

## دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية

الباحثة: ود نجاح جابر

تاريخ قبول النشر: 2013/10/31

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

تاريخ استلام البحث: 2013/9/18

## المستخلص

استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضائه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتحقيق البراعة السياقية للفريق والتي تستند الى الممارسة المتزامنة لنوعين من الأنشطة المتناقضة المتمثلة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (٢٢٩) من رؤساء و أعضاء مجالس عدد من كليات جامعات الفرات الأوسط بلغ (٥٠) كلية. وقد استعملت الدراسة عدداً من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضياتها كمعامل الارتباط البسيط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة و البراعة السياقية مما يؤشر امكانية توظيف تلك العلاقة لضمان السلوك البارع لأعضاء الفريق في التعامل مع الأنشطة المتناقضة بطريقة متزامنة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوعها، ومن بينها تشجيع العاملين في المؤسسات التعليمية على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطر لتعزيز أنشطتها الاستكشافية وضمان الاستجابة الفاعلة لمتطلبات البيئة التي تعمل فيها.

### The role of TMT behavioral integration in achieving contextual ambidexterity

Prof. Dr. Saleh A .Rashid

Wed Najah Jaber

**Abstract:**

This study aimed to introduce an intellectual and practical framework about the possibility of employing behavioral integration of top management team that reflects the level of interaction among team members in connection with exchange of information, collective behavior and participation in decision-making in achieving contextual ambidexterity of the team, which is based on concurrent practicing of two types of contradictory activities (exploration activities and exploiting activities).The study used a descriptive and analytical approach to the opinions of (229) of the heads and members (50) college's councils opinions in the Middle Euphrates universities. it used a number of statistical methods to test hypotheses such as simple correlation Pearson, regression analysis gradual .The results showed a significant correlation between top management team behavioral integration with its various dimensions and contextual ambidexterity which indicates the possibility of employing that relationship to ensure an ambidexterity behavior of team members in dealing with contradictory activities in a synchronized manner. The study came up with a set of recommendations and proposals for future studies relevant to its subject. Among them is the encouragement of employees in educational foundations to practice activities that are characterized by reasonable risks to enhance their

explorative activities and securing effective responsiveness to environment demands.

### المبحث الاول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

إن التحول نحو العالمية واقتصاد المعرفة جعل من بيئة المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات مليئة بالتناقضات والتحديات التي نجم البعض منها عن رغبة تلك المؤسسات في ممارسة أنشطتها الاستكشافية والريادية والبحث عن الفرص التي تتيح لها المتاجرة بالبحوث وبراءات الاختراع لأعضاء الهيئات التدريسية فضلاً عن الأنشطة التقليدية المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي الأكاديمي. وبالنظر للدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه فرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) في التعامل مع المتطلبات المتناقضة لكلا النوعين من الأنشطة بما يضمن الأستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية لتحسين أدائها على الامد القريب، والعمل في ذات الوقت على إستكشاف الفرص المحتملة في بيئتها الخارجية لتحقيق النجاح على الامد البعيد دون أن يقلل التوجه نحو أحد تلك الانشطة من أهمية الآخر، فإن هناك حاجة لدراسة ذلك الدور في ميدان تحقيق البراعة السياقية، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة في إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا؟ وما هي العمليات التي يمارسها لضمان ذلك التكامل؟
- 2- ما المقصود بالبراعة التنظيمية؟ وما هي الخيارات التي يمكن أن تلجأ اليها المنظمات لتحقيق البراعة، وما هي متطلبات تحقيقها؟
- 3- ما هو مستوى التكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة في ميدان تبادل المعلومات، التعاون، و التشارك في صنع القرارات؟
- 4- هل كانت الكليات عينة الدراسة بارعة في التعامل مع الطلبات المتعارضة لكل من أنشطتي الاستكشاف والاستثمار؟ وما مستوى براعتها في ذلك؟
- 5- هل هناك علاقة بين التكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة ومستوى البراعة السياقية لتلك المجالس؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
- 6- هل يسهم التكامل السلوكي لمجالس الكليات في تعزيز مستوى البراعة السياقية لتلك المجالس؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في ما يأتي:

- 1- تتناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين لم ينالا الأهتمام الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية و العربية على حدٍ سواء وهما التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والبراعة السياقية.
- 2- توفر الدراسة مبررات واضحة لدى القيادات العليا في الجامعات و الكليات قيد الدراسة ونظيراتها لأهمية الالتزام بمبدأ التكامل السلوكي لمجالس الكليات بأبعاده (تبادل المعلومات ، والسلوك التعاوني ، والتشارك في صنع القرارات) لما له من تأثير على تحقيق البراعة السياقية (التحقيق المتزامن للأنشطة الاستثمارية والاستكشافية) بما يضمن إمتلاك المنظمة ميزة تنافسية متجددة وبالتالي بلوغ حالة النجاح التنظيمي.
- 3- تمثل هذه الدراسة مساهمة جادة في إغناء المكتبة العربية بصورة عامة والعراقية خاصة ولفت الأنتباه تجاه متغيراتها لتشكل بذلك نقطة إنطلاق للبحوث المستقبلية في هذا الميدان.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الاساسي للدراسة في إختبار العلاقة و التأثير بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا و البراعة السياقية، ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية هي:

1. بلورة إطار مفاهيمي شامل عن متغيري الدراسة بما يساهم في رفد المكتبتين العراقية والعربية بهذا النوع من الدراسات في ظل العدد المحدود منها.
2. تحديد مستوى التكامل السلوكي لمجالس عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط من خلال توضيح درجة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات في تلك الكليات.
3. الكشف عن مستوى البراعة السياقية لدى فرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) في الكليات عينة الدراسة ببعديها (الاستثماري والاستكشافي) طبقاً لآراء القيادة العليا فيها.
4. إختبار العلاقة المحتملة بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني و التشارك في صنع القرارات) وقطبي البراعة السياقية.
5. إختبار التأثير المحتمل لأبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، و التشارك في صنع القرار) في البراعة السياقية.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** ترتبط قدرة فريق الإدارة العليا على ممارسة كل من أنشطة الاستكشاف و أنشطة الاستثمار بشكل متزامن (البراعة السياقية) بحالة التكامل السلوكي (بأبعاده) لأعضائه، (وتعني إحصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة السياقية و التكامل السلوكي لأعضائه) ومنها تنبثق عشر فرضيات فرعية سيتم الإشارة إليها في الجانب العملي للدراسة.

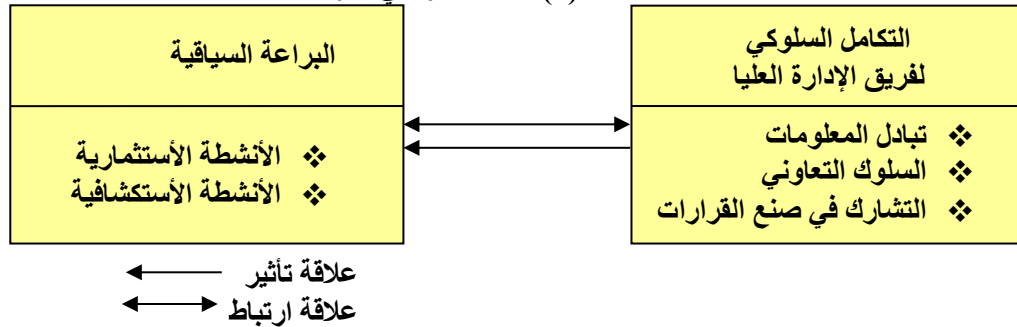
2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تساهم حالة التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تفسير قدرته على البراعة السياقية. (ويُعبّر عنها إحصائياً بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في البراعة السياقية)، ومنها تنبثق ثلاثة فرضيات فرعية سيتم ذكرها في الجانب العملي للدراسة أيضاً.

#### خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

من خلال مراجعة مشكلة الدراسة و أهدافها ، تم تصميم مخطط إفتراضي يُعبّر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، وكما في الشكل (1). ويعكس هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي بُنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، شمولية النموذج وقابلية إختباره، حيث يتضمن هذا النموذج متغيرين أساسيين وكما هو واضح في أدناه:

- ❖ المتغير المستقل: ويتمثل بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات).
- ❖ المتغير المعتمد: ويتمثل بالبراعة السياقية بركنيها (الأنشطة الاستثمارية، والأنشطة الاستكشافية).

الشكل (1) مخطط الفرضي للدراسة



#### سادساً: عينة الدراسة

إن طبيعة أهداف الدراسة دفعت الباحثين إلى إختيار عينة محددة من المجتمع يكون لديها الالمام و المعرفة الكافية بطبيعة متغيرات الدراسة. فمتغير التكامل السلوكي يرتبط عادةً بفرق

الإدارة العليا في المنظمات و هذا ما دفع الباحثين الى الأختيار القسدي لرؤساء و أعضاء مجالس الكليات. وقد قامت الباحثين بأختيار عينة يمكن الوصول اليها من الجامعات متمثلة بكل من جامعة القادسية و جامعة الكوفة ، وجامعة بابل ، جامعة كربلاء ، وجامعة المثنى . وتم اختيار عينة بصورة قسدية شملت عدداً من القيادات الجامعية في (50) كلية من كليات تلك الجامعات تمثلت بـ (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية) لكونهم يمثلون مصدراً للأفكار والمعلومات ، ويمتلكون تصورات بعيدة المدى عن كلياتهم ، فضلاً عن المعرفة والخبرة العلمية و الخبرة العملية التي يمتلكونها والتي تُسهم في تطوير الأداء. والجدول ( 1 ) يوضح وصفا لعينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

جدول ( 1 ) وصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	العينة (المنصب الوظيفي)	التكرار	النسبة المئوية
المتغيرات	عميد كلية	31	14 %
	معاون علمي	41	18 %
	معاون إداري	28	12 %
	رئيس قسم أو فرع	129	56 %
المجموع		229	100 %

### ثامناً: أداة الدراسة

أعتمد الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد استندت فقراتها الى عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، وتم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص ليقدّموا آراءهم بشأن تقييمها من حيث مناسبة وأهمية ووضوح كل عبارة من العبارات الواردة فيها للتعبير عن البعد الذي قصد به من ناحية واداة القياس بشكل عام من ناحية اخرى وذلك في ضوء الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي حصلت على اتفاق (75%) من آراء الخبراء ليتم تعديل الاستبانة بما يتفق مع تلك الملاحظات ويخدم أهداف الدراسة. وقد تم اعتماد مقياس (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية تطبيقاً والذي تتراوح قيمه بين (1) لأقل قيمة و (5) لأعلى قيمة. وتضم الاستبانة ثلاثة أجزاء وكما يأتي:

- ❖ **الجزء الأول :** ويتضمن هذا الجزء المعلومات الديموغرافية للمستجيبين .
  - ❖ **الجزء الثاني :** ويشمل هذا الجزء التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاث ( تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني ، والتشارك في صنع القرارات ) وتضمن (9) أسئلة بواقع ثلاثة أسئلة لكل بعد من الأبعاد المذكورة. وقد أعتمد هذا الجزء المقياس الذي طوره ( Hambrick & Carmeli , 2008 ; Mason,1984 ).
  - ❖ **الجزء الثالث :** ويشمل البراعة السياقية ببُعديها أنشطة الأستكشاف و أنشطة الأستثمار والذي يتكون من (14) فقرة بواقع (7) فقرات لكل بعد من الأبعاد المذكورة بالاعتماد على المقياس الذي طوره ( Mom et al , 2009 ) .
- وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (312) استمارة تم توزيعها على مجالس الكليات عينة الدراسة والتي بلغ عددها (50) كلية موزعة على (5) جامعات استرجع منها (229) بنسبة استجابة بلغت (73%).

### تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

معامل كرونباخ الفاء، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط Pearson، تحليل الأندحار المتعدد المتدرج، بالإضافة الى جملة من البرامج الاحصائية مثل SPSS v.15 و LISERL v.8.5.

## الإطار النظري للدراسة

أولاً: التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا  
فريق الإدارة العليا

على الرغم من أهمية الدور الذي يلعبه المدير التنفيذي في عملية صنع القرارات الإستراتيجية ، إلا أنّ القيود والتحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية تجعل من الصعوبة تحكّم شخص بمفرده بكل جوانب العمل في المنظمة ( Lawrence & Lorch, 1967 : 21)، فالتحديات التي تفرضها تلك البيئة على منظمات الأعمال والحاجة إلى معارف ومهارات وخبرات متنوعة تتطلب وجود فريق من المدراء التنفيذيين يمثل القيادة الإستراتيجية للمنظمة (Hit et al, 2003: 389). ويطلق على هذا النوع من الفرق فريق الإدارة العليا والذي يتم تشكيله عادة من المدير التنفيذي للمنظمة (CEO) والمدراء الأساسيين فيها بهدف صياغة إستراتيجية المنظمة ومتابعة تنفيذها ورعاية مصالح المالكين وحملة الاسم، فضلاً عن أصحاب المصلحة الآخرين .

ويتميز فريق الإدارة العليا بتنوع المعارف والخبرات والمهارات التي يتمتع بها الأعضاء، إذ أنها فرق متعددة الوظائف أصلاً، وهذا التنوع يساعد في ضمان امتلاكها كل المقومات الضرورية لصنع القرارات الحيدة، وهذا ما أكده (George & Jones , 2008 : 377) بالقول إن فريق الإدارة العليا يمتاز بالتنوع كونه يضم مدراء من اختصاصات مختلفة ، وإنّ هذا التنوع يضمن تكامل الفريق من حيث المعارف والخبرات والتجارب لقيادة أنشطة المنظمة ككل ويسهم في توليد أفكار متنوعة ومعلومات مختلفة مما يجنب المنظمة خطر القرارات الخاطئة التي قد تتخذ نتيجة تشابه الآراء وترجمة المعلومات وتفسيرها بطريقة واحدة. ويعتقد (Wheelan et al , 2003 : 328) أن العمل الفرقي في المستويات الأعلى يعد أكثر إنتاجاً للأهداف المرجوة بالمقارنة مع العمل الفرقي في المستويات الأدنى ، وهذا ما أكده كل من (Hambrick & Mason , 1984 : 197) في وقت سابق حينما أشارا إلى أنّ مدراء الإدارة العليا يمتلكون تأثيراً كبيراً على عملية صنع القرارات في المنظمات وبالتالي على النتائج التي تحققها، كما أنهم يلعبون دوراً أساسياً في تحديد مركزها الاستراتيجي (: Carmeli , 2008 )

## التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

يعد التفاعل بين أعضاء الفريق شرطاً أساسياً من شروط الفريق الفاعل ، فبدون حالة التفاعل هذه لا يمكن للفريق بلوغ الأهداف التي تشكل الفريق من أجلها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وكلما زادت حالة التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق كلما زادت فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى بعض الباحثين ومنهم (Boal & Hooijberg , 2001)، (Edmondson et al , 2003) أن هناك مسارين من البحوث التي تناولت العوامل والمتغيرات التي تحدد فاعليته فريق الإدارة العليا في تحقيق النجاح المنظمي هما (Carmeli, 2008 : 713) :

❖ تركيبة الفريق TMT composition .

❖ عمليات الفريق TMT processes .

وإذا كانت البحوث التي تناولت تركيبة فريق الإدارة العليا قد نجحت في إيجاد صلة بين الخصائص الديموغرافية للفريق والأداء المنظمي ، فإن هناك من الباحثين من يعتقد أنها فشلت في تسليط الضوء على الآلية التي يمكن من خلالها تحويل تلك الخصائص إلى نتائج تنظيمية ، وأن هناك بعض المفاهيم والافتراضات المتصلة بها قد تركت دون اختبار (Hambrick , 1994 : 185 ; Lawrence , 1997: 2 : Priem et al , 1999 : 940) بالقول أنّ هناك فجوة سببية Causal gap بين الخصائص الديموغرافية لفريق الإدارة العليا والأداء المنظمي، فالآليات التي من خلالها يؤثر تنوع الفريق على الأداء لم يتم اكتشافها بعد ، وهذا ما دفع الباحثين إلى البحث في ميدان بحثي آخر يتناول تلك الآليات بالدراسة والتحليل ، وهذه الآليات تتضمن ديناميكية فريق الإدارة العليا أو جودة الاتصالات ( O'Reilly

Smith ; O'Relly et al , 1989 ) ، التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق ( et al , 1993 ، 1994 ) الحوار وشمولية صنع القرار ( Simons et al , 1999 ) ، تبادل القائد – العضو (Mooney & Sonnenfeld , 2001) الصراع العلاقتي والبحث عن الاتفاق (Knight et al , 1999) ، السرعة في صنع القرارات (Eisenhardt, 1989) ، والسلوك السياسي ضمن فريق الإدارة العليا (Eisenhardt & Bourgeois 1988) (Carmeli , 2008 : 716). ولما كان فريق الإدارة العليا يتميز عن باقي فرق العمل لكون أعضائه يتحملون مسؤوليات كبيرة ذات صلة بأهداف المنظمة كتفذييين بطريقة متفردة وكأعضاء يعتمد بعضهم على البعض الآخر في فريق صنع القرارات، فقد طور (Hambrick , 1994) مفهوم التكامل السلوكي الذي يصف درجة انخراط الفريق في التفاعل المتبادل والجمعي من خلال ثلاثة عمليات هي كمية وجودة تبادل المعلومات (الوفرة، التوقيت، والدقة)، السلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات (Hambrick, 1994:188).

ويعتقد (Caporarello et al , 2010 : 6) إن التكامل السلوكي يمثل القابلية على الانتفاع من الجوانب البارزة لعمليات الفريق والمهام والميول السلوكية، والفريق الذي يمتاز بتكامل سلوكي جيد يمتلك القدرة على إحداث التزامن بين العمليات الاجتماعية وعمليات المهام في ذات الوقت كما هو الحال في جودة تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات بما يسمح لأعضاء الفريق بالحصول على فهم أعمق واشمل للمعرفة الظاهرة فيما بينهم، ومثل هذا التكامل يقود إما إلى كفاءة أعلى (تخفيض التكاليف أو زيادة سرعة صنع القرارات) أو فاعلية أكبر (قرارات أفضل) (Lubatkin , 2006 : 650)، ويتميز الفريق المتكامل سلوكياً بتفاعل قوي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات وقرارات وحلول تستند إلى العمل الجمعي المشترك ، وان مثل هكذا قرارات تضمن التزاماً قوياً واستمرارية في متابعة التنفيذ من قبل أعضاء الفريق (Carmeli & Schaubroeck , 2006 : 443) .

نستنتج مما تقدم أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يصف مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

#### أبعاد التكامل السلوكي

تشير الدراسات ذات الصلة بالتكامل السلوكي إلى انه يتضمن ثلاثة عناصر أو أبعاد يكمل بعضها البعض الآخر، وهذه الأبعاد هي:

#### السلوك التعاوني

يمكن وصف التعاون على انه عملية التفاعل التي تحصل بين شخصين أو فريقين أو منطمتين أو أكثر لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة ، وقد عرف (London , 1995 :8) التعاون على انه العمل سوية بطريقة تداؤبية ، ووصفه كل من (Chrislip & Larson , 1994 : 5) بأنه علاقة منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك ويتشاركون الصلاحيات ويتحملون المسؤولية عن النتائج المتحققة ، ، ووصفه (Hansberry, 2005 :24) بأنه علاقة المنفعة المتبادلة بين منطمتين أو أكثر لتحقيق أهداف عامة، وأن هذه العلاقة تتضمن من وجهة نظر (Mattessich & Monsey, 1993:29) التزاماً لتعريف الأهداف والعلاقات المتبادلة، بناء تنظيمي ومسؤولية مشتركة، صلاحيات و مسؤوليات مشتركة للنجاح، التشارك في الموارد والمكافآت، وأشارت إليه ( Gray , 1989 : 5 ) بأنه العملية التي من خلالها ينظر الشركاء إلى الأبعاد المختلفة لمشكلة ما ويعملون بطريقة بناءة لاكتشاف اختلافاتهم والبحث عن الحلول التي تتجاوز رؤيتهم المحددة لما هو ممكن .

ويعتقد (Barret, 2007: 3) أن السلوك التعاوني للفريق هو عملية تنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة للفريق ويتحقق التعاون على مستوى الفريق عندما تتكامل جهود أعضائه بصورة منتظمة لبلوغ الأهداف التي تشكل الفريق على أساسها. وتزداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها

بيئة الأعمال المعاصرة حيث تزداد الحاجة إلى البحث عن المعلومات المستجدة والعمل على تقاسمها بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل السلوكي له الذي يعد احد محددات نجاحه. وتجدر الإشارة إلى أن إيمان أعضاء الفريق بأهمية العمل التعاوني من خلال تقاسمهم خصائص ذهنية مشتركة يجعلهم قادرين على إدراك المهام المحددة لكل منهم فضلاً عن مساعدة بعضهم البعض بما يؤدي إلى زيادة المنفعة المتبادلة.

### تبادل المعلومات

يمثل تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق أحد أهم المزايا التي تحققها المنظمات نتيجة اعتماد العمل الفرقي. فالتنوع في المعلومات التي يمتلكها أعضاء الفريق تمكنه من التوصل الى حلول مميزة للمشكلات المتعددة بالمقارنة مع تلك الحلول التي يتوصل اليها الأشخاص بطريقة انفرادية، و أن مثل هكذا حلول مميزة تتطلب التكامل في المعلومات المتاحة لدى أعضاء الفريق ويصيف تبادل المعلومات من وجهة نظر (Tran, 2004:39) رغبة اعضاء الفريق في تبادل معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم فيما بينهم ، فضلاً عن نشر المعلومات خلال مراحل صنع القرار والتي يمكن أن تساعد الفريق على اتخاذ قرار أفضل، ويعتقد ( Wright , 2002 : 16 ) إن التبادل الفاعل للمعلومات والموارد بين أعضاء الفريق يمثل احد العناصر الأساسية لنجاح الفريق في تحقيق المهام المنوطة به ، فمن خلال عملية التبادل هذه يستطيع أعضاء الفريق تجميع الأفكار والمعارف التي يمتلكها الأعضاء وإيجاد الصلة بينها وإعادة ربطها لخلق معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات المعقدة التي تواجه عمل المنظمات . ومن الجدير بالذكر أن الفائدة المتحققة من عملية تبادل المعلومات تتوقف على محتوى المعلومة التي يتم تبادلها بين أعضاء الفريق والاستعمال المناسب لها ، وعلى مدى الرغبة لدى الأعضاء لتقاسم المعلومة فيما بينهم والتي تعكس مستوى التعاون داخل الفريق.

### التشارك في صنع القرار

يمثل صنع القرار، وبشكل خاص القرار الاستراتيجي، احد أهم الأنشطة التي يمارسها فريق الإدارة العليا كونه يمثل المرتكز الاساسي لنجاح المنظمات أو فشلها. والقرار من وجهة نظر (الغالبى و أدريس، 2007: 139) هو الناتج النهائي الذي تعتمده الإدارة بعد مروره بمراحل مختلفة من صناعة القرار. وتشير صناعة القرار الى مجموعة عمليات منهجية منظمة و مستمرة تشترك فيها أطراف متعددة لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، إلا أنها لا اتخاذ القرار النهائي الذي هو من صلاحية جهة ما مسؤولة (الإدارة عادةً) والتي تقوم باختيار بديل واحد من البدائل التي تم التوصل اليها من خلال عملية صنع القرار. و عندما نتحدث عن المشاركة فإننا نشير بذلك الى أن عملية صنع القرار لا تتم من خلال شخص واحد فقط، انما تعني تقاسم صنع القرار مع الآخرين (Emamgholizadeh et al, 2011:3506).

ويؤكد علماء السلوك التنظيمي على أن المشاركة في صنع القرارات تحسن من جودتها وتزيد من التزام العاملين بتنفيذها، كما أن هذه المشاركة تسهم في تمييز المشكلات وتعريفها بدقة أكثر وسرعة اكبر، فضلاً عن أنها تحسن من عدد وجودة الحلول المطروحة لان أعضاء الفريق يعملون بتداؤبية اكبر من خلال تكامل معارفهم ومهاراتهم لتشكيل بدائل جديدة واختيار أفضلها.

### ثانياً: البراعة التنظيمية

البراعة كلمة لاتينية الأصل وتعني قدرة الشخص على استعمال كلتي يديه بصورة متساوية. وقد عرفها قاموس (Oxford, 2007: 36) على أنها قدرة المرء على العمل بكلتي يديه بسهولة متساوية. وقد استعار علماء نظرية المنظمة هذه الخاصية البشرية لوصف المنظمات التي تستطيع إدارة الأشياء المتناقضة كالكفاءة والمرونة (Efficiency & Effectiveness) ، النمطية والإبداع (Standardization & Innovation) ، التمركز الاستراتيجي المستند إلى التمايز والتمركز الاستراتيجي المستند إلى الكلفة الأقل (Differentiation – based and Low-cost strategic position) ، التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Global integration and local responsiveness) (Akdogam et al. 2009: 18). وتشير

أغلب المصادر ذات الصلة بموضوع البراعة التنظيمية Organizational ambidexterity إلى أن Duncan هو أول من ابتكر مصطلح البراعة عام 1976 في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker, 1961) و (Thompson, 1967) أكدت حاجة المنظمات إلى اعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة.

وقد عرف (Tang, 2007: 12) البراعة التنظيمية على أنها قابلية المنظمة على استعمال شيئين مختلفين في آنٍ معاً، واتفق معه في الرأي كل من (Walrave et al, 2010: 6) و (Luo & Rui, 2009: 51) حينما أشاروا إلى أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على عمل شيئين متباينين في ذات الوقت وبشكل خاص فيما يتصل باستثمار المقدرات الحالية والبحث عن فرص جديدة.

وقد تعامل (Chang et al, 2009: 99) مع البراعة التنظيمية على أنها القابلية التنظيمية على متابعة كل من الإبداع التدريجي والإبداع الجذري ، الاستثمار والاستكشاف ، الاستقرار والتحول في التكيف التنظيمي ، الكفاءة والمرونة في التصميم التنظيمي في وقت واحد ، في حين نظر إليها (Chou & Kimbrouch, 2009: 1) من زاوية السعي لتحقيق كل من الاستثمار Exploitation والاستكشاف Exploration في وقت واحد، وهو رأي ينسجم مع ما ذهب إليه (Jansen et al, 2005:351) في أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على متابعة الإبداع الاستثماري والإبداع الاستكشافي بصورة متزامنة ، وكذلك (Peter Van, 2010: 7) الذي يرى أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على خلق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف. وأوضحت (Shoo, 2010:3) أن براعة المنظمة تتجسد في قدرتها على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة ، فيما يعتقد (Tempelaar, 2010: 75) أن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق من خلال قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤية المشتركة والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وتكامل أنشطتهم.

ومن كل ما تقدم تخلص الباحثين إلى القول إن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة.

### قطبا البراعة

تتمحور الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية، كما أسلفنا، حول قابلية المنظمة على التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بصورة متزامنة، كما هو الحال مع الترافف والتكيف التنظيمي (Alignment & Adaptation)، التغيير التطوري والتغيير الجذري (Evolutionary & Revolutionary change)، كفاءة ومرونة التصنيع (Manufacturing Efficiency and Flexibility)، تشكيل التحالفات الإستراتيجية وحتى التجديد الاستراتيجي، إلا أن نشاطي الاستكشاف Exploration والاستثمار Exploitation يمثلان أكثر قطبي البراعة التنظيمية تكراراً (Huang, 2010: 2). وتمثل هذه الأنشطة عمليات معرفية متناقضة لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة (Lubatkin et al, 2006: 648) وقد ذكر (العطوي، 2012: 95) أن هناك سببين رئيسيين لهذا التناقض أولهما أن أنشطة الاستثمار تقلل من جهود المنظمة في مجال استكشاف الفرص الجديدة، كما أن الاستكشاف يقلص من جهود المنظمة في مجال الاستثمار، وثانيهما هو التنافس بين هذين النوعين من الأنشطة حول الموارد التنظيمية، وهذا ما أشار إليه (March, 1991; 102) في وقت سابق حينما أكد أن أنشطة الاستكشاف والاستثمار هي أنشطة تعلم مختلفة جذرياً وتتطلب قيام المنظمات بتوزيع اهتماماتها ومواردها بينهما بطريقة تضمن لهما النجاح والاستمرار . فالاستكشاف يرتبط بعدد من الأنشطة مثل البحث والتنويع والمخاطرة والتجريب والمرونة



والاكتشاف والإبداع، كما انه يشير إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات الاختلاف المنسق والتجريب المخطط ( Baum et al, 2000: 768)، وهذا يعني أن أنشطة الاستكشاف تتضمن البحث عن إجراءات وسياقات تنظيمية جديدة واكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيا والإعمال والعمليات والمنتجات ( Jansen, 2005: 17)، وتعتبر أيضاً عن البحث عن كل ما هو جديد لتحقيق الميزة التنافسية المستقبلية من خلال أحداث التغيير في الأسواق والمنتجات (Spronk, 2010: 18).

إن هذه الأنشطة كما يقول (Batta, 2006: 6-7) تستهدف خلق حالة من التنوع والاختلاف وإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التكنولوجيا المتغيرة والأسواق الناشئة والطلبات المتغيرة لتلك الأسواق مما يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات والسياقات التنظيمية. أما الاستثمار، وكما يصفه البعض بالتوسع، فإنه يشير إلى الأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة (March, 1991: 85). وتتضمن أنشطة الاستثمار توظيف المعرفة الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة وتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين (Lubatkin, 2006: 649).

وتستطيع المنظمات من خلال عملية الاستثمار هذه صقل قابلياتها التنظيمية وتوسيع معرفتها الحالية وتحسين تصاميمها وتوسيع منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءة منافذها التسويقية الحالية (Abernathy & Clark, 1985: 5; Holmqvist, 2003: 99).

ويعتقد بعض الباحثين أن أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار تتطلب اهتمامات وموارد مختلفة، وبالنظر لمحدودية تلك الموارد فإن المنظمات تواجه ضغوطات بين استثمار ما تملكه من معرفة ومهارات ومقدرات واستكشاف ما لا تعرفه، وأن عليها أن تختار بينهما، بمعنى أن الخيار الاستراتيجي المتاح أمام المنظمة هو المبادلة Trade-off: إن وجهة النظر هذه أصبحت محل تساؤل في الوقت الحاضر فليس كل الموارد التنظيمية هي موارد محدودة، فالمعرفة التنظيمية على سبيل المثال، تمتلك خاصية التراكم أكثر وأكثر كلما تم استعمالها (Huber, 1991: 99). ثم أن هناك وسائل أخرى قد تتيح للمنظمة الحصول على بعض الموارد التي تحتاجها من خلال التحالفات الإستراتيجية أو الاندماج أو الاكتساب (Gupta et al, 2006: 695). وانطلاقاً من هذا الفهم فقد تحول التفكير من حالة المبادلة (أما/ أو) إلى حالة قبول التناقض (الكل/ و) بنفس الوقت. وقد أكدت الدراسات المعاصرة على حاجة المنظمات لخلق حالة التوازن بين الاستكشاف والاستثمار لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لضمان بقائها على الأمد البعيد.

### مداخل تحقيق البراعة

تسعى المنظمات البراعة إلى تحقيق التوازن ما بين عمليتي استثمار المقدرات الحالية وتحشيدتها واستكشاف الفرص لتحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه تلك المنظمات لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها هو إختيار الطريقة المناسبة التي تمكنها من الحصول على أقصى منفعة من مقدراتها الحالية لتحقيق إبداعات مستمرة، في ذات الوقت الذي تتابع فيه التغيرات والتطورات البيئية الخارجية من خلال مواصلة عملية الاستكشاف لتحقيق إبداعات جذرية من دون أن تؤثر إحدى العمليتين على الأخرى.

ويعتقد (Birkinshaw & Gibson, 2004) نقلاً عن (Chironi, 2010: 48-49) أن هناك مدخلين لتحقيق البراعة التنظيمية هما البراعة الهيكلية Structural ambidexterity والبراعة السياقية Contextual ambidexterity اللتان يجب أن ينظر إليهما على أنهما يكملان بعضهما البعض من الناحية العملية.

### البراعة الهيكلية

تشير البراعة الهيكلية الى مجموعة من الحلول الهيكلية لمعالجة الحالات التي تواجه فيها المنظمات خيارات متناقضة ومتعارضة وذلك من خلال خلق هياكل تنظيمية منفصلة يركز ويتابع كلاً منها نشاطاً مختلفاً كأن يتم استحداث بعض الوظائف والوحدات التنظيمية التي تمارس أنشطة تتعلق بالتحشيد والاستثمار، بينما تمارس الأخرى أنشطة البحث والتطوير والاستكشاف للفرص الجديدة ومجاميع الأعمال التي تكون أكثر ارتباطاً بأنشطة التكيف للتغيرات البيئية الجديدة (Siadat & Chaharmahali, 2010: 19).

وتتحقق البراعة الهيكلية من خلال عزل الأقسام التي تمارس أنشطة الاستكشاف عن تلك التي تمارس أنشطة الاستثمار كأن يتم استحداث وحدة أعمال معينة لكل نشاط من تلك الأنشطة، بالتالي فإن هذه الوحدات سوف لن تكون معزولة مكانياً فقط وإنما ستكون مختلفة في ثقافتها وعملياتها وأنظمتها ومقدراتها الجوهرية أيضاً (Spronk, 2010: 9).

ويعتقد (Birkinshaw & Gibson, 2004: 8) وغيرهما أن هناك نقطتي ضعف ذات صلة بالبراعة الهيكلية أولهما أن تنظيم أنشطة الاستكشاف والاستثمار في وحدات أعمال منفصلة يخلق العزلة فالانجازات المتحققة في مختبرات البحث والتطوير قد لا يمكن توظيفها من قبل وحدات الأعمال الأخرى بسبب ضعف الاتصالات، وثانيهما أن هذه المشكلات لا تزال تعتمد على الأشخاص المسؤولين عن توجيه العمل وتحديد أفضل السبل لتقسيم وقت العاملين لديها على الأنشطة المتناقضة.

ولغرض تجاوز نقطتي الضعف المذكورتين، فقد اقترح كل من (Gibson & Birkinshaw, 2004: 11) مدخلاً بديلاً للبراعة يكون حاضراً في عقول وأذهان العاملين في المنظمة أو وحدة الأعمال أكثر من أن يكون مرتبطاً بالهيكل التنظيمي نفسه حيث تستطيع المنظمات تطوير سياقات عمل تشجع العاملين على توزيع وقتهم ومواردهم بطريقة مناسبة تمكنهم من تحقيق الموازنة بين الاستكشاف والاستثمار وهو ما يطلق عليه البراعة السياقية Contextual ambidexterity.

#### البراعة السياقية

تشير البراعة السياقية إلى القابلية السلوكية للأفراد على موازنة المتطلبات المتعارضة لأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار (Pai, 2007: 36)، كما أنها تعبر عن قدرة الأفراد والفرق داخل المنظمة على متابعة كلا النوعين من الأنشطة بصورة متزامنة (Adler & Heckscher, 2011: 21, Kollmann & Kuckertz, 2006: 9) على وفق (Siadat & Chaharmahali, 2010: 20) مجموعة العمليات والأنظمة التي تسهل وتشجع الوحدات التنظيمية والعاملين داخل المنظمة ليؤدوا مهام متناقضة بصورة متزامنة، وهي ذات صلة بدور الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق البراعة أكثر من صلتها بالهيكل التنظيمي، كما أنها تعكس قابلية كل عضو في المنظمة على تخصيص وقت عمله و مساحة وظيفته بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستثمار.

ومن الجدير بالذكر أنّ هذا النوع من البراعة لا يتطلب تعليمات أو أوامر من الإدارة العليا لتوجيه العاملين صوب ممارسة الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية، فبدلاً عن ذلك يمارس الفرد العامل كلا النوعين من الأنشطة على وفق حكمه وقراره الشخصي في ظل سياق تنظيمي مرن تقتصر مهمة الإدارة فيه على تنظيم مجموعة العمليات والأنظمة التي تمكن العاملين وتشجيعهم على أداء السلوك البارح عبر قراراتهم الخاصة (Pei et al., 2008: 11). وعندما تتحقق البراعة السياقية فإن كل فرد في وحدة الأعمال أو المنظمة يستطيع تسليم القيمة للزبائن الحاليين ضمن الميدان الوظيفي الذي يعمل فيه، في ذات الوقت الذي يراقب فيه عن كثب التغيرات الهامة في البيئة ويتصرف وفقاً لها. ولهذا فإن هذا النموذج تكون لديه القدرة على الاستمرارية أكثر من نموذج الفصل الهيكلي لأنه يمنح كامل وحدة الأعمال القدرة على التكيف وليس فقط الوحدات المنفصلة أو الوظائف المسؤولة عن تطوير الأعمال الجديدة، فضلاً عن أنه يتفادى مشكلات التنسيق بين الوحدات الفرعية (Gibson & Birkinshaw, 2004: 211).

## دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيري الدراسة

على الرغم من أهمية متغيري الدراسة لنجاح المنظمات وبقائها و استمرارها، إلا أنّ هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين المذكورين. ففي حين تفتقر المكتبة العراقية والعربية لأية دراسة من هذا النوع، نجد أن الدراسات الأجنبية التي حاولت دراسة الصلة بين متغيري الدراسة لم يتجاوز عددها أصابع اليد و أول تلك الدراسات هي دراسة ( Lubatkin et al ، 2006 ) التي حاولت تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في التعامل مع الطلبات المتناقضة والمتباينة لتحقيق البراعة في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بلغ عددها ( 139 ) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت المدراء التنفيذيين فضلاً عن ( 396 ) من أعضاء فرق الإدارة العليا لتلك الشركات. وقد توصلت الدراسة الى أنّ التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاثة ( السلوك التعاوني، جودة تبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرارات ) يلعب دوراً أساسياً في تحقيق البراعة التي تم قياسها من خلال قدرة الشركات على متابعة أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار ( التوسع ) بصورة متزامنة، كما أنّ السعي لمتابعة تلك الأنشطة يؤثر في أداء تلك الشركات. ويرى الباحثون ببساطة أن البراعة التنظيمية ليست صعبة المنال أو مستحيلة مادام هناك مدير تنفيذي يمتلك القدرة على تعزيز التكامل السلوكي لأعضاء فريقه.

وطرحت دراسة ( Halevi ، 2008 ) تساؤلاً حول آليات فريق الإدارة العليا الضرورية لتطوير الاستجابات السلوكية المعقدة التي تعزز كلاً من أنشطة الاستكشاف و أنشطة الاستثمار. وللإجابة على السؤال المذكور طوّر الباحث نموذجاً لأختبار العلاقة بين عمليات فريق الإدارة العليا وطاقت التعقيد السلوكي، والسياق الداعم لتلك الطاقة، والبراعة على مستوى وحدة الأعمال. وأختبر الباحث نموذجه في ( 101 ) وحدة أعمال إستراتيجية في ( 22 ) شركة بمشاركه عينة مكونة من ( 245 ) مديراً و ( 883 ) من العاملين بتلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أنّ ديناميكيات وعمليات فريق الإدارة العليا وبشكل خاص التكامل السلوكي ( بأبعاده جودة وكمية التشارك في المعلومات، السلوك التعاوني، والتشارك في اتخاذ القرارات ) ذات صلة بالتعقيد السلوكي الذي يعكس القابلية على أداء محفظة من الأدوار القيادية ( الذخيرة السلوكية ) والتميز بين تلك الأدوار طبقاً للموقف التنظيمي ( التمييز السلوكي )، وبالتالي القابلية على ملاحقة كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار.

ولم تختلف دراسة ( Carmeli & Haveli، 2009 ) عن سابقتها في تأكيد العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، حيث ركزت على الدور الذي يلعبه كل من التكامل السلوكي والتعقيد السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز البراعة التنظيمية. وقد حاول الباحثان تسليط الضوء على الآليات الرئيسة لفريق الإدارة العليا التي تنصب على تطوير الاستجابات السلوكية المعقدة التي تعزز أنشطة الاستكشاف والاستثمار ( التوسيع ) في آن معاً. ولتحقيق ذلك فقد اقترح الباحثان نموذجاً يربط بين عمليات فريق الإدارة العليا وطاقات التعقيد السلوكي لأعضاء الفريق والسياق التنظيمي للبراعة ( البراعة السياقية ) وبين البراعة التنظيمية. وأكد الباحثان أنّ التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا الذي يصف مستوى التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق في ما يتعلق بتبادل المعلومات وصنع القرارات بطريقة تشاركية لتحقيق الأهداف التنظيمية يلعب دوراً محورياً في بناء الطاقة السلوكية للفريق والتي تتمثل في القدرة على أداء أدوار وسلوكيات متعددة تستجيب للمطالب المتنافسة للعمل التنظيمي. فمن خلال حالة التفاعل هذه يستطيع فريق الإدارة العليا بناء محفظة من الأدوار والسلوكيات المتنوعة التي تمكنه من خلق منظمة بارعة.

## المبحث الثالث: الاطار العملي للدراسة

## اولاً: التكامل السلوكي

يلخص الجدول (2) مستويات أبعاد متغير التكامل السلوكي . ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أن بعد تبادل المعلومات قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة

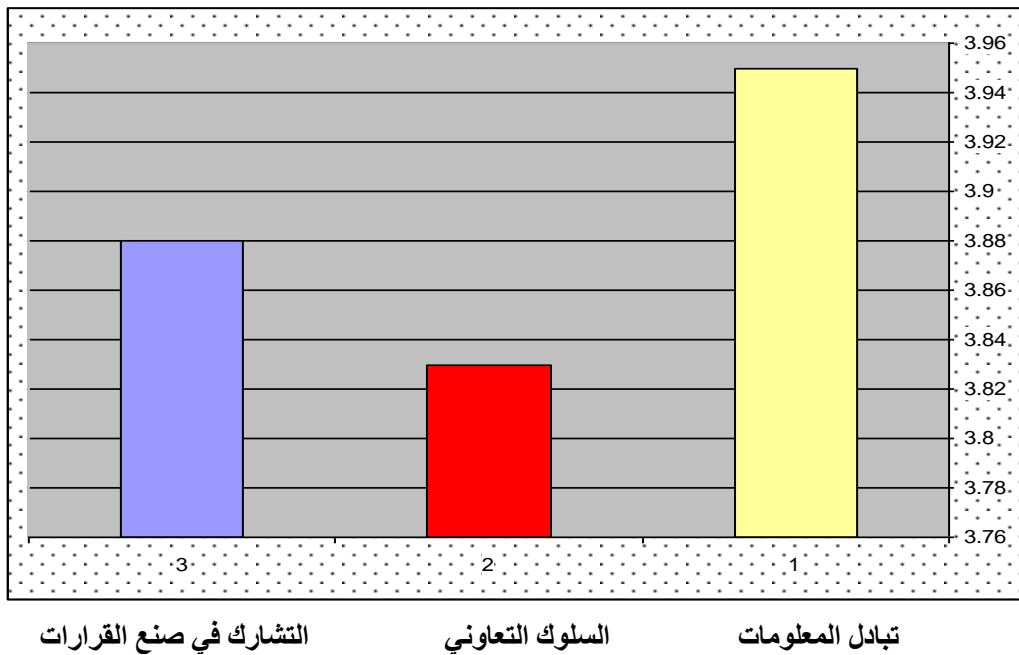
الدراسة، اما اقل مرتبة فقد كانت من نصيب بعد السلوك التعاوني، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي مرتفعاً حيث بلغ (3.88) وبانحراف معياري عام مقداره (0.43).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للابعاد الرئيسية لمتغير التكامل السلوكي (N= 50 teams)

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع	0.41	3.95	1. تبادل المعلومات
الثالث	مرتفع	0.45	3.83	2. السلوك التعاوني
الثاني	مرتفع	0.45	3.88	3. التشارك في صنع القرار
-	مرتفع	0.43	3.88	المعدل العام لمتغير التكامل السلوكي

ويعكس الشكل (2) مستوى ابعاد متغير التكامل السلوكي على وفق المتوسطات الحسابية لابعاده الفرعية.

شكل (2) مستوى ابعاد متغير التكامل السلوكي الرئيسية حسب المتوسطات الحسابية



### ثانياً : البراعة السياقية

يتكون متغير البراعة السياقية من قطبين هما أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار، ويظهر الجدول (3) ملخصاً عن البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغير البراعة السياقية الذي يتكون من قطبين هما أنشطة الاستكشاف، وأنشطة الاستثمار. وقد حصل قطبا هذا المتغير على متوسطات حسابية عامة بلغت (1.85; 2.64) على التوالي. ويتبين بأن قطب أنشطة الاستثمار قد حصل على متوسط حسابي اعلى من أنشطة الاستكشاف. أما الانحرافات المعيارية العامة لهذه الأنشطة فهي (0.43; 0.48) على التوالي. وتشير هذه الانحرافات المعيارية الى اتساق إجابات عينة الدراسة حول فقرات مقاييس هذين القطبين.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية (N= 50 teams)

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	أنشطة الاستكشاف	1.85	0.49	منخفض	الثاني
2	أنشطة الاستثمار	2.64	0.43	معتدل	الأول
3	البراعة السياقية	2.25	0.51	منخفض	

وفي ما يتعلق بقياس مستوى البراعة السياقية فقد اعتمدت الدراسة طريقة التزامن في حل تناقضات التعلم لأنها الطريقة المعتمدة من قبل الدراسات السابقة في حل التناقضات (e.g.,

(Smith & Lewis, 2011; Ehnert, 2009; Jansen, 2005). وقد تعامل الباحثون مع معنى تحقيق التزامن من قبل المنظمة في ضوء ثلاثة اتجاهات (Cao, et al., 2009; He & Wang, 2004; Tempelaar, 2010) (العطوي، 2012؛ العنزي و العطوي، 2012) هي:

1. التزامن كمقدار (Magnitude) : القطب A + القطب B (جمع)
  2. التزامن كتوازن (Balance) : القطب A = القطب B (تساوي)
  3. التزامن كتداؤب (Synergy) : القطب A \* القطب B (تفاعل)
- والسؤال المهم هنا، هو أي الطرق الثلاثة افضل لقياس متغير البراعة السياقية؟ تعتمد الأجابة على مقدار التأثير الذي سيولده اتباع أي من هذه الطرق، وهذا يتم التحقق منه من خلال اتباع ما يسمى باجراءات ايدوارد ((Edwards' procedures (1994) التي تتمثل بالقيام بمجموعة من الخطوات الاحصائية تفيد محصلتها في تحديد اي الطرائق الثلاثة هي الافضل للدراسة حتى يستعملها الباحث للقياس.

وقبل المبادرة لتحديد الطريقة الافضل في قياس متغير البراعة السياقية فإن هناك حاجة الى التعرف على عملية القياس في كل طريقة من هذه الطرق. فالطريقة الاولى تعتمد على معادلة تستعمل في قياس معظم المتغيرات المتناقضة (مثل البراعة السياقية) تعرف باسم معادلة (Bobko & Schwartz) (1984). وهذه المعادلة تسمح للشخص بأن يأخذ بالاعتبار القياس الفعلي للاقطاب (الاستكشاف و الاستثمار) بالإضافة الى المدى الذي يؤدي فيه القطبان بشكل متوازن (Balanced)، والمعادلة على النحو الاتي :

$$\text{Polar Variables} = \sum_{1-z} [(k-1) - (|X-Y|)] * [(X+Y)/2]$$

اذ يمثل كل من (X, Y) قطبين متناقضين مثل (انشطة الاستكشاف و أنشطة الاستثمار) التي تقاس على اساس مقياس متدرج من 1 الى K (مقياس ليكرت الخماسي). يمثل القوس الاول الاختلاف المطلق او التوازن بين القطبين (X, Y)، اما القوس الثاني فإنه يشير الى معدل (X, Y) ويمثل القوة الاجمالية. وعلية فإن النتيجة العالية لهذه المعادلة تمثل امتلاك متغير قطبي عالٍ (مستوى عالٍ من البراعة السياقية).

اما الطريقة الثانية فيطلق عليها طريقة الاضافة (Adding Method) و تتمثل ببساطة بجمع معدل القطبين (انشطة الاستكشاف و أنشطة الاستثمار) الذي تم الحصول عليهما ، والمجموع العالي يمثل مستوى عالٍ من البراعة السياقية.

اما الطريقة الثالثة فتعرف بطريقة المضاعف (Multiplying) او ما يطلق عليها بطريقة التفاعل (Interaction). وهذه الطريقة تعتمد على افتراض اساسي مفاده أنّ كلا القطبين هما متساويان في الاهمية بالنسبة للمنظمة. ويتم حساب مستوى كل قطب وفق هذه الطريقة من خلال تحويل كل قطب الى الصيغة المعيارية (Standardized) او صيغة التمرکز (Centrized) ومن ثم يتم ضربها مع بعضهما البعض، حيث يدل الناتج المرتفع على وجود مستوى عالي من البراعة السياقية.

وقد اعتمدت طريقة اجراءات ايدوارد (1994) (Edwards' procedures) في عدد من الدراسات الاجنبية السابقة والتي تم تطبيقها على متغير البراعة السياقية من اجل تحديد اي الطرائق الثلاثة افضل في قياسه. وتتضمن اجراءات ايدوارد الاحصائية بتحديد معامل التفسير لكل طريقة من الطرق الثلاثة مع بيان القوة الاحصائية للنموذج من خلال قيمة (F). ويظهر الجدول (4) نتائج اختيار الطريقة الافضل لقياس متغير البراعة السياقية وفق الطرق الثلاثة سالفة الذكر. اذ يلاحظ من خلال معامل التفسير (R2) بأن طريقة التزامن كمقدار قد حصلت على اعلى معامل تفسير بلغ (0.49) وبقوة تفسير ذات دلالة احصائية ظاهرة من خلال قيمة (F) بلغت (33.26). اما طريقة التزامن كتداؤب فقد حصلت على معامل تفسير اقل بلغ (0.08) وبقوة احصائية (5.51) معنوية عند مستوى (5%) . اما اقل معامل تفسير فقد كان من نصيب الطريقة الثالثة وهي طريقة التزامن كتوازن اذ بلغ معامل التفسير (0.05) وبقوة احصائية

(2.81) غير ذات دلالة معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %). وتشير هذه النتيجة الى ضرورة اعتماد طريقة التوازن كمقدار في قياس متغير البراعة السياقية و جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Tempelaar, 2010) ودراسة كذلك (Lubatkin et al. 2006) التي وجدت بأن طريقة الاضافة (Adding) هي افضل الطرق لقياس متغير البراعة السياقية. وعليه فإن طريقة الوصف الاحصائي لمتغير البراعة السياقية وعملية اختبار الفرضيات ستعتمد على هذه الطريقة حصراً دون غيرها.

جدول (4) اختيار الطريقة الأفضل لقياس متغير البراعة السياقية

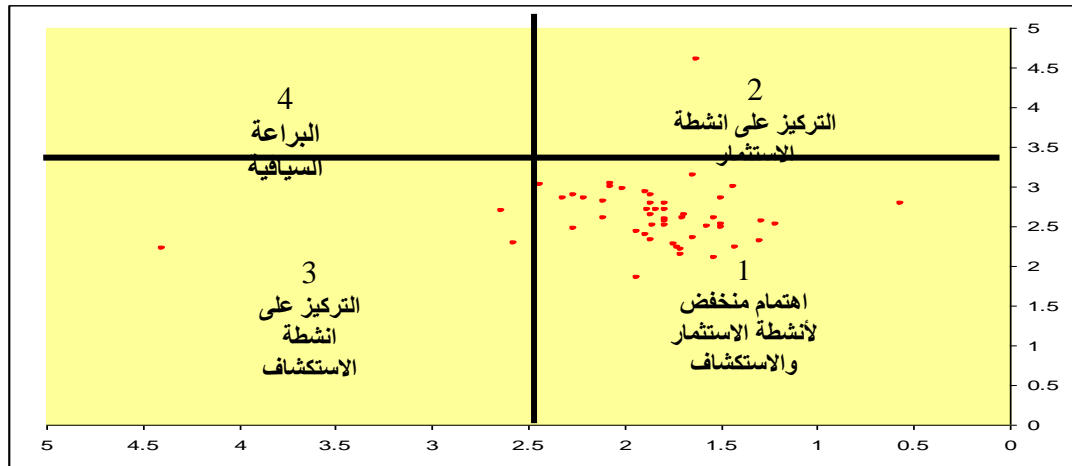
المتغير المعتمد	المتغير المستقل	R 2	F
البراعة السياقية	التكامل السلوكي		
التزامن كتداوب	EXPLORA * EXPLOIT	0.08	5.51*
التزامن كمقدار	EXPLORA + EXPLOIT	0.41	33.26**
التزامن كتوازن	EXPLORA - EXPLOIT	0.05	2.81 ns

وتأسيساً على ما تقدم، فإن مستوى البراعة السياقية الوارد في الجدول (3) قد بلغ (4.49) وبانحراف معياري بلغ (0.51).

المعدل العام لمستوى البراعة السياقية = المعدل العام لانشطة الاستكشاف + المعدل العام لانشطة الاستثمار (1.85 + 2.64) = 4.49. و توصف هذه القيمة لمتغير البراعة السياقية بأنها قيمة منخفضة لأن أعلى قيمة لمتغير البراعة السياقية تبلغ (10) (حاصل جمع أعلى إجابتين محتملتين (5+5) ) وادنى قيمة لهذا المتغير تبلغ (2) (حاصل جمع أقل إجابتين محتملتين (1+1) ). اي أنّ قيمة البراعة السياقية تتراوح بين (2 - 10).

وببين الشكل (3) مستوى البراعة السياقية للكليات عينة الدراسة البالغ عددها (50) حيث أنّ كل نقطة دائرية داخل الرسم تعكس احدى الكليات. ويدل هذا الشكل على أنّ أغلب الكليات عينة الدراسة تنصف بتركيزها على الانشطة الاستثمارية. كما يظهر من خلال الشكل بأن هنالك عدد معتدل من الكليات تعبر القليل من الاهتمام لكل من أنشطة الاستكشاف وانشطة الاستثمار، وعدد قليل جداً من هذه الكليات ركز على الانشطة الاستكشافية.

الشكل (3) مستوى البراعة السياقية للكليات عينة الدراسة



#### ثانياً : اختبار الفرضيات

##### أ. اختبار فرضيات الارتباط

وظفت هذه الدراسة معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتجسدة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (التكامل السلوكي) والمتغير المعتمد (البراعة السياقية). اذ تظهر الجداول (5-14) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وتشير هذه الجداول الى حجم العينة البالغ (50) فريقاً ونوع الاختبار (2-tailed) ومختصر (Sig.) فيها يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الدولية من غير أنّ يظهر قيمها. فاذا ظهر علامة (\*\*\*) على معامل

الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10- 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

الفرضية الرئيسية الاولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة السياقية و التكامل السلوكي لأعضائه)

وتتفرع من هذه الفرضية عشر فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستكشاف و مستوى تبادل المعلومات بين الأعضاء

يظهر الجدول (5) أنّ هنالك علاقة ارتباط قوية (قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد تبادل المعلومات (INEX) وبعد أنشطة الاستكشاف (EXPLORA). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.365). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

جدول (5) معامل الارتباط بين بعد تبادل المعلومات وأنشطة الاستكشاف

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.009	0.365 **	أنشطة الاستكشاف	تبادل المعلومات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستكشاف و مستوى التعاون بين الاعضاء

يبين الجدول (6) البيانات الخاصة بعلاقة الارتباط بين بعد السلوك التعاوني وأنشطة الاستكشاف. اذ يلاحظ بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد السلوك التعاوني (COBE) وبعد أنشطة الاستكشاف (EXPLORA). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.313). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

جدول (6) معامل الارتباط بين بعد سلوك التعاون وأنشطة الاستكشاف

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.027	0.313 *	أنشطة الاستكشاف	سلوك التعاون

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستكشاف ودرجة التشارك في صنع القرارات بين الأعضاء

يظهر الجدول (7) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية (قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المشاركة في صنع القرارات (COBE) وبعد أنشطة الاستكشاف (EXPLORA). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.522). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

جدول (7) معامل الارتباط بين بعد المشاركة في صنع القرارات وأنشطة الاستكشاف

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.000	0.522**	أنشطة الاستكشاف	المشاركة في صنع القرارات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستثمار و مستوى تبادل المعلومات بين الأعضاء

يظهر الجدول (8) بأن هنالك علاقة ارتباط معتدلة (قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد تبادل المعلومات (INEX) وبعد أنشطة الاستثمار

(EXPLOIT). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.292). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

جدول (8) معامل الارتباط بين بعد تبادل المعلومات وانشطة الاستثمار

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.040	* 0.292	انشطة الاستثمار	تبادل المعلومات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستثمار ومستوى التعاون بين الأعضاء يوضح الجدول (9) البيانات الخاصة بعلاقة الارتباط بين بعد السلوك التعاوني وانشطة الاستثمار. اذ يلاحظ بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد السلوك التعاوني (COBE) وبعد انشطة الاستثمار (EXPLOIT). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.686). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

جدول (9) معامل الارتباط بين بعد سلوك التعاون وانشطة الاستثمار

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.000	** 0.686	انشطة التوسع	سلوك التعاون

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة الاستثمار ودرجة التشارك في صنع القرارات بين الأعضاء

يظهر الجدول (10) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) بين بعد المشاركة في صنع القرارات (COBE) وبعد انشطة الاستثمار (EXPLOIT). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.316). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

جدول (10) معامل الارتباط بين بعد المشاركة في صنع القرارات وانشطة الاستثمار

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.026	* 0.316	انشطة الاستثمار	المشاركة في صنع القرارات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة السياقية ومستوى تبادل المعلومات بين الأعضاء

يعرض الجدول (11) نتائج اختبار العلاقة بين بعد تبادل المعلومات ومتغير البراعة السياقية اذ يلاحظ بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد تبادل المعلومات (INEX) ومتغير البراعة السياقية (COAM) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.356). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7).

جدول (11) معامل الارتباط بين بعد تبادل المعلومات ومتغير البراعة السياقية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.011	* 0.356	البراعة السياقية	تبادل المعلومات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة السياقية و مستوى التعاون بين الأعضاء يظهر الجدول (12) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد السلوك التعاوني (COBE) ومتغير البراعة السياقية (COAM). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.589). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (8).

جدول (12) معامل الارتباط بين بعد السلوك التعاوني ومتغير البراعة السياقية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.00	** 0.589	البراعة السياقية	تبادل المعلومات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة السياقية و درجة التشارك في صنع القرارات

يظهر الجدول (13) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المشاركة في صنع القرارات (DEMA) ومتغير البراعة السياقية (COAM). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير (0.625). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (9).

جدول (13) معامل الارتباط بين بعد المشاركة في صنع القرارات ومتغير البراعة السياقية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.00	0.625 **	البراعة السياقية	تبادل المعلومات

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 10- ترتبط البراعة السياقية لفريق الإدارة العليا ببعديها بحالة التكامل السلوكي لأعضاء الفريق

يظهر الجدول (14) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية (قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين متغير التكامل السلوكي ومتغير البراعة السياقية (COAM). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين المتغيرين (0.640). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (10).

جدول (14) معامل الارتباط بين متغير التكامل السلوكي والبراعة السياقية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	50 فريق	0.000	0.640 **	البراعة السياقية	التكامل السلوكي

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ب. فرضيات التأثير

#### الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في البراعة السياقية

يعتمد اختبار هذه الفرضية على استخدام تحليل الانحدار المتعدد لغرض التعرف على التحسن الذي يمكن أن يحدث في القيمة التفسيرية (التنبؤية) للنموذج. وتتضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

#### 1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في أنشطة الاستكشاف

تهتم الفرضية الفرعية (1) بالعلاقة بين بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني والمشاركة في صنع القرارات) (INEX; COBE; DEMA) وبعد أنشطة الاستكشاف (EXPLORA). وتظهر بيانات الجدول (15) دعماً للفرضية الفرعية (1) ( $\beta=0.532$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين بعد تبادل المعلومات وبعد أنشطة الاستكشاف. ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أنّ عملية تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الكلية له دور إيجابي في تعزيز أنشطة الاستكشاف. كما يظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية 1-2 حول علاقة التأثير بين بعد السلوك التعاوني وبعد أنشطة الاستكشاف (EXPLORA). وتنبأ هذه الفرضية بأن بعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى أنشطة الاستكشاف، إذ تظهر النتائج أن بعد السلوك التعاوني لأعضاء مجالس الكليات ( $\beta=0.151$ ,  $P > .05$ ) ليس له تأثير إيجابي ومعنوي على بعد أنشطة الاستكشاف. وهذه النتيجة جاءت معاكسة لتوقعات الدراسة. وكما يلاحظ من خلال الجدول أن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 1-3 ( $\beta=0.264$ ,  $P < .05$ ) التي تخص العلاقة بين بعد التشارك في صنع القرار وبعد أنشطة الاستكشاف. وهذا يعني بأن ازدياد مستوى المشاركة في صنع القرارات يساعد على خلق مناخ يشجع على زيادة مستوى أنشطة الاستكشاف.

ويلاحظ أيضاً من خلال الجدول ( 15) أن ابعاد التكامل السلوكي الثلاثة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والمشاركة في صنع القرارات) تساهم في تفسير (63 %) من التغيير الحاصل في بعد أنشطة الاستكشاف و(37 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 18.25, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير أنشطة الاستكشاف من خلال مفهوم التكامل السلوكي. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً للفرضية الفرعية (1)

جدول (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
18.25 **	0.638	.000	1.14	.532**	تبادل المعلومات	أنشطة الاستكشاف
		.260	4.14	.151	السلوك التعاوني	
		.031	2.22	.246*	المشاركة في صنع القرارات	

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في أنشطة الاستثمار

تتناول الفرضية الفرعية الثانية العلاقة بين ابعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات) (INEX; COBE; DEMA) وبعد أنشطة الاستثمار (EXPLOIT). وتظهر بيانات الجدول (16) وجود دعم للفرضية الفرعية (1) ( $\beta=0.175, P < .05$ ) التي تخص العلاقة بين بعد تبادل المعلومات وبعد أنشطة الاستثمار. وتشير هذه النتيجة الى ان عملية تبادل المعلومات بين اعضاء مجلس الكلية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز أنشطة الاستثمار. كما يعرض الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية 2-2 حول العلاقة بين بعد السلوك التعاوني وبعد أنشطة الاستثمار (EXPLOIT). و تنبأ هذه الفرضية أن بعد السلوك التعاوني سيكون له تأثير ايجابي في زيادة مستوى أنشطة الاستثمار. اذ تبين النتائج بأن بعد السلوك التعاوني ( $\beta=0.349, P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد أنشطة الاستثمار. وهذا يعني بأن السلوك التعاوني له دور ايجابي في تعزيز أنشطة الاستثمار بين اعضاء مجلس الكلية وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما يظهر من خلال الجدول أن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية 3-2 ( $\beta=0.520, P < .05$ ) التي تخص العلاقة بين بعد التشارك في صنع القرار وبعد أنشطة الاستثمار. وهذا يشير الى ان ازدياد مستوى المشاركة في صنع القرارات يساعد في زيادة مستوى أنشطة الاستثمار.

ويظهر من خلال نتائج الجدول المذكور أن ابعاد التكامل السلوكي الثلاثة (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات) تساهم في تفسير (75%) من التغيير الحاصل في بعد أنشطة الاستثمار. أما نسبة ال (25 %) المتبقية فتعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 27.15, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير أنشطة الاستثمار من خلال التكامل السلوكي. وفي ضوء ما سبق فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كاملاً تجاه الفرضية الفرعية 2.

جدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
27.15**	0.751	.045	2.06	.175*	تبادل المعلومات	أنشطة الاستثمار
		.000	3.83	.349**	السلوك التعاوني	
		.000	5.02	.520**	المشاركة في صنع القرارات	

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في البراعة السياقية

تركز الفرضية الفرعية الثالثة على علاقة التأثير بين أبعاد التكامل السلوكي (تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني والمشاركة في صنع القرارات) (INEX; COBE; DEMA) ومتغير البراعة السياقية (COAM). وتوضح بيانات الجدول (17) عدم وجود دعم للفرضية الفرعية (1) ( $\beta=0.238$ ,  $P > .05$ ) التي تخص العلاقة بين بعد تبادل المعلومات ومتغير البراعة السياقية وتدل هذه النتيجة على أنّ عملية تبادل المعلومات بين اعضاء مجلس الكلية لا تمثل عاملاً مهماً في تعزيز البراعة السياقية. كما يظهر الجدول (17) نتائج اختبار الفرضية (2) حول العلاقة بين بعد السلوك التعاوني ومتغير البراعة السياقية (COAM)، اذ تبين النتائج أنّ بعد السلوك التعاوني ( $\beta=0.378$ ,  $P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير البراعة السياقية. وهذا يعني أنّ السلوك التعاوني له دور ايجابي في تعزيز متغير البراعة السياقية لدى مجالس الكليات. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة. كما يبين الجدول (17) أنّ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية (3) ( $\beta=0.242$ ,  $P < .05$ ) التي تخص العلاقة بين بعد التشارك في صنع القرار ومتغير البراعة السياقية. وهذا يشير الى ان ازدياد مستوى المشاركة في صنع القرارات قد يساهم في زيادة مستوى البراعة السياقية.

جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
14.91**	0.621	.098	1.690	.238	تبادل المعلومات	متغير البراعة السياقية
		.008	2.75	.378**	السلوك التعاوني	
		.046	2.05	.242*	المشاركة في صنع القرارات	

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتضح من خلال نتائج الجدول أنّ ابعاد التكامل السلوكي الثلاثة (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، والمشاركة في صنع القرارات) تساهم في تفسير (62%) من التغيير الحاصل في متغير البراعة السياقية و(38%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 14.91$ ,  $P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير متغير البراعة السياقية من خلال التكامل السلوكي. وفي ضوء ما سبق فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية 3.

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

1- إن الحوار المتبادل بين أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة خلال الاجتماعات الدورية لمجالس الكليات غالباً ما يثمر عن طرح أفكار جديدة و مفيدة تساهم في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة في مختلف ميادين العمل ، وهذا ناتج عن الاعتماد على وجهات نظر وآراء متنوعة بدلاً عن الارتكاز على رأي او فكرة واحدة.

2- على صعيد ذي صلة بالنقطة السابقة، أظهر أعضاء مجالس الكليات حرصاً واضحاً على مناقشة جميع الأفكار والآراء والمقترحات التي يتم طرحها أثناء اجتماعات مجالس الكليات وعدم تجاهلها مما يعكس حالة الثقة المتبادلة فيما بين الأعضاء ويشجعهم على تقديم كل ما لديهم من أفكار دون تردد أو خشية من انتقادات الآخرين.

3- أظهرت الدراسة أنّ أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة يتمتعون بقدر عالي من المرونة فيما بينهم و تجاوز بعض السياقات التقليدية في العمل ما يجعله أكثر يسراً وسهولة.

4- هناك فهم واضح لدى أعضاء مجالس الكليات للمشكلات ذات الصلة بعملهم العلمي والتربوي وكذلك لاحتياجات بعضهم البعض، وهذا ناجم بطبيعة الحال عن الشعور العالي للأعضاء

بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فضلاً عن الرغبة في مساعدة بعضهم البعض وحرصهم على تحقيق أفضل النتائج لكلياتهم.

5- تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج الدراسة أن هناك تقبلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات لأبعاد التكامل السلوكي فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون و التشارك في صنع القرارات التي تسهم في ايجاد الحلول لمختلف القضايا الإستراتيجية التي تحدد نجاح الكليات في بلوغ الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

6- أتضح أن أعضاء مجالس الكليات نادراً ما يمارسون الأنشطة ذات الصلة باستكشاف الإمكانيات الجديدة أو البحث عن الخيارات الجديدة المرتبطة باستحداث تخصصات علمية أو برامج دراسية أو خدمات تعليمية جديدة. ويمكن ملاحظة ذلك بسهولة من خلال العدد القليل من برامج الاستحداث للأقسام و الفروع العلمية الجديدة في أغلب الجامعات. وهذا قد يكون نابعا من عدم كفاية عدد أعضاء الهيئات التدريسية من حملة الألقاب العلمية المتقدمة اللازمة للأيفاء بمتطلبات الاستحداث او قلة الإيرادات المالية المخصصة لهذه البرامج الحيوية.

7- تعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ميلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة لممارسة الأنشطة التي تنسجم مع السياسة العامة للكليات دون البحث عن الأنشطة ذات الصلة بالتجريب و الابتكار ما يؤشر حالة من تجنب المخاطرة لدى الأعضاء.

8- أظهرت النتائج تراجعاً واضحاً لاستجابة مجالس الكليات للانخراط في الأنشطة الاستكشافية التي عادة ما تتطلب مهارات ومعارف جديدة و التركيز بدلاً عن ذلك على الأنشطة التي يمكن إدارتها بالاعتماد على المعرفة الحالية التي تمتلكها الكليات عينة الدراسة.

9- تؤشر النتائج ادراكاً محدوداً لأعضاء مجالس الكليات لحقيقة التناقضات التي تعيشها مختلف المؤسسات في عالمنا المعاصر، ويبدو ذلك واضحاً من تركيز الكليات على ممارسة نوع واحد من الأنشطة (الاستثمارية تحديداً) دون الأخذ بنظر الاعتبار حاجة تلك الكليات الى ممارسة الأنشطة الاستكشافية التي تضمن لها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية المتغيرة لاعتقاد قياداتها أن التعامل المتزامن مع الطلبات المتناقضة هي حالة غير مقبولة وتقع خارج السياقات المتعارف عليها. ويستدل على ذلك من المستوى المنخفض للبراعة السياقية ل 98% من الكليات عينة الدراسة.

10- أظهرت الدراسة أن هناك إمكانية للتنبؤ بمستوى ممارسة الأنشطة الاستكشافية في العمل داخل المؤسسات التعليمية وفقاً لمستوى التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) فيما يتصل بتبادل المعلومات والتشارك في صنع القرارات لأن تبادل المعلومات والتشارك في صنع القرار قد يعزز من توليد الأفكار الجديدة والمستكشفة التي يمكن أن تخدم أهداف المؤسسات التعليمية في سياق هذه الأنشطة.

11- أثبتت الدراسة أيضاً إمكانية توظيف حالة التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) فيما يتصل بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات لتعزيز ممارسة الأنشطة الاستثمارية داخل الجامعات عينة الدراسة كونه يمثل مصدراً مهماً لاكتساب الخبرة والمعلومات المفيدة اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة في مجال أنشطة الاستثمار.

12- أظهرت الدراسة أن هناك إمكانية لتوظيف التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا (مجالس الكليات) فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون فيما بين الأعضاء والتشارك في القرارات لضمان السلوك البارع لتلك الفرق في التعامل مع الطلبات المتناقضة التي تواجه عمل المؤسسات التعليمية في سعيها لاستثمار مقدراتها الحالية وتوسيعها في ذات الوقت الذي تسعى فيه لتحقيق النجاح وضمان البقاء والاستمرار.

13- توصلت الدراسة الى ان هناك تبايناً في مستوى التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (مجالس الكليات) فيما يتعلق بالسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات، وهذا التباين قد يكون ناتجاً عن اختلاف الأنماط القيادية لقادة فرق الإدارة العليا (عمداء الكليات) او عن طبيعة

عمل الكلية والتباين في حجمها مما ينعكس على طبيعة وعدد المشكلات المطروحة للنقاش والحوار وطريقة إدارتها.

14- توصلت الدراسة الى عدم وجود تباين يذكر في مستوى أنشطة الاستثمار ما بين الكليات عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود اختلافات بسيطة في مستوى ممارسة هذه الأنشطة ما بين مجالس تلك الكليات .

15- أظهرت الدراسة أن هناك تبايناً ذو دلالة معنوية في مستوى أنشطة الاستكشاف ما بين الكليات عينة الدراسة، وهذا يدل على ان بعض الكليات تبحث عن خلق إمكانات جديدة ذات صلة بتخصصات علمية أو برامج دراسية أو خدمات تعليمية جديدة أو تمارس الأنشطة التي تستلزم مهارات أو معرفة جديدة، فيما نجد كليات أخرى لا تمارس تلك الأنشطة. ولا يقتصر هذا التباين على أنشطة الاستكشاف فقط بل حتى على مستوى البراعة السياقية وهذا يعني بان الكليات عينة الدراسة تختلف فيما بينها بشكل كبير في مستوى الأتياع المتزامن لكل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار.

#### ثانياً: التوصيات

1- العمل على تعزيز عملية تبادل المعلومات على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي أيضاً من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة تسهل من عملية نشر المعلومات وتقاسمها لبلوغ مستويات عالية من الأداء.

2- ضرورة تكوين فهم مشترك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوجه تلك المؤسسات من خلال إشراكهم في عملية صياغة رسالة الكلية وأهدافها الإستراتيجية وتمكينهم من اتخاذ القرارات الضرورية لانجاز الأعمال المنوطة بهم.

3- هناك حاجة ماسة لقيام الجامعات و الكليات بممارسة الأنشطة التي تنتم بدرجة مقبولة من المخاطرة من خلال السماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد، وهذا يبدأ بدون ادنى شك من اظهار الدعم القيادي والتشجيع المستمر للعاملين فيها.

4- أهمية تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية و مؤسسات الدولة المختلفة وهذا لا يتحقق الا من خلال فصل الموازنة المالية للجامعة اتجاه الأعمال التشغيلية والاستثمارية على حد سواء دون التركيز على احدها دون الأخرى.

5- العمل على تنمية روح التعاون بين أعضاء مجالس الكليات وكذلك العاملين وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض متى ما كانت هناك حاجة إلى ذلك ، ويمكن ان يكون للقاءات غير الرسمية والزيارات الاجتماعية المتبادلة الاثر الكبير في تحقيق هذا الهدف.

6- أهمية قيام الكليات بدراسة الخيارات المتنوعة ذات الصلة باستحداث تخصصات علمية أو برامج دراسية أو خدمات تعليمية جديدة وتقييمها و اختيار أفضلها بما يسهم في سد احتياجات سوق العمل ويلبي توقعات الطلبة.

7- التأكيد على أهمية قبول فكرة التناقض كحقيقة واقعة لا يمكن تجاهلها في عمل المؤسسات التعليمية وبشكل خاص تلك المرتبطة بأنشطة التعلم والعمل على حل ذلك التناقض بالانخراط المتزامن بأنشطة الاستكشاف و أنشطة الاستثمار دون إهمال أحدهما لضمان فاعلية تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ولعل احد الوسائل التي يمكن توظيفها لتحقيق ذلك يتمثل بتعزيز حالة التكامل السلوكي لفرق الادارة العليا (مجالس الكليات).

8- العمل على ترسيخ مفهوم الجامعة المنتجة لدى القيادات التعليمية و أعضاء الهيئات التدريسية من خلال توظيف البحوث العلمية وبراءات الاختراع والعمل على تسويقها لخدمة المؤسسات المختلفة وتطوير عملها وخلق منافذ جديدة لتمويل أنشطة الجامعات وتحسين دخول أعضاء الهيئات التدريسية العاملين فيها .

## المصادر:

1. العطوي، عامر علي، (2012). "ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في اطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية"، بغداد.
2. العنزي، سعد علي و العطوي، عامر علي (2012) "فلسفة حل قوى التناقض في نظرية المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد(68).
3. الغالبي، طاهر محسن وصبحي، وائل محمد، (2007) "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر.
4. Abernathy, W., & Clark, K. B. (1985). *Mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, 14, 3–22.
5. Adler, P. Heckscher, C. (2011). *Collaborative community is the basis of organizational ambidexterity*. <https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/version%209.7.2011.single-1.pdf>
6. Akdoğan, S., Akdoğan A., Cingöz A. 2009. *Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors As Antecedents of Organizational Ambidexterity*. Journal of Global Strategic Management , Sayfalar:17-2.
7. Barrett, G. C. (2007). *Collaborative context-based reasoning*. unpublished PH.D dissertation. University of Central Florida.
8. Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). *IT knowledge integration capability and team performance: the role of team climate*. *International Journal of Information Management*, 30 (6), 542-551.
9. Batta, R. (2006). *An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry*. Unpublished Thesis, Maastricht University.
10. Baum, J. A. C., Li, S. X. & Usher, J. M. (2000). *Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions*. *Administrative Science Quarterly*, 45, (4), 766-801.
11. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). *Strategic leadership research: Moving on*. *The Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
12. Burns, T., and Stalker, G.M. (1961). *'The management of innovation.'* London: Tavistock.
13. Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2006). *Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline*. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453.
14. Carmeli, A. (2008). *Top management team behavioral integration and the performance of service organizations*. *Group & Organization Management*, 33(6), 712–735.
15. Carmeli, A., & Halevi, M.Y. (2009). *How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity*, *Leadership Quarterly*, 20, pp. 207-218.
16. Chang, Yuan-Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009) " *The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective*" *Research Policy journal*.

17. Chironi, D. (2010). *The ambidextrous approach to the open innovation management: empirical analysis of four Italian innovating firms*. Unpublished Thesis, Anno Accademico.
18. Chou, Christine & Kimbrough, Steven. O (2009) " *An Agent-Based Model of Organizational Ambidexterity Decisions*" Philadelphia, USA. www.opimstar.wharton.upenn.edu/~sok/cv/cv..
19. Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
20. Edmondson, A. C., Roberto, M. R. and Watkins, M. (2003). 'A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams'. *Leadership Quarterly*, 219, 1–29.
21. Eisenhardt, K. & Bourgeois, L.J. (1988) "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory." *Academy of Management Journal* Vol. 31 No. 4 pp. 737 – 770.
22. Eisenhardt, K. (1989) "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments." *Academy of Management Journal* Vol. 32, No. 3, pp 543-576.
23. Emamgholizadeh S., Matin H., Razavi, H. (2011). *Is participation in decision making related to employee's empowerment?*. *African Journal of Business Management* Vol. 5(9), pp.3504-3510.
24. George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
25. Gibson, C. B., Birkinshaw, J. 2004. *The anticidents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
26. Gray, B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
27. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. *The interplay between exploration and exploitation*. *Academy of Management Journal*, 4: 693-706.
28. Hambrick, D. C. (1994). *Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* ( pp. 171–214). Greenwich, CT: JAI Press.
29. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
30. Hansberry, J.F. (2005). *An exploration of collaboration and organizational effectiveness in Denver county human service organization*. unpublished P.hD Thesis. The Faculty of graduate school of Public and International Affairs. University of Pittsburgh.
31. Hitt, M.A. Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003) . *Strategic management : Competitiveness & globalization* ,5<sup>th</sup> ed Southwestern college publishing.
32. Holmqvist, M., 2003. *A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning*. *Organization Studies*, 24: 95-123.
33. Huang, Pei-Wen (2010). *Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and*

- Organizational Capabilities.** University, Kaohsiung , Taiwan. [www.bm.csu.edu.tw/tssystem/personal.php%3F..](http://www.bm.csu.edu.tw/tssystem/personal.php%3F..)
34. Huber, G. (1991), "**Organizational learning: the contributing processes and the literatures**", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
35. Jansen, Justin. John, Peter.( 2005).**Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance** " Erasmus Universities Rotterdam.
36. Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. (1999). **Top management team diversity, group process, and strategic consensus.** *Strategic Management Journal* 20, 445-465.
37. Kollmann, T. Kuckertz, A. (2006). **Investor relations for start-ups: an analysis of venture capital investors' communicative needs.** *International Journal of Technology Management* 34 (1), 47-62.
38. Lawrence, B. S. 1997. **The black box of organizational demography.** *Organization Science*, 8: 1-22.
39. Lawrence, Paul R., and J. W. Lorsch. **Organization and Environment.** Boston, Mass.: **HBS Division of Research**, 1967. (Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986.).
40. London, S. (1995). **Collaboration and community.** <http://scottlondon.com/reports/ppcc.html>.
41. Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, J. F. Veiga. 2006. **Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration.** *J. Management* 32(5) 646-672.
42. Luo Yadong & Rui Huaichuan (2009) "**An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies**" *Academy Of Management Perspectives Journal*.
43. March, J.G. 1991. **Exploration and exploitation in organizational learning.** *Organ. Sci.* 2 71-87.
44. Mattessich, P., Monsey, B. (1993). **Collaboration: What Makes it Work.** St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
45. Mooney, A. C. & Sonnenfeld, J. (2001). **Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration.** A paper presented at the Academy of Management Meeting, BPS Division.
46. O'Reilly, C. A., Snyder, R. C., & Boothe, J. N. (1993). **Executive team demography and organizational change.** In G. P. Huber, & W. H. Glick, **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance** .(pp. 147-175). New York: Oxford University Press.
47. O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). **Work group demography, social integration, and turnover.** *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
48. Pai, Ashwin (2007). **Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry.** Unpublished Master thesis.
49. Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G. 1999. **Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research.** *Journal of Management*, 25: 935-953.



50. Shoo( 2010) " **when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**" China.
51. Siadat, S. & Chaharmahali, S. (2010). *Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations)*. Unpublished Thesis, Linköping University.
52. Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). *Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in TMTs*. *Academy of Management Journal* 42 (6), 662-673.
53. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. 1994. *Top management team demography and process: The role of social integration and communication*. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
54. Spronk, Steven.(2010). *Fighting the Bear, riding the Bull How ambidextrous firms won in the crisis*. unpublished Master thesis. TUE. Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
55. Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "*Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes* ", unpublished PH.D dissertation. University Rotterdam.
56. Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
57. Tran, Véronique.(2004). **the influence of emotions on decision-making processes in management teams**. unpublished P.hD Thesis. Universite de Geneve.
58. Walrave & van Oorschot & Romme(2010) "*Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model*"alexandria.tue.nl/repository/books/67...
59. Weheiere,S.(2007).*Oxford advanced learner's dictionary of current English*(7th ed.)oxford university press.
60. Wheelan, S., Burchill, C., & Tilin, F. (2003). The link between teamwork and patients' outcomes in intensive care units. *American Journal of Critical Care*, 12.
61. Wright,Melaine, C.(2002). *the effects of automation on team performance and team coordination*. unpublished PH.D. dissertation. North Carolina State University.

ملحق رقم (1)  
استمارة الاستبيان  
{ بسم الله الرحمن الرحيم }

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م / استبانة

السادة المحترمون

نهديكم أجمل التحيات .....

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ (توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحقيق البراعة السياقية دراسة تحليلية لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط) كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. والتي صممت للمساهمة في إثراء الادب الاداري الخاص بموضوع التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وأجراء الاختبار التحليلي للتعرف على تأثيره في تحقيق البراعة السياقية في ضوء آراء أعضاء مجالس كليات جامعات الفرات الأوسط. نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لأجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتكم . إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها ، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية ، وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية ، وستتعامل الباحثة مع الاجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة.

مع وافر التقدير والاحترام

الطالبة  
ود نجاح جابر

الاستاذ المشرف  
أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

الجزء الأول

1. مكان العمل : الكلية :
2. المركز الوظيفي الحالي :
3. الخدمة الوظيفية لعضو مجلس الكلية :

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا: ويصف مستوى التفاعل بين أعضاء فريق الإدارة العليا فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشاركية في اتخاذ القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أولاً: تبادل المعلومات: هو تقاسم المعلومات والأفكار والمعرفة ذات الصلة بعمل الفريق (Johnsen et al , 2006).

الى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	تتنصف الأفكار التي يتم تبادلها بين أعضاء مجلس الكلية بكونها ذات نوعية جيدة.					
2	تتنصف الحلول التي يقترحها أعضاء مجلس الكلية للمشكلات المطروحة بكونها حلول جيدة جداً وواقعية.					
3	يثمر الحوار المتبادل بين أعضاء مجلس الكلية في تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة.					

ثانياً: السلوك التعاوني: هو عملية تنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف

المشتركة للفريق (Barret , 2007).

الى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	عندما ينشغل أحد أعضاء مجلس الكلية في عمل ما ، يبادر الأعضاء الآخرون لمساعدته في تخفيف العبء عنه.					
2	المرونة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الكلية تجعل عملهم أكثر سهولة.					

3	تتوفر لدى اعضاء مجلس الكلية الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة.					
ثالثاً: التشارك في اتخاذ القرارات: هو العملية التي تمارس من خلالها الأطراف المعنية تأثيرها وسيطرتها على مبادرات التطوير والقرارات والموارد التي تؤثر عليهم (Bryson and Kirby, 2002).						
الى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية:						
ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	يحرص اعضاء مجلس الكلية على إطلاع بعضهم البعض على الأنشطة التي تؤثر على عملهم.					
2	هناك فهم واضح لدى اعضاء مجلس الكلية للمشكلات ذات الصلة بعمل المجلس، فضلاً عن احتياجات اعضاءه.					
3	يحرص اعضاء مجلس الكلية على مناقشة أفكار وتوقعات الأعضاء الآخرين وعدم تجاهلها.					

المتغير المعتمد:

البراعة السياقية: هي قابلية الأفراد والفرق داخل المنظمة على متابعة أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار (التوسع) بصورة متزامنة. (Adller & Hecksher , 2011; Kollmann & Kuckertz , 2006)

أولاً: أنشطة الاستكشاف: هي الأنشطة ذات الصلة بالبحث والتنويع والمخاطرة والتجريب والمرونة والاكتشاف والأبداع (March,1991).

الى أي مدى أُنخرطت خلال السنة الماضية في أنشطة ذات صلة بما يأتي:

ت	العبارة	مدى ضيق جداً	مدى ضيق	مدى معتدل	مدى واسع	مدى واسع جداً
1	البحث عن امكانات جديدة ذات صلة بتخصصات علمية أو برامج دراسية أو خدمات تعليمية جديدة.					
2	تقييم خيارات متنوعة ذات صلة بالتخصصات العلمية أو البرامج الدراسية أو الخدمات التعليمية.					
3	التركيز على تجديد وتحديث التخصصات العلمية او البرامج الدراسية او الخدمات التعليمية					
4	أنشطة ذات منافع أو نفقات لم تكن واضحة في حينها.					
5	الأنشطة التي تتطلب القدرة على التكيف مع متطلبات العمل.					
6	الأنشطة التي تستلزم مهارات أو معرفة جديدة .					
7	أنشطة لم تكن متوافقة مع السياسة الحالية للكلية .					

ثانياً: أنشطة الاستثمار (التوسع): هي الأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة (March, 1991).

الى أي مدى أُنخرطت خلال السنة الماضية في أنشطة ذات صلة بما يأتي:

ت	العبارة	مدى ضيق جداً	مدى ضيق	مدى معتدل	مدى واسع	مدى واسع جداً
1	أنشطة ساهمت بتراكم الكثير من الخبرة لديك.					
2	أنشطة يمكن تنفيذها بشكل روتيني.					
3	أنشطة تخدم الزبائن الداخليين (العاملين والطلبة) بتخصصات علمية أو خدمات تعليمية.					
4	أنشطة كان واضح لك كيفية ادارتها والتعامل معها .					
5	انشطة ركزت بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف قصيرة الأمد.					
6	أنشطة تستطيع ادارتها بالاعتماد على معرفتك الحالية.					
7	أنشطة تتناسب بشكل واضح مع السياسة الحالية للكلية .					