



دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية
في كليات جامعة دهوك*

ألفن ناظر ججو الداؤد

مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال
مدرسة الإدارة والاقتصاد - جامعة دهوك

محمود محمد أمين عثمان الباشقالي

مدرس مساعد - المعهد التقني ناكري
جامعة دهوك التقنية

جمهورية العراق

الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في عينة من كليات جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة تألفت من (57) فقرة، لغرض قياس الأبعاد والمتغيرات، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) ذي الخمسة أوزان. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، ووجود أثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية مصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، وتم توزيع استبانة الاستبانة على الأفراد المبحوثين وهم القيادات الإدارية حصراً. وقد اختارت الدراسة عينة غير عشوائية بلغ عددها (60) استبانة أعيد منها (48) استبانة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (80%)، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها باعتمادها على برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولكن بنسبة ضعيفة.
 - 2- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات أغلب المبحوثين كانت متفقة - وبنسبة جيدة - على عدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي.
 - 3- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها، منها:

* تم تسليم البحث في أكتوبر 2013، وقُبل للنشر في ديسمبر 2013.

- 1- نظرًا لافتقار الكليات (عينة الدراسة) إلى أبعاد البراعة التنظيمية - وبشكل خاص بعد البحث عن فرص جديدة - يوصي الباحثان بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي.
- 2- توصي الدراسة الكليات المبحوثة أن تعمل على توفير الموارد اللازمة لأنها تعد من الأسباب الرئيسة للصراع التنظيمي. الكلمات الافتتاحية: البراعة التنظيمية، الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة، الانهيار التنظيمي، الأزمات التنظيمية، القلق التنظيمي، الفوضى التنظيمية، الاضطراب التنظيمي، الإحباط التنظيمي.

المقدمة:

تهدف المنظمات إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، ويعني ذلك أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعيها أن تعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، أي أنها دائماً بحاجة إلى أن تكون بارعة، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات. وجاءت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من بين أهم تلك التوجهات، التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها.

إن العمل بشكل بارع سيقبل من احتمالات حدوث الانهيار التنظيمي، وفي حالة عدم العمل ببراعة فإنه من الممكن أن تتدنى كفاءة الأداء، ويصعب تحقيق الفاعلية، وحدثت أزمات واضطرابات تنظيمية بالشكل الذي يقود إلى خروج المنظمة من السوق بشكل تدريجي أو مفاجئ.

مما سبق نؤكد على أهمية اعتماد البراعة التنظيمية لتقليل احتمالات حدوث الانهيار التنظيمي، وهذا ما تم تناوله من خلال هذه الدراسة من مفاهيمها بطريقة نظرية، ومن ثم تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات بالشكل الذي ساعد على الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

هناك منظمات عديدة تواجه خطر الانهيار وعدم القدرة على الاستمرار، ولهذا يلجأ العديد منها إلى الأساليب التي يمكن من خلالها تقليل احتمال تعرضها للانهيار. ومن الممكن أن يساهم العمل بشكل بارع في تقليل تأثيرات المصادر التي تؤدي إلى حدوث الانهيار التنظيمي. وعلى هذا يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- هل هناك تصور واضح عن ماهية البراعة التنظيمية لدى قيادات الكليات المبحوثة؟
- هل هناك تصور واضح عن الانهيار التنظيمي وعناصرها لدى قيادات الكليات المبحوثة؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة؟
- هل هناك تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي، وهو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة، وتأكيداً على هذا الهدف الرئيس فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ما يأتي:
- أ- إعداد دراسة نظرية حول البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي.
 - ب- وصف وتشخيص أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي.
 - ج- التعرف على طبيعة الارتباط بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة.
 - د- التعرف على الدور التأثيري لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة.

خطة الدراسة، وتشمل:

1- المفاهيم النظرية:

1-1 البراعة التنظيمية. وتتضمن:

أ- مفهوم البراعة التنظيمية:

في الاعتماد على ما قدمه (Duncan) في عام 1976 وضع كل من (Tushman) و(O'Reilly) في عام 1996 أول نظرية للبراعة التنظيمية. حيث أشارا إلى أن الأداء المتفوق يُتوقع أن يتأتى من المنظمات البارعة، ووصفا الآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تطبيق البراعة (Raisch, 2009: 685) وظهرت بعد هذه المحاولة مجموعة من المفاهيم للتعرف على البراعة التنظيمية قدمها مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، والجدول (1) يعرض مجموعة من هذه التعريفات.

جدول رقم (1)

تعريف البراعة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر بعض الباحثين

التعريف	الباحث
قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية.	Raisch & Birkinshaw, 2008: 1
قدرة وحدة العمل على استعمال عدة هياكل مختلفة بشكل آني.	Simsek, 2009: 600
مفهوم متكامل يشير إلى توجه مزدوج للمنظمة يتعلق بالاستكشاف والاستغلال.	Cao & et al., 2009: 5
قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة.	Shoo, 2010: 3
قدرة المنظمة على عمل شديدين مختلفين في وقت واحد، وبشكل خاص الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.	Walrave et al, 2010: 6
الربط بين استكشاف واستغلال الفرص لمهام الجميع (الأفراد والفرق والوحدات الفرعية).	Adler & Heckscher, 2011: 4
أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية.	الجبوري، 2011: 48
قدرة المنظمة على ضم وربط الاستكشاف والاستغلال مع البعض بشكل آني.	Bodwell, 2011: 153
القابليات التنظيمية لاستغلال الكفاءات المتاحة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديدة.	Danzinger & Dumbach, 2011: 1

الجدول من إعداد الباحثين.

واعتمادًا على ما سبق من طرح للمفاهيم التي تناولت مصطلح البراعة التنظيمية يرى الباحثان أن مجال عمل البراعة التنظيمية يتعلق باكتشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن.

ب- خصائص البراعة التنظيمية:

- يرى الباحثان (Bodwell & Chermack, 2010: 199) أن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في الآتي:
- الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف. وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرعة المطلوبة.
 - الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبغياى الإدراك لا يمكن استغلال الفرص. حيث يمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الأمر يتطلب تناسقًا بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتقادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.
 - إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهيكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل تنظيمي، لإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.
- أما الباحثان (Navarro & Dewhurst, 2007: 1722) فقد ذكرا أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع خصائص

هي:

- مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- إيجاد الحافظ لدى الأفراد على لعمل والتصرف أنيًّا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- إظهار قدرة الأفراد على التواءم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

ج- أبعاد البراعة التنظيمية.

اختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعًا لاختلاف فلسفة مقديها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قام الباحثان بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)
أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين

أبعاد البراعة التنظيمية												المصدر	
التكامل الرسمي مقابل اللارسمي	تكامل الفريق الأقدم مقابل التكامل التنظيمي	العلاقات الإجتماعية الداخلية مقابل الخارجية	قابليات الريادة الشخصية	العلاقات غير الرسمية	الدعم التنظيمي	التطور المشترك	المنافسة المشتركة	القبالية المشتركة	التوجه المشترك	هيكل تنظيمي مرن	الاستغلال الأمثل للفرص		البحث عن الفرص الجديدة
											✓	✓	He & Wong, 2004: 481
											✓	✓	Justin & Peter, 2005: 358
											✓	✓	Hess & Rothaermel, 2008: 2
						✓	✓	✓	✓				Luo & Rui, 2009: 53
											✓	✓	2009:692 Raisch et al,
											✓	✓	Carmeli & Halev, 2009: 213
			✓	✓	✓								Chang et al, 2009: 939
										✓	✓	✓	Simsek, 2009: 602
											✓	✓	2010: 17 Wulf, et al,
											✓	✓	Shoo, 2010: 2
✓	✓	✓								✓			Tempelaar, 2010: 29-47
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	8	8	المجموع
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	17	67	67	النسبة %

الجدول من إعداد الباحثين في الاعتماد على آراء الباحثين الواردة أسماؤهم بالجدول.

يتضح من خلال الجدول (2) أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين. وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين، وهما:

أ- **البحث عن الفرص الجديدة:** يشير (Dhliwayo & Van, 2007: 129) إلى عملية البحث عن الفرص الجديدة بأنها الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة. ويرى (Dess et al, 2007: 458) أنه يجب على المنظمة أن تحشد جهودها للحصول على الفرص الجديدة، إذ تعمل المنظمة على مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين، وكذلك توقع حالات التغيير التي قد تطرأ على نوع الطلبات، أو توقع ظهور بعض المسائل التي قد تؤدي إلى فرص جديدة. ويؤكد (Alegre & Chiva, 2009: 6) أنه على المنظمة البحث عن الفرص وارتباطها بها من خلال العرض والطلب وتباينهما. ويرى (السكرانة، 2008: 71) أنه يمكن للمنظمة أن تقتنص الفرص عن طريق قيامها باعتماد طرق جديدة في تقديم السلع والخدمات، والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الموقف التنافسي والاستجابة للتغيرات السوقية.

ب- **الاستغلال الأمثل للفرص:** يشير الاستغلال الأمثل للفرص إلى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات

الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية، مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضًا. وهناك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليست لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية، لكونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع أهدافها، والتحرك في اتجاه الموازنة بين مبادرات التوسع، والتكامل الاستراتيجي المعقد (الجبوري، 2011: 65).

وأشار (حمود والشيخ، 2010: 57) إلى أن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهناك بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها مثل:

- وجود عملاء جدد.
- التوسع في السوق من خلال سلع وخدمات موجودة أصلاً أو مستحدثة أو من خلال طرح منتجات جديدة للأسواق.
- القدرة على التوزيع في السلع والخدمات.
- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.

1-2- ماهية الانهيار التنظيمي، وتشمل:

أ- مفهوم الانهيار التنظيمي:

يشير الانهيار إلى عدم القدرة على العمل بفاعلية ولوقت طويل، وذلك بسبب الإجهاد. وقد أكد (Maslack) على أن الانهيار يؤدي إلى استنزاف للفرص المتصلة بالعمل واستجابة المنظمة لزمّن طويل من الضغوط النفسية والشخصية. ولأن المنظمة تشبه الإنسان حسب ما أشار (Greiner) فإن الموت سيكون المرحلة الأخيرة من دورة حياتها أية مرحلة ما بعد الانهيار والنتيجة عنه، وفي بعض الأحيان قد لا نستطيع التمييز بين الحدود الفاصلة بين نهايات الانهيار والموت، لذا يدرسها أغلب الباحثين وكأنها مرحلة واحدة. وقد تناولت مجموعة من الباحثين والكتاب مفهوم الانهيار التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، وكما هو موضح في الجدول (3):

جدول رقم (3)

تعريف الانهيار التنظيمي وفقاً لوجهة نظر بعض الباحثين

التعريف	الباحث
استجابة خاطئة للتغير في البيئة الخارجية.	Meier, 2000: 5
عدم قدرة المنظمة على التعامل مع مطالب العمل.	Fcilliers, 2003: 26
ظاهرة تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم قدرتها على التكيف مع ظروف العمل، مما يؤدي إلى شعورها بعدم القدرة على حل المشكلات، ومن ثم فقدان العناية بالعمل، والشعور بالتوتر.	الخرابشة وعريبات، 2005: 301
هو نتيجة الاستنزاف العاطفي الذي يكون بدوره ناتجاً عن التعرض الطويل للإجهاد أو الضغوط المفرطة.	Silveira, et al, 2005: 3
عملية ضغط مستمرة ناشئة عن عدم القدرة على إدراك وإدارة الضغط بشكل كفاء.	Elizabeth, 2007: 2
توقف العمليات بعد الإفلاس وخسارة الدائنين.	Arditi, 2009: 3
ظاهرة تتعرض لها المنظمة بسبب عدم قدرتها على التكيف مع ظروف العمل.	الزهيري، 2010: 76

واعتمادًا على ما تم طرحه من تعريفات للانهييار التنظيمي يرى الباحثان أن أكثر مفهوم يمكن من خلاله وصف الانهييار التنظيمي هو عدم قدرة المنظمة على التكيف مع ظروف العمل نتيجة للضغوط التي تتعرض لها والناشئة عن عدم الاستجابة الصحيحة للتغير في البيئة الخارجية.

ب- مصادر الانهييار التنظيمي:

إنّ الخوض في تحديد مفهوم واضح للانهييار مسألة عقيمة ما لم تحدد أسبابه، ولا يزال الباحثون يتابعون البحث لتحديد الحالة، علمًا بأن هذه الأسباب تختلف باختلاف تركيز الباحثين واختلاف وجهات نظرهم. وهذا ما أدى إلى عدم اتفاقهم في مجال السلوك التنظيمي ونظرة المنظمة إلى تحديد أسباب واضحة للانهييار. وقد أشار بعض الكتاب إلى أنّ مصادر الانهييار تتمثل في: الأزمة التنظيمية، القلق التنظيمي، الفوضى التنظيمية، الصراع التنظيمي، الاضطراب التنظيمي، الإحباط التنظيمي. (الزهيري، 2010: 76). وستعتمد الدراسة الحالية على هذه المصادر، ويرجع السبب في اختيار هذا النموذج إلى أنه نموذج شامل يغطي المصادر بشكل شامل، وكذلك قناعة الباحثين بأن هذا النموذج ينسجم مع بيئة الكليات المبحوثة. وفيما يلي شرح موجز لهذه المصادر:

- **الأزمة التنظيمية:** يقصد بالأزمة التنظيمية اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقاءها، وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة، مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها (شبير، 2007: 36). وهكذا تمثل الأزمة موقفًا غير اعتيادي، أو غير متوقع، شديد الخطورة والسرعة ذا أحداث متلاحقة، تنداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتًا عصيبًا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض، لكن الأزمة لا تشمل التهديد فقط، أما الفرصة للتغيير كذلك (محمد، 2011: 3).

- **القلق التنظيمي:** يعد القلق التنظيمي من الأبعاد الأساسية المكونة لضغوط العمل التي تثيرها المنظمة والبيئة (مرسي وإدريس، 2005: 517). ويشير (الصيرفي، 2007: 168) إلى القلق التنظيمي بأنه مشاعر غير سارة، تتميز بالهم والرغبة والخوف، يشعر بها الفرد في وقت ما من حياته وبدرجاتها المختلفة.

- **الفوضى التنظيمية:** المقصود هنا بالفوضى هو التشويش، وقد قام (لورنتز بوينكر) بإيضاح هذه الظاهرة في نظرية مشهورة تسمى نظرية الفوضى التي تعتنى بالتنظيمات أو الأعمال المعقدة الديناميكية غير الخطية المبدعة والبعيدة عن اتزان النظم، بحيث إنّ هذه المنظمات لا يمكن التنبؤ بأدائها المستقبلي من خلال أحداث الماضي والحاضر الفعال، أصل النظرية يعود إلى "إبلا بريجن" عند تصريحها بأنّ الهياكل المعقدة يمكن أن تنتج من هياكل بسيطة. وفي ستينيات القرن العشرين تطورت هذه النظرية على يد "إدوارد لورنز"، بعدها طبقت هذه النظرية في عصرنا الحديث وبشكل موسع، وقد نتج عنها تغييرات هائلة في أنظمة الاتصالات وعلم الإدارة (الزهيري، 2010: 79). وتعود أسباب حدوث الفوضى داخل المنظمات إلى الآتي: (الزهيري، 2010: 79)

- تهاون في استغلال الوقت وتضييعه في توافه.
- عدم التفريق بين المهم والأقل أهمية.
- سوء التوقيت في إنجاز العمل.
- عدم إكمال العمل.
- تكرار العمل أكثر من مرة ظنًا أنه لم ينفذ. - تنظيم العمل بأسلوب ارتجالي وعدم التخطيط له بوقت كافٍ.

- **الصراع التنظيمي:** يعبر الصراع التنظيمي في بعض جوانبه عن حالة من عدم الاتفاق، سواء أكانت تتعلق بالفرد نفسه أم بين فردين أو أكثر أم كانت بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المنظمة، أم بين المنظمات، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها، أو تعود لبعض الجوانب المعتلة في ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية وتسلط طرف على أطراف أخرى، وما يصاحب ذلك من أفعال وأثار ضارة بالمنظمة التي قد تحد من فعاليتها (بو رغبة، 2005: 148). ويرى (الخالدي، 2008: 19) أن بقاء أو استمرار أي نظام يتحقق عندما يكون باستطاعته التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئته، ويحدث هذا التكيف من خلال عملية التغيير التي تتم استثارها عبر عملية الصراع.
- **الاضطراب التنظيمي:** يقصد بالاضطراب التنظيمي عدم الاستقرار في البيئة التي تعيش فيها المنظمة، إذ تكون الأسواق غير واضحة وكذلك العمل والمنافسة والحدود التي تفصل صناعة عن صناعة أخرى (Bitar, 2003: 7)، أو هو حالة انشغال الفرد في المنظمة بتوجيه سلوكه المستند إلى قلة المعرفة الكاملة بالعلاقات في البيئة القلقة (الزهيري، 2010: 81).
- **الإحباط التنظيمي:** الإحباط مصطلح تناوله كثير من علماء النفس، ويعد موقف (Freud) من المواقف الأساسية ضمن نظريته المشهورة، إذ عرّفه بأنه حالة تعطل الإشباع بسبب إعاقة داخلية أو خارجية، وتعود أسباب الإحباط إلى الآتي: (عيدان، 2005: 34-36).
- فقدان: يقصد به عدم إشباع الحاجات، وله نوعان الأول: فقدان خارجي ناتج عن عوامل البيئة الخارجية، والثاني داخلي: ناتج عن شعور بنقص داخلي.
 - الحرمان: فقدان المنظمة لهدف كان في حوزتها أو غاية في متناول اليد.
 - الصراع: يحدث نتيجة تعارض دافعين أو أكثر.

1-3- الدراسات السابقة:

أ- **دراسة (Chandrasekaran, 2009)** وتهدف إلى بيان مفهوم البراعة التنظيمية، وإلى أي مستوى يمكن أن تبتدع المنظمات التقنية بشكل آني وتحسن لإبقاء ميزة تنافسية. وأجريت الدراسة في جامعة (مينيسوتا)، وفي المنظمات ذات التقنية المتطورة. واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيعها على (266) من المدراء ومن في مستواهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات ذات التقنية المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني (منظمات بارعة) تؤدي بشكل أفضل من ناحية عائد الاستثمار، والربحية، ونمو المبيعات، ونمو الإيراح.

ب - **دراسة (Shoo, 2010)** وهدفت إلى تقديم بصيرة أفضل لمفهوم البراعة التنظيمية وإجراء تحقيق تجريبي بشكل منظم على البراعة التنظيمية، وكذلك بيان تأثير العوامل البيئية على فريق الإدارة العليا. وأجريت الدراسة على الشركات في الصناعات ذات التقنية المتطورة والصناعات ذات العلاقة في تايوان. واستخدمت هذه الدراسة استبانة لجمع البيانات وزعت على (100) مدير. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات القصير الأمد عن طريق المزايا التنافسية الحالية لا يضمن بقاءها في المدى البعيد، وإلى أن التغيير المستمر للاستغلال يجذب الاستكشاف في النتيجة، فضلاً عن كون القابليات المشتركة تؤدي بشكل ملاحظ بين الإبداع الاستراتيجي البارع وأداء الشركات من

ناحية المنتج الجديد وتطوير الأوضاع المالية. لكن العوامل البيئية لها تأثير قوي على استراتيجية الإبداع، ولاسيما الاستراتيجية البارعة، وعندما يكون الانسجام أفضل بين فهم الضغوط البيئية واختيار استراتيجية الإبداع، فإن أداءهم يكون بشكل أفضل من ناحية تطوير المنتج الجديد وليس الأداء المالي، كما إن التفاعل الإيجابي بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة له تأثير كبير على صياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة.

ج - دراسة (الزهيري، 2010) وهدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة ذات الأثر الكبير في المنظمة المبحوثة وكيفية استخدامها بفاعلية من المدراء لاحتواء تأثيرها. فضلاً عن تشخيص واقعي لسلوك المواطنة التنظيمية وتحديد دور كل منهما في الحد من الانهيار التنظيمي. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض واختيرت لذلك عينة قصدية تمثلت في (70) مديراً من المستوى التنظيمي الأول والثاني ومن هم في درجتهم في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية ومعملها التابع (معمل أسمنت الكوفة الجديد)، ولغرض الحصول على أعلى مستوى ممكن من الدقة في الحصول على النتائج، تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- تتسجم مبادئ الإدارة العليا وقيمتها مع قيم ومبادئ المنتسبين، وتكون ميالة للنزعة الخيرية ومستعدة لبذل درجات عالية من الجهد للارتقاء بالمنظمة.

- يتحمل الأفراد الانزعاج من أجل الارتقاء بالمنظمة، لكنهم لا يسيطرون على الانحرافات دائماً، وذلك لتركيزهم على الجوانب الإيجابية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعتقدها ضرورية لمزاولة المنظمة لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل، منها:

- على إدارة الشركة /المعمل أن تنتهج مناهج جديدة بخصوص إدارة العلاقات مع عملائها والاحتفاظ بهم، من خلال فتح مركز رئيس يستقبل العملاء واقتراحاتهم وشكواهم وربطه بشبكة الإنترنت لتسهيل عملية اتصال العملاء.

- التنسيق مع متخصصين في مجال البيئة لمعرفة مدى مستوى التلوث الذي تلحقه الشركة بالبيئة الطبيعية، وفي حالة وجود مؤشرات خطرة فعلى الشركة أن تعمل على البحث عن تقنيات جديدة للحد من ذلك.

- ضرورة إجراء دراسة لتقديم طرق علاجية للمنظمات الفاشلة تعيد لها حيويتها ونشاطها من جديد.

د - دراسة (الجبوري، 2011) وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة شركتي "زين وآسيا سيل" البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية "الاستثمار الأمثل للفرص، والبحث عن الفرص الجديدة في السوق، والهيكلة التنظيمي المرن" كمتغير تفسيري، والمرونة الاستراتيجية كمتغير استجابي بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية). وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (72) مديراً في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة، والعينة تتكون من أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، ومديري أقسام، ومديري شعب، ومديري وحدات، ومديري مكاتب. واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة استنتاجات، من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) والفرعية (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين المبحوثتين، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها، ووجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات أهمها استمرار تبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين ميدان البحث، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

وعند تقييم الدراسات السابقة يتضح الآتي:

– جاءت الدراسة الحالية لتكمل جزئية جديدة لاحدى الدراسات السابقة، حيث أوصت دراسة (الزهيري، 2010) بضرورة إجراء دراسة لتقديم طرق علاجية للمنظمات الفاشلة التي تنهار تنظيمياً لكي تعيد لها حيويتها ونشاطها من جديد، ولهذا قامت الدراسة بدراسة أثر البراعة التنظيمية باعتبارها أحد الأساليب العلاجية في الحد من الانهيار التنظيمي.

– قامت الدراسة الحالية بالبحث في الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة ولم تحظ بنصيب وافر منها وفق للإيضاحات العلمية لأهمية البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إبرازه في أنموذجها المقترح لكلا المتغيرين في الكليات المبحوثة.

– ساعدت الدراسات السابقة في التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية مما سهل الطريق أمام الباحثين في بناء منهجية الدراسة وتسلسل فقراتها، والجانب العملي، إضافة إلى المساهمة في تحديد الإطار النظري للدراسة التي تعد أساساً لانطلاقها وامتداداً لها. كما ساعدت الدراسات السابقة في تعميق الفهم في موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على مساهمات الباحثين في مجال البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي.

– تباين الفروض التي اعتمدها الدراسة الحالية مع فروض الدراسات السابقة حسب مشكلة هذه الدراسة وأهدافها وطبيعة الجانب الميداني لها.

2- مناهج الدراسة، ويحتوي على:

1-2- فروض الدراسة:

توافقاً مع أهداف الدراسة واختياراً لأنموذجها، اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي بحسب آراء عينة الدراسة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

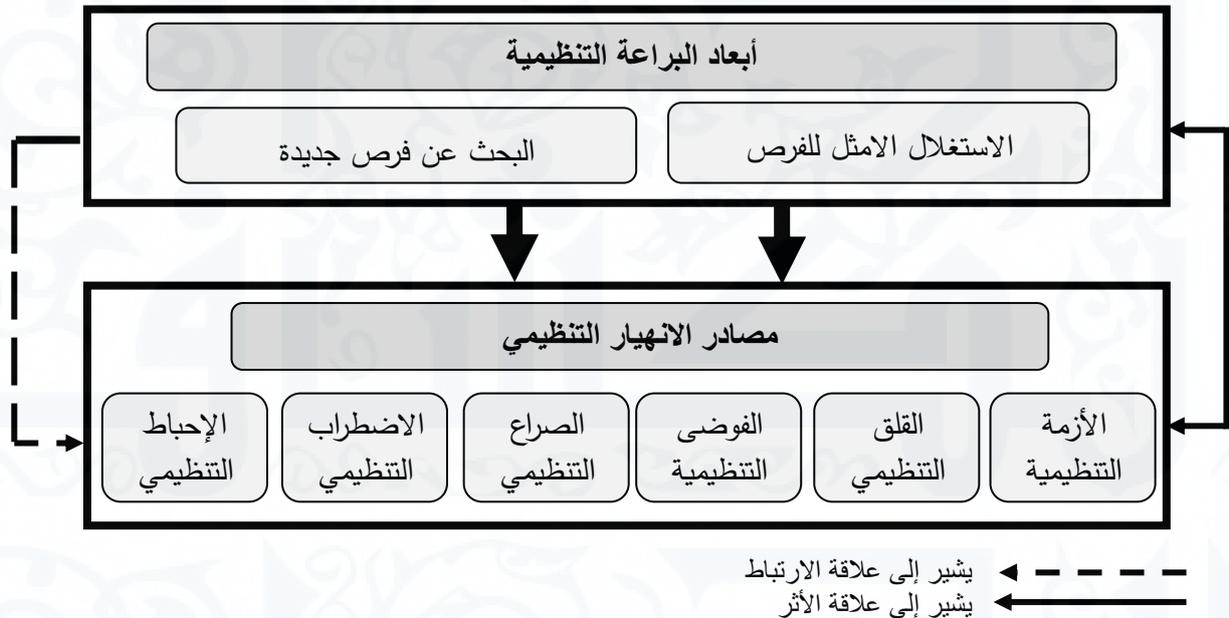
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والأزمة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والقلق التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والفوضى التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والاضطراب التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والإحباط التنظيمي.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار بحسب آراء عينة الدراسة. وتتكون هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الأزمة التنظيمية.
- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في القلق التنظيمي.
- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الفوضى التنظيمية.
- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الصراع التنظيمي.
- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الاضطراب التنظيمي.
- هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الإحباط التنظيمي.

2-2- أنموذج الدراسة:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر في البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفقاً لنتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. وقد اعتمد الباحثان في تصميمهما للأنموذج هذا على بعدي البراعة التنظيمية (التمثلة في الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في الانهيار التنظيمي ومصادره المتمثلة في الأزمة التنظيمية، والقلق التنظيمي، والفوضى التنظيمية، والصراع التنظيمي، والاضطراب التنظيمي، والإحباط التنظيمي.



← - - - - يشير إلى علاقة الارتباط
← يشير إلى علاقة الأثر

المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (1) أنموذج الدراسة

2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بجامعة دهوك بمجموع كلياتها ومراكز الأبحاث والمعهد العالي للتخطيط والبالغ عددها (12) مؤسسة أكاديمية لغاية 2013/6/1، وقد اختيرت جامعة دهوك لتكون ميدانًا لإجراء الدراسة الحالية، لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة في الجامعة بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وأنها تشكل المنظمة التعليمية الكبرى ضمن محافظة دهوك، كما إنها تشهد نموًا متزايدًا في الجانب الكمي والنوعي، إذ تحتضن تسع كليات في مختلف التخصصات، وتمتلك علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة، وتعد من الجامعات القديمة في الإقليم.

وتم تحديد (89%) من هذه الكليات لتكون عينة للدراسة؛ أي أن عدد الكليات التي طبقت الدراسة فيها بلغ (8) كليات تم اختيارهم بشكل غير عشوائي باستثناء كلية (العلوم التربوية ثاكري)، وذلك لتواجدها في خارج حدود مدينة دهوك، واختيار هذه الكليات ليكون عينة للدراسة جاء لجملة من الأسباب أهمها:

- قدم تأسيس بعض الكليات المبحوثة ككلية القانون والإدارة والاقتصاد.
- حداثة تأسيس بعض الكليات المبحوثة ككلية الطب البيطري.
- بعض الكليات المبحوثة ذات تخصصات إنسانية ككلية العلوم الإنسانية.
- بعض الكليات المبحوثة ذات تخصصات علمية ككلية الهندسة والعلوم التطبيقية، والعلوم الطبية.
- تمنح غالبية الكليات المختارة أكثر من شهادة، إذ إن أغلب هذه الكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عالٍ وماجستير ودكتوراه).

أما الأفراد المبحوثون فتمثل بالقيادات الإدارية (العميد، مدير المدرسة، رؤساء الأقسام العلمية) حصراً، وذلك راجع إلى أن الإدارة العليا هي مركز صنع القرارات ورسم السياسات الاستراتيجية.

2-4- مصادر وأساليب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة، من خلال استخدام أسلوب الاستبانة⁽¹⁾ التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (الجبوري، 2011) و(الزهيري، 2010)، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من مصادر الانهيار التنظيمي، مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة كليات قيد الدراسة. واعتمدت الدراسة أيضًا المقابلة الشخصية مع رؤساء وأعضاء مجالس الكليات. بينما اعتمدت على ما هو متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

2-5- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية، ومن أجل اختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

(1) استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 12) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

2-6- خصائص عينة الدراسة:

تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة، وقد بلغ عددها (60) استمارة، أعيد منها (48) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (80%)، ويوضح الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

جدول رقم (4)

توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	أقل من (35) سنة	2	4.2
		(35) - (45)	20	41.7
		أكثر من (45)	26	54.2
2	الجنس	المجموع	48	100
		ذكر	45	93.8
		أنثى	3	6.3
3	الشهادة	المجموع	48	100
		دكتوراه	38	79.2
		ماجستير	10	20.8
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	المجموع	48	100
		أقل من 3 سنوات	21	43.8
		3-7 سنوات	8	16.7
		أكثر من 7 سنوات	19	39.6
		المجموع	48	100

المصدر: إعداد الباحثين.

2-7- حدود منهج الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2012/12/1) ولغاية (2013/8/15).
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بجامعة دهوك التي تم تطبيق الدراسة عليها.
- الحدود المنهجية: تتمثل في البراعة التنظيمية والانهايار التنظيمي.

8-2 - وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لأبعاد البراعة التنظيمية التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة والمعتمدة في نموذج الدراسة المتمثل في الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، ومصادر الانهيار التنظيمي (التمثلة في الأزمة التنظيمية، والقلق التنظيمي، والفوضى التنظيمية، والصراع التنظيمي، والاضطراب التنظيمي، والإحباط التنظيمي). ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية، وقيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري على مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

أ- أبعاد البراعة التنظيمية:

- الاستغلال الأمثل للفرص: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X17-X1) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (50.03%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.131)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد نسبة (25.62%)، وهذا يدل على توافر مؤشرات بعد الاستغلال الأمثل للفرص في الكليات قيد الدراسة. وقد كانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (X1)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (68.8%)، وبوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري مقداره (1.014)، مما يدل على أن الكليات قيد الدراسة تبذل الجهد لاستغلال الفرص. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X10) وهي (50%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.42) والانحراف المعياري له (1.069)، مما يدل على قيام الكليات المبحوثة بأخذ آراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار.

- البحث عن فرص جديدة: تشير معطيات الملحق (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري تجاه العبارات (Y11 - Y1) الخاصة ببعيد البحث عن فرص جديدة، والتي تؤكد عدم اتفاق الأفراد المبحوثين بشكل كبير على هذه العبارات، إذ بلغت نسبة الاتفاق (48.1%) مقابل عدم اتفاق (24.27%)، والنسبة المتبقية منها (27.65%) محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.062)، ومن خلال متابعة مدى مساهمة كل مؤشر في بعد البحث عن فرص جديدة تبين أن الكليات قيد الدراسة تستقطب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية (Y6)، وهو الأكثر مساهمة، إذ حظي ذلك باتفاق (60.4%) من المبحوثين، وبوسط حسابي مقداره (3.48)، وانحراف معياري (1.010). في حين برز ضعف الاتفاق حول قيام الكليات بتجريب الخدمات قبل طرحها للمجتمع (Y7) إذ بلغت نسبة الاتفاق (22.9%)، وبوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.019).

ب- مصادر الانهيار التنظيمي:

- الأزمة التنظيمية: تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المصدر من خلال مؤشراتته (W6 - W1) تؤكد على عدم حدوث الأزمات التنظيمية بشكل كبير في الكليات قيد الدراسة، إذ بلغت نسبة التوافر (43.03%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (1.161)، في حين بلغت نسبة عدم التوافر على مؤشرات هذا المصدر نسبة (36.14%). وإن أعلى نسبة عدم اتفاق كانت على

- المؤشر (W5)، إذ بلغت نسبة عدم التوافق (52.1%)، وبوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري مقداره (1.347)، مما يدل على أنه تتم إدارة الكليات من قبل أشخاص متخصصين في الإدارة.
- **القلق التنظيمي:** تبين من النتائج الواردة في الملحق (2) أن إجابات المبحوثين حول مصدر القلق التنظيمي من خلال مؤشراتته (Z6 – Z1) تؤكد على عدم وجود قلق تنظيمي بشكل كبير لدى الأفراد المبحوثين في الكليات قيد الدراسة، إذ بلغت نسبة التوافق (45.82%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.302)، في حين بلغت نسبة عدم التوافق على مؤشرات هذا المصدر نسبة (45.48%). وإن أعلى نسبة عدم اتفاق كانت على المؤشرين (Z4) و(Z6)، إذ بلغت نسبة عدم التوافق للمؤشرين (52.1%) وبوسط حسابي (2.83) و(2.90) على التوالي وانحراف معياري مقداره (1.260) و(1.519) على التوالي، مما يدل على توافر المعلومات التفصيلية عن دور وظيفة الموظف داخل المدرسة، وأن الموظفين لا يعانون من ضياع حقوقهم وامتيازاتهم.
- **الفوضى التنظيمية:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المصدر من خلال مؤشراتته (p4 – p1) تؤكد على عدم وجود الفوضى التنظيمية بشكل كبير في الكليات قيد الدراسة، إذ بلغت نسبة التوافق (40.65%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.251)، في حين بلغت نسبة عدم التوافق على مؤشرات هذا المصدر نسبة (44.78%). وإن أعلى نسب التوافق كانت على المؤشر (p4)، إذ بلغت نسبة التوافق (43.8%)، وبوسط حسابي (3)، وانحراف معياري مقداره (1.321)، مما يدل على أنه يتم تنظيم العمل في الكليات قيد الدراسة بأسلوب غير ارتجالي، ويتم تخصيص الوقت الكافي والتخطيط له.
- **الصراع التنظيمي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المصدر من خلال مؤشراتته (k7-k1) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (52.97%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.128)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المصدر نسبة (26.24%). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (k3)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (70.8%)، وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري مقداره (1.254)، مما يدل على أن الكليات المبحوثة تعاني من محدودية الموارد اللازمة.
- **الاضطراب التنظيمي:** تبين من النتائج الواردة في الملحق (2) أن إجابات المبحوثين حول هذا المصدر من خلال مؤشراتته (H3 – H1) تؤكد على عدم وجود الاضطراب التنظيمي بشكل كبير في الكليات قيد الدراسة، إذ بلغت نسبة التوافق (40.97%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.147)، في حين بلغت نسبة عدم التوافق على مؤشرات هذا المصدر نسبة (40.3%). وإن أعلى نسبة عدم اتفاق كانت على المؤشر (H1)، إذ بلغت نسبة عدم التوافق (50%)، وبوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.276)، مما يدل على أن البيئة التي تعمل ضمنها الكليات مستقرة نسبياً.
- **الإحباط التنظيمي:** تشير النتائج الواردة في الملحق (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المصدر من خلال مؤشراتته (V3 – V1) تؤكد على عدم وجود الإحباط التنظيمي بشكل كبير في الكليات قيد الدراسة، إذ بلغت نسبة التوافق (47.23%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.191). وإن أعلى نسبة عدم اتفاق كانت على المؤشر (V3)، إذ بلغت نسبة عدم التوافق (21.1%)، وبوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.134)، وهذا يدل على عدم وجود تعارض بشكل كبير بين أهداف الكليات وأهداف عاملها.

2-9- اختصار فروض الدراسة:

2-9-1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أ- العلاقة بين البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي للكليات قيد الدراسة:

بغية التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي على مستوى الكليات المبحوثة يشير الجدول (5)* إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.547)، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

ب- العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل مصدر من مصادر الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي للكليات قيد الدراسة:

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين البراعة التنظيمية وكل مصدر من مصادر الانهيار التنظيمي باستثناء العلاقة بين البراعة التنظيمية والقلق التنظيمي، حيث كانت العلاقة بينهما غير معنوية سالبة. ويتضح من الجدول المذكور إن أقوى علاقة ارتباط معنوية سالبة كانت بين البراعة التنظيمية ومصدر الفوضى التنظيمية، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.675) وعند مستوى معنوية (0.01). في حين أن أضعف علاقة ارتباط معنوية سالبة كانت بين البراعة التنظيمية ومصدر الأزمة التنظيمية، فقد بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.357) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا فقط تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى باستثناء الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (5)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي على مستوى عينة الدراسة

المؤشر الكلي	البحث عن الفرص الجديدة	الاستغلال الأمثل للفرص	أبعاد البراعة التنظيمية مصادر الانهيار التنظيمي
-0.357*	-0.321*	-0.368**	الأزمة التنظيمية
-0.277	-0.273	-0.263	القلق التنظيمي
-0.675**	-0.639**	-0.663**	الفوضى التنظيمية
-0.512**	-0.459**	-0.528**	الصراع التنظيمي
-0.361*	-0.366*	-0.333*	الاضطراب التنظيمي
-0.640**	-0.569**	-0.606**	الإحباط التنظيمي
-0.547**	-0.510**	-0.546**	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية P ≤ 0.05 N = 48

* يتم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على مستوى معنوية (0.05) لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية

(اختبار معامل الارتباط، اختبار t، اختبار f) لكونه المستوى المعتمد في أغلب الدراسات الإدارية.

نلاحظ مما سبق أن أغلب علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية وبين مصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) هي علاقات ارتباط معنوية سالبة، وهذه العلاقة السالبة تشير إلى أن اعتماد الكليات المبحوثة للبراعة التنظيمية سيقال من تعرضها للانهيار التنظيمي، وذلك لأن البراعة التنظيمية تقلل من تأثيرات مصادر البراعة التنظيمية.

استناداً إلى ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي بحسب آراء عينة الدراسة. أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فيتم قبول جميع الفرضيات وعلى مستوى العينة قيد الدراسة باستثناء الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والقلق التنظيمي.

2-9-2- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

لغرض معرفة مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي، فإن نموذج الدراسة والفرضية الرئيسية الثانية يستلزمان تحديد تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي بصورة كلية وجزئية، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل أثر متغيرات نموذج الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الإحصائية.

أ- تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي للكليات المبحوثة:

تشير نتائج التحليل في الجدول (6) إلى وجود أثر معنوي سالب لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (19.629) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.05)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجات حرية (1، 46)، مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي وعلى المستوى الكلي. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.299)، وهو يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ في مصادر الانهيار التنظيمي بنحو (29.9%)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.547) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (4.430) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية أيضاً.

جدول رقم (6)

علاقة الأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي للكليات المبحوثة

البراعة التنظيمية					المتغير المستقل
R2	F	T	Beta	B	المتغيرات المعتمدة
%12.8	6.73	2.594	- 0.357	4.329	الازمة التنظيمية
%7.7	3.836	1.958	- 0.277	4.056	القلق التنظيمي
%45.5	38.403	6.197	- 0.675	5.977	الفوضى التنظيمية
%26.2	16.346	4.043	- 0.512	5.028	الصراع التنظيمي
% 13	6.899	2.627	- 0.361	4.435	الاضطراب التنظيمي
%41	31.99	5.656	- 0.640	5.868	الإحباط التنظيمي
%29.9	19.629	4.430	-0.547	4.949	المؤشر الكلي

t الجدولية = 1.68 F الجدولية = 4.05 P ≤ 0.05 N = 48 DF (1, 46)

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ب- تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في كل مصدر من مصادر الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي للكليات المبحوثة:

يتضح من الجدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً سالباً لأبعاد البراعة التنظيمية في كل مصدر من مصادر الانهيار التنظيمي باستثناء مصدر القلق التنظيمي، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى أن تأثير البراعة التنظيمية في القلق التنظيمي كان غير معنوي، بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.836)، والتي هي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.05). وأن أقوى تأثير لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي جاء من مصدر الفوضى التنظيمية بدلالة معامل التحديد (R2)، إذ فسر هذا المؤشر لوحده (45.5%) من التأثير الكلي، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (38.403) مقارنة بالجدولية (4.05). وبلغت قيمة (B1) (0.675) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (6.197)، وبلغت (F) المحسوبة (38.403)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.05). في حين كانت أقل علاقة التأثير المعنوي لمصدر الأزمة التنظيمية، إذ بلغ معامل التحديد (R2) (12.5%).

نلاحظ من الجدول (6) أن قيم Beta قيم سالبة، وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية ببعديها تؤثر بشكل عكسي في مصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومنفردة)، وهذا يعني أنه كلما اعتمدت الكليات المبحوثة للبراعة التنظيمية، فإن ذلك سيقال احتمالات تعرضها للانهيار التنظيمي، لأن اعتماد البراعة التنظيمية -كما سبق- يقلل من تأثيرات مصادر البراعة التنظيمية.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على وجود أثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة، أما فيما يخص الفرضيات المنبثقة عنها فيتم قبول جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الرئيسية الثانية وعلى مستوى الكليات المبحوثة التي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في القلق التنظيمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي:

- 1- دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة - ولكن بنسبة ضعيفة - على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة.
- 2- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على عدم وجود أو توافر مصادر الانهيار التنظيمي للكليات المبحوثة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي، وهذا ما يبرهن آراء الباحثين حول الصراع التنظيمي بأنها ظاهرة حتمية ولا بد من وجودها في التنظيم، ولكن بنسب مختلفة، لأنها تتعلق بسلوك العاملين.
- 3- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن مصدر الفوضى التنظيمية كان من أقل المصادر وجوداً في الكليات المبحوثة، وهذا يرجع إلى أن إدارة الكليات تتم من قبل أشخاص أكفاء وذوي خبرة، إذ بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه (79.2%) من مجموع العينة، ونسبة (39.6%) من العينة لديهم خدمة أكثر من سبع سنوات في مركزهم الوظيفي الحالي.
- 4- دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة باستثناء العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصدر القلق التنظيمي، حيث كانت العلاقة غير معنوية.

- 5- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية سالبة لأبعاد البراعة التنظيمية في مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة، باستثناء تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في مصدر القلق التنظيمي، حيث كان التأثير غير معنوي.
- 6- تبين من نتائج التحليل الوصفي توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة بنسبة ضعيفة، في حين دلت نتائج الانحدار على أن مصادر الانهيار التنظيمي تستمد من أبعاد البراعة التنظيمية بنسبة جيدة، وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الكليات باستغلال أبعاد البراعة التنظيمية بكفاءة.

ثانيًا - التوصيات:

سيتم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة وهي:

- 1- نظرًا لافتقار الكليات عينة الدراسة إلى أبعاد البراعة التنظيمية - وبشكل خاص بعد البحث عن فرص جديدة - يوصي الباحثان بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي، وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية تحليلًا جيدًا بما يضمن اكتشاف فرص جديدة للمنظمة.
- 2- وضع برامج وخطط استراتيجية لدراسة حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها، ومن المفترض هنا أن تهتم المنظمات بوظيفة البحث والتطوير بشكل أكبر.
- 3- توصي الدراسة الكليات المبحوثة على صياغة الاستراتيجيات التي تحقق المواءمة بين مواردها وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى بما يعزز تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق قيام الكليات المبحوثة بتحديد توجهها الاستراتيجي بالشكل الذي يأخذ توزيع مواردها وتعزيز نقاط قوتها بنظر الاعتبار.
- 4- تقترح الدراسة أن تقوم الكليات المبحوثة بتوفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافأتهم، والأخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها، بالشكل الذي يساعدهم على البحث عن الفرص الجديدة.
- 5- على الكليات المبحوثة الاستفادة من الأزمات التي تمر بها، من خلال تحسين جودة القرار الذي يجعل من هذه الأزمات فرصة لجعل الكليات المبحوثة تتغير نحو الأحسن، وهنا يجب على متخذي القرار اتباع الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات.
- 6- يجب على الكليات المبحوثة الاستفادة من مستوى الصراع القائم بين الأفراد وخلق المنافسة بينهم بالشكل الذي يجعل أداءهم لعملم أفضل، ولكن يجب عليها إدارة هذا الصراع من خلال السيطرة على مستوى هذا الصراع والتدخل عند الحاجة لذلك.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2011). *أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق*، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- الخالدي، أحمد بن محمد بن مهدي. (2008). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الخرابشة، عمر؛ وأحمد عربيات. (2005). "الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي التعليم في غرف المصادر"، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، مجلد (17). عدد (2).
- الزهيري، مروة عبد الكريم. (2010). *دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية*، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- السكارنة، بلال خلف. (2005). *استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)*. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الصيرفي، محمد. (2007). *الضغط والقلق التنظيمي*. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- بو رعدة، حسين. (2005). *إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد (5)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شبير، ابتهاج شكري. (2007). *أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر*، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- عيدان، أنوار محمد. (2005). *مستويات الإحباط والتحمل النفسي لدى معلمي المدرسة الابتدائية وعلاقتها بالتشاؤم - التفاؤل لديهم*، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الآداب، الجامعة المستنصرية.
- محمد، ايثار عبد الهادي. (2011). *استراتيجيات إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (17). العدد (64). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- مرسي، جمال الدين محمد؛ وثابت عبد الرحمن إدريس. (2005). *السلوك التنظيمي*. دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ثانيًا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Adler, Paul S. and Charles Heckscher. (2011). *Collaborative Community is the Basis of Organizational Ambidexterity*, [https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/version %209.7.2011.single-1.pdf](https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/version%209.7.2011.single-1.pdf)
- Alegre, Joaquín and Ricardo Chiva. (2009). *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industry*, WP-EC 2009-08, Instituto Valenciano De Investigaciones Económicas, S.A., Depósito Legal / Legal Deposit No: V-2499.
- Bitar, Jad. (2003). *Strategy in Turbulent Environment Continuous Innovation and Generic Dynamic Capabilities*, neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/03_01_04.pdf
- Bodwell, Wendy and Thomas J. Chermack. (2010). "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning", *Technological Forecasting & Social Change journal*, Vol (77), No (2), <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/organizational-ambidexterity-integrating-deliberate-and-emergent-BSZr8XZyv0>
- Bodwell, Wendy. (2011). *A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals*, Doctorate Dissertation, Colorado State University, Colorado.
- Carmeli, Abraham and Others. (2009). "How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity, USA", *Journal of The Leadership Quarterly*, 20.
- Chandrasekaran, Aravind. (2009). *Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations*, University of Minnesota.
- Chang, Yuan-Chieh; Phil Y. Yang and Ming-Huei Chen. (2009). The Determinants of Academic Research Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective, *Research Policy Journal*, Vol. (38), Issue (6), <http://ideas.repec.org/a/eee/respol/v38y2009i6p936-946.html>
- Cilliers, Frans. (2003). A Systems Psycho-dynamic Perspective on Burnout, *S A Journal of Industrial Psychology*, Vol. (29), No. (4), http://www.corporatephilosopher.com/Coaching_Article_A_Systems_Psycho-Dynamic_Interpretation_of_Coaching_Experiences.pdf.
- Danzinger, Frank and Martin Dumbach. (2011). *Communities for Innovation as Enablers of Cyclical Ambidexterity in SMEs*, www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/060233.pdf
- Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*. 3rd ed. McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
- Dhliwayo, S. and Vuuren J. Van. (2007). The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, *ACTA Commercii*, Vol. (7), No. (1), <http://www.actacommercii.co.za/index.php/.article/ /20/20>
- Elizabeth, Bakken. (2007). *Understanding and Avoiding Burnout as a Manager*, [cohesion.rice.edu/.../understanding %20 and %20 Avoiding %20 burnout %20 as %20 a %20 ma](http://cohesion.rice.edu/.../understanding%20and%20Avoiding%20burnout%20as%20a%20ma).
- He, Zi-Lin and Poh-Kam Wong. (2004). "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis", *Journal Informs*, Vol. (15), No. (4).
- Hess, Andrew M. and Frank T. Rothaermel. (2008). *Ambidexterity and Innovative Performance: The Role of Intellectual Human Capital and Strategic Alliances*, Working Paper, College of Management Georgia Institute of Technology.
- http://recanati.tau.ac.il/sites/nihul.tau.ac.il/files/media_server..pdf
- Justin, Jansen and John Peter. (2005). *Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*. Erasmus Universities Rotterdam.

-
- Luo Yadong and Rui Huaichuan. (2009). "An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies", *Academy of Management Perspectives Journal*.
 - Meier, Kenneth. (2000). *Do not with Bong, but Whimper Explain Organizational Failure*, http://oregoncommentator.com/wp-content/uploads/2013/04/vol17_issue0809.pdf
 - Navarro, Juan G. Cegarra and Frank Dewhurst. (2007). "Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in Smes", *The International Journal of Human Resource Management*.
 - Raisch, Sebastian and Julian Birkinshaw. (2008). "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, Vol. (34), No. (3).
 - Raisch, Sebastian and Others. (2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, Vol. (20), No. (4).
 - Shoo. (2010). *When to be and How to be Ambidextrous, The Relationship between Environmental Pressures Innovation Strategy and Organizational Capabilities*, China, <http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Open-innovation-in-SMEs.pdf>
 - Silveira, N. and Others. (2005). *Assessment of Burnout Levels in a Sample of Police Officers*, www.scielo.br/pdf/rprs/v27n2/en-v27n2ao6.pdf.
 - Simsek Zeki. (2009). "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, University of Connecticut.
 - Tempelaar, Michiel Pieter. (2010). *Organizing for Ambidexterity: Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes*. University of Rotterdam.
 - Walrave & Van Oorschot & Romme. (2010). *Ambidexterity and Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model*, alexandria.tue.nl/repository/books/67.cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa.
 - Wulf, Torsten; Stephan Stubner and W. Henning Blarr. (2010). *Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success*, working paper, Leipzig Graduate School of Management. www.economia.uniroma2.it/euram/paper_.

الملحق (1)

استمارة استبيان

أولاً- معلومات عامة:

- أ- العمر: () أقل من 35 سنة () 35-45 سنة () أكثر من 45 سنة
 ب- الجنس: () ذكر () أنثى
 ج- التحصيل الدراسي: () دكتوراه () ماجستير .
 د- مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات

ثانياً- البراعة التنظيمية:

أ- الاستغلال الأمثل للفرص:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	تبدل مدرستنا الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.					
2	تصرف مدرستنا المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.					
3	تعمل مدرستنا باستمرار على تعليم معارف وخبرات ومهارات جديدة للعاملين.					
4	تعمل مدرستنا باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة.					
5	تسعى مدرستنا إلى تلبية متطلبات المتعاملين معه.					
6	تحرص مدرستنا على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه.					
7	تهتم مدرستنا بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.					
8	تقدم مدرستنا برامج ترويجية تؤثر على قرارات المتعاملين.					
9	تهتم مدرستنا بتقديم خدمة ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المتعاملين معه.					
10	تأخذ مدرستنا بإراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار .					
11	تُجرى مدرستنا بحثاً مستمرة واتباع أساليب مختلفة لمعرفة توجهات المتعاملين معها.					
12	تراقب مدرستنا باستمرار مستوى التزامه بخدمة المتعاملين معها.					
13	هناك اهتمام بالغ من قبل مدرستنا بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها.					
14	تهتم مدرستنا بتدريب العاملين وتممية مهاراتهم في مجال التعامل مع الآخرين.					
15	تقيم مدرستنا مؤتمرات بين الحين والآخر .					
16	توجد قاعدة اتصال فعالة في مدرستنا تواصل أعمالها مع المشتركين وتستقبل ردود أفعالهم.					
17	تعتمد مدرستنا أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.					

ب- البحث عن فرص جديدة

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	تستجيب مدرستنا وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة.					
2	تعمل مدرستنا على البحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة وبشكل مدروس.					
3	تحرص مدرستنا على البحث عن فرص جديدة.					
4	تهتم مدرستنا بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال.					
5	مدرستنا مستعدة لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة.					
6	تستقطب مدرستنا الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.					
7	تجرب مدرستنا الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.					
8	تبحث مدرستنا عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير .					
9	تنتهج مدرستنا أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب أفراد ذوي خبرة.					
10	تمتلك مدرستنا مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.					
11	تستخدم مدرستنا الأسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات.					

دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي....

ثالثاً- الانهيار التنظيمي: تتمثل مصادر الانهيار التنظيمي بالآتي:

أ- الأزمة التنظيمية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تواجه مدرستنا مواقف استثنائية لا يمكن التعامل معها بالطرائق الاعتيادية.					
2	تواجه مدرستنا تهديداً خطيراً لهيكلاها الأساسي أو لقيمة الأساسية.					
3	تعاني مدرستنا من وجود سياسات قليلة لتحسين أوضاع العاملين.					
4	تعاني مدرستنا من قلة المرونة في تطبيق القوانين في الحالات الاستثنائية.					
5	تتم إدارة مدرستنا من قبل أشخاص غير متخصصين في الإدارة.					
6	عندما تواجهنا أزمة ما لا نتاح لنا الكثير من البدائل لحلها.					

ب- القلق التنظيمي:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لا نتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملى.					
2	أعاني من الإرهاق الدائم وعدم الحصول على قسط وافر من الراحة.					
3	أقوم بعملى بسرعة ودون أى صبر.					
4	لا تتوافر المعلومات التفصيلية عن دور وظيفتي داخل المدرسة.					
5	أقوم ببعض الأعمال التي لا أربغ في أدائها.					
6	أعاني من ضياع حقوقى وامتيازاتى.					

ج- الفوضى التنظيمية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تتهاون مدرستنا في استغلال الوقت.					
2	لا يتم في مدرستنا التفريق بين المهم والأقل أهمية.					
3	لا يتم إنجاز العمل في مدرستنا في الوقت المناسب.					
4	يتم تنظيم العمل في مدرستنا بأسلوب ارتجالي ولا يتم تخصيص الوقت الكافي والتخطيط له.					

د- الصراع التنظيمي:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعاني مدرستنا من اختلاف أهداف الأفراد العاملين فيها.					
2	لدى أعضاء مدرستنا رغبة عالية في الاستقلالية.					
3	تعاني مدرستنا من محدودية الموارد اللازمة.					
4	هناك تداخل بين أنشطة المدرسة واعتماد بعضها على بعض.					
5	تعاني مدرستنا من عدم وجود نظام اتصال فعال يمد جميع أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة.					
6	لا يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بأعضاء التنظيم بشكل صحيح.					
7	تعاني مدرستنا من اختلاف الاتجاهات والقيم بين أعضائها.					

هـ- الاضطراب التنظيمي:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	البيئة التي تعمل ضمنها مدرستنا غير مستقرة.					
2	لا يمكن لمدرستنا أن تحدد المتغيرات البيئية التي تؤثر على أنشطتها.					
3	الحدود التي تفصل خدماتنا عن خدمات الجامعات الأخرى غير محددة.					

و- الإحباط التنظيمي:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لدي حاجات داخلية لم يتم إشباعها من قبل المدرسة.					
2	لا تتمكن مدرستنا دائماً من تحقيق أهدافها.					
3	هناك تعارض بين أهداف مدرستنا وأهداف عاملينا.					

الملحق (2)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الكليات قيد الدراسة (n= 48)

S.D	Mean	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الأبعاد/ المصادر	المتغيرات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
1.014	3.69	2.1	1	14.6	7	14.6	7	50	24	18.8	9	الاستغلال الامتثل للفرص	البراعة التنظيمية	
1.116	3.29	8.3	4	20.8	10	14.6	7	45.8	22	10.4	5			X1
1.194	3.35	8.3	4	16.7	8	22.9	11	35.4	17	16.7	8			X2
1.090	3.56	6.3	3	10.4	5	20.8	10	45.8	22	16.7	8			X3
1.128	3.56	8.3	4	6.3	3	25	12	41.7	20	18.8	9			X4
1.155	3.33	10.4	5	10.4	5	27.1	13	39.6	19	12.5	6			X5
1.158	3.35	6.3	3	16.7	8	31.3	15	27.1	13	18.8	9			X6
1.084	2.88	10.4	5	27.1	13	33.3	16	22.9	11	6.3	3			X7
1.198	3.40	10.4	5	12.5	6	18.8	9	41.8	21	14.6	7			X8
1.069	3.42	6.3	3	10.4	5	33.3	16	35.4	17	14.6	7			X9
1.202	3.29	10.4	5	16.7	8	18.8	9	41.7	20	12.5	6			X10
1.109	3.44	6.3	3	14.6	7	22.9	11	41.7	20	14.6	7			X11
1.162	3.27	6.3	3	25	12	16.7	8	39.6	19	12.5	6			X12
1.130	3.15	8.3	4	22.9	11	22.9	11	37.5	18	8.3	4			X13
1.179	3.19	12.5	6	16.7	8	16.7	8	47.9	23	6.3	3			X14
1.174	2.94	12.5	6	22.9	11	33.3	16	20.8	10	10.4	5			X15
1.071	2.79	12.5	6	25	12	39.6	19	16.7	8	6.3	3			X16
1.131	3.29	8.58		17.04		24.27		37.14		12.89		المجموع		
		25.62				50.03								
0.964	3.42	4.2	2	12.5	6	29.2	14	45.8	22	8.3	4	البحث عن فرص جديدة		
1.018	3.33	4.2	2	18.8	9	25	12	43.8	21	8.3	4			Y1
1.048	3.42	4.2	2	18.8	9	18.8	9	47.9	23	10.4	5			Y2
1.044	3.13	6.3	3	25	12	22.9	11	41.7	20	4.2	2			Y3
1.024	3.13	6.3	3	20.8	10	33.3	16	33.3	16	6.3	3			Y4
1.010	3.48	4.2	2	14.6	7	20.8	10	50	24	10.4	5			Y5
1.019	2.94	8.3	4	20.8	10	47.9	23	14.6	7	8.3	4			Y6
1.044	3.38	6.3	3	14.6	7	22.9	11	47.9	23	8.3	4			Y7
1.194	3.35	8.3	4	16.7	8	22.9	11	35.4	17	16.7	8			Y8
1.127	3.08	12.5	6	14.6	7	31.3	15	35.4	17	6.3	3			Y9
1.185	3.15	14.6	7	10.4	5	29.2	14	37.5	18	8.3	4			Y10
1.062	3.26	7.22		17.05		27.65		39.39		8.71		المجموع		
		24.27				48.1								
1.059	3.17	8.3	4	18.8	9	25	12	43.8	21	4.2	2	الأزمة التنظيمية	الانهاية التنظيمية	
1.091	2.85	10.4	5	29.2	14	31.3	15	22.9	11	6.3	3			W1
1.104	3.38	6.3	3	16.7	8	22.9	11	41.7	20	12.5	6			W2
1.225	3.10	8.3	4	29.2	14	20.8	10	27.1	13	14.6	7			W3

1.347	2.81	16.7	8	35.4	17	12.5	6	20.8	10	14.6	7	W5	
1.142	3.08	8.3	4	29.2	14	18.8	9	33.3	16	10.4	5	W6	
1.161	3.07	9.72		26.42		21.89		31.6		10.43			المجموع
		36.14						42.03					
1.341	3.10	8.3	4	37.5	18	10.4	5	22.9	11	20.8	10	Z1	
1.160	3.13	6.3	3	33.3	16	10.4	5	41.7	20	8.3	4	Z2	
1.216	3.27	8.3	4	27.1	13	4.2	2	50	24	10.4	5	Z3	القلق التنظيمي
1.260	2.83	12.5	6	39.6	19	10.4	5	27.1	13	10.4	5	Z4	
1.313	2.98	12.5	6	35.4	17	6.3	3	33.3	16	12.5	6	Z5	
1.519	2.90	20.8	10	31.3	15	10.4	5	12.5	6	25	12	Z6	
1.302	3.04	11.45		34.03		8.68		31.25		14.57			المجموع
		45.48						45.82					
1.173	2.83	12.5	6	33.3	16	18.8	9	29.2	14	6.3	3	P1	
1.288	3.00	8.3	4	39.6	19	12.5	6	22.9	11	16.7	8	P2	الفوضى التنظيمية
1.220	3.00	12.5	6	27.1	13	16.7	8	35.4	17	8.3	4	P3	
1.321	3.00	12.5	6	33.3	16	10.4	5	29.2	14	14.6	7	P4	
1.251	2.96	11.45		33.33		14.6		29.18		11.47			المجموع
		44.78						40.65					
1.166	3.46	4.2	2	20.8	10	20.8	10	33.3	16	20.8	10	K1	
1.104	3.38	6.3	3	16.7	8	22.9	11	41.7	20	12.5	6	K2	
1.254	3.79	6.3	3	14.6	7	8.3	4	35.4	17	35.4	17	K3	
0.984	3.27	6.3	3	8.3	4	47.9	23	27.1	13	10.4	5	K4	الصراع التنظيمي
1.031	3.29	2.1	1	27.1	13	18.8	9	43.8	21	8.3	4	K5	
1.160	3.13	6.3	3	31.3	15	16.7	8	35.4	17	10.4	5	K6	
1.194	3.35	4.2	2	29.2	14	10.4	5	39.6	19	16.7	8	K7	
1.128	3.38	5.1		21.14		20.83		36.62		16.35			المجموع
		26.24						52.97					
1.276	2.90	12.5	6	37.5	18	8.3	4	31.3	15	10.4	5	H1	
1.115	2.90	6.3	3	39.6	19	20.8	10	25	12	8.3	4	H2	الاضطراب التنظيمي
1.051	3.29	4.2	2	20.8	10	27.1	13	37.5	18	10.4	5	H3	
1.147	3.03	7.67		32.63		18.73		31.27		9.7			المجموع
		40.3						40.97					
1.283	3.19	8.3	4	31.3	15	10.4	5	33.3	10	16.7	8	V1	
1.155	3.33	8.3	4	16.7	8	20.8	10	41.7	20	12.5	6	V2	الإحباط التنظيمي
1.134	3.10	10.4	5	10.7	8	35.4	17	27.1	13	10.4	5	V3	
1.191	3.21	9		19.57		22.2		34.03		13.2			
		28.7						47.23					

**The Effect of Organizational Ambidexterity
On Organizational Burnout Limitation**
**An Exploratory Study of Managerial Leaders' Opinions
In the Faculties of Dohuk University**

Dr. Mahmoud M. A. Albashqali

Assistant Lecturer
Department of Law Administration
Technical Institute, Akre

Dr. Alvin Nadher Dawod

Assistant lecturer
Business Administration Department
School of Administration and Economics

Dohuk Polytechnic University
Republic of Iraq

ABSTRACT

This study aims to determine the correlation and effect between organizational ambidexterity and organizational burnout in the sample of faculties of Dohuk University; to achieve this goal, the research designs a questionnaire that contains (57) questions in order to measure the dimensions and variables. This study contains two hypotheses; the first one is there is a significant correlation between organizational ambidexterity and organizational burnout in the considered faculties, the second hypothesis is there is a significant effect of the organizational ambidexterity on organizational burnout in the considered faculties. The questionnaire had given out to managerial leaders only in the faculties of Dohuk University. The study chooses non-random sample, and its number reaches to (60) questionnaires, (48) of them were suitable for analyzing, and then the percentage of response was (80%). The study uses many statistical tools to process and analyze data by using (SPSS) package.

Accordingly, the research has come to the group of findings that are most important:

- 1- Descriptive analysis results showed that the respondents' answers were agreed that the dimensions of organizational ambidexterity are available in the considered faculties, but they are weak.
- 2- Descriptive analysis results indicated that the most of the respondents' answers were in agreement that the sources of organizational burnout are unavailable in the considered faculties, except the source of organizational conflict.
- 3- There is a significant correlation and effect of the organizational ambidexterity on the organizational burnout in the considered faculties.

Finally, the study presents a set of proposals that have been extracted in the light of the results of the study, from these proposals:

- 1- Because of lack of the organizational ambidexterity in the considered faculties, especially, the dimension of the search for new opportunities, the researchers recommends that evoke this dimension because of its impact on the sources of organizational burnout.
- 2- The study recommends the considered faculties to work to provide the necessary resources, because they are considered as the main causes of organizational conflict.