

دعم الادارة العليا ودورة في دعم التجديد الاستراتيجي الاستثماري : دراسة ميدانية لآراء

الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت

## Supporting senior management and a role in supporting strategic investment renewal: A Field Study of the Opinions of the Teaching Staff in a Number of Colleges University of Tikrit

أ.د احمد علي حسين

جامعة تكريت (العراق)

[Code.2021.44@st.tu.edu.iq](mailto:Code.2021.44@st.tu.edu.iq)

عبدالوهاب عراك اسماعيل

جامعة تكريت (العراق)

[ahmed44@tu.edu.iq](mailto:ahmed44@tu.edu.iq)

تاريخ النشر: 2022/12/07

تاريخ القبول: 2022/07/23

تاريخ الاستلام: 2022/07/19

**ملخص:** يهدف البحث إلى اختبار تأثير دعم الادارة العليا على التجديد الاستراتيجي الاستثماري ، وتم اختبار البحث في الميدان التعليمي، وتمثلت عينته البحث بالملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت ، وتم اعتماد استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، إذ بلغت الاستبانة المستردة والصالحة التحليل 289 استبانة ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود أثر ذو دلالة معنوية لدعم الادارة العليا في التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوث.

**الكلمات المفتاحية:** دعم الادارة العليا ؛ التجديد الاستراتيجي الاستثماري ؛ جامعة تكريت .

**تصنيفات JEL:** M52;M1;L3

### Abstract:

The research aims to test the impact of Support for senior management on strategic strategic renewal, and the research was tested in the educational field, and the research sample was represented by the teaching staff in a number of faculties of Tikrit University, and a questionnaire was adopted as a main tool for data collection, as the recovered and valid questionnaires reached 289 questionnaires, The research reached a set of results, the most important of which are; There is a significant effect of the foundations of knowledge sharing in the exploratory strategic renewal in the colleges under study.

**Keywords:** Support for senior management; investment strategic renewal; Tikrit University.

**JEL Classification Codes:** M52;M1;L3

عبدالوهاب عراك اسماعيل : [Code.2021.44@st.tu.edu.iq](mailto:Code.2021.44@st.tu.edu.iq)

## 1. مقدمة:

تعد الملاكات التدريسية الركيزة المهمة والأساسية في تحقيق أي نجاح أو إحداث تغيير وتطوير في البرامج التعليمية وتوسيع الملاكات التدريسية لتحقيق أهداف الجامعات على جميع المستويات وبالخصوص على المستويين التعليمي والتنموي، الأمر الذي يتطلب من كل تلك الجامعات والكليات توفير كل أشكال التعاون والتمكين والتفاعل بين تلك الملاكات وزيادة الحوافز المادية والمعنوية وكذلك توفير المعرفة والمعلومات المطلوبة وبمستوى مناسب لتلك الملاكات وذلك من اجل تحفيزهم وتشجيعهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والفكرية وتعزيز روحهم المعنوية والتعاونية في مجال التشارك المعرفي باتجاه يهدف الى تطوير العملية التعليمية والبحثية على نحو افضل والارتقاء بها على المستوى المحلي والدولي ومما سبق يجب على المنظمات التعليمية بذل جهود كبيرة في مجال دعم الادارة العليا الذي تشتد فيه المنافسة في سبيل تقديم معرفة ذات جودة متميزة، وجامعة تكريت واحدة من المنظمات التي تتمتع بسمعة مميزة من بين مثيلاتها ضمن القطاع التعليمي الذي تعمل فيه، إلا أن الظروف التي مر بها العراق في السنوات السابقة جعلت المنظمات التعليمية بصورة عامة تواجه الكثير من التحديات في مجال التشارك المعرفي والتجديد الاستراتيجي ، إذ أثرت سلباً على قطاع التعليم في العراق ، ومن الأسباب التي جعلت هذه المنظمات في هذه المراحل هي عدم قدرتها على التنبؤ والاستشراف والدعم الادراي الذي يتيح ويسهل التجديد الإستراتيجي الاستثماري لجميع الانشطة التي تقدمها وتكون قادرة على المنافسة من خلالها على المستوى المحلي والدولي، إذ يجب أن تقوم المنظمات التعليمية بعملية تقييم شاملة لقدراتها ومهاراتها الحالية وتقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية، إذ تعمل على تحديد الفرص والمخاطر وتحقيق التفوق على منافسيها وابتكار الانشطة العلمية والمعرفية الجديدة، إذ يتطلب التجديد الإستراتيجي الاستثماري قدرة عالية على تحقيق الاهداف بكافة أنواعها (الاستثمارية) وفي ذات الوقت مرونة عالية في تلبية المتطلبات المتجددة للملاكات التدريسية نظراً لتغير الديناميكية المستمرة ، وتحقيق العوائد للمنظمات التي يتيح لها إمكانية التوسع والازدهار بصورة أكبر لتعزيز مركزها التنافسي مع المنظمات التعليمية الأخرى. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة من اجل تسليط الضوء على معرفة مدى اهتمام الملاكات التدريسية عينة الدراسة بدعم الادارة العليا ومدى تأثيرها في تحقيق عملية التجديد الإستراتيجي الاستثماري ، إذ بلغت عينة الدراسة (289) استمارة استبيان الكترونية موزعة على الملاكات التدريسية

في عدد من كليات جامعة تكريت , وكانت الاستبانة الوسيلة الاساسية لجمع البيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية غير المهيكلة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS24)) تم التوصل إلى النتيجة التي كان من أبرزها وجود تأثير إيجابي ومعنوي لدعم الادارة العليا في التجديد الاستراتيجي ، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة ضرورة أن تهتم جامعة تكريت بالتشارك المعرفي وذلك لأنه يعتبر حجر الاساس في اتمام عملية التجديد الاستراتيجي والطريق الوحيد الى ذلك

## 2. منهجية البحث :

### 1.2 مشكلة البحث

في الواقع لو ارادت المنظمات التعليمية تحقيق الغايات والاهداف التي تسعى اليها ، وجب عليها التركيز على عملية دعم الادارة العليا باعتباره المحرك الرئيس نحو التجديد والتغيير ولاشك ان تلك المنظمات تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من سلوكيات دعم الادارة العليا، وفي هذا الصدد تبرز كثيرا من السلبيات التنظيمية والهيكلية والشخصية في الوضع الراهن للجامعات ، والتي تؤشر على ضعف وقلة دعم الادارة العليا ومن تلك المعوقات ، الفردية والانعزالية، وتدني التعاون والعمل الجماعي المنظم والمنسق ، والمبالغة في الاعتزاز بالتخصص على حساب وحدة المعرفة وتكاملها ودعمها من قبل الادارة العليا ، مما أدى إلى انكفاء الأقسام والتخصصات العلمية والانسانية على ذاتها ، هذه التحديات ادت الى تفويت الكثير من الفرص امام تلك المنظمات التعليمية.

لذلك بزت الكثير من الحلول والمبادرات التي تعمل منظمات التعليم العالي على استغلالها من اجل التغلب على تلك التحديات العليا والدور المهم والكبير في التغلب على تلك التحديات من خلال تبني عمليات التجديد الاستراتيجي الاستثماري ، والتي تحدث نتيجة دعم الادارة العليا للأكاديميين والباحثين والطلاب ، تبحث منظمات التعليم العالي عن الحلول والتي تتمثل في تبني عملية التجديد الاستراتيجي والذي يقف بدوره امام التحديات الكبيرة والتأثير المهم في نفوس الإداريين والاكاديميين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وايصالها الى مستويات مرتفعة في التطور والابداع من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة ، وللتجديد الاستراتيجي الاستثماري دور كبير في تطوير الافكار وادراكها للتعامل مع

دعم الادارة العليا ودورة في دعم التجديد الاستراتيجي الاستثماري : دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية  
في عدد من كليات جامعة تكريت:

التطورات الفكرية الحديثة ومراقبة الاندفاعات. وبناءً على ذلك يطرح الباحث التساؤل الرئيسي والذي يمثل  
اشكالية الموضوع :

✓ ما هو اثر دعم الادارة العليا على التجديد الاستراتيجي الاستثماري؟

## 2.2 أهمية البحث :

- أ. يساعد دعم الادارة العليا على توفير الاجواء الايجابية لدى كل من الاكاديميين والاداريين والطلاب  
والتي تساعد في عملية التجديد الاستراتيجي الاستثماري .
- ب. تقدم معلومات دقيقة وواضحة لمتخذي القرار بالكلية المبحوثة بخصوص الدور الفعلي الذي تقوم به  
دعم الادارة العليا في عملية التجديد الاستراتيجي الاستثماري .
- ت. معرفة دور دعم الادارة العليا في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات عينة  
الدراسة.

## 3.2 اهداف البحث :

استنادا إلى الفجوة البحثية التي توصل اليها الباحث في الأدب النظري حول تأثير دعم الادارة العليا  
على التجديد الاستراتيجي الاستثماري وتحديد دراسة دعم الادارة العليا وأثرها على التجديد الاستراتيجي  
الاستثماري وبصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي العراقية ، فإن هذه الدراسة تهدف إلى اختبار  
أ نموذج هادف للعلاقة المحددة سلفا ، ونظرا لان دعم الادارة العليا داخل أو بين المنظمات تمثل انعكاسا  
للسمعة الحسنة ، فإنها تمثل أيضاً تركيزاً للمنظمة تتيح لها التجديد الاستراتيجي الاستثماري والمشاركة  
والاستفادة من الأعمال عبر عمليات دعم الادارة العليا ، وان الدراسة تسعى الى تحقيق مجموعة من  
الاهداف وهي :-

1. التعرف على إدراك الكليات المبحوثة لأهمية دعم الادارة العليا ودوره في تحقيق التجديد الاستراتيجي  
الاستثماري.

2. بيان طبيعة علاقة الارتباط بين دعم الادارة العليا والتجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة.

3. التعرف على مدى تأثير دعم الادارة العليا على التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة.

4. بيان مدى ممارسة دعم الادارة العليا في الكليات المبحوثة.

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يحقق اهداف الدراسة ويؤمن مسعاها من خلال الاعتماد على المصادر المنشورة في الدوريات والكتب والاطاريج والرسائل الجامعية والدراسات المجودة على الانترنت سواء كانت عربية او أجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة دعم الادارة العليا ، التجديد الاستراتيجي الاستثماري )

## 4.2 فرضيات الدراسة

1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا والتجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة .؟

2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الادارة العليا في التجديد الإستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ؟

وقد تم تقسيم الدراسة الى ست محاور اختص المحور الأول بدعم الادارة العليا المحور التجديد الاستراتيجي الاستثماري أما المحور الثالث فخصص للتحقق من صحة فرضيات الدراسة واما المحور الرابع اختص في مناقشة النتائج والمحور الخامس الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث والمحور السادس اختص في توضيح الاستنتاجات والتوصيات.

## 3. دعم الادارة العليا

### 1.3 مفهوم دعم الادارة العليا

ان تأثير القيادة على المشاركة تعني بذلك أولئك الذين يتمتعون بالسلطة والمسؤولية وفقاً لموقعهم داخل التسلسل الهرمي الرسمي أو الشبكة التنظيمية أو المجتمع ولديهم القدرة على توفير الفرص للمشاركة

دعم الادارة العليا ودورة في دعم التجديد الاستراتيجي الاستثماري : دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية  
في عدد من كليات جامعة تكريت:

وتخصيص الموارد أو استبعاد بعض المكونات ، اذ أن القادة يمكنهم تسهيل وتوفير بيئة إيجابية يتم فيها تشجيع المشاركة ودعم استراتيجيات القيادة لربط التعلم الفردي بالقدرات التنظيمية التشاركية ، ان القيادة المباشرة مهمة لازدهار المنظمة و لكي يكون لممارسات وأهداف المجموعة دور في نجاح العمل داخل المنظمات التعليمية (Macpherson & Antonaco, 2020:147).

إن القيادة الفاعلة والكفؤة لمنظمات التعليم العالي تندرج ضمن العوامل المساعدة للتصدي لكل التحديات، فلا بد ان تكون هذه القيادة جاهزة للتغيير وقادرة على التكيف معها، ويعني ان تكون قيادة واعية ولديها القدرة والامكانيات على التفكير والتنظيم وكذلك القدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع والمتغير وتمكين جميع الافراد العاملين منها وهذا لن يحدث إلا عن طريق نمط قيادة قادر على التعامل والتكيف مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي وانما عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في المؤسسات ، ويتأتى ذلك عن طريق تحفيز وتشجيع الافراد على اداء وإنجاز الاعمال ، التي لم يكن من المتوقع أن يعملوها بدون وجود هؤلاء القادة (الشوبكي ، 2019: 265).

ان دعم كبار المديرين قد أثر بشكل إيجابي على الاستخدام التدريجي لتكنولوجيا المعلومات ، مما يشير إلى مدى أهمية تقنية المعلومات ودورها في احداث عملية التشارك ، كذلك تصرفات كبار المديرين يرتبط أيضاً بحالتهم النفسية وموقفهم ذلكا ما كانت الاجواء اكثر ايجابية انعكس ذلك بدورة على عملية التشارك المعرفي أن دعم الإدارة العليا له تأثير إيجابي كبير على الاداء والمشاركة عبر نظم المعلومات (Izadpanah & Grant, 2021:3).

وقد وصف (Villen & Eugenio, 2020:4) ان دعم الإدارة العليا على أنه مدى مشاركة المدراء مع فريقهم من أجل النجاح في عمل ما نظرًا لأن التشجيع الأكبر من الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة الانشطة التي تؤدي الى النجاح وقد تختلف الطرق المحددة التي يتصرف بها المديرين فيما يتعلق بدعم فريقهم لكنهم يميلون إلى وضع خطط العمل وتقدم المشروع وإبلاغ رؤية المشروع والحصول على موارد المشروع وحضور اجتماعات المشروع ومواجه أي تغييرات هيكلية قد تحدث في المنظمة.

ان سلوك القادة الداعم داخل المنظمات التعليمية قد يوفر للفريق السياق المناسب لمشاركة المعرفة مما يؤدي إلى أداء أفضل للفريق، وسلوك القادة هو المؤشر الرئيسي الجود نحو التفاعلات بين أعضاء الفريق لتشجيع تبادل المعرفة من خلال بيئة عمل مناسبة ، ويلعب سلوك القادة دورًا رئيسيًا في تسهيل تبادل المعرفة والإبداع الفردي والجماعي وتعتبر القيادة مسألة تتطلب مزيدًا من البحث من اجل تحليل تأثيرها على تبادل المعرفة ويمكن أن يؤثر سلوك القادة على مستوى المعرفة المشتركة داخل الفرق من خلال إنشاء القواعد التي تشجع الأعضاء على تبادل المعرفة وتوفير مناخ عمل مناسب يسهل تبادل المعرفة وفقًا لذلك ، قد يؤثر القادة على مشاركة المعرفة ليس فقط من خلال السلوك ، أي من خلال أن تصبح مثالاً يحتذى به لبقية أعضاء الفريق (Behrendt et al., 2017:237) و (Ballesteros et al., 2020:8).

### 2.3 أهمية دعم الادارة العليا

لن ينظر الموظفون إلى مشاركة المعرفة على أنها عمل مفيد إلا إذا تم تحديد تلك الأهمية من قبل الادارة الإدارة العليا إذ ان الادارة العليا تلعب دورا مهما في احداث عملية التشارك المعرفي ، وبين الكثير من الباحثين أهمية التشارك المعرفي المدعوم من الادارة العليا للمنظمات التعليمية وغيرها (Singh 790 et al ,2021) و (Rohman& Hamidah,2029:4) وكما يلي.

- أ. يتمتع موظفو الإدارة العليا بتأثير كبير على مسار ونجاح إدارة المعرفة في المنظمة
- ب. الإدارة العليا تسمح للموظفين عبر الوظائف بممارسة مهاراتهم في صنع ومشاركة المعرفة وتعزيزها بطريقة تؤثر على الابتكار المفتوح والتنظيمي.
- ت. دعم الإدارة العليا لتقييم المعرفة يمكن أن يخلق التزام الموظف جنبًا إلى جنب مع تبادل المعرفة وتبادلها بين الموظفين.
- ث. أسلوب التفويض بدلاً من أسلوب القيادة التوجيهي له تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة ومشاركتها في البيئات التكنولوجية.

دعم الإدارة العليا ودورة في دعم التجديد الاستراتيجي الاستثماري : دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية  
في عدد من كليات جامعة تكريت:

ج. إن الدور الأساسي للإدارة العليا الداعمة يؤدي إلى تعزيز دوافع الموظفين للتشارك المعرفي داخل المنظمات التعليمية .

ح. الإدارة العليا تسهل تبادل المعرفة إذ يحفز الموظفين السابقين على مشاركة معارفهم من أجل النجاح التنظيمي .

خ. يميز الدعم الإداري السلوك الفعلي من السلوك المتصنع في عمليات التشارك المعرفي .

د. يشحذ الهمم ويقلل التداخلات غير الضرورية والتي لا تجدي نفعا .

ذ. يقترح علاقات محددة حسب ما يراه مناسبا وبالتالي يطرح فرضيات جديدة يمكن أن تحفز العمليات التشاركية مستقبلا .

### 2.3 اهداف دعم الادارة العليا

يلعب دعم الادارة العليا دورا بارزا في احياء روح التشارك المعرفي لما له من اهمية بالغة في المنظمات التعليمية التي تركز عليها تلك المنظمات . و اشار العديد من الباحثين ومنهم (Al-Kurdi et:404, 2018, al., 2018) و(مریم و سناء، 2019:63) إلى بعض اهداف الإدارة العليا التشاركية وهي.

أ. تعزيز وغرس القيم لدى أفراد المؤسسة من خلال التشارك المعرفي.

ب. وتوضيح الهدف والغاية من عملية التشارك المعرفي.

ت. توفير الوقت الكافي لأعضاء الملاكات التدريسية للتفاعل مع بعضهم البعض .

ث. تطوير سياسات المكافآت ونظم تكنولوجيا المعلومات من خلال فهم العناصر الأساسية للمشاركة .

ج. تعزيز الثقة التنظيمية وفعالية التواصل والتطبيق بين الافراد .

ح. اثراء الافراد معرفيا وجعلهم اكثر قدرة على مواكبة التغيرات .

خ. توزيع المكافآت المادية والمعنوية والترقيات بعدالة بعد اتمام عمليات التشارك.

د. توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي ما يعزز عملية التشارك.

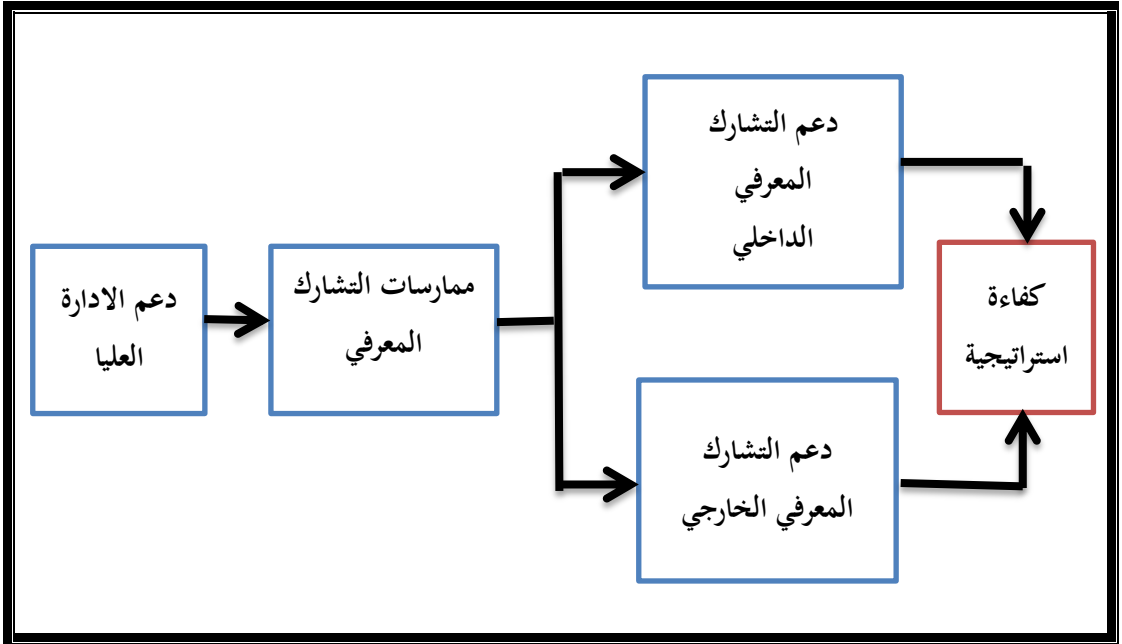


ذ. وضع مستويات عادلة للأجور وأن يقتنع المرؤوسين بعادتها وتوفير ظروف الأمن والسلامة في محيط العمل التشاركي.

### 3.3 أنشطة الإدارة العليا الداعمة لعملية التشارك المعرفي

يوضح الشكل (1) أنشطة الإدارة العليا في دعم عمليات الإدارة العليا ودور هذا الدعم في تحسين أداء المنظمة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي كما موضح في المخطط التالي.

شكل (1) أنشطة الإدارة العليا في دعم عملية التشارك المعرفي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدر التالي .

**source :** Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. Journal of Business Researc , Volume ,(128)

من الشكل (1) يوضح الباحث، ان دعم الإدارة العليا يعتبر نقطة التحول في التوجه نحو التشارك المعرفي إذ كلما زاد الدعم الإداري والقيادي انعكس ذلك بدوره على عملية التشارك المعرفي، إذ تبدأ عملية الدعم من البيئة الداخلية والى البيئة الخارجية وتعتبر الإدارة العليا من المفاتيح المهمة في إثراء عملية التشارك المعرفي والمساعدة في تحقيقها، وتختلف أشكال الدعم التي يمكن للإدارة العليا تقديمها إذ تكون

على شكل توجيهات ، دعم مالي ومعنوي ، ترقيات ، نقل الموظفين ، وكذلك توفير بيئة مناسبة لعملية التشارك المعرفي ، كل ذلك يصب في جعل المنظمات التعليمية وغير التعليمية أكثر كفاءة وفاعلية .  
يوضح الباحث من خلال ما سبق ، بأن دعم الإدارة العليا هو عملية تقدم كل اشكال الدعم المالي والمادي والبشري المقدم لفريق ما من أجل تحقيق واكمال عمليات الاندماج والتشارك المعرفي التي تساعد على مشاركة المعارف والخبرات حتى يسهم ذلك في تحقيق العمليات الاستراتيجية المتجددة سواء في قطاع التعليم او القطاعات الاخرى .

#### 4.التجديد الاستراتيجي الاستثماري

#### 1.4 مفهوم التجديد الاستراتيجي الاستثماري

التجديد الاستثماري يتم تفسيره بطريقة خاصة موجهة نحو العمليات الإدارية، وبالابتكارات المتزايدة والمتقدمة للعمليات الحالية ، وهذا يدل على استخدام وتوسيع المهارات والمعارف الموجودة حالياً، ويؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير التصاميم القائمة وتوسيع العمليات الحالية، ولتحقيق الأهداف خلال الفترة القصير، وترتبط عملية الاستثمار بالهيكل والأنظمة المترابطة بالإحكام والمسار التشغيلية والبيروقراطية، وأن المنظمات التي لديها استراتيجيات استكشافية متجددة تسعى من خلال ذلك إلى التوافق الوثيق مع العاملين الحاليين وتتوقع الإدارة العليا أن يؤدي هذا الى التوافق وإلى مزايا تنافسية قيّمة ونادرة للمنظمة (الطائي والكلابي، 2017:1004) و(الطه ، الهلاي ، 2020:353).

وفي سياق متصل بين (Kadim et al,2021:13) انه يمثل استراتيجية تنظيمية وتسويقية لنجاح التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو الانشطة الخارجية، فضلاً عن تعزيز الدوافع اللازمة لتحقيق النمو المستمر ، وزيادة المبيعات ، ومعالجة القيود ، وتحسين التسويق المتنوع القدرات والإمكانيات ، وكذلك الحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة ، من خلال القدرة على تحديد الفرص التسويقية الواعدة والشروع في استكشافها بطريقة تفوق قدرة المنافسين .

ومن وجهة نظر أخرى فإن المنظمات إذا بالغت في عملية الاستثمار فإنها قد تقلل من تعلم واكتساب مهارات جديدة وقد تصبح خاضعة وأسيرة للكفاءات القديمة والتكنولوجيا المتكررة وما إلى ذلك و قد تؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء والنشاط وقد تصل لمرحلة التوقف أو الانسحاب(13: 2019, Brix). وبين (كاظم واخرين 2021:74) إن استثمار الفرص الجديدة يركز بشكل اساسي على (الاختيار ، الكفاءة، الإنتاج ، التطبيق) لذلك فان وحدات الاستثمار والاستثمار تكون ذات مركزية كبيرة وانشطة مرتبطة بالأنظمة المتجددة حيث يكون الاستثمار طريق التغيير المستمر وتحقيق الكفاءة والسيطرة المثالية ، بالإضافة الى ذلك فإن استثمار الفرص يمثل القدرة المنظمة على تطوير الأنشطة من اجل تكوين قيمة في الامد القصير، من خلال توفير متطلبات الافراد في المنظمة وتطوير المعارف والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية.

هناك العديد من الاهداف التي توضح ما تسعى الية عملية التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتي بينها (Oehmichen et al, 2017:385) من خلال الاتي .

- أ. يهدف من خلال الابتكار والمخاطرة الى تجديد الانشطة المعرفية لدى المنظمة
- ب. يهدف الى الضبط والتدقيق الاضافي للمنظمة .
- ت. يهدف الى تقليل التباين والاختلاف داخل المنظمة .
- ث. يميل الى ان يكون اكثر تنبؤ في الامد القصير .

كذلك بينت دراسة(Chen, 2017: 85) ان التجديد الاستراتيجي الاستثماري يركز على جملة من النقاط المهمة.

- أ. تسويق الانشطة الحالية في قطاعات جديدة (استراتيجية تسويق المعرفة).
- ب. تطوير الانشطة الحالية في القطاعات الحالية (استراتيجية تطوير المعرفة).
- ت. التركيز على سياسة التكامل العمودي لتقدم أنشطة متنوعة (استراتيجية تنويع المعرفة).
- ث. التركيز على التكامل الافقي للعمليات (الهيمنة على المنافسين او الاندماج معهم).
- ج. استثمار الفرص من خلال التحسين المستمر (استراتيجية زيادة المعرفة)

## 5. الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث :

### 1.5 اداة البحث :

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة من اجل الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها بشك الالكتروني وتم إعداد الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى المحكمين ضمن الاختصاصات الدقيقة للمتغيرات الدراسة .

### 2.5 متغيرات البحث

أ. المتغير المستقل : مرتكزات التشارك المعرفي

ب. المتغير التابع : التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

### 3.5 الالسايب الاحصائية المستخدمة في البحث

أ. معامل الارتباط (سييرمان): لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة

ب. الانحدار الخطي البسيط : للتحقق من أثر مرتكزات التشارك المعرفي في التجديد الإستراتيجي في الكليات المبحوثة.

### 6. النتائج ومناقشتها:

### 1.6 ثبات الاستبانة:

ويقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه بمعنى قدرته على إعطاء النتائج نفسها أو نتائج قريبة منها نوعاً ما إذا ما تم تطبيقه على الأفراد أنفسهم مرةً أخرى، وكذلك فإن عملية الحصول على النتائج ستكون نفسها فيما لو أعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها مرةً أخرى وبفارق زمني مختلف، وقد استخدم اختبار معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات متغيرات الدراسة، حيث يمكن تفسير قيمة (ألفا) على أنها معامل الثبات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي (0.60) فأكثر ولاستخراج الثبات تم استعمال جميع أبعاد متغيرات الدراسة فكانت نتائج اختبار ثبات الأداة

(كرونباخ ألفا). إن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة التي بلغت (0.920) للتجديد الاستراتيجي الاستثماري ، وبلغت (0.885) لدعم الادارة العليا ، وبلغت (0.975) للأداة ككل، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

جدول (1) اختبار ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)

ت	متغيرات الدراسة	عدد فقرات الاستبانة	قيمة الثبات (الفا)
1	دعم الادارة العليا	6	0.885
6	التجديد الإستراتيجي الاستثماري	7	0.920
	الاستبانة ككل	13	0.975

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS:24)

## 2.6 اختبار فرضية العلاقة بين المتغيرين :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Correlation spearman Coefficient) وذلك لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (دعم الادارة العليا) وبين المتغير التابع التجديد الاستراتيجي الاستثماري ، كما موضح بالجدول ادناه (2) .

جدول رقم (2)

قيم معامل الارتباط (spearman) بين المتغير المستقل

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	دعم الادارة العليا
التجديد الإستراتيجي الاستكشافي	(R)	0.648 **
	Sig.	0.00

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على (spss:24) . (\*\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.01) . (\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.05)، لاحظ

دعم الادارة العليا ودورة في دعم التجديد الاستراتيجي الاستثماري : دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية  
في عدد من كليات جامعة تكريت:

الباحث من خلال النتائج الظاهرة في الجدول(2) اعلاه إن الارتباطات الموجودة في الجدول جميعها ذات مستوى معنوي عالي اذ بلغت عند مستوى أقل او يساوي (0.01)، إذ كان معامل ارتباط هو (0.648) بين (دعم الادارة العليا والتجديد الاستراتيجي الاستثماري) , حيث تشير القيمة الموجبة في معاملات الارتباط إلى اتجاه العلاقة يكون ايجابيا بين المتغيرات والابعاد الفرعية , وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تكون بصيغة الاثبات والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ( دعم الادارة العليا بالتجديد الاستراتيجي الاستثماري ) في الكليات المبحوثة .

### 3.6 اختبار فرضية الاثر بين المتغيرين:

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر مرتكزات التشارك المعرفي في التجديد الإستراتيجي في الكليات المبحوثة ، وكما موضحة بالجدول جدول رقم (3): نتائج اختبار الانحدار لتأثير التشارك المعرفي في التجديد الإستراتيجي

المتغير التابع	Sig.*	F	R2	Sig.*	T	B	المتغير المستقل
التجديد الاستثماري	0.00	614.386	0.682	0.00	24.787	0.782	دعم الادارة العليا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS:24).

يوضح الجدول (3) أثر مرتكزات التشارك المعرفي في التجديد الإستراتيجي الاستكشافي للمنظمة المبحوثة. إذ بلغ معامل التحديد R2 (0.682)، أي أن ما قيمته (68.2%) من التغيرات الحاصلة في التجديد الإستراتيجي الاستثماري للكليات المبحوثة ناتج عن دعم الادارة العليا وأن النسبة المتبقية (31.8%) تعود الى عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة ، كما أظهرت نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لدعم الادارة العليا بأن قيمة معامل التأثير لمتغير (دعم الادارة العليا) أذ بلغت قيمة (B) (0.782)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى دعم الادارة العليا سوف يؤدي إلى

زيادة في مستوى التجديد الإستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة بنسبة (78.2%)، ومما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) لأنموذج التأثير والتي بلغت (614.368)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية بصيغة الإثبات، والقائلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الادارة العليا في التجديد الإستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة .

## 7. الاستنتاجات

أ. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين دعم الادارة العليا والتجديد الإستراتيجي الاستثماري بدرجة ارتباط عالية جداً، إذ تفسر تلك النتيجة بان القيمة الموجبة للارتباط تشير إلى عملية التناسب الطردي للمتغيرات، أي كلما ارتفعت عمليات دعم الادارة العليا من قبل الملاكات التدريسية في الكليات المبحوثة كلما أدى إلى تعزيز مستوى عمليات التجديد الإستراتيجي الاستثماري لديها

ب. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لدعم الادارة العليا في التجديد الإستراتيجي الاستثماري ، إذ يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمة تعمل على زيادة الدعم الاداري بين الملاكات التدريسية والتي تعمل على توفيرها مما يساهم في تحفيز الدعم الاداري لديها ورغبتها في تحسين مستوى تقانة المعلومات والاتصالات لديها، ويُعد دافعاً لتحقيق اليقظة التكنولوجية التي تعتبر المحرك الاول للتشارك المعرفي في عالم اليوم , وتفسر هذه النتيجة بان الكليات المبحوثة في حالة التجديد الاستراتيجي الاستثماري تتبع سياسات تحسين البيئة الداخلية والخارجية لدى الملاكات التدريسية وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للملاكات التدريسية ومنحهم الدوافع التي تحفزهم وتشجعهم على زيادة رغبتهم في تقديم المعرفة الافضل وعدم احتكارها في عقولهم مما يزيد في الرغبة على التجديد الإستراتيجي الاستثماري.

## 5. قائمة المراجع:

1. الشوبكي ، مازن جهاد إسماعيل ، ( 2019 ) ، "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وتأثيره على تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، المجلد ، (10) ، العدد (1) ، الجزء (2) .
2. مريم، شباب وسناء ، جبيرات ، (2019)، "أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. الطائي ، يوسف حجيم سلطان و الكلابي ، امير نعمة مخيف،(2017)،" اثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية"، دراسة تطبيقية لي عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (14) ، العدد( 3 ) .
4. الطه ، شهاب محمد محمود ، الهلالي ، كلثوم حميد رمضان ، (2020) ، " مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمين"، دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) ، العدد (50) .
5. كاظم ، جاسم راهي ، واخرين ، (2021)، "تأثير الذكاء الأخلاقي في تعزيز البراعة التسويقية"، بحث استطلاعي لآراء موظفي شركة زين العراق للاتصالات ، فرع محافظة المثنى، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، المجلد(10)، العدد (40).
6. Macpherson, A., Kiersch, C. and Antonacopoulou, E. (2020), "Can senior management sustain engagement and identification to support learning? Designing communities and defining goals", Journal of Strategy and Management, Vol. 13 No. 1, pp. 144-159. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0136>.
7. Villena-Manzanares, F, T, and Eugenio Pellicer. (2021). "Organizational Factors That Drive to BIM Effectiveness: Technological Learning, Collaborative Culture, and Senior Management Support" Applied Sciences, Vol. 11, No. 1: 199. <https://doi.org/10.3390/app11010199>
8. Behrendt, P., Mats, S., & Gorlitz, A. S. (2017). "An integrative model of leadership behavior". The leadership quarterly, Vol. 28, No. 1, 229-244.



9. Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2022). "The influence of team members' motivation and leaders' behaviour on scientific knowledge sharing in universities". *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 88, No. 2, 320-336.
10. Rohman, A.; Eliyana, A.; Purwana, D.; Hamidah, H. (2020). "Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vlo.8 No. 1.
11. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance". *Journal of Business Research*, Vol. 128, 788-798.
12. Al-Kurdi, et al. (2018) "Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review", *Journal of Enterprise Information Management*, Volume. 31, Issue. 2.
13. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance". *Journal of Business Research*, Vol. 128, 788-798
14. Kadim, J. R., Sabti, Y. M., Ali, G., Rizvi, T., Shaltag, K. H., Abbas, Yasir Abdullah, Karim, H. Y., & Shliot, S. M. (2021). "The Moral Intelligence of the Worker and Its Impact on the Organizational Prowess: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Kufa Cement Plant Workers". *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol.2, No 4.
15. Brix, J . (2019), "Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 26, No. 1, pp. 12-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
16. Oehmichen, J., Heyden, M. L., Georgakakis, D., & Volberda, H. W. (2017). "Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms". *The International Journal of Human Resource Management* , Vol.28 No.2 , 283-306.
17. Chen, Y. (2017). "Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation". *Business Horizons*, Vol. 60, No.3, 385-394