأموال في الأنشطة الاقتصادية أو المشاريع التي تعود بالنفع على الدولة (التميمي، ٢٠١٦: ٢٦). والاستثمار يعني عملية ضرورية تتطلب تدخلاً فعالاً وتنشيط لأحد المتعاملين الاقتصاديين لتكوين رأس المال بمعنى ثروة المستثمر (سارة، ٢٠١٠: ٧).

مفهوم وتعريف التميز التنظيمي:

يُعد مفهوم التميز التنظيمي مفهوماً قديماً، وقد اهتمت به الدول منذ آلاف السنين، وأول من درسه هم الفلاسفة الصينيون القدماء. النظريات هي محاولة لتطوير مفهوم محدد لها (Tulay, 2008:29)، بينما يرى (Kelly, 2008:30) تعود جذور الاهتمام بالتميز التنظيمي إلى سبعة آلاف عام، عندما اهتم به قدماء المصريين، من خلال البناء العمراني المتميز للأهرامات والنقوش الفرعونية في المعابد، والتي أصبحت بارزة اليوم، حيث تضمنت عملية فحص ومراقبة الأنشطة لضمان مستوى الجودة والتميز في الأداء. إذ أشار (Darmaki, 2010:99) إلى أن من أهم النظريات الحديثة التي تناولت التميز التنظيمي ومجتمعه ساهمت بشكل كبير في تكوين الإطار النظري وكذلك في إثرائه وتشكيل قاعدة فكرية له (نظرية النظم، نظرية البحث عن التميز، النظرية) في خلق التميز. الباحثون هم مفتاح التميز والنجاح للعديد من المنظمات. ينصب تركيزهم على الجانب الإداري الذي ساهم في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز التنظيمي الذي يعمل على زيادة ولاء وتفاني الموظفين في العمل، ويعرف التميز التنظيمي هو قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحديد وظائف الإدارة بصورة رشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكاليف (حافظ وآخرون، ٢٠١٩: ٢١٣).

أهمية التميز التنظيمي:

تسعى العديد من المنظمات الإنتاجية إلى تحقيق التميز، لأنها منظمات تهتم باتجاهات التنمية، أي أنها تحاول معرفة مدى تطورها لتحديد ما تريد تطويره وإزالة جميع المعوقات الفنية التي تؤخر تنفيذ ذلك. التطوير، إذ تسعى هذه المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد كواحد من الاتجاهات الحديثة، فضلاً عن كونها هدفاً رئيسياً للمنظمات المنتجة اليوم، إذ يساعد التميز التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية بواسطة توفير أنواع متفوقة من المنتجات والخدمات للآخرين. يحدد التميز أيضاً قدرة المؤسسات على تحقيق جودة وأداء أعلى مقارنة بمنافسيها (Alheet,2017:70)، وإضاف (Ramesh,2018:118) إن للتميز التنظيمي أهمية بارزة لتحقيق الآتي:

١. إن التميز التنظيمي يسعى إلى تحقيق الدقة والاتقان عبر التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والأساليب الإنتاجية.
٢. إن التميز التنظيمي يرتبط بجودة المنتج والخدمة عبر القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم من جهة وتحقيق رضا العملاء من جهة أخرى.
٣. إن التميز التنظيمي يعني القدرة على تقدير الجانب المادي، فضلاً عن التميز في تقديمه للمنتجات وخدمات مطلوب تحقيقها والغرض منها.
٤. إن للتميز التنظيمي القدرة على بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله على جميع مستويات المنظمات ومكوناتها.

أهداف التميز التنظيمي:

الهدف من التميز التنظيمي هو: خلق قوة عاملة قوية وقادرة لديها القدرة على إنتاج خدمات وبيع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق وتحديد رغبات المستهلك الداخلي والخارجي، والتركيز على الخدمة أو صانع السلع وخلق الوعي نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقاته الإبداعية والابتكارية، وعدم ربطه بسياسات وإجراءات تقيدية غير مرنة، وتوفير قيادة مرنة للتوجيه والتحفيز والتواصل معه (بلكبي، ٢٠١٦: ١٦٨).

معوقات التميز التنظيمي:

تُعاني العديد من المنظمات اليوم من مشاكل وتهديدات تحد من نشاطها في مجال التميز وتقلل من فرصها في التواجد في الساحة التنافسية بين أقرانها. وهو ما يقف عائقاً أمام روح المبادرة والإبداع، فضلاً عن ضعف توافر الإمكانيات اللازمة للعمل. مما سبق، يمكن تحديد العديد من العقبات الرئيسية كما هو مذكور في بعض الدراسات كالآتي: (Martinez,2010,449)، (Ahmeti,2015:4)، (Ruben,2016:10)

١. عدم وضوح القوانين والانظمة المنظمة المتعلقة بالخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
٢. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عند تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية.
٣. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.
٤. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.

٥. ضعف البنية الانتاجية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.

أبعاد التميز التنظيمي:

من مراجعة الدراسات التي بينت أبعاد التميز التنظيمي (حافظ وآخرون، ٢٠١٩: ٢١٣-٢١٤)، (الشهراني، ٢٠١٧: ٤٠-٤١)

١. تميز القيادة:

لتميز في القيادة من أهم الركائز القائمة على الإدارة الحديثة التي تتطلب قدرات قيادية متفوقة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والمتغيرات التي يفرضها عصر التطور الصناعي. لا شك أن القادة الذين لديهم حساسية عالية لتحديد النواقص والمشاكل في جميع الحالات لديهم فرص في زيادة الميزة التنافسية والتقدم نحو التميز (Pinar, 2008: 29)، وأوضح (Morris, 2012: 243) التميز القيادي يتمثل بدرجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتطويرها وقبول تحدي العمل بطريقة تساعد المنظمات الصناعية على التعامل مع مختلف العمليات والازمات، إذ أن التميز القيادي يعرف باعتباره قدرة القادة على استغلال الموارد المادية والبشرية، ويقاس إلى الحد الذي يستطيع فيه الموظفون تحقيق تميز القيادة في المنظمات. ويرى (Samy, 2017: 12) أن التميز القيادي هو: عبارة عن قيادة ممتازة وهي تمثل مفتاح لأربع قيم عالمية (السعادة، الأمل، السلام، الحب)، لذا فإن القادة يجب أن يدركوا أن هذه القيم تلهم ويجب أن تترجم إلى سلوكيات متطابقة، إذ أن التميز وظيفه داخلية في اذهان القيادة يحدث أولاً تحول وتغير في فكرهم القيادي، ومن ثم تحويلها إلى أصحاب المصالح من أجل أحداث تغيير في افكارهم وتمكنهم من رؤية الواقع وتعزيز الثقة وبالتالي الشعور بعمق العمل بطرق جديدة.

٢. تمييز المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث مفاهيم الإدارة، وقد نمت الأدبيات المتعلقة بها كمياً ونوعاً. شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً، خاصة من جانب الأعمال والصناعة، وبسبب ظهور قوة المعرفة في القرن الحادي والعشرين وتوظيفها، أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً لها في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات. هناك صراع عالمي على رأس المال البشري، تماماً كما كان الناس في الماضي يتصارعون على الأرض كأحد أصول الإنتاج (Poursoltani, 2012: 362)، وأكد (Imran, 2016: 1097) على أن معظم المنظمات العالمية المتقدمة اتجهت إلى تبني التميز المعرفي وجعله ضرورة حتمية في دخولها إلى جوهر العمل الصناعي وعملت على تحويل المعرفة إلى حيز التطبيق الفعلي كبدية لتحويل الصناعات الحالية لصناعات جديدة، والتحول من الشركات المكثفة لرأس المال وعالمياً إلى الشركات المكثفة للمعرفة وكذلك التحول من العمل الروتيني إلى العمل المعرفي، وقد تأخذ صناعة المعرفة أنماطاً أهمها (المعرفة العلمية والمعرفة التطبيقية) التي تحكمها بيئة الأعمال. وقد أشار (Ming, 2016: 209) إلى أن نشوء التميز المعرفي كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية وهي كالاتي:

أ. إعادة هندسة العمليات: وتعني إعادة تصميم جذري للعمليات الانتاجية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ب. إدارة الجودة الشاملة: انها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل لفعاليات المنظمة مع تطوير إمكانيات

الأفراد العاملين بها عبر ما تملكه من خصائص وما تحققه من ابعاد وخاصة الاداء العالي المستوى.

ت. رأس المال الفكري: يتمثل في المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة وهي القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق وهي على ثلاث اصناف راس مال (هيكلي، بشري، زبوني).

ث. إدارة المعلومات: ان إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استقادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة اهمها تحقيق وتعظيم رضا الزبون وذلك عبر اعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ويبدو هذا أقرب إلى إطار إدارة المعرفة بدلاً من المعلومات.

٣. التميز الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التميز الاستراتيجي مع توسيع أفق الصناعات وتطوير توجهاتها المستقبلية. التميز الاستراتيجي هو أحد المفاهيم المعاصرة في العلوم الإدارية الذي يعبر عن السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى لما لها من دور كبير في امتلاك القدرة على وضع خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا سياساتها وخططها وأهدافها وعملياتها في ضوء القدرات الاستراتيجية للمؤسسة في مواجهة التحديات التنافسية، وكذلك جعل المنظمة فريدة في منتجاتها عن طريق تبني تقنيات متقدمة يصعب تقليدها (Shanghai,2013:48)، بينما أكد (Naser,2017:136) التميز الاستراتيجي فلسفة تنتهجها المنظمات لتحريك عملياتها الانتاجية وإجرائاتها للوصول إلى الوضع المثالي الذي يزيد من المقدرات والقابليات التي تتفرد بها المنظمة عن طريق تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والاصالة والابداع من جهة ويمنحها القدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية والمنافسة العالمية من جهة أخرى. وأوضح (Pienert,2018:219) انه التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل في كل أجزاء المنظمة بأسلوب وآلية تتبعها المنظمة لتحقيق اهدافها ورؤيتها المستقبلية وتحويلها إلى خطط عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز.

٤. تميز المرؤوسين:

الموارد البشرية هي أهم الأصول المستدامة في أي منظمة وأهم مورد يجب أن تستثمر فيه المنظمة. وتعد مفتاح التميز التنظيمي، سواء كان ذلك قادة أو مرؤوسين، مثل نجاح أو فشل المنظمات في المنافسة. تعتمد البيئة أكثر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين في "النجوم" (Sahoo,2014:280)، وأشار (Shatanawi,2014:79) إلى هذا المفهوم بأنه مجموعة من الافراد العاملين في المنظمات الذين بدورهم يسعون إلى رفع مستوى المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة. بينما اوضح (Setia,2014:789) ان تميز المرؤوسين، كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها وبالتالي يرتبط بقراراتها فهو مصدر الثروة وتركيبية من مجموعة خصائص متمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرات). وأكد الباحث (Konrad,2016: 158) على أن المفهوم يشير إلى وجود مجموعة من الأفراد أصحاب الكفاءة والخبرة يقومون بأداء الفعاليات والانشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

الروابط الفكري بين البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي:

توجد علاقة وثيقة بين البراعة الإبداعية والتميز التنظيمي، إذ يمكننا من استخدام البراعة الإبداعية في دعم عمليات التميز التنظيمي، ويعد البراعة الإبداعية بمثابة الدرع الواقي للمؤسسة، إذ يلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، ويشكل قطاع التعليم العالي جزءاً مهماً وحيوياً في بناء المجتمع في العراق، ويعد من أهم ثرواته ومصادر تقدمه، وتعد الجامعات سبباً رئيساً لنمو الاقتصاد المعرفي الشامل؛ لذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي أحوج ما تكون إلى إعادة صياغة كافة الأنظمة فيها عبر نظام خاص يحكمها التميز التنظيمي، بأسلوب إداري مستقل ومتطور. إن الإدارة الجامعية تشكل منظومة متكاملة من خلال تطبيقها عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، لضمان تحقيق أهدافها بجودة عالية. وتحتاج الجامعات أن تدار برؤية ثقافية ومبادئ تشريعية؛ لتواجه تحديات عصر يتميز بالبراعة الإبداعية، وتحقيق تنمية مستدامة، وضمان انضباط إداري داخلياً يوفر مناخاً للتميز، ويضمن من خلاله الارتقاء بالإنتاجية، وتحسين الجودة لمواجهة التحديات، وتعزيز مقدرتها التنافسية، فضلاً عن تقديم خدمة تعليمية غير متذبذبة، مستثمراً في نفس الوقت ثروة المعلومات التكنولوجية التي يوكبها العالم المعاصر. وخرج مفهوم البراعة الإبداعية في الجامعات؛ لتكون بمثابة الإطار الشامل لنظام تعليمي عال؛ يضمن خلاله رسم السياسات، وتحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال التوجهات الاستراتيجية، والتشريعات المنظمة التي يحكمها إطاراً تنظيمياً ركيزته الداعمة الشفافية في العمل، والتشاركية لجميع الأطراف، والمساءلة عن الأداء والنتائج، لاسيما أن للجامعات الخاصة دوراً لا يمكن التغافل عنه في النهضة العلمية والاقتصادية.

ثالثاً: الجانب الميداني للبحث:**١. وصف وتحليل خصائص العينة المبحوث:**

هدف البحث هو: وصف وتحليل خصائص العينة لمتغيرات البحث بناء لتصور عام عن طبيعة المتغيرات وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، في مختلف المستويات الإدارية في كليات جامعة الانبار عينة للبحث والبالغ (90) فرداً من القيادات الإدارية، ويعرض الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث المكونة لعينة البحث، إذ تبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور بواقع (72) فرد ونسبة (80%) والباقي من الإناث، وفيما يتعلق بالعمر فكان التركيز عند الفئة العمرية (26-35) بعدد (33) فرد يليه الفئة العمرية (36-45) بعدد (29) فرداً، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فالتركز كان عند الفئة (11-15) سنة بعدد (29) فرد وهذا يتناسب مع الفئة العمرية المشار إليها أعلاه، أما بخصوص المؤهل العلمي فالتركز كان عند حملة الشهادات العليا وبواقع (54) مسؤول من حملة درجة الدكتوراه والماجستير والباقي من درجة البكالوريوس وبواقع (26) فرد ومن حملة درجة الدبلوم الفني (10) فرد مما يعكس الحالة الطبيعية للمؤسسات التعليمية بوصفها منظمات تعلم يتكون معظم كادرها من حملة الشهادات العليا.

الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخاصية		المشاهدات	النسبة %
النوع الاجتماعي	الذكور	72	80
	الإناث	18	20
العمر	25 فأقل	13	14
	35-26	33	37
	45-36	29	32

النسبة %	الملاحظات	الخاصية
9	8	55-46
8	7	56 فأكثر
22	20	5 سنة فأقل
21	19	10 - 6
33	29	15- 11
14	13	20-16
10	9	21 فأكثر
11	10	دبلوم فني
29	26	بكالوريوس
38	34	ماجستير
22	20	دكتوراه
100	90	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS).

٢. عرض وتحليل وتشخيص المتغيرات البحث:

أ. عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول البراعة الإبداعية:

قيس المتغير المستقل البراعة الإبداعية من خلال أربعة أبعاد (الاستشعار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار والتسخير) عن طريق (20) فقرة وعبر إجابات (90) مشاهدة في بعض كليات جامعة الأنبار، إذ حصل المتغير المستقل البراعة الإبداعية على وسط حسابي مقداره (3.30) معتدل المستوى، فحصل البراعة الإبداعية على انحراف معياري (0.765)، واهتمام نسبي (66%) متوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (23.18%) يشير إلى الاتفاق حول توفر البراعة الإبداعية وممارستها في جامعة الأنبار بشكل يحقق غاياتها، إذ وضحت نتائج الجدول (4) ترتيب الأبعاد وفقراتها، وبحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الأولوية
البراعة الإبداعية	3.30	0.765	66	الثاني
الاستشعار	3.35	0.834	67	1
اغتنام الفرص	3.20	0.861	64	3
الاستكشاف	3.28	0.901	65.6	4
الاستثمار	3.35	0.846	67	2

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS).

١. أظهرت كليات جامعة الأنبار لجوئها إلى اعتماد الاستشعار أولاً في تعزيز مستوى البراعة الإبداعية وبوسط حسابي (3.35) مرتفع المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (67%) المتوسط في القدرة على تحقيق النمو عن طريق البحث عن الفرص وفهم احتياجات البيئة وتطويرها واهتمام فرص التطور التكنولوجي، فكان انحراف البعد المعياري (0.834)، وبمعامل اختلاف نسبي (24.89%) ليحصل على الترتيب الأول، في ميل الجامعة إلى إجراء المسح البيئي للتعرف على الفرص المتاحة والممكنة، والعمل على تخصيص الوقت اللازم للبحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها.

٢. أظهرت جامعة الأنبار تبنيها الاستثمار (التسخير) بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية، وبوسط حسابي (3.35) متوسط المستوى، فأهتمت بها بشكل نسبي (67%) متوسط

في قدرتها على تحسين أنشطتها وبما يؤدي إلى تكوين قيمة في الأمد القريب، والسعي لتوسيع دائرة المعرفة والمهارات، وبما يؤهلها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ اتجهت الإجابات إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.846)، وبمعامل اختلاف نسبي (25.25%)، في تشجيع تقديم الأفكار الجديدة وعدم اهمال أي منها، والعمل على تطوير النشاطات بحسب وفق التلاؤم مع متطلبات البيئة.

٣. أظهرت إدارة جامعة الأنبار تبنيها اغتنام الفرص بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية، فحازت على وسط حسابي (3.20) مرتفع المستوى، فأهتمت بها بشكل نسبي (64%) متوسط والرامي إلى تعبئة الموارد اللازمة وبما يتلاءم مع البيئة وتحقيق القيمة المضافة، إذ اتجهت الإجابات إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.861)، وبمعامل اختلاف نسبي (26.90%)، في اعتماد منهج علمي يؤدي إلى اكتشاف الفرص والإفادة منها، والانخراط ببرامج تدريب متطورة لتعزيز خبرة ملاكاتها الوظيفية، ورصد البيئة لتحديد ماهية الفرص المتاحة وآلية الوصول إليها.

٤. أظهرت إدارة جامعة الأنبار تبنيها الاستكشاف بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية، فحازت على وسط حسابي (3.28) مرتفع المستوى، فأهتمت بها بشكل نسبي (65.6%) متوسط والرامي إلى بحث الوزارة عن المعرفة الجديدة وانموذج اعمال مناسب ومقدرة جوهرية تحقق عن طريق أفضل مسار يبلغها أهدافها واستراتيجياتها المعتمدة بكفاءة وفاعلية وانتاجية، إذ اتجهت الإجابات إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.901)، وبمعامل اختلاف نسبي (27.46%) في التنبؤ بما بعد توقعات المستفيدين وقيادة الفرص السوقية على الرغم من وجود بعض المحددات الرسمية.

ب. عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد التميز التنظيمي:

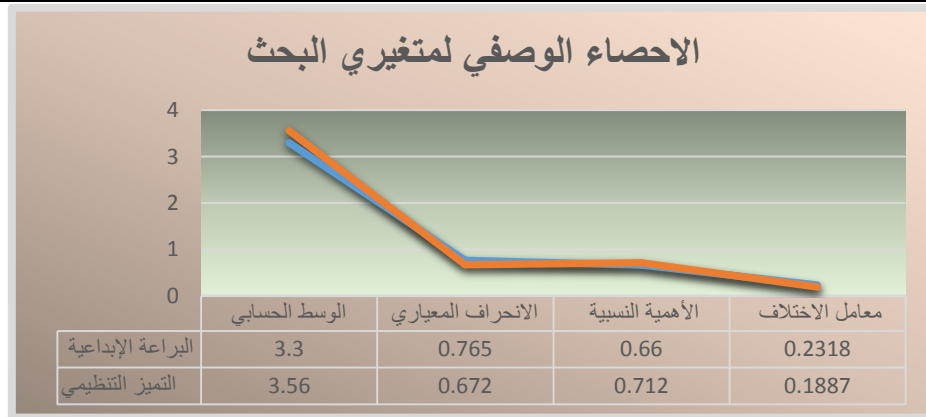
قيس المتغير المستجيب بحسب عنوان البحث والمخطط الفرضي التميز التنظيمي عبر أربع أبعاد (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المرووسين) عن طريق (20) فقرة وعبر إجابات (90) مشاهدة في بعض من كليات جامعة الأنبار، إذ حصلت التميز التنظيمي إجمالاً على وسط محسوب قدره (3.56) مرتفع المستوى، والناجم عن امتلاكها نظام معقد ومتطور مع تطورات البيئة وطبيعة تعقيدها، إذ يتضمن تكاملاً بين تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المرووسين بشكل تآزري، فحصل التميز التنظيمي إجمالاً على انحراف معياري (0.672)، واهتمام نسبي (71.2%)، ومعامل اختلاف نسبي (18.87%) يشير إلى الانسجام في الآراء، وكما موضح بنتائج الجدول (5)، أما على مستوى الأبعاد الأربعة فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وأبعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الأولوية
التميز التنظيمي	3.56	0.672	71.2	الأول
تميز القيادة	3.37	0.842	67.4	4
تميز المعرفة	3.55	0.742	71	3
تميز الاستراتيجية	3.60	0.739	72	2
تميز المرووسين	3.71	0.709	74.2	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS).

١. أبدت جامعة الأنبار تبنيها تميز المرؤوسين أولاً عندما تستهدف تعزيز التميز التنظيمي، فحصل على وسط حسابي (3.71) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (74.2%) الجيد التي تربط افراد الجامعة وتميزهم عن غيرهم، إذ دلت اجاباتهم إلى اتفاق وبانحراف معياري (0.709)، وبمعامل اختلاف نسبي (19.11%)، أما على مستوى الفقرات (36-40)، فحصل على وسط حسابي (3.95-3.46) مرتفع، وبانحراف معياري (1.143-0.821)، وبمعامل اختلاف نسبي (33.03%-22.37%) واهتمام نسبي (79%-69.2%) الجيد في تبني الإدارة العليا ممارسات.
٢. فيما توجهت جامعة الأنبار إلى الاهتمام في تميز الاستراتيجي بالترتيب الثاني وبما يحسن من مستوى التميز التنظيمي، فحصل البعد على وسط حسابي (3.60) مرتفع المستوى، ويؤدي باهتمام نسبي (72%) الجيد مجموعة من تبنيها منهج متكامل لتحقيق أهدافها على أساس التلاؤم البيئي، إذ دلت اجاباتهم على الاتفاق وبانحراف معياري (0.739)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.52%) ليحصل على الترتيب الثاني، في تطوير الاستراتيجية الموضوعية بشكل دوري، والتموضع المتميز في القطاع الذي نعمل فيه، نتيجة لاعتمادها رسالة تخصصها وتعمل على تنفيذها بدقة، لاسيما وانها تمتلك رؤية تضمن تحقيق أهدافها الحاضرة والمستقبلية، والعمل على تحديد اهداف مرنة وواقعية تتلاءم وإمكاناتها المتاحة عن طريق نظم معلومات كفوء.
٣. فيما أظهرت إدارة جامعة الأنبار تبنيها تميز المعرفة بالترتيب الثالث وبما يسهم في توجيهها لتحسين التميز التنظيمي، نتيجة لحصوله على وسط حسابي (3.55) مرتفع المستوى ليؤشر إلى تبنيها، مجموعة من المعرفة التي تحتاجها الجامعة لأداء اعمالها والنمو وتحقيق النجاح اذ نال البعد اهتمام نسبي (71%)، فكانت اجاباتهم تؤشر إلى التوافق الجيد وبانحراف معياري (0.742)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.90%).
٤. فيما أظهرت جامعة الأنبار تبنيها تميز القيادة بالترتيب الرابع وبما يسهم في توجيهها لتحسين التميز التنظيمي، نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.37) مرتفع المستوى، وباهتمام نسبي مقداره (67.4%) وبانحراف معياري (0.842)، وبمعامل اختلاف نسبي (24.98%) ليحصل على الترتيب الرابع.
- والشكل (2) يوضح المقارنة بين المتغيرين البحث.



الشكل (2) المقارنة بين متغيري البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

رابعاً: اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث:

التعرف على نوع وقوة واتجاه علاقة (الارتباط، والتأثير) بين متغيري البحث (البراعة الإبداعية) بصفته المتغير المستقل، و(التميز التنظيمي) بصفته المتغير التابع، فبعد استقصاء الباحثان لآراء العينة (90) مشاهدة في كليات جامعة الأنبار، وحصد النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث، قام الباحثان بإجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة للمتغير المستقل وأبعاده (الاستشعار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار) بشكل مجتمع، مع المتغير المعتمد وأبعاده (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المروسين)، إذ هدفت إلى اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسية، عن طريق التعرف على فرضية الارتباط وإيجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات وأبعادهما، من خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون، نظراً لكون العينة تزيد عن (30) مشاهدة وتوزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، فضلاً عن اعتماد معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاثبات صحة الفرضيات ذات العلاقة بعنوان البحث ومخططة الفرضي، فقد وزعت معامل الارتباط بين (+/-)، بينما كانت قوة العلاقة باتجاهيها السلبي والايجابي متجهة إلى (0.30->0) ضعيفة، ومن (0.30-<0.50) متوسط القوة، ومن (0.50->1) قوية (Cohen, 1986:14).

١. وللتحقق من مدى صحة فرضية الارتباط التي تشير إلى انه (ترتبط البراعة الإبداعية وأبعادهها مع التميز التنظيمي وأبعادهها ارتباطاً معنوياً) ومن اطلاع الباحثان على نتائج الجدول (6) وجدت البراعة الإبداعية اجمالاً قد حققت خمسة علاقات ارتباط من أصل خمسة القوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع التميز التنظيمي وأبعادهها الأربع، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي:

الجدول (6) مصفوفة ارتباط البراعة الإبداعية وأبعادهها مع التميز التنظيمي وأبعاده

عدد العلاقات	قوة الارتباط	التميز التنظيمي	تميز المروسين	تميز الاستراتيجية	تميز المعرفة	تميز القيادة	
5	من متوسطة إلى قوية	0.604**	0.514**	0.462**	0.502**	0.649**	R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P
5	قوية	0.721**	0.532**	0.624**	0.631**	0.749**	R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P
5	قوية	0.732**	0.572**	0.596**	0.598**	0.806**	R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P
5	قوية	0.831**	0.667**	0.729**	0.730**	0.807**	R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P
5	قوية	0.813**	0.643**	0.679**	0.693**	0.848**	R
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P

P**<0.01, P*<0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS).

إذ حققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط طردية (0.813**) قوية مع التميز التنظيمي اجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000)، ليشير إلى أي زيادة اهتمام من قبل جامعة الأنبار بالبراعة الإبداعية لوحدة واحدة، فإن تلك الزيادة ستؤدي إلى اهتمامها الإضافي بالتميز التنظيمي اجمالاً وبقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع ابعاد التميز التنظيمي، فقد استطاعت البراعة الإبداعية من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع تميز المعرفة (0.693**) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط مع تميز

الاستراتيجية (0.679^{**}) طردية قوية وبقية احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط مع تميز القيادة وبقية معامل الارتباط (0.848^{**}) قوية وبقية احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط طردية (0.643^{**}) قوية مع تميز المرؤوسين وبقية احتمالية (0.000) أي تمكنت إدارة جامعة الأنبار من توظيف البراعة الإبداعية في تحسين مستوى التميز التنظيمي بشكل قوي، واستطاعت اعتماد البراعة الإبداعية في تحسين تميز المعرفة تميز الاستراتيجية تميز القيادة تميز المرؤوسين"، ومن كل ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الرئيسية الأولى (ترتبط البراعة الإبداعية مع التميز التنظيمي وابعادها ارتباطاً معنوياً).

٢. اختبار تأثير البراعة الإبداعية في التميز التنظيمي:

وللتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى انه (تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في التميز التنظيمي تأثيراً معنوياً) أظهرت نتائج الجدول (7) وجود معامل تفسير (0.733) وبقية احتمالية (0.000)، ومعامل تفسير معدل (0.727)، إذ استطاعت ابعاد (البراعة الإبداعية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (72.7%) من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (27.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير نموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على التميز التنظيمي من تحسين يعزى للبراعة الإبداعية بأبعادها مجتمعة، وهو يعد تأثير تدأوبي، وقد تبين أن قيمة (F) المحسوبة للانموذج (119.677) وبقية احتمالية (0.000) معنوية الانموذج. إذ تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعاد الاستثمار في التميز التنظيمي مقداره (0.496) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (8.020)، ووجود تأثير إيجابي طردي لبعاد الاستكشاف في التميز التنظيمي مقداره (0.219) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.766)، إذ لاحظ الباحثان اعتماد كليات جامعة الأنبار على ابعاد البراعة الإبداعية (الاستثمار، الاستكشاف) مجتمعة في تحسين التميز التنظيمي بشكل إيجابي، قبول الفرضية على المستوى الجزئي وليس الكلي (تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في التميز التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{التميز التنظيمي (Y)} = (1.177) + (0.496 \times \text{الاستثمار}) + (0.219 \times \text{الاستكشاف})$$

الجدول (7) تأثير أبعاد البراعة الإبداعية في التميز التنظيمي (n=90)

التميز التنظيمي						المتغير المستقل
F	T	P-Value	A R ²	R ²	B	
119.677 (0.000)	0.471	0.639	0.727	0.733	-0.040	الاستثمار
	0.553	0.582			0.055	اعتماد الفرص
	3.766	0.000			0.219	الاستكشاف
	8.020	0.000			0.496	الاستثمار

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

١. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للبراعة الإبداعية في التميز التنظيمي وقدرة الجامعة إلى تبني البراعة الإبداعية التي تساهم في تحسين البنية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

٢. تعد التميز التنظيمي مهمة عن طريق استغلال الموارد وكيفية التحكم بها، وذلك ما تمتلكه الجامعة من مهارات وخبرات مما تعزز قدرة الجامعة في مواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
٣. أظهرت النتائج هنالك ضعف في الاهتمام من قبل جامعة الأنبار ببعد تميز القيادة، التي لها دور كبير في تقدم الجامعة في المستقبل.
٤. لم تحظ بعد الاستكشاف في جامعة الأنبار بالأهمية الكافية عن طريق التركيز على مجموعة من الإجراءات التنظيمية لتنفيذ العمل بواسطة حشد الموارد، وتوسيع الخدمات التعليمية ووظائفها، وخدمة المجتمع بطرق مبتكرة، وتعزيز الحلول الجديدة والأساليب المبتكرة لاكتشاف المشكلات والعمل على حلها بطرق علمية.

التوصيات:

١. دعوة الجامعة قيد البحث إلى تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية المتعلقة في تطوير التميز التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على ابعادها وتتمثل (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الاستراتيجية، تميز المروءسين).
٢. يجب على الجامعة الاهتمام ببعد تميز القيادة لما لها دور كبير في تطوير الجامعة في المستقبل.
 - أ. الالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرار.
 - ب. تنمية الابتكار وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين والتنمية.
 - ت. تفعيل التوجه نحو إرضاء العملاء، وتنمية اليات التفكير المنظمي وتفعيل فرص التعليم التنظيمي.
٣. لا بد من أن تركز جامعة الأنبار على بعد الاستكشاف التي لها دور كبير في تطوير الجامعة.
 - أ. قدرة العاملين في الجامعة على إعادة تنظيم المعلومات المخزونة وتكييفها بطريقة يمكن من خلالها طرح أفكار لم تكن ركزت عليها من قبل.
 - ب. تشجيع العاملين في الجامعة في الحصول على المعرفة وزيادة قدراتهم بهدف التوصل إلى معرفة جديدة تساعد في تطوير الجامعة، وكذلك يشجع الاستكشاف على التفكير الناقد من خلال التحليل والتركيب والتقويم.
 - ت. تساعد العاملين في تنمية اتجاهاتهم واستراتيجيات في حل المشاكل بطرق حديثة.

المصادر:

أولاً: المصادر باللغة العربية:

١. التميمي، سعدية هلال حسن، (٢٠١٥)، تحليل مؤشرات البيئة الاستثمارية ودورها في تحفيز النمو الاقتصادي في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق، ص ٢٦.
٢. الجنازرة، أسماء أمجد علي، (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ١٩-٢٠.
٣. حافظ، عبدالناصر علك ومحمد، نسرین جاسم وحمد، سؤدد سعيد، (٢٠١٩)، دور التنفيذ وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، الدنانير، 1(16).
٤. حسين، معاوية أحمد، (٢٠١٤). الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على النمو والتكامل الاقتصادي بمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص ١٠٤.
٥. دسوقي، دعاء محمد أحمد، (٢٠٢١)، تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالنقطة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، ص ٨٢٨، ص ٨١٢، ص ٨٣٢.

٦. محمد، سارة، (٢٠١٠)، الاستثمار الأجنبي في الجزائر: دراسة حالة أوراسكوم ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص٧.
٧. هبية، حمدي، (٢٠١٩)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص١٦.

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية:

8. Acosta, Pedro Soto, Simona Popa, Isabel Martinez-Conesa, Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs, Journal of Knowledge Management, University of Cincinnati, 2018, p:8.
9. Ahmeti, 2015, Human Resources Development And Challenges Faced During Transition In Developing Economies, International Journal Of Economics, Commerce And Management ,Vol. 3, Issue 4, Pp4.
10. Alänge, S., & Steiber, A. (2018). Three operational models for ambidexterity in large corporations. Triple Helix, 5(1), 1-25, p:4.
11. Alheet, 2017, The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.5, pp70-73,
12. Bodwell, Wendy, J. Chermack, Thomas, Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, Technological Forecasting & Social Change, Colorado State University, United States, (2009), p:7.
13. Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2010). The impact of organisational context and competences on innovation ambidexterity. International Journal of Innovation Management, 14(02), p:3-10, p:11.
14. Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. European Management Journal, 30(1), 1-17, p:12.
15. Cirjevskis, A (2016) (Sustainability in the ICT Industry: INNOVATIVE AMBIDEXTERITY AND DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVES) Article in Journal of Security and Sustainability Issues· December 2016, Volume 6 Issue 2, <http://dx.doi.org/10.9770/jssi.6.2> (2), p:214.
16. Fernholz, Olga, Hughes, Mathew, (2013), (Innovation Ambidexterity: Addressing Gaps in Theoretical and Empirical Interpretations), This paper is from the BAM2013Conference Proceedings, The British Academy of Management, p:2-3. <http://www.bam.ac.uk/>.
17. Hoppen, Tizian, Jeppsson, Susanne, (Walking a Tightrope in Organizational Ambidexterity Ambidextrous Micro-Balancing as a Prerequisite for Managerial Success) Master's Programme in International Strategic Management, (2018), p:14, p:16, p:18.
18. Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. International Small Business Journal, 39(3), 202-227, P:206.
19. Imran, 2016, What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 No. 7, pp. 1097-1117.
20. Joshi, M. (2010). Seizing the opportunity for innovation: a case study from India. International Journal of Technology Marketing, 5(1), 90-104, p:92, p:101.
21. Kelly, 2008, Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work, International Journal of Continuing Social Work Education, Vol. 11 No. 3, pp30-35.
22. Konrad, 2016, The Impact Of Trust On Employee Competence Utilization In A Business Excellence Setting, Submitted for the Doctor's degree in Management Science Subfield Business Management, UNIVERSITY OF LATVIA Faculty of Economics and Management, p158.

23. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-78, p:85.
24. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-78, p:85.
25. Martinez, 2010, Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 21, Number 4, pp 449-469.
26. Min, S., & Kim, J. (2021). Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry. *Asia Pacific Management Review*, p:2.
27. Ming, 2016, Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain, *Journal of Innovation and Learning*, Vol. 19, No. 2, pp209-220.
28. Morris, 2012, Achieving Performance Excellence: The Influence of Leadership on Organizational Performance, 2d, National Institute of Corrections , 320 First Street, NW, Washington.
29. Naser, 2017, The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education, *International Journal of Digital Publication Technology*, VOL.01,ISSUE.02,pp136.
30. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), p:8-11.
31. Petro, Y. (2017). Ambidexterity through Project Portfolio Management Resolving paradoxes in organizations (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUID)), p27-28.
32. Pinar, 2008, Investigating The Impact Of Organizational Excellence And Leadership On Achieving Business Performance, Published In *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 73, No. 1, Pp 29-45.
33. Plenert, 2018, Strategic Excellence in the Architecture, Engineering, and Construction Industries, Taylor & Francis Group 711 Third Avenue, New York, NY 10017 by Gerhard Plenert.
34. R. Jayachitra, 2016, A Feasibility Study On Implementing Agile Manufacturing In A Pump Manufacturing Industry, *International Research Journal Of Engineering And Technology (Irjet)*, Volume: 03 Issue: 08, Pp42-43.
35. Ramesh, 2018, Role And Challenges Of Strategic Vision And Organizational Excellence, *International Journal Of Management And Applied Science*, Volume 3, Issue 5, Pp117-119
36. Sagar, K. A., Rose, T. M., Agdas, D., & Kajewski, S. (2019). A conceptual framework for exploring the impact of social capital on innovation ambidexterity of Construction Project-Based Small and Medium Size Enterprises (PB-SMEs). In *CIB World Building Congress 2019*, p:1, p:7.
37. Sahoo, 2014, Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 8, pp280
38. Samy S. Abu Naser, 2017, Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, Volume 6, Issue 2, pp10-19.
39. Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 8-10.
40. Sébastien, Brion, Caroline, Mothe (Organizational context and innovation ambidexterity: Is creativity the missing link?), *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, (2016), p:3, p:5-
41. Setia, 2014, Human Resource Management Practices and Organizational Excellence: An Indian Perspective, *Global Journal of Finance and Management*, Volume 6, Number 8, pp. 789-796.

42. Shanghai, 2013, Understanding Manufacturing Strategy and its Implications, Research Journal of Economics and Business Studies Volume: 02, N 07, pp48-58.
43. Shatanawi, 2014, The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Excellence in the Government Sector in Jordan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, pp 79.
44. Tapera, 2014, The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Science Management, Volume: 03, Number 11, pp122.
45. Tulay, 2008, Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, Published in SAM Advanced Management Journal, Vol. 73, No. 1, pp. 29-45.
46. Werder, Karl, Carl Simon Heckmann, (Proficiency in Information Systems Research: Overview of Concepts, Antecedents, and Results) IT Magazine theory and practice, volume 20, Issue 1, paper 2, (2019), p:31-32.
47. Yigit, Mert, (Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations), Blekinge Institute of Technology School of Management Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, (2013), p:13.