تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الإستراتيجية[1]

بحث تحليلي لآ راء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل

The impact of psychological engineering techniques in Enhancment Strategic Ambidxterity- Analytical Research of views of a Sample of collge members Private universities and Colleges working in Governorate of the Babylone

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي
Hussein Hurajah ALHasnawi
hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

هند عدنان السنجري
Hind Adnan Al-Sanjari
hindadnanhn@gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء
Economics and Administration College – Karbala University

الملخص:

يسعى البحث الحالي الى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الاستراتيجية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل ولتحقيق ذلك أعْتُمِدَ في قياس تقنيات الهندسة النفسية على ثمانية أبعاد فرعية هي (المرونة ، الارتكاز ، الاستنباط ، النمذجة ، الفروق الفردية ، القيادة ، تأسيس العلاقة ، والتعزيز العاطفي والادراكي) بينما جرى قياس البراعة الاستراتيجية من خلال بعدين هما (الاستراتيجية الاستكشافية ، والاستراتيجية الاستثمارية) وقد أعْتُمِدَ على المنهج الوصفي التحليلي في عرض موضوعات البحث كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وتمثلت العينة بـ(200) فرداً من اعضاء الهيئة التدريسية وقد استخدمت مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالصدق الظاهري وصدق المحتوى ، التحليل العاملي التوكيدي ، الاحصاءات الوصفية ، تحليل ارتباط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، وقد استخدمت هذه الاساليب على البرامج الاحصائية (Amos V.23 ,SPSS V.25) وقد توصل البحث لعدد من الإستنتاجات اهمها : تحسين مستوى تقنيات الهندسة النفسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات المبحوثة بتأثيره يعزز مستوى البراعة الاستراتيجية بصفة اجمالية, وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: تقنيات الهندسة النفسية، البراعة الاستراتيجية.

Abastract

The present research seeks to determine the nature of the relationships of influence and the link between psychological engineering techniques and strategic ambidexterity at the level of universities and private colleges in the province of Babylon to achieve this, the measurement of psychological engineering techniques was based on eight sub-dimensions (Flexibility, Anchoring, Elicitation, Modeling, Individual Differences, Leadership, Establishing Rapport, and Emotional &Cognitive Boosters) While strategic ambidexterity was measured by two dimensions (Exploratory strategy, Exploitative strategy), the Descriptive and Analytical Methodology was used to Present the research topics, The sample was (200)

[1] **بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة من خلال تقنيات الهندسة النفسية) .**

faculty members. A variety of statistical methods and tools have been used test, Assertive factor analysis, descriptive statistics,(pearson) correlation analysis, structural equation modeling,& path analysis & these methods have been used on statistical programs (Amos,V,23, SPSS V.25), The research has reached a number of conclusions, the most important of which: improving the level of psychological engineering techniques among faculty members in the researched universities and colleges in turn enhances the level of strategic ambidexterity in general, ,the research concluded with a number of appropriate recommendations.

Key Words: Psychological Engineering Techniques, Strategic Ambidexterity.

المقدمة

الحداثة التي يشهدها المجتمع اليوم والخطى المتسارعة باتت مريبة نوعاً ما نتيجة التغييرات المعاصرة والمفاجئة إضافةً الى الإفتقار لدعائم أخلاقية إنسانية قبل أن تكون سلوكية لذا جاءت الفكرة الأساسية للبحث من أجل التكيف والسيطرة مع البيئات التي تعيش فيها المنظمات على إختلاف أنواعها ولدفع عجلة التنمية والتطور الى الامام , إذ تبلورت متغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية,والبراعة الإستراتيجية) بما يلائم بيئات العمل تلك إذ يتبنَى المحور الرئيسي للبحث مجالاً فاعلاً متضمنا القطاع الاهلي على مستوى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات و الكليات الاهلية لمحافظة بابل لمدى توافق المنظمات المبحوثة مع متغيرات البحث من اجل التماس مقاييس للنجاح التي ترسم بها المنظمات والجامعات ملامح أعمالها للوصول الى قيادات بارعة تتطلع الى الأهداف المنشودة و تحقق ماتعول عليه آمالها, ولتحقيق ذلك تضمن البحث أربع مباحث تحددت أهدافها بالآتي :المبحث الاول إحتوى على الاطار المنهجي بفقراته الأساسية، أما الثاني تضمن الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والعلاقة التي تربط متغيرات البحث، والثالث تضمن عرض نتائج البحث الميداني وإختبار الفرضيات والمبحث الاخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية التي توصل اليها الباحثان .

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

أولاً: منهجية البحث: يناقش هذا المحور فقرات رئيسة لمنهجية البحث العلمي في السياق الآتي:

1- مشكلة البحث

الإختلاف في الآراء الواردة التي تتجلى في كتابات العلماء والباحثين بمتغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية , والبراعة الإستراتيجية), وعن طريق المقابلات المتكررة مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (عينة البحث) لاحظ الباحثان حالة من عدم الوضوح والإدراك لمدى أهمية متغيرات البحث في بيئة العمل مما قد يُصَّعب الأمر على قيادات الجامعات في التعامل مع موظفيهم وتأسيساً على ماسبق يمكن توضيح مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وكالاتي :-

1- ماهي المنطلقات والمضامين الفكرية لمتغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية, والبراعة الإستراتيجية)؟

2- ماهي المقاييس المناسبة والأبعاد والفقرات الضرورية التي يمكن أن تعتمد في قياس المتغيرات الرئيسة (تقنيات الهندسة النفسية, والبراعةالإستراتيجية) والتي يمكن تطبيقها في الجامعات والكليات الأهلية ؟

3- ماهو مستوى متغيرات البحث وأبعادها الفرعية ميدانياً في الجامعات والكليات المبحوثة ؟

3- ماطبيعة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية؟ وهل يمكن تطبيقها بأثر هادف يعبرعن خطط ورؤى القيادات العاملة في تحقيق الأداء الجيد والتنمية في مضمون أعمالهم ؟

2 – أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي في جوانب دقيقة على المستويين الفكري والميداني:-

تكمن الاهمية المعرفية لمتغيرات البحث في كونها نتاج مفاهيمي تبدأ من حيث توقف الآخرون وجوهر التوافق والتواصل الفكري والسلوكي وميدانياً أَن البيئة الجامعية تُعد مجال خصب متطلعاً نحو التغيير المستمر ويسلط الضوء عليها لكونها تحتوي على أكبر شرائح المجتمع من قادة وتدريسيين وإداريين ومتعلمين ولمعرفة وتشخيص وجود الذكاء الأخلاقي للقائد على مستوى القادة وتأثيرها في تعزيز البراعة الإستراتيجية لدى الأعضاء التدريسين.

3 – أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد أهم الأهداف عن طريق الاتي :-

1- تحليل وتشخيص نماذج القياس التي توصل اليها المنظرون بما تتلائم مع متغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية, والبراعة الإستراتيجية) وإختيار النماذج الأكثر ملائمة لمتغيرات وأبعاد البحث الحالي .

2- تشخيص الواقع الميداني الذي تعيشه الجامعات المبحوثة من حيث تحديد مستوى متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية .

3- إختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية) وأبعادها الفرعية المنبثقة منها المتمثلة بـ (المرونة ، الارتكاز ، الاستنباط ، النمذجة ، الفروق الفردية ، القيادة ، تأسيس العلاقة ، والتعزيز العاطفي والادراكي) ومتغير (البراعة الإستراتيجية) وأبعادها الفرعية (الاستراتيجية الاستكشافية , والاستراتيجية الإستثمارية)

4- إختبار وتشخيص علاقات التأثير بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية في الجامعات والكليات الأهلية (عينة البحث) .

4 – متغيرات البحث ومقاييسه والتعاريف الإجرائية

تألف البحث الحالي من متغيرين أساسيين هما:

أ– تقنيات الهندسة النفسية : يمثل المتغير المستقل, اذ أعْتُمِدَ مقياس (Pishghadam et al.,2011) في تحديد الابعاد الفرعية لتقنيات الهندسة النفسية , ويتضمن هذا المتغير (8) تقنيات هي (المرونة,الارتكاز ,الاستنباط,النمذجة,الفروق الفردية, القيادة,تأسيس العلاقة ,والتعزيز العاطفي والإدراكي).

ب- البراعة الإستراتيجية : يمثل المتغير التابع, إذ أعْتُمِدَ مقياس(Musigire et al.,2017) في تحديد الأبعاد الفرعية للبراعة الإستراتيجية , وقيست هذا المتغير عن طريق بعدين هما (الإستراتيجية الإستكشافية,والإستراتيجية الإستثمارية).

ويوضح الجدول (1) أهم المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث:-

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

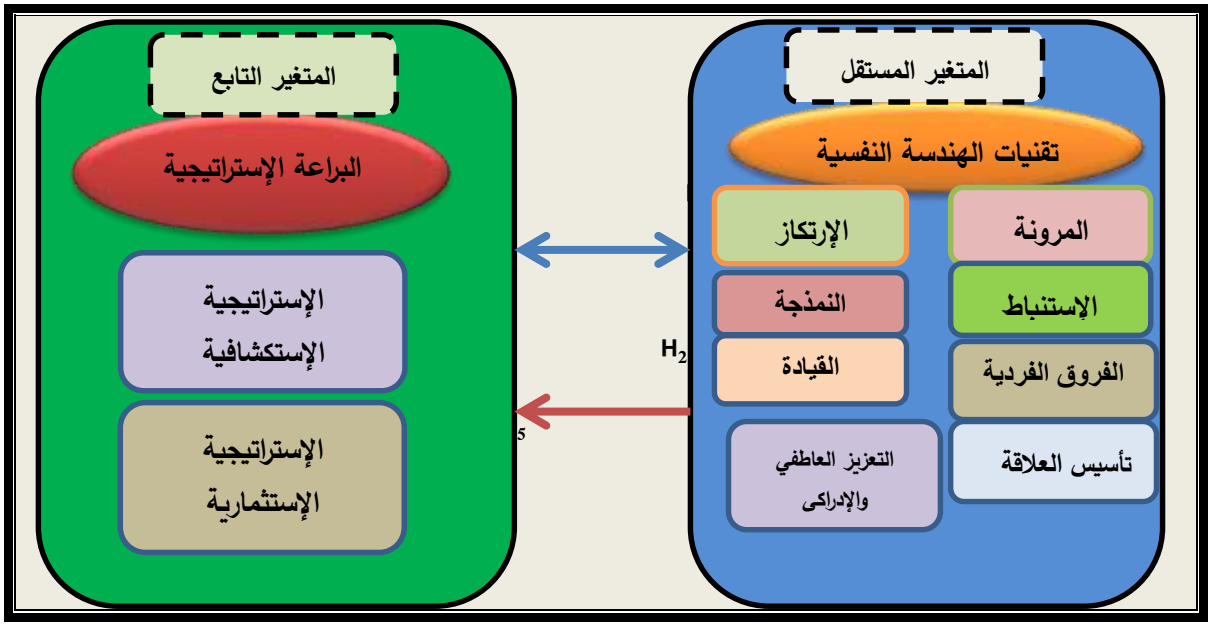
ت	المتغيرات		عدد الفقرات	المقياس
	الرئيسة	الفرعية		
1	تقنيات الهندسة النفسية PET	المرونة	6	(Pishghadam et al.,2011)
		الإرتكاز	4	
		الإستنباط	5	
		النمذجة	3	
		الفروق الفردية	7	
		القيادة	4	
		تأسيس العلاقة	4	
		التعزيز العاطفي والإدراكي	5	
2	البراعة الإستراتيجية SA	الإستراتيجية الإستكشافية	5	(Musigire et al.,2017)
		الإستراتيجية الإستثمارية	5	

المصدر: من إعداد الباحثين

5- المخطط الفرضي للبحث

يستعرض المخطط الفرضي التصورات المرسومة لمزيج العلاقات التي تربط متغيرات البحث عن طريق الرؤى والمضامين المعرفية لبيان طبيعة الأدوار بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وكما في الشكل (1).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

6- فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :-

1- الفرضية الرئيسة الأولى (H_1) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنويّة بين تقنيات الهندسة النفسية بأبعادها مع البراعة الإستراتيجية .

2- الفرضية الرئيسة الثانية (H_2) يوجد تأثير ذو دلالة معنويّة لتقنيات الهندسة النفسية بأبعادها في البراعة الإستراتيجية بأبعادها.

7- حدود البحث

تُعَدْ حدود البحث حجر الزاوية التي تستند عليها مقومات البحث إذ تتكون من نوعين هما: -

الحدود المكانية للبحث

إشتملت الحدود المكانية للبحث على ثلاث جامعات أهلية تعمل ضمن حدود محافظة بابل تمثلت بـ (كلية المستقبل الجامعة, الجامعة الإسلامية , وكلية الحلة الجامعة) .

الحدود الزمانية للبحث

إستمرت فترة البحث من2018/8/15 لغاية2019/9/2 إذ قسمت هذه الفترة لستة أشهر لكتابة الجانب النظري ومنهجية البحث وستة أشهر لتوزيع الإستبانة وتحليلها وكتابة الجانب الميداني والإستنتاجات والتوصيات.

8- مجتمع وعينة البحث

يمثل التعرف على مجتمع البحث بمثابة خارطة الطريق التي يستند عليها البحث الميداني ومن هذا المنطلق قد وقع الإختيار على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل أما عينة البحث المحور الأساس لتمثيل ووصف مجتمع البحث بأكمله إذ أُخْتِير العينة على أساس مؤهلات وخبرات متراكمة تضمنت خصائص إجتماعية وديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية (عينة البحث) في الجامعات المبحوثة وقد بلغ حجم العينة (200) عضو بالإعتماد على جدول لتحديد الحجم المناسب للعينة المبحوثة لـ(Sekaran,2003: 294) من مجموع مجتمع البحث البالغ (404) عضو, ولبلوغ العدد المناسب من حجم العينة التي أختيرت لأغراض البحث الحالي وزع الباحثان (224) إستبانة في الجامعات (عينة البحث) اذ تم إستُرجع (200) إستبانة صالحة للتحليل أي بلغت نسبة الإسترجاع (89 %) والجدول (2) يوضح المعلومات الأساسية لمجتمع البحث:-

الجدول (2) المعلومات الأساسية للجامعات والكليات الأهلية مجتمع البحث

ت	إسم الجامعة الأهلية	سنة التأسيس	عدد التدريسين	اللقب العلمي			
				أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد
1	كلية المستقبل الجامعة	2009	254	25	31	53	145
2	الجامعة الإسلامية	2004	40	2	10	1	27
3	كلية الحلة الجامعة	2011	110	8	30	5	67

المصدر : من إعداد الباحثين على ضوء المعلومات التي جمعت من الجامعات والكليات المبحوثة

9- أدوات البحث

1- الجانب المعرفي : أُستخدمت المراجع الأجنبية والعربية من مصادرها المتنوعة من المكتبات العراقية والعربية و الإنترنت وكذلك بالإعتماد على الرسائل والأطاريح والكتب والمجلات والدوريات والمقالات في هذا المجال .

2- الجانب الميداني : أُسْتُخدِمَ الإستبانة في جمع البيانات اللازمة من آراء أفراد العينة حول مقاييس المتغيرات إذ أُعدتْ بناءً على مقاييس أجنبية كما عُرضتْ على الخبراء والمحكمين[2] من ذوي الإختصاص للإستفادة من وجهات النظر ولإجراء التعديلات اللازمة أُعتُمِدَ في قياس المتغيرات تدرج (Likert) الخماسي الذي يتدرج في الاجابة ضمن خمس فئات (اتفق تماماً – لااتفق تماماً) وضمن مدى إجابة (5-1) .

10- أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

لغرض إتمام البحث الحالي لابد من استخدام أساليب إحصائية مناسبة وبالإعتماد على برامج (Amos 23) (SPSS **V**. 25), و (Microsoft Excel 2010) , وتشمل الأساليب الاتية :-

1- **ادوات الصدق والثبات :-**

أ- التحليل العاملي التوكيدي:- وسيلة إحصائية تستخدم في بناء مقياس البحث وللتأكد من صدق المقياس وإنسجامه مع البناء النظري الذي أعد من أجله .

ج- معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من درجة إتساق وثبات المقاييس ومدى دقتها ميدانياً.

2- **الادوات الاحصائية الوصفية :-**

أ- الوسط الحسابي : أداة إحصائية تستخدم لتحديد مستوى المتغيرات في الواقع الميداني .

ب – الانحراف المعياري :أداة قياس احصائية تقيس مدى التشتت في الآراء عن وسطها الحسابي.

ج- معامل الاختلاف النسبي: لبيان قيمة الوسط الحسابي ودرجة تباينه عن الإنحراف المعياري .

د- الأهمية النسبية: لحصر إجابات القادة ولتحديد مستوى تلك الاجابات وأهميتها النسبية ميدانياً .

3- أساليب إختبار الفرضيات

أ- تحليل الارتباط البسيط (Pearson) : أداة مهمة في تفسير العلاقة بين متغيرين .

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية : لقياس علاقات التأثيرالبسيط والمتعدد بين متغيرات البحث .

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يعرض المبحث صورة شاملة لمحاور أساسية تمثلت بالمحور الأول تقنيات الهندسة النفسية وأهم ما تضمنته من مرتكزات نظرية متنوعة والمحور الآخر تمثل بالبراعة الإستراتيجية ماتضمنه من سرد فكري وكما يأتي: -

أولاً: تقنيات الهندسة النفسية **Psychological Engineering techniques**

1- **مفهوم الهندسة النفسية**

ينشأ علم الهندسة النفسية من التقاء علم النفس والهندسة وبذلك ينفرد بالتميز عن الهندسة البشرية (Baber et al., 1997:1258) وتمثل أقوى الطرق التي وجدت للتواصل والتغيير والأداء الفريد طُبِقَتْ في نطاق واسع مصاحبة لنتائج مذهلة في أغلب المجالات المتنوعة (Smart,2006:5) اذ أن الهندسة النفسية فن ويعبر عنها بالتميز النفسي "Psychologkal Excellence " وعادةً ما تستند إلى الاعتقاد بأن الجميع يمكن أن يبحث عن التميز وبذلك سيكون أمراً بارزاً في جميع مجالات الحياة (Bashir&Ghani,2012: 217), والأفراد غالبا مايريدون تفسيراً دقيقاً لاسئلتهم نحو ما هي الهندسة النفسية؟ لكن هذا السؤال من الصعوبة الاجابة عليه اذ لا يمكن التعبير عن الهندسة النفسية بمفهوم واحد لأن هناك العديد من التفسيرات للهندسة النفسية (O'Connor,2001:5) وهذا سيوضح في المفاهيم الظاهرة في الجدول (3): -

[2] ملحق يوضح قائمة متسلسلة من الخبراء والمحكمين رُتِبتْ حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية .

الجدول (3) مفاهيم الهندسة النفسية وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المصدر	المفهوم
1	(Carey et al.,2010:1)	نظام العلاج البديل الذي يهدف إلى تثقيف الأفراد عن طريق الوعي الذاتي والتواصل الفعال ، ونمذجة وتغيير أنماط سلوكهم العقلي والشعوري .
2	(Casale,2012:5)	هي مدرسة التقنيات النفسية التي تتواصل بفاعلية مع العقل الباطن (اللاواعي) أوالعقل الباطن المتلقي (الواعي) .
3	Yameen & Iftikhar) (,2014:332	مجموعة من الاستراتيجيات العملية التي يستخدمها الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة والناجحة في حياتهم اذ تجمع الكلمات والأفكار والسلوكيات لتحقيق الأهداف.
4	Abdivarmazan&Sylabkhori) (,2016:70	مجموعة من المعارف التي تتعامل مع امتيازات الفرد وفعاليته ، وتعمل على تطوير المجموعة بمساعدة هيئات علمية ، تشير إلى حقيقة كيف يطور الإنسان المعاني والمفاهيم في الحياة الخاصة به وكيفية التواصل عن طريق الخبرات .
5	(Budiman et al.,2018:60)	إنموذج يستخدمه الأفراد لتكوين تجارب حياتهم الفريدة إذ تمثل مجموعة من القدرات والتقنيات للتفكير والسلوك الفعال .
6	Nahi &AL-Thamery) (,2018:5	مجموعة من القواعد والتقنيات المقترحة لتعديل السلوك في تحقيق التحسين الذاتي ، والاتصالات الشخصية الفعالة .
7	Amirhosseini&Kazemian,) (2019:1	هي علم الميثولوجيا (المنهجية) المستخدمة في التعرف على الأنماط السلوكية وإمكانية تحسين ذلك السلوك للأفراد .

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى الأدبيات المذكورة

وعليه يمكن تعريف (الهندسة النفسية) بأنها مجموعة تقنيات حديثة تنظم أفعال وردود الأفعال للأداء داخل المنظمات ومن ثُمَّ هي تسهم في توجيه سلوكيات الأفراد إتجاه الأعمال الهادفة .

2- أهمية الهندسة النفسية

ازداد مؤخراً الاهتمام المكثف في مجال الهندسة النفسية نتيجة التطورات المتعاقبة, وقد لحقت هذه التطورات المؤتمرات منها المؤتمر الدولي الأول لعلم الهندسة النفسية وعلم الأجناس المعرفي الذي عقد في ستارتفورد أبون آفون Stratford-upon-Avon بالمملكة المتحدة في أكتوبر 1996 ،اضافة الى الاهتمام الخاص في علم الهندسة النفسية في جمعية علم النفس البريطانية ، وإطلاق مجلة أمريكية جديدة في عام 1997 بهذا الخصوص (Noyes&Stanton,1997:107) وغالباً ماتكمن الأهمية الأساسية لها في التركيز على الاهتمام بالمهارات النفسية لزيادة التأثير والوعي لدى الأفراد (Borg&Freytag,2010:3) من جانب اخر تسهم الهندسة النفسية بإمكانات كبيرة في تنفيذ الفعاليات المتنوعة التي تهدف إلى خلق ثقافة التطوير والبحث في المكان المناسب (Carey et al.,2010:31) كما أَنَّ للهندسة النفسية تأثير ملحوظ في نفسية الإدارة ككل والفرد العامل بالخصوص لكونها تطبيق حديث في ميدان العمل إذ من الضروري معرفة أهمية الهندسة النفسية بوصفها مهارة فعالة للمدير الاستثنائي وبفوائد متنوعة في مجال الاعمال المختلفة (Yazdanifar & Joey, 2015:459) فضلاً عن تعلم السيطرة والتغلب على العقبات على مستوى الأعمال (Smart,2006:6).

وفي ضوء ذلك تَكمُن أهمية الهندسة النفسية بأنها مؤشر متميز تراعي حقوق الأفراد وقدراتهم الذاتية في تحدي أنفسهم والصعاب من أجل تحقيق الطموح الذي يسعون اليه وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الكامنة في العمل.

3 - أبعاد الهندسة النفسية

التدقيق في دراسة الابعاد وإستنتاج آثارها القاعدة الاساس الذي تتأسس عليه الهندسة النفسية (Budiman et al.,2018:43) وبذلك عُدت تأطيرات مفاهيمية مرتبطة بالهندسة النفسية وبمدى فاعليتها في تكوين نماذج مختلفة قد أوضحت فيها توجهات الباحثين المختلفة إذ ركز (Antić,2006) على أربعة أبعاد هي (النتائج,العلاقة,الوعي الحسي, والمرونة) وذهب (Selvaraju et al .,2009) في تحديد ثلاثة عشر بعداً للهندسة النفسية تمثلت بـ(العلاقة,الارساء,الحفيف,إعادة الصياغة,الخطوات الستة لإعادة الصياغة, التنبؤ والإنسجام,توحيد الأجزاء,الإستعارة,إستراتيجيات ونمذجة النجاح,العلاج غير التوجيهي,برامج ميتا,العلاج الأسري, ,والقيم), أما (Pishghadam & Shayesteh ,2011) قد اشار الى ثمانية أبعاد أساسية للهندسة النفسية وهي(المرونة,الإرتكاز,الإستنباط,النمذجة,الفروق الفردية,القيادة,تاسيس العلاقة,والتعزيز العاطفي والإدراكي), و تضمن الإنموذج المقدم من قبل(Joey&Yazdanifard,2015)على أربعة أبعاد هي (إعادة الصياغة,الإرساء,العلاقة,والقيادة والسرعة), في حين أوضح (Lashkarian& Sayadian,2015) في إنموذجه أن أبعاد الهندسة النفسية تمثلت بأربعة ابعاد (إعادة الصياغة,الإرساء,العلاقة,ومرونة الإستجابة) .

وإعتماداً لماسبق أُختِرَ إنموذج (Pishghadam & Shayesteh ,2011) إذ عد إنموذج مثالي يضم في طياته تقنيات شاملة تمثلت باللبنات والعوامل النفسية والادراكية والقيادية التي تعد النقطة الأبرز التي تتطلع إليها المنظمات في تحديد المقومات السلوكية بشقيها النفسية والإجتماعية من أجل زيادة الخبرة والاستجابة لمحيط العمل, وتَكمُن أبعاد الهندسة النفسية بالاتي: -

أ- المرونة Flexibility

يسهم الافراد الذين يدمجون الهندسة النفسية في حياتهم من إمكانية تطوير أنفسهم بشكل أفضل والمضي بقدرات فاعلة للتحلي بالمرونة ومعرفة ما يجب القيام به لتحفيز ذاتهم إيجابياً (Targutey,2010:72) والإقتداء بالمرونة لتغيير الفعل غير المفيد الى شيء آخر مع الأخذ بنظر الإعتبار مايرغب به وما سيحصل عليه (O'Connor,2001:4) ولابد من إلقاء الضوء على المرونة السلوكية (Behavioural Flexibility) التي تُعنى بالاستعداد لممارسة سلوكيات جديدة (Nahi,2018:6) و بشكل عام يُعد مصطلح "المرونة" الاستعداد المهني في العمل على مجموعة معينة من الظروف غير المؤكدة (Li& Chang ,2011:3763).

ب- الإرتكاز Anchoring

شكل من أشكال التحفيز إذ يتشكل الارتكاز على أساس الحالة العاطفية للشخص ويمكن أن يحدث في ظروف إيجابية أو سلبية وفقاً للاحتياجاته (Afif et al .,2016:997) فضلا عن أنَّه يمثل عملية ربط الاستجابة الداخلية ببعض المؤثرات الخارجية بحيث يبقى تأثيره بالذاكرة (Targutay,2010:23) ويُعدُّ أداةً مفيدةً للتحكم في عواطف الفرد عندما يكون سعيد أو حزين وعادةً ماترتبط هذه المؤثرات بلغة الجسد والصوت والوجه (Olsson&Rexmyr, 2017:8) فالإرساء هو إختيار حالة ذهنية يرغبها الفرد واختيار منبه أو مرساة تساعده غلى تثبت هذه الحالة (العباجي وقاسم , 2008 :271) .

ج- الإستنباط Elicitation

عادةً ماتستخدم تقنيات الاستنباط للحصول على الخبرات التي تحتاجها المنظمات من قبل المختصين على إعتبار معظم هذه التقنيات نشأت في علم النفس (Milton et al .,2006:1214) ويمكن أن يكون استنباط الخبراء مفيداً لكونه يُمثل مساهمة في اتخاذ القرارات المستنيرة (Morgan,2014: 7176) وفي السياق ذاته لابد من الحاجة لتطوير أدوات إستنباط قوية والتأكد من أن أداء الخبراء لا يتراجع في العمل (Colson &Cooke ,2018:17).

د- النمذجة Modeling

الهندسة النفسية تُعُد شكل من أشكال النمذجة (Selvaraju et al .,2009:1) وعادةً ما يُعبر عنها بأنها موضوع محدد يمثل مجموعة من الاختلافات التي تحدث الفرق بين أداء العباقرة مقارنةً بذوي الأداء المتوسط (Hejase, 2015:139) فيما يركز الإهتمام على دراسة الهندسة النفسية لكونها تبحث في الذكاء والجودة عن طريق تعليم الأساليب الجيدة للآخرين لأجل حصول الأفراد والمنظمات الرائدة على النتائج المرغوبة وهذا مايُعرف بالنمذجة (O'Connor, 2001:5)كما تعنى النمذجة بالطريقة التي يتجلى فيها إنموذج الهندسة النفسية أو طريقة سلوكه من خلال مايتم ملاحظته ومن ثُمَّ يعد الانموذج عمل نشط أكثر من كونه عمل مستقر (Baez,2014:38) إذ تنطوي عملية النمذجة بالنظر إلى أنماط النجاح المتجذرة بعمق وإكتسابها في مكان العمل (Salma,2016:8).

هـ – الفروق الفردية Individual Differences

تاريخيا، كانت دراسة الفروق الفردية كمجالا للبحث منفصل نسبيا عن علم النفس التجريبي. لذا فقد بُحِثَ في مجال الاختلافات الفردية المستقرة بين الناس ، إذ تحظى الاختلافات السلوكية بقدر من الاهتمام بصدد السمات الشخصية والقدرات المعرفية (Williams et al .,2008:219) وتعد دراسة الفروق الفردية مجالاً غنياً بالآثار والنتائج الواقعية, إذ أظهر عدد كبير من الأبحاث أن مجموعة من الموضوعات المتعلقة ببيئة العمل تتأثر كثيراً بالاختلافات الفردية (Moore,2008:88).

و- القيادة Leading

بدات دراسة القيادة كنظام علمي في أوائل القرن الماضي لكون القيادة الفاعلة أمر ضروري من اجل التعامل مع النمو الاقتصادي والاجتماعي وكافة المشاكل البيئية التي تحيط عالم الاعمال (Yukl,2013:422) وفي ذات الإتجاه يتم تصوير القادة الحقيقيين على أنهم يتمتعون بخبرة ذاتية وحرية الرأي الذي يعكس الوضوح حول قيمهم وقناعاتهم (Shamir,2005:396) إذ يمكن أنْ تساعد الهندسة النفسية أيضاً في خلق قادة ملتزمون بإنشاء عمل أفضل عن طريق المعرفة العميقة وإمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق قيادة وتدريب الموظفين (Yazdanifard,2015: 460 &Joey) .

ز- تأسيس العلاقة Establishing Rapport

إنَّ العلاقة تقنية قوية نتيجة لآثارها وتأثيراتها , وإنَّ تأسيسها يعد ضرورياً لأجل التواصل مع الزبون (Yemm, 2006:31) ومن المعروف أن الهندسة النفسية واحدة من اكثر الادوات فاعلية لخلق علاقات جيدة مابين الافراد كما تعدالهندسة النفسية بناءة في تحقيق التميز بالاداء وتحسين التواصل (Hosseinzadeh& Baradaran,2015:68-69) عن طريق الفهم واحترام الواقع الفعلي للفرد الآخر إذ يمكن أنْ تجعل المرء لديه رابط قوي مشترك من خلال المبادرة إتجاه رغبته (Hejase, 2015:142).

ح- التعزيز العاطفي و الادراكي Emotional And Cognitive Boosters

في الحياة الاجتماعية , غالباً مايكون هناك تصورات متباينة لابد من النظر فيها من خلال ما يمكن للمرء أن يستجيب معها من خلال الإدراك الذاتي وفهم اراء الآخرين ومن المنطلق نفسه فالإدراك عامةً يمثل كنظام يتفاعل مع بيئة العمل (Afif et al .,2016:999) وفي الاتجاه ذاته أظهرت الدراسات والبحوث أن سعادة الفرد ترتبط بالإنجاز في مجالات الحياة والعمل المختلفة وواقعياً تؤدي العواطف تأثيراً في الوظائف اليومية إذ تتخلل المنظمات والعلاقات بين العاملين والمواعيد النهائية لدافع العمل (Graziotion et al., 2014:2).

ثانياً: البراعة الإستراتيجية strategic ambidexterity

1- مفهوم البراعة الإستراتيجية

تعد البراعة الإستراتيجية إطار عمل جوهري ترتبط بجميع الأفراد وعلى مختلف المستويات إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة الظروف المتسارعة والتغيرات الإقتصادية والتقدم التكنولوجي إذ تمثل البراعة بأنها قدرة المنظمة على إستثمار المعرفة الداخلية الموجودة وإستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة (Lavikka et al ,2015:.1142) والجدول (4) يوضح مفاهيم البراعة الإستراتيجية:

الجدول (4) مفاهيم البراعة الإستراتيجية وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المصدر	المفهوم
1	(Judge&Blocker,2008:916)	قدرة المنظمة على الجمع بين إستراتيجيات الإستكشاف والإستثمار عبر مجالات المنتجات والسوق والموارد .
2	(Kollmann & Stockmann,2010:167)	القدرة على متابعة الإبداعات الإستكشافية والإستثمارية في آن واحد ، إذ يمثل المحرك الرئيسي لبقاء المنظمة وتقدمها.
3	(Voss& Voss ,2013:1460)	الجمع بين الإستكشاف والإستثمار عبر أو داخل المجالات الوظيفية في المنظمة.
4	(Scott ,2014:49)	أولوية رئيسية تمكن المنظمات من قدرة بناء الإبداع والحفاظ عليه بإستمرار من أجل نجاح أسواق المنتجات الإبداعية المتزايدة والأساسية.
5	(Musigire,2016:197)	الإستكشاف والبحث عن الجديد في الوقت ذاته ومواكبة فرص السوق مع الإستفادة بفاعلية من الأسواق القائمة .
6	(Turner et al.,2017:520)	كيفية الإستكشاف في شبكات وفروع المنظمة الحالية والجديدة في آن واحد أي(داخل وخارج المشاريع التي تنتمي المنظمات إليها).
7	(Hortovanyi,2018:1)	نقطة إنطلاق للأفراد الممارسين إذ يوفر البحث عن تلك البراعة التكييف مع التغيير الخطير الناجم عن الثورة الصناعية الرابعة .

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا الى الأدبيات المذكورة

وفي ضوء ذلك تُعرف البراعة الإستراتيجية مؤشر فعال لبراعة المنظمات ومقياس مهم لمهارة وتميز الأفراد العاملين عن غيرهم، ويُعدُّ الوصول الى هذه المرحلة مهم جدا لأنها تمثل التمسك في مراتب ومكانات قيادية وجوهرية وتسلق خطى النجاح عن طريق إستثمار إمكانيات المنظمة في مشاريع متنوعة مع وجود عاملين مهمين هما الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة التي تساعد في تحفيز طاقم العمل وتحقيق نتائج مرضية.

2- أهمية البراعة الإستراتيجية

الظاهرة الأساس في نشوء وتميز المنظمات يعبر عنها بالبراعة الإستراتيجية , إذ يتفق(Du&Chen,2018:42- 43 ; Judge &Blocker,2008:920) بأنَّ لها أهمية خاصة في ظروف عدم اليقين والتقلب البيئي إذ ترتبط قدرة المنظمة على التغيير إرتباطاً إيجابياً بالبراعة الإستراتيجية فضلاً عن أنها تساعد بالمحافظة على الإستراتيجية الرشيقة بالتواؤم بين البيئة الحالية والتكيف مع الإضطرابات المحتملة مستقبلاً وبأنها تُعد خلفية نظرية مثمرة للدراسات المستقبلية (Michl et al.,2013:59) إذ تعمل على تعزيز القدرة السلوكية للموظفين لإظهار التوافق والقدرة على التكيف عبر وحدة الأعمال بـأكملها (al.,2009:937 Chang et) وسابقة مهمة لتحسين العلاقات الفعالـة مع الزبائن (Navarro & Dewhurst,2007:1730)،وتأسيساً على ماتقدم يمكن تحديد أهمية البراعة الإستراتيجية في مساعدة المنظمات عن طريق التأثير الوقائي والعلاجي الذي تسلكه لتكوّن أشبه مايكون بالتغذية العكسية التي تعمل كدورة كاملة لمعالجة الإنحرافات في العمل .

3-أبعاد البراعة الإستراتيجية

إختلف الباحثين والمنظرين فيما بينهم عن طريق إسهاماتهم المطروحة بشأن أبعاد البراعة الإستراتيجية وأن وجهات النظر هذه تثير إختلافات في أحياناً معينة وتوافق في مواضع أخرى , فقد أوضح Li et al.,2008 (:1002-1003) أن البراعة الإستراتيجية تتكون من بعدين هما (الإستكشاف, والإستثمار) , في حين ذهب (Kollmann&Stockmann,2010:154-156) الى تحديد بعدين آخرين هما (السلوكيات الإستكشافية, والسلوكيات الإستثمارية) , وقد إعتمد (أبو سليم ,2014:37-35) على ثلاث أبعاد هي(الحساسية الإستراتيجية, الإبداع الإستكشافي ,والإستغلال الأمثل للفرص), ونظر (Qaiyum,2016:3) الى تحديد بعدين هما (التنقيب ,والإستثمار), وقد أوضح (Musigire et al.,2017:75-78) بعدين للبراعة الإستراتيجية هما(الإستراتيجية الإستكشافية, والإستراتيجية الإستثمارية), بينما إعتمد (Alabadi et al.,2018:14-17) في بحثه على بعدين هما(المحاذاة التنظيمية, والتكيف التنظيمي).

وتأسيساً لما تقدم سوف أُعْتمدَ إنموذج (Musigire et al.,2017) لقياس البراعة الإستراتيجية عن طريق أبعادها إذ عن طريقها تُعرْف الإستراتيجيات المستقبلية التي تقدمها إدارات الجامعات من أجل الإبداع في تقديم خدماتها التعليمية في البحث وإستكشاف ماهو جديد في مجالات متنوعة ومتطورة للوصول الى مستويات مناسبة من البراعة مع الأخذ بعين الإعتبار الكفاءة في إستثمار الخبرة للوصول الى مواطن القوة ولتحقيق المساعي المنشودة ,ومن ثُمَّ أبعاد البراعة الإستراتيجية تتمثل بالآتي :-

1 - الإستراتيجية الإستكشافية Exploratory Strategy

تعد هذه الإستراتيجية شريان عمل المنظمات من قادات وإدارات في مجالات متنوعة وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال إذ تحسن قدرة الفرد في بناء علاقات مترابطة والإستفادة من الموارد المهمة عن طريق القدرة في إستكشاف فرص جديدة (Li& Cui, 2017:3) أضف الى ذلك أنها تستكشف مزايا المُنتج الجديد من أجل إستهداف وجذب الزبائن الحاليين بإتجاه تحقيق التنمية في المجالات الوظيفية المختلفة (Voss& Voss,2013:1460) فقد وجهت الى الإستكشاف مؤخراً بسبب التطور المتمثل بالعولمة والتكنلوجيا الحديثة التي لها أثراً في العديد من المنظمات متعددة الجنسيات لتصبح أسواقاً عالمية واحدة (Han& Celly,2008:1).

2- الإستراتيجية الإستثمارية Exploitative Strategy

تمثل هذه الإستراتيجية عامل مهم في تحقيق فائدة كبيرة على مستوى المنظمات بالعموم, إذ غالباً ما تضع المنظمات مرونة إستراتيجية في أداء الاعمال المناطة بها للتعامل مع الخطوات المتسارعة الناشئة من إستثمار فرص الأسواق إذ تكسب المرونة الإستراتيجية أهمية في خلق مركز تنافسي جيد وتحقيق تمويل مناسب على مستوى أداء المنظمات (Kouropalatis et al., 2012:11) وغالباً ما ترتبط القدرة الديناميكية بالبراعة الإستراتيجية والتي تُفسر بإيجاز كقدرة تجارية متزامنة على مواصلة الإستثمار والقدرة على الإبداع لتحقيق الضمان على المدى القصير والإنجاز المهني طويل الاجل (Mashahad,2015:11) وأنَّ المنظمات التي تقوم بإحتضان البراعة تتمتع بأداء متفوق عن مثيلاتها عن طريق دفع الإستراتيجية الى أقصى الحدود (Han&Celly,2008:337) .

العلاقة بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الاستراتيجية

تمثل تقنيات الهندسة النفسية أدوات سلوكية تبني الأفراد نفسياً وعقلياً عن طريق نمذجة شخصياتهم وتحسين مقدراتهم الذاتية, في حين تمثل البراعة الإستراتيجية دراسة حديثة برزت على مستوى المنظمات مؤخراً والقادة والأعضاء على وجه الخصوص على إعتبار أَنَّ المنظمات تصل الى البراعة بوجود قادة يمتلكون تقنيات هندسة نفسية وبرمجتها بصورة واقعية بما يلائم قدراتهم وأن تؤدي النتيجة إلى خيارات هادفة في مختلف الأعمال.

و لغرض إستكشاف العلاقة بين تقنيات الهندسة النفسية وتعليم الأفراد أصول العمل (Yameen & Iftikhar,2014:332) إذ يُعد عن تلك العلاقة (John Ginder) بأنها إستراتيجية تعلم متسارعة للكشف عن الأنماط المراد إستخدامها في بيئة العمل (O'Connor, 2001:2) وغالباً ماتعد تقنيات الهندسة النفسية توليفة مهمة من الإدراك الواسع عن طريق توأمتها مع البراعة الإستراتيجية, إذ تعد إستراتيجية الإستثمار بعد أساسي لتحقيق الإستقرار أضف الى ذلك الإرتكاز كعنصر جوهري لتقنيات الهندسة النفسية والتأكيد على الكفاءة والسيطرة على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة فضلاً عن أن إستراتيجية الإستكشاف تركز على إقتناء المعرفة الجديدة وعادةً ماتشدد على المرونة والعلاقات غير الرسمية (Li&Cui ,2017:17) وتسهم تلك الإستراتيجيات في تعزيز الفعالية التنظيمية ولايتم ذلك إلا بوجود تأسيس العلاقة المناسبة التي تربط بين الإستراتيجيات المذكورة وتخضع للإشراف تحسباً لحالات عدم اليقين البيئي والركود التنظيمي (Judge&Blocker,2008:915) .

وتَكمُن العلاقة بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية بأنَّ تلك التقنيات مع أبعادها هي مجموعة أساليب وتقنيات وسيطة تستخدم كمنظومة تناغم وتبادل للمعرفة عن طريق تكريس الجهود الذهنية والنفسية لتسليطها بشكل مباشر على أعضاء وقيادات المنظمات المختلفة للسير بخطوات راجحة لتعزيز البراعة الإستراتيجية إذ تُعدُّ المحطة الأخيرة لربح المنظمات بخطوات متقدمة في مجالات متنوعة من منظمات الأعمال.

المبحث الثالث:الجانب الميداني

أولاً:الإختبارات البنائية لمقاييس البحث

يتناول المبحث التفحص والتدقيق بالبيانات المدرجة في استبانة البحث ومدى مصداقيتها والتحقق من ثباتها عن طريق مايأتي:-

1- إختبار الصدق الظاهري و صدق المحتوى

الهدف من هذا الإختبار لتدقيق ومعرفة مدى ملائمة مقاييس البحث (تقنيات الهندسة النفسية ,والبراعة الإستراتيجية) مع الواقع الفعلي للمنظمات المبحوثة (الجامعات الأهلية) فقد جرى اختبار نوعين من اختبارات الصدق لكن أكثرها شيوعاً هما اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Rattray & Jones,2007:238)

إذ لابد من إجراء فحص أولي لمضمون الإستبانة بصورتها الأولية والتي تستند على مقاييس عالمية ومعرفة مدى جاهزيتها وثباتها في إمكانية تطبيقها كمدخل ضروري لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة وبذلك جرى عرضها على المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص للإفادة من ملاحظاتهم وأفكارهم في التوصل الى مقياس يتفق مع ميول وأفكار أفراد العينة , أما صدق المحتوى فأن تناغم متغيرات البحث (تقنيات الهندسة النفسية, والبراعة الإستراتيجية) مع أبعادها والفقرات الفرعية المنبثقة منها عن طريق ماسبق ذكره بعرض الإستبانة على المختصين في علوم إدارة الأعمال وحيازتها قبول واتفاق أغلب آراء المحكمين وكمحصلة ضرورية لما ذُكر فأن مقاييس البحث قدحققت الشروط المنطوية للصدق الظاهري وصدق المحتوى وأصبحت الإستبانة ملائمة للتطبيق ميدانياً.

2- اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تُعنى هذه الفقرة بتسليط الضوء على التحليل العاملي التوكيدي كونه أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية من اجل التاكد من الصدق البنائي لمقاييس البحث (Musigire et al.,2017; Pishghadam et al.,2011) ونتيجة لذلك استخدم البرنامج الاحصائي (Amos V.23)ولتقييم الانموذج الهيكلي للنواتج بإستخدام التحليل العاملي التوكيدي لابد من اتباع معياريين اساسيين (Schumacker&Lomax,2010:169):-

1 . تقديرات المعلمة Parameter Estimates

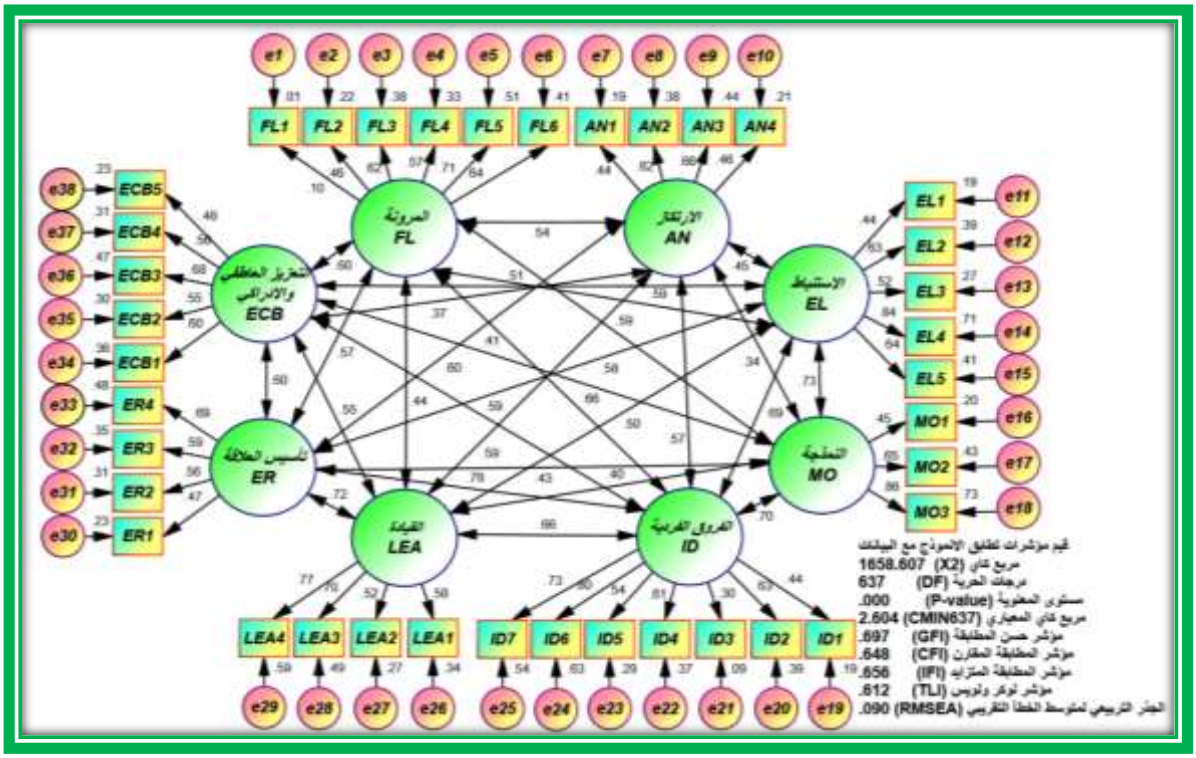
تبرز اهمية هذا المعيار في الجانب الميداني على انه تلك القيم التي تربط المتغيرات الكامنة بالمتغيرات الغير مقاسة وتُعد مقبولة في حال تجاوزت نسبتها (0.40).

2. مؤشرات مطابقة الانموذج Model Fit Index's

أحد المعايير الاحصائية المهمة والتي عن طريقها يتحكم بمدى مطابقة وانسجام الانموذج الهيكلي والدقة في المخرجات الخاصة ببياناته، ومن ثُمَّ نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث موضحةً بالآتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تقنيات الهندسة النفسية

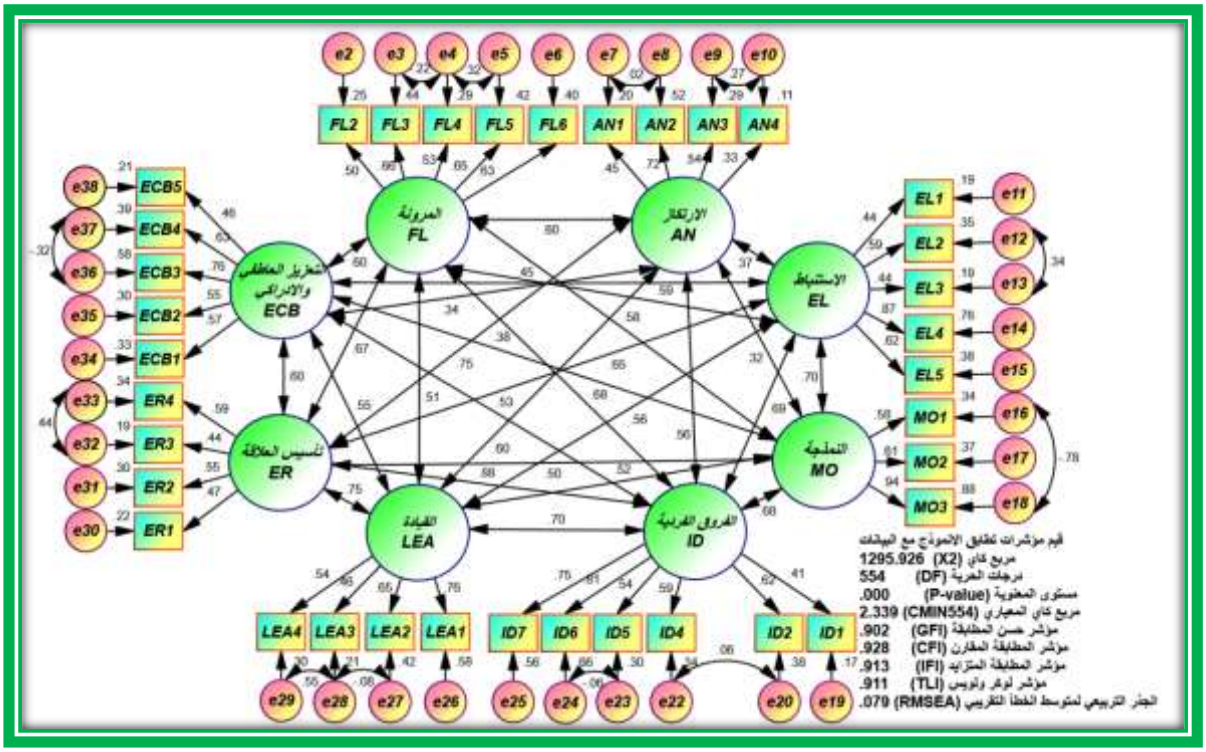
عن طريق تدقيق تقديرات المعلمات المعيارية الموضحة في الشكل (2) والظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد بفقراتها الفرعية، يتضح وجود فقرتين كانت فيهما اقيام تقديرات المعلمة دون (0.40) إذ بلغت قيمة الفقرة الاولى من المرونة (FL_1) (0.10) والفقرة الثالثة من الفروق الفردية (ID_3) بلغت نسبتها (0.30) مما يتوجب تفحص البرنامج والتمعن في مؤشرات التعديل المقدمة في حال امكانية اجراء التعديلات الممكنة.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل) لمقياس تقنيات الهندسة النفسية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

ونفذت تعديلات عدة حول علاقات التباين المشترك بين الاخطاء المعيارية ومن ثُمَّ فأن حذف الفقرتين ضرورة لابد منها وبذلك حُذفت والقيام بالتعديلات المطلوبة لحين الوصول إلى المديات المقبولة من مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي . وكما موضح في الشكل (3) :-



الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي (بعد التعديل) لمقياس تقنيات الهندسة النفسية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

وبذلك يتضح من الشكل (3) ان تقديرات المعلمة اصبحت من ضمن المسار الصحيح والنسبة المقبولة وقد تجاوزت نسبتها (0.40) وهي نسب معنوية لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) في الجدول (5)جميعها معنوية.

الجدول (5) معلمات ومسارات التحليل العاملي لتقنيات الهندسة النفسية

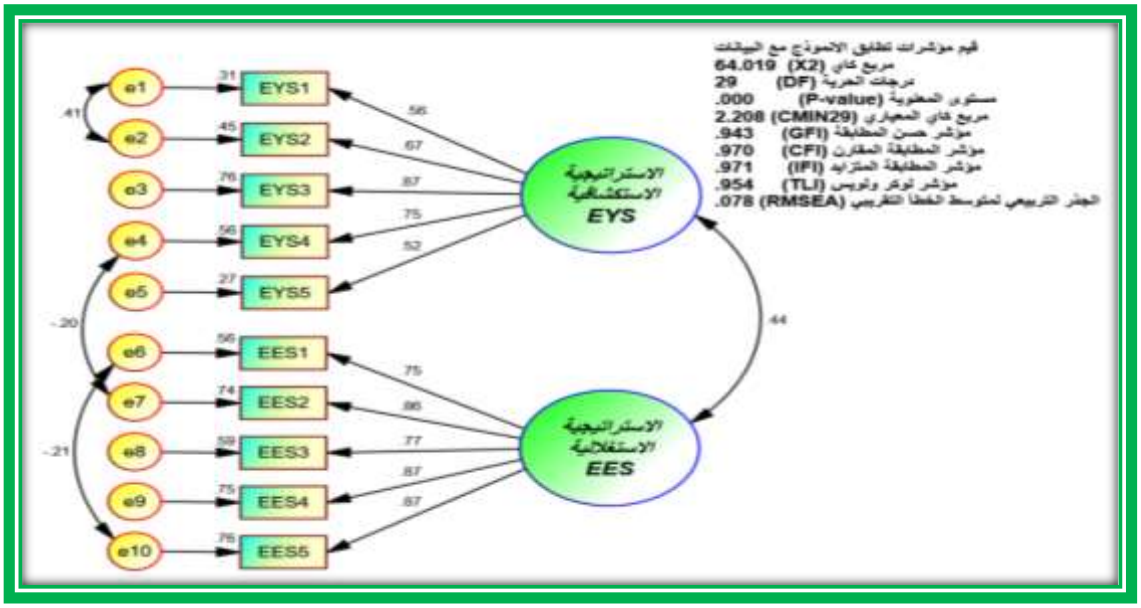
P	C.R.	S.E.	Estimate	الابعاد
***	5.791	.127	.735	FL2 <--- Flexibility
***	7.203	.136	.978	FL3 <--- Flexibility
***	5.846	.140	.818	FL4 <--- Flexibility
***	7.092	.144	1.024	FL5 <--- Flexibility
			1.000	FL6 <--- Flexibility
.002	3.153	.490	1.546	AN1 <--- Anchoring
***	3.655	.458	1.673	AN2 <---Anchoring
***	4.149	.365	1.513	AN3 <--- Anchoring
			1.000	AN4 <--- Anchoring
			1.000	EL1 <--- Elicitation
***	5.273	.340	1.794	EL2 <--- Elicitation
***	4.478	.304	1.364	EL3 <---Elicitation
***	5.970	.366	2.182	EL4 <---Elicitation
***	5.385	.289	1.554	EL5 <--- Elicitation
			1.000	MO1 <--- Modeling

***	5.581	.213	1.189	MO2 <--- Modeling
***	6.567	.224	1.471	MO3 <--- Modeling
***	5.516	.129	.712	ID1<--- Individual Differences
***	8.330	.105	.876	ID2 <---Individual Differences
***	7.909	.123	.970	ID4 <---Individual Differences
***	7.160	.096	.690	ID5<---Individual Differences
***	11.032	.098	1.083	ID6<---Individual Differences
			1.000	ID7<---Individual Differences
***	6.652	.149	.988	LEA1 <--- Leading
***	6.190	.145	.897	LEA2 <--- Leading
***	7.127	.120	.853	LEA3 <---Leading
			1.000	LEA4 <--- Leading
			1.000	ER1 <--- Establishing Rapport
***	5.329	.218	1.163	ER2 <--- Establishing Rapport
***	4.642	.266	1.235	ER3<--- Establishing Rapport
***	5.524	.271	1.494	ER4<---Establishing Rapport
			1.000	ECB1 <--- Emotional and Cognitive Boosters
***	6.028	.221	1.333	ECB2<--- Emotional and Cognitive Boosters
***	6.743	.223	1.501	ECB3 <--- Emotional and Cognitive Boosters
***	5.946	.219	1.304	ECB4 <--- Emotional and Cognitive Boosters
***	5.234	.211	1.106	ECB5<---Emotional and Cognitive Boosters

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الإستراتيجية

يتضح من الشكل (4) المؤشرات الموضحة على الاسهم والتي تربط المتغيرات بالفقرات الفرعية المنبثقة منها و قد تجاوزت (0.40) وتمثل النسب تقديرات المعلمات المعيارية للمتغير والذي يقاس ببعدين وزعت على (10) فقرة وهي نسب معنوية لأن مؤشرات النسب الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) كانت نسب معنوية أما فيما يخص مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (4) تدل على استيفائها لقاعدة القبول الخاصة بها ويعني هذا ان الانموذج الهيكلي نال مستوى مرتفع من مؤشرات مطابقة الانموذج وبدون تعديلات.



الشكل(4) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)

الجدول (6) معلمات ومسارات التحليل العاملي التوكيدي للبراعة الاستراتيجية

P	C.R.	S.E.	Estimate	الابعاد
***	5.752	5.752	.917	EYS1<---Exploratory strategies
***	6.495	6.495	1.114	EYS2<--- Exploratory strategies
***	7.041	7.041	1.703	EYS3<---Exploratory strategies
***	6.812	6.812	1.537	EYS4 <---Exploratory strategies
			1.000	EYS5 <---Exploratory strategies
***	11.840	.056	.664	EES1<---Exploitative strategies
***	16.288	.055	.895	EES2<---Exploitative strategies
***	13.376	.061	.810	EES3<---Exploitative strategies
***	16.648	.057	.943	EES4<---Exploitative strategies
			1.000	EES5<--- Exploitative strategies

المصدر : مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن المبحث وصفاً وعرضاً وتفسيراً احصائياً للنتائج المتولدة من البحث الميداني والتي تنتج من الآراء والإجابات المثبتة في استبانة البحث من قبل المِلاك التدريسي في الجامعات والكليات المبحوثة إذ لابد من التطرق لتأثيرات المتوسط الحسابي عن طريق مستوياته والتي تتدرج بالفئات:

(1-1.80) متدني جداً, (1.81-2.60) متدني, (2.61-3.40) مقبول (معتدل),(3.41-4.20) مرتفع,

(4.21 –5) مرتفع جداً (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) ,والانحراف المعياري , معامل الاختلاف ,الاهمية النسبية[3] باستخدام البرامج (Microsoft Excel , SPSS).

1- وصف وتشخيص متغير تقنيات الهندسة النفسية

يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير تقنيات الهندسة النفسية وأبعادها الفرعية إذ جاء ترتيبها كما يأتي (القيادة,النمذجة,الإستنباط,الفروق الفردية,المرونة,الإرتكاز ,تأسيس العلاقة,والتعزيز العاطفي والإدراكي) على النحو الاتي :-

الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير تقنيات الهندسة النفسية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
المرونة	4.03	0.491	12.18	80.60	5
الإرتكاز	4.02	0.551	13.72	80.42	6
الإستنباط	4.09	0.512	12.52	81.88	3
النمذجة	4.12	0.642	15.57	82.43	2
الفروق الفردية	4.03	0.543	13.47	80.68	4
القيادة	4.13	0.592	14.33	82.67	1
تأسيس العلاقة	4.00	0.569	14.23	80.02	7
التعزيز العاطفي والإدراكي	3.97	0.586	14.74	79.56	8
المعدل العام لتقنيات الهندسة النفسية	4.05	0.397	9.81	81.03	

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و(SPSS)

إذ يتضح المعدل العام لمتغير(تقنيات الهندسة النفسية) قد حقق المتوسط الحسابي الموزون بقيمة (4.05) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.397) كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (9.81%) واخيرا الاهمية النسبية بلغت قيمتها (81.03 %) , اذ تُعدُّ هذه النسب مرتفعة مما يعني مدى تأثير هذا العامل على نفسية الملاكات التدريسية عن طريق الربط بين طريقة التفكير للدماغ ومدى تناغم هذا التفكير على النفسية ومن ثُمَّ هو سلوك عقلاني يدفع بادارات الجامعات اخذه على قدر كبير من الاهتمام والمسؤولية.

2- وصف وتشخيص متغير البراعة الإستراتيجية

يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الإستراتيجية وابعادها الفرعية إذ جاء ترتيبها كما يأتي(الإستراتيجية الإستكشافية,والإستراتيجية الإستثمارية) وعلى النحو الاتي :-

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
الاستراتيجية الاستكشافية	4	0.682	17.05	80	1
الاستراتيجية الاستثمارية	3.75	0.915	24.39	75.06	2
المعدل العام للبراعة الاستراتيجية	3.87	0.700	18.08	77.53	

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و(SPSS)

[3] تستخرج إعتمادا على المعادلة الاتية :- (الوسط الحسابي ÷ درجة القياس * 100) .

إذ يتضح ان المعدل العام لمتغير (البراعة الإستراتيجية) قد حقق متوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.87) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.700) كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (18.08%) واخيرا الاهمية النسبية قيمتها (77.53%) , اذ تُعد هذه النسب مرتفعة كون البراعة الاستراتيجية نهج متطور يحسن مسيرة الاعمال ويعمل على تقليل الاخطاء والانحرافات الوظيفية لدى الأفراد العاملين.

ثالثاً: إختبار فرضيات البحث :

1. تحليل علاقات الارتباط بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية عن طريق **اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (H_1) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويّة بين تقنيات الهندسة النفسية بأبعادها مع البراعة الإستراتيجية)** كما في الجدول(9):-

أ- إذ يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقنيات الهندسة النفسية كمتغير مستقل والبراعة الإستراتيجية كمتغير تابع ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (.883**) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة بلغت (99%) مما يعني وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين .

ب- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية وحقق الفروق الفردية كبعد اقوى معامل ارتباط بمتغير البراعة الإستراتيجية اذ بلغت قيمته (.760**) في حين كان لبعد التعزيز العاطفي والإدراكي ادنى معامل ارتباط مع تقنيات الهندسة النفسية فبلغت قيمته (.634**) بمستوى معنوية (1%) اي بدرجة ثقة (99%) .

تأسيساً لما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن جميع علاقات الارتباط التي تُوصلَ اليها بين متغير تقنيات الهندسة النفسية بابعادها ومتغير البراعة الإستراتيجية كانت علاقات ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية وتمثل التقنيات حالة انسانية تسمو الى هيكلة المسوغات العاطفية والادراكية وتمثل قلب الجامعات لأهمية تأثيرها ببناء مجتمع يهدف الى بلوغ خطى البراعة الاستراتيجية وبرؤيا متجددة وهذا ماتبينه إجابات أفراد عينة البحث .

الجدول (9) علاقات الارتباط بين تقنيات الهندسة النفسية وابعادها والبراعة الاستراتيجية

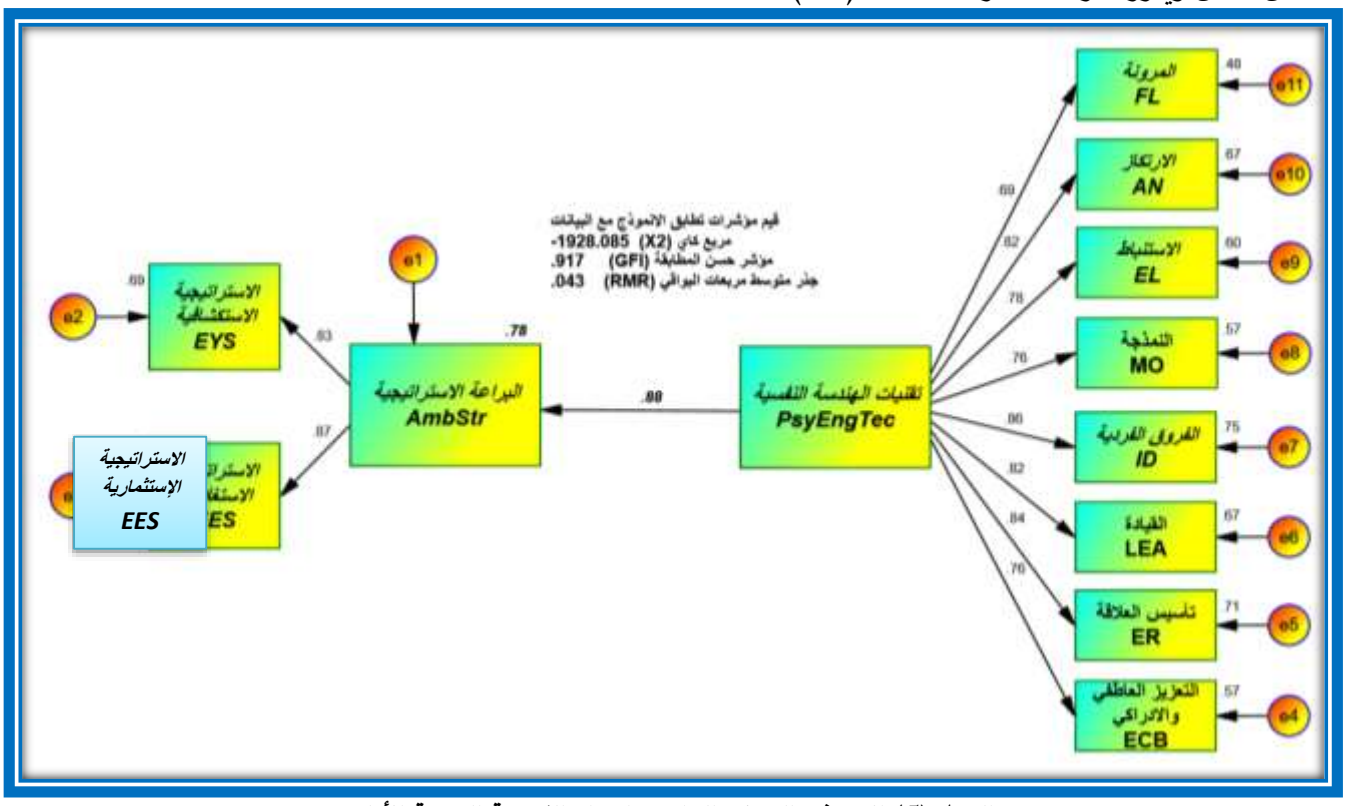
المتغيرات والابعاد	المرونة FL	الارتكاز AN	الاستنباط EL	النمذجة MO	الفروق الفردية ID	القيادة LEA	تاسيس العلاقة ER	التعزيز العاطفي والادراكي ECB	تقنيات الهندسة النفسيةPET
البراعة الإستراتيجية	.648**	.726**	.674**	.647**	.760**	.723**	.750**	.634**	.883**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	200	200	200	200	200	200	200	200	200

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS) **n=200**

2- تحليل علاقة تأثير تقنيات الهندسة النفسية في البراعة الإستراتيجية

أ- تتضمن هذه الفقرة التحقق من طبيعة العلاقة بين تقنيات الهندسة النفسية والبراعة الإستراتيجية عن طريق اختبار **الفرضية الرئيسة الثانية (H_2) (يوجد تأثيرمباشر ذو دلالة معنويّة لتقنيات الهندسة النفسية بأبعادها في البراعة الإستراتيجية بأبعادها)** , يوضح الشكل (5) تقديرات المعلمة لنمذجة المعادلة الهيكلية الخاصة باختبار تاثير تقنيات الهندسة النفسية في البراعة الإستراتيجية كما يتّضح من الجدول (10) وجود تأثير ذو دلالة معنويّة بين المتغيرين ، إذ بلغت قيمة تقدير المعلمة (الوزن الإنحداري المعياري) للتأثير (.88) وهي قيمة معنويّة وذلك لأنَّ قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (10) قد بلغت (26.578) وهي قيمة معنويّة أيضا عند مستوى (.000) ، مما يعني أنَّ

الاهتمام بتقنيات الهندسة النفسية من قبل الجامعات والكليات الاهلية (عينة البحث) وتعظيمه بمقدار وحدة واحدة من شأنه ان يحسن ويعزز البراعة الاستراتيجية بقيمة (.88).



الشكل (5) الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الأولى

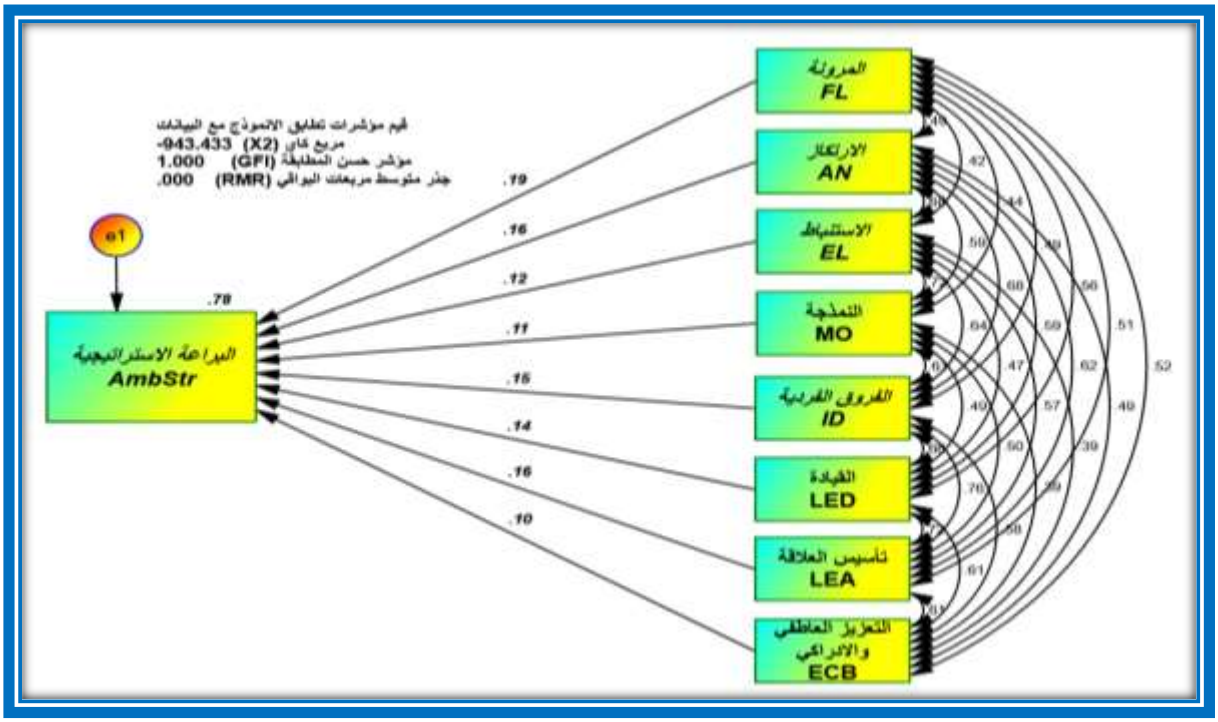
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (10) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

P	C.R.	S.E.	Estimate	Standard R.W.	Paths
***	26.578	.044	1.168	.88	AmbStr <--- PsyEngTec
***	13.478	.057	.764	.69	FL <--- PsyEngTec
***	19.881	.053	1.049	.82	AN <--- PsyEngTec
***	17.383	.053	.913	.78	EL <--- PsyEngTec
***	16.407	.064	1.047	.76	MO <--- PsyEngTec
***	24.173	.047	1.145	.86	ID <--- PsyEngTec
***	19.897	.058	1.148	.82	LEA <--- PsyEngTec
***	21.838	.047	1.016	.84	ER <--- PsyEngTec
			1.000	.76	ECB <--- PsyEngTec
***	21.205	.038	.810	.83	EYS <--- AmbStr
			1.000	.87	EES <--- AmbStr

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

أما بالنسبة الى تأثير أبعاد تقنيات الهندسة النفسية في البراعة الاستراتيجية فأن ذلك يتضح عن طريق الشكل (6) والجدول (11) الذي يبين مسارات المعلمات الانحدارية التي تعرض قوة التأثير المتعدد والأبعاد الثمانية لتقنيات الهندسة النفسية (المرونة , الإرتكاز , تأسيس العلاقة,الفروق الفردية,القيادة,الإستنباط,النمذجة, والتعزيز العاطفي والإدراكي) على



التوالي من حيث قوة تأثيرها في البراعة الاستراتيجية كما يأتي:

الشكل (6) الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (11) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

P	C.R.	S.E.	Estimate	Standard R.W.	Paths
***	4.511	.051	.229	.19	AmbStr <--- FL
.002	3.103	.053	.165	.16	AmbStr <--- AN
.035	2.110	.062	.131	.12	AmbStr <--- EL
.032	2.143	.048	.103	.11	Ambstr <--- MO
.014	2.457	.059	.145	.15	Ambstr <--- ID
.006	2.728	.050	.136	.14	Ambstr <--- LED
.007	2.701	.064	.173	.16	Ambstr <--- LEA
.031	2.158	.048	.103	.10	Ambstr <--- ECB

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

المبحث الرابع:الإستنتاجات والتوصيات

أولاً:الإستنتاجات

يتجلى البحث الحالي في عرض محور أساسي لأهم الأستنتاجات التي تُوصِلَ اليها و كالأتي :

أ- تعد تقنيات الهندسة النفسية من المفاهيم الجوهرية التي تتمخض بقدرة القادة على احتواء توجهات الأعضاء التدريسين وتمثل متغير حديث في البيئة العراقية ويعد تأثيرها ذو أثر نفسي ملموس من قبل الافراد والمنظمات .

ب- إنَّ البراعة الاستراتيجية اسلوب متطور يعمل على تعزيز سلوك الملاك التدريسي وقاداتهم في المنظمات المبحوثة ويزيد من جذبهم لوظائفهم وتمثل البراعة بصورة عامة مدى سيطرة وفاعلية الجامعات الاهلية في مسيرتها الاكاديمية من اجل الوصول الى مراتب متقدمة من الرقي والتقدم العلمي,مع مقدرة أساسية تتطلب الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة والعمل على تلاشي الصعاب والتهديدات والتخلص منها في العمل .

ج- اتضح أنَّ مستوى أَهمية متغير تقنيات الهندسة النفسية كان بنسب "مرتفعة" وهذا يعطي فكرة جوهرية في تقليل السلوك غير الهادف مشتملةً على الادراك العقلي ومزجه مع القدرات النفسية للملاكات التدريسية العاملة .

د- تؤمن الجامعات المبحوثة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد تقنيات الهندسة النفسية و البراعة الاستراتيجية عن طريق أقيام الارتباط التي تدرجت من أعلى قيمة الى أقل قيمة تمثلت بـ:- (الفروق الفردية ,تأسيس العلاقة, الارتكاز,القيادة,الاستنباط ,المرونة ,النمذجة,والتعزيز العاطفي والادراكي) على التوالي مما تسهم بتوليد أفراد ذوو قدر كبير من الافكار الخلاقة والتطلع في إنجاز مهامهم المناطة بأكمل وجه .

هـ- حققت ابعاد البراعة الاستراتيجية (الاستراتيجية الاستكشافية ,الاستراتيجية الاستثمارية) على نسبة اجابة "مرتفعة" وهذا يعني البحث الدقيق من قبل الجامعات المبحوثة للوصول الى ميزة الاستجابة عن طريق استكشاف واستثمار الجوانب الايجابية من الفرص والتغلب على التحديات والصعوبات في ميدان الجامعات المبحوثة .

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات , أَقْتُرِحَ التوصيات الاتية :-

أ- يوصي الباحثان الجامعات والكليات الاهلية بضرورة التفحص في تقنيات الهندسة و بذل الجهود الممكنة في تفعيل ابعادها المنبثقة منها (المرونة,الارتكاز,الاستنباط, النمذجة ,الفروق الفردية ,القيادة, تاسيس العلاقة, والتعزيز العاطفي والادراكي) كونها برمجة ذاتية ونفسية لها آفاق واسعة على المستويين النظري والميداني.

ب- على الجامعات والكليات الأهلية أن تتخذ على عاتقها إختيار أفراد أكفاء للعمل المناطين به من أجل تحقيق مستويات متقدمة من البراعة الإستراتيجية وبذلك تحظى تلك الجامعات بريادة واسعة عن طريق إستكشاف الفرص وإستثمارها لجذب أعضاء هيئة تدريسية ذوو خبرة وكفاءة للعمل من ضمن بيئة واقعية سليمة بعيداً عن المحاباة.

ج- التشديد على وضع ضوابط ومحددات ادارية وفنية شاملة ومعايير الجودة والرقابة في الجامعات والكليات الاهلية لمتابعة ومواكبة عمل القيادات العليا واعضاء الهيئة التدريسية والتأكد من ملائمتهم للمناصب التي يشغلونها من أجل تعزيز البراعة الاستراتيجية وابعادها (الاستراتيجية الاستكشافية , والاستراتيجية الاستثمارية) عن طريق تقنيات الهندسة النفسية على اساس أَنَّ المتغيرين إسلوب حديث على مستوى الجامعات المبحوثة.

المصادر

أ- المجلات والدوريات

1. العباجي , ندى فتاح زيدان وقاسم ,ميساء يحيى (2008),***اثر برنامج (البرمجة اللغوية العصبية) في تكامل الانماط الادراكية لدى طالبات المرحلة الاعتيادية*** " , مجلة التربية والعلم , المجلد (15) , العدد (1) .

ب- الرسائل والاطاريح

1. أبو سليم , عباس مسلم (2014),"***أثر إستراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية***" , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الاعمال – جامعة الشرق الاوسط – الأردن .

A. Books

1. Casale, P.(2012*)," **NLP Secrets: Upgrade Your Mind with Neuro-Linguistic Programming***", Published by Creative Media NZ Ltd, NewYork.
2. Cohen,J.,&Cohen,P.(1983)"***Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences***", (2nd Ed.) NewYork:Lawrence Erlbaum Associates.
3. O'Connor, J.(2001)," ***Nlp Work Book",*** ,First published of the 665 Third Street, Suite 400,San Francisco, CA.
4. Schumacker,R. & Lomax,R. (2010)," ***Structural Equation Modeling*** " Third Edition, New York .
5. Sekaran,U.(2003), "***Research Methods for Business A Skill-Building Approach***",(4^{th} – ed) , John Wiley & Sons Inc.
6. Smart, J.(2006)," ***Ten of the Coolest, Most Powerful & Useful NLP Techniques I've Ever Learned"***", All Rights Reserved, www. Saladltd.co.uk.
7. Yukl, G.(2013),"***Leadership in Organizations***", 8^{th}, publishing as Prentice Hall, United States of America, New York.

B. Journal & Periodicals .

1. Abdivarmazan, M. & Sylabkhori ,Z.(2016),"***Effectiveness of training of Neuro-linguistic programming (NLP) strategies on reducing social anxiety***"World Scient i f ic News ,Vol. 60 ,Pp. 67-77.

2. Afif, Z., Ulfatin, N., Kusmintardjo & Imron, A.(2016),"***Pedagogical Competence Improvement of Teachers Through a Neuro Linguistic Programming (NLP) in Indonesia***", International Conference On Education, Education In The 21^{th} Century :Responding To Current Issues, Universitas Negeri Malang, Indonesia, Pp.991-1007.

3. Alabadi, F., Abd Alsachit, H.& Almajtwme,M. (2018)," ***Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable*** ", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8, No. 5, Pp. 7 – 18 .

4. Amirhosseini, M. & Kazemian, H.(2019)," ***Automating the process of identifying the preferred representational system in Neuro Linguistic Programming using Natural Language***

Processing", Marta Olivetti Belardinelli and Springer-Verlag GmbH Germany, Vol.20,No.2,Pp.175-193.

5. Antić, Z.(2006)," ***Neurolinguistic Programming – The Link Between Medicine (Neurology) And Language Teaching***", Facta Universitatis , Series: Medicine and Biology ,Vol.13, No. 2, Pp. 123 – 126.

6. Baber,C.,Stanton,N.& Noyes,J.(1997)," ***Human Error, Engineering Psychology and System Safety***", IFAC Fault Detection, Supervision and Safety forTechnical Processes, Kingston Upon Hull, UK.

7. Bashir, A.& Ghani, M. (2012)," ***Effective Communication and Neurolinguistic Programming***" Pak. J. Commer. Soc. Sci , Vol. 6 , Pp.216-222 .

8. Borg, S. & Freytag, P. (2010)," ***The Application of Neuro-Linguistic Programming in a Sales Process Context*** ", Polish Journal Of Management Studies ,Vol.5,No.4,Pp. 1-9.

9. Budiman, A., Frankovský,M., Birknerová, Z., Benková, E.& Rajiani, I.(2018), "***Identification Of Attributes Of Neuro-Linguistic Programming (Nlp) Structure With The Focus On Communication And Techniques Of Its Implementation In Managerial Work***", Polish Journal Of Management Studies , Vol.17,No.1, Pp.41-51.

10. Carey, J., Churches, R., Hutchinson,G.,Jones, J. & Tosey ,P.(2010), "***Neuro- Linguistic Programming And Learning :Teacher Case Studies On The Impact Of Nlp In Education***" International Journal of Business and Commerce, Vol. 4, No.2.

11. Chang,Y.,Yang, P. &Chen,M.(2009),"***The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective***", National Science Council (NSC), Taiwan, Vol.38, Pp.936–946.

12. Colson,A. & Cooke,R. (2018)," ***Expert Elicitation: Using the Classical Model to Validate Experts' Judgments***" Oxford University,Review of Environmental Economics and Policy, Vol.12,Issue.1 Pp. 1-21.

13. Du,J.& Chen,Z.(2018)," ***Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China***", International Journal of Innovation Studies,Vol.2,Pp. 42-52.

14. Graziotin, D., Wang, X.& Abrahamsson,P. (2014)," ***Happy software developers solve problems better: psychologicalmeasurements in empirical software engineering***"Peer J,Vol.6,No.4,Pp.1-23.

15. Han,M.&Celly,N.(2008), "***Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures***" Canadian Journal of Administrative Sciences, Pp.335–349 .

16. Hejase,H.(2015)," ***Neuro-Linguistic Programming (NLP): Awareness And Practice In UAE***", European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10,Pp.135-157.

17. Hortovanyi,L.(2018)," ***Strategic Ambidexterity: The paradox of exploitation and exploration***", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.116 ,Pp. 1 -3.

18. Hosseinzadeh,E.& Baradaran,A.(2015),"***Investigating the Relationship between Iranian EF Teachers' Autonomy and Their Neuro-Linguistic Programming***", Canadian Center of Science and Education, ,Vol. 8, No.7,Pp.68-75.

19. Joey, L.&Yazdanifard, R. (2015) ," ***Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization?***"International Journal of Management, Accounting and Economics , Vol. 2, No. 5.

20. Judge,W.& Blocker, C.(2008)," ***Commentary Organizational capacity for change and strategic ambidexterity***", European Journal of Marketing, Vol. 42, Issue. 9, Pp. 915 - 926 .

21. Kollmann,T.&Stöckmann,C.(2010),"***Antecedents of strategic ambidexterity: effects ofentrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations***",International Journal of Technology Management, Vol. 52, No 1,Pp.153-174.

22. Kollmann, T., Kuckertz,A.& Stöckmann,C.(2009),"***Continuous Innovation In Entrepreneurial Growth Companies: Exploring The Ambidextrous Strategy***", Journal of Enterprising Culture, Vol. 17, No. 3 ,Pp. 297–322 .

23. Kouropalatis,Y.,Hughes,P.&Morgan,R.(2012),"***Pursuing"flexiblecommitment"as strategic ambidexterity An empirical justification in high technologyFirms***", European Journal of Marketing, Vol. 46 ,Issue. 10, Pp. 1389 - 1417.

24. Lashkarian , A. & Sayadian, S.(2015)," ***The effect of Neuro Linguistic Programming (NLP) techniques on young Iranian EFL Learners' motivation, learning improvement, and on teacher's Success***", Procedia - Social and Behavioral Sciences, An International Conference on Teaching and Learning English as an Additional Language, , Vol.199 , Pp. 510 - 516.

25. Lavikka,R., Smeds,R.& Jaatinen,M.(2015)," ***A process for building inter-organizational contextual ambidexterity***", Business Process Management Journal, Vol. 21, Iss .5, Pp. 1140 - 1161.

26. Li, B.& Chang, C.(2011)," ***Efficient Flexibility Assessment Procedure for Water Network Designs***", Industrial & Engineering Chemistry Research,Vol.50,Pp.3763-3774.

27. Li,C., Lin,C.& Chu,C.(2008)," ***The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations***", Management Decision, Vol. 46, Issue. 7, p. 1002 - 1026.

28. Li,Y.& Cui,L.(2017)," ***The Influence of Top Management Team on Chinese Firms' FDI Ambidexterity***", Chinese Management Studies, Pp. 1 - 30.

29. Michl, T., Gold,B.&Picot,A.(2013),"***Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach***",Int. J. Technology Management, Vol. 61, No.1,Pp.47-63.

30. Milton, N., Clarke, D.& Shadbolt, N. (2006)." ***Knowledge engineering and psychology: Towards a closer relationship***"Internatinal Journal Of Human – Computer Studies,Vol.64,No. 12, Pp.1214-1229 .

31. Moore, T. (2008),"***Individual Differences and Workplace Spirituality: The Homogenization of the Corporate Culture***", Journal of Management and Marketing ,Pp.79-93.

32. Morgan, M. (2014)," ***Use (and abuse) of expert elicitation in support of decision making for public policy***" Department of Engineering and Public Policy, Carnegie Mellon University, Pittsburgh,Vol.111, No.20 ,Pp.7177-7184.

33. Nahi, K.& Al-Thamery,A.(2018),"***The Role of Neuro-Linguistic Programming inImproving EFL Reading Comprehension Students with Special Reference to the University of Basra***", Iraq Academic Journals ,Vol.1, Issue. 34,Pp.3-18 .

34. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " ***Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world*** ": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, Pp.569-578.

35. Pishghadam, R., Shapoori, M. & Shayesteh, S.(2011)," ***NLP and its Relationship with Teacher Success, Gender, Teaching Experience, and Degree: A Comparative Study***", World Journal of English Language, Vol. 1, No. 2, Pp.2-8.

36. Qaiyum, S. (2016),"***Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity*** **,** Journal the British Academy of Management , Newcastle University,Pp.1-41.

37. Selvaraju,S.,Gopal.R.&Misra,P.(2009)," ***Neuro- Linguistic Programming (NLP) Techniques In Maritime Employment, Competency Assessment & Accident Evaluation***", European Journal of Experimental Biology,Pp.1-12.

38. Salma, A.(2016)," ***Augmenting Academic Speaking at the Tertiary Level through Neuro-linguistic Programming (NLP)***", The Global Journal of English Studies, Vol. II, Issue. I, Pp.235-256.

39. Scott,N.(2014),"***Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation***",Technology Innovation Management Review ,Pp.44-51.

40. Shamir, B.& Eilam, G.(2005)," ***What's your story?Q A life-stories approach to authentic leadership development***", The Leadership Quarterly , Vol.16 ,Pp. 395-417.

41. Turner,J.,Klerkx,L.,White,T.,Nelson,T.,Hincks,J.,Mackay,A.&Botha,N.(2017)," ***Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation***",Land Use Policy, Vol.68,Pp. 503-523.

42. Voss, G.& Voss,Z.(2013)," ***Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains***", OrganizationScience, Vol.24,No.5, Pp. 1459-1477.

43. Williams, B., Myerson, J. & Hale, S.(2008)," ***Individual Differences, Intelligence, And Behavior Analysis***", Journal Of The Experimental Analysis Of Behavior, No. 2 , Pp.219-231.

44. Yameen,A.& Iftikhar,L.(2014), ***"Neuro-linguistic Programming as an Instructional Strategy to Enhance Communicative Competence of Language Teachers***", Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol.4,Pp.331-336 .

45. Yemm, G. (2006)," ***Can NLP help or harm your business?", your business***?", British Journal of General Practice,Pp.43-45.

C. **Thesis & Dissertations**

1. Baez,W.(2014)," ***Neuro-linguistic Psychology Modeling Jesus as a Preacher and Pastoral Counselor*** ", Doctor of Philosophy in Psychology, University of Central Nicaragua .
2. Mashahadi,F. (2015)," ***Strategic Ambidexterity As The Core Strategy To Enhance Internationalization Performance Of Herbal-Based Smes In Malaysia***", Doctor Of Philosophy, University Sains Malaysia.
3. Musigire, S.(2016)," ***Market Orientation, Strategic Ambidexterity And Sales Performance Of Uganda's Financial Services***", The Degree Of Doctor Of Philosophy , Makerere University.
4. Musigire,S., Ntayi,J& Ahiauzu,A.(2017*),"**Does strategic ambidexterity moderate organizational support – sales performance relationship for financial services in Uganda?",***African Journal of Business management,Vol.11,No.3,Pp.74.83.
5. Olsson, E.& Rexmyr, J.(2017)," ***Customer's perception of Neuro-Linguistic Programming (NLP) techniques in sales communication***", Thesis in Science International School of Business, Engineering and Science International marketing programme,Halmstad University.
6. Rattray , J. & Jones, M. (2007) " ***Essential elements of questionnaire design and development*** " Journal of Clinical Nursing ,Vol.16, Pp. 234-243.
7. Targutay ,M.(2010)," ***the role of Neuro- Linguistic Programming in english teaching practitioners perceptions about nlp strategies and te hiques used in classes meltem targutay",*** Master of arts in the departments of teaching English as afoeign language , Bilkent university ,Ankara.

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لمقاييس البحث

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. إحسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
2	أ.د. اكرم محسن الياسري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
3	أ.د. علاء فرحان طالب الدعمي	ادارة التسويق و نظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
4	أ.د. علي رزاق العابدي	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
5	أ. فؤاد حمودي العطار	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
6	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
7	أ.د. يوسف حجيم الطائي	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
8	أ.م.د. أسيل علي مزهر	ادارة العمليات	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية
9	أ.م.د. باسم عباس كريدي	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية
10	أ.م.د بشار عباس الحميري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل
11	أ.م.د. جواد محسن راضي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية
12	أ.م.د. حاكم حسوني الميالي	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
13	أ.م.د. زينب عبد الرزاق	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل
14	أ.م.د. عبد الحسين جاسم	ادارة المصارف	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
15	أ.م.د. محمد ثابت الكرعاوي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
16	أ.م.د. محمود فهد الدليمي	ادارة العمليات	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
17	أ.م.د. هاشم فوزي العبادي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة

ملاحظة : تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي و الحروف الهجائي

ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم .....

تحية و احترام ...

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت لإستكمال البحث الموسوم **(تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الإستراتيجية _ بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأهلية العاملة في محافظة بابل) .** على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ،ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع .
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات عن طريق وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
5. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
6. الباحثان مستعدان للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم

<u>المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :</u>

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة :

أ. النوع الاجتماعي :

ذكر ☐ أنثى ☐

ب . الفئة العمرية:

30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة ☐ 41-50سنة ☐

51- 60 سنة ☐ 61 سنة فأكثر ☐

ج . المؤهل العلمي:

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

د. مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 5 سنوات ☐ 5-10سنة ☐ 11-15سنة ☐

16-20 سنة ☐ 21-25سنة ☐ 26 -30 سنة ☐

31 سنة فاكثر ☐

المحور الثاني :الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث :

أولاً:- تقنيات الهندسة النفسية (Psychological engineering techniques):-

هي محفزات مصاحبة للخبرات والوعي الفكري لدى الأعضاء التدريسين ,إذ ترتبط الهندسة النفسية بتوضيح ملامح محددة تؤثر في برمجة الدماغ واقعياً للأفراد. وتتكون من الابعاد الاتية :

1- المرونة :- إسلوب التعامل المرن (القابل للتفاوض) والحرص على العمل بروح التعاون فضلاعن إمكانية تبديل خطة العمل متى ماإقتضت المصلحة العامة للتغيير .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	أتوقع من الزملاء التاثير على تغيير سلوكي .					
2	أصحح جميع السلوكيات غير المناسبة في العمل .					
3	أسهم في تكوين حلقات مل مستقلة ومرنة .					
4	أنا أتعامل مع الجميع بطريقة مرنة .					
5	أعتمد أساليب متعددة ومرنة في التعامل مع الاخرين					
6	أستفيد بشكل دائم من تشجيع الزملاء .					

2- الإرتكاز:- توجيه الأعضاء التدريسين توجيها صحيحا عن طريق الإرساء على قواعدتعريفية فعالة وتعمل على تحفيز المشاعر الإيجابية لديهم .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لا أتفق تماما
7	أطلب من التدريسيين التحدث عن اساليب عملهم الشخصية في مختلف تعاملاتهم .					
8	أبلغ التدريسيين بتقدمهم.					
9	إذا لزم الأمر ، أطلب من التدريسيين التحدث بوضوح وشفافية.					
10	أسهم بتحديد الاعمال التي يكلف بها زملائي في العمل.					

3- الإستنباط :- يعني الإستنتاج أي توضيح حالة معينة كالعلاقات بين الأعضاء التدريسين وطرق تواصلهم مع بعض وإمكانية توضيح الخطة الإستراتيجية لمستقبل جامعاتهم .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لا أتفق تماما
11	أستنبط بعض الأفكار من سلوكيات بعض التدريسيين.					
12	أطلب من التدريسيين إجراء بعض التعديلات لتبني السلوكيات المطلوبة .					
13	أسهم بخلق تحديات جديدة أمام التدريسيين.					
14	أرحب بالسلوكيات الجديدة والإبداعية.					
15	أستجب للسلوكيات الصحيحة وأنتقد غير الصحيحة .					

4-النمذجة :- إرتسام حدود أو تبني خطوات لتحسين سلوكيات الأعضاء التدريسين والعمل على صقلها والتركيز على مهاراتهم لإبراز نقاط القوة وليصبحوا مميزين في أدائهم الوظيفي .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	أراقب بحذر مجمل السلوكيات في العمل .					
17	أوثق رسميا مجمل السلوكيات غير المرغوبة					
18	أشجع دوماً السلوكيات الجيدة.					

5- الفروق الفردية :- الإختلاف أو التباين في الاستيعاب لآراء ووجهات النظر والتفسير للتدريسين لكن لايعني الإهمال أو عدم الحرص بل لابد من توافر صيغة فاعلة لمحاولة تقريب تلك الوجهات المتباينة .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
19	أنتبه الى الفروق الفردية دوماً .					
20	أساعد التدريسيين على التمكن من السلوك الجيد .					
21	أنتبه الى حركات عيون التدريسيين.					
22	أساعد بعض التدريسيين على تدوين الملاحظات والقيام بالانشطة المختلفة .					
23	أحاول خلق شعور إيجابي لدى التدريسيين من أجل تعلم السلوك الجيد .					
24	أنظر بعين الإهتمام لاراء زملائي التدريسيين .					
25	أفضل على الإتيان بالسلوك الجيد بأساليب مختلفة.					

6- القيادة : تحدي الأفراد لممارسة أدوار قيادية مطلب أساسي لنجاح العمل عن طريق توافر الدور الريادي والكارزما المطلوبة لكل عضو هيئة تدريسية مع الإبتعاد عن التعسف والحرص على سيادة الألفة والتواصل الهادف بين جميع الأعضاء التدريسين .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
26	أوجه التدريسيين بعبارات ملائمة .					
27	أستخدم الصياغات الايجابية مع الاخرين لإيجاد المناخات الداعمة .					
28	أطلب من التدريسيين تدوين ملاحظاتهم من أجل الفهم الأفضل .					
29	أستفسر عن إستجابات التدريسيين للسلوكيات الموصى بها .					

7- تأسيس العلاقة :- صفة جوهرية يتمثل بها الاعضاء التدريسين الأكفاء ذوو الإحساس العالي وسرعة البديهية إذ تكسبهم التعلم التنظيمي الناجح عن طريق الاستمرار بمواصلة وإبداء الود فيما بينهم .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
30	أقدم تلميحات للتدريسين عن الإجابة الصحيحة.					
31	أظهر اهتمامي بالموضوعات التي قدمها الاخرين.					
32	أعتمد بعض العبارات التي يستخدمها التدريسيين في أداء الخدمة التعليمية .					
33	أطلب من الاخرين الإنتباه الى أوجه التشابه والإختلاف بين الموضوعات.					

8 - التعزيز العاطفي والإدراكي :- تقنية تبين فيها الانسجام وتناغم شرطين أساسيين هما العاطفة والإدراك وتتوضح عن طريق التجربة الإنسانية والثقة بالاخرين وعادةً ما يكون مصاحب للتفكير العقلاني .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
34	أستخدم عدة وسائل لتعزيز إدراك الاخرين.					
35	أفضل أن أتواصل مع الاخرين عاطفياً .					
36	أعطي الحرية للأخرين في تفسير المواقف المختلفة.					
37	أوجه الاخرين للإنتباه للتفاصيل في مناقشة موضوع ما .					
38	أتحدث عن نفسي وعن تجربتي في مواقف مختلفة .					

ثانياً:- البراعة الإستراتيجية strategic ambidexterity :

البراعة في إستخدام حدثين يتمثلان بالاستراتيجية الإستكشافية والإستراتيجية الإستثمارية والقدرة على إستثمارهما الإستثمار الأمثل , وبالرغم من تباين البعدين إلا إنهما يصبان في الهدف نفسه .وتتكون من الابعاد الاتية :

1- الاستراتيجية الاستكشافية :- الإستراتيجية التي تأخذ على عاتقها البحث والتنقيب عن الفرص المواتية في بيئة العمل والتي يرغب بها المديرون في المنظمات وغالبا ماتكون مصاحبة للإبداع .

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
39	إننا نبدع حتى وإن تقادمت خدماتنا التعليمية .					
40	نسعى الى تقديم خدمات تعليمية ذات إبداع جذري ومتزايد دائماً .					
41	لدينا إستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل لمساعدة المستفيدين في توقع التطورات المستقبلية .					
42	نحن نتوقع إحتياجات المستفيدين شهوراً أو حتى سنوات قبل أن تحدد منهم.					
43	تستكشف كليتنا فرصاً جديدة لتطوير وتوسيع شبكة خدماتها التعليمية					

2- الإستراتيجية الإستثمارية :- تتمثل هذه الإستراتيجية برؤى المنظمة عن طريق الدراسة الدقيقة لسبل إمكانية إستثمار الفرص الحالية للوصول الى التطلعات المستقبلية لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء طويلا بمستويات متقدمة.

ت	الفقرات	المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
44	تعتمد إستراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لإحتياجات المستفيدين.					
45	تراقب الكلية مستوى إلتزامها في خدمة إحتياجات المستفيدين .					
46	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل منتظم ودوري .					
47	تسعى الكلية الى العمل مع أصحاب المصلحة للتعرف على إحتياجات المستفيدين .					
48	تهتم الكلية بتوسيع خدماتها التعليمية للمستفيدين دوما .					