

<b>تواريخ البحث</b> تاريخ تقديم البحث: 2023/12/20 تاريخ قبول البحث: 2024/1/4 تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/12/15	<b>تأثير القيادة البراعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط</b> <b>دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق<sup>1</sup></b>
	الباحث: قاسم فنجان عبد الزهرة
	الاستاذ المساعد: زيد صادق ماجد
جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال	

**المستخلص :**

تستهدف الدراسة معرفة تأثير القيادة البراعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، مرونة التبدل) على البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستثمارية، البراعة الهيكلية)، بوجود الهوية التنظيمية كمتغير وسيط، بأبعادها (السمات المركزية، السمات المتفردة، الاستمرارية). وأجريت الدراسة في المقر الرئيسي للشركة العامة لموانئ العراق كميدان دراسة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (306) فرداً. وتم اتباع المنهج الاستطلاعي والوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسه والمكونة من (66) فقرة، واجراء مقابلات مع بعض مدراء الاقسام. واستخدمت الدراسة برامج احصائية لتحليل البيانات مثل (SPSS.23, AMOS.V.24).

واهم الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة ان متغير البراعة التنظيمية يتأثر بمتغير القيادة البراعة وبجميع الابعاد لكن الاثر الاكبر كان من مرونة التبدل، كذلك الحال بالنسبة لمتغير الهوية التنظيمية. يتوسط متغير الهوية التنظيمية العلاقة بين القيادة البراعة والبراعة التنظيمية. واوصت الدراسة على المنظمة تحقيق التوازن بين أنشطة البراعة عن طريق العمل على فتح قنوات اتصال عمودية وافقية بين الموظفين ومدراءهم للوصول الى حالة تكامل عام لجميع الوحدات الادارية بهدف اغتنام الفرص الداخلية والخارجية ورفع مستوى البراعة التنظيمية الى مستوى ممتاز.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة البراعة ، البراعة التنظيمية ، الهوية التنظيمية، سلوكيات القيادة المنفتحة ، البراعة الاستكشافية ، السمات المركزية

<sup>1</sup> البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة: (تأثير القيادة البراعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية

كمتغير وسيط/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق)

## **The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational ambidexterity through Organizational Identity as a mediating variable (Exploratory Study in General Company for Ports of Iraq)**

Researcher: Qasim Finjan Abdulzahra Asst. Prof. Zaid Sadiq Majid  
University of Basrah college of Administration and Economics

### **Abstract :**

The study aims to know the effect of Ambidextrous Leadership in its dimensions (open and closed leadership behaviors, flexibility of change) on organizational ambidexterity in its dimensions (exploratory, investment, and structural ambidexterity), with the presence of organizational identity as a mediating variable, with its dimensions (central features, unique features, continuity). The study was conducted. At the headquarters of the General Company for Ports of Iraq as a study population, a sample of (306) individuals was selected. The exploratory and descriptive analytical approach was followed, and data was collected using the questionnaire as the main tool, which consists of (66) items, and interviews were conducted with some department directors. The study used statistical programs to analyze the data, such as (SPSS.23, AMOS.V.24).

The most important conclusions that emerged from the study are that the organizational ambidexterity variable is affected by the ambidextrous leadership variable in all dimensions, but the greatest effect was from the flexibility of switching, as is the case with the organizational identity variable. The organizational identity variable mediates the relationship between ambidextrous leadership and organizational ambidexterity. The study recommended that the organization achieve a balance between ambidexterity activities by working to open vertical and horizontal communication channels between employees and their managers to reach a state of general integration for all administrative units with the aim of seizing internal and external opportunities and raising the level of organizational ambidexterity to an excellent level.

**Keyword:** ( Ambidextrous Leadership, Organizational ambidexterity, Organizational Identity, Open leadership behaviors, explorative ambidexterity, Centralism characteristics).

## مشكلة الدراسة

وفي خضم مشكلة التغييرات البيئية الشديدة والمتسارعة التي قد تصاحب التغييرات السياسية بشكل عام والتي تشهدها بيئة منظمات الاعمال العامة والخاصة، المذكورة في دراسات عدد من الباحثين امثال (هيفي ومحميد , 2022, 363) ودراسة (الاسدي والعامري , 2022, 275)، وغيرها من الدراسات الاخرى. وعليه لابد ان تحاول المنظمات وباختلاف انواعها معايشة التحولات الديناميكية الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تتطلب اجراء تعديلات داخلية قد تشمل النواحي الادارية والقيادية وغيرها، بهدف التأقلم معها من خلال اعتماد بعدي اكتشاف واستثمار الفرص اللذان جمعا في متغير واحد وهو البراعة التنظيمية. الذي عبر عنه (Sinha, 2015:316) بأنه شيء يرتبط بإمكانات المنظمة، لاستغلال الموارد المتوفرة وممارسة الاستكشاف بنفس الوقت من خلال إدارة الأنشطة اللازمة لهما من أجل الوصول الى التفوق، وخلق استدامة مستقبلية. وأن القيادة البارعة لها مقدرة كبيرة على رعاية الفرد والجماعة و إحداث تغييرات ملحوظة في المنظمات (Mohiya & Sulphey, 2021,8). بالتالي فان القيادة البارعة والبراعة التنظيمية تنعكس ايجاباً في سلوكيات التابعين كان لابد من التركيز على المورد البشري كونه حجر القاعدة الاساسية في موازنة هذه العملية من خلال دراسة متغير الهوية التنظيمية. التي تلعب دوراً محورياً في التأثير على مشاعر واتجاهات وسلوكيات وادراكات التابع التي تظهر بوضوح في اداء المنظمة وقدراتها في مواجهة التحديات المختلفة (الشامي, 2014, 7) ويحافظ على المناخ الايجابي الذي صنعته القيادة البارعة، ويرفع من قدرة المنظمة كبراعة تنظيمية في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة.

عليه فقد اجري الباحث مسحاً مكتيبياً على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية فوجد ان عدداً من هذه الدراسات تقترح دراسة البراعة التنظيمية مع عدد من الانماط القيادية مثل دراسة (جاد الرب واخرون , 2021, 287)، واخرى توصي بالتركيز على اليات عمل المنظمة وكيفية تفاعلها مع أنشطة عمليات الاستكشاف والاستغلال في ظل التغييرات البيئية الحالية التي تشهدها المنظمات (معارج, 2020, 168) فضلاً عن دراسة (عبودي و خروفة , 2018, 215) التي جاء في موجز احدى توصياتها ضرورة حرص القيادات على نشاطي الاستكشاف والاستثمار وتحقيق الموازنة بينهما رغم تناقضهما، ودراسة (Wu et al., 2020, 14) التي تقترح اجراء دراسات مستقبلية لتحديد اثر القيادة البارعة في سلوكيات الموظفين، اضافة الى التوصية التي قدمتها دراسة (الخفاجي و علي , 2019, 496) حيث شددت على بالهوية التنظيمية لبلوغ هوية مثالية بهدف تحسين سلوك العاملين، ودراسة (Yu et al ., 2021, 13) التي تشجع على اجراء دراسات مستقبلية لكشف حالة الغموض التي تكتنف الهوية التنظيمية.

حاول الباحث اثبات المشكلة على ارض الواقع فقد صمم قائمة فحص خاصة بالمشكلة تضمنت عدد من الاسئلة تخص متغيري الدراسة (ملحق A) فوجود ان نسبة الاجابة بنعم كانت (30.5%) لفقرات متغير البراعة التنظيمية مقابل (45%) للإجابة ب(لا) واستناداً للنسبة الاعلى فان هناك مشكلة بالبراعة التنظيمية، ايضا كانت الاجابة ب(لا) للقيادة الباعة هي (43%) اكثر من الاجابة ب(نعم) التي هي (33.5%).

### مما تقدم صاغ الباحث عدد من التساؤلات الرئيسية بخصوص المشكلة:

(ما مدى وضوح الفكرة التي تمتلكها المنظمة المبحوثة عن(القيادة البارعة والبراعة التنظيمية والهوية التنظيمية) ، ما مستوى الاثر المباشر للقيادة البارعة في البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، ما مستوى الاثر المباشر للقيادة البارعة

في الهوية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، ما مستوى الاثر المباشر للهوية التنظيمية في البراعة التنظيمية المنظمة المبحوثة، ما مستوى الاثر الغير المباشر للقيادة البراعة في البراعة التنظيمية عن طريق الهوية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، ما هو ترتيب ابعاد المتغيرات الثلاثة وعلى أي بعد تعتمد المنظمة المبحوثة ؟).

### اهمية الدراسة :

أ- تتوارى الأهمية العملية للدراسة من خلال سعيها الى تحفيز افراد عينة الدراسة الى الاهتمام بسلوكيات القيادة البراعة التي تجسد رأسمالها البشري من أصولها، لما لها من قيمة في النهوض والنمو بالمنظمة، وايضاً الاهتمام بالبراعة التنظيمية وانشطتها لتحقيق الأهداف التنظيمية والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة، والاهتمام بلهوية التنظيمية لما لها من دور في مساعد المنظمة في التكيف مع التغيرات في البيئة المنظمة المتغيرة

ب- حسب دراية الباحث لا توجد دراسة اجنبية او عربية سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية في نهج فكري او نظري واحد.

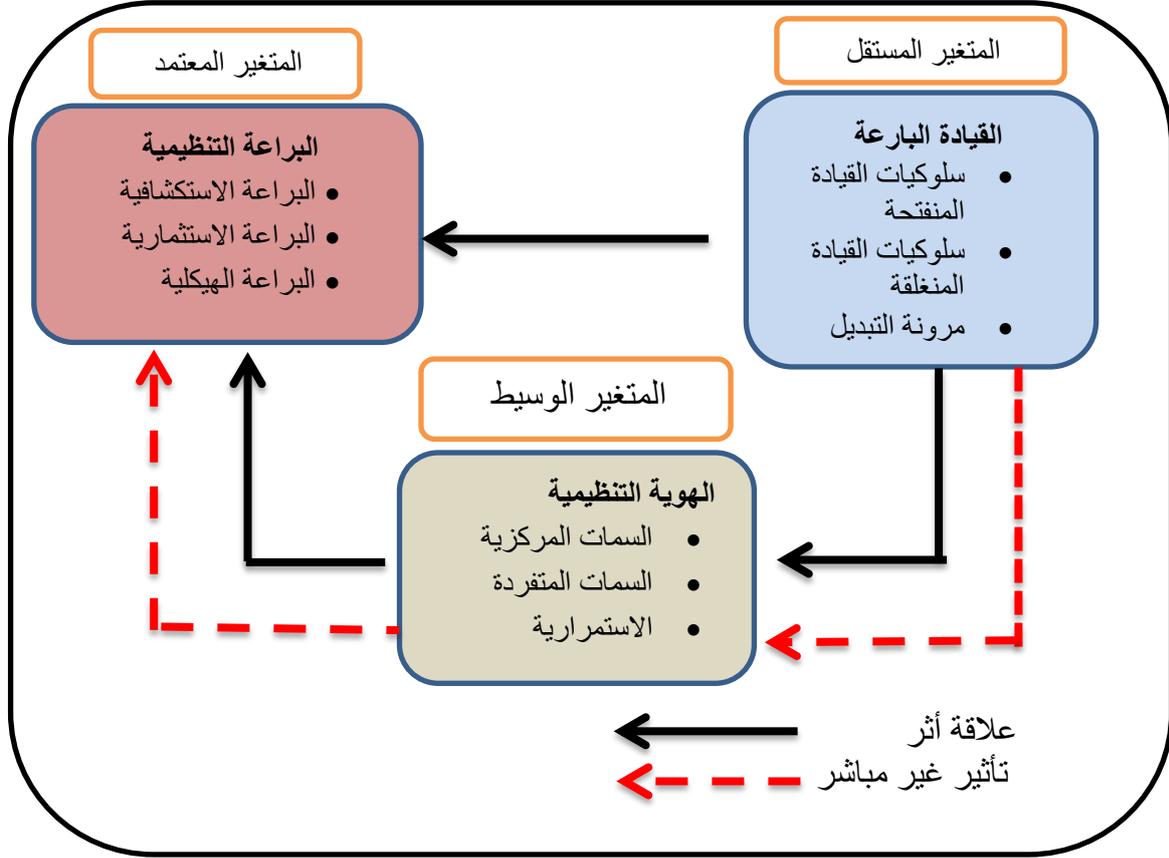
ت- تجري الدراسة الحالية في واحدة من اكبر المنظمات التي تتأثر سريعاً بالتغيرات العالمية، وهي الشركة العامة لموانئ العراق التي تنافس دول الشرق الاوسط و دول العالم في مجال النقل البحري لامتلاكها مجموعة كبيرة من موانئ.

### اهداف الدراسة :

- أ- معرفة مدى وضوح واهمية المتغيرات الثلاثة في المنظمة المبحوثة .
- ب- اختبار مستوى علاقة الاثر للقيادة البراعة في البراعة التنظيمية احصائياً في المنظمة المبحوثة.
- ت- فحص مستوى علاقة الاثر للقيادة البراعة في الهوية التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- ث- معرفة مستوى علاقة الاثر للهوية التنظيمية في البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- ج- اختبار مستوى الدور الوسيط للهوية التنظيمية بأبعادها في تعزيز الاثر للقيادة البراعة في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- ح- معرفة مستوى إسهام الهوية التنظيمية في تطوير العلاقة بين القيادة البراعة والبراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

## مخطط الدراسة الفرضي :

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث .

## فرضيات التأثير:

- توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل ) و البراعة التنظيمية بأبعادها ( البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).
- توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل ) والهوية التنظيمية بأبعادها ( السمات المركزية و السمات المتفردة و الاستمرارية ).
- توجد علاقة أثر معنوي بين الهوية التنظيمية بأبعادها ( السمات المركزية و السمات المتفردة و الاستمرارية ) و البراعة التنظيمية بأبعادها ( البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).
- توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل ) ( كمتغير مستقل) والبراعة التنظيمية بأبعادها ( كمتغير معتمد) بوجود متغير الهوية التنظيمية ( كمتغير وسيط).

### وصف مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المقر الرئيسي للشركة العامة لموانئ العراق والبالغ عددهم (1498) موظفاً، ولتحديد العينة المطلوبة اعتمد الباحث على الجدول الذي قدمه كلا من (Krejcie&Morgan,1970) وبعد مطابقة مجتمع الدراسة مع الجدول وجد الباحث ان المجتمع الذي يتراوح بين (1400 الى 1500) تكون العينة المطلوبة فيه على التوالي (302 الى 306) لذلك عمد على عينة (306) عليه وزع الباحث (325) استمارة لتغطية العينة المطلوبة وبالفعل فان الصالح للتحليل هو (306) اما الاستثمارات المتبقية والتي عددها (19) توزعت ما بين مفقودة وغير صالحة للتحليل، ويمكن بيان خصائص العينة المبحوثة وفق الجداول (1) التالي، من بين (306) من المشاركين كان ما نسبته (55.9%) من عينة الدراسة من الذكور و(44.1%) من الاناث، وهناك ثلاثة فئات عمرية ناضجة كونت الجزء الاكبر من عدد العينة الكلية أن العينة الاكبر عمراً هي التي تتراوح اعمارها ما بين (41 – 50) ثم من (31 – 40) وبعدها من (50) فما اكثر، وبعدها تأتي الفئة العمرية من (20-30) سنة والتي تعتبر الاقل عدداً والاصغر عمراً ، عليه تعتبر عينة الدراسة ناضجة تستطيع ان تدلي بإجاباتها دون أي تأثير.

### الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

الجنس - 1	العدد	%	العمر - 2	العدد	%
ذكر	171	55.9	20 - 30	42	13.7
انثى	135	44.1	31 - 40	100	32.7
المجموع	306	100	41 - 50	118	38.6
4 - الشهادة	العدد	%	- فما فوق 50	46	15.0
دكتوراه	6	2.0	المجموع	306	100
ماجستير	32	10.5	3 - سنوات الخدمة	العدد	%
دبلوم عالي	10	3.3	1 - 5	41	13.4
بكالوريوس	185	60.5	6 - 10	64	20.9
دبلوم	35	11.4	10 - 15	28	9.2
اعدادية	18	5.9	16 - 21	65	21.2
ما دون الاعدادية	20	6.5	فاكثر 22	108	35.3
المجموع	306	100%			

المصدر : أعداد الباحث وفقاً لمحور المعلومات الشخصية في استمارة الاستبانة

### ادوات تحليل بيانات الدراسة:

بعد ان انتهى الباحث من عملية جمع البيانات اللازمة للدراسة بواسطة اداتها تم ادخالها الى جهاز الحاسوب وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.23 AMOS.V.24) وسوف يتم استخدام الاساليب والأدوات الإحصائية المناسبة وكما يلي:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة: تستخدم بشكل أساسي لمساعدة الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة.

3- معادل الانحدار الخطي البسيط  $Y=\alpha+\beta X$ .

4- اختبار t لمتوسط العينة الواحدة One Sample Test.

الدراسات السابقة

القيادة البارعة :

دراسة (Akıncı et al, 2022): The Link between Ambidextrous Leadership and Innovativem Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation

استهدفت الدراسة ردم الفجوة في الأدبيات من خلال دراسة طبيعة الابتكار الفردي ومحركاته الحاسمة المحتملة في بيئة مختلفة, وايضاً تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقات المعقدة بين تصورات الموظفين حول كل من القيادة والمناخ في البيئة, مكان اجراء الدراسة الولايات المتحدة الامريكية / في نورفولك ، فيرجينيا ، وتمثل مجتمع الدراسة باحد القيادات الاستراتيجية لمنظمة حلف شمال الاطلسي (الناتو), وبعينة عددها (425) موظف، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، واعتمدت الدراسة على ثلاث ابعاد لتمثيل متغير القيادة البارعة هم (سلوك القيادة المنفتحة ، سلوك القيادة المنغلقة، المرونة التبديل).

ابرز الاستنتاجات أكدت النتائج ان تفاعل بين ابعاد سلوكيات القيادة البارعة مرتبطا بشكل ايجابي بسلوك العمل المبتكر. حتى سلوكيات القيادة الانغلاقيه قد تكون مرتبطة بشكل ايجابي بسلوكيات العمل المبتكر شرط ان يتم دعمها أما من خلال اسلوب القيادة المنفتح أو مناخ للابتكار , لكن افضل مزيج هو وجود قيادة بارعة ومناخ مناسب في نفس الوقت, ابرز التوصيات استطلاع عوامل اخرى قد تساهم في التحقيق في هذا المفهوم المعقد يمكن فحص العوامل المحتملة كعناصر مباشرة او وسيطة مثل (الحجم التنظيمي), (الديناميكية البيئية) بين المتغيرات الرئيسية. البراعة التنظيمية :

دراسة : (Mura et al, 2021) The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance

هدفت الدراسة الى التأكد من الأثر الحاصل بين نظام قياس الأداء وبعدي الاستغلال والاستكشاف للبراعة في تعزيز الاداء، وتمثلت عينة الدراسة (4977) فرداً طبقت في (153) شركة إيطالية، وزعت استمارة الاستبيان عليهم، واستخدمت الدراسة بعدين لتمثيل متغير البراعة التنظيمية : الاستكشافي، الاستغلالي، ابرز الاستنتاجات تؤكد النتائج على الدور الحاسم للاستخدام التشخيصي ل نظام قياس الاداء ، والذي يبدو أنه بعيداً عن العمل "كقوة سلبية" ، وضروري لتمكين وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية وكذلك لتوجيه البحث عن الفرص وإنشاء خطة مناسبة. ابرز التوصيات مقارنة أدوار وتأثيرات استخدامات نظام قياس الاداء في الشركات الصناعية وغير الصناعية .

## الهوية التنظيمية :

دراسة (Junior et al,2021): Perspectives of organizational identity in a health higher education institution: a mixed-method analysis

استهدفت الدراسة تحليل كيف ينظر المجتمع الاكاديمي بما في ذلك مكوناته الادارية الى نفسه ولمؤسسته خاصةً عندما يكون اسمها غير معروف جيداً. قامت الدراسة في البرازيل اقامت في مؤسسة التعليم العالي للصحة العامة وبعينة 297 فرداً، وزعت عليهم استمارة الاستبيان بواقع عدد فقرات الاستبان(12)فقرة وتاخذت بعد احادي في تمثيل متغير الهوية التنظيمية، ابرز الاستنتاجات قدم الافتقار الى الاستقلالية وأوجه القصور الادارية والهيكلية والصراعات الايديولوجية أو السياسية نفسها على انها مشاكل قادرة على زعزعة استقرار هوية مؤسسة التعليم العالي العامة ، من ناحية أخرى تتمثل إحدى طرق مكافحة مثل هذه المشكلات في تطوير المؤسسة نفسها ، لا سيما من خلال أن تصبح نشاطاً وفائدة للمجتمع والسعي لتحقيق مصلحة المشتركة لوكالات الادارية العليا، ابرز التوصيات من بين العمليات التي يجب أن تختبرها أي منظمة أثناء إنشائها هي تشكيل هوية تنظيمية، يمكن فهم هذه العملية على أنها النشاط والحدث الذي من خلاله تصبح المنظمة فريدة في ذهن أعضائها.

## الاطار النظري

### مفهوم القيادة البارعة :

أن المنظمات اليوم امام متطلبات كثيرة لنقل الرؤية الى الواقع و الشروع في تنفيذ التغيرات واتخاذ القرارات، للتعامل مع حالة التغير السريعة، مع تميز القادة بخاصية المرونة للتعامل والتكيف مع الحالات التي تواجهها (Benowitz,2001:141). بالتالي يستعمل الباحثون في المجال التنظيمي مصطلح (البراعة ) كاستعارة لتشبيه المنظمات متعددة الاستخدام ، مما يسلط الضوء على أن مثل هذه المنظمات بمقدورها البحث والتقصي عن فرص جديدة وبمهارات متساوية مع الاستثمار والاستفادة من كفاءاتهم الحالية داخل المنظمة (Lubatkin et al, 2006:647). وهذا ما يساهم في خلق حالة من التلائم بين المرؤوسين والاهداف لاغتنام الفرص وحل المشكلات الحالية والمستقبلية (Bledow et al, 2011: 59). توضح الفكرة الجوهرية للقيادة البارعة على ان التعقيد الحاصل في العمليات الضرورية لمواجهة التغيرات السريعة يلزم ان يقابل اسلوب قيادي يتصف بنفس القدر من التعقيد ، لذلك تعرض نظرية البراعة في القيادة لأجل الاستثمار والاستكشاف والتفاعل مع بعضها البعض للحصول على سلوكيات متكاملة وهي سلوكيات منفتحة ومغلقة (Coleman,2016:37).

وتفترض (Rosing et al , 2011:958) القيادة البارعة على انها القدرة على التأثير في سلوك الموظفين للانخراط في سلوك استكشافي واستغلالي من خلال تغيير التباين في سلوكهم والتنقل بسلاسة بين الاثنين. وقد اشار (et al,2019:8) الى ان القيادة البارعة تعمل على تحسين عمل الموظفين بشكل جزئي بواسطة تأثيرها الايجابي في الحالة النفسية للموظفين، مما يحثهم على استخدام سلوكيات استباقية.

بالتالي فإن المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتفوق في ظل التحديات المتزايدة ، تحتاج إلى التركيز على نمط قيادي قادر على إدارة جيدة لتنظيم وتنفيذ متطلبات وإجراءات العمل الحالية بالإضافة إلى الفرص والتحديات المحتملة التي تحدث في المستقبل في نفس الوقت ، وهذا يستلزم اسلوب قيادي فعال ومتميز له القدرة على معاصرة

## تأثير القيادة البارعة في البراعة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط

التغيرات التي تحدث في بيئة العمل العراقية، وهنا يبرز موضوع القيادة البارعة في تحقيق التكيف والاستدامة التي تسعى المنظمة إليها.

عليه يمكن تعريف القيادة البارعة على انها (قيادة قادرة وببراعة على التعامل مع حالات التقلبات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات ، من خلال اعتماد السلوك الانفتاحي لإنتاج الافكار والانغلاقي لتنفيذها والمناورة ما بين السلوكين بمرونة عالية).

### ابعاد القيادة البارعة :

درست القيادة البارعة من قبل عدد من الباحثين العرب والأجانب وبمختلف القطاعات ولذلك فقد أجرى الباحث مسح مكتبي للتعرف على الابعاد التي استخدمت في تلك الدراسات وكما يلي في الجدول ادناه:

جدول (2) ابعاد القيادة البارعة				
المرونة التبديل	سلوكيات القيادة المغلقة	سلوكيات القيادة المنفتحة	الباحث	
√	√	√	(Rosing Et al,2011)	1
	√	√	(رشيد و مزهر,2018)	2
√	√	√	(Climent et al,2019)	3
	√	√	(Oluwafemi,2019)	4
√	√	√	(Gammel,2020)	5
√	√	√	(Al-Eida,2020)	6
	√	√	(حسن,2021)	7
	√	√	(Ahmed et al ,2022)	8
√	√	√	(برتو والحميري,2022)	9
√	√	√	(Akinici,2022)	10
القيادة التحويلية , القيادة المعاملاتية			(Wu et al,2020)	12
			(Ouyang et al,2022)	13

المصدر : من اعداد الباحث

من الاطلاع على الجدول اعلاه يلاحظ الباحث ان الكثير من الدراسات اعتمدت على بعدي (الانفتاحي) و (الانغلاقي) وهناك دراسات اخرى اضافة بعد ثالث وهو (المرونة) مثل دراسة،(Rosing Et al,2011) و(Climent et al,2019) و(Gammel,2020) و(Al-Eida,2020) و(برتو والحميري,2022) و(Akinici,2022) والتي يتفق معها الباحث ويعتمدها كأبعاد لدراسته وكما يلي :

### سلوكيات القيادة المنفتحة :

وتشير سلوكيات القيادة المنفتحة الى الاجراءات التي تأخذها المنظمة لتشجيع التباين في سلوكيات الموظفين لتحفيز الاستكشاف والتجربة ، توفر هذه السلوكيات مساحة مناسبة للتفكير المستقل، مما يسمح بالانحرافات عن الروتين المعمول به (Holmqvist,2004:72). من خلال تشجيع على الإبداع والمبادرات لتغيير الممارسات الحالية أو من خلال توفير أدوات للتفكير المستقل، فإن أسلوب القيادة المنفتحة يشجع على تنوع في سلوك الأتباع (Ahmad et al,2022:3).

### سلوكيات القيادة المنغلقة :

وتؤكد فكرة القيادة البارعة على ان السلوكيات المنغلقة التي يتبناها القادة تساعد في تعزيز الانشطة الاستغلالية للموظفين , بالتالي تساعد هذه السلوكيات بتحقيق الكفاءة عالية وفعالية عند استغلال الافكار المكتشفة... Jansen et al,2009:9). بالتالي فإن سلوكيات القيادة المنغلقة تحقيق المهام بواسطة تقلل التمايز في سلوكيات المرؤوسين فضلاً عن اتخاذ التدابير التصحيحية ،وضع توجيهات وقواعد،وتعيين اهداف ومتابعة انجازها (Rosing et al,2011:967).

### مرونة التبديل :

لكي تكون ماهراً كقائد , فإن استخدام "سلوكيات القائد المنفتح والمغلق" ليست كافية وحدها لتعزيز أنشطة البراعة (الاستكشاف، والاستغلال) , ونظرًا لافتقار الى وجود نموذج عمل منهجي بالفعل يمكنه التنبؤ بالوقت الذي سيكون فيه الاستكشاف مريحًا ومتى يحين وقت الاستغلال ، لذلك يجب استعراض هذه السلوكيات بصيغة خاصة، وإن المرونة الزمنية لتكييف هذه السلوكيات مع متطلبات مهام الابتكار هي التي تعتبر ضرورية للقيادة البارعة (Rosing,2011:967). يركز القادة عموماً على الاستكشاف او الاستثمار مع ذلك فان اساليب القيادة المنفصلة ليست كافية لتحقيق البراعة داخل المنظمة لأنها تحقيق مستوى عالي من الابتكار والابداع يتطلب مزيجاً من كلا النوعين , لذلك يجب ان يكون القادة البارعين قادرين على التبديل بين السلوك المنفتح والمغلق في اي لحظة ,وحساسين في تحديد الوقت المناسب للتبديل (climent et al,2019:7).

### مفهوم البراعة التنظيمية :

ان اول من استعمل مصطلح البراعة التنظيمية هو (Duncan,1976), فضلاً عن ان (March's,1991) يستشهد كثيراً بهذا المفهوم , ويقترح أن الاستغلال والاستكشاف هما نشاطان تعليميان مختلفان اختلافاً جوهرياً حيث تقوم المنظمات بتقسيم انتباهها ومواردها، وتمارس الاستغلال من خلال أنشطة في (الكفاءة ، والاختيار ، والتنفيذ) ، وتمارس الاستكشاف بواسطة (البحث ، والتنوع ، والتجريب ، والاكتشاف) (March, 1991:71) . لذلك قد يستلزم الاستغلال والاستكشاف وجود هياكل واستراتيجيات وإجراءات وسياقات تنظيمية متباينة جوهرياً (Birkinshaw,2008:376) . (Raisch يعود مصطلح البراعة (Ambidexterity) الى اصول لاتينية ويعني قدرة الفرد على استعمال كلتا يديه في ذات الوقت (رشيد و جابر,2014, 13) . وليبيان معنى استخدام كلتا اليدين فان(Duncan,1976) قدم مفهوم مبسط للبراعة, عبر عنها بالقول بانها القدرة على استعمال كلتا اليدين في نفس الوقت, بحيث تعمل احدي اليدين بصورة فعالة ومتوافقة مع متطلبات الاعمال وهذا ما يعني (الاستغلال) ، بينما تعمل اليد الأخرى على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وهذا يعني (الاستكشاف)(Maier,2015:27).

تضم البراعة التنظيمية محورين متضادين: الاستكشاف ضد الاستغلال, فإن البراعة التنظيمية هي مفهوم يحتضن كلا من المحورين الاستغلالي والاستكشافي في وقت واحد، والذي يمكن شرحه على أنه ترادفياً بشكل متناقض، وهذا يستلزم التفكير في جوانب العمل التي ستضمن الكفاءة والمرونة والاستقرار والتكيف، وما إلى ذلك (Smith,2017:1). يمكن القول ان البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على اغتنام الفرص في كل من الأنشطة الاستكشافية ( التي تركز على التغيرات الجذرية والجوانب الإبداعية والابتكارية) والابتكار الاستغلالي ( الذي يؤكد على التغير التدريجي).

وبالإضافة الى أنها وسيلة للانتفاع من توليد المعلومات وتجمعها من عمليات الاستكشاف والاستغلال لتحسين الفاعلية والكفاءة التنظيمية (Herlina et al,2021:248)

إن التركيز على الاستغلال فقط يؤدي إلى عمليات تتصف بالكفاءة ولكن إمكانات الإبداع غير مستغلة بالقدر الكافي، بينما يؤدي التركيز فقط على الاستكشاف إلى ظهور سلع وخدمات وعمليات جديدة على حساب عمليات الداخلية غير الكفؤة (Stelzl et al,2020: 1205). يمكن القول بأن صميم الممارسات الاستثمارية تستتر في تعزيز وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج المتواجده ، وتأمين عوائد ايجابية يمكن التكهن بها واستثمارها ، وينتج عن ذلك تغييرا نحو لأفضل على المدى القصير، حيث تعمل هذه الممارسات على إعادة استخدام الإجراءات الحالية والمعارف المتوفرة بالفعل داخل المنظمات دون الحاجة إلى تعلم إضافي، مع استمرارية الانتفاع خطوة بخطوة وتدرجياً مما تمتلكه المنظمات فعلياً (الزهراني, 2022: 326).

وبين هذه الآراء و وجهات النظر فأن (He&Wong,2004:482) قد يختلف ويتشابه مع سابقه من الباحثين لكنه أكد على وجوب حصول التوازن بين النشاطين حيث اشار الى ان، الاستكشاف والاستغلال منطلقان متباينان جوهرياً يلتقيان في منظمة او مساحة من التوترات، حيث إنهما يتسابقون على موارد المنظمة ، مما يسفر إلى ضرورة قيام المنظمة بادارة الاثنين بطريقة التفاضل، وهذا ما يحدث تأثير تدأبي بين الاثنين، بالتالي هناك ضرورة لإدارة التوازن بين الاثنين . كذلك الحال بالنسبة الى March's الذي أكد على أن الاستكشاف والاستغلال يتنافسان على الموارد النادرة ويستلزمان التوفيق والتوازن بينهما (Hughes,2018:18). بالتالي فان الباحثين يلفتون النظر نحو الأساليب التي لها القدرة على تحقيق الموازنة بين هذ الأنشطة في وقت واحد، ومن تلك الاساليب البراعة الهيكلية. التي هي عبارة عن تصميم تنظيمي أو نموذج يتضمن وحدات فرعية هيكلية مستقلة للاستكشاف والاستغلال ، حيث يتم توحيد هذه الوحدات المستقلة معاً بواسطة هدف إستراتيجي عام ، وتشكيلة شاملة من القيم ، وآليات ربط هيكلية مستهدفة تمكن التكامل المثمر للجهود المستقلة (Simsek,2009:599). بالتالي تبرز ضرورة الفصل الهيكلي للتعامل مع التوترات والصراعات التي تنتج بين الاستغلال والاستكشاف (Dymyd & Llerena, 2016:16). وللوصول الى منظمة بارعة فأن (Kang & Kim,2019:3) أكد على وجوب أن تكون العمليات الاستغلالية والاستكشافية متكاملة ، والائنان انتقاليان ، بالتناوب والتبديل مع بعضهما البعض بالتسلسل أو في دورة متكررة في وقت واحد ايضاً، فإن انتقال كلتا العمليتين هو جوهر مرونتها. بالإضافة إلى ذلك ، يحتاج الفرد العامل إلى أن يكون بارعاً وأن يكون لديه قدرة انتقالية للتناوب بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال من أجل جعل المنظمة بارعة .

على ما تقدم يعرف الباحث البراعة التنظيمية على انها ( قدرة المنظمة على توجيه اهتمامها بطريقة مزدوجة نحو أنشطة الاستكشاف والاستغلال من أجل البقاء والتفوق، وتأمين المستقبل من خلال الابتكار المستمر والحفاظ على النمو والتوسع).

#### ابعاد البراعة التنظيمية :

اجرى الباحث مسحاً مكتبياً لحصر الابعاد المعتمدة في عدد من الدراسات العربية والاجنبية لغرض توظيفها في خدمة الدراسة الحالية كما في الجدول التالي:

جدول (3) عدد من ابعاد البراعة التنظيمية				
البراعة الهيكلية	البراعة الاستغلالية	البراعة الاستكشافية	الباحث	
√	√	√	(البغدادي و الجبوري, 2015)	1
	√	√	(رشيد والعبودي, 2018)	2
	√	√	(ألشمري, 2019)	3
	√	√	(Bahar & akhtar, 2020)	4
√	√	√	(ابراهيم واخرون, 2021)	5
	√	√	(العشري, 2021)	6
√	√	√	(احمد, 2021)	7
√	√	√	(حنان وحامد, 2021)	8
√	√	√	(صالح وسليمان, 2022)	9
	√	√	(Zhang et al, 2022)	10
√	√	√	(Hmood&Hamzah, 2022)	11

المصدر : من اعداد الباحث :

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الباحث بأن هناك ثلاثة ابعاد حققت نسبة اعتمادية اكثر من غيرها في الدراسات, لذلك سيتم اعتمادها كأبعاد لمتغير البراعة التنظيمية وكما يلي:

#### البراعة الاستثمارية (الاستغلالية):

وترتبط أنشطة الاستغلال بتحسين وتطوير القدرات والتقنيات والنماذج الحالية التي توفر نتائج إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها، يعد استخدام المهارات الحالية وأداء الأنشطة المتسقة واستخدام التقنيات الموثوقة التي لها تأثير مباشر على نتائج المهام كلها أمثلة على استغلال المعلومات المهمة (Schindler, 2015:13). ويركز (الاستغلال) على التغيير التدريجي لخلق قيمة من خلال الكفاءات الحالية ، وبالتالي يشكل مخاطر أقل على المنظمة، يتم توجيه أنشطة الاستغلال نحو اكتساب الكفاءة (Bodwell & Chermack, 2010:196).

#### البراعة الاستكشافية :

حيث تتضمن ممارسات البراعة الاستكشافية توليد مفاهيم وبدائل إستراتيجية في المنظمات ضمن التطلعات المستقبلية ، والتحرر من حمل التقليد، واستكشاف الفرص الموجودة في البيئة ، وإنجاز المرونة نتيجة تكيفها مع للتغيرات السريعة، لتوليد المعرفة، والأفكار، والتحقيق من الفرص داخل و خارج المنظمات التي تشارك في تطوير إقامة إستراتيجية بديلة على المدى الطويل ، مما يساند على تأقلم المنظمات مع المواقف المتغيرة وتعزيز مستوى أدائها وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية المحلية والعالمية (الزهراني, 2022:325). ويعتمد الاستكشاف على الأساليب الصارمة المعروفة بالبحث والمخاطرة والابتكار والأرباح (Beeda et al, 2019: 13113).

#### البراعة الهيكلية:

وتشير البراعة الهيكلية الناتجة عن الفصل الهيكلي للاستكشاف والاستغلال إلى الفصل المكاني بين النشاطين، تتم أنشطة الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت ولكن في وحدات تنظيمية منفصلة، وتتمثل الفكرة في تصميم وحدات لمتابعة الاستكشاف والاستغلال وفقاً للاحتياجات المحددة لبيئات المهام الخاصة بها، وعادة ما تكون الوحدات التي تسعى إلى الاستغلال أقل لا مركزية، وحجمها كبير، وعملياتها أقل مرونة، ومن ناحية أخرى، عادة ما تكون وحدات

الاستكشاف أصغر حجمًا، ولها عمليات فضفاضة نسبيًا وأكثر لا مركزية، يتم تنفيذ المتطلبات المتضاربة لهذه الأنشطة العدائية في وحدات منفصلة (Sinha, 2015:316).

وبالتالي يمكن أن يساعد هذا التمايز الهيكلي للمنظمات البارعة في الحفاظ على كفاءات مختلفة، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى أداء فائق على المدى القصير والطويل في المنظمات (Taródy, 2016:46).

#### مفهوم الهوية التنظيمية :

ان الهوية التنظيمية من المفاهيم التي استقطبت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة ، لاسيما في ميدان علم النفس التنظيمي ، حيث طبقت العديد من الدراسات في هذا الخصوص، تم تطوير نظرية الهوية التنظيمية بشكل رئيسي على أساس نظرية الهوية الاجتماعية (Tang,2022:1). وكما انها تشكل تأثير على الأداء واتخاذ القرار بالنسبة للمنظمة والموظفين، هذا من جانب ومن جانب اخر فأنها ، تؤثر على ادارة المنظمة ككل وعلى وعضائها بعدة طرق (Hesar et al,2019:161-162). ذلك كونها ترتسم في حدود ما يدركه الأعضاء ويشعرون به ويفكرون فيه في الماضي والحاضر والمستقبل لمنظمتهم، لذلك فان الهوية التنظيمية تلعب دورًا رئيسيا في تعديل المعايير السلوكية لجميع أعضاء المنظمة كونها مرتبطة بأدراكاتهم عن وضع المنظمة بالنسبة اليهم (Akbari et al,2014:41). باعتبارها ملف تعريفى او بطاقة هوية تتفرد بها المنظمة عن سائر المنظمات الاخرى، وهنا لابد من التركيز على نقطة مهمة جداً وهي الادارة العليا كونها محور ارتكاز في تكوين ذلك الملف التعريفى فضلاً عن المؤسسين الأوائل للمنظمات، ولقاداتها الذين يمتلكون صفات قيادة كفؤة لها الأولوية في تعيين صروح الهوية التنظيمية أمام الاطراف المشاركة، وأمام الموظفين أنفسهم، و لها القدرة على توجيه سلوك الموظفين، بحيث تجعلها متشابهه مع سلوك وتصرفات قادتهم مما يقوي من السمات الجوهرية للمنظمة وهذا سوف يعمل على ان تكون عملية التقليد او المحاكاة صعبة بهذا الخصوص (بوشارب، 2021:92). كما وتفسر الهوية التنظيمية كيفية فهم الموظفين لطبيعة المنظمة، مع تقوية التزامهم وولائهم لها ، هذا اذا كانت الهوية ايجابية، اما اذا كانت سلبية فانها تهدد الإدراك الذاتى للموظفين وقد يكون لها تأثير معاكس، وتؤثر الهوية على أصحاب المصلحة الخارجيين والجمهور ال تنظيمي الذين يبدأون ، من خلال الصورة التنظيمية والرسائل ، في تكوين هوية مع المنظمة وتنمية نوايا السعي و القناعة بها (Wright,2020:2). والسؤال المتكرر الذي يتم اختباره من خلال الهوية التنظيمية هو من نحن كمنظمة؟ وما عمالنا؟، وماذا نريد ان نكون؟ (Bhatti et al,2022:278). فأن المنظمات تعتمد على معايير ثلاثة مهمة وهي: المركزية والتميز والاستمرارية الزمنية - للرد على سؤال الهوية ، بحيث يتم تعريف بناء الهوية التنظيمية على أنه ما يعتقد الأعضاء أنه مركزي ودائم ومميز في منظمتهم (Albert & Whetten, 1985:265).

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة ، نجد ان جميعها يتفق على أن المنظمات تحاول تكوين هوية تنظيمية معينة لأنها تريد أن تجعل نفسها مقبولة، وجديرة بالثقة في المجتمع وتبين أنها مختلفة عن المنظمات الأخرى. لأنه الهوية التنظيمية لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على المجموعات التي تستجيب لها بما يتماشى مع الهوية التي حصلوا عليها او الصورة المنقولة لهم عن الهوية التنظيمية للمنظمة .

مما تقدم، يضع الباحث التعريف التالي (أنها السمات الشخصية المرتبطة بالمنظمة عبر تاريخها، التي يحدد سلوك تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ، ومع الجهات الخارجية للمنظمة ، بحيث تكون هذه الخصائص نابعه من القيم والمعتقدات والافكار من داخل المنظمة ، وتكون متميزة عن سمات المنظمات الاخرى وتكون مستدامة على المدى البعيد).

#### ابعاد الهوية التنظيمية :

درست الهوية التنظيمية من قبل عدد من الباحثين العرب والأجانب وبمختلف القطاعات ، وبأبعاد متعددة ، لذلك أجرى الباحث مسح مكتبي للتعرف على الابعاد التي اعتمدت في تلك الدراسات وكما يلي في الجدول ادناه:

جدول رقم (4) عدد من ابعاد الهوية التنظيمية			
ت	الباحث	السنة	الابعاد
1	Albert & Whetten's	1985	السمات المركزية , السمات المتفردة , الاستمرارية
2	Ashforth & Mael	1996	المركزية , المتفردة , الاستمرارية
3	Witting	2006	المركزية , المتفردة , الاستمرارية
4	Blader&tyler,2009:459	2009	العضوية , افتخار, التماثل
5	عبد الستار	2013	السمات المركزية , السمات المتفردة , الاستمرارية
6	Tyworth	2014	السمات المركزية , السمات المتفردة , الاستمرارية
7	Yang&Wang	2015	العضوية , افتخار, التماثل
8	براهمية	2018	السمات المركزية للمنظمة , السمات المتفردة , الاستمرارية
9	علي	2020	السمات المركزية , السمات المتفردة , الاستمرارية
11	بوشارب, 2021: 92	2021	قوة الهوية, الهوية النفعية, الهوية المعيارية, الصورة الذهنية للمنظمة
12	عائشة	2022	المركزية , المتفردة , الاستمرارية
13	بلعيد واخرون	2023	السمات المركزية للمنظمة , السمات المتفردة , الاستمرارية

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول وما تضمنه من ابعاد, يلاحظ الباحث بأن هناك ثلاثة ابعاد حققت نسبة اعتمادية أكثر من غيرها في الدراسات, وهي (السمات المركزية, السمات المتفردة, الاستمرارية) لذلك سيتم اعتمادها كأبعاد لمتغير الهوية التنظيمية وكما يلي:

#### السمات المركزية:

تشير إلى المجموعة المركزية أو الرئيسية من السمات أو الخصائص التي تمتلكها المنظمة والتي تحدد جوهر المنظمة, ولها ارتباط الى حد كبير برسالتها, وان الهوية التنظيمية لا تتطور بشكل عرضي عشوائي , انما تكون معتمدة بصورة قوية على تفضيلات واحتياجات الموظفين في المنظمة لا سيما أصحاب السلطة مثل المؤسس والإدارة العليا (Ashforth & Mael, 1996: 23-24). ويصف بعد الجوهرية جوهر الهوية التنظيمية ويستخدمه القادة كدليل لما يجب عليهم فعله وكيف يجب أن تتعامل المنظمات الأخرى معهم, ويعبر عن مدى توافق معتقدات المنظمة وقيمها ومعاييرها التنظيمية مع رسالتها واستراتيجياتها, وتعبّر عن أهدافها وسياساتها وأولوياتها, وتساهم في توجيه الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يقوم بها الأعضاء(عبدالرحمن, 2022: 177).

#### السمات المتفردة :

معيار التميز أو التفرد للمنظمة يلفت النظر الى عناصر الهوية التنظيمية التي تجعل المنظمة متفردة من نوعها, وبلنتيجة فان تفرد الهوية يرخص بعمل اجراءات مقارنة بين المنظمة ومنافسها, وقد تكون الكثير من السمات التي تمتلكها المنظمة مشابهة مع بقية المنظمات وليس من المفروض ان تكون جميع السمات متفردة للمنظمة عن المنظمات الاخرى (Smath et al, 2010:111), معيار التفرد لدى المنظمات يكون على ما تجده تلك المنظمات متفرد عن المنظمات المنافسة لها, مما يعطيها القدرة على امتلاك سمه مميزه متفردة توثق تفردها (علي, 2020: 27).

### الاستمرارية :

وتشير الاستمرارية الى ديمومة السمات ومدى احتفاظ المنظمة بجوهرها بمرور الوقت (Wright,2020:2) . وهذه الخصائص دائمة ولا تتأثر بسرعة في التغيرات البيئية (سالم, 2018: 80).

### الجانب العملي

### الثبات والصدق الداخلي للإدارة :

اعتمد الدراسة على معامل Cronbach's Alpha لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي للفقرات وحسب الجدول التالي

الجدول( 5 ) معامل الثبات  $\alpha$  Cronbach's المتغيرات الرئيسية وابعادها

المتغير	المحور	عدد الفقرات	معامل Cronbach's $\alpha$
القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المنفتحة	7	0.90
	سلوكيات القيادة المنغلقة	7	0.88
	مرونة التبديل	7	0.86
		21	0.94
البراعة التنظيمية	البراعة الاستكشافية	7	0.89
	البراعة الاستثمارية	7	0.89
	البراعة الهيكلية	7	0.91
		24	0.91
الهوية التنظيمية	السمات المركزية	8	0.84
	السمات المتفردة	8	0.87
	الاستمرارية	8	0.83

المصدر : اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من الدول اعلاه تبين ثبات المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية حيث تفاوت معامل Cronbach's  $\alpha$  في جميعها بين (0.83) و(0.94) وهي قيمة عالية جداً مما يشير الى ثباتها وصلاحيها للتطبيق الميداني.

### الاحصاء الوصفي

هنا سيتم استعراض ردود افراد العينة وتحليل فقراتها لكافة المتغيرات المذكورة للتوصل الى نتائج مرجوة من هذا الجزء , وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات (SPSS), وقد جرى تحليل فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة وفق اجابات العينة لكل متغير وحسب ابعاده المكونة وذلك من خلال احتساب الانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة والأوساط الحسابية اذ تتراوح اجابات عينة الدراسة حيال متغيرات الدراسة. وفق مقياس نسبة الإجابة الى مساحة القياس كما اوضحهم (تشاو, 1990: 374) كالآتي :

1- الحد الأول من (20 الى 39.99) ويظهر تدني شديد في ادراك الحالة .

2- الحد الثاني من (40 الى 59.99) ويبين تدني في ادراك الحالة.

- 3- الحد الثالث من (60 الى 69.99) ويظهر مستوى متوسط من ادراك الحالة.  
 4- الحد الرابع من (70 الى 89.99) ويظهر مستوى عالٍ لادراك الحالة.  
 5- الحد الخامس من (90 الى 99.99) ويعكس درجة عالية جداً من ادراك الحالة.

الجدول ( 6 ) خلاصة نتائج وصف وتشخيص ابعاد القيادة البارعة وترتيبها

ت	ابعاد القيادة البارعة	Mean	Std.D	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.13	0.58	0.63	الثاني
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	3.10	0.50	0.63	الثالث
3	مرونة التبديل	3.23	0.60	0.65	الاول
	المعدل العام لمتغير القيادة البارعة	3.15	0.49	0.63	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

بواسطة جدول المدرج أعلاه ندرك أن القيادة البارعة حققت وسط حسابي كلي قدره ب(3.15) وهو بذلك اعلى بنسبه (0.15) من الوسط الفرضي، و(انحراف معياري) بحدود (0.49)، ونسبة استجابة بلغت (0.63) كل هذا يدل على أن إجابات العينة كانت متجانسة بمستوى يشار له بالمتوسط للقيادة البارعة والمنفتحة أن الوسط الحسابي الناتج من التحليل في الجدول (5) لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة قد ظهر بقيمه (3.13) بشكل أجمالي وهذه القيمة اكبر بنسبه قليله من قيمه (3) التي تعبر عن الوسط الفرضي للمقياس ، بينما كانت نسبة المستخرجة للانحراف المعياري (0.58) الذي يدل على تشتت ردود أفراد العينة عن وسطها الحسابي ، في حين الاستجابة فكانت (63 %) وهذا يشير الى درجة ادراك متوسط (لسلوكيات القيادة المنفتحة) بشكل عام. وكذلك بالعودة الى الجدول اعلاه تبين لنا أن اجمالي الوسط الحسابي لبعده (سلوكيات القيادة المنغلقة) قد ظهر بقيمه (3.10) وهو بذلك اعلى من الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) بقليل ، وانحراف بحدود (0.50) اي تشتت ردود افراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، بينما حصلت الاستجابة على مستوى ادراك متوسط بلغ (63 %) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة مدركة بمستوى متوسط هذا وفقاً لإجابات العينة . بينما مرونة التبديل ظهرت بالوسط الحسابي الفرضي للمقياس المحدد تكون قيمته (3) وهي اقل من القيمة الناتجة الاجمالية لبعده ( مرونة التبديل ) للوسط الحسابي التي بلغت قيمتها (3.23) وهي بذلك اعلى من الفرضي بنسبة (0.23) ، كما ظهر قيمة (0.60) في جدول (31) تدلل على الانحراف المعياري، وهذا يدل على تفرق ردود العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي، وبادراك متوسط على وفق ردود العينة وصل الى (65%) لبعده مرونة التبديل

الجدول ( 7 ) خلاصة نتائج وصف وتشخيص متغير البراعة التنظيمية وابعاده وترتيبها

ت	ابعاد البراعة التنظيمية	Mean	Std.D	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	البراعة الاستكشافية	3.64	0.77	0.73	الثاني
2	البراعة الاستثمارية	3.68	0.77	0.74	الاول
3	البراعة الهيكلية	3.63	0.78	0.73	الثالث
	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية	3.65	0.77	0.73	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن البراعة التنظيمية حققت وسط حسابي كلي قدرة ب(3.65) وهو يتخطى الوسط الفرضي بمقدار(0.65)، وحققت انحراف معياري بحدود (0.77)، ونسبة استجابة بلغت (0.73) كل هذا يدل على أن إجابات العينة كانت متجانسة بمستوى يشار له بالجيد للبراعة التنظيمية . ورجوع للجدول (7) يشير الى ان القيمة المستخرجة للوسط الحسابي البالغ مقدارها (3.64) لبعد (الاستكشافية) قد تجاوزت الوسط الفرضي (3) ب(0.64) جزء، وبانحراف معياري مقداره (0.77) الذي يشير الى انحراف أجوبة العينة المبحوثة عن وسطها ، وبنسبة استجابة عالية وصلت الى حدود الـ (73%) للبراعة الاستكشافية طبقاً لإجابات العينة ، أن ذلك يشير الى أن الاشخاص العينة المبحوثة قد حققوا مستوى عالٍ من فهم الفقرة. بينما حقق بعد البراعة الاستثمارية وسط حسابي إجمالي بمقدار (3.68) بالتالي يكون أكبر من (3) (الوسط الفرضي) بحدود أكثر من نصف درجة ، وبانحراف معياري تبين مقداره (0.77) بينما نسبة الاستجابة كانت (74%) مرشداً لمستوى (عالي) او مرتفع من الادراك للبعد .حصل البعد الثالث (البراعة الهيكلية ) على مستوى وعي او ادراك "عالٍ" على وفق اجابة العينة , وبنسبة استجابة تقدر (73 % ) , وبانحراف معياري (0.78) , وبقيمه (3.63) للوسط الحسابي الكامل للبعد, دالاً على تفرق ردود الافراد التي تضمنتهم عينه الدراسة عن وسطها ، وبانحراف معياري (0.78).

الجدول (8) خلاصة نتائج وصف وتشخيص متغير الهوية التنظيمية وابعاده وترتيبها

ت	ابعاد البراعة التنظيمية	Mean	Std.D	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	السمات المركزية	3.14	0.40	0.63	الاول
2	السمات المتفردة	2.92	0.36	0.58	الثالث
3	الاستمرارية	3.03	0.58	0.60	الثاني
	المعدل العام لمتغير الهوية التنظيمية	3.03	0.44	0.60	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب:

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن الهوية التنظيمية حققت وسط حسابي كلي قدرة ب(3.03) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري بحدود (0.44)، ونسبة استجابة بلغت (0.60) كل هذا يدل على أن إجابات العينة كانت متجانسة مع الاهتمام بالهوية التنظيمية بمستوى متوسط ، ورجوع للجدول (8) يشير الى ان القيمة المستخرجة للوسط الحسابي البالغ مقدارها (3.14) لبعد (السمات المركزية) قد تجاوزت الوسط الفرضي (3) ب(0.14) جزء، وبانحراف معياري مقداره (0.40) الذي يشير الى انحراف أجوبة العينة المبحوثة عن وسطها ، وبنسبة استجابة متوسطة وصلت الى حدود الـ (63%) طبقاً لإجابات العينة ، أن ذلك يشير الى أن الاشخاص العينة المبحوثة قد حققوا مستوى متوسط من فهم الفقرة. بينما حقق بعد السمات المتفردة وسط حسابي إجمالي بمقدار (2.92) بالتالي يكون اقل من (3) (الوسط الفرضي) ، وبانحراف معياري تبين مقداره (0.36) بينما نسبة الاستجابة كانت (58%) بنسبة ادراك متدني للبعد، وبهذا تبين مستوى ادراك العينة المبحوثة متدني لبعد السمات المتفردة وهذا يعني ان المنظمة لا تعطي الاهمية المطلوبة لتمييز نفسها عن المنظمات الاخرى، بالتالي نستطيع ان نقول ان المنظمة المبحوثة تولي اهتمام بالغ للسمات المركزية على حساب المتفردة والمستمرة. وحصل البعد الثالث (الاستمرارية) على مستوى وعي او ادراك

متوسط على وفق اجابة العينة , وبقيمه (3.03) للوسط الحسابي للبعد ما يدل ان اجابات العينة متفقة، وبانحراف معياري (0.58) دالّ على تشتت ردود الافراد التي تضمنتهم عينه الدراسة عن وسطها , وبنسبة استجابة تقدر (60%).

علاقات الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات

قياس علاقة الارتباط بين المتغيرات:

أستعمل الباحث (معامل بيرسون) لقياس (علاقات الارتباط) بين المتغيرات الثلاثة للدراسة كما مفسر بالجدول ادناه:

جدول (9) علاقة (ارتباط person) بين المتغيرات.

M3	M2	M1	M	X3	X2	X1	X	Y3	Y2	Y1	Y	
0.39**	0.50**	0.22**	0.43**	0.47**	0.31**	0.40**	0.46**	0.79**	0.77**	0.80**	1	Y
0.37**	0.46**	0.21**	0.41**	0.47**	0.30**	0.44**	0.48**	0.69**	0.73**	1		Y1
0.35**	0.44**	0.17**	0.38**	0.42**	0.27**	0.31**	0.39**	0.78**	1			Y2
0.34**	0.47**	0.21**	0.39**	0.39**	0.26**	0.33**	0.39**	1				Y3
0.48**	0.47**	0.29**	0.48**	0.71**	0.75**	0.77**	1					X
0.41**	0.42**	0.21**	0.41**	0.59**	0.72**	1						X1
0.34**	0.29**	0.19**	0.32**	0.56**	1							X2
0.42**	0.48**	0.35**	0.50**	1								X3
0.74**	0.79**	0.69**	1									M
0.42**	0.57**	1										M1
0.70**	1											M2
1												M3

المصدر : الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

نلاحظ من الجدول ان كل معاملات الارتباط معنوية ودرجة عالية. (\*\* تعني معنوية بدرجة عالية).

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الاولى

(التابع (Y)) (المستقل) على المتغير (X) الجدول (10) اثر المتغير)										
النتيجة	المتغير المستقل القيادة البارعة								الفرضية الرئيسة الاولى	
تقبل	المتغير المعتمد البارعة التنظيمية (Y)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R <sup>2</sup>	D.W	توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المغلقة و مرونة التبديل) والبراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية)
		B0	1.545	6.59	0.000	82.11	0.000	0.21	1.50	
		B1	0.666	9.06	0.000					

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

من خلال الاستعانة بالجدول يمكن توضيح التالي:

نرى ان القيمة المحسوبة لـ(F) التي تبلغ (82.11) تكون معنوية بسبب كونها اعلى من مقدار قيمة (F) ((الجدولية) , والتي يعمل (SPSS) على مقارنتهم مع بعضهم ,وبقيمة احتمالية (sig.) قدرت بـ(0.000)وهي أدنى من ((مستوى المعنوية) (0.05),ويدلل هذا إلى أن (النموذج المقدر) معنوي بشكل عام. وظهرت قيمة (B0) "بالنموذج المقدر الاول" التي تعبر عن (الحد الثابت) معنوية وموضحة دون (مستوى المعنوية) المقرر بـ(0.01) لان (القيمة الاحتمالية) (sig.) لاختبار (t) للحد(B0) تعادل بـ(0.000) بالتالي تكون اقل من (0.01) المقررة. وبما أن (sig.) لاختبار (t) للمعامل (المستقل) (x) كانت (0.000), وعلى هذه الاساس نستدل ان معنوية معامل (x) جاءت بقيمة منخفضة تحت نسبة (0.01), فيما بلغ معامل التفسير (R2) قيمة (0.21) مما تدلل على تمكن متغير القيادة البارعة ان يشرح(21%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية, إما قيمه (79%) الباقية فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج المختبر, بينما نلمح أنه ليس هناك "ارتباط ذاتي للأخطاء" لان قيمة (D.W=1.50) حدودها تقع بين (2 و dU). بالتالي (الفرضية) تقبل.

#### اختبار فرضية الثانية:

الجدول (11) اثرالمتغير (X)(المستقل) على المتغير (M) (الوسيط)										
النتيجة	المتغيرالمستقل القيادة البارعة X								الفرضية الرئيسية الثانية	
	المعلمة	t	SIG.	F	SIG.	R <sup>2</sup>	D.W			
تقبل	المتغير الوسيط الهوية التنظيمية (M)	B0	2.018	18.82	0.000	91.55	0.000	0.23	1.40	توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة ومرونة التبدل) والهوية التنظيمية بأبعادها , (السمات المركزية والسمات المتفردة و الاستمرارية).
		B1	0.322	9.57	0.000					

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

نلاحظ قيمة الحد الثابت B0 في النموذج المقدر الاول معنوية تحت مستوى معنوية (0.01) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) اي معنوية الحد الثابت , كذلك نستنتج معنوية معامل المتغير (x) تحت مستوى معنوية (0.01) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل x والبالغة (0.000) اقل من (0.01) لذا نرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود اثر معنوي لمتغير القيادة البارعة X على الهوية التنظيمية M ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود الاثر المعنوي , وبالتالي من خلال ما سبق فأنا نستنتج وجود علاقة تأثير لمتغير القيادة البارعة X على الهوية التنظيمية M , كذلك نلاحظ معنوية قيمة F المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لها قد بلغت (0.000) وهي اقل من (0.01) وهذا يعني إن النموذج المقدر ككل معنوي, فيما بلغ معامل التفسير (R2) قيمة (0.23) مما تدل على تمكن المتغيرالمستقل القيادة البارعة ان يفسر (23%) من التغيرات التي تحدث في متغير الهوية التنظيمية, إما قيمه (77%) الباقية فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج المختبر, في حين نلاحظ انه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء اذ ان قيمة (D.W=1.40) لأنها تقع بين 2 و dU.

اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول (12) اثر المتغير (M) (الوسيط) على المتغير (Y) (التابع)									
النتيجة	المتغير الوسيط الهوية التنظيمية M								
تقبل	المتغير المعتمد البراعة التنظيمية (Y)	المعلمة		t	SIG.	F	SIG.	R <sup>2</sup>	D.W
		B0	0.814	2.39	0.017	69.85	0.000	0.19	1.69
		B1	0.933	8.36	0.000				

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

ان قيمة الحد الثابت B0 في النموذج المقدر الاول معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t للحد الثابت والبالغة (0.017) اقل من مستوى المعنوية (0.05) اي معنوية الحد الثابت ، كذلك نستنتج معنوية معامل المتغير (M) تحت مستوى معنوية (0.01) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لاختبار t لمعامل M والبالغة (0.000) اقل من (0.01) ، كذلك نلاحظ معنوية قيمة F المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لها قد بلغت (0.000) وهي اقل من (0.01) وهذا يعني ان النموذج المقدر ككل معنوي، فيما بلغ معامل التفسير (R2) قيمة (0.19) وهذا يعني ان المتغير الوسيط الهوية التنظيمية تفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تحدث في البراعة التنظيمية ، إما قيمه (81%) الباقية فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج المختبر، في حين نلاحظ انه لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء اذ ان قيمة (D.W=1.69) لأنها تقع بين 2 و dU، عليه تقبل الفرضية.

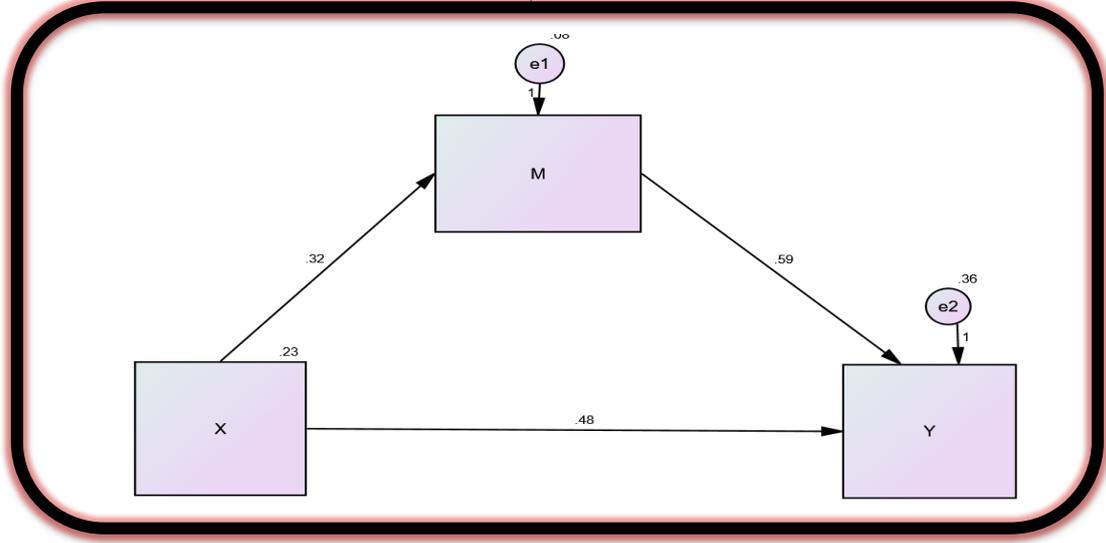
اختبار فرضية الرابعة

سيتم اختيار في هذه (الفرضية) اثر المتغير (X) المستقل على (Y) المعتمد بتواجد المتغير (M) كوسيط، وحسب الجدول ادناه: جدول (13) معاملات تحليل المسار بين القيادة البراعة (X) والبراعة التنظيمية (Y) بواسطة الهوية التنظيمية (M).

النتيجة	P-Value	C.R.	التأثير المباشر	المسار	الفرضية الرئيسية الرابعة
تقبل	***	9.584	0.322	M<---X	توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البراعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة ومرونة التبدل) (كمتغير مستقل) والبراعة التنظيمية بأبعادها (كمتغير معتمد) بوجود متغير الهوية التنظيمية (كمتغير وسيط)
	***	4.906	0.591	Y<---M	
	***	5.905	0.476	Y<---M<---X	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج AMOS.

الشكل رقم (2)



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

من الجدول اعلاه يتضح لنا الآتي :

- (1)- كان التأثير لمتغير (X) القيادة البارعة) مباشر على (M) (الهوية التنظيمية) بقيمة مبينة اعلاه تساوي (0.322) بالتالي تعتبر علاقة معنوية بالاعتماد نتيجة (p-value).
- (2)- القيمة (0.591) المستخرجة على اساس الجدول تبين التأثير المباشر الحاصل بين (M) (الهوية التنظيمية) و(Y) (البراعة التنظيمية), وانها قيمة معنوية اعتماداً على (p-value).
- (3)- تدل قيمه (0.476) التأثير الغير مباشر (للهاوية التنظيمية) (M) التي تقع كمتغير وسيط بين المتغير (X) المستقل والمتغير (Y) المعتمد, وتعوياً على قيمة (p-value), فهي تكون قيمة عالية بالاضافه الى انها معنوية, بالتالية نتوصل الى قبول الفرضية .

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجه لدى مدراء المنظمة باتجاه سلوك القيادة المرن على حساب المنفتح والمنغلق ,وقد يرجع السبب ذلك الى الضغوط او ازدواجية العمل التي تواجههم والبيئة التنافسية المتغيرة التي يعملون بها, مما يخلق مستوى ابداع وابتكار متوسط , بمعنى اخر ان المنظمة تبرز براعتها في القيادة من خلال سرعة التبديل بين السلوك المنغلق والمنفتح او المزج بينهما في نفس الوقت وصولاً الى المرن , دون التعامل مع كل واحد منهم على حدا وبنفس الاهمية.
- 2- توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن السلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقائد على مستوى مرتفع تؤدي الى تولد سلوكيات استكشاف واستغلال عند الموظفين بدرجة مرتفعة مع ذلك ، في الموقف التي يكون فيه استكشاف الموظف أو سلوكيات الاستغلال ، أو كليهما منخفضاً ، فإن سلوكيات القائد ستكون عند مستوى منخفض وفقاً لذلك ، وهذه يؤدي في النهاية إلى أداء الموظف دون المستوى من حيث الابتكار.
- 3- تعزز المنظمة قدراتها الحالية من اجل زيادة العوائد والتأزر والكفاءة في العمل وتطبيق التحسينات المطلوبة بصورة مستمرة من خلال التركيز على البراعة الاستثمارية , علماً ان هذا البعد حصل على مقدر اثر اكثر من الابعاد الاخرى في علاقة الوساطة بين المتغيرات. بينما لم تحرص المنظمة على استغلال فرص العمل الجديدة بصورة كلية بل كانت تضع منها بعض الفرص التي لو استغلت فعلاً فانها ستحقق مستوى براعة اكبر.
- 4- استنتجت الدراسة ان مستوى ادراك افراد العينة لمتغير الهوية التنظيمية اقل من مستوى ادراك المتغيرات الأخرى وهذه يعني انه هناك قصور في هذا الجانب وخصوصاً في بعد السمات المتفرد التي حصلت على مستوى ادراك متدني, حيث لم يشعر بعض الموظفين بتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى وانها لاتتملك بيئة محفزة على الاستمرارية بالأبداع وعدم استقرار العلاقات بين العاملين. ووجود حالة عدم استقرار في شعور التمسك بالمنظمة حسب رأي العينة اذ ان بعض الموظفين لا يرون انفسهم كأعضاء فعالين او مؤثرين في المنظمة , مع وجود ضعف في اختلاط التركيبة البشرية العاملة في المنظمة .
- 5- يتوسط متغير الهوية التنظيمية العلاقة بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية , حيث يتأثر الاخير بتأثير غير مباشر بجميع الابعاد وان الاثر الاكبر كان لصالح البراعة الاستكشافية.
- 6- ظهر ان متغير البراعة التنظيمية يتأثر بمتغير القيادة البارعة وبجميع الابعاد لكن الاثر الاكبر كان من مرونة التبديل, كذلك الحال بالنسبة لمتغير الهوية التنظيمية. بينما يؤثر متغير الهوية التنظيمية وبجميع إبعاده بمتغير البراعة التنظيمية وبالأخص بعد السمات المتفرد.

## التوصيات

- 1- لا بد للمنظمة تحسين كفاءة الذاتية لموظفيها عن طريق تأمين الدعم النفسي والمعنوي لهم , وتوفير لهم الثقة التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم المطلوبة في الوقت والجدول المحدد, إضافة الى اعطائهم الحرية في الأنشطة التي تتخطى المهام التقليدية التي يقومون بها كالأنشطة المتعلقة باستكشاف الفرص , فضلا عن العثور على حلول مبتكرة للمشاكل القائمة .
- 2- يستلزم على المنظمة ان تسمح بتمكين الموظفين والسماح لهم بتجربة الافكار المغايرة التي يمكن ان تفتح افاق جديدة للشركة وتكون تلك السلوكيات معززة بعطاء حرية التفكير, والتصرف وتشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية والمخاطرة, دون مخالفة معايير الانجاز المطلوبة, وهذا يساعد في تقوية البراعة الاستكشافية , بينما وضع قواعد وإجراءات محدد لإنجاز العمل المطلوبة وبكفاءة وفعالية , تحقق ذلك البراعة الاستثمارية والاستغلال الامثل للفرص الحالية .
- 3- العمل على تخطيط السيناريو هو أداة مهمة لتحقيق التوازن بين القدرة على رؤية الفرص الجديدة , مع الحفاظ على التركيز على مزايا التشغيل الحالية ,لأجل معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة في الوقت الحالي والمستقبل , يجب على المديرين تكييف ثقافة التنظيمية واهداف استراتيجية وهيكل من أجل تنفيذ توجهات تحقق البراعة التنظيمية داخل الشركة .
- 4- التعامل مع حالة عدم التمسك بالشركة ومعالجة الشعور بعدم الانتماء الظاهر لدى الموظفين , من خلال تقوية علاقات العمل بين القائد والموظف وبين الموظفين انفسهم وتشجيعهم على المنافسة في العمل وتقديم الافكار.
- 5- يحتاج القادة إلى الاستماع إلى موظفيهم والتعلم من تجاربهم, والتشاور معهم بخصوص القرارات والاجراءات بالتالي انه التشاور عنصر اساسي في استكشاف واستغلال الفرص , وبالنتيجة يحقق ذلك تبني الموظفين للأهداف والتماثل معها والفخر بنجاح المنظمة والانتماء اليها ,ويتوجب على الادارة ان تبرز سماتها المتفردة والمركزية وايصالها الى الموظفين ,ضمن ندوات او دورات تدريبية لتكون متميزة في أذهان الموظفين ,بذلك تزيد تأثير سلوكيات البراعة للقيادة في تحقيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية .
- 6- يتوجب على المنظمة تحقيق التوازن بين أنشطة البراعة عن طريق العمل على فتح قنوات اتصال عمودية وافقية بين الموظفين ومدراءهم للوصول الى حالة تكامل عام لجميع الوحدات الادارية بهدف اغتنام الفرص الداخلية والخارجية ورفع مستوى البراعة التنظيمية الى مستوى ممتاز.

## المصادر

### كتب:

1. تشاو، لنكولن (1990) "الاحصاء في الادارة" تعريب ومراجعة د.عبدالمرضي حامد عزام، د.سيد موسى السماديسي ، د. محمد بركات قنديل، دار المريخ للنشر، الرياض – المملكة العربية السعودية .

### المجلات والدوريات

1. الاسدي، كاظم ثائر يونس و العامري، عامر عبداللطيف كاظم (2022) "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف"، مجلة كلية التراث الجامعية، مجلد 1، عدد 34 .
2. جاد الرب ، ألفت ابراهيم و صبح، نوال محمود النادي و صقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز (2021) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، عدد 11
3. الخفاجي، حاكم جبوري و علي ، ولاء محسن (2019) "فجوة الهوية التنظيمية وتأثيرها في سلوك العاملين العكسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في تربية النجف الاشرف"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، جامعة الكوفة، المجلد 1، عدد 53 .
4. عبدالرحمن، فاطمة محمد (2022) " الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها " مجلة الإدارة التربوية، العدد 33، ص ص 159-214 .
5. عبودي، صفاء ادريس و خروفة، رغد محمد (2018) " البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 24 ، عدد 109، ص ص 240-258.

6. معارج، هديل سعدون (2020) "الاستراتيجية الديناميكية بين البراعة والاداء المستدام"، مجلة كلية التراث الجامعية، مجلد 1، عدد 30 .
7. رشيد، صالح عبد الرضا وجابر ، ود نجاح ، (2014) " دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (16) ، العدد (4) .
8. هيفي، عمار حمود و محميد، كفاح عباس (2022) "الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 18، عدد 59، ص ص 362-375 .

### الرسائل والاطاريح :

1. بوشارب، جميلة (2021) "دور القيادة التشاركية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أم البواقي، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
2. سالم ، يعقوب (2018) " أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي " اطروحة دكتوراه منشوره، جامعة محمد خيضر- بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- تخصص إدارة وعمل.
3. الشامي، أفضل عباس مهدي (2014) " روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير منشوره ، جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد.

4. علي, عدي احمد صالح (2020) "الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك" رسالة ماجستير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا\_كلية الدراسات العليا\_قسم إدارة الأعمال .  
المصادر الأجنبية :

#### A. BOOKS

1. Benowitz, E. (2001). Cliffsquickreview Principles of management. Houghton Mifflin Harcourt.
2. Hair Jr, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. Routledge.
3. Maier, J. (2015). The ambidextrous organization: Exploring the new while exploiting the now. Springer.

#### B. Journals & periodicals:

1. Ahmad, B., Liu, D., Asif, M. H., Ashfaq, M., & Irfan, M. (2022). Ambidextrous leadership and service recovery performance under B2B selling context: an examination through service innovation capability. Sage Open, vol.12,NO (2), 21582440221096454.
2. Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. International journal of organizational leadership.
3. Akinci, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. Sustainability, vol. 14. NO (22), 15315 .
4. Albert, S., Whetten, D. A., Cummings, L. L., & Staw, B. M. (1985). Organizational identity. Research in organizational behavior vol,7,.
5. Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol. 7.No.1. pp , 1-14.
6. Ali, P. H., Mir, M. S. A., Ghalei, A., & Ghalavandi, H. (2019). Investigating the relationship between transformational leadership style and organizational identity of faculty members in the state universities of West Azerbaijan Province, Iran. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 157-176.
7. Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. Advances in strategic management, vol, 13, p, 19-64.
8. Bhatti, M. A., Alyahya, M., Alshiha, A. A., & Juhari, A. S. (2022). Factors Affecting Organizational Identity in the Tourism Industry: Role of Marketing Campaigns and Vision 2030. International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, vol.14, NO.(1).
9. Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In Advances in global leadership ,Emerald Group Publishing Limited. Volume 6, pp. 41-69.
10. Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 77NO.(2), P, 193-202.

11. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units (Doctoral dissertation, The George Washington University).
12. de Miranda Junior, U. J. P., Novaes, M. R. C. G., Santos, H. B. A., Tatsch, J. F. S., Ferreira, R. S., Vieira, W. P. D. F. M., & Lapão, L. V. (2021). Perspectives of organizational identity in a health higher education institution: a mixed-method analysis. *BMC Medical Education*, Vol.21, 1-14.
13. Dymyd, L., & Llerena, P. (2016). Fractal and dynamic organizational ambidexterity. *Bureau D'Economie Theorique et Appliquée*, 2016-03.
14. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, Vol.15 ,NO(4) ,pp ,481-494.
15. Herlina, M., Lasmy, L., Sudrajat, D., Syahchari, D., Saroso, H., & Zanten, E. (2021). Ambidexterity and agility in achieving dry port effectiveness in the greater Jakarta. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 247-254.
16. Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, vol . 15 ,NO (1), PP. 70-81.
17. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol.34 ,NO.(3) pp ,375-409.
18. Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, Vol.34 ,NO(1-2) ,pp ,178-229.
19. Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organizationscience*, Vol.20,NO(4),.
20. Kang, H., & Kim, M. (2019). The Differential Effect of Exploration and Exploitation on Work Performances. *Sustainability*, Vol.11 ,NO.(7) ,P, 2074.
21. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, Vol.30,NO(3),PP, 607-610.
22. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, vol.35,NO.5 PP. 646-672.
23. Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting?. *International Journal of Hospitality Management*, Vo 77, 159-168.
24. Majeed, A. H., Beeda, Y. K., & Salman, S. S. (2019). The Role of Organizational Ambidexterity in Enhancing Organization Effectiveness: Analytical Study for a Sample of Workers in the Office of Asia-Cell Company/Middle Euphrates. *Transylvanian Review*, Vol. 27 ,NO.(25) .
25. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, Vol.2 ,NO.(1) ,pp, 71-87.

26. Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, vol. 11, NO . (3), 890.
27. Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.41 ,NO.( 13).
28. Mohiya, M., & Sulphey, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, Vol. 11 ,NO.(4) , pp, 21582440211054496.
29. Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (2021). The moderating impact of organizational identity strength between strategic improvisation and organizational memory and their effects on competitive advantage. *Sustainability*, 13(6), 3207.
30. Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: a review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, Vol.40 ,NO.( 3) pp , 313-323.
31. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, vol.22,NO.5.
32. Schindler, A. (2015). *Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies* (Master's thesis, University of Twente).
33. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, Vol.46 ,NO.( 4) pp , 597-624.
34. Smith, S. M. (2017). Organizational ambidexterity: Welcome to paradox city. *Human resource management international digest*, 25(1), 1-3.
35. Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrтки, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203-1230.
36. Tang, L. (2022). A Review of Organizational Identification Research. *Economics & Management Information*, 1-11.
37. Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol.47 ,NO.(5) pp , 39-52.
38. Wright, T. O. (2020). Organizational Identity. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1 5. doi:10.1007/978-3-319-31816-5\_3877-1.