

دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك

م. شلير عبدالرحمن علي محمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك

Shiler.abdulrahman@uod.ac

المستخلص:

يسعى هذا البحث إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام في عينة من الجامعات في محافظة دهوك. اتخذ البحث الحالي من الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات الكترونياً على التدريسيين في الجامعات المبحوثة. إذ تم الإجابة على (77) استمارة صالحة للتحليل. واستخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باعتمادها على برنامج (SPSS ver.26). وأبرز البحث مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الأداء المستدام في كليات جامعات دهوك.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، الأداء المستدام.

The role of organizational ambidexterity in achieving sustainable performance/A study of teaching staff's opinions in a sample of universities in Duhok Governorate

Lecturer: Shiler Abdurrahman Ali Mohammed

Collage of Administration and Economics

University of Duhok

Abstract:

This study aims to identify the correlation and effect between organizational ambidexterity and sustainable performance in a sample of universities in Duhok Governorate. The study depends on the questionnaire as the main technique to collect data by distributing the questionnaires electronically to the teaching staff at the universities considered. Seventy-seven questionnaires were valid for the analysis. The study used a group of statistical tools to analyze data by employing the (SPSS Ver.26) package. The study produced several results, the most important of which there is a significant correlation between organizational ambidexterity and sustainable performance; and there is a significant impact of organizational ambidexterity on sustainable performance in the colleges of the universities considered.

Keywords: organizational ambidexterity, exploitation, exploration, sustainable performance.

المقدمة

تعد الاستدامة من الموضوعات الأكثر أهمية في هذه الايام وهي تنظر الى بقاء اعمال المنظمات مدة اطول، فهي أفضل طريقة للقيام بأعمال تجارية ويمكن للمنظمة المستدامة ان تزدهر وتحقق النجاح على المدة الطويل من خلال رؤية واضحة لأعمالها، واهدافها المحددة التي تقف جنباً الى جنب مع تحقيق أغراض مجتمعية واقتصادية وبيئية في شكل ايجابي. فالبيئة العالمية المتغيرة تحفز المنظمات على النظر إلى ما هو أبعد من الأداء المالي وترسيخ القيم البيئية والاجتماعية في توجيه أعمالها، وقد كشف باحثون مختلفون عن مزايا الاستدامة للأعمال من ذلك تأثيرها على الوعي البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي، لخلق ابتكار أو اختراع في شكل منتج أو خدمة.

تحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، وأن البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة، الا ان هناك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الان، وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين. ونظراً لأن نجاح المنظمات يتمثل في قدرتها على مجاراة الظروف البيئية المتغيرة في إطار المنافسة، التي تتطلب منها اعطاء أهمية أكثر لأدائها المستدام بما ينعكس على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد ركزت الباحثة في دراستها على ابعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) وتأثيرهما في الأداء المستدام لدى الجامعات المبحوثة.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تمارس على أنشطة منظمات الاعمال العديد من الضغوطات من اجل اكتساب الميزة التنافسية في ظل البيئة المتغيرة بشكل كبير ومتزايد، مما يجعلها تواجه صعوبات في البقاء والاستمرار بعملها من دون اجراء تغييرات معينة، فضلاً عن ذلك فان اغلب البحوث استهدفت العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال في البراعة التنظيمية، لهذا اوجبت على منظمات اجراء تحولات في اداء اعمالها اعتماداً على العناصر والموارد الأكثر أهمية والتي تحقق لها النجاح والاستدامة، وان الجمع بين البراعة والأداء المستدام لها أهمية كبيرة في البحوث التنظيمية ، فقد تم اختيار البراعة التنظيمية وسيتم التركيز عليها بناءً على وجود دراسات اثبتت علاقة البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) بالأداء المستدام ولكن بشكل منفرد، مما حدا بالباحثة لاختبار تأثير البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في أنموذج البحث يمكن أن يفضي إلى نتائج مختلفة عن تلك الدراسات التي تناولها هذا البحث والاجابة على مجموعة من التساؤلات:

١. مدى أدراك عينة البحث لمفهوم البراعة التنظيمية والأداء المستدام؟

٢. هل تتمتع الجامعات عينة البحث بالبراعة التنظيمية؟

٣. مدى تأثير البراعة التنظيمية، في الأداء المستدام؟

٤. هل تحاول الجامعات المبحوثة فعلاً تحسين الأداء المستدام؟

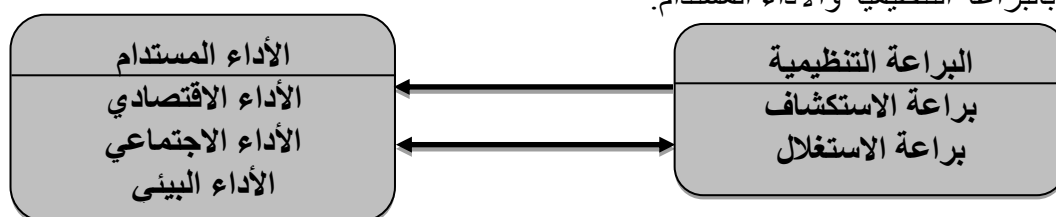
ثانياً. أهمية البحث: يكتسب هذا البحث أهمية بالغة من كون يتناول دراسة تأثير البراعة التنظيمية والمتمثلة في (الاستكشاف والاستغلال) في الأداء المستدام (الأداء البيئي والأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي) في وقت واحد، وبما أننا نعيش اليوم في ظل العولمة والتحول الاقتصادي

والتكنولوجية يجب على الجامعات مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة وتحسين ادائها واستمرارية نشاطها هذا من جانب، ومن جانب آخر فجميع هذه العوامل تعد من المواضيع الحيوية والمهمة في المنظمات المعاصرة وخصوصاً أنها ترتبط بالموارد البشري في المنظمة وكيفية توفير بيئة عمل داعمة لهم بحيث تساهم بشكل كبير في دفعهم لأداء اعمالهم بكفاءة عالية.

ثالثاً. اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بالآتي:

١. تقديم إطار نظري لكل من البراعة التنظيمية موضوع البحث وكذلك مفهوم الأداء المستدام.
 ٢. التعرف على نوع العلاقة والاثـر بين كل من البراعة التنظيمية والأداء المستدام.
 ٣. طرح مجموعة من المقترحات والتوصيات ذات العلاقة بمواضيع البحث.
- رابعاً: فرضيات البحث:** وتتمثل فرضيات البحث بالآتي:
١. **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستكشاف والأداء المستدام.
 - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستغلال والأداء المستدام.
 ٢. **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية للبراعة التنظيمية في الأداء المستدام، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة تأثير معنوي بين الاستكشاف والأداء المستدام.
 - ب. توجد علاقة تأثير معنوي بين الاستغلال والأداء المستدام.

خامساً. مخطط البحث الافتراضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث والتي تعطي تصورات واجابات اولية للفرضيات التي افترضتها الباحثة للإجابة على الاسئلة المطروحة في مشكلة البحث. ويتضمن الأنموذج متغيرين رئيسيين: الاول يتناول البراعة التنظيمية ويضم (الاستكشاف والاستغلال)، والثاني يتناول الأداء المستدام (الأداء البيئي والأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي). ويفترض انموذج البحث وجود اتجاه أحادي من العلاقات بين متغيراته، وعليه فإن تحليل بين هذه المتغيرات يبدأ بالبراعة التنظيمية والأداء المستدام.



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المحور الثاني: الدراسات السابقة

١. دراسة (حساوي، ٢٠١٤) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمنظمة/ دراسة حالة بعض المنظمات: سعت الدراسة الى التعرف على واقع ومدى اهتمام عينة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية برأس المال الفكري ومختلف مكوناته، بالإضافة إلى معرفة مستوى الأداء المستدام في هذه المؤسسات، وشملت عينة البحث (21) منظمة اقتصادية ذات طابع عمومي وخاص وذات أنشطة مختلفة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من

المنظمات محل البحث، وظهرت النتائج ان للراس المال الفكري علاقة ايجابية قوية وتأثير ايجابي في تحسين الأداء المستدام محل البحث.

٢. دراسة (Abuzaid, 2016) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية/دراسة ميدانية على شركات تصنيع الكيماويات الاردنية: سعت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وتمثلت عينة البحث بـ (94) شركة تصنيع كيماويات اردنية تعمل في مدينة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية عينة البحث تشمل جميع مجتمع البحث، وأشارت النتائج الى ان للقيادة الاستراتيجية تأثير ايجابي على البراعة التنظيمية.

٣. دراسة (Caiado, et al., 2017) بعنوان: قياس الأداء المستدام في المنظمات البرازيلية: تهدف هذه الدراسة الى التحقق من الأداء المستدام في المنظمات البرازيلية واقتراح مبادئ توجيهية مستدامة بقصد توجيه الجهود المستقبلية نحو الانتقال الى التنمية المستدامة، واستخدم البحث نهجا مثلثا من خلال جمع البيانات النوعية والكمية المكتسبة من خلال طرق جمع متعددة لمراجعة الادبيات النظرية والتحليل الوثائقي لتقارير المنظمات ومسح الاستبيان والمقابلات مع المختصين في الصناعة والباحثين وظهرت النتائج ان العوامل التنظيمية الداخلية هي العوامل الرئيسية المؤثرة على البيئة المستدامة في المنظمات ويجب ربط الاستدامة بالتخطيط الاستراتيجي بدءا من الادارة العليا الى الادارة الدنيا.

٤. دراسة (Gozen & Ulgen, 2018) بعنوان: العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الاعمال العائلية: تهدف هذه الدراسة الى اختبار مفهوم البراعة التنظيمية من المنظور النظري وتحديد مستويات البراعة التنظيمية للمنظمات العائلية ضمن هذا البحث وتحديد العلاقة بين مستويات البراعة التنظيمية لتلك المنظمات واداء المنظمات الاعمال العائلية وتمثلت عينة البحث بـ ٣٤٩ منظمة عائلية في تركيا، وتبين ان هناك علاقة ايجابية قوية بين البراعة التنظيمية واداء منظمات الاعمال العائلية.

في ضوء استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول إن أهم ما يميز هذه البحث تلك الدراسات هي:
أ. هناك عدد من الدراسات التي تربط بين البراعة التنظيمية ومتغير اخرى الا ان هذه البحث تقيس تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المستدام بشكل مباشر.

ب. يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في مقياس البحث عن طريق استطلاع الآراء عن طريق الاستبانة.

ج. اغلب الدراسات الخاصة بالبراعة التنظيمية والأداء المستدام ركزت على قطاعات مختلفة بالتطبيق على المؤسسات والشركات، بينما البحث الحالي طبق في مجال الخدمة التعليمية.

د. البحث الحالي يساهم في خلق قيمة لهذه الجامعات (جامعة دهوك، جامعة زاخو، جامعة دهوك التقنية) وبالتالي الاستمرار في تحقيق معدلات اداء عالية ولفترات زمنية طويلة. والعامل المكاني خلق فارقا جوهريا بين الجهود المعرفية السابقة والبحث الحالي، فقد تم اجراء هذه البحث على البيئة التعليمية.

المحور الثالث: الإطار النظري

اولاً. البراعة التنظيمية:

١. مفهوم البراعة التنظيمية: يعد مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة وحظي هذا المفهوم بالاهتمام اللائق من قبل الأكاديميين في الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث اقترح (Duncan, 1976) ان للمنظمات قدرة تنظيمية على تغيير الهياكل من اجل تطوير وابتكار جذري

ومتزايد في منظماتها، فالبراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على معالجة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد (Dymyd, 2016: 84). فالبراعة تشير الى القدرة على استخدام كلتا اليدين بشكل متساوي وفي السياق التنظيمي تشير الى قدرة المنظمة على معالجة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في الوقت ذاته لأنها تحتاج الى التنسيق والتكامل لخلق قيمة (Ziadi & Othman, 2015: 22)، وتشير الدراسات الحديثة الى ان البراعة التنظيمية هي القدرة على استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد، ويقترح كل من (Duncan, 1976) و (O Reilly & Tushman, 1996) ان الأداء المتفوق متوقع من البراعة التنظيمية ويصف الآليات الهيكلية لتمكين البراعة (Raisch et al., 2009: 685).

ويرى كل من (O Reilly & Tushman, 2013: 3) البراعة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على الابتكار الاضافي وغير المتواصل في نفس الوقت، من خلال اضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل المنظمة نفسها. وإشارة (Yigit, 2013: 11) ان البراعة التنظيمية هي مدى قدرة المنظمات على التعامل مع عنصرين متعارضين كالكفاءة والمرونة والتطوير الجذري واعتماد استراتيجية التكلفة المنخفضة مع التمايز ومواءمة الموارد الحالية والتكيف معها في بيئة متغير في نفس الوقت. وتعرف (شرفاني، ٢٠١٥: ٦) البراعة التنظيمية بانها قدرة المنظمة للاستفادة من الأنشطة الحالية والبحث عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء والاستكشافي وتحقيق التوازن بينهما.

وأوضح كل من (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢) أن مجال عمل البراعة التنظيمية يتعلق باستكشاف ما هو جديد ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن. و اضاف (ابو زيد، ٢٠١٩: ٣١٥) بان البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وان أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر البراعة التنظيمية. ذكر كل من (Ziadi & Othman, 2015: 22) البراعة التنظيمية انها قدرة الشركة على استغلال المنتجات الحالية ذات المعرفة المعروفة في نفس الوقت واستكشاف منتج جديد بمعرفة غير مألوفة. ويرى (Abuzaid, 2016: 331) ان البراعة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية.

ويشير (Hang Wu, 2017: 2) الى البراعة التنظيمية بكونها قابلية المنظمات على القيام بشيئين مختلفين في الوقت ذاته كالأستكشاف والاستغلال، الكفاءة والمرونة، المطابقة والتكيف، وتقسم البراعة التنظيمية الى ثلاث فئات وهي البراعة الهيكلية والبراعة السلوكية وبراعة السياق. ويعرف كل من (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٣) البراعة التنظيمية كونها تتمثل بأساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية. بينما يرى (Hughe, 2018: 12) بان البراعة التنظيمية هي إدارة نشاطين متنافسين في آن واحد. وايضا عرفها كل من (Ahammad et al., 2019: 503) على انها القدرة على متابعة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن واجراء تغييرات ناتجة عن اعتماد عمليات متناقضة داخل المنظمة نفسها.

يتضح من خلال مراجعة الادبيات الخاصة بالبراعة التنظيمية أن هناك آليتين لتحقيق البراعة التنظيمية هما البراعة الهيكلية والبراعة السياقية وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١): المقارنة بين خصائص البراعة الهيكلية والبراعة السياقية

البراعة الهيكلية	البراعة السياقية	الخصائص
كيف يتم تحقيق البراعة؟	وهي الأنشطة التي تركز على الانحياز (الاستغلال) والتي تركز على التكيف (الاستكشاف) في الوحدات التنظيمية	يقسم الافراد العاملين وقتهم بين الأنشطة التي تركز على التوافق (الاستغلال) والتي تركز على القدرة على التكيف (الاستكشاف)
اين يتم اتخاذ القرارات حول الفصل بين الانحياز والقدرة على التكيف؟	الادارة العليا	في الادارة الوسطى والتنفيذية (أي الخط الامامي، مندوبي المبيعات والمشرفين على المصانع وعمال المكاتب)
دور الادارة العليا	وضع هيكل لخلق مفاضلة بين الانحياز والقدرة على التكيف	لتطوير السياق التنظيمية الذي يعمل فيه الافراد
طبيعة الادوار	محددة بوضوح نسبيا	مرنة نسبيا
مهارات الموظفين	أكثر تخصصا	أكثر عموميا

Source: Zaidi, Mohamad Faizal & Othman, Siti Norezam, (2015), Structural Ambidexterity Vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia, school of technology management and Logistics, college of business, University Utara Malaysia, International Conference on "Role Of Multidisciplinary Innovation For Sustainability And Growth Policy, full paper proceeding MISG-2015, Vol.1, 21-34, P22-23.

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان المنظمات تفصل بين البراعة الهيكلية وبراعة السياق اذ لكل منها ادارة وعمليات وهياكل وثقافات مختلفة لكن جميعها تعمل ضمن اطار فريق الادارة العليا، ومن اجل امتلاك المنظمة البراعة الهيكلية تحتاج الى فرق متفوقة لديها القدرة على فهم الاحتياجات المختلفة للمنظمة والالتزام بتنفيذ البراعة ونقل رؤية واضحة تسمح لكل من الاستكشاف والاستغلال بالتواجد، وينظر الى البراعة السياقية بانها قدرة الادارة العليا على متابعة البراعة الاستكشافية والاستغلالية داخل وحدة الاعمال وتشجيع الافراد على تقسيم وقتهم بين الأنشطة، على الرغم من ان الافراد في وحداتها يقدمون قيمة للعمالء إلا انهم يبحثون ايضا عن الفرص في البيئة المتغيرة (Ziadi & Othman, 2015: 23). ووضح (O Reilly & Tushman, 2013: 11) البراعة السياقية بانها القدرة السلوكية لإثبات التوافق والقدرة على التكيف في ذات الوقت عبر وحدة الاعمال بأكملها.

٢. ابعاد البراعة التنظيمية: تعد دراسة (March, 1991) لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي) واحدة من الدراسات العلمية الأكثر نفوذا في الابحاث الادارية على مدى العقدين الماضيين، والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالية في تحديد أبعاد البراعة التنظيمية (Yigit, 2013: 15-16) و (Gozen & Ulgen, 2018: 96) و (Nefai, 2019: 5) و (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢-٣٣٤):

أ. الاستكشاف: يعتمد البعد الاستكشافي على التعلم من خلال التغيير والخبرة وتركز بشكل رئيسي على مستقبل المنظمة وعلى استكشاف ما لم يتم اكتشافه بعد، وانه دائما يبحث عن وظائف وطرق

جديدة لممارسة الاعمال (Gozen & Ulgen, 2018: 96). وتعتبر الاستكشاف عبارة عن أنشطة تعلم تنظيمية مثل البحث والتباين وتحمل المخاطر والتجريب والابتكار ويقترح (Menguc & Auh, 2005) أن الاستكشاف يفيد المنظمات على المدى الطويل زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات، وتقديم المنتجات الجديدة (Abuzaid, 2016: 331). يوضح (Nefai, 2019: 5) بأن الاستكشاف يشير الى البحث عن امكانيات والحصول على فرص جديدة حيث تعمل المنظمة على تحديد المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وكذلك توقع التغييرات في الاسواق الجديدة من خلال ادخال تغير جذري على منتجات وعمليات المنظمة يمكن للمنظمة اغتنام الفرص من خلال تبني طرق جديدة لتقديم السلع والخدمات واتخاذ اجراءات تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الوضع التنافسي والاستجابة لتغيرات السوق.

ب. الاستغلال: يعد بعد الاستغلال أحد البعدين الاساسيين للبراعة التنظيمية ويعتبر وظيفة تنظيمية او نشاط يسمح للمنظمة باستخدام مواردها الحالية وتوزيعها لفترة محدودة وتركز أنشطة الاستغلال على استخدام المعرفة الخاصة بها يعتمد هذا البعد ايضا على افتراض ان المنظمة لديها معرفة كاملة بكفاءتها الداخلية وفرصها الخارجية، تتوقع المنظمات الموجهة نحو الاستغلال أن تعمل في بيئة تكون فيها المشكلات محددة بوضوح وتكون الحلول واضحة. ينصب تركيز هذه المؤسسات على المهام التي تشارك فيها حالياً، ووضعها الحالي في ممارسة الأعمال التجارية، وتحقيق أهدافها التنظيمية قصيرة الأجل وحماية مركزها الحالي في السوق.

ان أنشطة الاستغلال موجهة نحو النجاح على أعلى مستوى وتوجه عدم اليقين في أدنى مستوى، تركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية والشيء الأهم هو ان تكون المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية منظماتها من خلال الاستخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات (Gozen & Ulgen, 2018: 96). تشير الاستغلال الى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير ولتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق والسعي لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وايضا لتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية (Nefai, 2019: 5) ويشير ايضا الى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (ابو زيد، ٢٠١٩: ٣١٥). يعتمد نجاح اي عمل على قدرة المنظمة على الموازنة بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة اذ يشير الاستغلال الى الابتكار الصافي بينما الاستكشاف يشير الى الابتكار الجذري، ومع ذلك فان كلا المنظورين يتطلبان تفكيراً جذرياً في التفكير والبنية التحتية والثقافات والعمليات وأنشطة التعلم التي يتعين على المنظمات الانتباه لمواردها (Kilnger, 2016: 22)، وهناك حاجة لكل من الاستكشاف والاستغلال وفقاً (Levinthal & Marchs, 1993) إذ يجب على المنظمة الانخراط في الاستغلال بشكل كاف لضمان بقائها وتكرس في الوقت ذاته ما يكفي من الطاقة لاستكشافها لضمان نموها وبقائها في المستقبل، وبشكل عام يستدعي الاستكشاف وجود هياكل عضوية وانظمة غير مترابطة التي تشجع المنظمة على الابداع وريادة الاعمال بما يتناسب مع أنشطتها وزيادة التباين التي تدفع بالابتكار المتواصل بإنشاء منتجات وخدمات جديدة ويتطلب الاستغلال وجود هياكل وانظمة مترابطة بإحكام وتشجع السلوكيات الثابتة الروتينية والمستقرة التي تناسب التباين (Hughes, 2018: 8). ان التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال لا يقتصر دائماً على ندرة الموارد

بل هناك انواع مختلفة من الموارد مثل المعلومات والمعرفة والمهارات التقنية التي يمكن استخدامها للاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت، وان قدرة المنظمات على تخصيص الموارد الاساسية للنجاح في كل من الانشطة الاستكشافية والاستغلالية، فان قوة العمل والوقت هما اهم الموارد الاساسية التي يجب تخصيصها وان العامل الاكثر اهمية هو مهارات الاتصال لزيادة استخدام هذه الموارد (Yigit, 2013: 15). ويبين (Nefai, 2019: 5) بان الاستغلال والاستكشاف متقاربان لعدة اسباب اهمها:

- استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف تتنافس على الموارد المحدودة للمنظمة.
- تقلل استراتيجيات الاستغلال من استكشاف المنظمة بينما تقلل استراتيجيات الاستكشاف من استغلال موارد المنظمة.
- تواجه المنظمة مشكلة كبيرة في كيفية تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال حيث تضمن أنشطة الاستغلال البقاء الحالي وأنشطة الاستكشاف تضمن البقاء في المستقبل.

ثانياً. الأداء المستدام:

١. مفهوم الأداء المستدام: فرضت ظهور التنمية المستدامة على المنظمات عدة تحديات من بينها ادماج أبعاد التنمية المستدامة خاصة الاجتماعي والبيئي في ممارسات المنظمة، لهذا فقد ظهرت مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والانتاجية الى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية (عمارة، ٢٠١٩: ٢١). الاستدامة هي بناء مجتمع يتم فيه إنشاء توازن مناسب بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. بالنسبة للأعمال التجارية، يشمل الحفاظ على النمو الاقتصادي وتوسيعه، وقيمة المساهم، وسمعة الشركة، وعلاقات العملاء، وجودة المنتجات والخدمات. وهذا يعني أيضاً اعتماد ومتابعة الممارسات التجارية الأخلاقية، وخلق فرص عمل مستدامة، وبناء القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتلبية احتياجاتهم. تحتاج الشركة التي تشرع في مسار الاستدامة إلى فحص مهمتها ورؤيتها وقيمتها بعناية. إذ يجب أن تكون على علم بالقيود القانونية وتقييم جميع هياكلها الإدارية (Szekely & Knirsch, 2005: 628).

بينما الأداء هو مفهوم متعدد الابعاد يتكون من جانبين هما الجانب السلوكي (العملية) يشير الى ما يفعله الموظفين في العمل وجوانب النتيجة (النتائج) ويشير الى نتائج سلوك الفرد (Alromaihi, et al., 2017: 5-6). وعليه فان (Emmanuelle, 2003: 11) يعرف الأداء المستدام بأنه تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويرى (بلبال، ٢٠١٣: ٧٧) وهو الأداء الذي يحقق للمنظمة جميع اهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالإضافة الى الحفاظ على استمراريتها في النشاط ويتجسد ذلك من خلال تظافر جهود جميع مكوناتها وعناصرها. أما (Paul Pinto) فيرى بأنه أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء والعاملين والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي (العربي، ٢٠١٣: ٥٣). وأشار (Diana, 2014: 52) بان الأداء المستدام هو اداء حقيقي ودائم ويوضح إذا كانت المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح للمنظمة وهذا الأداء مدمج ضمن استراتيجية المنظمة طويلة الاجل ويفضلها اصحاب المصالح. ويعرف (جربي، ٢٠١٨: ١٥٥) الأداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على ارضاء جميع الأطراف ذات المصلحة بالمفهوم الواسع والمتمثلة في المساهمين والعمال والزبائن والموردون والحكومة وجمعيات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، عن طريق ادماج كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي. بينما عرفها (العوادلي، ٢٠١٨: ٦٨) بأنه الأداء

الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بجميع اصحاب المصالح التي لها علاقة بها فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة وموارد البشرية الى العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعي. بينما اشارة كل من (محمد والرميدي، ٢٠١٩: ٢٤) على انه استمرار المنظمة في ادائها العالي من خلال الاستفادة بكل ما تملكه من امكانيات مادية ومالية وبشرية تساعد على خلق منتجات وخدمات فريدة تضمن لها استدامة موقعها في بيئة العمل. ويعرف (عمارة، ٢٠١٩: ٢١) الى الأداء المستدام هو ذلك الأداء الذي يوفق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٢. أهمية الأداء المستدام: تكمن اهمية الأداء المستدام في المنظمات بما يأتي: (جربي، ٢٠١٨: ١٥٩) أ. يساعد على اعادة صياغة استراتيجيات المنظمات، لتشمل الابعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في جميع الاقسام.

ب. يتيح للمنظمات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة وابعادها الثلاثة.

ج. يساعد على اعادة تصميم العمليات والمنتجات والخدمات لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

د. تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة واستخدامها في تقييم أداء المنظمة ومقارنته بأداء المنظمات الاخرى.

هـ. يساعد المنظمة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي والمحاسبة الاجتماعية، والتسويق الأخضر.... الخ.

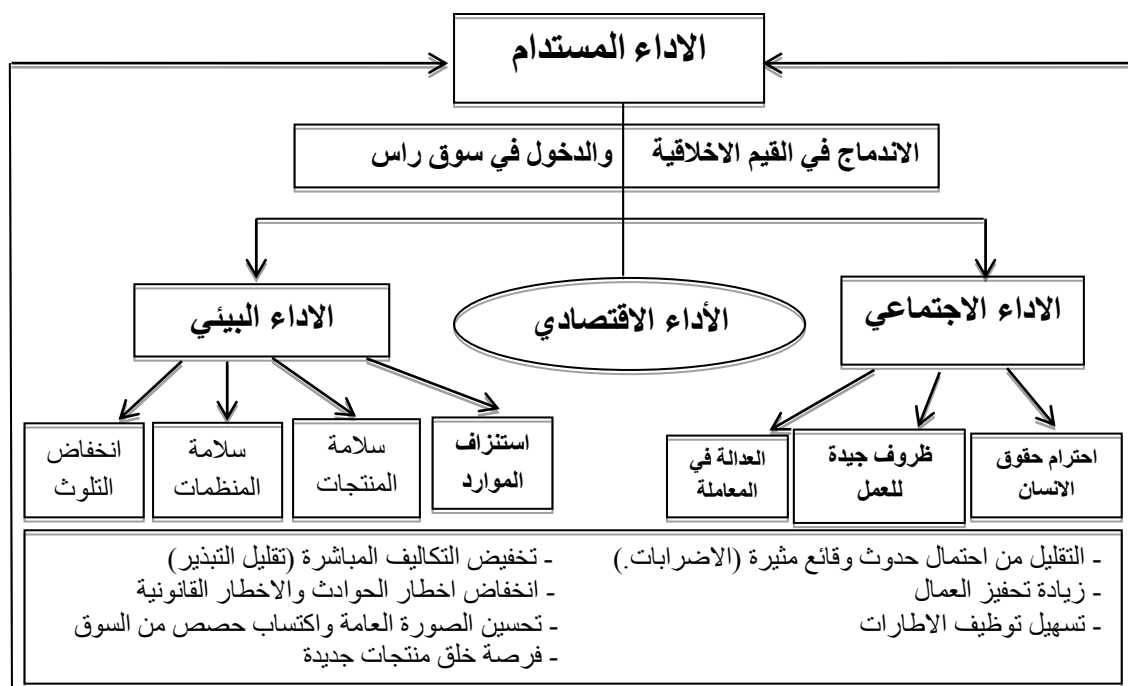
و. الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الاطراف ذات المصلحة.

٣. ابعاد الأداء المستدام: تواجه المنظمات في الوقت الحالي العديد من التحديات المختلفة منها قياس وتحديد ابعاد ادائها المستدام، أن الأداء المستدام هو الذي تستطيع من خلاله المنظمة الدمج بين أبعاد اساسية، إذ يتفق العديد من الباحثين على هذه الابعاد وكالاتي: (Emmanuelle, 2003: 11)، (Szekely & Knirsch, 2005: 636) (بلبال، ٢٠١٤: ٧٩) (Nicolaescu, et al., 2015: 854)، (جربي، ٢٠١٨: ١٥٧)، (عمارة، ٢٠١٩: ٢٢)، (المواجدة، ٢٠١٩: ٢٤-٢٦).

أ. البعد الاقتصادي: تقوم المنظمة من خلاله بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المنظمة، ومن خلاله أيضا تعمل المنظمة على تحقيق عائد مناسب من الاموال المستثمرة، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين والبقاء ورفع الانتاجية والاستجابة لتطلعات الزبائن.

ب. البعد الاجتماعي: يركز على قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة، كما تعمل المنظمة من خلال هذا البعد على تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والعدالة الاجتماعية توفير فرص متساوية لجميع فئات المجتمع، دعم مختلف الجمعيات، ادماج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل، توفير ظروف العمل اللائقة، المسؤولية الاجتماعية وشروط الصحة والسلامة المهنية.

ج. البعد البيئي: يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها من خلال العمل على التخفيف من حدة التلوث معالجة النفايات والتخلص السليم منها، حسن استخدام الموارد والطاقة وعدم التبذير والعمل على تطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة، والشكل الاتي يوضح ابعاد الأداء المستدام للمنظمة:



الشكل (٢): ابعاد الاداء المستدام

Sources: Emmanuelle, Reynaud, (2003), Développement durable ET entreprise: vers une relation symbiotique, Journée AIMS, atelier développement durable, ESSCa Angers, P 11.

المحور الرابع: وصف المنظمات عينة البحث ومسوغات اختيارها

أولاً. وصف المنظمات عينة البحث: قام البحث الحالي باختيار عينة من التدريسيين في عينة من كليات جامعات محافظة دهوك والتي تمثلت بـ (جامعة دهوك، وجامعة زاخو، وجامعة دهوك التقنية) بغية اختبار فرضياته عليها، إذ يتمثل المبحوثين بالتدريسيين في الجامعات المبحوثة وتم توزيع الاستمارات بطريقة الالكترونية وانشاء استمارة الاستبيان باستخدام صفحة (Google form) وعدد الاستمارات المستجابة (77) استمارة صالحة للتحليل.

ثانياً. مسوغات اختيار المنظمات عينة البحث: اختيار جامعات محافظة دهوك لم يأت ميداناً للدراسة بشكل عشوائي بل جاء بناءً على جملة من المسوغات منها:

١. أنها تشكل المنظمات التعليمية الأكبر ضمن محافظة دهوك، كما انه تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والنوعي.
٢. إمكانية اختبار متغيرات البحث في جامعات محافظة دهوك بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب وأهداف البحث الحالي.
٣. تمنح غالبية الكليات المختارة أكثر من شهادة، إذ أن أغلب هذه الكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراه).
٤. تمتلك علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة.
٥. تمتلك بعض الكليات المختارة مكاتب استشارية، مما يساهم في التمويل الذاتي للكلية من خلال تقديم خدماتها إلى مختلف شرائح المجتمع.

ثالثاً. مصادر واسلوب جمع البيانات: تم جمع البيانات من مصادر ها الاولى والثانوية، اذ اعتمدت البحث على جمع البيانات من المصادر الاولى لتغطية الاطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة واشتملت استمارة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن المعلومات التعريفية، في حين ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة البراعة التنظيمية، وركز الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بالأداء المستدام، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح). بينما اعتمدت على ما متاح من دراسات، وابحاث منشورة، ودوريات في بناء الإطار النظري للبحث من مصادر ها الثانوية.

رابعاً. الاساليب الاحصائية المستخدمة: استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضياته استعانت الباحثة ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS Ver.26) وتمثلت هذه الأدوات بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لاستخدامها في وصف متغيري البحث وتشخيصهما، ومعامل الارتباط البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، والانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

خامساً. وصف الافراد المبحوثين: تمثلت عينة البحث بالتدريسين في جامعات محافظة دهوك. إذ تم توزيع الاستمارات بطريقة الالكترونية.

الجدول (٢): وصف أفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين
29.9	23	اقل من 35 سنة
46.8	36	35-45
23.4	18	أكثر من 45 سنة
100%	77	المجموع
44.2	34	ذكر
55.8	43	انثى
100%	77	المجموع
70.1	54	ماجستير
29.9	23	دكتوراه
100%	77	المجموع
41.6	32	مدرس مساعد
37.7	29	مدرس
19.5	15	استاذ مساعد
1.3	1	استاذ
100%	77	المجموع
5.2	4	اقل من 3 سنوات
20.8	16	3-7
74	57	أكثر 7 سنوات
100%	77	المجموع

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26.

- والجدول (٢) يقدم وصف تفصيلي لعينة البحث، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:
١. **العمر:** يوضح الجدول (٢) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة (35-45) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (46.8%) من الأفراد المبحوثين.
 ٢. **النوع الاجتماعي:** يشير الجدول (٢) أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الاناث إذ بلغت نسبتهم (55.8%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
 ٣. **التحصيل الدراسي:** يتبين من النسب الواردة في الجدول (٢) أن أغلب الأفراد عينة البحث يحملون شهادة الماجستير، حيث بلغت نسبة هؤلاء (70.1%) من الأفراد المبحوثين، أما نسبة حملت شهادة الدكتوراه قد بلغت (29.9%) وهذا يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.
 ٤. **اللقب العلمي:** يوضح الجدول (٢) أن أغلب الأفراد عينة البحث يحملون اللقب العلمي (مدرس مساعد) حيث بلغت نسبتهم (41.6%) أما اللذين يحملون اللقب العلمي (مدرس) إذ بلغت نسبتهم (37.7%) وثم يليها حملت اللقب العلمي استاذ مساعد وبنسبة (19.5%) أما اقل نسبة فكانت لحملت اللقب العلمي (استاذ) بنسبة (1.3%).
 ٥. **عدد سنوات الخدمة في الكلية:** يوضح الجدول (٢) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الكلية (أكثر من 7 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين، وبلغت هذه النسبة (74%) وتليها فئة (3-7) سنوات إذ بلغت نسبتهم (20.8%) أما فئة (أقل من 3 سنوات) فكانت نسبتهم (5.2%) موجودة مما يعني ذلك ان الافراد الذين يشغلون المناصب الادارية في كليات جامعات محافظة دهوك ذوي خبرة وخدمة في الكلية.

المحور الخامس: وصف وتشخيص متغيري البحث

- أولاً. **تشخيص آراء المبحوثين تجاه متغير البراعة التنظيمية:** تتناول هذه الفقرة وصف ابعاد البراعة التنظيمية التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج البحث والمتمثلة بالآتي:
١. **الاستكشاف:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه المتغير من خلال مؤشراتها (X1-X10) تميل باتجاه الاتفاق العام وبنسبة (57.33%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.767) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (21.19%) فقط. وهذا يدل على أن جامعات عينة البحث تمتلك القدرة للاستفادة من الانشطة الحالية والبحث عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة.
 - ويبين الجدول (٣) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشرين (X1-X2) الذي يشير إلى ان جامعات عينة البحث تستجيب وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة وتعمل ايضاً على البحث عن وسائل تكنولوجية متطورة وبشكل مدروس، وبلغت نسبة الاتفاق على هذين المؤشرين (65%) و(63.7%) على التوالي من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.977). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X9) الذي يشير إلى ان جامعات عينة البحث تنتهج أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب أفراد ذوي خبرة، وقد بلغت هذه النسبة (46.8%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.27) وبانحراف معياري (1.096).

٢. الاستغلال: تبين من النتائج الواردة في الجدول (٤) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتها (X11-X20) كانت تميل باتجاه الاتفاق ونسبة عامة (53.95%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.784)، والذي يدل بان جامعات عينة البحث تعمل باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة واشباع حاجات ورغبات البيئة التي تعمل فيها، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (21.23%). وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (X15) الذي يشير إلى ان جامعات عينة البحث تسعى الى تلبية متطلبات المتعاملين معها، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (61.1%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.003). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X12) الذي يشير الى ان جامعات عينة البحث تصرف المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة، وقد بلغت هذه النسبة (36.4%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.90) وبانحراف معياري (1.131).

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية لآراء عينة البحث

المتغير	ع	مقاييس الاستجابة										ع	
		اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الاستعداد	X1	15	19.5	35	45.5	16	20.8	10	13	1	1.3	3.69	0.977
	X2	16	20.8	33	42.9	16	20.8	-	-	12	15.6	3.69	0.977
	X3	18	23.4	26	33.8	17	22.1	15	19.5	1	1.3	3.58	1.092
	X4	14	18.2	37	48.1	12	15.6	12	15.6	2	2.6	3.64	1.038
	X5	10	13	30	39	17	22.1	17	22.1	3	3.9	3.35	1.085
	X6	18	23.4	27	35.1	19	24.7	10	13	3	3.9	3.61	1.102
	X7	10	13	29	37.7	18	23.4	17	22.1	3	3.9	3.34	1.083
	X8	11	14.3	33	42.9	16	20.8	16	20.8	1	1.3	3.48	1.021
	X9	10	13	26	33.8	19	24.7	19	24.7	3	3.9	3.27	1.096
	X10	10	13	33	42.9	16	20.8	17	22.1	1	1.3	3.44	1.019
البراعة التنظيمية	المعدل		17.16		40.17		21.58		17.29		3.9	3.50	0.767
	المجموع		57.33				21.58		21.19				
الاستعداد	X11	11	14.3	34	44.2	16	20.8	14	18.2	2	2.6	3.49	1.034
	X12	5	6.5	23	29.9	15	19.5	27	35.1	7	9.1	2.90	1.131
	X13	13	16.9	28	36.4	21	27.3	12	15.6	3	3.9	3.47	1.071
	X14	12	15.6	35	45.5	17	22.1	12	15.6	1	1.3	3.58	0.978
	X15	13	16.9	34	44.2	18	23.4	10	13	2	2.6	3.60	1.003
	X16	4	5.2	37	48.1	26	33.8	5	6.5	5	5.6	3.39	0.934
	X17	9	11.7	34	44.2	20	26	12	15.6	2	2.6	3.47	0.981
	X18	5	6.5	33	42.9	23	29.9	15	19.5	1	1.3	3.34	0.912
	X19	11	14.3	33	42.9	17	22.1	15	19.5	1	1.3	3.49	1.008
	X20	8	10.4	33	42.9	18	23.4	14	18.2	4	5.2	3.35	1.061
البراعة التنظيمية	المعدل		11.83		42.12		24.83		17.68		3.55	3.40	0.784
	المجموع		53.95				24.83		21.23				
المؤشر الكلي													0.744

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26.

- ثانياً. تشخيص آراء المبحوثين تجاه متغير الأداء المستدام: تتناول هذه الفقرة وصف ابعاد الأداء المستدام التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج البحث.
١. الأداء الاقتصادي: تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y1-Y7) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (60.67%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.373) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق العامة على مؤشرات هذا المتغير (16.94%) وهذا يدل على أن جامعات عينة البحث تعمل على تطوير أساليب جديدة لتقديم خدماتها، ويبين الجدول (٤) أن أعلى نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y7) الذي ينص على تسعى الكلية لرفع مستوى عملياتها، وقد بلغت هذه النسبة (68.8%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.70) وبانحراف معياري (0.912). أما أقل نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y4) الذي يشير إلى أن جامعات عينة البحث تعمل على التنويع في الخدمات لاختراق أسواق جديدة، وبلغت النسبة (52%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.053).
٢. الأداء الاجتماعي: تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y8-Y14) تميل باتجاه الاتفاق العام ونسبة (51.24%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.843) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق العام على مؤشرات هذا المتغير (26.36%) وهذا يدل على أن جامعات عينة البحث تلتزم بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للتدريسيين، ويبين الجدول (٤) أن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y8) الذي يشير إلى جامعات عينة البحث تقوم بتوفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (67.6%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.055). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y10) الذي يشير إلى أن جامعات عينة البحث تساهم في توفير الخدمات الاجتماعية للتدريسيين (السكن والنقل....)، وقد بلغت هذه النسبة (35.1%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.78) وبانحراف معياري (1.242).
٣. الأداء البيئي: تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y15-Y21) تميل باتجاه الاتفاق العام بنسبة (47.72%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.851) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق العام على مؤشرات هذا المتغير (25.99%) وهذا يدل على أن الجامعات عينة البحث تعتقد بأن الاستجابة لتغير بفعل التأثيرات السلبية، ويبين الجدول (٥) أن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y21) الذي يشير إلى أن جامعات عينة البحث تعمل على دعم جمعيات حماية البيئة، اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (52%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.045). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y17) الذي يشير إلى تقوم جامعات عينة البحث بدعم أنشطة البحث والتطوير لتخفيف الآثار السلبية على البيئة، وقد بلغت هذه النسبة (41.6%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.06) وبانحراف معياري (1.116). وبلغ المؤشر الكلي لمتغير الأداء المستدام المتمثل بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.725).

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المستدام لآراء عينة البحث

المتغير	نوع	مقاييس الاستجابة										الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
		أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
الاداء الاقتصادي	Y1	14	18.2	37	48.1	12	15.6	13	16.9	1	1.3	3.65	1.010	
	Y2	9	11.7	41	53.2	10	13	15	19.5	2	1.6	3.52	1.021	
	Y3	11	14.3	36	46.8	20	26	8	10.4	2	2.6	3.60	0.950	
	Y4	10	13	30	39	20	26	14	18.2	3	3.9	3.39	1.053	
	Y5	12	15.6	25	32.5	27	35.1	10	13	3	3.9	3.43	1.031	
	Y6	14	18.2	35	45.5	16	20.8	11	14.3	1	1.3	3.65	0.984	
	Y7	13	16.9	40	51.9	15	19.5	8	10.4	1	1.3	3.73	0.912	
الاداء الاجتماعي	المعدل			15.41		45.28		22.28		14.67		2.27	0.737	3.56
	المجموع			60.672		22.28		16.942						
	Y8	16	20.8	36	46.8	13	16.9	9	11.7	3	3.9	3.69	1.055	
	Y9	9	11.7	42	54.5	17	22.1	7	9.1	2	2.6	3.64	0.902	
	Y10	6	7.8	21	27.3	13	16.9	24	31.2	13	16.9	2.78	1.242	
	Y11	12	15.6	16	20.8	21	27.3	18	23.4	10	13	3.03	1.267	
	Y12	11	14.3	30	39	18	23.4	12	15.6	6	7.8	3.36	1.146	
	Y13	8	10.4	29	37.7	22	28.6	16	20.8	2	2.6	3.32	1.006	
	Y14	8	10.4	32	41.6	20	26	16	20.8	4	5.2	3.35	1.048	
	المعدل			13		38.24		23.02		18.94		7.42	0.843	3.30
	المجموع			51.244		23.02		26.36						
	Y15	10	13	23	29.9	15	19.5	-	-	23	29.9	3.10	1.199	
	Y16	10	13	23	29.9	19	24.7	23	29.9	2	2.6	3.21	1.092	
	Y17	6	7.8	26	33.8	18	23.4	21	27.3	6	7.8	3.06	1.116	
Y18	11	14.4	22	28.6	18	23.4	20	26	6	7.8	3.16	1.193		
Y19	7	9.1	34	44.2	24	31.2	11	14.3	1	1.3	3.45	0.897		
Y20	4	5.2	41	53.2	18	23.4	12	15.6	2	2.6	3.43	0.909		
Y21	11	14.3	29	37.7	24	31.2	9	11.7	4	5.2	3.44	1.045		
المعدل			10.97		36.75		25.25		17.82		8.17	0.851	3.26	
المجموع			47.72		25.25		25.999							
المؤشر الكلي												3.38	0.725	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ver. 26.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث وأبعاده: من خلال متابعة القيم الوارد في الجدول (٥) يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.741) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى. ويشير الجدول (٥) الى وجود ارتباط معنوي موجبة بين كل بعد من ابعاد البراعة التنظيمية والأداء المستدام. وكانت اقوى علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستغلال والأداء المستدام، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.713) عند مستوى معنوية (0.01). أما أضعف علاقة ارتباط معنوية فكانت بين بعد الاستكشاف والأداء المستدام، فقد بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.708) عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا تحققت جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (٥): قيم معامل الارتباط العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام

المؤشر الكلي	الأداء المستدام			المتغير المعتمدة	
	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	الاستكشاف	البراعة التنظيمية
0.708**	0.607**	0.643**	0.655**	الاستكشاف	البراعة
0.713**	0.655**	0.695**	0.553**	الاستغلال	البراعة
0.741**	0.658**	0.698**	0.629**	المؤشر الكلي	

n = 77

**معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26.
٢. تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث وأبعاده: يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS ver.26) حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٦): العلاقات التأثيرية لأبعاد البراعة التنظيمية في الأداء المستدام

الأداء المستدام					الأنموذج
مستوى الدالة	T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.002	3.267		0.270	0.883	الثبات
0.011	2.597	0.373	0.136	0.353	الاستكشاف
0.007	2.783	0.400	0.133	0.370	الاستغلال
0.000	9.553	0.741	0.076	0.722	المؤشر الكلي

المتغير المستقل: ابعاد البراعة التنظيمية.

المتغير المعتمد: الأداء المستدام، (T) الجدولية 1.67 n=77

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26.
يبين الجدول (٦) تحليل الانحدار للعلاقة بين متغير البراعة التنظيمية (المؤشر الكلي) وبين متغير والأداء المستدام، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية والأداء المستدام، إذ إن قيمة (Beta) بينهما البالغة (0.741) تعد معنوية بدلالة (T) المحسوبة بينهما والبالغة (9.553) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية (1.67) وتعد معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05).

٣. تحليل درجة مساهمة المتغير المستقلة في تفسير المتغير المعتمدة استكمالاً لما جرى وصفه وتحليله من النتائج في المحاور السابقة والمتمثل في وصف وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، فالحديث في هذا المحور تسعى إلى وصف وتحليل مدى مساهمة متغير البراعة التنظيمية المستقلة للدراسة في تفسير متغير الأداء المستدام المعتمدة، وذلك بالاعتماد على قيم (R^2) والتي جرى تحديد معنوياتها باستخدام اختبار (F)، وعلى النحو الآتي:

الجدول (٧): درجة مساهمة البراعة التنظيمية في تفسير الأداء المستدام المؤشر الكلي

المتغير المستقل	الأداء المستدام		
	مستوى الدلالة	F	R ²
البراعة التنظيمية	0.000	91.256	0.549

المتغير المستقل: البراعة التنظيمية (المؤشر الكلي).

المتغير المعتمد: الأداء المستدام (المؤشر الكلي)، (F) الجدولية 3.97 n=77

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26. إذ تشير نتائج التحليل في الجدول (٧) إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر معنوياً في الأداء المستدام، وهذا ما تؤكد قيمة (F) المحسوبة والبالغة (91.256)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.97)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.549)، وبذلك على أن البراعة التنظيمية تفسر (54.9%) من التغيرات في المتغير المعتمد (الأداء المستدام)، وأن (45.1%) من التغيرات تعود إلى متغيرات لم تدخل في نموذج البحث، ومن نتائج تحليل الانحدار تقبل فرضية البحث الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير البراعة التنظيمية في الأداء المستدام).

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أشارت مواقف الأفراد عينة البحث بأن هناك اتفاق بنسبة قوية على بعد الاستغلال الذي يدل على أن كليات جامعات محافظة دهوك تسعى إلى تلبية متطلبات المتعاملين معها.
 ٢. تبين من نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة بنسبة قوية على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات يدل على أن جامعات عينة البحث تمتلك القدرة للاستفادة من الأنشطة الحالية والبحث عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة.
 ٣. دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية (مجتمعة) والأداء المستدام (مجتمعة) وهذا يدل بأن جامعات عينة البحث تتمتع ببراعة تنظيمية ولها القدرة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
 ٤. تبين بأن الجامعات عينة البحث تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة وتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال، وكذلك توفر لهم بيئة عمل آمنة وخدمات اجتماعية.
 ٥. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية للبراعة التنظيمية (مجتمعة) والأداء المستدام (مجتمعة) في الجامعات المبحوثة.
 ٦. تبين من نتائج التحليل الإحصائي توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة وبنسبة جيدة جداً، وإيضاً دلت نتائج الانحدار على أن الأداء المستدام تستمد من أبعاد البراعة التنظيمية وبنسبة جيدة وهذا يفسر استغلال أبعاد البراعة التنظيمية من التدريسيين في هذه الجامعات.
- ثانياً. المقترحات:** استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:
١. يتوجب على الجامعات العاملة في محافظة دهوك استثمار المزيد من الأموال في الفرص الجديدة لما في ذلك من أهمية في دعم ادائها لفترات زمنية طويلة.
 ٢. يتطلب من الجامعات في محافظة دهوك انتهاج أساليب جديدة تساعد على استقطاب أفراد ذوي خبرة ومهارة لجعل هذه الجامعات أكثر براعةً وتطوراً مقارنة بالجامعات الأخرى.

٣. تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية البراعة التنظيمية والأداء المستدام من خلال اقامة ورشات عمل توضح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة.
٤. يجب على الجامعات العاملة في محافظة دهوك توضيح أثر ابعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام للتدريسين لان ذلك قد يحفزهم على المساهمة في تطوير اداء الجامعة وجعله اداءً متفوقاً.
٥. رفع مستوى الوعي داخل الجامعات في محافظة دهوك وعلى المستويات كافة بأهمية تعزيز ابعاد البراعة التنظيمية لان ذلك قد يساهم في خلق قيمة لهذه الجامعات وبالتالي الاستمرار في تحقيق معدلات اداء عالية وفترات زمنية طويلة.
٦. على الجامعات العاملة في محافظة دهوك توفير المناخ الابداعي لأعضائهم لما لذلك من تأثير في اكتشاف واستغلال المزيد من الفرص الجديدة والنهوض بهذه الجامعات وجعلها متفوقة في مختلف المجالات.
٧. يجب على الجامعات العاملة في محافظة دهوك الاهتمام أكثر بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية لان ذلك سوف يساعدها على تحقيق سمعة استراتيجية من شأنها خلق الكثير من الفرص لهذه الجامعات وكذلك الحصول على الدعم والتأييد الكبيرين من المجتمع المحيط.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. ابو زيد، احمد ناصر، ٢٠١٩، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد ١٥، العدد ٣.
٢. الباشقالي، محمود محمد امين والداود، الفن ناظر ججو، ٢٠١٥، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي/دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٥، العدد ٢.
٣. بلبال، حسناوي، ٢٠١٤، دور راس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة/دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٤. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، ٢٠١٥، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية/دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ١.
٥. الجربي، عبد الحكيم، ٢٠١٨، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية/دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٦. شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، ٢٠١٥، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية/دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
٧. العربي، عمران، ٢٠١٣، دور ادارة المعرفة في تحين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية/دراسة حال شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

٨. العوادلي، هبة سعد حسن، ٢٠١٨، إطار مقترح للمحاسبة عن رؤوس الأموال المتعددة في التقارير المتكاملة بهدف خلق قيمة وتقييم الأداء المستدام دراسة حالة-دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ١٩، العدد ٤ الجزء الاول.
 ٩. عمارة، منى، ٢٠١٩، قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقا لمبادرة التقارير العالمية-GRI-دراسة حالة مستشفى طب العيون-الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر.
 ١٠. المواجهة، أسيل، ٢٠١٩، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الالكترونية في الاردن-عمان، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
 ١١. محمد، رضا محمود أبو زيد والرميدي، بسام سمير، ٢٠١٩، الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة السادات، المجلد الثالث، العدد ٢.
- ثانياً. المصادر الاجنبية:**

1. Ahammad, Mohammad F., Glaister, Keith W. & Junni, Paulina, 2019, organizational ambidexterity and human resource Practices, the International Journal of human Resource Management, VOL. 30, No. 4.
2. Abuzaid, Ahmad Nasser, 2016, Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 5.
3. Alromaihi, Muna Ahmed, Alshomaly, Zain Abdulla, George, Shaju, 2017, Job satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship Between the two Variables, international Journal of Advanced research in Management and Social Sciences, VOL. 6, No. 1.
4. Caiado, Rodrigo, Quelhas, Osvaldo Luiz Goncalves, Anholon, Rosley, Filho, Walter Leal & Nascimento, Daniel, 2017, Measurement of sustainability performance in Brazilian organizations, The International Journal of Sustainable Development and World Ecology, ISSN 1350-4509, www.doi.org/10.
5. Dymyd, Lesya, 2016, organizational ambidexterity: a Fractal and dynamic case, Business administration, the degree of Doctor of philosophy, University de Strasbourg.
6. Diana, Mihaiu, 2014, Sustainable performance of Public Organizations: shaping a coherent system for Implementing and measuring the concept, journal of Studies in Business and Economics, VOL 9, NO 3.
7. Emmanuelle, Reynaud, 2003, Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique, Journée AIMS, atelier développement durable, ESSCa Angers,
8. Gozen, Aylin & Ulgen, Beliz, 2018, The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance, International Journal of commerce and finance, VOL. 4, Issue 2.
9. Hughe, Mathew, 2018, organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholar, journal of marketing management,

- Loughborough university, school of Business and Economics Loughborough
<http://www.informaworld.com/smpp/>.
10. Hang WU, 2017, Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity, 3rd Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (ICMESD 2017) Advances in Economics, Business and Management Research, volume 21.
 11. Klinger, Nico, 2016, Organizational Ambidexterity and Absorptive capacity, Otago Management Graduate, Vol. 14.
 12. Nafei, Wageeh A, 2019, Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study, Journal ISSN, VOL. 8 ISSN. 11. <http://www.casestudiesjournal.com>.
 13. O Reilly, Charles A., & Tushman, Michael L., 2013, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Research Paper series Stanford: `Graduate school of Business,
 14. Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert & Tushman, Michael L., (2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, organization science , Vol. 20, No. 4
 15. Szekely, Francisco & Knirsch, Marianna, 2005, Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance, European Management Journal, VOL. 23, No. 6, P 628-647.
 16. Yigit, Mert, 2013, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, school of management.
 17. Zaidi, Mohamad Faizal & Othman, Siti Norezam, 2015, Structural Ambidexterity Vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia, school of technology management and Logistics, college of business, University Utara Malaysia, International Conference on "Role Of Multidisciplinary Innovation For Sustainability And Growth Policy, full paper proceeding MISG-2015, Vol.1, 21-34.