



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (23) – العدد الثالث – يوليو 2022



تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية

**An Impact of The Organizational Ambidexterity
on the Sustainability of Egyptian universities:**

A Field Study

بسمة أحمد عبد الحافظ محمد يعقوب

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

د/ فتحية حسن هريدي

مدرس إدارة الأعمال

بكلية التجارة – جامعة بورسعيد

ا.د/ مصطفى محمد أحمد الكرداوى

أستاذ إدارة الأعمال، ووكيل كلية

التجارة للدراسات العليا والبحوث-

جامعة دمياط

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

المستخلص:

نظرًا لأهمية التعليم الجامعي كركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة، وبالإستناد على نظرية التناقضات التنظيمية، استهدف الباحثون قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والأسكندرية كجامعتين مستدامتين طبقًا للتصنيفات العالمية للجامعات المستدامة عن عام 2021م، وبتحليل بيانات عدد (279) استمارة استقصاء صالحة للتحليل عن عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة تدريس وحصر شامل للقيادات الإدارية، توصل الباحثون إلى عدة نتائج كان أهمها وجود تأثير مباشر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات محل البحث، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (90%) وهي نسبة عالية، وعلى مستوى قياس تأثير الأبعاد الفرعية، حقق البُعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بُعد الاستدامة السياسية وبلغت قوة تأثيره نسبة (80%)، بينما شغل بُعد توازن البراعة المرتبة الأخيرة في التأثير ممثلة في تأثيره على البُعد الاجتماعي للاستدامة بنسبة (9%). كما تمثلت أهم توصيات البحث: أنه يجب على الجامعات التي تطمح تحقيق أهداف الاستدامة بها، أن تستخدم البراعة التنظيمية كمنهج إداري ملائم لذلك.

الكلمات الدالة للبحث: البراعة التنظيمية، نظرية التناقضات، التعارض التنظيمي، الاستكشاف، الاستغلال، بُعد توازن البراعة، البُعد الجمعي للبراعة، استدامة المنظمة، استدامة الجامعات المصرية.



Abstract:

According to the importance of university education as a fundamental pillar in achieving sustainable development, Based on the theory of Organizational Paradoxes, the researchers aimed to measure the impact of organizational Ambidexterity - according to the rationale for the theory of organizational paradoxes - on the sustainability of Egyptian universities by applying to the universities of Cairo and Alexandria as sustainable universities according to the international Rankings of sustainable universities for the year 2021, and by analyzing data of a number (279) of valid questionnaires for analysis from a sample of Academic Staff and a comprehensive inventory of the administrative leaders, The researchers reached several results, the most important of which were: There is a Direct significant positive effect of organizational Ambidexterity on the sustainability of the universities where the strength of its impact reached (90%), which is a high percentage. And at the level of measuring the impact of the sub-dimensions, the collective dimension of Ambidexterity had the greatest impact on the dimension of political sustainability, and the strength of its impact was (80%), while the dimension of balance of Ambidexterity occupied the last rank in the impact represented by its impact on the social dimension of sustainability with an impact rate of (9%). The most important recommendations were: Universities that aspire to achieve their sustainability goals must use organizational Ambidexterity as an appropriate management approach.

Keywords: Organizational Ambidexterity, theory of paradoxes, Organizational Tension, Exploration, Exploitation, Balance Dimension, Combined Dimension, Organization Sustainability, Sustainability of Egyptian universities.

أولاً: المقدمة.

أصبحت قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ورفع قيمتها في المدى الطويل من خلال أخذ الاعتبارات البيئية والاجتماعية بجانب الاقتصادية، هدفاً عالمياً يشغل إهتمامات العديد من الباحثين والمهنيين لإرساء قواعد تحقيقها، ويُعرف ذلك باسم "استدامة المنظمة"، ولقد إزدادت أهمية هذا المصطلح مؤخراً حينما تم ثبوت أن تحقيق الاستدامة في منظمات المجتمع؛ هو نواة تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى القومى والعالمى (Dasgupta, 2007)، على صعيد آخر، نجد أن تحقيقها يمثل عنصر حاسم للقدرة التنافسية والنجاح في السوق للمنظمات الموجهة نحو تحقيق أهداف الاستدامة (Schwartz & Carroll, 2008). وعلى قائمة المنظمات، كانت المنظمات الجامعية أول من تبنت مفهوم استدامة المنظمات، مشكلةً لمصطلح آخر وهو "استدامة الجامعات"، وتكمن أهمية تحقيق الاستدامة بالمنظمات الجامعية، في أنها تمثل منارة الوعي في المجتمعات والتي بإستطاعتها تسهل وتنشر ثقافة الاستدامة في بقية منظمات المجتمع بواسطة خريجها.

وتتمثل قضية تحقيق استدامة المنظمات بصفة عامة، واستدامة المنظمات الجامعية بصفة خاصة، في أن الاستدامة في حد ذاتها تعد من المفاهيم الإدارية ذات البنية التي تعارض بعضها البعض، حيث تشتمل على أبعاد عند تحقيق أحدها قد تضار الأخرى، ومن ثم سعى الباحثون لتحديد المداخل الملائمة لتحقيقها، وتُمثّل البراعة التنظيمية أحد المناهج الفكرية لإدارة أي تعارض يقع داخل التنظيم، وفي حين أن أكدت بعض من البحوث السابقة الدور الإيجابي والمحورى الذى تلعبه البراعة التنظيمية في تحقيق اهداف الاستدامة، Al-Atwi et al., (2021)، إلا أن الأدلة التجريبية لثبوت التأثير الإيجابي للبراعة على استدامة الجامعات لا تزال محدودة ومختلطة (Jorge et al., 2015; Centobelli et al., 2019) فضلاً عن عدم إتساق نتائج البراعة بإعتبارها متغير تنظيمى إيجابى (Hong, 2018)، الأمر الذى يطرح لنا تساؤل ما هو تأثير البراعة التنظيمية وفقاً لتصور (Cao et al., 2009) على استدامة الجامعات وذلك بالتطبيق على الجامعات المصرية؟، ويُعد ذلك هو ما يسعى البحث الحالي للإجابة عنه.

ثانياً: مراجعة الأدبيات وتنمية الفروض.

أ- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:



تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي استمدت أصولها النظرية من مجالات إدارية مختلفة كالإدارة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي (Duncan, 1976; March, 1991)، إلا أن جذب بناء البراعة الاهتمام المتزايد من قبل المنظرين التنظيميين، واتفق الباحثون أن مفهوم البراعة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على فعل أثنان من الضرورات التنظيمية – والتي قد يحدث بينهما تعارض في الإجراء – في آن واحد (Cao et al., 2010; Andriopoulos & Lewis, 2010; et al., 2009; Duncan, 1976; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2005; Lubatkin et al., 2006; Luo et al., 2017; March, 1991; O'Reilly & Luo et al., 2017, p.7) البراعة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمات على أداء كلاً من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية في آن واحد"، في حين أن عرّفها (Cao et al., 2009, p.783) بأنها " قدرة المنظمات على التوازن والجمع بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف، حيث يشير التوازن إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على توازن نسبي بين الجهود الاستكشافية والاستغلالية، بينما يشير الجمع إلى الحجم الإجمالي المشترك للنوعين من الأنشطة".

تتعدد صور الأنشطة التنظيمية الضرورية التي قد تكون متناقضة Paradox عند أدائها معاً داخل التنظيم، ويترتب عنها حدوث توتر/تعارض Tension تنظيمي، أمثلة لتلك الأنشطة: أنشطة التنافس في مقابل التعاون، أنشطة الإبداع في مقابل الكفاءة (Poole de Ven, 1989). وعلى الرغم من إجهادات بعض الباحثين بدراسة صور مختلفة من الأنشطة التي قد تعارض بعضها البعض، إلا أن دراسة التعارض بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال كان الأشمل والأكثر مناقشة وتحليل في الأدبيات الإدارية (الرشيدى، 2022؛ حسنى، 2022؛ سعيد، 2021؛ Ju, 2022)، مثل ما هو ظاهرًا في تعريفات البراعة، وتم الاعتراف بإرتباطهم بمتغيرات تنظيمية مختلفة (Tushman & O'Reilly, 1996)، لذا يركز الباحثون في البحث الحالي على تسليط الضوء على دراسة أنشطة الاستكشاف والاستغلال.

يعرف نشاط الاستكشاف Exploration بأنه قدرة المنظمة على استكشاف الفرص الخارجية ويندرج تحته عدة أنشطة أخرى كالبحث والمخاطرة والمرونة والتجريب، بينما يعرف الاستغلال Exploitation بأنه قدرة المنظمة على استغلال الموارد الحالية ويندرج تحته عدة أنشطة أخرى كالكفاءة والتحسين والإنجاز (March, 1991)، حيث يحدث بين تلك الثنائية – الاستكشاف والاستغلال – نوعاً من التعارض عند إجرائها معاً، ذلك التعارض إذا تجاهلته المنظمة دون إدارة، سوف يتحول إلى تعارض كامن يضر بأدائها على مدى حياتها، بينما إذا تم قبوله فإنه بحاجة

إلى إدارته، وهنا تظهر البراعة التنظيمية كفلسفة ومنهج لإدارة أي تعارض يحدث داخل التنظيم(العزى والعطوى، 2012).

وإختلف الباحثون في تصورهم للبراعة التنظيمية من خلال إختلافهم في تصورهم لإدارة التعارض بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، حيث نادى فريق منهم بتصور التوازن: حيث يعتقدون بتساوى أهمية النشاطان للمنظمة، ومن ثم لا يمكن الاستغناء أو التركيز على نشاط دون الآخر، بالتالى تبرز فكرة ضرورة تحقيق التوازن فيما بينهما لتحقيق مفهوم البراعة،(Holmaqvist, He (2018; Tamayo-Torres et al., 2017; Hong, 2018; Wong, 2004; Lugar&Schimmer, 2018) &، على خلاف التصور السابق، دعا آخرون إلى تصور التكامل(تزامن): وفيه يرون أن النشاطين لا يتنافسان بل يعززان ويكملان بعضهما البعض، وأنهما ليسا على نفس قدر الأهمية للمنظمة، لكن لابد من السعي للحفاظ على مستويات عالية منهما فقط دون أهمية تحقيق التوازن (Alkerdawy, 2016; Burgleman & Grove, 2007; Gupta et al., 2006; Úbeda-Garcia& Clavar-Cortes, 2017)، وأخيراً، إنتقد(2009) Cao et al. الخلاف السابق بين الباحثين حول البنية الأساسية للبراعة التنظيمية (تصور التوازن أم تصور التكامل)، تلك الإشكالية التي دعت Cao et al.(2009) إلى تقديم تصور التوازن والتكامل معاً (توازن وتزامن معاً): وهو تصور أحدث وأكثر تعقيداً، من خلال الاعتماد على فكرة تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف كأشطة متنافسة بالإضافة إلى فكرة الجمع بين النشاطين كأشطة مكملة لبعضها البعض في آن واحد، ونتيجة لذلك قدموا بعدين مميزين للبراعة التنظيمية ومكلمين لبعضهما البعض وهما بُعد توازن البراعة(Balanced dimension(BD) والبُعد الجمعي للبراعة Combined dimension(CD)، ونجد تفسير هذا التصور في نظرية التناقضات Paradoxes Theory والتي تشير إلى وجود هدفين تنظيميين متضادين ومترابطين معاً بنفس القدر وبصورة متزامنة(العزى والعطوى، 2012)، ويمكن توضيح ذلك بأن البراعة التنظيمية تفترض ضمناً أن نشاطي الاستغلال والاستكشاف كأقطاباً لها، مكملان لبعضهما البعض من حيث نتائج التعلم، ولكنهما يتنافسان ويزاحم كل منهما الآخر فى سياق نهج التعلم (Kusumastuti, 2017)، أي أنهما متنافسان في العملية ومتكاملان في النتيجة. (Cao et al., 2009; Centobelli, 2019; Lee et al., 2017; Gastaldi, Lessanibahri, Tedaldi & Miragliotta, 2022)، ويتبنى الباحثون هذين البُعين في البحث الحالى للتحقق من تأثيرهما عند القياس وفيما يلي توضيحاً لكلٍ منهما على حدة:



1- بُعد توازن البراعة (BD):

يقوم هذا البُعد على المفهوم الذي رسخه March (1991) وممن تبعه من الباحثين، بأن الاستغلال والاستكشاف في صراع ومعارضة دائمة مع بعضهم البعض، فبُعد توازن البراعة يستهدف الحفاظ على "مستويات عالية" متوازنة من النشاطان، وإن المنظمات ذات المستويات المتوازنة المنخفضة هي متوازنة وليست بارعة، ويشير انخفاض مستوى (BD) أن هناك جهد مبذول على أحدهما أعلى بكثير من الجهد المبذول على الآخر (Simsek, 2009; wang et al., 2018).

2- البُعد الجمعي للبراعة (CD):

يتعلق هذا البُعد بالحجم المشترك للنوعين من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية (Cao et al., 2009). كما تم تعريفه بأنه "السعي لتحقيق الحجم المشترك لكلٍ من الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية" (Luo et al., 2017, p2). ويركز على التآزر والاتحاد بين الاستكشاف والاستغلال ويتعلق بحجمهما معاً (wang et al., 2018).

ب- استدامة الجامعات University's Sustainability:

تم تقديم مصطلح الاستدامة لأول مرة في مؤتمر البيئة بالأمم المتحدة عام 1972 م بستوكهولم، وبشكل رسمي من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية World Commission on Environment and Development (WCED) عام 1987م بما يسمى بتقرير بروندتلاند، ومنذ ذلك الحين أصبحت الاستدامة كلمة رنانة في الأوساط المهنية والأكاديمية، إلا أن دراسة استدامة المنظمات لم يبدأ إلا في منتصف التسعينات (Dyllick & Hockerts, 2002)، حينما توصل الباحثون إلى اعتبار منظمات المجتمع المفتاح لتنفيذ سياسات التنمية المستدامة (Dasgupta, 2007)، كما لعبت المنظمات الجامعية دوراً حيوياً في الترويج للاستدامة وتنميتها، فهي بيئة مثالية لاستكشاف وممارسة الاستدامة (Barlett & Chase, 2013)، فضلاً عن دورها في تطوير الثقافة، ومن ثم فإن تحقيق استدامة الجامعات يلعب دوراً هاماً في نشر ثقافة الاستدامة في بقية منظمات المجتمع من خلال إعداد وتخريج كوادر بشرية مؤهلة تساهم في القيام بأعباء التنمية المستدامة على المستوى القومي.

وبتحليل البحوث السابقة؛ لاحظ الباحثون بعض من المحاولات الأكاديمية القليلة لتعريف استدامة الجامعة، إلا أنهم يؤيدون التعريف المقدم من قبل Jorge et al. (2015, p.35) حينما عرّف الجامعة المستدامة بأنها "مؤسسة التعليم العالي، ككل أو كجزء، تتناول وتشجع -على المستوى الإقليمي أو العالمي- على التقليل إلى أدنى حد من الآثار البيئية، الاقتصادية،

الاجتماعية، والمجتمعية السلبية الناتجة عن استخدام الموارد من أجل أداء وظائفها في التدريس، البحث، التواصل، الشراكة، والإشراف بطرق لمساعدة المجتمع على الانتقال إلى أنماط الحياة المستدامة" بإعتباره تعريفاً أشمل لأبعاد الاستدامة والخدمات التي تقدمها الجامعة.

من جانب آخر، نجد أن (Abubakar(2019) وضح بأن أبعاد الاستدامة في الجامعات تمثل المنظورات التي تستخدمها الجامعات لمتابعة قضايا الاستدامة وتنفيذها، وذكر أنه على الرغم من تعدد تصنيفات أبعاد الاستدامة بالجامعات، إلا أنه لا يزال هناك نقص نسبي في الأطر الأوسع والأكثر عمومية لدمج الاستدامة في مناهج التعليم العالي، كنتيجة لعدم وضوح ما يشكل الاستدامة الجامعية (Bantanur et al. 2015)، وبمراجعة الباحثون لعدد من البحوث السابقة بشأن الاستدامة في الجامعات، حاولوا جمع أهم الأبعاد التي أقرحت بشأن الاستدامة الجامعية كما يلي:

كشفت كلاً من (Clugston and Calder (1999 عن سبعة أبعاد للاستدامة في منظمات التعليم العالي وهي: 1- إدراج قضية الاستدامة في رؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة، 2- دمج مفهوم الاستدامة في التخصصات الأكاديمية، 3- إعادة تشكيل الدور البيئي والاجتماعي للجامعة، 4- جعل أنشطة الاستدامة جزء من تطوير أعضاء هيئة التدريس والعاملين، 5- دمج سياسات الاستدامة في إنتاج واستهلاك الجامعات، 6- رفع مستوى التوعية بقضية الاستدامة، وأخيراً، 7- تقديم الدعم المؤسسي لممارسة الحياة المستدامة بين الطلاب.

بعد ذلك توالت مساهمات الباحثين بشأن الأبعاد، مثل أن حدد (Venkataraman (2009 بأن الأبعاد السياسية والثقافية هما الممثلة عن الاستدامة في المنظمات الجامعية، في حين إقترح كلاً من (Barlett and Chase (2013 بأنه يمكن استخلاص أبعاد الاستدامة بناءً على التوجيهات التي ذكرت في الإعلانات الدولية الموقعة من قبل المؤسسات البحثية والأكاديمية. حيث تُلزم تلك الإعلانات المؤسسات بتنفيذ الاستدامة بواسطة ستة أبعاد وهي: 1- مبادرات محو الأمية البيئية، 2- البحوث من أجل التنمية المستدامة، 3- تطوير المناهج الدراسية، 4- وتطوير أعضاء هيئة التدريس 5- والسياسات الإدارية، 6- التعاون مع المجتمعات المحلية والحكومية والمنظمات غير الحكومية والصناعات والحياة "الخضراء" السكنية.

وأخيراً، إطلع (Aleixo et al. (2018 على الأبعاد المقترحة من قبل من سبقوهم، وحاولوا تنقيحها علمياً من خلال إجراء دراسة تحليلية بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة، بالإضافة إلى النظر في عدد 8 أدوات تقييم رئيسة عالمية للاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وتمخضت عن تلك الدراسة الوصول لأربعة أبعاد للاستدامة وهي: (1- البيئية، 2- الاقتصادية، 3-



الاجتماعية/الثقافية، 4- والمؤسسية/ التعليمية/ السياسية) وسوف يتبنى الباحثون تلك الأبعاد للتحقق من صحتهم عند القياس، وفيما يلي توضيحاً لكلٍ منهما على حدة:

1- يشير البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعة: إلى الجدوى الاقتصادية وتلبية الاحتياجات الاقتصادية للجامعة، مثل: الاهتمام بالأداء الاقتصادي، وخطط تحسين كفاءة الطاقة وميزانية الممارسات والتي تعزز من التنمية المستدامة.

2- كما يقترح البُعد البيئي لاستدامة الجامعة: دمج الإهتمام بالبيئة في إستراتيجية المنظمة، مثل: إنشاء مباني مستدامة في الحرم الجامعي، وفصل النفايات وإعادة توجيهها، إعادة التدوير، ومعدات لتوليد الطاقة المتجددة.

3- ويشير البُعد الاجتماعي والثقافي لاستدامة الجامعة: إلى الإجراءات التي تتخذها الجامعة بشأن الموارد البشرية بالمنظمة أو بالمجتمع المحيط بها، مثل: السياسات التي تعزز من تحقيق المساواة والتنوع، والمشاركة في الأنشطة الترفيهية أو الثقافية أو الرياضية، والمبادرات المتعلقة بالاندماج الاجتماعي أو الثقافي أو المبادرات العلمية التي تستهدف المجتمع الخارجي.

4- وأخيراً يشير البُعد المؤسسي والسياسي لاستدامة الجامعة: إلى دمج التنمية المستدامة مع الأنظمة التعليمية، وكيف ينظر مختلف أصحاب المصلحة إلى نهج التنمية المستدامة وأهدافها، مثل: التنمية المستدامة المدرجة في رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها، الاهتمام بالقضايا الأخلاقية، وما إذا كان لديها مناهج دراسية حول الاستدامة.

ج- علاقة البراعة التنظيمية باستدامة الجامعات:

قدمت البحوث التطبيقية دليلاً كافياً على التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي (Luger & Schimmer, 2018)، وبشكل أكثر تحديداً كانت مفيدة لتفسير وتحسين الأداء المالي وغير المالي (Callegari & Rai, 2021)، هذا بجانب ما أشار إليه (Raisch et al., 2009) بأن الاستكشاف والاستغلال يلعبان دوراً هاماً في تحسين الأداء على المدى الطويل، من جانب آخر، نجد أن الاستدامة تعني استمرارية عمل المنظمة في الأجلين القصير والطويل (Karkoulian et al., 2016)، ومن ثم فإن أنشطة الاستكشاف والاستغلال للبراعة قد يمثلان نشاطان حيويان لاستدامة المنظمات.

وقد نجد التفسير المنطقي للربط بين البراعة التنظيمية واستدامة المنظمات الجامعية، من خلال أن مفهوم الاستدامة من المفاهيم المتعارضة التكوين والتي تسعى لحل مشكلات متباينة وهي مراعاة الجوانب (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والسياسية) معاً، حيث قد يحدث عند تحقيق

أحد الأبعاد قد تضار الأخرى، وصفها البعض بأنها معضلة Dilemma (Starkey & Crane, 2003)، بالتالي فإن تحقيقها بحاجة إلى فكر إداري يوفق بين التناقضات، قد نجده في فلسفة البراعة التنظيمية والتي تعد منهج لإدارة أي تناقض أو تعارض يحدث داخل المنظمة (العزى والعطوى، 2012).

من جانب آخر قد نجد أنه بدون البراعة التنظيمية قد تتجه المنظمات لتحقيق الأهداف المتجانسة كالأهداف الاقتصادية فقط، الاجتماعية فقط، أو البيئية فقط، لأن الإتجاه التنظيمي لتفضيل التناقص على التناقض متأصل في الطبيعة التنظيمية (Smith & Tushman, 2005)، ومن ثم يمكن إعتبار البراعة التنظيمية كقدرة أساسية لتحقيق استدامة المنظمات الجامعية، وهذا تأكيداً على إسهامات (Sulphey and Alkahtany, 2017) حينما توصلوا إلى وجود تداخل بين البراعة التنظيمية واستدامة المنظمة، وفسرنا ذلك بأن الاستدامة توفر الأهداف والتصور العام للمنظمة، بينما توفر البراعة الممارسات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

وبفحص الباحثون للأدبيات التي ربطت بين مفهومى البراعة التنظيمية واستدامة الجامعات، وجدوا ما يؤيد الفكرة القائلة بأن الحفاظ على توازن مناسب بين النشاطين يساهم في الحفاظ على النظام وبقاءه (Kumar, 2019; March, 1991)، أيضاً آخرون توصلوا إلى أن التكامل بين الاستكشاف والاستغلال بإمكانه معالجة التعارض الذى ينشأ بين توجهات الاستدامة قصيرة وطويلة المدى (He & Wong, 2004; Slawinski & Bansal, 2015)، لكن نادراً ما كان ربط الأدبيات مباشراً بين مفهوم البراعة التنظيمية وفقاً للتصور المعقد والحديث والمقدم من قبل Cao et al. (2009) - لأبعاد البراعة (بُعد توازن البراعة والبُعد الجمعى للبراعة) - واستدامة الجامعات، ومن ثم يقترح الباحثون بأنه يوجد تأثير معنوى إيجابى للبراعة التنظيمية وفقاً لأبعاد تصور Cao et al. (2009) واستدامة الجامعات وفقاً لأبعاد (Aleixo et al., 2018) وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الرئيس وفروضه الفرعية كما يلي:

الفرض الرئيس: " يوجد تأثير معنوى إيجابى للبراعة التنظيمية مشتملة بعدى التوازن والجمعى للبراعة) على استدامة الجامعات محل البحث(مشتملة أبعاد: استدامة بيئية، استدامة اقتصادية، استدامة اجتماعية، واستدامة سياسية)". ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

ف1: "يوجد تأثير معنوى إيجابى لبُعد توازن البراعة على البُعد البيئي لاستدامة الجامعات محل البحث".



ف2: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد توازن البراعة على البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف3: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد توازن البراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف4: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد توازن البراعة على البُعد السياسي لاستدامة الجامعات محل البحث".

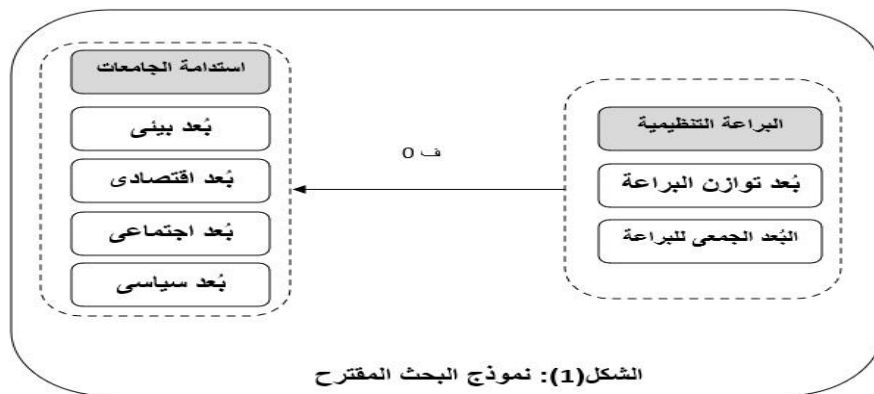
ف5: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد البيئي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف6: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف7: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف8: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد السياسي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ويعبر الشكل رقم (1) عن نموذج البحث المقترح كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على البحوث السابقة.

ثالثاً: مشكلة البحث.

في ضوء مراجعة البحوث السابقة الخاصة بموضوعات البراعة التنظيمية واستدامة الجامعات، لاحظ الباحثون تركيز بحوث البراعة التنظيمية في المقام الأول على فحص الآثار الإيجابية للبراعة التنظيمية بما تشمله من أنشطة الاستكشاف والاستغلال كأبعادًا على أداء المنظمة ونموها، على سبيل المثال، (Aoki & Wilhelm, 2017; Clauss et al., 2020; Hong, 2018; Ju, 2022; Kerry-Krause & Desimone, 2019; Venugopal, 2020)، إلا أن اختلف البعض منها على سبيل المثال بحث (Hong, 2018) والذي توصل إلى ضرورة عدم التسليم الدائم بأن البراعة متغير تنظيمي إيجابي، فقد يكون لها أضرار على الأداء التنظيمي بدلًا من منافع، مما يُظهر لنا فجوة بحثية معرفية تدعو إلى مزيد من البحث والدراسة والتطبيق لمتغير البراعة وربطها بمتغيرات بحثية أخرى بخلاف الأداء للوقوف على التأثير الفعلي للبراعة داخل التنظيم.

على صعيد آخر، لاحظ الباحثون أن بحوث كثيرة حول البراعة التنظيمية (Kerry-Krause & Desimone, 2019) جاءت نتائجها بناء على تحليلات نظرية وتفتقر إلى التحقيق الكمي، مما يُظهر لنا فجوة بحثية منهجية تدعو إلى المزيد من إجراء البحوث ذات المنهجية الكمية للتحقق من المنفعة النظرية للبراعة.

كما أنه وفقًا للدور الهام الذي تلعبه الجامعات في التغيير الاجتماعي والثقافي للمجتمع بمرور الوقت، اقترح (Centobelli et al., 2019) بدراسة ظاهرة البراعة التنظيمية في السياق التنظيمي الأكاديمي نظرًا لندرة دراستها في هذا السياق، وذكروا أن دراسة بُعدى التوازن والجمعي للبراعة وفقًا لتصور (Cao et al., 2009) هما الأنسب لدراستهما داخل الكيان الجامعي، بالتالي تم رصد فجوة بحثية تطبيقية للبراعة التنظيمية في السياق التنظيمي الأكاديمي بالجامعات، من جانب آخر نجد تناسب ذلك البُعدان - بُعدى التوازن والجمعي للبراعة - مع فكرة الاستدامة، لأن الاستدامة تقوم على افتراض أن المنظمة ستواجه مطالب متناقضة ولكنها مترابطة ومتكاملة في النتائج، وأن المنظمات التي تستطيع احتضان مثل هذا التعارض تصبح ناجحة وأكثر استدامة (Callegari & Rai, 2021).

للقوف على المشكلة البحثية، حاول الباحثون إجراء دراسة استطلاعية مكتبية في ضوء الفجوات البحثية التي سبق استنتاجها من مراجعة البحوث السابقة، وعليه تم تحديد قطاع المنظمات الجامعية كمجال التطبيق، لكن كان معيار إختيار الجامعات محل البحث، أن يتوفر بها الخصائص التي تؤهلها أن تكون جامعات مستدامة؛ حتى يتسنى التعرف على التأثير الحقيقي



بين متغيرات البحث، بالتالى عند إختيار الجامعات، تم الإعتماد على تصنيفان عالميان للجامعات المستدامة* كما هو ظاهرًا في الجدول(1) فيما يلي:

جدول(1): ترتيب الجامعات المصرية المستدامة عن عام 2021م

م	تصنيف "جرين ميترك" للجامعات الخضراء	تصنيف مجلة " تايمز" للجامعات المستدامة
1	الأمريكية بالقاهرة	أسوان
2	كفر الشيخ	القاهرة
3	القاهرة	الأسكندرية
4	بنها	كفر الشيخ
5	سوهاج	عين شمس
6	6 أكتوبر	أسيوط
7	الأسكندرية	بنها
8	عين شمس	المصرية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا
9	دمياط	المنصورة
10	مصر للعلوم والتكنولوجيا	فاروس

المصدر: من إعداد الباحثون من خلال الاعتماد على المواقع الالكترونية الرسمية للتصنيفان.

وبتحليل الجدول السابق لأعلى 10 جامعات مستدامة في التقييم بالتصنيفان، تمت ملاحظة إختلاف ترتيب الجامعات في التصنيفان، بالإضافة إلى ظهور بعض من الجامعات في تصنيف وغير ظاهرة في التصنيف الآخر، وبالطبع يعود ذلك لإختلاف معايير التقييم في كل تصنيف، إلا أن حدد الباحثون نطاق تركيزهم على الجامعات المشتركة في التصنيفان بإعتبارهم تم الاتفاق عليهم كجامعات مستدامة بإختلاف معايير التقييم، كما هو مظللاً بالجدول، وبالنظر فيهم نجد إختلافات بينهم، سواء من حيث الأقدمية، الحجم، الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة، التقسيم الإدارى والجغرافى التي تقع في ظلها الجامعة، مدى قربها من متخذى القرار في الدولة، كل هذه العوامل قد تطف عائق على شمولهم في الدراسة معًا، ولتلك الأسباب؛ وقع إختيار الباحثون على جامعتي القاهرة والأسكندرية فقط كجامعات مستدامة، حيث أنهما جامعات حكومية، قديمة من حيث تاريخ إنشائها، كبيرة من حيث الحجم وتقدم من خلال كلياتها برامج تعليمية وبحثية متنوعة ومميزة، تخدم قطاع عريض من الطلاب فوفقًا لآخر بيان منشور حول عدد المسجلين في برامج الدراسات العليا فقط عن عام 2019-2020 عدد (28400) طالب بجامعة القاهرة

* - تصنيف جرين ميترك: هو أول تصنيف عالمي للجامعات المستدامة، صدر عن جامعة اندونسيا وبدأ عمله منذ عام 2010، وكان التركيز عند نشأته على البعد البيئي فقط، ثم تم إضافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في سنوات تالية ليقيم الجامعات طبقًا للأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة، تصنيف تايمز للجامعات المستدامة: صدر عن مجلة تايمز البريطانية والذي بدأ عمله في نهاية عام 2019، وهو يقيم الجامعات بناء على 11 هدف من الأهداف ال 17 للتنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة.

وعدد (21653) بجامعة الإسكندرية، هذا بالإضافة إلى قريهم من صانعي السياسات في الدولة، كما تمثل جامعة القاهرة إقليم القاهرة الكبرى بينما تمثل الإسكندرية إقليم الإسكندرية، تلك التشابهات بين الجامعتين كمجال لتطبيق البحث؛ قد تساهم في دقة النتائج.

وبالنظر إلى عدة بيانات كمية تاريخية كمؤشرات حول مدى توافر بعض أبعاد الاستدامة داخل الجامعتان، كما هو ظاهرًا في الجدول (2) كما يلي:

الجدول (2): مؤشرات كمية حول مدى توافر أبعاد الاستدامة بجامعتي القاهرة والإسكندرية في الفترة من (2016-2020)

سلسلة زمنية عن تطور إجمالي أرصدة الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص بالميزانية خلال خمس سنوات سابقة بالجامعتان						البُعد الاقتصادي
2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	السنة الجامعة	
7.472.154	9.121.825	6.331.316	12.753.660	7.280.498	القاهرة	
13.782.387	4.056.712	2.076.835	4.460.291	3.290.600	الإسكندرية	
سلسلة زمنية عن تطور إجمالي المصروفات على بند الأدوات الكتابية والكتب بالميزانية خلال خمس سنوات سابقة بالجامعتان						البُعد البيئي
2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	السنة الجامعة	
14.594.708	22.993.057	29.564.568	13.527.360	26.747.979	القاهرة	
3.979.426	3.817.066	1.983.002	2.037.428	2.090.953	الإسكندرية	
سلسلة زمنية عن تطور إجمالي المصروفات على بند العلاج الطبي للعاملين بالميزانية خلال خمس سنوات سابقة بالجامعتان						البُعد الاجتماعي
2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015	السنة الجامعة	
208.395.900	143.460.032	130.350.238	136.271.068	119.903.551	القاهرة	
22.355.876	22.850.179	20.313.275	15.927.725	10.455.667	الإسكندرية	

المصدر: من إعداد الباحثون بالرجوع للبيانات المالية غير المنشورة والصادرة عن قطاع الحسابات الختامية، ختامي الجامعات الحكومية بوزارة المالية بالقاهرة، بر ج 4.

يتضح من الجدول السابق، زيادة في معدلات تغير أرصدة الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعتان في الفترة من 2016 - 2020، حيث حققت زيادة قدرها +133% في جامعة الإسكندرية، وزيادة قدرها + 82.6% في جامعة القاهرة مما قد يشير إلى كفاءة الأداء المالي في الجامعتان، كما إنخفض حجم المنفق على بند الأدوات الكتابية والكتب في جامعة القاهرة بنسبة -45% وهو إشارة إيجابية لتوفير إستهلاك المواد بها للحفاظ على البيئة، وأخيرًا، ارتفع حجم المنفق على بند العلاج الطبي للعاملين بنسبة (+74%) في جامعة القاهرة، و أيضًا ارتفاع بنسبة (+114%) في جامعة الإسكندرية وهو مؤشر جيد حول البُعد الاجتماعي للجامعتان. وبالتالي تأسيسًا على تحليل نتائج البحوث السابقة حول علاقة البراعة التنظيمية باستدامة المنظمات، وفي ضوء الفجوات البحثية، بالإضافة إلى تصنيف جامعتي القاهرة والإسكندرية كجامعات مستدامة، ومؤشراتها الكمية حول توافر أبعاد الاستدامة بها،



الأمر الذى يظهر لنا مشكلة بحثية تتمثل في تساؤل رئيس: هل تعود استدامة الجامعات محل التطبيق إلى ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لديها؟.

رابعًا: أهداف البحث.

طبقًا لمشكلة البحث، فإنه يمكن صياغة أهداف البحث كما يلي:

- أ- قياس تأثير البراعة التنظيمية (كمتغير مستقل) على استدامة الجامعات (كمتغير تابع) بالتطبيق على الجامعات المصرية محل البحث، للتأكد من صلاحية النموذج.
- ب- قياس تأثير بُعد توازن البراعة على أبعاد استدامة الجامعات (استدامة بيئية، استدامة اقتصادية، استدامة اجتماعية، استدامة سياسية) في الجامعات محل البحث.
- ج- قياس تأثير البعد الجمعى للبراعة على أبعاد استدامة الجامعات (استدامة بيئية، استدامة اقتصادية، استدامة اجتماعية، استدامة سياسية) في الجامعات محل البحث.

خامسًا: أهمية البحث.

- أ- أهمية علمية: المساهمة في سد الفجوات البحثية المعرفية والمتمثلة في دراسة تأثير البراعة التنظيمية من منظور التصور الحديث لها-وفقًا لـ (Cao et al. (2009) - على أبعاد الاستدامة في المنظمات الجامعية وفهم العلاقة التأثيرية التي تربط المتغيران معًا سواء كمتغيرات رئيسة مرة ومتفرعة الأبعاد مرة أخرى، حيث تُعد طريقة قياس البراعة في هذا البحث وجهة نظر مستحدثة وغير شائعة في بحوث البراعة التنظيمية، خاصة البحوث العربية.
- ب- أهمية عملية: المساهمة في سد الفجوة البحثية التطبيقية حول قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة المنظمة في السياق الأكاديمي، حيث تندر الأعمال البحثية التي ربطت بين المتغيرين في سياق عمل المنظمات الجامعية، كما تمثل المنظمات الجامعية أحد المجالات الأساسية التي وجهت إليها الدولة إهتمام في الفترة الأخيرة، وسلفًا لذلك تم إعتبار عام 2019 عام التعليم في مصر، حيث تم إعتبار التعليم ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة. من جانب آخر، أصبحت الجامعات المصرية الحكومية مؤخرًا تقع تحت ضغوط المنافسة مع الجامعات الخاصة والأهلية بشكل كبير لجذب الطلاب والباحثين الداخليين والوافدين، الأمر الذى يزيد من أهمية البحث في تقديم حلول تساهم في استدامتها إذا تم أخذها بعين الاعتبار. من جانب آخر، وفقًا لآخر تقرير منشور حول إحصائيات عن جامعتى القاهرة والأسكندرية عام 2021، كما هو ظاهرًا في الجدول (3) فيما يلي:

جدول(3): تقرير حول آخر إحصائيات منشورة عن جامعتي القاهرة والأسكندرية عام 2021

2020/2021	2019/2020	2018/2019	2018/2017	2017/2016	الجامعات	بيان
12114	13240	13742	13255	13525	جامعة القاهرة	تطور أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
7151	7084	7232	6911	6853	جامعة الأسكندرية	
53564	45064	—	36227	38470	مستجد	تطور عدد الطلاب مرحلة البكالوريوس
19198	16114	—	173974	184893	مقيد	
6	2	—	—	30364	خريج	
32715	32269	—	—	30364	مستجد	تطور الدراسات العليا
37398	36468	—	35933	36797	مقيد	
17146	16431	—	177708	171106	خريج	
5	5	—	25489	20835	مقيدون	تطور الدراسات العليا
22962	28254	—	19684	25730	خريجون	
—	28400	22409	8379	4190	مقيدون	
—	7360	7434	18757	19023	خريجون	
—	21653	18263	18757	19023	مقيدون	عدد المستشفيات الجامعية
—	5936	8624	7134	8549	خريجون	
جامعة الأسكندرية = 11			جامعة القاهرة = 17			

المصدر: من إعداد الباحثون وبالرجوع إلى الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي، إحصائيات، <http://moheer.gov.eg>، بتاريخ 2022/7/23، الساعة 3:30pm.

يتضح من الجدول السابق، أن جامعتي القاهرة والأسكندرية كجمال للتطبيق، هي جامعات مصرية كبرى تستوعب عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس، وطلاب مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، هذا فضلاً عن الخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها من خلال مستشفياتها المتعددة للمجتمع المصري.

سادساً: أسلوب البحث.

أ- منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على دراسة الأدبيات المرتبطة بموضوعات البحث وتحليلها كفيلاً، ثم دراسة الظواهر كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها بصورة كمية وكمية.

ب- مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث:



استدعت طبيعة مشكلة البحث، إختيار منظمات جامعية تتوفر فيها خصائص الاستدامة، وعليه تم اختيار جامعتي القاهرة والأسكندرية، كجامعات مصرية مستقر عليها أنها جامعات مستدامة لعدة سنوات سابقة وفقاً للتصنيفات العالمية للاستدامة مثلما سبق ذكره في مشكلة البحث، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية (أمين عام جامعة، وأمين كلية) بها كمستجيبين نظراً لكثرة إحتكاكهم بخطط الجامعة والمشاركة في اللجان التطويرية المختلفة بها، بالتالي تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعتي القاهرة والأسكندرية وبلغت أعدادهم كما في الجدول (4) فيما يلي:

جدول (4): أعداد أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعتي القاهرة والأسكندرية عام 2021م

م	اسم الجامعة	أعضاء هيئة التدريس	قيادات إدارية
1	القاهرة	14518	25
2	الأسكندرية	7151	25
	إجمالي	21669	50

المصدر: من إعداد الباحثون بالرجوع للمواقع الالكترونية الرسمية للجامعتان بتاريخ فبراير 2022.

2- عينة البحث:

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لكافة فئة أعضاء هيئة التدريس لتجاوزها عدد الـ 10.000 مفردة، اعتمد الباحثون على أسلوب المعاينة الإحصائية مع تلك الفئة، ومن ثم تم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث، بناء على المعادلة التالية (الإمام، 2008):

$$n = \frac{N * (Z)^2 (\sigma)^2}{N * (e)^2 + (\sigma * Z)^2}$$

n=حجم العينة.

N=حجم المجتمع.

Z=الدرجة المعيارية ال مقابلة ل مستوى المعنوية وهي (1.96) عند مستوى (0.05) في اتجاهين. 2 Tailed

σ =الإنحراف المعياري = (0.5).

e=مستوى المعنوية (0.05).

$$n = \frac{21669 * (0.5)^2 * (1.69)^2}{21669 * (0.05)^2 + (0.5)^2 * (1.69)^2} = \sim 378 \text{ Case}$$

بالتالي تمثل إجمالي العينة = 50+378 = 428 مفردة.

ج-متغيرات البحث ومقاييسها:

يشتمل البحث على متغيرين رئيسيين وهما: البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، واستدامة الجامعات كمتغير تابع، وتم الإعتماد على مقياس (He & Wong, 2004) لقياس نشاطي الاستكشاف والاستغلال كأسس لبناء بُعدى التوازن والجمعي للبراعة التنظيمية، ومقياس et (Aleixo al., 2018) لقياس أربعة أبعاد استدامة المنظمة وهم(استدامة بيئية، استدامة اقتصادية، استدامة اجتماعية، استدامة سياسية). وتم حساب بُعدى البراعة التنظيمية على برنامج Excel وفقاً للمعادلات التي اقترحها (Cao et al., 2009) كما يلي:

$$\text{بُعد التوازن } BD = 5 - | \text{الاستكشاف} - \text{الاستغلال} |$$

$$\text{بُعد الجمعي } CD = \text{الاستكشاف} * \text{الاستغلال}$$

حيث يمثل مفهوم البراعة التنظيمية حاصل ضرب بُعدى التوازن والجمعي معاً.

د-أداة البحث وإجراءات جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية، وتم إعداد استمارة استقصاء إلكترونية لهذا الغرض، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي(موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) بالإعتماد على مقاييس البحوث السابقة التي سبق الإشارة إليها في النقطة السابقة، وتم استخدام وسائل التواصل الإجتماعي للتوزيع والوصول للفتات المستهدفة، في الفترة من فبراير 2022 حتى مايو 2022، وبلغ عدد الإستمارات المستردة والصالحة للتحليل (279)إستمارة، بنسبة استجابة تقدر بـ(65%) وهي مقبولة بحثياً وإحصائياً وفقاً لـ(Saunders et al., 2007).

هـ- ثبات أداة البحث:

يشير ثبات Reliability المقياس إلى مدى موثوقيته في تحقيق نفس النتائج عند إعادة استخدامه مع نفس المستقصى منهم، بعد فترة من الزمن، بينما يشير صدق Validity المقياس أنه يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن تقييم ذلك إحصائياً بعدة طرق أهمها معامل ألفا كرونباخ للثبات، ومنه يتم حساب صدق المقياس بحسبة الجذر التربيعي لقيم الثبات، وأشار Hair et al.,(2010) أن النسبة المقبولة لقيم معاملات الثبات أن تكون أكبر من نسبة(70%) حتى يعتبر مقبولاً، وفيما يلي في الجدول(5) قيم ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس المستخدم حيث أن جميعها أكبر من نسبة70% كما يلي:



جدول (5): قيم معاملات الألفا كرونباخ لمقاييس البراعة التنظيمية واستدامة المنظمة بقائمة الاستقصاء

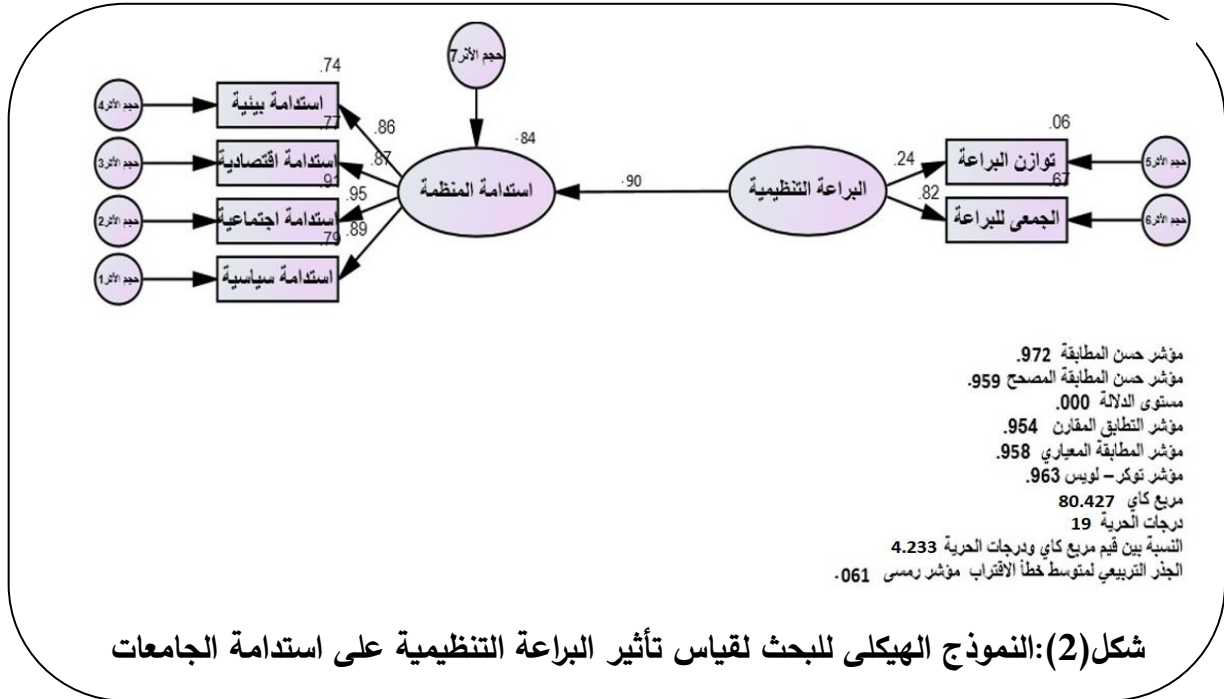
معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البُعد
0.947	0.897	5	الاستغلال
0.950	0.903	6	الاستكشاف
0.977	0.954	10	استدامة بيئية
0.947	0.896	7	استدامة اقتصادية
0.972	0.945	15	استدامة اجتماعية
0.967	0.935	12	استدامة سياسية

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v.25.

سابعاً: نتائج التحليل الإحصائي.

من أجل الوصول لنتائج البحث، تم الاستعانة ببرنامج Microsoft Excel لتفريغ استمارات الاستقصاء وترميزها، كما تم الاستعانة به في حساب بُعدى البراعة التنظيمية وفقاً لمعادلاتها التي سبق عرضها، كما تم استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية **Structural Equation Model (SEM)** باستخدام برنامج **AMOS v.25** حيث يُعد أسلوب المعادلة الهيكلية (البنائية) (SEM) من أفضل الأساليب الإحصائية المستخدمة في إختبار النماذج متعددة الاختيار دفعة واحدة، بالإضافة إلى التحقق من مدى ملائمة النموذج من خلال مؤشرات جودة المطابقة هذا بجانب أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** والمتفرع منه، لقياس تأثير المتغيرات الفرعية بينها وبين بعضها كمتغيرات مشاهدة، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

أ- نتائج تقييم نموذج البناء المتكامل (النموذج الهيكلي للبحث) لاختبار الفرض الرئيس: يوضح الشكل (2) النموذج البنائي/الهيكل للبحث المقترح والمستخرج من برنامج **AMOS v.25**، حيث يوضح معاملات المسار (**Path Analysis**) والخاصة بمتغيرات البحث وذلك من خلال اختبار تأثير البراعة التنظيمية كمتغير مستقل كامن على استدامة الجامعات كمتغير تابع كامن، كما يتضح على الشكل مؤشرات جودة هذا النموذج المقترح كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS v.25.

كما ويوضح الجدول (6) التالي معامل المسار للعلاقة المباشرة بين البراعة التنظيمية واستدامة الجامعات.

جدول (6): نتائج إختبار التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات (الفرض الرئيس)

س	مسار الفرض	معامل المسار β المعياري	قيمة النسبة الحرجة CR	مستوى المعنوية P-Value	النتيجة
ف	البراعة التنظيمية --- استدامة الجامعات.	0.901	13.317	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS v.25.

يتضح من الشكل (2) والجدول (6) السابقان، وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية كمتغير مستقل كامن في استدامة المنظمة كمتغير تابع كامن في المنظمات التعليمية الجامعية محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري β قيمة (0.901) حيث أنها تمثل قوة تأثير البراعة على استدامة المنظمة، وكان هذا التأثير الإيجابي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) مما يثبت صحة نظرية التناقضات، كما كانت قيمة النسبة الحرجة CR (13.317) وهي أكبر من (1.964) كحد أدنى معياري لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة النموذج الهيكلي.



وبمقارنة مؤشرات جودة النموذج الظاهرة على الشكل (2) والمستخرجة من برنامج AMOSv.25، مع مؤشرات الجودة المعيارية في الجدول (7) التالي:

جدول (7): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى جودة المؤشر	مؤشرات المطابقة المعيارية
حسن المطابقة Goodness of Fit Index	GFI	0.972	جيد جدًا	كلما اقترب من الواحد الصحيح، وإذا كان أكبر من 0.90 يعد جيد وأكبر من 0.95 يكون جيد جدًا.
مستوى الدلالة P-Value	p-Value	0.000	جيد جدًا	أقل من 0.05 أو أقل من 0.01
المطابقة المقارنة Comparative Fit Index	CFI	0.954	جيد جدًا	كلما اقترب من الواحد الصحيح، وإذا كان أكبر من 0.90 يعد جيد وأكبر من 0.95 يكون جيد جدًا.
المطابقة المعيارية Normed Fit Index	NFI	0.958	جيد جدًا	كلما اقترب من الواحد الصحيح، وإذا كان أكبر من 0.90 يعد جيد وأكبر من 0.95 يكون جيد جدًا.
تاكر - لويس Tucker-Lewis Index	TLI	0.963	جيد جدًا	كلما اقترب من الواحد الصحيح، وإذا كان أكبر من 0.90 يعد جيد وأكبر من 0.95 يكون جيد جدًا.
درجات الحرية	DF	19	جيد	أن تكون أكبر من الصفر.
النسبة بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية.	Chi-Square/DF	4.233	مقبولة	أن تكون أقل من 5، 3، أو 2.
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	.061	جيد	كلما اقترب من الصفر، وإذا كان أقل من 0.08 تعد جيد، وأقل من 0.05 تعد جيد جدًا

المصدر: من إعداد الباحثون وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي، وبالرجوع لمعايير المطابقة في (Hair et al., 2014; Schumacher & Lomax, 2004).

يتضح من تحليل نتائج الجدول (7) السابق، ومؤشرات المطابقة الظاهرة على الشكل (1)، أن مؤشرات المطابقة للنموذج المقترح جميعها ملائمة ومقبولة، حيث حقق مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) قيمة (0.06) وهو مؤشر جيد، بينما بلغ مؤشر حسن المطابقة (GFI) قيمة (0.972) وهو مؤشر جيد جدًا، وحققت قيمة P مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01) وهو مؤشر جيد جدًا، وأيضًا حقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة (0.954) وهو مؤشر جيد جدًا، وأيضًا حقق مؤشر تاكر - لويس (TLI) قيمة (0.963) وهو مؤشر جيد جدًا، في حين حقق مؤشر المطابقة المعيارية (NFI) قيمة (0.958) وهو مؤشر جيد جدًا، كما بلغت النسبة بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية قيمة (4.233) وهي مقبولة، وبذلك نستخلص أن النموذج الهيكلي لقياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات ملائم لبيانات العينة، كما أنه يشير إلى جودة نموذج القياس وصحة النظرية المقترحة وأن الهيكل البنائي للنموذج ملائم.

ومن ثم يتحقق الهدف الرئيس بدعم وثبوت صحة الهدف الرئيس للبحث، وذلك بثبوت صحة نظرية التناقضات وصحة النموذج البنائي (الهيكلي) للبحث لقياس تأثير البراعة التنظيمية

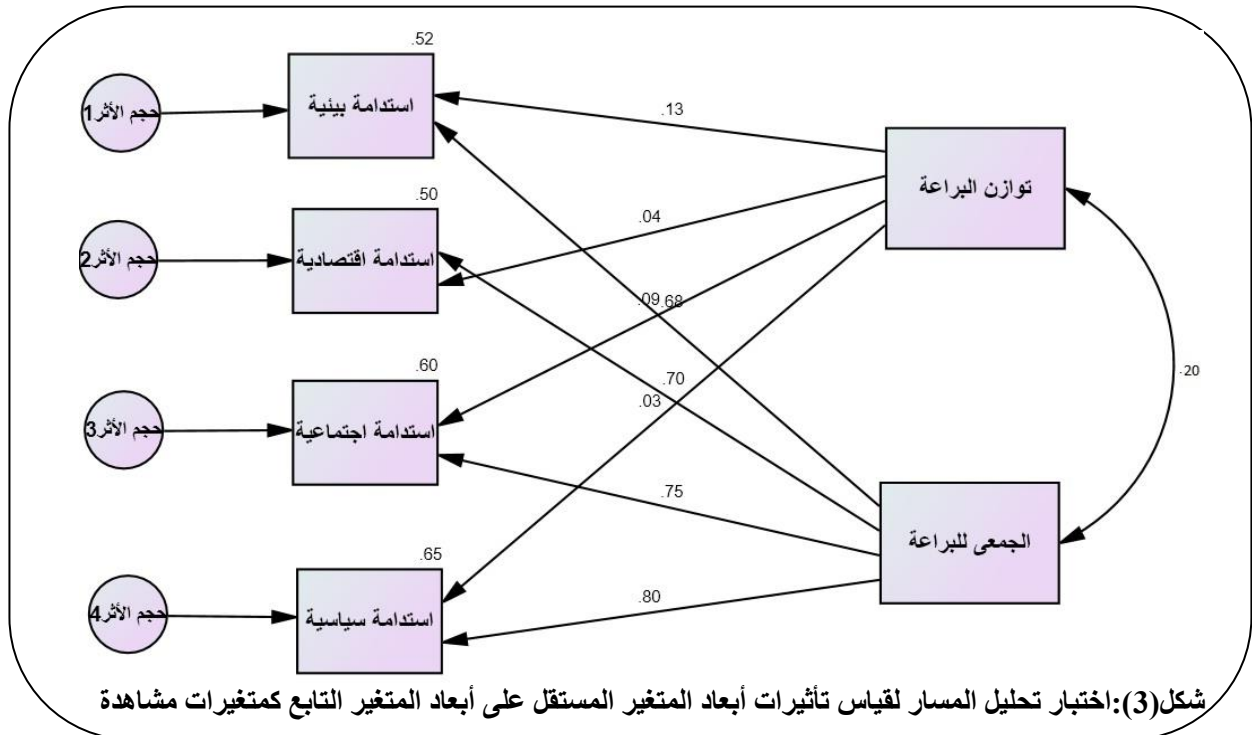
على استدامة الجامعات، حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للبراعة التنظيمية (مشملة بُعدى: توازن البراعة والجمعى للبراعة) على استدامة الجامعات (مشملة أبعاد: استدامة بيئية - استدامة اقصادية - استدامة اجتماعية - استدامة سياسية) في الجامعات محل البحث، وقد أثبتت النتائج مدى ملائمة نموذج البحث إلى أنه ملائم بدرجة كبيرة، ومن ثم إمكانية تعميم النتائج على بقية الجامعات المصرية الحكومية المستدامة والاستفادة من النتائج.

وأخيرًا، يمكن القول بأنه تم دعم وثبوت صحة الفرض الرئيس من البحث والذي يقضى بأنه:

" يوجد تأثير معنوى إيجابي للبراعة التنظيمية مشتملة بُعدى التوازن والجمعى للبراعة) على استدامة الجامعات محل البحث (مشملة أبعاد: استدامة بيئية، استدامة اقصادية، استدامة اجتماعية، واستدامة سياسية)".

ب- نتائج تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفروض الفرعية:

تم استخدام اختبار تحليل المسار لتحليل تأثيرات بُعدى المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على أبعاد المتغير التابع (استدامة الجامعات) كمتغيرات مشاهدة، حيث يوضح الشكل (3) نتائج اختبار تحليل المسار والمستخرجة من برنامج AMOS v.25 كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائى بواسطة برنامج AMOS v.25.



يتضح من خلال الشكل السابق، قيمة الارتباط بين بُعدى توازن البراعة والجمعي للبراعة كأبعاد مستقلة وقدرت قيمتها بنسبة (20%) وهي قيمة مقبولة حيث أن الارتباط بينهم يجب ألا يقل عن مستوى 20% حتى لا نحكم عليها بأن الأبعاد في معزل عن بعضها البعض ولا تمثل مقياسها، ولا تزيد عن قيمة (90%) حتى لا تعنى أنها متداخلة وتمثل ظاهرة واحدة، حيث تمثل نسبة الارتباط هذه مدى صدق التقارب بين البُعدين بأنهما يمثلان مفهوم البراعة التنظيمية، كما ويظهر على الشكل قيم معاملات المسار المعيارية بين كل بُعد مستقل وتابع، إلا أن لا تظهر به مستوى دلالتها، ويظهر الجدول (8) التالي قيم معاملات المسار المعيارية ومستوى دلالتها والنسبة الحرجة (CR) لكل معامل خاص بكل بُعد كما يلي:

جدول (8): نتائج اختبار تحليل المسار لقياس تأثيرات بُعدى المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع كمتغيرات مشاهدة (الفروض الفرعية)

م	مسار الفرض	معامل المسار المعيارى β	قيمة النسبة الحرجة CR	مستوى المعنوية P-Value	النتيجة
ف1	توازن البراعة--->استدامة بيئية	0.132	3.104	0.002	دال إحصائياً
ف2	توازن البراعة--->استدامة اقتصادية	0.040	.928	0.353	غير دال إحصائياً
ف3	توازن البراعة--->استدامة اجتماعية	0.090	2.314	0.021	دال إحصائياً
ف4	توازن البراعة--->استدامة سياسية	0.030	.827	0.408	غير دال إحصائياً
ف5	الجمعي للبراعة -->استدامة بيئية	0.684	16.129	0.000	دال إحصائياً
ف6	الجمعي للبراعة --->استدامة اقتصادية	0.699	16.186	0.000	دال إحصائياً
ف7	الجمعي للبراعة --->استدامة اجتماعية	0.751	19.402	0.000	دال إحصائياً
ف8	الجمعي للبراعة --->استدامة سياسية	0.798	21.992	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS v.25.

يوضح الجدول السابق، نتائج اختبارات الفروض الفرعية للفرض البحثي الرئيس، حيث يفسر معامل المسار المعيارى β مدى قوة والأهمية النسبية لتأثير بُعدى البراعة التنظيمية على أبعاد استدامة الجامعات الأربعة، وكانت جميع العلاقات المتوقعة إيجابية، كما جاءت أغلب

تأثيرات بُعدى البراعة التنظيمية على الأبعاد الأربعة لاستدامة الجامعات من خلال القيم المختلفة لمعاملات المسار (β) ومن ثم تساهم بأوزان مختلفة في تباين استدامة المنظمة.

أوضحت النتائج أن أهم تأثير جاء لصالح البُعد الجمعى للبراعة التنظيمية على بُعد الاستدامة السياسية، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (80%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) ويُعد ذلك أعلى تأثير في النموذج، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (21.992) وهى أكبر من (1.964) كحد أدنى معيارى لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعى الثامن (ف8) بأنه " يوجد تأثير معنوى إيجابى للبُعد الجمعى للبراعة على البُعد السياسى لاستدامة الجامعات محل البحث".

كما أشارت النتائج أن ثانى أهم تأثير في النموذج جاء لصالح البُعد الجمعى للبراعة التنظيمية على بُعد الاستدامة الاجتماعية، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (75%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (19.402) وهى أكبر من (1.964) كحد أدنى معيارى لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعى السابع (ف7) بأنه " يوجد تأثير معنوى إيجابى للبُعد الجمعى للبراعة على البُعد الاجتماعى لاستدامة الجامعات محل البحث".

كما أثبتت النتائج أن ثالث أهم تأثير في النموذج جاء لصالح البُعد الجمعى للبراعة التنظيمية على بُعد الاستدامة الاقتصادية، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (70%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (16.186) وهى أكبر من (1.964) كحد أدنى معيارى لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعى السادس (ف6) بأنه " يوجد تأثير معنوى إيجابى للبُعد الجمعى للبراعة على البُعد الاقتصادى لاستدامة الجامعات محل البحث".

كما توصلت النتائج أن رابع أهم تأثير في النموذج جاء لصالح البُعد الجمعى للبراعة التنظيمية على بُعد الاستدامة البيئية، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (68%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (16.129) وهى أكبر من (1.964) كحد أدنى معيارى لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعى الخامس (ف5) بأنه " يوجد تأثير معنوى إيجابى للبُعد الجمعى للبراعة على البُعد البيئى لاستدامة الجامعات محل البحث".



بينما أوضحت النتائج أن خامس تأثير في النموذج جاء لصالح بُعد توازن البراعة التنظيمية على بُعد الاستدامة البيئية، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (13%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002)، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (3.104) وهي أكبر من (1.964) كحد أدنى معياري لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول (ف1) بأنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد البيئي لاستدامة الجامعات محل البحث".

بالإضافة إلى أن أشارت النتائج بتأثير بُعد توازن البراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة المنظمة، حيث كانت قوة التأثير بنسبة (9%) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.021)، كما قدرت قيمة النسبة الحرجة CR (2.314) وهي أكبر من (1.964) كحد أدنى معياري لها، ويشير هذا إلى صحة وقوة التأثير، ومن ثم تم ثبوت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث (ف3) بأنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة الجامعات محل البحث".

وأخيراً، توصلت النتائج إلى عدم ثبوت صحة وجود تأثير لبُعد توازن البراعة على البُعد الاقتصادي، والبُعد السياسي لاستدامة المنظمة، حيث جاءت تلك التأثيرات غير دالة إحصائياً عند مستويات معنوية (0.353) و(0.408) على التوالي، وهي أكبر من (0.05) وعليه تم ثبوت عدم صحة الفرضين الثاني (ف2) والرابع (ف4)، بناء على ذلك تم رفض هذين الفرضين واللذان كانا ينصان بأنه:

ف2: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعات محل البحث".

ف4: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد السياسي لاستدامة الجامعات محل البحث".

وفيما يلي يعرض جدول (9) ملخص لنتائج اختبار الفرض الرئيس وفروضه الفرعية كما يلي:

جدول(9): ملخص نتائج اختبارات فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
ف	يوجد تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية مشتملة بعدى التوازن والجمعي للبراعة على استدامة الجامعات محل البحث(مشتملة أبعاد: استدامة بيئية، استدامة اقتصادية، استدامة إجتماعية، واستدامة سياسية).	قبول الفرض الرئيس جزئياً
ف1	يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد البيئي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض
ف2	يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعات محل البحث".	رفض الفرض
ف3	يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض
ف4	يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة على البُعد السياسي لاستدامة الجامعات محل البحث".	رفض الفرض
ف5	"يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد البيئي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض
ف6	"يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد الاقتصادي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض
ف7	"يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد الاجتماعي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض
ف8	"يوجد تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد السياسي لاستدامة الجامعات محل البحث".	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحثون، إستخلاصًا لنتائج التحليل الإحصائي.

ثامناً: مناقشة النتائج.

استهدف البحث الحالي إعطاء صورة أكثر وضوحاً عن أسباب استدامة الجامعات، ومن خلال الاعتماد على منظور ثنائي الأبعاد للبراعة التنظيمية، توصلت النتائج إلى أن البراعة التنظيمية بما تشمله من بُعدى التوازن (BD) والجمعي للبراعة (CD) لها تأثير مباشر كبير على استدامة الجامعات. وبالتالي، نستنتج من ذلك أن الاستكشاف والاستغلال كأنشطة للبراعة التنظيمية يمثلان أنشطة تنظيمية هامة للجامعات التي تستهدف تحقيق الاستدامة بها.

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبُعد الجمعي للبراعة (CD) كبُعد متفرع من البراعة التنظيمية على ابعاد استدامة الجامعات الأربعة المتفرعة(سياسية، اجتماعية، اقتصادية، وبيئية) على الترتيب، كما ثبَّت وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد توازن البراعة (BD) كبُعد متفرع من البراعة التنظيمية على بُعدان فقط من أبعاد استدامة الجامعات الأربعة المتفرعة وهما(استدامة بيئية واجتماعية) على الترتيب، وأخيراً ثبوت عدم وجود تأثير لبُعد توازن البراعة على بُعدان متفرعان من



استدامة الجامعات وهما (الاستدامة الاقتصادية والسياسية) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بالجامعات محل البحث.

ولقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه بحوث (Callegari & Rai, 2021; Smith & Tushman, 2005; Sulphay & Alkahtany, 2017) بأن البراعة التنظيمية لها تأثير معنوي إيجابي على استدامة المنظمات، ويُفسر الباحثون تلك النتيجة طبقاً لأن مفهوم الاستدامة من المفاهيم ذات البنية التي تعارض بعضها البعض، لذا عند إدارتها فإنها بحاجة إلى عقلية تنظيمية توفق بين التناقضات، والتي تتمثل في فلسفة البراعة التنظيمية، حيث تقوم على فكرة القيام بعمليات قد تناقض بعضها البعض ولكنها تحقق أهداف مختلفة للمنظمة في آن واحد، فبدون البراعة سوف تتجه المنظمات نحو تحقيق الأهداف المتجانسة فقط، كالتركيز على تحقيق الأرباح فقط مع إهمال بقية الأهداف، إلا أن بوجود البراعة التنظيمية يمكن تحقيق أهداف الاستدامة المتعددة والمتناقضة (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف بيئية، أهداف سياسية) في آن واحد، هذا بجانب أنه قد يعود سبب التأثير الإيجابي المعنوي العالي بين البراعة والاستدامة، إلى التداخل فيما بينهما، حيث توفر الاستدامة التصور العام والأهداف التنظيمية بينما توفر البراعة الأدوات والممارسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وعلى مستوى نتائج الفروض الفرعية، اتفقت نتائج البحث جزئياً مع ما توصلت إليه بحوث (Kumar, 2019; March, 1991) بأن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يحافظ على بقاء التنظيم واستدامته، ويُفسر الباحثون تلك النتيجة بأن التوازن بين النشاطين – (الاستكشاف والاستغلال) – يمكن أن يخفف من الآثار السلبية الناتجة عن التركيز الزائد على نشاط واحد فقط دون الآخر، كأن يتم التركيز على نشاط الاستغلال دون الاستكشاف أو العكس، ومن ثم يعالج التوازن بين النشاطين تلك القضية ويساعد المنظمات على تحقيق أهدافها قصيرة الأجل دون فقدانها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، مما يضمن لها الاستمرارية والاستدامة.

من جانب آخر، نجد إختلاف نتائج البحث حيث تم ثبوت تأثير بُعد توازن البراعة على بُعدان فقط من أبعاد استدامة الجامعة وهما (البعد البيئي والبعد الاجتماعي)، كما لم يُثبت تأثير بُعد توازن البراعة على بُعدان آخران من أبعاد استدامة الجامعات وهما (البعد الاقتصادي والبعد السياسي)، مما يشير إلى أن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لا يحقق بالضرورة تأثيراً على أداء الجامعات، بالتالي ليس من المفيد للجامعات إعتماده بمفرده كاستراتيجية تنظيمية حاسمة في إستهدافها تحقيق استدامتها، ويُفسر الباحثون سبب تأثير بُعد توازن البراعة على بُعدان الاجتماعي أو

البيئي فقط في استدامة الجامعات، هو أنه عند تحقيق استكشاف واستغلال الأهداف الاجتماعية والبيئية لاستدامة الجامعات، قد يظهر بعض التعارض بينهما الأمر الذي يتطلب تحقيق التوازن فيما بينهما، على سبيل المثال، عند استهداف توفير الطاقة أو الحد من غازات الاحتباس الحراري (كَبُعد بيئي للاستدامة)، سيتطلب ذلك من الجامعات بعض الممارسات مثل تقليل استخدام مكيفات الهواء بالوحدات التنظيمية بالجامعة، والاعتماد على المصادر الطبيعية فقط للهواء، الأمر الذي قد يقلل من رفاهية العاملين والطلاب بها (كَبُعد اجتماعي للاستدامة) ومن ثم التأثير على مناخ عمل الجامعة، أو قد يؤدي التوسع في أماكن جلوس التجمعات لتوفير وسائل الراحة للطلاب (كَبُعد اجتماعي للاستدامة) إلى إزالة بعض المسطحات الخضراء بالحرم الجامعي (كَبُعد بيئي للاستدامة) ومن ثم ضرورة مراعاة التوازن بين ذلك البُعدان، بينما يُرجع الباحثون سبب عدم تأثير بُعد توازن البراعة على البُعد الاقتصادي أو البُعد السياسي، بأنه طبقاً لهذه الأبعاد ليس من الأهمية تحقيق توازن نسبي في توزيع الموارد التنظيمية على ممارسات الاستكشاف والاستغلال اللازمة لتحقيقهما (الاقتصادي والسياسي)، بل يكفي تعظيم الجمع بين مستويات عالية من النشاطين (الاستكشاف والاستغلال) ويكون توزيع الموارد في تلك الحالة بحسب النشاط الأكثر إحتياجاً للموارد وذلك بحسب حاجة الجامعة أو دورة حياة البراعة بها، ويتوافق هذا التفسير مع بقية نتائج البحث، حيث ثَبَّت وجود تأثير للبُعد الجمعي للبراعة على البُعد الاقتصادي والبُعد السياسي لاستدامة الجامعات بالإضافة إلى البُعدان البيئي والاجتماعي.

نستخلص مما سبق، أن مفهوم البراعة التنظيمية -والقائم على تصور (Cao et al. 2009) بناء على بُعدى التوازن والجمعي للبراعة معاً - له تأثيراً تآزرياً Synergistic على البعدان الاجتماعي والبيئي فقط لاستدامة الجامعات، وتُعد تلك النتيجة إضافة تجريبية جديدة لبحوث استدامة الجامعات، من خلال الإشارة إلى بعض تحديات إجراءات البراعة التنظيمية في تحقيق استدامة الجامعات، مما يعنى ذلك أنه من أجل تحقيق الأبعاد الاجتماعية والبيئية في استدامة الجامعات، فإنه على الجامعات استهداف تعظيم الحد الأقصى من أنشطة الاستكشاف والاستغلال حيث يمكن أحدهما من تعزيز قوة تأثير الآخر، وذلك دون إغفال التعارض الذي قد يحدث بين بعض العمليات من النشاطين ومن ثم معالجته بالتوازن، ويتوافق هذا الاستنتاج مع ما تؤول إليه نظرية التناقضات التنظيمية.

تاسعاً: توصيات البحث.



في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يوصى الباحثون بعدة توصيات يمكن عرضها في الجدول (10) فيما يلي:

جدول (10): خطة عمل لتنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
1-	إعتبار البراعة التنظيمية كمنهج إداري تستخدمه الجامعات كوسيلة لتحقيق الاستدامة بها.	يتم ذلك من خلال تركيزها على تحقيق "مستويات عالية" من أنشطة الاستكشاف والاستغلال، من خلال القيام ببعض الممارسات مثل: - تصميم الهيكل التنظيمي بما يضمن رفع الكفاءة وتخفيض التكاليف وتحقيق المرونة في آن واحد. - الاهتمام بالاستفادة من أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات في تقديم وتحسين خدماتها الحالية، في نفس التوقيت الذي تسعى فيه لتقديم أفضل ما لديها في مواكبة التوجهات والتقنيات العلمية الحديثة وإدراجها في أنشطتها لتقديم خدمات تعليمية وإدارية حديثة. - الاهتمام بالعاملون والطلاب المقيدون بها ومتابعة مستوى رضاهم بصورة دورية، في نفس التوقيت الانشغال بتقديم خدمات متنوعة متميزة لجذب الطلاب المرتقبون إليها. - الاهتمام بإبرام عقود واتفاقيات دولية لتطوير العملية التعليمية بها، والإهتمام بوضع خطط واضحة بشأن البعثات والمهمات العلمية. - وضع سيناريوهات بديلة لمواجهة الأزمات المفاجئة.	الإدارة العليا بالجامعة، مشتملاً رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات والأمين العام للجامعة وأمناء إداريون كليات.
2-	الاهتمام بالتكامل بين أداء نشاطي الاستكشاف والاستغلال مع مراعاة التعارض الذي قد يحدث بين الابعاد الاجتماعية والبيئية للاستدامة وعلاجها بالتوازن.	تخصيص وحدات تنظيمية بارعة، متخصصة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجامعة، وذلك من خلال ممارسة أنشطة الاستغلال والاستكشاف داخل نفس الوحدات التنظيمية، ويلعب سلوك العاملون بها دورًا في التناوب بين نشاط استغلالي تارة ونشاط استكشافي تارة أخرى وتقدم تقارير دورية بشأن ذلك.	نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة والمجتمع، والأمين العام بالجامعة، وعمداء الكليات ووكلاء البيئة والأمناء الإداريون بالكليات.

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
3-	الاهتمام بالبُعد السياسي لاستدامة الجامعات، نظرًا لأهميته النسبية طبقًا للنتائج.	<p>جعل أهداف التنمية المستدامة جزء من الثقافة والقيم الجامعية، وإدراجها في الخطط التعليمية والبحثية بالجامعة:</p> <p>- إدراج أهداف التنمية المستدامة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجامعية.</p> <p>- إهتمام الجامعة الدورى بزيادة الوعى الثقافى بقضايا الاستدامة، وجعلها جزء من هويتها في أداء خدماتها المختلفة.</p> <p>- تفعيل القضايا الأخلاقية بواسطة وضع ميثاق لقواعد السلوك الأخلاقي.</p> <p>- عمل تقارير دورية تتعلق بالتنمية المستدامة ونشرها.</p> <p>- تمكن الجامعة الطلاب والأساتذة والاداريين من المشاركة في برامج التبادل في مجال التنمية المستدامة لتعزيز وعيهم بهذا المجال.</p> <p>- تعزز الجامعة من تطوير التقنيات وتسجيل براءات الاختراع في مجال التنمية المستدامة.</p> <p>- يتم أخذ مؤشرات التنمية المستدامة في الإعتبار عند تنفيذ إجراءات الجودة والتقييمات الخاصة بالجامعة.</p>	الإدارة العليا بالجامعة، مشتملاً رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات.

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء نتائج البحث.



قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الإمام، وفقى(2008). البحث العلمى(إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- الرشيدى، أنور خالد صقر الخرينج(2022). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية "ورقة عمل". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مج13، ع3، 918-932.
- العنزى، سعد على حمود والعطوى، عامر على حسين(2012). فلسفة حل قوى التناقض في نظرية المنظمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع68، 1 - 39.
- حسنى، محمد شمس(2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مج 23، ع2، 61-93.
- سعيد، وفاء فنجرى مرزوق(2021). دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مج52، ع1، 13-44.

المراجع الأجنبية:

- Abubakar I.R. (2019) Sustainable University Accreditation and Certification. In: Leal Filho W. (eds) Encyclopedia of Sustainability in Higher Education. Springer, Cham.
- Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., & Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101656.
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U., & Leal, S. (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.
- Aoki, K., & Wilhelm, M. (2017). The role of ambidexterity in managing buyer-supplier relationships: The toyota case. *Organization Science*, 28(6), 1080-1097.
- Bantanur S, Mukherjee M, Shankar R (2015) Emerging dimensions of sustainability in institutes of higher education in India. *International Journal of Sustainable Built Environment* 4:323–329. <https://doi.org/10.1016/j.ijbsbe.2015.03.004>.
- Barlett, P. F., & Chase, G. W. (Eds.). (2013). *Sustainability in higher education: Stories and strategies for transformation*. MIT Press.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic management journal*, 28(10), 965-979.
- Callegari, B., & Rai, R. S. (2021). Blending in: A Case Study of Transitional Ambidexterity in the Financial Sector. *Sustainability*, 13(4), 1690.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.



- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 172-194.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>.
- Clugston, R. M., & Calder, W. (1999). Critical dimensions of sustainability in higher education. *Sustainability and university life*, 5(1), 31-46.
- Dasgupta, P. (2007). Measuring Sustainable Development: Theory and Application. *Asian Development Review*, 24(1), 1–10.
- Duncan, R. B. (1976). 'The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation'. In Kilmann, R. H., Pondy, L. R. and Slevin, D. (Eds), *The Management of Organization*. New York: North-Holland, 1, 167–88.
- Dyllick, T & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability, *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patal, V.(2014). AMOS Covariance – Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. *Brazilian Journal of Marketing*, Vol.(13), No.(2).
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition New York: Prentice Hall.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An

- empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.
- Hong, S. (2018). *Essays on the antecedents and consequences of ambidexterity in technological innovation* (Doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo).
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. and Volberda, H. W. (2005). 'Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents'. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–63.
- Jorge ML, Herrera Madueño J, Calzado Cejas MY, Andrades Peña FJ (2015) An approach to the implementation of sustainability practices in Spanish universities. *J Clean Prod* 106:34–44. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.035>.
- Ju, M. (2022). *Organizational Ambidexterity and Its Performance Implication of Foreign Ventures in an Emerging Market*. *Journal of Global Marketing*, 1-19.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of business research*, 69(5), 1862-1867.
- Kerry-Krause, M. J., & DeSimone, J. (2019). *Learning organizational ambidexterity: a joint-variance synthesis of exploration-exploitation modes on performance*. *The Learning Organization*.
- Kumar, A. (2019). *Decoding Organizational Ambidexterity: From Theory to Implementation*. Available at SSRN 3408796.
- Kusumastuti, R. (2017). *Membangun Keunggulan Bersaing melalui Dual Ambidexterity pada Lippo Karawaci: Aplikasi Multi Metodologi Cognitive Map dan Soft Systems Methodology Kontinum Dual Imperatives*.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.



- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470.
- Luo, C., Zhang, D., Luo, B., & Ge, J. (2017). Ambidextrous strategy and firm performance: The moderating effects of organizational slack and organizational life cycle. *Business and Management Studies*, 3(4), 1-11.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review*, 14: 562–578.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2007). *Research methods. Business Students 4th edition* Pearson Education Limited, England.
- Schumacher, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *Abeginner's Guide to Structural Equation Modeling, Second Edition*. Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.
- Starkey, K., & Crane, A. (2003). Toward green narrative: Management and the evolutionary epic. *Academy of Management Review*, 28(2), 220-237.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148–186.
<https://doi.org/10.1177/0007650306297942>.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

- Sulphey, M. M., & Alkahtani, N. S. (2017). Organizational Ambidexterity as A Prelude To Corporate Sustainability. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 7(2).**
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(3), 282-299.**
- Tinoco, J. K. (2014). Double dealing: the influences of diverse business processes on organizational ambidexterity. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 87.**
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.**
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Continuous innovation in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.3609-3631 ,(12)30 .**
- Venkataraman B (2009) Education for sustainable development. *Education* 51(2):8–10.**
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.**
- Wang, T., Yang, J., & Zhang, F. (2018). The effects of organizational controls on innovation modes: An ambidexterity perspective. *Journal of Management & Organization*, 1-25.**