

## القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

نزار محمد علي 1 و هادي خليل إسماعيل 2 و مهفان شريف يوسف 3

1 قسم علوم إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان- العراق.

2 المعهد التقني الإداري، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان- العراق.

3 قسم علوم إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان- العراق.

تاريخ الاستلام: 2023 تاريخ القبول: 2023 تاريخ النشر: 2023 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1454>

### الملخص:

يستهدف البحث الحالي التعرف على دور القيادة البارعة بأبعادها الثلاثة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، وسلوكيات القيادة المرنة) في تحقيق التفوق المنظمي بأبعاده الخمسة (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الأعمال)، بدراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، وتمثلت العينة بـ(340) شخصاً، واستعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات إذ تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاته، واستخدم في البحث مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط)، وبالاعتماد على الحزمة البرمجية (SPSSV.25)، وبناءً على ذلك صمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط وبمستويات معنوية عالية بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي على المستويين الكلي والجزئي، إذ كلما زاد تركيز الجامعات المبحوث فيها على القيادة البارعة، كلما أدى ذلك للارتقاء بالتفوق المنظمي تجاه ما تقدمه الجامعات من خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين من خدماتها. وعلى وفق الاستنتاجات طرحت عدداً من المقترحات وأهمها أن يحرص القائمين على الجامعات المبحوثة بإجراء دراسات مسحية للخدمات التي يقدمها المنافسين ومتطلبات المستفيدين من خدماتها والاستفادة من النتائج عن طريق تضمينها في استراتيجياتها لتعزيز القيمة التي تمكنها من استدامة القيادة البارعة وسلوكياتها، فضلاً عن توفير بنية تحتية متطورة تسهل أداء الجامعات لأعمالها وتمكنها من تحقيق التفوق المنظمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة البارعة، سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، سلوكيات القيادة المرنة، التفوق المنظمي، التخطيط الاستراتيجي.

الحكومية في إقليم كردستان العراق، والتي تعد من أهم محركات التطور والنمو، ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام العام للبلد (نادر وجاسم، 2019: 226).

وانطلاقاً من أهمية موضوع، جاء هذا البحث لتناول بالتحليل علاقة سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي في المؤسسة التعليمية، والهدف من ذلك هو التعرف على السلوك القيادي السائد ومستوى التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.

وتحقيقاً لما تقدم جاء البحث في خمسة محاور حيث تناول المحور الأول منهجية البحث. أما المحور الثاني اختص بتقديم خلفية نظرية للقيادة البارعة، والمحور الثالث بتقديم إطار معرفي للتفوق المنظمي. وضم المحور الرابع الإطار العملي للبحث (وصف متغيرات البحث وتشخيصه، واختبار فرضياته، في ضوء تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث). واختتم البحث في المحور الخامس بالاستنتاجات والمقترحات.

### 1. المقدمة

في ظل التحديات المعاصرة يشهد عالم الأعمال اليوم مجموعة من التغييرات المتتالية والمتسارعة التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، خاصة مع الانفتاح على العالم الخارجي وخضوع المنظمات للتغييرات الهيكلية في مختلف جوانب العمل، مما أجبرهم على إجراء تحولات جوهرية للبقاء والنمو، واعتمدوا استراتيجيات متعددة من أجل الوصول إلى التفوق والريادة وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بهم، وبناءً على أهمية هذه الموضوعات ودورها الرئيسي في بقاء المنظمات وتطويرها، جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على التعرف على أهم الركائز والمفاهيم المتعلقة بالقيادة البارعة والتعرف على دورها وأبعادها التي تناولها البحث في تفوق المنظمة وتعزيز قدرتها للنجاح والنمو والبقاء (Kudher & Muhabes, 2021: 2279).

وبناءً على الأهمية المذكورة أعلاه، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج بدراسة ميدانية تتجسد في الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي في واحدة من أهم تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي الجامعات

## 2. المحور الأول: منهجية البحث

### 1.2. مشكلة البحث:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة فرضت ضغوطاً كبيرة على المنظمات على اختلاف أنواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف. وبيئة التعليم العالي في إقليم كردستان العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من الجامعات تعيش حالة من التناقض، ويعود بعضها الى حاجة تلك الجامعات لممارسة أنشطتها التقليدية، فضلاً عن رغبتها في استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها، والاسهام في تحقيق التوازن في بيئة العمل والذي بدوره ينعكس على مدى قدرة هذه الجامعات من تحقيق التفوق في ادائها. مما حفز الباحثين للقيام بالبحث الحالي بوصفه محاولة للتعرف على القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوث. واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيس الذي يمكن ان يشكل الأساس لمشكلة البحث الحالي هو "ما دور القيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق؟" اذ يمكن اثاره التساؤلات الفرعية الاتية تحديداً لمشكلة البحث على وفق ما يأتي:

أ. هل هناك تصور واضح لأفراد العينة المبحوثة عن القيادة البارعة والتفوق المنظمي؟

ب. ما هي مستويات القيادة البارعة، والتفوق المنظمي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق؟

ج. هل هناك علاقة بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي الذي يسعى الى تحقيقه في الجامعات الحكومية؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟

### 2.2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال ما يأتي:

أ. يتناول بالوصف والتحليل مفهوم جديد للقيادة هو القيادة البارعة والذي لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين في البيئة العربية وبالخصوص إقليم كردستان العراق، وكذلك موضوع التفوق المنظمي. وبهذا فإن البحث الحالي تمثل إضافة للمكتبة العراقية بشكل عام ومكتبة جامعات إقليم كردستان العراق بشكل خاص.

ب. تتبع أهمية البحث العلمية من خلال تناولها مؤسسة كبيرة ومهمة في البلد ألا وهي المؤسسة التعليمية (الجامعات الحكومية في إقليم كردستان- العراق)، في بيان ما هو تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق المنظمي في الجامعات الحكومية، ولما لها من دور كبير ينعكس على المستوى العام للجامعة.

### 3.2. أهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في اختبار إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتحقيق التفوق المنظمي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، ومنه تشتق أهداف فرعية هي كالآتي:

أ. الاسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيري البحث عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها في إطار بحث علمي يساهم في اغناء الفكرين التنظيمي والاستراتيجي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين ابعاده.

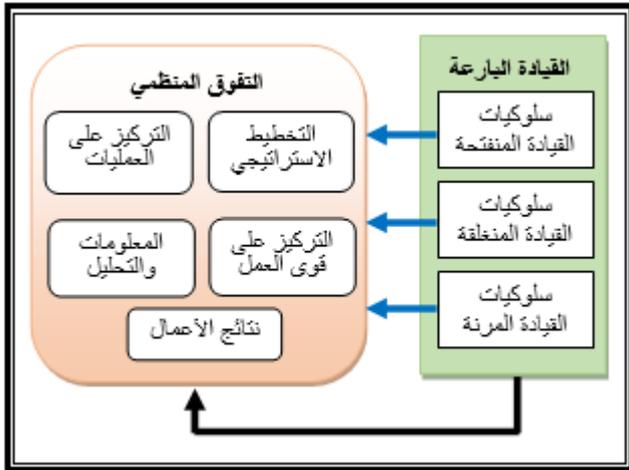
ب. قياس أدراكات المبحوثين نحو متغيرات البحث في الواقع العملي في الجامعات المبحوثة، وتقديم مجموعة من المقترحات للتأكيد لإدارات تلك الجامعات على أهمية توفير بيئة عمل مناسبة للقيادة البارعة باعتبارها المحرك الرئيس لمواردها الأخرى والأساس الجوهرى لبقائها في عالم الأعمال وسر نموها ونجاحها في الحاضر والمستقبل.

ج. إعطاء تصور يبين عن احتمالية تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق المنظمي.

د. اختبار العلاقة بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والفرعي.

### 4.2. نموذج البحث الفرضي:

يشير انموذج البحث إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات البحث الحالي اعتماداً على قياس كل متغير، وقد اعتمد في هذا الانموذج متغير القيادة البارعة بوصفها متغيراً مستقلاً، في حين يمثل التفوق المنظمي متغيراً معتمداً، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

### 5.2. فرضيات البحث:

ولتحقيق أهداف البحث، واختبار مخططها اعتمدا البحث الفرضيات الاتية:

**الفرضية الرئيسية:** "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة البارعة في التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة". وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة".

ب. "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المغلقة في التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة".

## 8.2. مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق وعددها (16) جامعة حكومية). ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام البحث، فقد أعتمد الباحثين على عينة تمثلت بـ (340) رئيس قسم من الأقسام العلمية في الجامعة الحكومية في إقليم كردستان العراق، وتم اختيارهم بصورة عشوائية وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الكلي.

### 3. المحور الثاني: القيادة البارعة/ إطار نظري

#### 1.3. التأسيس الفكري للقيادة البارعة

إن أهم ما يميز بيئة المؤسسات التعليمية هو التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره على الجامعات سلباً أو إيجاباً، في ظل قيام تلك الجامعات بإدارة التناقضات بما يضمن مواكبة التطورات العلمية وزيادة تحفيز التابعين للتطوير والتقدم مهدياً من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة بالطريقة التي تضمن لها البقاء والنمو (2: Slman, 2021). وتشير الدراسات المتعلقة بنظرية التناقض إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادة منفرد يمكن اعتماده لتلبية متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة، ومن هنا برزت الحاجة إلى قيادات تمتلك قدراً كافياً من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد، وقد انبثقت هذه الأفكار من ظهور أسلوب جديد للقيادة تحت عنوان القيادة البارعة Administrative Leadership (68: Aikhwaldeh, 2020). والذي تم تطوير نموذجه الأولي من قبل العالمان (Vera & Crossan, 2004) اللذان ادعوا أن عملية التعلم التنظيمي بحاجة لأسلوب قيادة مركب. حيث أنه "في أوقات محددة، تزدهر عملية التعلم التنظيمي في ظل القيادة التبادلية Transactional Leadership، وفي أوقات أخرى تنمو وتتطور أيضاً بشكل أكبر في ظل القيادة التحولية Transformational Leadership" (Aieida, 2020: 165).

وتستجيب هذه الرؤية الجديدة للقيادة للضغوط التي تواجهها المنظمات التي تمارس الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في آن واحد، من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعميق البيئة التنافسية الحالية. لهذا السبب يحتاج القادة إلى أن يكونوا بارعين. وإن التصرف ببراعة يعني أنهم بحاجة إلى القدرة على تنفيذ مسارات عمل متنوعة في وقت واحد، ليكونوا قادرين على إدارة مجموعة غنية من عمليات التعلم متعددة المستويات من أجل دعم الاستكشاف والاستغلال (رشيد ومزهر، 2017: 11).

وتدعوا البيئة المعقدة والمتغيرة رواد الأعمال إلى تبني سلوكيات القيادة البارعة لموازنة المتطلبات المختلفة داخل المنظمة (1: Hong et al., 2021). حيث تشكل السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة بناء البراعة للقائد. وتنص نظرية القيادة البارعة على أن القادة بحاجة إلى الانخراط في كلا السلوكين بما يتماشى مع متطلبات مهام الموقف لتعزيز نتائج الأداء. لسوء الحظ، لم تشرح النظرية الأصلية بدقة متى أو كيف يجب التعبير عن هذه السلوكيات؛ بدلاً من ذلك، اقترح على نطاق أوسع سلوكيات التابعين (أي الاستكشاف والاستغلال) (4: Florian et al., 2020).

ج. "يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المرنة في التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة".

#### 6.2. حدود البحث:

تم تقسيم حدود البحث على وفق ما يأتي:

أ. الحدود البشرية: أجري البحث على مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية.

ب. الحدود المكانية: أجري البحث في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان- العراق.

ج. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على الجامعات المبحوثة، للفترة الزمنية من تاريخ 01/07/2022 الى تاريخ 30/10/2022.

#### 7.2. أساليب جمع البيانات وتحليلها:

أ. الإطار النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد يعتمد على العديد من المراجع العلمية الحديثة من (رسائل وأطاريح جامعية، ومجلات جامعية (دوريات)، وكتب، ومؤتمرات علمية، وبحوث علمية، وشبكة المعلومات (الانترنت)) ذات الصلة بعنوان البحث التي تمكن من الحصول عليها لغرض الاسترشاد بها.

ب. الإطار الميداني: يعتمد على استمارة الاستبانة بوصفها وسيلة رئيسة لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني من البحث، وتوزع على العينة بصورة عشوائية من قيادات رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية المبحوثة لمعرفة آرائهم حول القضايا التي تخص موضوع البحث. وبعد اكمال الاستمارة تم توزيع (380) استمارة، وأعيد منها (340) استمارة، والتي اعتمد عليها في التحليل الإحصائي وهو ما يمثل نسبة (89%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً.

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي، إذ خصص لكل خيار نقطة، وأعطى لإجابات المبحوثين درجات (1،2،3،4،5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) على التوالي.

ج. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية: اعتمد عدداً من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، وعلى هذا الأساس فإن البحث تستلزم الأدوات الإحصائية الآتية:

➤ التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف وتشخيص متغيرات البحث.

➤ معامل الارتباط البسيط: لتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرين.

➤ معامل الانحدار البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

المنغلقة لتعزيز الاستغلال، والمرونة الزمنية للتبديل بين هذين النوعين من السلوك وفقاً لما يتطلبه الموقف (Iqbal et al., 2020: 2)، (Mascareño et al., 2021: 3).

ويصف (Slman, 2021: 3) القيادة البارعة بأنها مجموعة من أنماط السلوك للقيادة التي تجمع بين السلوك المنفتح والسلوك المنغلق لدعم الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية لتحقيق الكفاءة والفعالية والمرونة في أداء المنظمة لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

ومن المفاهيم السابقة للقيادة البارعة يؤكد (AIEida, 2020: 165) إلى أن هذا النوع من القيادة يعتمد على نوعين من السلوك، السلوك القيادي المنفتح والسلوك القيادي المنغلق، والتبديل المرن بينهما لتحسين أداء العمل. وتحتاج هذه السلوكيات القيادية إلى امتلاك القادة كفاءات شخصية وإدارية تمكنهم من التصرف بمهارة. وفقاً لهذه الأنواع من السلوكيات، يجب أن تشمل الكفاءات المطلوبة: كفاءة القيادة المنفتحة (OLC)، وكفاءة القيادة المنغلقة (CLC)، وكفاءة القيادة المرنة (FLC).

وعليه يعرف الباحثين القيادة البارعة بأنها قدره القائد بالتأثير في سلوك التابعين من خلال زيادة التباين بينهم باتباع السلوكيات المنفتحة Opening Behaviors لتعزيز أنشطة الاستكشاف، والعمل على تقليل التباين فيما بينهم بتبني السلوكيات المنغلقة Closing Behaviors لتعزيز أنشطة الاستغلال، والسعي المتزامن للتحويل بمرونة فيما بين هذين السلوكيين على وفق متطلبات الموقف لتحفيز الاداء الابداعي لدى التابعين وبالتالي تعزيز القدرة على إدارة التناقضات ومواكبة التغيرات البيئية في المنظمة وتحقيق ديمومة نجاحها من أجل الوصول الى التفوق المنظمي.

### 3.3. ابعاد القيادة البارعة

يتضح من العرض السابق لمفهوم القيادة البارعة انها تمثل قدرة القائد على تعزيز السلوكيات الخاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال (البراعة) لدى التابعين. وبصياغة أكثر تحديداً فإن مدخل القيادة البارعة يتضمن نوعين من السلوك، **أولهما: سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behaviors** (Li et al., 2020: 624). **والثاني: سلوكيات القيادة المنغلقة Closing Leadership Behaviors** (Kung et al., 2020: 998). وتعتبر سلوكيات القيادة مكملة لبعضها البعض، مما يعني أن أسلوب القيادة الفردي لا يمكن أن يلبى جميع الاحتياجات المختلفة في وقت واحد لأن كل منها يتوافق مع متطلبات الابتكار التي لا يستطيع الآخر الوفاء بها (Oluwafemi et al., 2020: 200). إضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد البارع قادراً على التبديل بمرونة بين هذه السلوكيات والجمع بينها. وعليه تم إضافة بعد ثالث: **سلوكيات القيادة المرنة Flexibility Leadership Behaviors** (Gammel, 2020: 7-8).

لذلك اعتمد البحث الحالي على تحديد سلوكيات القيادة البارعة الذي تبناه المؤلفون في العديد من كتاباتهم في هذا المجال. وهذه الأبعاد هي (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة وتم إضافة سلوك ثالث يتوسط السلوكين السابقين وهو

ولكن لا يمكن تطوير القيادة البارعة دون النظر في حالة الحدود الثقافية وتأثيرها على الخيارات، بما في ذلك الخيارات المتناقضة التي تواجه منظماتهم وأفسهم. على هذا النحو، يجب أن يكون القادة البارعين حساسين للسياق الذي يعملون فيه وأن يمتلكوا ذخيرة سلوكية متنوعة، من أجل أن يكونوا قادرين على تكيف سلوكهم وفقاً للمواقف الظرفية التي يواجهونها (Miguel et al., 2019: 707).

وواحدة من المحاولات القليلة السابقة لمعالجة هذه الفجوة. حيث أقدم سلوكيات القيادة مع جوانب مختلفة من الابتكار. في تصور بأن القيادة البارعة هي "القدرة على تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى الأتباع عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل المرن بين هذه السلوكيات". لا يخرط القائد البارع فقط في السلوكيات المنفتحة والمنغلقة، التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية للتابعين، على التوالي، ولكنها أيضاً تنتقل بمرونة بين تلك السلوكيات كما يتطلب الوضع الحالي (الموقف). من وجهة النظر هذه، ترتبط السلوكيات المنفتحة بزيادة التباين من خلال السماح بطرق مختلفة لإنجاز المهمة والسماح بالأخطاء، في حين ترتبط السلوكيات المنغلقة بتقليل التباين من خلال مراقبة تحقيق الهدف والتحكم فيه، والعقوبات على الأخطاء، وإنشاء إجراءات روتينية. (Shon, 2019: 5-6).

ومن أجل تعويض هذه الفجوات، يستخدم هذا البحث القيادة البارعة بأبعادها السلوكية وهي (سلوكيات القيادة المنفتحة، وسلوكيات القيادة المنغلقة، وسلوكيات القيادة المرنة) ودورها في تحقيق التفوق المنظمي.

### 2.3 مفهوم القيادة البارعة Ambidextrous Leadership

هناك العديد من المفاهيم التي قدمها الباحثون للقيادة البارعة. فهي مصطلح قدمه العلماء مؤخراً لوصف نهج خاص للقيادة يستخدم في الغالب في المنظمات. والفكرة الرئيسية هي أن أنشطة الابتكار والإبداع التي تتميز بالتعقيد يجب أن تقترن بمقاربات قيادية متساوية التعقيد، ولهذا السبب تتطلب نظرية القيادة البارعة التفاعل بين سلوكياتها القيادية، والتي تكمل كل منها الأخرى (Mezher, 2017: 47)، وقد تؤثر بشكل غير مباشر على التابعين في توليد ثقافة أو بيئة مفيدة للاستكشاف والاستغلال. وبالتالي، نحتاج إلى معرفة نوع الثقافة أو المناخ المناسب (Almuslehi & Al-Azawy, 2021: 15705).

وتطورت مفاهيم القيادة البارعة بشكل ملحوظ في ضوء جهود الباحثين وفق توجهاتهم الفلسفية ووفقاً للأنشطة التي تتطلبها المنظمة، ومن خلال إنشاء عملية جديدة وتطوير أساليب لتحسين الأداء التنظيمي وبناء نهج سلوكي يتفاعل معهم. والوعي والإمام بقيم المنظمة، لضمان جودة تحقيق الأهداف وتوظيف أساليب قيادية بارعة (Mohamed & Zaid, 2021: 53).

وتعرف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على دعم السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية للتابعين عن طريق تقليل الاختلافات أو زيادتها والتبديل المرن بين السلوكيات المتعددة (Duc et al., 2020: 168). وتتضمن القيادة البارعة ثلاثة عناصر: سلوكيات القائد المنفتحة لتعزيز الاستكشاف، وسلوكيات القائد

مثل الالتزام بإجراءات العمل، وضمان اتباع القوانين، ومراقبة تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وباختصار يرى الباحثين سلوكيات القيادة المغلقة: هي السلوكيات التي تشجع على الاستغلال. والامتثال للأهداف والإشراف والإجراءات التصحيحية ووضع مبادئ توجيهية محددة. وكذلك التركيز على تحقيق مهمة العمل بكفاءة وتقليل التباين في سلوك التابعين من أجل تحقيق الأهداف.

**3.3.3. سلوكيات القيادة المرنة Flexibility leadership Behaviors:** يتميز عالم الأعمال اليوم ببيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وفقاً لذلك، تم صياغة المرونة والتكيف الديناميكي كشرط أساسي مهم للقيادة البارعة. هذا ينطبق بشكل خاص على عمليات التفوق لأنها تتميز بمتطلبات ظرفية متقلبة. وبالتالي، يجب على القادة الذين يهدفون إلى تحقيق التفوق التصرف بمرونة وتعديل سلوك قاندهم وفقاً لمتطلبات الموقف. وتم التعرف على المرونة في النماذج النظرية حول القيادة، ولكن البحوث تفتقر إلى تحقيق تجريبي شامل لهذا المكون من القيادة. لذلك، فإن الهدف من هذا البحث هو فحص فعالية نهج القيادة المرنة لعمليات التفوق المنظمي (Friederike, 2019: 22). والمرونة والتكيف للتحويل بين كلا السلوكيين السابقين وفقاً لمتطلبات الحالة أو الموقف وهي التحويل بين الاستكشاف والاستغلال. بالإضافة إلى أن القادة البارعون يقودون منظماتهم لتظل متكيفة مع الظروف التنافسية والهروب من قوى الانتقاء البيئي. وبذلك فإن الاستغلال يشير إلى صقل المعرفة الحالية بينما الاستكشاف هو البحث عن المعرفة الجديدة وبما يساهم في حماية مخاطر تقادم المعرفة أو مصادرها داخلياً وخارجياً. بما يساعد على تحسين عمليات التعلم وصقل المعرفة وتطويرها والتي تعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق التفوق المنظمي.

وبعد الجمع بين هذين النوعين من سلوكيات القيادة. يتطلب هذا التبدل بين الاستكشاف والاستغلال أن يكون لدى القائد وضع مرن من خلال تبني سلوك قيادي مرن، يعتمد على كفاءة القائد المرن. (Gibson & Birkinshaw, 2017: 215)

وعليه فسلوكيات القيادة المرنة: هي قدرة واستعداد القائد للاستجابة بطرق مختلفة لمتطلبات الموقف المختلفة. ويتم تحديد المرونة السلوكية للقائد ليس فقط من خلال وصول القادة إلى ذخيرة سلوكية واسعة ولكن أيضاً من خلال قدرتهم المعرفية على التكيف ومطابقة السلوكيات مع مطلب بيئي معين.

#### 4. المحور الثالث: التفوق المنظمي/ إطار معرفي

أصبح التفوق المنظمي موضع الاهتمام والنقاش المكثف من قبل مختلف الباحثين والكتاب؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتفوق، وعلى تعدد المعرفة وتنوعها. إذ يتطلب تحقيق التفوق المنظمي بالاعتماد على أنظمة ديناميكية وفعالة. والتركيز على التطوير والتحسين المستمر، ليس فقط عند مواجهة المشاكل والعقبات؛ حيث يعتبر التطوير المستمر أحد مكونات التفوق المنظمي. لذا سيركز هذا المحور على توضيح المرتكزات المفاهيمية والنظرية للتفوق المنظمي، وضمن الفقرات الآتية:

سلوكيات القيادة المرنة). وبذلك يمكن قياس القيادة البارعة من خلال ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:

**1.3.3. سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behavior:** تؤكد سلوكيات القيادة المنفتحة تشجيع التابعين على القيام بالأشياء بشكل مختلف، ومنحهم مجالاً للتفكير والتصرف بشكل مستقل، ودعم محاولات تحدي الأساليب المعمول بها، يجب عليهم إدراك بيئة عملهم على أنها توفر السلامة للمخاطرة بين الأشخاص حول تبادل الأفكار المتباينة وتجريبها، وتشكل بدورها مناخاً تنظيمياً للتفوق المتعلق بالسلامة التشاركية. وكذلك تشجيع التابعين على التجربة والسماح لهم بالتعلم من الأخطاء، فمن المرجح أن يرى التابعين بيئة عملهم تسمح لهم بتطوير وتطبيق أفكار جديدة، وبشكل مشترك وتطوير المناخ التنظيمي للتفوق. (Carla et al., 2019: 71) (Ahlens & Wilms, 2017: 21).

ويصف (Dheyaa و Mohiya & Sulphay, 2021: 4) و (Nisreen, 2021: 4745) هذا السلوك، بأنه يمنح التابعين الحرية المطلوبة لإنجاز مهام محددة. هذا ينطوي على رعاية سلوك الاستكشاف بين التابعين. وهذا من أجل التخلص من الروتين الراسخ وامتلاك نمط تفكير مبتكر. ويزود التابعين بحافز لأنماط التفكير المستقلة والأداء ويتحدى الأعراف والعادات السائدة. ومنحهم فرصة للتفكير والعمل بشكل مستقل. كما يتم تشجيعهم أيضاً على تحدي الوضع الراهن.

ويرى الباحثين سلوكيات القيادة المنفتحة: هي السلوكيات التي تشجع الاستكشاف. وتسمح بتنفيذ المهام بطرق مختلفة من خلال التجريب. هذا يؤدي إلى التفكير والعمل المستقل، مما يؤدي إلى دعم تغيير الأساليب المعمول بها. وبالتالي، يجب على القادة الذين يؤدون هذه السلوكيات الافتتاحية أن يتسامحوا مع الانحرافات عن الخطط الموضوعية وإدخال طرق جديدة للتفكير من خلال مناهج جديدة للمشاكل.

**2.3.3. سلوكيات القيادة المغلقة Closing leadership Behaviors:** تلعب القيادة البارعة دوراً في تشكيل التصورات المشتركة لأعضاء المنظمة حول التفوق. ومن ناحية أخرى، تؤكد سلوكيات القيادة المغلقة على قيمة تجنب الأخطاء والحفاظ على تحقيق الهدف. وبالتالي بناء مناخ للتفوق المرتبط برويهم الواضحة. وبالتالي، إنشاء مناخ مناسب المتعلق بتحقيق التفوق المنظمي (Kung et al., 2020: 1001).

وتبين بأن سلوكيات القيادة المغلقة لتعزيز الاستثمار: يحتاج القائد إلى اتخاذ إجراءات تقلل التباين والتداخل ويضع الإجراءات والقواعد التي تراقب الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتسمح للتابعين القيام بالأشياء بطريقة محددة ويشرف القائد فقط على التبدل بمرونة بين هذين النوعين من السلوكيات من أجل أن يكونوا قادة جيدين (Wang et al., 2020: 1307).

ويوضح (Szlant & Heike, 2020: 188) و (Dheyaa & Nisreen, 2021: 4745) بأن سلوكيات القيادة المغلقة تتضمن مجموعة من السلوكيات، تتمثل بالإجراءات التصحيحية، ووضع التعليمات، ومراقبة تحقيق الهدف. ويتبع القائد هذا النوع من السلوك القيادي عندما يتطلب الموقف من التابعين التأكد من تنفيذ مهام وظيفتهم. وكذلك يركز على تقليل التباين في سلوك التابعين،

## 1.4. الإطار المفاهيمي للتفوق المنظمي

نظراً للاستعمال الواسع لكلمة التفوق، فقد تم الرجوع إلى القواميس العربية والأجنبية لتحديد معناها، حيث أنه مشتق من الفعل فاق، وفاق الشيء بمعنى علاه وكان أفضل منه، أي أعلى منه في مرتبته، ومنه الشيء الفائق. وهو الشيء الخالص من نوعه (حسونة، 2020: 33).

ويُعرّف التفوق، وفقاً لقاموس الموروث الأمريكي (The American Heritage Dictionary)، بأنه التميز، أو الجودة المتاحة أو المطلوبة، وهي التفرد وأن تكون فائقة في عملك، أو الامتياز في العمل المنجز، والتفوق (Superiority) يعني العمل على أساس الرغبة في أن تكون أفضل من التميز، أو لتكون متميز عن الآخرين، فإذاً هو تلك العملية الهادفة إلى تجاوز الحدود المرسومة، والعمل على تجاوز الحدود العالية لأداء الآخرين في الدرجة أو الجودة (عبدالله، 2018: 253).

ويعرفه (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020: 50) بأنه قدرة المنظمة على تلبية التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المستفيدين. والتركيز على العناصر المختلفة المتعلقة بالجودة وإدارة التكنولوجيا ونشر رضا المستفيدين والكفاءات، والاستفادة من هذه التغييرات وجعلها أكثر فاعلية في سياساتها واستراتيجياتها للحفاظ على موقعها في بيئة سريعة التغيير.

واشاراً (Ubaid et al., 2020: 1395) على أنه الاستخدام الأمثل لمواردها لتلبية احتياجات المستفيدين وتجاوزها، بالإضافة إلى تحقيق تنمية الأعمال المستدامة.

وتصف (Al-Hroub 2021: 18-20) التفوق المنظمي بأنه قدرة مؤسسات التعليم العالي على استثمار الفرص المتاحة داخلياً وخارجياً بهدف تطوير الأداء التنظيمي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي إلى أعلى المستويات.

وخلص (Hijawi, 2021: 59) (Mohammed, 2021: 96-97) إلى أن التفوق المنظمي أنه سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة لأداء العمل وتقديم خدمات تتميز بالحدثة والإبداع والأصالة، والتفوق بشكل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية ويتجاوز ما يقدمه المنافسون كماً ونوعاً، وأنه تطوير المنظمات لتحقيق النمو مع الحفاظ على مسار التفرد والكمال.

وأوضح (Hawery & Hasan, 2022: 64) بأن التفوق المنظمي ضرورة وليس خياراً، ويجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه من خلال التخطيط المسبق، وتحسين كفاءة أداء مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وتغيير هيكلها التنظيمي إذا لزم الأمر، من أجل تحقيق رغبات المستفيدين والتفوق على المنافسين.

وعليه فالمفهوم الاجرائي للتفوق المنظمي: هو نظام متكامل قائم على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، وتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والتفوق على المنافسين، ومختلفة عن المنظمات الأخرى، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. واستغلال الفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة تتميز بوضوح الهدف والاهتمام بالأداء.

## 2.4. أبعاد التفوق المنظمي

يشمل التفوق المنظمي جميع جوانب المنظمة، وثقافتها، وتنظيمها، وإدارتها، وخطتها الإستراتيجية، وأنشطتها وأعمالها، ومنتجاتها وخدماتها، والعاملين فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم. وتحقيق التفوق المنظمي وفقاً لأعلى المعايير العالمية.

ومن وجهة النظر هذه وتماشياً مع هدف هذا البحث، سوف يتم الاعتماد على الأبعاد التالية: (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة عمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الأعمال). وهي أبعاد تغطي الجوانب الإدارية والعلمية للجامعات المبحوثة، انسجاماً مع دراسات (العزاوي وهاشم، 2015) (العبادي وحمدالله، 2018) (الحدراوي وآخرون، 2018) (العوسا وجواد، 2019) (نادر وجاسم، 2019) (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) (حسن ولفته، 2020) (الزبيدي وكمونة، 2020) (يوسف، 2020) (إبراهيم وآخرون، 2021) (شلاكه، 2021) (إبراهيم، 2021). وفيما يلي استعراض لأبعاد التفوق المنظمي التي يتناولها هذا البحث:

**1.2.4. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:** يعبر التخطيط الاستراتيجي عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبنية الرؤى والأهداف المستقبلية بناء على هذا الواقع ودراسات معمقة وشاملة لتحقيق الرسالة المتوخاة. وهو العملية التي تعتمد على التبصر - وضع المنظمة في المستقبل وإظهار كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال رسم خريطة مفصلة لمسار المنظمة المستقبلية والإجراءات التي تنوي اتباعها في تنفيذ رسالتها، مع الأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات الخارجية والداخلية (سلطان، 2020: 170-171). وفقاً فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية معقدة تنطوي على الصبر والجهود القوية من جانب الفريق وإعطاء الحياة للرؤية والرسالة عند سعي المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من خلال تسهيل عملية صنع القرار بفاعلية، فضلاً عن الأنشطة اليومية. ويقدم الصورة الشاملة لما تقوم به المنظمة، وإلى أين سنذهب (Petkovic & Jasinskas, 2016: 57). وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى مستقبلها المرغوب. فهو نظام لتصميم جميع أنواع الخطط، بدءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة، مروراً بالخطة الإستراتيجية الوظيفية، ثم إلى الخطة الإستراتيجية التنفيذية، ويستند كل ذلك على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها (فاطمة، 2021: 17). وتشير (العبيدي، 2022: 514) إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد المنظمة على تحقيق المسار الذي تختاره، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التأكيد على ضرورة تنفيذ جميع الخطط والبرامج التي تم صياغتها، مع الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويعرف الباحثين التخطيط الاستراتيجي: بأنه نظاماً متكاملاً يحدد مسار مبادرة الجامعة مستقبلاً واتجاهها، من خلال تقييم موقعها الحالي والموقع الذي ترغب الوصول إليه. والتفكير على المدى البعيد والتنبؤ بالمستقبل، واتخاذ القرارات بشأن

الفعال بمتطلبات العاملين، وجدولتهم لإنجاز مهمة معينة، وإدارة أداؤهم، وإدارة التزامهم وتمسكهم بتوجه الجامعة، وتخطيط أفضل للعاملين، لنجاحها وتفوقها.

#### 4.2.4. المعلومات والتحليل Information and Analysis:

يمثل هذا المعيار مركز العقل الذي يتوافق مع جميع العمليات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أنه يوفر المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب مع ضرورة تحديثها باستمرار، حيث أن هذه المعلومات تشمل كل ما يتعلق بتحقيق التفوق، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالمستفيدين وحالة البيئة المحيطة بالمنظمة والمنافسين (حسن ولفته، 2020: 20). كما يحدد هذا المعيار كيفية قيام المنظمة بتحليل أداؤها وتحسينه، لتحديد مستوى تحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية باستخدام البيانات والمعلومات. ويؤكد معيار تحليل المعلومات أيضاً، قدرة المنظمة على إدارة تكنولوجيا المعلومات ودرجة الكفاءة التي تتمتع بها لأنها تلعب دوراً حيوياً في تمكين أنشطة المنظمة. من خلال مراقبة الأنشطة اليومية وتوصيل المعرفة إلى جميع مستويات المنظمة في عملية صنع القرار وعملية التطوير والابتكار والتحسين المستمر (إبراهيم، 2021: 21).

وينبنى البحث التعريف الاجرائي الآتي للمعلومات والتحليل: مدى قدرة الجامعة على إدارة نظام المعلومات وتحليلها، ووضع معايير موضوعية للحصول على المعلومات وتحليلها لتقييم فاعلية الأداء وتحديثها باستمرار لدعم أنشطة تحسين العمليات الداخلية والخارجية. لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض لاتخاذ القرارات المناسبة.

#### 5.2.4. نتائج الأعمال Business Results:

يركز هذا المعيار على أداء المنظمة وتحسينه في جميع مجالات الأداء الرئيسية من حيث رضا المستفيدين، والتسويق والأداء المالي، والأداء التشغيلي، والموارد البشرية، والإدارة والمسؤولية الاجتماعية (العوسا وجواد، 2019: 129). وتقوم النتائج بفحص أداء المنظمة وتحسينه، ويتم التعبير عنها في معايير فرعية في جميع المجالات الرئيسية المتعلقة بنتائج الخدمة والعمليات والنتائج الموجهة نحو المستفيدين والنتائج الموجهة نحو القوى العاملة ونتائج القيادة والنتائج المالية (النتائج النهائية التي يتعين تحقيقها من قبل المنظمة) (العبادي وحمدالله، 2018: 155).

ويركز أيضاً هذا المعيار على نجاح جهود المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها وهي (الربحية - رضا المستفيدين - الحصة السوقية - الزيادة الكمية والنوعية في المنتجات - خفض التكلفة - السمعة الطيبة) (kudher & (Muhaibes, 2021: 2284

وعليه إذ أن أدوات قياس التفوق المنظمي وفقاً للمعايير الدولية وكأفضل الممارسات لم تعد خياراً بل ضرورة، وذلك بوضع إطار تنظيمي، والذي يعتبر نقطة انطلاق جيدة لضمان أن المنظمة لديها القدرة على الاستمرار وتوحيد إمكاناتها ومواردها في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وذلك من خلال الأنظمة والعمليات والممارسات، والتي ستضمن أهمية الاستجابة في الوقت المناسب للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

تخصيص الموارد لتنفيذ استراتيجياتها، أخذاً في الاعتبار علاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب الجامعة وانشطتها المختلفة، والذي يحمل في طياته المنظور الاستباقي وضرورة المحافظة على ديمومتها واستمرارها وتحديد التحديات التي تواجهها في البيئة الداخلية والخارجية، كل هذا من أجل توليد قيمة للجامعة.

#### 2.2.4. التركيز على العمليات Focus on Operations:

يركز هذا المعيار على دراسة الجوانب المتعلقة بالعمليات لأنظمة الإنتاج والخدمات وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال تصميم وابتكار أنظمة عمل فعالة ورشيقة (إبراهيم وآخرون، 2021: 908). لتلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم (العوسا وجواد، 2019: 129). ولتحقيق الفعالية والنجاح في التركيز على العمليات، يجب أن يكون هناك توافق وانسجام بين ما يطمح إليه الأفراد العاملون وما تطمح إليه سياسات المنظمة وأهدافها، بالإضافة إلى التوافق بين استراتيجيات المنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية (kudher & Muhaibes, 2021: 2284). وانسجماً مع ذلك فإن العمليات هي إحدى الركائز المهمة التي تقوم عليها المنظمة والتي تستخدم في تحديد توجهها الاستراتيجي والتنافسي، حيث تشمل درجة تحقيق الأهداف التنظيمية وتنفيذ الإجراءات من خلال العمليات للوصول إلى تلك الأهداف، وبالتالي تحقيق التفوق والميزة التنافسية من خلال توضيح كيفية تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات تلبى رغبات المستفيدين (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020: 36).

ويعرف الباحثين التركيز على العمليات: هو الاهتمام بسياسات الجامعة وإجراءاتها، والتأكيد على العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف والضرباع والهدر، وتمكين التكنولوجيا لتقديم خدمة ذات جودة عالية. بالطريقة التي يجب أن تتم بها الأمور وفقاً لفرق الإدارة العليا من أجل تحقيق أهدافها، وبناء قيمة دائمة للجامعة، بما يتماشى مع الديناميكيات المتغيرة في العالم اليوم.

#### 3.2.4. التركيز على قوة العمل Focus on the Workforce:

أن التركيز على قوة العمل يمثل درجة حماس أعضاء المنظمة في تنفيذ مهامهم من خلال امتلاك قدرات عقلية متميزة ومهارات إبداعية تساعدهم في التغلب على الصعوبات التي يواجهونها، وتحفيز الآخرين على المشاركة بالشكل الذي يحسن من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. والتركيز على كيفية قيام المنظمة بإدارة وتطوير ارتباط القوى العاملة واندماجهم لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، يضمن التزامهم وتمسكهم بروية المنظمة ورسالتها وتنفيذ خططها الاستراتيجية (هاشم، 2016: 69). لذلك فإن استقطاب الكفاءات والموهوبين والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وقيمها. ويجب أن تعمل المنظمات التي تسعى إلى التفوق على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يؤدي إلى بناء الثقة وتعزيز الشعور بالأمان في نفوس الأفراد العاملين. حيث يعتمد نجاح المنظمة على الموارد البشرية التي لديها القدرة على مواجهة الصعوبات وتذليل العقبات وروح التعاون الساندة فيما بينها (kudher & Muhaibes, 2021: 2284).

والتعريف الاجرائي الذي يقدمه الباحثين بخصوص التركيز على قوة العمل: هو مجموعة متكاملة من العمليات التي تستخدمها الجامعة لتحسين إنتاجية عاملها. وتتضمن التنبؤ

## 5. المحور الرابع: الإطار العملي

### 1.5. وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

حيث يتم وصف متغيرات البحث وتشخيصها، عن طريق ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الابتدائي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستخدمين النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. ولتحقيق ذلك فقد قُسم هذا المحور الى الفقرتين الآتيتين:

#### 1.1.5. الفقرة الأولى: وصف متغيرات القيادة البارعة وتشخيصها:

**1.1.1.5. سلوكيات القيادة المنفتحة:** تشير معطيات الجدول (1) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X5-X1) الخاصة بسلوكيات القيادة المنفتحة، إذ تشير النسب إلى أن (56.98%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.2%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(26.82%) من عينة البحث متفقون نوعاً ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.77). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم سلوكيات القيادة المنفتحة تبين من الفقرة (X3) أن قيادة الجامعات المبحوثة تمارس سلوكيات القيادة المنفتحة عن طريق اعطاء العاملين فرصة للتفكير على نحو مستقل. وتعتمد أساليب فاعلة تجاه قضايا عاملها، وذلك باتفاق أغلبية عينة البحث بنسبة (60.9%) وبوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.94). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X1) والتي تشير إلى أن قيادة الجامعات تمارس سلوكيات القيادة المنفتحة عن طريق توليد مناخ مفتوح لاستكشاف فرص جديدة. لتتمكن من استغلالها تحقيقاً لأهدافها في مختلف الظروف، وذلك باتفاق بنسبة (55%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.01). وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الجامعات المبحوثة بسلوكيات القيادة المنفتحة وعدها ظاهرة ايجابية يتحلى بها القادة والتي يسعى إلى تقديمها للطرف الثاني من دون التفكير بأي دافع مادي أو مصلحة ذاتية.

**2.1.1.5. سلوكيات القيادة المنغلقة:** تشير معطيات الجدول (1) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X10-X6) الخاصة بسلوكيات القيادة المنغلقة، إذ تشير النسب إلى أن (57.76%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.94%) غير متفقين على هذه الفقرات، في حين شكلت عينة البحث المتفقون نوعاً ما في الإجابة (25.3%) عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري

(0.74). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم سلوكيات القيادة المنغلقة تبين من الفقرة (X7) والتي أن القيادة في الجامعات المبحوثة تتبنى سلوكيات القيادة المنغلقة عن طريق صياغة إجراءات إرشادية داخلية محددة لضبط مسارات العمل، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (67.9%) وبوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.82). فيما يشير أضعف اتفاق تجاه الفقرة (X6) والتي تشير إلى أن القيادة في الجامعات المبحوثة تتبنى سلوكيات القيادة المنغلقة عن طريق احتواء الافكار التي يقدمها العاملين واستثمارها. والسعي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم الفردية والجماعية، وتأمين أرضية مشتركة بين العاملين في مجال العمل. وجاء ذلك بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.99). وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الجامعات المبحوثة بسلوكيات القيادة المنغلقة، وذلك من خلال ما يقدمه الأفراد العاملين من إمكانيات في التعامل مع المشكلات التي تحدث في محيط العمل، والقدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية جنباً إلى جنب في تحقيق الأهداف المشتركة.

**3.1.1.5. سلوكيات القيادة المرنة:** تشير معطيات الجدول (1) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X15-X11) الخاصة بسلوكيات القيادة المرنة، إذ تشير النسب إلى أن (56.94%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.02%) غير متفقين على هذه الفقرات و(27.04%) من عينة البحث متفقون نوعاً ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.81). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم سلوكيات القيادة المرنة تبين من الفقرة (X11) أن القيادة في الجامعات تركز على تحقيق المرونة في الانتقال بين سلوكيات الاستكشاف والاستغلال باعتماد مرونة التعامل مع مواقف العمل المفاجئة، وتبدي اهتماماً جدياً في فهم وجهة نظر العاملين بمناقشة المشاكل، واستثمار طاقاتهم على نحو أفضل تجاه ذلك. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (63.1%) وبوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (0.89). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X14) التي تشير إلى أن القيادة في الجامعات تركز على تحقيق المرونة في الانتقال بين سلوكيات الاستكشاف والاستغلال باعتماد مرونة التفكير للتعامل مع الازمات. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (52.7%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1). وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى اهتمام الجامعات المبحوثة بسلوكيات القيادة المرنة. وذلك عن طريق تولى ومتابعة القرارات ذات الشأن بالعمل، وتنمية الأنماط العاطفية بين العاملين أثناء ممارستهم للأعمال واشتراكهم في التفاعلات مع الآخرين.

الجدول (1) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات القيادة البارعة

المتغيرات	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		5	4	3	2	1		
		%	%	%	%	%		
سلوكيات القيادة المنفتحة	X1	12.9	42.1	27.4	13.2	4.4	1.01	3.46
	X2	18.8	38.8	24.7	15.6	2.1	1.02	3.57
	X3	17.4	43.5	27.6	9.4	2.1	0.94	3.65
	X4	13.2	40.9	28.8	14.7	2.4	0.97	3.48
	X5	14.4	42.9	25.6	14.7	2.4	0.98	3.52
	المعدل	15.34	41.64	26.82	13.52	2.68	0.77	3.54
			56.98	26.82	16.2			
سلوكيات القيادة المنغلقة	X6	14.4	36.2	31.8	15	2.6	0.99	3.45
	X7	8.5	59.4	20.9	9.7	1.5	0.82	3.64
	X8	20.3	35.6	24.4	17.1	2.6	1.07	3.54
	X9	18.8	39.4	25	15.3	1.5	1	3.59
	X10	10.3	45.9	24.4	17.6	1.8	0.95	3.45
	المعدل	14.46	43.3	25.3	14.94	2	0.74	3.53
			57.76	25.3	16.94			
سلوكيات القيادة المرنة	X11	913.	48.2	27.1	9.1	1.8	0.89	3.63
	X12	516.	45.6	22.6	12.6	2.6	0.99	3.61
	X13	15.4	38.5	27.9	15	3.2	1.02	3.48
	X14	14.2	38.5	29.1	15.6	2.6	1	3.46
	X15	19.7	34.2	28.5	13.5	4.1	1.07	3.52
	المعدل	15.94	41	27.04	13.16	2.86	0.81	3.54
			56.94	27.04	16.02			

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

بنسبة (53.8%) وبوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X16) التي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تعتمد عند صياغة خططها الاستراتيجية على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (46.8%) وبوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.21)، وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام بمتغير التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما يقدمه رؤساء الاقسام العلمية من المساعدة للآخرين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**2.2.1.5. التركيز على العمليات:** تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X25-X21) الخاصة ببعد التركيز على العمليات، إذ تشير النسب إلى أن (59.52%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (15.14%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(25.34%) من عينة البحث متفقون نوعاً

### 2.1.5. الفقرة الثانية: وصف متغيرات التفوق المنظمي وتشخيصها:

**1.2.1.5. التخطيط الاستراتيجي:** تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X20-X16) الخاصة بمتغير التخطيط الاستراتيجي، إذ تشير النسب إلى أن (50.14%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (24.7%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(25.16%) من عينة البحث متفقون نوعاً ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (0.92). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير التخطيط الاستراتيجي تبين من الفقرة (X18) إلى أن القيادة في جامعتنا تعتمد عند صياغة خططها الاستراتيجية على تجسيد رؤيتها في البيئة التي تعمل بها، وبخاصة في الظروف الاستثنائية وذلك باتفاق عينة البحث

للإجابات تجاه الفقرات (X35-X31) الخاصة بالمعلومات والتحليل، إذ تشير النسب إلى أن (49.28%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (21.26%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(29.46%) من عينة البحث متفقون نوعاً ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.82). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد المعلومات والتحليل تبين من الفقرة (X32) أعلى اتفاق بنسبة (54.1%) تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تعمل على إدارة معلوماتها وتحليلها باعتماد المتابعة المستمرة لتحديث المعلومات. وذلك بوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.98). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرتين (X33) التي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تعمل على إدارة معلوماتها وتحليلها باعتماد التحليل المستمر للبيانات لاستخلاص معلومات مفيدة لقرارات تحسين الأداء. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (45.6%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.05)، وتشير هذه النتائج إلى أهمية المعلومات وتحليلها في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة من أجل تحقيق التفوق المنظمي.

**5.2.1.5. نتائج الأعمال:** تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X40-X36) الخاصة بنتائج الأعمال، إذ تشير النسب إلى أن (60.26%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (14.1%) غير متفقين على هذه الفقرات، و(25.64%) من عينة البحث متفقون نوعاً ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.70). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد نتائج الأعمال تبين من الفقرة (X38) بالاتفاق بنسبة (71.5%) إلى أن القيادة في جامعتنا تهتم بتحسين نتائج أعمالها بالتركيز على تحسين مستوى الانتاجية. وذلك بوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.83). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X40) والتي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تهتم بتحسين نتائج أعمالها بالتركيز على النتائج المالية المتحققة. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (49.4%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.04)، وتشير هذه النتائج الخاصة بنتائج الأعمال وبصورة عامة إلى قدرة الجامعة على التحسينات في جميع مجالات الأداء الرئيسية، وتوليد بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها لتحقيق أفضل النتائج المالية والعملياتية للجامعة بما يحقق تفوقها على المنافسين.

ما في الإجابة عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.82). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد التركيز على العمليات تبين من الفقرة (X21) أن القيادة في جامعتنا تلتزم بالتركيز على العمليات الرئيسية عن طريق توثيق إجراءات العمل لضبط جودة الخدمة الجامعية. ولديهم الحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل وإجراءاته، وذلك بالاتفاق بنسبة (64.7%) وبوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.97). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X23) التي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تلتزم بالتركيز على العمليات الرئيسية عن طريق توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية. والجدية تلازمنا في أداء مهامنا الوظيفية وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (52.1%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.15)، وتشير هذه النتائج إلى التركيز على العمليات يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة واحترام جميع اللوائح والأنظمة، والقرارات والسياسات الإدارية.

**3.2.1.5. التركيز على قوة العمل:** تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X30-X26) الخاصة بالتركيز على قوة العمل، إذ تشير النسب إلى أن (51.5%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (22.24%) غير متفقين، في حين شكلت عينة البحث المتفقون نوعاً ما في الإجابة (26.26%) عن فقرات هذه المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.89). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم بعد التركيز على قوة العمل تبين من الفقرة (X30) تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تهتم بالتركيز على قوة العمل باعتماد التطوير المستمر لقدرات العاملين. وذلك بالاتفاق بنسبة (54.7%) وبوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.89). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X29) التي تشير إلى أن القيادة في جامعتنا تهتم بالتركيز على قوة العمل باعتماد تعزيز المشاركة الكاملة للعاملين في عمليات التحسين المستمر. وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (49.6%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.05)، وتشير هذه النتائج منح الأفراد العاملين المشاركة والمساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو الجامعة والمحافظة على سمعتها.

**4.2.1.5. المعلومات والتحليل:** تشير معطيات الجدول (2) إلى النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول (2) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التفوق المنظمي

الأبعاد	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		5	4	3	2			
		%	%	%	%	%		
التخطيط الاستراتيجي	X16	21.8	25	25	22.4	5.8	1.21	3.34
	X17	17.2	33.2	29.6	16.8	3.2	1.05	3.44
	X18	13.5	40.3	25.9	18.2	2.1	1	3.45
	X19	22.3	27.1	19.4	26.2	5	1.22	3.36

1.12	3.41	4.4	19.4	25.9	31.8	18.5	X20
0.92	3.4	4.1	20.6	25.16	31.48	18.66	المعدل
		24.7		25.16	50.14		
0.97	3.75	1.5	10.3	23.5	40.9	23.8	X21
0.95	3.62	2.1	9.7	30.3	40	17.9	X22
1.15	3.46	4.7	18.5	24.7	30.3	21.8	X23
1	3.62	2.4	11.5	27.9	37.9	20.3	X24
1.05	3.69	3.2	11.8	20.3	41.8	22.9	X25
0.82	3.63	2.78	12.36	25.34	38.18	21.34	المعدل
		15.14		25.34	59.52		
1.11	3.49	3.2	19.1	24.7	31.8	21.2	X26
1.05	3.43	2.4	19.1	28.5	32.9	17.1	X27
1.15	3.44	2.6	23.5	23.7	27.3	22.9	X28
1.05	3.48	2.4	16.8	31.2	30.3	19.3	X29
1.07	3.46	2.9	19.2	23.2	37.9	16.8	X30
0.89	3.46	2.7	19.54	26.26	32.04	19.46	المعدل
		22.24		26.26	51.5		
0.98	3.53	1.2	12.6	37.9	28.8	19.5	X31
0.98	3.50	0.3	19.1	26.5	38.2	15.9	X32
1.05	3.36	1.5	22.9	30	29.1	16.5	X33
1.05	3.41	3.2	17.6	30.3	32.7	16.2	X34
1.15	3.33	5.3	22.6	22.6	32.4	17.1	X35
0.82	3.43	2.3	18.96	29.46	32.24	17.04	المعدل
		21.26		29.46	49.28		
0.91	3.64	1.2	11.5	24.4	47.6	15.3	X36
0.97	3.62	2.4	12.1	22.9	46.1	16.5	X37
0.83	3.86	0.3	6.5	21.7	50.3	21.2	X38
0.92	3.58	0.6	12.4	32.1	38.1	16.8	X39
1.04	3.36	2.9	20.6	27.1	35.9	13.5	X40
0.70	3.61	1.48	12.62	25.64	43.6	16.66	المعدل
		14.1		25.64	60.26		

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

## 2.5. اختبار فرضيات البحث:

### 1.2.5. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

#### 1.2.2.5. علاقة تأثير القيادة البارعة في التفوق المنظمي

على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الرئيسية الثانية التي تشير إلى أن " هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة في التفوق المنظمي".

إذ يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي، ويعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته (\*\*0.846) عند مستوى معنوية (0.01). وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بينهما. وعليه فإن القيادة البارعة تجسد لكثير من السلوكيات ذات النهج الأخلاقي القويم، الأمر الذي يبين لنا إن إقرار هذه السلوكيات قد يفصح مثلما يقود إلى تحقيق التفوق المنظمي.

وكذلك تبين أن هناك تأثير معنوي للقيادة البارعة في التفوق المنظمي. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (852.939) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.85)، ويدعم ذلك قيمة (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من المستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1, 338)، إذ يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج العام أن (0.71) من التفوق المنظمي تفسره القيادة البارعة في الجامعات المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.896) من التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من القيادة البارعة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (29.205) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.646) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

وكذلك تبين أن هناك تأثير معنوي للقيادة البارعة في التفوق المنظمي. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (852.939) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.85)، ويدعم ذلك قيمة (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من المستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1, 338)، إذ يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج العام أن (0.71) من التفوق المنظمي تفسره القيادة البارعة في الجامعات المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.896) من التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من القيادة البارعة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (29.205) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.646) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (3) علاقة تأثير القيادة البارعة في التفوق المنظمي على المستوى الكلي

R	$R^2$	Sig.	T		F		القيادة البارعة		المتغير المستقل
			الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	
0.846**	0.716	0.00	1.646	0.716	3.85	852.939	0.896	0.338	التفوق المنظمي

\*  $P < 0.05$ , d.f = (1,338), N = 340

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (285.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61)، ويدعم ذلك قيمة (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من المستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3, 336)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.71)، من التفوق المنظمي تفسره سلوكيات القيادة المنفتحة في الجامعات المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.237) من التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من سلوكيات القيادة المنغلقة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.471) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.962) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

2.2.2.5. علاقة تأثير كل متغير من متغيرات القيادة البارعة في التفوق المنظمي: يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تشير إلى أن "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة البارعة في التفوق المنظمي". وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة البارعة في التفوق المنظمي وعلى النحو الآتي:

أ. توضح معطيات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة المنفتحة والتفوق المنظمي، إذ بلغت قيم الارتباط ( $0.785^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بينهما. وكذلك تبين أن هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المنفتحة في التفوق المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (285.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61)، ويدعم ذلك قيمة (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من المستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3, 336)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.71)، من التفوق المنظمي تفسره سلوكيات القيادة المنفتحة في الجامعات المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.291) من التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من سلوكيات القيادة المنفتحة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.649) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.962) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

ج. تبين مؤشرات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة المرنة والتفوق المنظمي، إذ بلغت قيم الارتباط ( $0.803^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بينهما. وكذلك تبين أن هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المرنة في التفوق المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (285.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61)، ويدعم ذلك قيمة (Sig.) والبالغة (0.000)، والتي هي أقل من المستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (3, 336)، ويعزز هذا التأثير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.71)، من التفوق المنظمي تفسره سلوكيات القيادة المنفتحة في الجامعات المبحوثة ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) الذي يدل على أن (0.359) من التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من سلوكيات القيادة المرنة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.270) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.962) عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

ب. تفصح معطيات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والتفوق المنظمي، إذ بلغت قيم الارتباط ( $0.720^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بينهما. وكذلك تبين أن هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المنغلقة في التفوق

**الجدول (4) علاقات تأثير ابعاد القيادة البارعة في التفوق المنظمي**

R <sup>2</sup>	Sig.	F		ابعاد القيادة البارعة			β0	المتغير المستقل	
		الجدولية	المحسوبة	سلوكيات القيادة	سلوكيات القيادة	سلوكيات القيادة		β0	المتغير المعتمد
				المرنة	المنغلقة	المنفتحة			
				β1	β1	β1			
0.718	0.000	2.61	285.78	0.359 (7.270)	0.237 (5.471)	0.291 (5.649)	0.371	التفوق المنظمي	
				R= 0.803**	R= 0.720**	R= 0.785**			

\* P < 0.05, d.f = (3,336), N = 340

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS.

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

بدلالة ابعادها وتسخرها لاستكشاف المتغيرات البيئية واستغلالها لتحقيق التفوق المنظمي.

و. اظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين المتغير المستقل والمعتمد على المستويين الكلي والجزئي، مما يعزز حقيقة تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي.

ز. كما أشارت نتائج تحليل أثر ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الجزئي إلى ظهور علاقات التأثير متباينة، وهذا يدل على اهتمام الجامعات المبحوثة بهذه الابعاد كونها مرتبطة ببيئة العمل إذ تشارك المعرفة مع كوادرها وتقبل الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير بيئة العمل والاعتماد على العاملين لما لها من دور في تحفيزهم واثارة الحماس لديهم لتقديم المزيد. من أجل تحقيق التفوق المنظمي.

**2.6. الفقرة الثانية: المقترحات**

أ. تشجيع التابعين على تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم من خلال الاقامة الندوات وحلقات النقاش العلمية على مستوى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات.

ب. ضرورة إطلاع العاملين على الخطط والأنشطة والفعاليات والقرارات التي تخص عمل المؤسسات التعليمية سواء تلك الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الجامعة أو الكلية ومنحهم الفرصة لإبداء آراءهم فيها.

ج. محاولة إبداء مرونة أكثر فيما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل وأداء المهام بالشكل الذي يلتمس فيه التابعين المدى الذي يمكن أن يصلوا اليه عند سعيهم للتجريب واعتماد طرق ووسائل جديدة لإنجاز الأعمال.

د. توفير الدعم الكافي للتابعين للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقد خارج الاقليم بهدف التواصل مع المؤسسات التعليمية الاقليمية والدولية والاستفادة من التطورات التي تحصل في حقول المعرفة في الاختصاصات المختلفة على المستوى العالمي.

**6. المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات**

**1.6. الفقرة الأولى: الاستنتاجات**

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

أ. تبين أن سلوك القيادة المنغلق أكثر أهمية من السلوك المنفتح، وقد يعود السبب في ذلك إلى الضغوط التي يتعرض لها التابعين فيما يتعلق بإنجاز الخطط والمهام ضمن السقف الزمن المحدد من قبل المنظمات.

ب. يلمس أن مستوى اتباع سلوك المرونة ما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء غير المقصودة التي قد تحصل أثناء العمل، هو بهدف التعلم من الأخطاء والسماح بتجريب الأفكار الجديدة واعتماد طرق متنوعة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

ج. ظهور نموذج التفوق المنظمي، يُنظر فيه إلى الأصول غير الملموسة على أنها عامل حاسم للإداء ومصدر للازدهار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وذلك عن طريق الاستجابة لقضايا الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

د. اظهرت نتائج تحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط وجود علاقات ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة البارعة والتفوق المنظمي على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يفسر لنا الدور الفاعل للقيادة البارعة في تحقيق التفوق المنظمي في الجامعات المبحوثة.

هـ. بالرغم من علاقة الارتباط القوية بين المتغيرات الرئيسية للبحث، إلا أنها كانت متباينة على مستوى الابعاد للقيادة البارعة إذ اخذ بعد سلوكيات القيادة المرنة الترتيب الأول تلاها بعد سلوكيات القيادة المنفتحة، ثم سلوكيات القيادة المنغلقة، من حيث ارتباطها بتحقيق التفوق المنظمي، وفي هذا دلالة على اهتمام الجامعات المبحوثة بمتغير القيادة البارعة

4. رشيد، صالح عبد الرضا، ومزهر، زينب حميد، (2018)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (1).
5. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، وكومنه، علي عبد الأمير عبد الحسين، (2016)، دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني في عينة من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد (12)، العدد (49).
6. سلطان، حكمت رشيد، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات الاستدامة البيئية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من شركات المياه المعدنية في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد (9)، العدد (4).
7. شلاكة، طارق كاظم، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (71)، العدد (55)، ج (7).
8. العبادي، هاشم فوزي، وحمد الله، اسامة علاء، (2018)، تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (24)، العدد (102).
9. عبدالله، حاتم علي، (2018)، بحث التفوق التنظيمي بطريقه تقييم الاداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعه تكريت، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (24)، العدد (102).
10. العبيدي، نور علي عبود، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد (57)، الجزء (1).
11. العزاوي، شفاء محمد علي، وهاشم، ولدان عبد الستار، (2015)، تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (84).
12. العواسا، صالح إبراهيم، وجواد، شوقي ناجي، (2019)، أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية عن شركات الصناعة التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد (34)، العدد (5).
13. نادر، علاء محمد، وجاسم، باسم عبد الحسن، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، معهد الإدارة/الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد (25)، العدد (114).
14. يوسف، سناء خضر، (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (16)، العدد (50)، ج (1).
5. العمل على تطوير المهارات القيادية للتابعين المرشحة لأشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المتمثلة بإجراءات العمل من جهة وتلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.
- و. نقترح تحسين مستويات ذكاء الأعمال لدى المديرين ومن يتولى زمام القيادة في الأقسام والوحدات والإدارية بالمهارات والخبرات ذات الصلة بكل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء الإداري لتمكينها من الارتقاء بمستويات ذكاء الأعمال لديها.
- ز. نقترح بزيادة اهتمام إدارة الجامعات المبحوثة بالتفوق عن طريق اختيار قيادات علمية وإدارية ومن الفئات الشبابية التي لديها تطلعات ورؤى مستقبلية لاستدامة تفوقها. وشاركهم ببرامج تدريبية لمواكبة التطورات المعرفية واستخدام التعليم الالكتروني لدعم وتسهيل نقل المعرفة.
6. قائمة المصادر
- 1.6 المصادر العربية
- 1.1.6. الاطاريح والرسائل الجامعية:
1. إبراهيم، تليّة، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية في مؤسسة موبيليس، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
2. حسونة، ياسر نمر محمد، (2020)، جودة المعلومات التنافسية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي بشركات الطاقة المتجددة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
3. فاطمة، بختاوي، (2021)، المعرفة التشاركية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. هاشم، ولدان عبد الستار، (2016)، توظيف أبعاد صناعة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 2.1.6. المجالات والدوريات:
1. إبراهيم، أميد محمد، وشعبان، فرست علي، وخضر، شهاب احمد، (2021)، العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو (HJUOZ)، المجلد (9)، العدد (4).
2. حسن، هبة فائق، ولفته، بيداء ستار، (2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق المنظمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (15)، العدد (50).
3. الحدراوي، رافد حميد، والجنايبي، سجاد محمد، والموسوي، والميالي، حاكم احسوني، (2018)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (46).

3. Al-Jedaiah, Mohamad Noor, & Albdareen, Rokaya, (2020), The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence, Problems and Perspectives in Management, Volume (18), Issue (4), pp49-58.
4. AlKhalwaldeh, Sahar Saleh Abdel Rahman, (2020), The ambidextrous leadership and its impact on organizational performance in the Jordanian government schools from the viewpoint of teachers, British Journal of Education, Volume (8), Issue (2), pp63-73.
5. Almuslehi, Maher Amer Allawi, Al-Azawy, Shifaa Mohammed Ali, (2021), The Effect of Ambidextrous Leadership on Conflict Management Strategies, By Mediating Effective Communication, Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation, Volume (32), Issue (3), pp15703-15711.
6. Carla, Martínez-Climent, María Rodríguez-García, and Juying Zeng, (2019), Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance, journal of sustainability, Volume (11), Issue (3), pp63-73. <https://doi.org/10.3390/su11030890>.
7. Dheyaa, Talib Mohammed, And Nisreen, Jasim Mohammed, (2021), The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Volume (12), Issue (12), pp4743-4752.
8. Duc, La Anh, Nguyen Dinh Tho, Dilupa Nakandala & Yi-Chen Lan, (2020), Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning, Service Business Journal An International, Volume (14), pp167-186.
9. Florian, E. Klonek, Fabiola H. Gerpott, & Sharon K. Parker, (2020), A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach, The Leadership Quarterly Journal, An International of Political, Social and Behavioral Science, Volume (30).
10. Gibson, C., & Birkinshaw, J., (2017), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, Academy of Management Journal, Volume (47), Issue (2), pp209-226.
11. Hawery, Hayman Hje Ali, & Hasan, Mohammed Mustafa Hussein, (2022), The possibility of achieving excellence is to adopt the European Foundation for Quality Management Model:

### 6.2.1. Scientific Thesis & Dissertation:

1. Ahlers, Martina, & Wilms, Maximilian, (2017), Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors, Linköping University, Master's thesis Business Administration - Strategy and Management in International Organizations, Linköping- Sweden.
2. Al-Hroub, Rawan Yusef Ali, (2021), Dynamical Capabilities and Their Relationship to Organizational Excellence in Jordanian Universities in Amman from the Viewpoint of Faculty Members, unpublished master's thesis, University of the Middle East, College of Educational Sciences, Amman - Jordan.
3. Friederike, Schwantje Gerlach, (2019), Leading for Innovation: An Empirical Analysis of Ambidextrous Leadership, PhD thesis, College of Human Sciences, University of Kassel.
4. Gammel, Josef Heribert, (2020), Leading Followers and Teams in Innovation Processes: An Empirical Investigation and Extension of Ambidextrous Leadership, dissertation Doktorgrades der Philosophie, Ludwig-Maximilians - Universität München.
5. Mezher, Zainab Hamid, (2017), "Employing skillful leadership behaviors to enhance creative work behavior - an exploratory study of the opinions of a sample of faculty members", a thesis master's in business administration, University of Al-Qadisiyah, Iraq.
6. Shon, DaHee, (2019), Conceptualizing and Testing the Model of Ambidextrous Leadership: Evidence from a Multi-Method Research Study, Thesis Doctor of under the Executive Committee of the Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University.

### 6.2.2. Journals & Periodical:

1. AlEida, Saeed Nasser S. M., (2020), The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Doha- Qatar, Volume (15), Issue (9).<sup>(1)</sup>
2. Alhimyari, Bashar Abbas, & Al-Murshidi, Roqaya Kazem, (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume (13), Issue (8), pp31-49.

- 
1. Scopus: International Journal of Business and Management.

- Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola, The International Journal of Human Resource Management, Volume (30), Issue (4), pp702-727.<sup>(2)</sup>
20. Mohamed, Elmohamidy Almadi, And Zaid, Abbass Shanshool, (2021), The Strategic Performance of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs Through Ambidextrous Leadership, International Journal of Research In Social Sciences And Humanities, Volume (11), Issue (2).
  21. Mohammed, Blesa Ibrahim, (2021), The Role of Human Resource Information System in Achieving Organizational Excellence: A Study in Sulaimaniya Private Hospitals, The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimaniya, Volume (5), Issue (1), PP: 90-113.
  22. Mohiya, Mohamed, & Sulphay M. M., (2021), Do Saudi Arabian Leaders Exhibit Ambidextrous Leadership: A Qualitative Examination, Sage Open journals, Volume (11), Issue (4).
  23. Oluwafemi, Tolulope Busola, Mitchelmore, Siwan, & Nikolopoulos, Kostas, (2020), Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs, Journal of Business Research, Prifysgol Bangor/ Bangor University, Volume (119), pp195-208.
  24. Petkovic, Jovica, & Jasinskas, Edmundas, (2016), Significance of Strategic Planning for Results of Sport Organization, Business Administration and Management, Volume (19), Issue (4), pp56-72.
  25. Slman, Fadhiela, (2021), Ambidextrous Leadership on Quality Performance, University of Baghdad.
  26. Szlang, Julian, & Heike Bruch, (2020), Ambidextrous leadership climate – a success factor in the new working world, Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), volume (51), pp187-197.
  27. Ubaid, Alaa M., Dweiri, Fikri T., & Ojiako, Udechukwu, (2020), Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review, International Journal of System Assurance Engineering and Management, Volume (11), pp1395-1432.<sup>(3)</sup>
  28. Wang, Shuanglong, Nathan Eva, Alexander Newman, & Haihua Zhou, (2020), A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors, Asia Pacific Journal of Management, Volume (38), pp1305-1326.<sup>(4)</sup>
- Comparative study between the Faculties of Management and Economics at Nawroz and Cihan Universities, Journal of Tanmiyat Al Rafidain, University of Mosul, College of Administration and Economics, Mosul, Iraq, Volume (41), Issue (133), pp59-88.
12. Hijjawi, Ghufra Saed, (2021), The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership, Management Science Letters Journal, Volume (11), Issue (9), pp57-66.
  13. Hong, Yang, Can Peng, Gang Du, Bing Xie & Jin S. Cheng, (2021), How does ambidextrous leadership influence technological innovation performance? An empirical study based on high-tech enterprises, Technology Analysis & Strategic Management journal, Volume (33).
  14. Iqbal, Zafar, Faheem Ghazanfar, Filza Hameed, Ghulam Mujtaba, & Mudassar Anwar Swati, (2020), Ambidextrous leadership and change oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety, Journal of Public Affairs, Online Version in issue e2279.
  15. kudher, Saif taleb, and Muhaibes, Hussam Ali, (2021), The impact of Ethical Leadership in Organizational Excellence Field Research in the branches of the Rafidain Bank in Dhi Qar Governorate, Review of International Geographical Education, (RIGEO), Volume (11), Issue (8), pp2277-2292.
  16. Kung, Ching-Wen, Uen, Jin Feng, & Lin, Shou-Chi, (2020), "Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums", Chinese Management Studies journal, Volume (14), Issue (4), pp. 995-1014.
  17. Li, Shuwen, Ruiqian Jia, Juergen H. Seufert, Xiaoying Wang, Jinlian Luo, (2020), Ambidextrous leadership and radical innovative capability: The moderating role of leader support, Creativity and Innovation Management journal, Volume (29), Issue (4), pp621-633.
  18. Mascareño, Jesus, Eric F. Rietzschel, & Barbara Wisse, (2021), Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviors to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization, European Journal of Work and Organizational Psychology, Durham University, United Kingdom, Volume (30), Issue (4), pp530-540.
  19. Miguel, Pina e Cunha, Armanda Fortes, Emanuel Gomes, Arménio Rego & Filipa Rodrigues, (2019),

4. Scopus: The International Journal of Human Resource Management.

2. Scopus: The International Journal of Human Resource Management.

3. Scopus: The International Journal of Human Resource Management.

## الملحق

### استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم الادارية/ الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة رؤساء الاقسام العلمية المحترمون...

السلام عليكم ورحمة وبركاته... تحية احترام لجنابكم الفضيل...

انطلاقاً من ثقتنا الكبيرة بالخبرة العلمية التي تمتلكونها، ورغبتنا الجادة في إسهامكم الفاعل، نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة كجزء من متطلبات إعداد اطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية والموسومة بـ "القيادة البارعة ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: اختبار الدور الوسيط والمعدل للتبصر الاستراتيجي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية لعدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. لذلك فإن لتعاونكم معنا سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود أعلامكم بأن المعلومات التي ستدولون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، وعلماً بأن رأيكم سيكون محل ثقة وسيتم التعامل معه بسرية وكنتمان لذا لا ضرورة لذكر الاسم في الاستمارة، وأخيراً نثمن جهودكم وتعاونكم معنا.

شاكرين حسن تعاونكم معنا وتقديركم لأهمية الدراسة

المشرف	المشرف	الباحث
الاستاذ الدكتور	استاذ مساعد الدكتور	طالب الدكتوراه
هادي خليل اسماعيل	مهفان شريف يوسف	نزار محمد علي

### القسم الأول: المعلومات التعريفية

أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة أو إشارة على الاختيار المعبر عن شخصك لطفاً.

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: 30-24 سنة ( ) 40-31 سنة ( ) 50-41 سنة ( ) 51 سنة فأكثر ( )
3. المؤهل العلمي: ماجستير ( ) دكتوراه ( )
4. اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) مدرس ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ ( )
5. مدة الخدمة في الجامعة: 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 11 سنة فأكثر ( )
6. مدة الخدمة في المنصب الحالي: 4 سنوات فأقل ( ) 5-8 سنوات ( ) 9 سنوات فأكثر ( )

### القسم الثاني: متغيرات الدراسة

#### أولاً. المتغير المستقل: القيادة البارعة Ambidextrous Leadership

بأنها قدرة القائد في التأثير على سلوك التابعين عن طريق زيادة التفاوت بينهم باتباع السلوكيات المنفتحة لتعزيز أنشطة الاستكشاف والعمل على تقليل التفاوت بينهم عن طريق تبني السلوكيات المنغلقة لتعزيز الأنشطة الاستغلالية، والسعي المتزامن للتحويل بمرونة بين السلوكين لتحفيز الأداء الإبداعي للتابعين، ومواكبة التغيرات البيئية في الجامعة لتحقيق استدامة نجاحها. وتتضمن القيادة البارعة السلوكيات الآتية لقياسها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، وسلوكيات القيادة المرنة) وكما يلي:

**أ. سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behaviors:** بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتضمن غرس قيم الاستكشاف للتابعين وتشجيعهم على القيام بالأشياء المختلفة، وتحمل المخاطر، وإعطائهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل، وترسيخ ثقافة التعلم من الأخطاء، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي (Szlang, & Heike, 2020: 188).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تمارس القيادة في جامعتنا سلوكيات القيادة المنفتحة عن طريق:					
1	توليد مناخ مفتوح لاستكشاف فرص جديدة.					
2	تشجيع العاملين على أداء مهامهم بطرق غير تقليدية.					
3	اعطاء العاملين فرصة للتفكير على نحو مستقل.					
4	تحفيز العاملين على تحمل المخاطرة في عملهم.					
5	تشجيع العاملين على التعلم من الأخطاء بصورة مستمرة.					

**ب. سلوكيات القيادة المنغلقة Closing leadership Behaviors:** بأنها مجموعة السلوكيات التي تتضمن تبني الأفكار واستغلالها، ووضع الإجراءات الإرشادية والمحددة للعمل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومتابعة تحقيق الأهداف، والمحاسبة على الأخطاء والفسل، وتقليص التباين أو الاختلاف في سلوكيات التابعين (Carla, et al, 2019: 71).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تتبنى القيادة في جامعتنا سلوكيات القيادة المنغلقة عن طريق:					
6	احتواء الأفكار التي يقدمها العاملين واستثمارها.					
7	صياغة اجراءات إرشادية داخلية محددة لضبط مسارات العمل.					
8	محاسبة العاملين على الأخطاء التي قد تحدث أثناء تأديتهم للأعمال المطلوبة.					
9	المتابعة الداخلية المستمرة لتحقيق الاهداف المخططة.					
10	اعتماد ممارسات تصحيحية لضبط جوانب الانحرافات في النتائج.					

**ج. سلوكيات القيادة المرنة Flexible leadership Behaviors:** بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتضمن التعامل مع حالات الطوارئ أو مواقف العمل غير المتوقعة؛ وحل المشاكل بشكل خلاق، والتعامل مع ضغوط العمل، وسرعة تبادل المعلومات لدعم عمليات صنع القرارات، ومرونة التفكير للتعامل مع إدارة الأزمات. (Oluwafemi, et al., 2020: 204)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تركز القيادة في جامعتنا على تحقيق المرونة في الانتقال بين سلوكيات الاستكشاف والاستغلال باعتماد:					
11	مرونة التعامل مع مواقف العمل المفاجئة.					
12	سرعة توليد حلول مناسبة للمشكلات التي تعيق تحقيق اهداف جامعتنا.					
13	سهولة تبادل المعلومات مع العاملين في دعم عمليات صنع القرارات.					
14	مرونة التفكير للتعامل مع الازمات.					
15	التفاعل مع البيئة لتشخيص أفضل البدائل للفرص الاستراتيجية.					

ثانياً. المتغير المعتمد: التفوق المنظمي Organizational Superiority

يعني بشكل أساسي اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، والحفاظ على مكانتها، حاضراً ومستقبلاً، عن طريق التركيز على العمليات، والتركيز على قوة العمل، والاهتمام بالمعلومات وتحليلها، وبالمعرفة وعوامل التعلم. مما يؤدي الى تحقيق نتائج أعمال تولد قيمة إضافية لجميع أصحاب المصالح. ويتضمن المعايير التالية لقياسه (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات، التركيز على قوة العمل، المعلومات والتحليل، ونتائج الأعمال) وكما يلي:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أ. <b>التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:</b> قدرة الجامعة على صياغة خططها الإستراتيجية، بعد تحليل كافة المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحديد الرؤى المستقبلية لها، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع وظائفها ووحداتها التنظيمية المختلفة. لتتوافق مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية (George, et al., 2022: 1-2).					
16	نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.					
17	تحقيق التوافق بين التخطيط والواقع الفعلي للجامعة.					
18	تجسيد توجهها الاستراتيجي في البيئة التي تعمل بها.					
19	مشاركة آراء العاملين لمختلف المستويات الإدارية.					
20	قابلية التغيير في عملية التخطيط بناءً على الاحتياجات المستقبلية.					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ب. <b>التركيز على العمليات Focus on Operations:</b> التزام الجامعة بتوثيق إجراءات العمل وأنشطتها، بما يحقق متطلبات أنظمة الجودة الخدمية، وإدارة التجهيزات الخاصة بالبحث والتطوير، وتصميم العمليات بكفاءة، بالإضافة إلى التوافق بين استراتيجية المنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية (kudher, & Muhaibes, 2021: 2284).					
21	تلتزم القيادة في جامعتنا بالتركيز على العمليات الرئيسة عن طريق:					
22	توثيق إجراءات العمل لضبط جودة الخدمة الجامعية.					
23	التركيز على تحقيق الكفاءة في تصميم عمليات التعليم.					
24	توافر التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.					
25	الاستمرار في عمليات البحث والتطوير للأداء.					
25	التركيز على العمل بروح الفريق.					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ج. <b>التركيز على قوة العمل Focus on the Workforce:</b> قدرة الجامعة على تمكين قوة العمل وتطوير مهاراتهم واستثمارها. وتوفير مناخ تنظيمي آمن لإدامة بيئة تشجع على الأداء المتميز، والمشاركة الكاملة، والنمو الشخصي والمنظمي (kudher, & Muhaibes, 2021: 2284).					
	تهتم القيادة في جامعتنا بالتركيز على قوة العمل باعتماد:					
26	تمكين العاملين بمدى واسع من الصلاحيات والمسؤوليات.					

27	تحقيق التوافق بين اداء العاملين والاهداف الرئيسية للأداء.				
28	تهيئة بيئة داعمة للأداء المتميز.				
29	تعزيز المشاركة الكاملة للعاملين في عمليات التحسين المستمر.				
30	التطوير المستمر لقدرات العاملين.				

**د. المعلومات والتحليل Information and Analysis:** قدرة الجامعة على إدارة نظام المعلومات وتحليلها، ووضع معايير موضوعية للحصول على المعلومات وتحليلها لتقييم فاعلية الأداء وتحديثها باستمرار لدعم أنشطة تحسين العمليات الداخلية والخارجية (إبراهيم، 2021: 21).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تعمل القيادة في جامعتنا على إدارة معلوماتها وتحليلها باعتماد:					
31	التحديد الواضح لمجال المعلومات المطلوبة.					
32	المتابعة المستمرة لتحديث المعلومات.					
33	التحليل المستمر للبيانات لاستخلاص معلومات مفيدة لقرارات تحسين الاداء.					
34	نظام معلومات داعم لتحسين عمليات الجامعة.					
35	انظمة حديثة لتطوير قدرات العاملين في مجال معالجة المعلومات.					

**هـ. نتائج الأعمال Business Results:** قدرة الجامعة على التحسينات في جميع مجالات الأداء الرئيسية، وجودة الخدمة، وتوليد بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها لتحقيق أفضل النتائج المالية والعملياتية للجامعة (العوسا، وجواد، 2019: 129).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تهتم القيادة في جامعتنا بتحسين نتائج أعمالها بالتركيز على:					
36	مجالات الأعمال الرئيسية.					
37	جودة الخدمة الاكاديمية المقدمة.					
38	تحقيق السمعة المتميزة.					
39	كفاءة العمليات التشغيلية.					
40	النتائج المالية المتحققة.					

سەرکردایەتی یا ژێهاتی و رۆلی و ئی ل بدهستقەینانا سەرکەفتنا ریکخراوەیی: فەکولینەکا شروەفەکاریه بو نیرینین بەشەک ژ سەرۆک پشکین زانستی ل زانکۆیین حکومی دال هەریما کوردستانی

کورتی:

ئارمانجا فەکولینا نوکە ئاشنابوونە ب رۆلی سەرکردایەتی یا ژێهاتی ب هەر سێ رەهەندین خوڤە (رهفتارین سەرکردایەتی یا فەکری، رهفتارین سەرکردایەتی یا گرتی، رهفتارین سەرکردایەتی یا نەرم نیشاندان) ل بدهستقەینانا سەرکەفتنا ریکخراوەیی ب پینچ رەهەندین خوڤە (نەخشەدانانا ستراتیژی، پیداکرتن ل سەر پروسەیان، پیداکرتی ل سەر هیزا کاری، زانیاری و شروەفەکارن، ئەنجامین کار وچالاکیان) ، ب فەکولینەکا شروەفەکاری بو نیرین بەشەک ژ سەرۆک پشکین زانستی ل زانکۆیین حکومی دال هەریما کوردستانی، وچااکا فەکولینێ و نموونەیا وین پیکهاتیە ژ (340) کەسان ژ سەرۆک پشکین زانستی ل هەمی پشکین کولێژین حکومی، و فورما راپرسینی هاتیە بکارنیشان وەک ئالافەک ژ بو بدهستقەینانا داتایان، و فەکولینێ رینازا رافەکاری یا شروەفەکاری پیدەکریە ل پیرابوونین خودا، وکۆمەکا ئالافین ناماری هاتیە بکارنیشان وەکۆ (تیکرایین ژ میریاری، لادانا پینقەری، ریزکاری یا هەفگرتنی یا سادە و شروەگرتنا لادانی یا سادە) و پشپەستن ب پاکچەکا پروگرامی (SPSSV.25)، و ژب و فنی چەندئ، نەخشەکی گریمانی هاتیە دروستکرن و پیموونین هەفگرتنی روون دکەتەفە و کاریگەری یا ل ناڤەرا گوراوین فەکولینێ بین سەرەکی و رەهەندین وین، و ژ گرتن گرتین دەنجامین فەکولینێ، هەبوونا پیموونین هەفگرتنی وین وین استین مەعنوی بین بلند ل ناڤەرا سەرکردایەتی ژێهاتی و سەرکەفتنا ریکخراوەیی ل سەر هەردو ئاستین بەشەکی و هەموکی، واتە چەند پیداکرتی یا زانکۆیان ل سەر سەرکردایەتی یا ژێهاتی هەبیت دئ بیته ئەگەرئ سەرکەفتنا ریکخراوەیی ل بەرامبەر ئەو چەندا زانکۆ پشکیش دکەن ژ خزمەتین فیرکرتن بین بەرچاڤ بو مفاداران ژ خزمەتین وان زانکۆیان، هەروەسا فەکولینێ چەندەک ژ راسپاردە و پشپنیا پشکیشکری بە گرتن ژ وانا پینقی یە ئەقین زانکۆیان ب ریفەدبەن ب فەکولینین رۆپقەری بو خزمەتین خوە ئەنجام بەن بین کو رکا بەر پشکیشک دکەن و پیداو یستین مفاداران ژ خزمەتین زانکۆیی و مفا وەرگرتن ژ ئەنجامان ب رینی یا مفاژ وەرگرتنی ل دانانا ستراتیژی هیتین خودا ژ پینخەمەت بەیز کرنا ئەو بهایی کود کارن ژیرا بەردەوامیدانی ب سەرکردایەتی ژێهاتی و رهفتارین وین دکەت، زیدەباری دابینکرنا ژیرخانەکا پشکەفتی کو کار وچالاکیا زانکۆیان ب سناهی دکەت بو کار وچالاکین وان کو بکارن سەرکەفتنا ریکخراوەیی بدهستقەینان.

پەقین دەستپینکی: سەرکردایەتی یا ژێهاتی، رهفتارین سەرکردایەتی یا فەکری، رهفتارین سەرکردایەتی یا گرتی، رهفتارین سەرکردایەتی یا نەرم نیشاندان، سەرکەفتنا ریکخراوەیی.

## Ambidextrous leadership and its role in achieving organizational superiority: an analytical study of the opinions of a sample of heads of scientific departments in public universities in the Kurdistan Region of Iraq

### Summary:

The current research aims to identify the role of Ambidextrous leadership in its three dimensions (open leadership behaviors, closed leadership behaviors, and flexible leadership behaviors) in achieving organizational superiority in its five dimensions (strategic planning, the focus on operations, the focus on the work force, information and analysis, and business results), with an analytical study of the opinions of a sample of heads of scientific departments in public universities in the Kurdistan Region of Iraq, and the sample was (340) people. The questionnaire was used as a means to obtain data, as the research adopted the descriptive analytical approach in its procedures, and used in the research a set of statistical means (arithmetic mean, standard deviation, simple correlation matrix and simple regression analysis), and depending on the software package (SPSSV.25), and accordingly a hypothetical chart was designed that shows the correlation and impact relationships between the main research variables and its dimensions. One of the most prominent conclusions reached by the research is the existence of a correlation and high levels of morale between Ambidextrous leadership and organizational superiority at the total and partial levels, as the more the universities researched focus on Ambidextrous leadership, the more this leads to upgrading organizational superiority towards the distinguished educational services provided by universities to the beneficiaries of their services. According to the conclusions, a number of proposals were put forward, the most important of which is that those in charge of the surveyed universities are keen to conduct surveys of the services provided by competitors and the requirements of the beneficiaries of their services and benefit from the results by including them in their strategies to enhance the value that enables them to sustain Ambidextrous leadership and behaviors, as well as providing an advanced infrastructure that facilitates the performance of universities for their work and enables them to achieve organizational superiority.

**Keywords:** Ambidextrous leadership, open leadership behaviors, closed leadership behaviors, flexible leadership behaviors, organizational superiority, strategic planning.