



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، وهي
جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في
التخطيط الاستراتيجي الأمني
من الطالب

أثير مهدي حميد

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

نَسِيبًا)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

سورة المجادلة - الآية (11)

الإهداء

من اقترنت طاعتها بعبادة الرحمن أهدي حروف رسالتي ...

والدتي الحبيبة أطال الله عمرها

الى من رباني صغيراً وشد على أزري الى **والدي العزيز** ... أهدي

حروفا عرفانا لجهده العظيم في تربيئتنا

(أطال الله بعمره)

إلى رمز العطاء وبئر العلم الذي لا ينضب ... تقديراً واحترماً

الاستاذ المساعد الدكتورة (**سحر عباس حسين**)

الى زوجتي التي وقفت جنباً إلى جنب معي في هذه الحياة

(حباً وامتناناً)

إلى نسمات الهواء العليل ... أولادي حفظهم الله

إلى شهداء العراق جميعاً والشرطة الاتحادية خصوصاً

الباحث

شكر واهتمام

الحمد لله الذي أنار لي درب وفتح أمامي سبل العلم ومنهني صبر على المواصلة والإستزادة في طلب العلم والعرفة.

وبعد فضل الله ورحمته لا بد لي هنا من وقفة احترام وإشادة بالسّكر الجليل لأستاذي الشرف الأستاذ المساعد الدكتور " **عمر عباس حسين** " على ما أسدته لي من نصائح وإرشادات قيمة وما تفضلت به من ملاحظات وتوجيهات ، والتي انعكست آثارها هلية لإظهار الرسالة على أحسن وجه، فجزاها الله خير الجزاء

وأقدم بجزيل شكري إلى أستاذي رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وبلاتاحتهم الفرصة للباحث للدفاع عنها، وبلغنائهم إياها بالملاحظات القيمة التي ستكون محط اعتزاز الباحث واحترامها، جزاهم الله خير الجزاء.

ويطيب لي أن أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من الأستاذة والتدريسيين في قسم إدارة الاعمال - التخطيط الاستراتيجي الامني لا قدموه لا من علم نافع .. جعله الله في ميزان حسانتهم.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية كمتغير معتمد ، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على ستة ابعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية تمثلت بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات الجوهرية ، تطوير رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية، والضوابط التنظيمية)، وتم اعتماد ابعاد البراعة التنظيمية بـ(البراعة الاستكشافية ، والبراعة الاستثمارية) استنادا الى مقاييس جاهزة .

تم اختيار قيادة الشرطة الاتحادية العراقية لاختبار فرضيات هذه الدراسة عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض ، شملت عينة الدراسة (154) قياديا في الشرطة الاتحادية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في (ضعف اهتمام ادارات المنظمات العامة لاسيما الامنية بالبراعة التنظيمية) إذ صيغت على شكل تساؤلات كان من أبرزها " ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشرطة الاتحادية العراقية "، وتجلت أهمية الدراسة في تناولها الربط بين متغيرين مهمين في الشرطة الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الامن للفرد العراقي. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها تحرص قيادة الشرطة الاتحادية على استغلال امكاناتها المتوفرة في تحسين أدائها الامني عن طريق توظيف التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفاعلية ، وتوظيف اساليب متعددة للكشف عن العمليات الارهابية فضلا عن الاهتمام بزيادة كفاءة مواردها البشرية وتزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب، والتعليم ومحاكاة خطط المنظمات الأمنية الناجحة. وتوفير المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الأمنية بشكل مستمر، وبأقل الخسائر، وقد اوصت الدراسة بجملة توصيات منها ضرورة قيام قيادة الشرطة الاتحادية باستحداث قسم جديد مهمته محصورة في تقديم الدعم اللوجستي للمنسوبين، فضلا عن قيامه بدعم المنتسبين معنوياً لرفع مستويات البراعة التنظيمية لديهم.

الكلمات الدلالية : القيادة الاستراتيجية ، البراعة التنظيمية ، قيادة الشرطة الاتحادية العراقية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	تفاصيل المحتويات	ت
-	الآية القرآنية	1.
أ	الاهداء	2.
ب	الشكر والتقدير	3.
ج	المستخلص	4.
د-و	قائمة المحتويات	5.
ز-ح	قائمة الجداول	6.
ح-ط	قائمة الاشكال	7.
ط	قائمة الملاحق	8.
2-1	المقدمة	9.
23-3	الفصل الاول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10.
10-3	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة	11.
4	أولاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية	12.
5	ثانياً : دراسات سابقة اجنبية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية	13.
6	ثالثاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالبراعة التنظيمية	14.
8	رابعاً : دراسات سابقة أجنبية تتعلق بالبراعة التنظيمية	15.
9	خامساً : مناقشة الدراسات السابقة	16.
9	سادساً : أهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة	17.
10	سابعاً : أهم ما يميز الدراسة الحالية	18.
23-11	المبحث الثاني : منهجية الدراسة	19.
11	أولاً : مشكلة الدراسة	20.
12	ثانياً : أهمية الدراسة	21.
12	ثالثاً : أهداف الدراسة	22.
13	رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة	23.
15	خامساً : فرضيات الدراسة	24.
16	سادساً : حدود الدراسة	25.
16	سابعاً : منهج الدراسة	26.

17	ثامناً : طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات	.27
18	تاسعاً : الادوات الاحصائية واساليب تحليل البيانات	.28
19	عاشراً : مجتمع الدراسة وعينته	.29
68-24	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	.30
44-25	المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية	.31
26	أولاً : ملامح التطور التاريخي لمفهوم القيادة الاستراتيجية	.32
27	ثانياً : مفهوم القيادة الاستراتيجية	.33
30	ثالثاً : أهمية القيادة الاستراتيجية	.34
33	رابعاً : أدوار وخصائص القادة الاستراتيجيون	.35
35	خامساً : أبعاد القيادة الاستراتيجية	.36
43	سادساً : التمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	.37
62-45	المبحث الثاني : فاعلية اداء الموارد البشرية	.38
46	أولاً : ملامح التطور التاريخي للبراعة التنظيمية	.39
47	ثامياً : مفهوم البراعة التنظيمية	.40
50	ثالثاً : أهمية البراعة التنظيمية	.41
52	رابعاً : آليات البراعة التنظيمية	.42
53	خامساً : أنواع البراعة التنظيمية	.43
58	سادساً : أبعاد البراعة التنظيمية	.44
68-63	المبحث الثالث : العلاقة الرابطة بين التعلم التنظيمي وفاعلية اداء الموارد البشرية	.45
64	أولاً : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية	.46
106-69	الفصل الثالث : الجانب العملي	.47
83-70	المبحث الأول : اختبار أداة القياس	.48
70	أولاً : الصدق الظاهر للأداة	.49
71	ثانياً : الصدق البنائي الاستكشفي	.50
78	ثالثاً : الصدق البنائي التوكيدي	.51
96-84	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	.52
85	أولاً : القيادة الاستراتيجية وابعادها	.53
92	ثانياً : البراعة التنظيمية وابعادها	.54
106-97	المبحث الثالث : اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها	.55

98	أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	.56
100	ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	.57
-107	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	.58
109-108	المبحث الأول : الاستنتاجات	.59
112-110	المبحث الثاني : التوصيات	.60
131-113	المصادر	.61
-	الملاحق	.62
-	ABSTRACT	.63

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
4	الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية	.1
5	الدراسات السابقة الاجنبية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية	.2
6	الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية	.3
8	بعض الدراسات السابقة الاجنبية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية	.4
17	ابعاد الدراسة ومقاييسها	.5
20	خصائص عينة البحث	.6
29	تعريف القيادة الاستراتيجية حسب رأي بعض الباحثين	.7
44	أوجه التمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	.8
49	تعريف البراعة التنظيمية حسب رأي بعض الباحثين	.9
71	قيم (Cronbach Alpha) لأبعاد مقياس الدراسة	.10
72	اختبار (Bartlett's & KMO)	.11
72	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية	.12
74	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية بعد التدوير	.13
76	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير البراعة التنظيمية	.14
77	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير البراعة التنظيمية بعد التدوير	.15
78	مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	.16
81	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية	.17
83	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير البراعة التنظيمية	.18
84	المتوسط المرجح ومستوى الاجابة	.19
86	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الاتجاه الاستراتيجي N=154	.20
87	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الكفاءات الجوهرية N=154	.21
88	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد رأس المال البشري N=154	.22
89	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الثقافة التنظيمية N=154	.23
90	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الممارسات الاخلاقية N=154	.24
91	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الضوابط التنظيمية المتوازنة	.25

	N=154	
91	ترتيب ابعاد القيادة الاستراتيجية حسب الوسط الحسابي والاهمية النسبية	.26
94	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد البراعة الاستثمارية N=154	.27
95	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد البراعة الاستكشافية N=154	.28
99	نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بابعادها والبراعة التنظيمية	.29
102	تقديرات أنموذج التأثير لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير البراعة التنظيمية	.30
102	تقديرات أنموذج التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير البراعة التنظيمية	.31

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ت
14	المخطط الفرضي للبحث	.1
35	خصائص القادة الاستراتيجيون	.2
79	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية	.3
80	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية بعد التعديل	.4
82	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية	.5
82	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية بعد التعديل	.6
92	ترتيب ابعاد القيادة الاستراتيجية حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري	.7
101	التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط للقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية	.8
105	التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار المتعدد لابعاد القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية	.9
106	انموذج الدراسة الحالية	.10

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ت
-	الملحق (1) اسماء السادة المحكمين	.1
-	الملحق (2) استبانة المحكمين	.2
-	الملحق (3) استبانة العينة	.3
-	الملحق (4) كتاب تسهيل المهمة	.4
-	الملحق (5) الهيكل التنظيمي	.5

المقدمة

المقدمة

مع تزايد الضغوطات التي تتعرض لها المنظمات في الوقت الحاضر وتعقدها بسبب التغيرات البيئية ، أصبحت الحاجة ملحة إلى امتلاك قدرة على مواجهة التحديات والبحث عن فرص جديدة تمكن المنظمات من التكيف بسرعة مع التصميمات التنظيمية المختلفة وتحقيق قدرة تنظيمية تضمن تحقيق النجاح والتميز والتقليل من احتمالات الفشل. ولأن العراق يواجه العديد من التحديات والازمات الامنية منذ سقوط النظام السابق والى الان كان لابد للمنظمات الامنية ان تركز عملياتها لاستكشاف البيئة الخارجية بشكل استباقي وان تستثمر مواردها الداخلية بصورة مثلى لتحقيق البراعة التنظيمية التي تسعى عن طريقها المنظمات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة.

ولأن القيادة تعد من المتغيرات المهمة في الإدارة ولا سيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية، إذ نال هذا الموضوع اهتمام كبير من الباحثين والمختصين، سعياً وراء محاولة تفسيره وتأطيره بنظريات ومداخل علمية مختلفة، وكنتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة، فقد بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الاستراتيجية، لما لها من أهمية كبيرة في المنظمات سواء في القطاع العام أم الخاص، فضلاً عن تحديد مصير تلك المنظمات في ظل تبني المدخل الاستراتيجي، فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، لذلك بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقمة هرم المنظمة المتمثلة بقيادتها والعمل على جعلها قيادة استراتيجية بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة. وهذا ما دفع الباحث للخوض في دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية.

وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام إدارات المنظمات العامة ولاسيما الامنية بالبراعة التنظيمية ، ومن هنا يعود سبب اختيار الباحث دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية لرغبة منه في التعرف على أهمية دور القيادات في الشرطة الاتحائية في وزارة الداخلية العراقية في جذب المنسوبين الماهرين واستثمار جهودهم لصالح القيادة بشكل يعكس القدرة على التوافق مع المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية على الشرطة الاتحادية والتوافق معها في ظل البيئة الديناميكية والتغيرات السريعة التي يعيشها العراق و التي تنعكس نتيجة للتحديات الامنية العديدة التي تواجهها وزارة الداخلية العراقية.

بناءً على ما سبق تم تقسيم الدراسة الحالية على أربعة فصول، تناول الأول بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة منهجية الدراسة، ثم يليه الفصل الثاني بالإطار النظري مقسماً على ثلاثة مباحث، الأول تناول القيادة الاستراتيجية والثاني وضع البراعة التنظيمية أما الثالث فقد اختص بالعلاقة الرابطة بين متغيري الدراسة ، والفصل الثالث بالاطار العملي موضحاً اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة ، واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي ضم مبحثين الأول الاستنتاجات والثاني التوصيات.

الفصل الأول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

- **المبحث الأول : بعض الدراسات
السابقة**
- **المبحث الثاني : منهجية الدراسة**

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

تعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسة لأيّة دراسة قادمة، ولعل جانباً من هذه الأهمية تكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد الدراسي السابق، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً، فضلاً عن ذلك أنها ترشد الباحث للمسارات التي تساعده في إنجاز بحثه، وقد استعرض هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي توفرت لدى الباحث وتمكن من الاطلاع عليها، والتي تناولت موضوعات ترتبط بموضوع الدراسة الحالي، ولقد توزعت فقرات المبحث الحالي على وفق الترتيب الآتي:

أولاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية

ثانياً : دراسات سابقة أجنبية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية

ثالثاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالبراعة التنظيمية

رابعاً : دراسات سابقة أجنبية تتعلق بالبراعة التنظيمية

خامساً : مناقشة الدراسات السابقة

سادساً : أهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

سابعاً : أهم ما يميز الدراسة الحالية

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

أولاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (1) بعض الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية، وكما يأتي :

الجدول (1) الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية

(سعيد وعباس، 2016)	الباحث والسنة
القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية – بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار الممولة مركزياً	عنوان الدراسة
بحث منشور.	نوع الدراسة
يهدف البحث إلى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية من وجهة نظر مجتمع البحث.	هدف الدراسة
الرؤية ، الثقافة التنظيمية ، رأس المال البشري ، الممارسات الاخلاقية (Hitt et al, 2011)	الابعاد الفرعية والمقياس
(302) موظف من العاملين في معمل اسمنت الكوفة التابع لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.	مجتمع الدراسة وعينته
الاستطلاعي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	أداة جمع البيانات
إن تأثير توظيف الهندسة العكسية ضمن العمليات التنظيمية كمتغير وسيط يعزز من تأثير القيادة الاستراتيجية في رضا الزبون.	اهم النتائج
(داود، 2018)	الباحث والسنة
القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التغيير الاستراتيجي (بحث ميداني) في ديوان وزارة النفط	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير	نوع الدراسة
التعرف على ادوار وممارسات القيادة الاستراتيجية القائمة لعينة الدراسة وتوضيح خصائصها ومستواها.	هدف الدراسة
تطوير الرؤية وايصالها ، بناء الكفاءات المحورية والديناميكية ، الاهتمام برأس المال البشري وتفغيله، بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها ، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة وتطبيقها ، الاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة ، الالتزام بالممارسات الاخلاقية ، الاعتماد على استراتيجيات القيمة، (Hitt et al, 2016)	الابعاد الفرعية والمقياس
(65) من العاملين في مقر ديوان وزارة النفط العراقية.	مجتمع الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	اداه جمع البيانات
لدى الوزارة رؤية واضحة موجّهة نحو تطوير ووضع إستراتيجيات انية ومستقبلية أسهمت في فهمها للتحديات البيئية على المستويين المحلي والعالمي.	النتائج
(شنيتز والوالي ، 2019)	الباحث والسنة

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي – بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة
نوع الدراسة	بحث منشور.
هدف الدراسة	معرفة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي.
الابعاد الفرعية والمقياس	تحديد التوجه الاستراتيجي ، تطوير رأس المال البشري ، الممارسات الاخلاقية ، الرقابة الاستراتيجية (Kitonga , 2017)
مجتمع الدراسة وعينته	(106) فرداً من العاملين في المصارف العراقية الخاصة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة جميع البيانات	الاستبانة.
اهم النتائج	وجود علاقة ذات دالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والادارة الفاعلة.

ثانياً : دراسات سابقة أجنبية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (2) بعض الدراسات السابقة الأجنبية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية، وكما يأتي :

الجدول (2) الدراسات السابقة الاجنبية ذات العلاقة بمتغير القيادة الاستراتيجية

الباحث والسنة	(Araujoj et al., 2013)
عنوان الدراسة	Confirmatory Factor Analysis on Strategic Leadership (Corporate Culture, Good Corporate Governance and Company Performance) تحليل عامل التأكيد على القيادة الإستراتيجية (ثقافة الشركة ، الحوكمة الجيدة للشركات وأداء الشركة)
نوع الدراسة	بحث منشور.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحليل ومعرفة العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والحوكمة واداء المنظمات.
الابعاد الفرعية والمقياس	الرؤية ، القدرة على التفكير الاستراتيجي ، القدرة على ادارة التغيير ، خبرة التأثير بشكل غير رسمي، القدرة على التواصل. (Tabachnick and Fidell,1996 in Ferdinand,2002)
مجتمع الدراسة وعينته	(100) مدير من مجموعة من المدراء والمالكين لشركة كامارا الصناعية في مدينة تيمور الشرقية في الهند.
منهج الدراسة	التحليلي الوصفي.
أداة جميع البيانات	الاستبانة.
اهم النتائج	ان نموذج قياس القيادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها هو نموذج مناسب وأن المؤشرات من ثقافة وحوكمة واداء المنظمة صحيحة وذات ثقة من الناحية الاحصائية، وأن مؤشر قابلية القائد على التواصل يساهم بدرجة كبيرة في القيادة الاستراتيجية.
الباحث والسنة	(Prasertcharoensuk & Tang , 2017)

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

<p style="text-align: center;">The Effect of Strategic Leadership Factors of Administrators on School Effectiveness Under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area (3)</p> <p>تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية للمسؤولين على فعالية المدرسة في إطار مكتب منطقة (Maha Sarakham) للخدمات التعليمية الابتدائية (3)</p>	عنوان الدراسة
<p style="text-align: right;">بحث منشور.</p>	نوع الدراسة
<p>معرفة تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية للمسؤولين على الفعالية المدرسية في إطار مكتب منطقة مها ساركام الابتدائية للخدمات التعليمية في تايلند.</p>	هدف الدراسة
<p style="text-align: center;">تحديد الاتجاه التنظيمي ، ممارسة الاستراتيجية ، الرقابة الاستراتيجية والتقييم (Supatong, 2007)</p>	الابعاد الفرعية والمقياس
<p style="text-align: center;">(510) من المسؤولين والمدرسين في المنظمة المبحوثة.</p>	مجتمع الدراسة
<p style="text-align: right;">المسحي.</p>	منهج الدراسة
<p style="text-align: right;">الاستبانة.</p>	اداه جمع البيانات
<p>إن المسؤولين قد أظهروا مستوى عالي من السلوك الاستراتيجي للقيادة في إدارتهم، وأن جميع المقارنات بين القيادة الاستراتيجية للمسؤولين وفعالية المدرسة كانت مختلفة وفقاً لحجم المدرسة.</p>	النتائج

ثالثاً : دراسات سابقة عربية تتعلق بالبراعة التنظيمية

يوضح الجدول (3) بعض الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية، وكما

يأتي :

الجدول (3) الدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية

<p style="text-align: right;">(المصري، 2020)</p>	الباحث والسنة
<p>درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم</p>	عنوان الدراسة
<p style="text-align: right;">بحث منشور.</p>	نوع الدراسة
<p>التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين.</p>	هدف الدراسة
<p style="text-align: center;">الاستغلال ، الاستكشاف، (Gibson & Birkinshaw, 2004).</p>	الابعاد الفرعية والمقياس
<p>تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (4716) وتكونت العينة من (472) معلماً ومعلمة.</p>	مجتمع الدراسة وعينته
<p style="text-align: right;">الوصفي الارتباطي.</p>	منهج الدراسة
<p style="text-align: right;">الاستبانة.</p>	أداة جمع البيانات
<p>ان مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان كبيراً جداً، كما وجدت علاقة ارتباط موجبة ذات</p>	اهم النتائج

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

دلالة احصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادية التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.	
(صالح وسليمان ، 2020)	الباحث والسنة
دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية / نينوى - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة	عنوان الدراسة
بحث منشور.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في البراعة التنظيمية في الشركات.	هدف الدراسة
براعة الاستكشاف ، براعة الاستثمار ، براعة الهيكل التنظيمي المرن (Simsek , 2009)	الابعاد الفرعية والمقياس
(40) من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية / نينوى.	مجتمع الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	اداه جمع البيانات
وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.	النتائج
(جمال وعبد، 2020)	الباحث والسنة
البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في هيئة السياحة	عنوان الدراسة
بحث منشور	نوع الدراسة
التعرف على ضرورة تبني المفاهيم الحديثة في سياسات عمل المنظمات السياحية لتعزيز الاداء السياحي الاستراتيجي.	هدف الدراسة
البراعة الهيكلية ، البراعة السياقية ، البراعة القيادية. (Voigt , 2014)	الابعاد الفرعية والمقياس
(150) فرداً من العاملين في هيئة السياحة.	مجتمع الدراسة وعينته
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	أداة جميع البيانات
وجود سياسات إدارية خاطئة في تمكين الموارد البشرية من المناصب الوظيفية التي تفتقر إلى مهارات عملية تخصصية.	اهم النتائج

رابعاً : دراسات سابقة أجنبية تتعلق بالبراعة التنظيمية

يوضح الجدول (4) بعض الدراسات السابقة الأجنبية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية، وكما يأتي :

الجدول (4) بعض الدراسات السابقة الاجنبية ذات العلاقة بمتغير البراعة التنظيمية

الباحث والسنة	(Lubatkin et al., 2006)
عنوان الدراسة	Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration البراعة والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم : الدور المحوري للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا
نوع الدراسة	بحث منشور.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة للتعرف على الدور المحوري للتكامل السلوكي للإدارة، ودور ذلك في تحقيق البراعة في الشركات المبحوثة.
الابعاد الفرعية والمقياس	الاستكشاف ، الاستغلال (Simsek, 2005)
مجتمع الدراسة وعينته	تكون المجتمع من (795) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في نيو انجلاند، وبلغت العينة (559) مديراً.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
أداة جميع البيانات	الاستبانة.
اهم النتائج	تواجه المنظمات عموماً نوعاً من الضغوط التنافسية، لذا فإن السعي نحو التوجه الاستكشافي والاستغلالي يؤثر على الاداء العام للشركات المبحوثة.
الباحث والسنة	(Katou et al., 2020)
عنوان الدراسة	A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes ثلاثية البراعة التنظيمية: الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة عمل الموظف والتغيرات البيئية
نوع الدراسة	بحث منشور.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى اقتراح عمل تكاملي متعدد المستويات، إذ تحلل الدراسة الحالية التأثير المتزامن لكلاً من الذكاء الاجتماعي ومشاركة الموظفين والتغيرات البيئية من خلال المتابعة المتزامنة للاستكشاف التنظيمي.
الابعاد الفرعية والمقياس	الاستكشاف ، الاستغلال (Popadiuk, 2012)
مجتمع الدراسة	(657) من الموظفين العاملين في (99) منظمة يونانية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
اداه جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	توجد علاقة بين الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة عمل الموظفين بما يحقق البراعة التنظيمية.

خامساً : مناقشة الدراسات السابقة

1. على الرغم من تناول جميع الدراسات السابقة أحد المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية (القيادة الاستراتيجية) (البراعة التنظيمية) لم يجد الباحث وفق اطلاع أي دراسة جمعت بين المتغيرات المذكورة بحدود اطلاع الباحث.
2. ركزت أغلب الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات التي استعملها الباحث في الدراسة الحالية.
3. تنوعت مجالات التطبيق في الدراسات السابقة بين الجامعات والشركات والفنادق . وفي بيئات عربية واجنبية مختلفة .
4. شهدت الدراسات اختلافاً واضحاً في الاستنتاجات التي تم التوصل لها وذلك يعتمد بالأساس على اختلاف المتغيرات والأهداف التي تناولتها هذه الدراسات .
5. ركزت أغلب الدراسات السابقة نهجها تحليلي والذي استعمله الباحث في الدراسة الحالية.

سادساً : أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة من حيث الصلة بموضوع الدراسة الحالي وأيضاً طبيعة هذه الدراسات فضلاً عن أدواتها المستخدمة في التحليل، يتضح للباحث مجموعة من المعطيات لأهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي :

1. إثراء الجوانب النظرية والفكرية حيث أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في أغناء الجانب النظري والفكري والإفادة من التأطير النظري الخاص بها.
2. إفادة الباحث في صياغة منهجية وأهداف الدراسة.

3. أسهمت بشكل مباشر في بناء مقياس الدراسة الحالية، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والأدوات المستعملة في الدراسات المشابهة، واعتمادها في الدراسة الحالية بعد إجراء التحكيم العملي، لضمان رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجهات وأغراض الدراسة الحالية.

4. ساعدت الباحث بتمهيد الطريق لاختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.

5. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار مخطط الدراسة الفرضي.

سابعاً : أهم ما يميز الدراسة الحالية

1. إن موضوع الدراسة (تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية) موضوع حديث ولم يجد الباحث دراسة سبقته في الربط بين المتغيرين بحدود اطلاعه.

2. اختيار منظمة أمنية كالشرطة الاتحادية يعد ميزة للباحث، إذ لم يسبق أن تناول الباحثون دراسة البراعة التنظيمية في منظمة أمنية.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة

يسعى الإطار المنهجي الى عرض مشكلة الدراسة، فضلاً عن الأهداف المتوخاة منها، وتحديد أهمية الدراسة، وتوضيح حدودها النظرية والبشرية والمكانية، ومنهج الدراسة المتبع فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات المقترحة ، وكما يأتي :

أولاً : مشكلة الدراسة

يتسم الفكر الإداري بالتجدد بشكل مستمر والمنبثق من الأسبقيات والاولويات التي تضع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر اليها بـ(تركيز ، وتشخيص ، وتعليل)، إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ، لذا لم تعد المنظمات بحاجة إلى قيادات تدير المنظمة بطريقة تقليدية، بل يجب أن تكون القيادة تعمل وفق أسلوب استراتيجي لتحقيق نقلة نوعية في قدرات المنظمة لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، ولأن البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء، كونها تساعد في بناء قاعدة معرفية من خلال توسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة لها واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، لذا تكمن مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام ادارات المنظمات العامة ولاسيما الأمنية بالبراعة التنظيمية ، ويمكن إثارة السؤال الاتي للتعبير عن مشكلة الدراسة بشكل أدق :

ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشرطة الاتحادية العراقية؟

ويشتق منه التساؤلات الفرعية الاتية :

1. ما مدى امتلاك الشرطة الاتحادية العراقية للقيادات الاستراتيجية ؟
2. هل تمتلك الشرطة الاتحادية تصور واضح عن مفهوم البراعة التنظيمية ؟
3. ما مستوى ونوع الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و البراعة التنظيمية ؟
- 4- ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

تستمد اغلب البحوث والدراسات عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر التي سعت الدراسة لمعالجتها.

إذ تركز الدراسة الحالية على متغيرين مهمين في حقل الإدارة، وهما (القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية) ومحاولة الربط بينهما.

وكذلك لعدم توافر دراسات عن البراعة التنظيمية مطبقة في الجانب الأمني. إذ ركزت معظم الدراسات على اختبار ابعاد البراعة التنظيمية في منظمات اعمال خاصة هادفة للربح، وهذا ما حفز الباحث للخوض في دراسة هذا المتغير في منظمة أمنية عراقية.

2. الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال مجتمع الدراسة مكان التطبيق، والمتمثل بقيادة الشرطة الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الأمن للفرد العراقي ، لذا كان من الضروري دراسة هذه المفاهيم والأفكار النظرية في ميدان العمل واختبار تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية للتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً للأهتمام به وتعزيزه وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين أداء المنظمة المبحوثة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

1. التعرف على مدى امتلاك الشرطة الاتحادية لقيادات استراتيجية.
2. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
3. اختبار نوع علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
4. تحديد مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية ؟

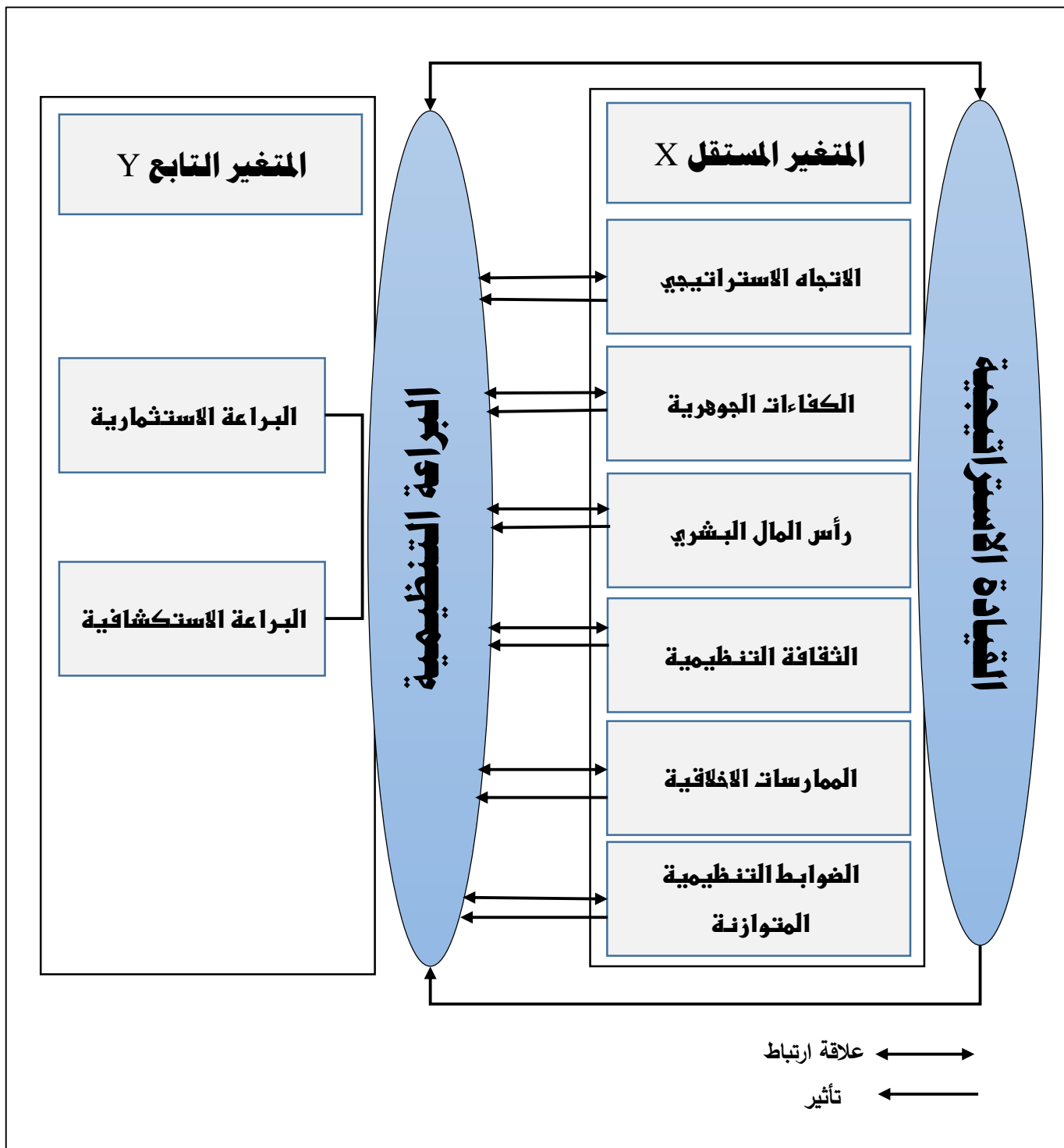
رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها, وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية :-

1. المتغير المستقل (**Independent Variable**) : ويتمثل بـ(القيادة الاستراتيجية) بأبعاده بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها ، تطوير رأس المال البشري ، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكد من الممارسات الاخلاقية ، وضع ضوابط تنظيمية متوازنة) وفق (Hitt et al., 2009)

2. المتغير التابع (**Dependent Variable**) : ويتمثل بـ(البراعة التنظيمية) بأبعاده المتمثلة بـ(البراعة الاستثمارية ، البراعة الاستكشافية) وفق (Lubatkin et al., 2006).

والشكل (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات، وكما يأتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية وفقا لمشكلة وأهداف الدراسة ومخططه الفرضي، إذ تحاول الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة، وإن اختبار الفرضيات إحصائيا لاحقا سوف يحدد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح فرضيات الدراسة كما يأتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الاتجاه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الكفاءات الجوهرية والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد رأس المال البشري والبراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الثقافة التنظيمية والبراعة التنظيمية .

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الممارسات الاخلاقية والبراعة التنظيمية .

الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الضوابط التنظيمية المتوازنة والبراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتجاه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءات الجوهرية في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة تنظيمية فاعلة في البراعة التنظيمية .

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الأخلاقية في البراعة التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للضوابط التنظيمية المتوازنة في البراعة التنظيمية.

سادساً : حدود الدراسة

1- الحدود المكانية : قيادة قوات الشرطة الاتحادية العراقية / وزارة الداخلية العراقية.

2- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم فيها إنجاز الجانب النظري والعملي والممتدة من (2020/9/1) ولغاية (2021/9/10).

3- الحدود البشرية : استهدفت الدراسة الإدارات العليا والوسطى في الحدود البشرية اقتصر على (قائد قوات، رئيس أركان القيادة، قائد فرقة، رئيس أركان الفرقة، مدير مديرية، مدير قسم، أمر لواء، مقدم لواء، أمر فوج، معاون أمر فوج)، تم توزيع (200) استمارة استبيان وتم استلام (154) صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعاً : منهج الدراسة

يشكل المنهج المتبع انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها، إذ يعد تصميماً يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة يظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الإيفاء بمتطلبات الدراسة الحالي وتحقيق الأهداف المرجوة

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

منه فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة.

ثامناً : طرائق وأساليب جمع وتحليل البيانات

أ. الجانب النظري

اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر كالكتب، والدوريات، والرسائل والاطاريح الجامعية، والبحوث العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والموجودة في المكتبات أو على (الأنترنت).

ب. الجانب العملي

تمثل الإستبانة الأداة الرئيسة التي استعملها الباحث لقياس متغيرات الدراسة، إذ قام الباحث بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والأجنبية والتي تتوافق مع موضوع الدراسة وكما موضح في الجدول (5)، وأجري بعض التعديلات المهمة واللازمة عليها من الخبراء المحكمين كما في الملحق (2) من خلال عرضها عليهم حتى تلائم واقع بيئة الدراسة، لتصبح جاهزة للتوزيع كما في الملحق (3)، وقد صيغت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) ، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5)، ، وكما يأتي :

الجدول (5) ابعاد الدراسة ومقاييسها

ت	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	مقياس الابعاد والفقرات	رمز البعد
1	القيادة الاستراتيجية	الاتجاه الاستراتيجي	6	(Hitt et al., 2009)	Q
		الكفاءات الجوهرية	5		X
		رأس المال البشري	5		Y
		الثقافة التنظيمية	4		Z
		الممارسات الاخلاقية	5		R
		الضوابط التنظيمية المتوازنة	5		S
2	البراعة التنظيمية	البراعة الاستكشافية	7	(Lubatkin et al., 2006) (المصري , 2020)	A
		البراعة الاستثمارية	8		B

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة .

تاسعاً : الأدوات الإحصائية واساليب تحليل البيانات

تعد الأدوات الإحصائية من الوسائل المهمة التي يستند عليها الدراسة العلمي، إذ تساعد الباحثين في تحليل وتفسير البيانات التي جمعها الباحث لتحويلها الى معلومات توضح الجانب التطبيقي من الدراسة في الشركة المبحوثة، كما تتطلب العملية اختبار فروض الدراسة للوصول الى استنتاجات تسهم في مساعدة أفراد عينة الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة لها، لذلك تم الاعتماد على برنامجي (SPSS V. 21) و (AMOS V.23) في استخراج نتائج الدراسة، ومن الأدوات ما يأتي :

- 1. معامل الانحدار البسيط :** هو من أهم الوسائل الإحصائية التي تستعمل لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 2. معامل الانحدار المتعدد :** يعتبر من الأدوات الإحصائية التي تستعمل لمعرفة تأثير مجموعة المتغير المستقل على بعد من ابعاد المتغير المعتمد.
- 3. مقياس الفا كرومباخ (Cronbach–Alpha) :** وهو مؤشر يستعمل لقياس وثبات فقرات الاستبانة.
- 4. الوسط الحسابي :** يستعمل لتحديد مستوى الإجابة على فقرات الاستبانة ، كما تتضمن معرفة المجموعة الخاصة بالفقرات.
- 5. الانحراف المعياري :** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية يتم استعماله لمعرفة وقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي لها.
- 6. اختبار (t) :** هو أسلوب يستعمل لمعرفة الفروق المعنوية للمتغيرات، ويعتمد هذا الأسلوب في اختبار معنوية معامل الارتباط ، فضلاً عن اختبار (F) الذي يستعمل لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرات .
- 7. معامل الارتباط (بيرسون) :** يستعمل هذا المقياس في تحديد وتفسير علاقة الارتباط ونوعها بين متغيرات الدراسة.

8. معامل التحديد (R^2) : يستعمل في معرفة أثر مساهمة المتغير المستقل في سلوكية المتغير التابع.

عاشرًا : مجتمع الدراسة وعينته

1. مجتمع الدراسة

تمثل قيادة قوات الشرطة الاتحادية العراقية مجتمع البحث كونها أحد القيادات المهمة التي ترتبط بتقديم الأمن للمواطنين من خلال مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة والحفاظ على الأرواح والممتلكات العامة والخاصة ، لذا تم اختيار عينة قصدية بلغ عددها (200) شخصاً، إذ جرى اختيار (قائد قوات، رئيس اركان القيادة، قائد فرقة، رئيس اركان الفرقة، مدير مديرية، مدير قسم، أمر لواء، مقدم لواء، أمر فوج، معاون أمر فوج) من العاملين في الشرطة الاتحادية العراقية كونهم الأقرب على فهم متغيرات الدراسة .

تم تشكيل الشرطة الاتحادية في عام 2004 ومرت بالمراحل الآتية :

أ. تشكلت القيادة باسم (دائرة المستشار الأمني للوزارة بموجب كتاب ديوان الوزارة المرقم 4012 في 12 حزيران 2004 م).

ب. تغيير (تسمية دائرة المستشار الأمني إلى قيادة القوات الخاصة حسب كتاب وكالة الوزارة للشؤون الإدارية المرقم 15392 في 15 آب 2005 م).

ج. تغيير (تسمية القيادة من قيادة القوات الخاصة إلى قيادة الشرطة الوطنية بموجب كتاب مكتب السيد الوزير المرقم 383 في 30 آذار 2006 م).

د. حصلت موافقة المراجع على تغيير اسم هذه القوات من قيادة قوات الشرطة الوطنية إلى قيادة قوات الشرطة الاتحادية وقد صدر هذا الأمر في 30 نيسان 2009م لتشمل كافة محافظات العراق بأمكانيات بسيطة تتالف من مقر ولواء مغاوير ولواء حفظ النظام تحت اسم مغاوير الداخلية

ويبدو من هذا أن هذه القوة كان الغرض من وجودها هو سد الفراغ الأمني والحاجة في ذلك الوقت إلى قوات من أي نوع لمكافحة الإرهاب المتنامي وبدأت أعدادها في التزايد تماشياً مع

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

ازدياد حجم الأرهاب ولم يكن في ذلك الحين أي تخطيط لمستقبل هذه القوات عند انحسار الأرهاب وكما يثبت التأريخ فان الأرهاب لم ينجح يوماً في تشكيل دولة. وبعد الانهيار الأمني للقوات الأمنية 2014/6/9 وسقوط (الموصل_ صلاح الدين_الانبار_أجزاء كبيرة من ديالى) وإعلان السيد رئيس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة بالتعبئة العامة وفتوى المرجعية الحكيمة بإعلان (الجهاد الكفائي) التي كانت السبب في رفع المعنويات المنهارة للمقاتلين ورفع الروح المعنوية وتجدد إرادة القتال لتكون الشرطة الاتحادية رأس الحربة في مقاتلة تنظيم داعش الإرهابي واستعادة المحافظات المحتلة من قبل داعش بشهادة العدو قبل الصديق وكان للشرطة الاتحادية دور في تحرير 65% من المحافظات العراقية المحتلة لذلك كانت التضحيات كبيرة حيث بلغ عدد الشهداء (2133) ومجموع الجرحى (10035).

2. عينة الدراسة

قد تم توزيع الاستبانات على عينة من القياديين في مقر الشرطة الاتحادية، فضلاً عن الفرقة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، وقد تم الاسترجاع والرد على فقرات الاستبانة بواقع (154) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة الاسترجاع بلغت (77%).

3. وصف افراد العينة

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة الدراسة الحالية، اذ يوضح الجدول (6) وصفا لعينة الدراسة حسب البيانات العامة وكما يأتي :

جدول (6) يبين خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	الرتبة العسكرية	لواء	9	5.8%
		عميد	42	27.3%
		عقيد	26	16.9%
		مقدم	38	24.7%
		رائد	39	25.3%
	المجموع		154	100%
2	التحصيل العلمي	شهادة ثانوية	-	-
		دبلوم	7	4.5%

الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

%85.1	131	بكالوريوس		
%9.7	15	ماجستير		
%0.6	1	دكتوراه		
%100	154	المجموع		
%25.3	39	10-15 سنوات	عدد سنوات الخدمة	3
%17.5	27	16 - 20 سنة		
%23.4	36	21 - 25 سنة		
%12.3	19	26 - 30 سنة		
%21.4	33	30 سنة فأكثر		
%100	154	المجموع		
%1.3	2	اقل من 30 سنة	العمر	4
%28.6	44	30-39 سنة		
%40.9	63	40-49 سنة		
%29.2	45	50 سنة فأكثر		
%100	154	المجموع		
-	-	قائد قوات	مجال الوظيفة الحالية	5
%0.6	1	رئيس اركان القيادة		
-	-	قائد فرقة		
%0.6	1	رئيس اركان الفرقة		
%5.2	8	مدير مديرية		
%39.6	61	مدير قسم		
%4.5	7	آمر لواء		
%7.1	11	مقدم لواء		
%20.8	32	آمر فوج		
%21.4	33	معاون آمر فوج		
%100	154	المجموع		

المصدر : من إعداد الباحث.

وفيما يأتي توضيح لما ورد في الجدول (6) :

1. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية

نلاحظ من خلال الجدول (6) بأن نسب أفراد العينة بحسب الرتبة العسكرية كانت متفاوتة إذ جاءت النسبة الأعلى إلى رتبة عميد وبنسبة (27.3%) أما النسبة الأقل فكانت لرتبة لواء إذ بلغت النسبة (5.8%) وهذا يدل على أن المبحوثين كانوا من القادة ذات الرتب العسكرية المهمة.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول (6) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (85.1%) ومن ثم حملة شهادة الماجستير وبنسبة (9.7%) ومن ثم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (4.5%) أما حملة شهادة الدكتوراه فكانت نسبتهم ضئيلة إذ بلغت (0.6%). وهذا مؤشر جيد وان دل على شيء فإنه يدل على أن المنظمة المبحوثة تعتمد على أصحاب الشهادات العليا والاولية لتولي مهمات القيادة العليا.

3. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

من خلال الجدول (6) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث كانت للفئة من (10 - 15) سنة وبنسبة (25.3%) ومن ثم من (21 - 25 سنة) وبنسبة (23.4%) وبعدها فئة (30 سنة فأكثر) وبنسبة (21.4%) وبعدها جاءت فئة (16 - 20 سنة) وبنسبة (17.5%). وأخيراً جاءت فئة (26 - 30) وبنسبة (12.3%). وهذا ما يخلق قوة للدراسة ولا سيما في اجابة العينة عن فقرات الاستبانة، من حيث الفهم والاستيعاب إذ أن اغلب افراد العينة من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال عملهم.

4. توزيع أفراد العينة حسب العمر

أوضحت النتائج ان الفئة العمرية (40-49) سنة مثلت النسبة الأكبر من عينة البحث إذ بلغت (40.9%) اي بواقع (63) فرداً من المجموع الكلي البالغ (154) فرداً، في حين بلغت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) والبالغ عددها (45) بنسبة (29.2%)، وحصول الفئة العمرية (30-

39) البالغ عددها (44) فرداً وبنسبة بلغت (28.6%)، وبالمقابل فقد حققت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أقل النسب على مستوى عينة البحث أي بواقع شخصين في الفئة بنسبة (1.3%)، ولذلك يمكن القول أن الفئة العمرية (40-49) سجلت أعلى نسبة وهي التي تتولى مستوى القمة والإدارة العليا في المديرية.

5. توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

يتبين من الجدول (6) أن أعلى نسبة كانت للوظيفة (مدير قسم) إذ بلغت (39.6%) ثم يليها معاون آمر فوج وأمر فوج بنسب متقاربة إذ بلغت (21.4%) ، (20.8%) على التوالي أما أقل نسبة فكانت لرئيس أركان القيادة إذ شكلت (0.6%) من المجموع الكلي وهذه النتائج تشير الى تعاون القادات مع الباحث.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

● المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

● المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

● المبحث الثالث: العلاقات البينية

لمتغيرات البحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل الى بيان الإطار النظري للدراسة عن طريق ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول متغير القيادة الاستراتيجية ،وتناول المبحث الثاني متغير البراعة التنظيمية، أما المبحث الثالث فتناول العلاقة البيئية بين متغيرات البحث، وكما يأتي :

المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني : البراعة التنظيمية

المبحث الثالث : العلاقات البيئية لمتغيرات البحث

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

توطئة

يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي نشأت في المجتمعات البشرية، إذ تشكل محوراً مهماً تعتمد عليه جميع المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، وتساعد على تطوير المنظمات في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات، ونظراً لأهمية القيادة في المنظمات فأنها شهدت تطوراً ملحوظاً في المفاهيم والأطر الفلسفية، إذ لم تعد القيادة التقليدية تفي بمتطلبات المنظمات مع التسارع الفكري والانفتاح الذي شهده العالم وثورة المعلومات التقنية، ولهذا أصبحت المنظمات بحاجة إلى مدخل قيادي من منظور استراتيجي يساعدها في تطوير أعمالها من خلال الممارسات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليركز على الأطر الفكرية للقيادة الاستراتيجية في ضوء الفقرات الآتية :

أولاً : ملامح التطور التاريخي لمفهوم القيادة الاستراتيجية.

ثانياً : مفهوم القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً : أهمية القيادة الاستراتيجية.

رابعاً : أدوار وخصائص القادة الاستراتيجيون.

خامساً : أبعاد القيادة الاستراتيجية.

سادساً : التمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية.

أولاً : ملامح التطور التاريخي لمفهوم القيادة الاستراتيجية

انشغل علماء الإدارة الاستراتيجية امثال (بارنارد،1968ومينتزبرج،1973) في العقود الماضية بدراسة تأثير سلوكيات وقرارات القادة الاستراتيجيين (الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين ومديري مجلس الإدارة) على المنظمات وكان محور تركيزهم على كيفية تأثير سلوكيات وسمات القادة في قرارات المنظمات (Samimi et al,2020:2). وفي الواقع أن نظرية القيادة الاستراتيجية قد تطورت مع تطور نظريات القيادة الكاريزمية والتحويلية والرؤيوية في المستويات العليا للقادة (Lewa & Kiriri,2018:8). إذا قدم كل من (Hambrick&Masons,1984) ورقة بحثية افترضت أن الأداء يتأثر بشكل كبير بخصائص وقيم ومعرفة المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية مؤثرة في المنظمة (Jaleha&Vincent,2018:125).

اذ كانت ادبيات القيادة تركز على القيادة التقليدية (دراسة القيادة المتعلقة بالمديرين ومرووسيهم أثناء تفاعلهم في المنظمات) ولكن في السنوات الأخيرة كان هناك اهتماماً متزايداً بفهم كيف يمكن للمديرين التنفيذيين الكبار تحويل منظماتهم للتكيف مع بيئة معقدة، وقادرة على المنافسة، وقد عرف هذا المنظور الجديد للقيادة بالقيادة الاستراتيجية (Castellanos & Georg, 2020) (108 :). أن التحول نحو نظرية القيادة الاستراتيجية جاء في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، اذ كانت الدراسات تركز على دراسة القيادة الإشرافية والتي كان تركيزها في بادئ الأمر على القيادة العليا، إذ اقتصت بدراسة فرق الإدارة العليا (Lewa & Kiriri,2018:8).

ووفقاً لنظرية المستويات العليا يكون للقادة في مناصب الإدارة العليا تأثير كبير على العمليات والنتائج التنظيمية بسبب سلطتهم في اتخاذ القرار، وقد تطور هذا المنظور لاحقاً إلى نظرية القيادة الإستراتيجية، وتم التركيز على العمل التنفيذي وليس فقط على العلاقة بين القائد والتابع وبالتالي تغطي هذه النظرية كلاً من القيادة التحويلية وسلوكيات القيادة التبادلية التي تم تطبيقها بنجاح على مستويات مختلفة في المنظمة (Birasnav et al,2019:220).

وعلى الرغم من أن دراسة (Hambrick&Masons,1984) أكدت على أن الخيارات الاستراتيجية وإداء الاعمال تعتمد على خصائص الجهات الفاعلة المهيمنة داخل المنظمة لاسيما فريق الإدارة العليا، الآ انه وجه النقد لهذه النظرية لأنها لم تدرس سلوك القيادة الاستراتيجية

الفعلية (Lewa & Kiriri,2018:8). ولهذا تم تقديم إطار فلسفي يشرح نظرية القيادة الإستراتيجية من قبل (Cannella&Monroe,1997) الذين أكدوا على وجود روابط بين علم النفس المتعلق بالقيادة والفاعلية التنظيمية، إذ أن الخصائص الشخصية وأنماط القيادة والتركيبات النفسية للقيادة تسهم بشكل مباشر في النتائج والنجاحات التنظيمية وأن قيم القائد وإدراكه وشخصيته وغيرها من التحيزات تؤثر في مجال رؤية القائد، والإدراك الانتقائي له، وتوفر المعلومات عوامل أساسية في شرح نظرية القيادة الاستراتيجية(Ohs,2020:16). وقد اتفق العديد من الباحثين ان القيادة الإستراتيجية تختص بدراسة العناصر الفاعلة في قمة المنظمة وتأثيرها على النتائج التنظيمية (Luciano et al,2020:5).

ثانياً : مفهوم القيادة الاستراتيجية

كانت القيادة ولا تزال من أهم المتغيرات في مجال الإدارة، ولاسيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين والمتخصصين، سعياً منهم لمحاولة شرحه، وتأطيره بنظريات مختلفة، ونتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة وفي بيئة الأعمال فقد برزت القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم لما لها من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها (AIRawi,2020:379).

إذ أكد الباحثين ان القيادة هي فن وقدرة ومهارات شخص يشغل منصباً كقائد لوحدة عمل يتم من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه الموظفين (Dohamid&Muchlis,2020:81). وتم تعريفها على أنها عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتطوي على إلهام ودعم الآخرين لتحقيق رؤية تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة(Amayreh,2020:2372). وعلى الرغم من توضيح نظرية القيادة الإستراتيجية في الفقرة السابقة بانها تعنى بدراسة القادة في المستويات العليا للمنظمة (Castellanos&Georg,2020:108). إلا أن المجال البحثي حول مفهوم القيادة الاستراتيجية شهد عدم اتفاق او اجماع في إيجاد تعريف شامل للقيادة الاستراتيجية (Samimi et al,2020:2).

إذ إن مصطلح القيادة الاستراتيجية يحتوي على مفهومين الأول يتعلق بالقيادة والآخر يتعلق بالاستراتيجية، وقد اكدت أدبيات الإدارة الاستراتيجية أن الاستراتيجية تمثل انعكاسات للقواعد

المعرفية وقيم صانعي القرار الرئيسيين في المنظمات كما يقوم المديرين بدور كبير في صياغة الإستراتيجية (Shao,2019:97). وبالتالي تعد القيادة الاستراتيجية شكل من أشكال القيادة التي تهتم بتطوير المنظمة ككل عن طريق وضع الاستراتيجيات والغايات والاهداف (Amayreh,2020:2372).

وعلى الرغم من الدور الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية الا انها بنفس الوقت تمارس عملية توجيه والهام الموظفين لإنشاء وتنفيذ رؤية ورسالة واستراتيجيات المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تعمل مع أصحاب المصلحة وتتعاون معهم لوضع استراتيجيات المنظمة للاستجابة بسرعة للمشكلات المعقدة التي تتطلب غالباً طرقاً جديدة للتفكير وفهم المعرفة المتغيرة بسرعة وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تأخذ على عاتقها القرارات المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية والموارد البشرية وبرامج الإدارة والأنظمة والهيكل التنظيمي (Castellanos& Georg,2020:108).

ويؤكد الباحثون أن القيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فهي لديها القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وتعمل على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات فضلا عن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتطوير الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير لتحقيق اهداف المنظمة (Samaraddin,2020:2). إن القيادة الإستراتيجية فاعلة في المستويات العليا للمنظمة، اذ يتم التعامل مع الأمور الاستراتيجية في الجزء العلوي من المنظمة، في حين تقوم القيادات الوسطى بترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية لمديري المستويات الدنيا، والذين يتكفلون بتحفيز الموظفين على إنجاز المهام (Duursema,2013:20).

وهناك وجهة نظر أخرى أشار اليها الباحثون تؤكد على أن مصطلح القيادة الإستراتيجية لا ينحصر بمسؤولية فريق الإدارة العليا، بل أنها قدرة ينبغي ان تظهر في جميع المستويات التنظيمية (Duursema,2013:21). وفي سياق آخر أشار كل من (العبادي، والعميدي، 2020:383) الى ان القيادة الاستراتيجية تمثل مفهوم للتصور الاستباقي والتفكير الاستراتيجي، فهي عملية لتحديد رؤية المنظمة وتحفيز الموظفين وصياغة استراتيجيات المنظمة. في حين أشار اخرون بانها مزيج من القيادة الإدارية والقيادة الحكيمة (Nakir et al,2020:249). وبذات الوقت تعد نشاطاً معقداً يتضمن إدارة أشياء مختلفة عن طريق الآخرين، ومواكبة التغيير، لمساعدة المنظمة في مواجهة التحديات في بيئة أعمالها الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

القيادة الاستراتيجية تكامل وتحضن القدرات لإدارة ومعالجة المعلومات المعقدة (Tirastittam et al,2020:293). فيما يرى آخرون بانها القدرة على اتخاذ قرارات منطقية ووضع الأهداف، والإجراءات في بيئات اللاتاكد، بمعنى آخر التفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية (Alayoubi et al,2020:12).

وفي هذا الصدد هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإستراتيجية، وقد اختلفت باختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها ، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات، وكما موضح في الجدول (7) :

الجدول (7) تعريف القيادة الاستراتيجية حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث	القيادة الاستراتيجية
1	(Palladan et al,2016:2)	قدرة القائد على توقع وتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة.
2	(Mohd et al,2017:94)	تحديد وجهة المنظمة وكيفية الوصول إليها وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وبعيد المدى.
3	(Gusmao et al,2018:125)	قدرة الشخص على التوقع ووضع الرؤية والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء تغيير يمكن أن يحقق مستقبلاً أفضل للمنظمة.
4	(Jaleha&Vincent,2018:127)	مجموعة من القدرات الفريدة للتوقع والتصور والمحافظة على المرونة والتفكير بطريقة استراتيجية وتمكين الموظفين لتوليد أفكار مبتكرة تؤدي إلى أداء عالي.
5	(Mukhezakule&Tefera,) (2019 : 6)	القدرة على توقع والتصور والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الزملاء من أجل بدء التغييرات التي تهدف إلى خلق مستقبل مستمر للمنظمة.
6	(Ferrada et al,2020:3)	مجموعة القدرات (الاستيعاب والتغيير والحكمة الإدارية) التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها.
7	(Alayoubi et al,2020:11)	قدرة القائد على تطوير رؤية إستراتيجية وتوضيحها لموظفي المنظمة لإحداث تغيير إستراتيجي، والعمل على حشد كافة الموارد المتاحة للمساهمة في تحقيق الرؤية، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
8	(Kim,2020:122)	صنع القرار الإداري الذي يتنبأ بالأداء التنظيمي، لتعزيز نظام إدارة مستدام في المنظمة.
9	(Nakir et al,2020:249)	القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات في الأنشطة اليومية في وقت واحد والتي من شأنها تحسين بقاء المنظمة على المدى الطويل.
10	(Lehto&Jarno,2020:3)	القيادة في اعلى مستويات المنظمة التي تبذل الجهد لتحديد الرؤى والأهداف

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

طويلة المدى بشكل شامل قدر الإمكان.		
القدرة على إدارة موارد المنظمة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد.	(عبود، 2020:197)	11
قدرة القائد على توصيل رؤية المنظمة وإلهام جميع الأعضاء دائماً لمواصلة العمل وفقاً لتلك الرؤية بشكل دائم.	(Dohamid&Muchlis,2020:8)	12
قدرة القادة على توقع وتصور والحفاظ على المرونة وتفويض السلطة للآخرين لإحداث التغييرات الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمات.	(Nakir et al,2020:249)	13

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا عن تصور مستقبل المنظمة والاستجابة للتغيرات البيئية عن طريق استثمار وتطوير قدرات موارد المنظمة وفق ضوابط تنظيمية وأخلاقية تهدف الى تحقيق الاستفادة للمنظمة.

ثالثاً : أهمية القيادة الاستراتيجية

تعيش منظمات اليوم في عالم وصلت فيه المنافسة ذروتها اذ أصبحت المتغيرات أكثر عددًا وأكثر تعقيدًا من أي وقت مضى، وتسعى كل منظمة، على الرغم من اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة عملها، إلى البقاء والاستمرار، ولا تتحقق هذه الأهداف بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق تطلعات المنظمة، إذ تعتمد المنظمات الناجحة على القيادة الإستراتيجية التي تتميز برؤية مستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والتطورات بطريقة تضمن استمرار ونمو المنظمة (AIRawi,2020:380). وتحتل القيادة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة الاستراتيجية (Dahri et al,2019:58).

وفقاً لدراسة (Hitt&Ireland,2002) تمثل القيادة الإستراتيجية جوهر الإدارة الإستراتيجية فالمنظمة تكون فاعلة باستراتيجيتها في حالة وجود قيادة إستراتيجية نشطة تقودها بشكل خاص وعام على جميع المستويات (Alayoubi et al,2020:11).

كما تعكس القيادة الاستراتيجية المدى الذي يفكر فيه القائد بشكل استراتيجي في إحداث التغيير ودفع المنظمة في اتجاهات أو أسواق جديدة (Dahri et al,2019:59)، وتتجلى اليوم حاجة المنظمات إلى القيادة الاستراتيجية لمعالجة الاضطرابات البيئية والتحول الى وضع تنظيمي

مناسب لتحقيق الأهداف المحددة، إذ كشفت بعض الدراسات أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على مخرجات المنظمة ومستوى أدائها (Bhardwaj et al,2020:1).

وتعد القيادة الإستراتيجية عاملاً أساسياً للاستخدام الاستراتيجي للموارد الداخلية المختلفة وللاستجابة بفاعلية لعوامل المنافسة الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات (Kim,2020:122). ويؤكد الباحثون أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية (Tirastittam et al,2020:293) من خلال العديد من الممارسات أو الإجراءات التي تستند الى التحليل الاستراتيجي والتخطيط القائم على منطق التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمستقبل وتقوم على التوجه نحو المستقبل لوضع المنظمة في المقدمة، فهي أكثر شمولاً من القيادة التقليدية، والتي تركز على الخطط التشغيلية في مواجهة أحداث الوقت الفعلي فقط، وتميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل (Amayreh,2020:2373). كذلك للقيادة الإستراتيجية جوانب ذات أهمية كبيرة، إذ إنها تتضمن الإدارة من خلال المرؤوسين، وتساعد المنظمات على التعامل مع التغيرات التي يبدو أنها تتزايد بشكل كبير في بيئة الأعمال المعولمة وبهذا تعمل القيادة الاستراتيجية على دمج بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة، والمشاركة في معالجة المعلومات متعددة الأوجه (Palladan et al,2016:2).

وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية من منظور آخر وهو أن القادة الإستراتيجيون هم مزيج من أسلوب القيادة الرؤيوية والإدارية، فقد سلطت الأدبيات الضوء على الاهتمام المتزايد بمجال القيادة الإستراتيجية من حيث أهميتها القصوى في تنفيذ الاستراتيجيات (Tirastittam et al,2020:293). وبالتالي تعد القيادة الإستراتيجية مكون رئيس للأداء الناجح لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية معقدة وفي ظل اللاتأكد البيئي وعدم توفر المعلومات وندرة الموارد، لذا فإن القيادة الاستراتيجية مطلوبة لمواجهة واقع الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الأداء (Jaleha&Vincent,2018:124).

وفي هذا الصدد أشار (Samaraddin & Alqurashi, 2020 : 5) الى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل بانها :

1. تعد حلقة الوصل بين الموظفين والخطط الاستراتيجية للمنظمة وتصوراتها المستقبلية.

2. تعمل على تطوير وتدريب الأفراد بوصفهم موارد ثمينة للمنظمة.
3. مواكبة التغيرات والتكيف معها وتوظيفها لصالح المنظمة.

وفي السياق ذاته نجد أن للقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومنحها القدرة على ضمان بقائها وتطورها ونموها، والتكيف مع الأحداث والتغيرات البيئية المعاصرة، عن طريق قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (Alayoubi et al,2020:11). ومن ممارساتها تعمل على تطوير رؤية للمستقبل وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية وهي من أهم واجبات القيادة الاستراتيجية (Castellanos & Georg,2020:108). وتعمل القيادة الاستراتيجية على تحفيز العاملين في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في صياغة رسالة المنظمة بدقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتقديم التغذية الراجعة لمعالجة أوجه القصور، وكذلك الاعتماد على المشاركة في أداء المهام، ومواجهة المشكلات بناءً على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتكوين فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بشكل عام، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس بين العاملين بسبب قدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة (AIRawi,2020:380). فضلاً عن خلق والحفاظ على القدرة الاستيعابية (القدرة على التعلم من خلال التعرف على المعلومات الجديدة ومعالجتها وتطبيقها) والحفاظ على القدرة على التكيف (القدرة على التغيير على أساس الموقف) والحصول على الحكمة الإدارية (التي تركز على الفطنة والحدس) (Mohd et al,2017:94). ومن إجراءاتها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، و إنشاء وتوصيل رؤية للمستقبل، وتطوير المقدرات والقدرات الرئيسية، وتطوير الهياكل التنظيمية والعمليات، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة، و الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، وغرس أنظمة القيم الأخلاقية في ثقافة تنظيمية (Ohs,2020:17). وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على التوازن وتحديد القادة للاتجاه الاستراتيجي وتخصيص الموارد (Asif,2020:3). وللقيادة الإستراتيجية وظائف متعددة يؤديها القادة في المستويات العليا للمنظمة والتي تهدف من خلالها إلى تنفيذ استراتيجية المنظمة وتتمثل باتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وإدارة أنشطة الموارد البشرية،

والتحفيز والتأثير، وإدارة المعلومات، والإشراف على العمليات، وإدارة القضايا الاجتماعية والأخلاقية (Samimi et al,2020:3).

رابعاً : أدوار القادة الاستراتيجيون وخصائصهم

يتطلع القادة الاستراتيجيون إلى الأمام ويتدخلون في الوقت المناسب لتحديد اتجاهات المنظمة وتزداد قوتهم عندما يقومون بالمسح البيئي والتعامل مع الجوانب الحرجة التي تعيق تقدم المنظمة (Kaguru et al,2020:105). ويتخذ القادة الاستراتيجيون قرارات بشأن مستقبل منظماتهم ويصوغون أهداف واستراتيجيات المنظمة (Dahri et al,2019:58). كما يطورون الهياكل والعمليات والضوابط والمقدرات الأساسية للمنظمة ويديرون دوائر متعددة، ويختارون المديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويهيئون الجيل القادم من المديرين التنفيذيين، ويقدمون التوجيه فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية، فضلاً عن ذلك يعملون كممثل للمنظمة لدى الحكومة وغيرها من المنظمات وكذلك التفاوض معهم (Kaguru et al,2020:105). إن القادة الاستراتيجيين يخلقون معنى وهدفاً للمنظمة برؤية ورسالة قويتين، فقد اكدت الأدبيات إن القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التأثير على أعضاء المنظمة للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً (Kitonga et al,2016:18). ومن مهارات القائد الاستراتيجي هي الرؤية، والقدرة على إدارة التغيير، والقدرة على بناء التماسك والشعور بالانتماء، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، والقدرة على توليد الثقة (Gusmao et al,2018:125). ومن الخصائص الأخرى القدرة على توقع التغييرات البيئية في المستقبل والتمتع بالمرونة للتعامل مع التغييرات والأزمات الطارئة، ويمتلك القائد الاستراتيجي معايير عدة فهو يقوم باستخدام المقدرات الأساسية والحفاظ عليها، ويعمل على تطوير الموارد البشرية، ويحافظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، ويؤكد على الممارسات الأخلاقية (Dohamid&Muchlis,2020:82).

وأشار (Alkheyi et al,2020:100) الى أنه ينبغي أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين القدرة على مراقبة عملية إضافة القيمة والتغيير في المنظمة، وفي هذا السياق ذكر كل من (Mukhezakule&Tefera,2019:6) إن السمة الأساسية للقائد الاستراتيجي تستند إلى تفكيره الخاص، وتفكير مستشاريه حول المستقبل، وينصب التركيز الأساسي للقائد الاستراتيجي في المنظمة على خلق الإثارة للمستقبل والقدرة على تعزيز فهم أفضل لبيئة الأعمال، سواء في

السياق الحالي ام في المستقبل، و تتمثل إحدى المهام الرئيسية للقائد الاستراتيجي في إنشاء خطة تتماشى مع رؤية المنظمة، أن هؤلاء القادة يدركون جيداً أهمية تحقيق توازن دقيق بين قوة النظام المؤسسي وقوة الموارد البشرية، لذلك يعتمدون على قادة أقوياء من الدرجة الثانية، مما يمنحهم مساحة كافية للتركيز والتعامل مع أهم القضايا التي تؤثر على المنظمة، فقد ذكر الباحثين ان هناك إجراءات محددة يتعين على القادة تبنيها من أجل اعتبارهم قادة استراتيجيين من بين هذه الإجراءات، تحديد مسار الأحداث من مناصبهم العليا ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، وكذلك تشخيص العقبات التي تحول دون التنفيذ الفعال للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة معلومات رسمية وغير رسمية واسعة النطاق في المنظمة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى مستويات التنفيذ المقبولة، والعمل على إبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد أفكار جديدة (Amayreh,2020:2373). ويجب أن يكون القادة الاستراتيجيون قادرين على التعامل مع الغموض والتعقيد والحمل الزائد للمعلومات التي تتطلب القدرة على التكيف واحترام الوقت (Kaguru et al,2020:105). وتجدر الإشارة الى أن هناك سمتين اساسيتين للقادة الاستراتيجيين وهما: الارتجال (صنع شيء جديد أو جيد من الخبرة والممارسة والمعرفة) والخفة (القدرة على إسقاط أي شيء لم يعد مفيداً) (Mohd et al,2017:94)، ومن الخصائص التي ذكرها (Mohd et al,2017:95) للقادة الاستراتيجيين ما يأتي :

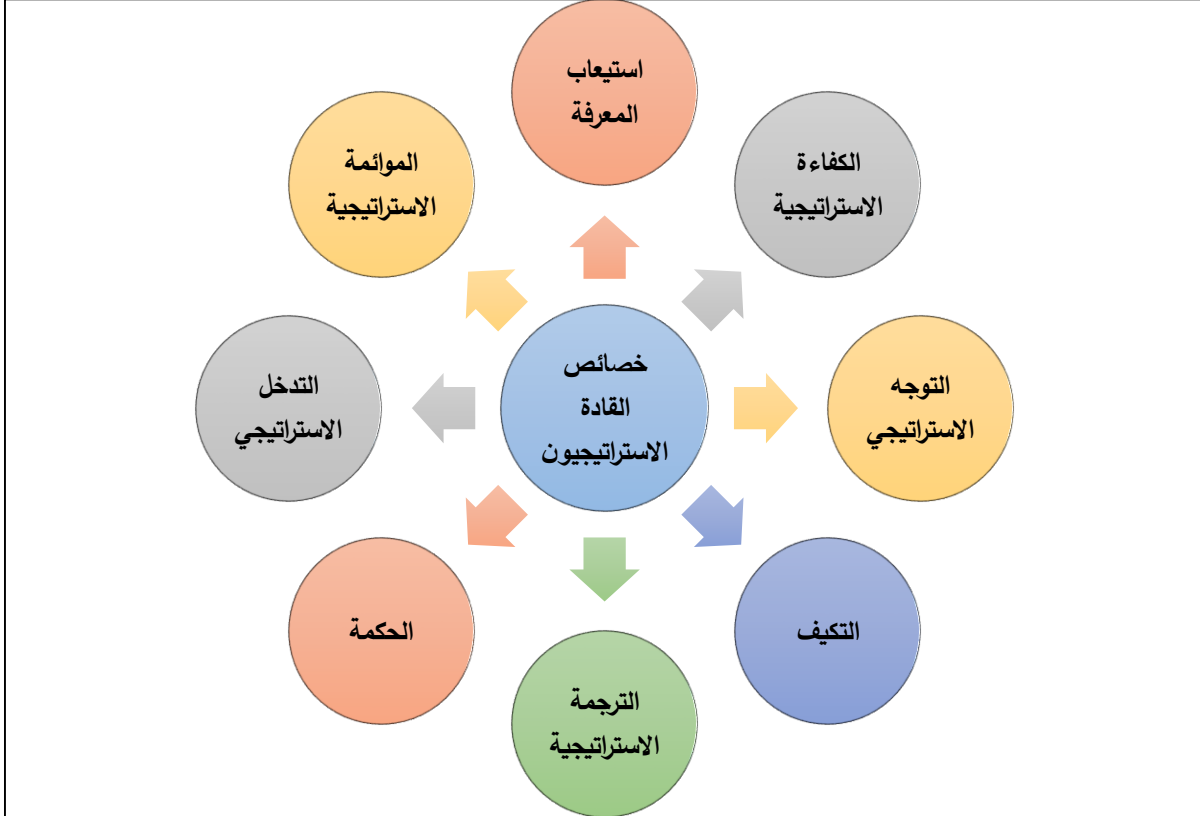
1. الاستيعابية : القدرة على استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة والتعلم منها والأهم من ذلك، تطبيقها على أهداف جديدة.
2. التكيف : القدرة على التغيير.
3. الحكمة : القدرة على اتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب
4. التوجه الاستراتيجي : القدرة على النظر في المسارات المستقبلية طويلة الأجل فضلاً عن فهم السياق الحالي للمنظمة.
5. الترجمة الإستراتيجية : الحاجة إلى ترجمة الإستراتيجية من خلال العمل على تحويلها إلى شروط تشغيلية).

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

6. المواءمة الاستراتيجية : هذه القدرة على مواءمة الأفراد، مع حالة أو موقف تنظيمي في المستقبل.

7. التدخل الاستراتيجي : اللحظة الأساسية للتغيير الاستراتيجي في المنظمات

8. الكفاءة الإستراتيجية : القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية. ويمكن توضيح هذه الخصائص بالشكل (2) يوضح تلك الخصائص :



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من (Mohd et al,2017:95)

الشكل (2) خصائص القادة الاستراتيجيون

خامساً : أبعاد القيادة الاستراتيجية

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات القيادة الاستراتيجية وأهم الأبعاد الفلسفية التي تناولت القيادة الاستراتيجية، أشار الباحثون الى أن القيادة الاستراتيجية يتم تطويرها والتعديل عليها في ضوء فلسفة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية في البيئة التي تحيط بها، إذ تعددت وجهات النظر حول أبعادها، فقد اشار (Heck,1999:75) الى ان القيادة الاستراتيجية تركز على بعدين الأول يتعلق بفهم وتفسير بيئة المنظمة عن طريق الوسائل المتاحة التي يستخدمها القائد

الاستراتيجي، في حين يتمثل البعد الآخر باختيار الاستراتيجية للمنظمة ودعم تنفيذها عن طريق التشجيع على ثقافة تنظيمية، واختيار مديرين مناسبين لغرض تنفيذ الاستراتيجية.

ويرى (Davies&J.Davies,2010:8) أن القيادة الاستراتيجية تتحرك عبر أربعة أبعاد رئيسة وهي التصور والمشاركة والتنفيذ والمراقبة، إذ أن القادة الاستراتيجيون يطورون فهماً لما قد يجلبه المستقبل من خلال إشاعة فهم واسع ومشترك للاتجاهات التعليمية والمجتمعية، ولديهم قدرة نظامية لرؤية المنظمة ككل وليس فقط التركيز على جزء من أنشطتها.

اما دراسة (Noor,2014:188) حدد للقيادة الاستراتيجية ثلاثة ابعاد(تدريب العاملين، والتأكيد على الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية).

وفي سياق آخر اشار (Kitonga et al,2016:19) الى أربعة ابعاد للقيادة الاستراتيجية وهي كل من التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاهداف)، ورأس المال البشري (المهارات والمعرفة)، والممارسات الأخلاقية (القيم والامتثال)، والضوابط التنظيمية ، وفي مقال منشور في مجلة جامعة هارفارد للأعمال، اقترح فيها (H.Schoemaker et al,2013:4) نموذج لمهارات القيادة الاستراتيجية تشمل الابعاد (التوقع، التحدي، التفسير، القرار، الملائمة، التعلم). في حين تناولها (Hitt&Hoskisson,2009)، وفق ستة أبعاد وهي تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، و وضع ضوابط تنظيمية متوازنة.

وعليه سيعتمد الباحث الأبعاد الست السابقة لقياس القيادة الاستراتيجية كونها الأكثر شمولاً والاكثر ملائمة للدراسة الحالية وتماشياً مع دراسة (المصري، 2015)، و (Jooste & Fourie, 2009)، وكما يأتي :

1. الإتجاه الاستراتيجي

يسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمات في فتح نوافذ التفكير لدى المديرين الى آفاق الأعمال المستقبلية والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي ومن ثم بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، وان تحديد هذا التوجه بالشكل الواضح يعتمد على مرتكزات عدة أبرزها وجود نظم

معلومات استراتيجية وقاعدة بيانات دقيقة وشاملة، وتحديد الأهداف للإدارات ووضع الخطط العملية المستقبلية في ضوء الاستراتيجيات ونظم رقابية استراتيجية دقيقة وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (الجبوري، 2014:153).

وفي إطار ذلك يعمل القادة الاستراتيجيون على تحديد توجه المنظمة ويطرحون الاستراتيجيات التي عمل ويؤمنون الأنظمة والموظفين والاستراتيجية بنسق واحد، ويحددون نقطة التدخل الاستراتيجي الفعال ويطورون القدرات الاستراتيجية للمنظمة التي تدعم وتعزز التوجه الاستراتيجي (Davies&J.Davies,2005:248). وقد أشار الباحثون الى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يتم عن طريق تطوير رؤية إستراتيجية طويلة المدى وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف التي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي، إذ أن القائد الاستراتيجي إذا كان قادرًا على توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة رؤوسه فيها، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل النية الاستراتيجية خصوصية لخصوصية القائد، وفي ذلك الوقت يكون عامل مشترك للجميع في الوصول الى تحقيق الرؤية الاستراتيجية (Alayoubi et al,2020:16). ويضيف (Kaguru et al,2020:105) بأن القادة الاستراتيجيون يتطلعون إلى الأمام في الوقت المناسب لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتزداد قوتهم عندما يقومون بعملية مسح شامل لبيئتهم والتعامل معها، ومن ثم يتخذون قرارات بشأن مستقبل منظماتهم. وبالتالي يعمل القادة الاستراتيجيون على وضع الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن الرسالة الاستراتيجية، ويؤثرون على الإجراءات الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها التي تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Kitonga et al,2016:18).

2. الكفاءات الجوهرية

إن وعي المنظمة بكفاءاتها الجوهرية والمهارات التي تميزها يُعد عنصرًا مهمًا وحيويًا في تحديد أهدافها وتحقيقها، ويمنحها قدرة عالية على تخصيص مواردها فيما هو ضروري لتحسين عملياتها وفقًا لقدراتها، والكفاءات الجوهرية هي مهارات المنظمات والسمات المعرفية الموجهة لتحقيق رضا المستفيدين، وان عدم إدراك المنظمة لكفاءاتها الجوهرية ستكون عملية تتبع الفرص واستثمارها ضعيفة (Hamdan et al,2020:58). وقد أشار (Hitt et al,2003) الى أن الكفاءة الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل كمصدر للميزة التنافسية

للمنظمة وتجعلها متفوقة على منافسيها. ويضيف (Zamanan,2012:7023) بأن الكفاءات الجوهرية تُعد مورد تنظيمي بالغ الأهمية ولا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، وأن استخدام المنظمة لمواردها بالشكل الصحيح يمكنها من أن تحقق التميز، ويتم ذلك عن طريق التعلم وتدقيق المعرفة داخل المنظمة، ومن ثم وصفت الكفاءات الجوهرية بأنها تكامل القدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات والإدارة والمهارات التي توظفها القيادة لاكتساب ميزة تنافسية، كما عرفت بأنها الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة في الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها، أو هي مزيج من المهارات والمواهب الفريدة التي تمكن المنظمة من العمل على أعلى المستويات واكتساب ميزة تنافسية.

وفي ذات السياق اشار (Andreu&Ciborra,2009:112) بان الكفاءات الجوهرية هي القدرات التي تميز المنظمة بشكل استراتيجي، وتعزز السلوكيات المفيدة التي لم تتم ملاحظتها في المنظمات التنافسية، بمعنى تمتلك المنظمة إمكانات إستراتيجية تتمثل بالقدرة الجوهرية، وتكون هذه الكفاءات ذات قيمة أي تستثمر الفرص و تحدد التهديدات في بيئة المنظمة، ونادرة أي أن عدد المنظمات التي تمتلك قدرة معينة أقل من العدد المطلوب لتوليد المنافسة الكاملة، ولا يمكن استبدالها من قبل المنظمات المنافسة لتحقيق نفس النتائج. وهذا ما يؤكد (Hamdan et al,2020:58) بان الكفاءة الجوهرية تتصف بصعوبة التقليد أي أن المنظمات المتنافسة لا تستطيع تقليدها، وإن استطاعت تقليدها ولكن بصعوبة أو بتكلفة عالية، بالإضافة الى انها غير قابلة للتحويل، بمعنى أن المنظمات التي تمتلك كفاءات جوهرية ووظفتها لميزتها التنافسية لا يمكن للمنافسين تحويلها، لذلك ينبغي أن تمتلك المنظمة كفاءات جوهرية تعمل بدورها على إنشاء ميزة تنافسية فائقة من خلال إضافة قيمة مباشرة وواضحة إلى الأنشطة الأساسية وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

وفي إطار ذلك تتخذ الكفاءات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل التقنيات والمهارات العلمية التي يمكن استخدامها في تزويد المنظمة بمزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة كفاءاتها الجوهرية فإنها لن تكون قادرة على متابعة الفرص المتاحة لها وسوف يسيء استخدام هذه الفرص (Hamdan et al,2020:58). وقد أشار الباحثين أمثال (Alayoubi et al,2020:16) إن الكفاءات الجوهرية توظفها المنظمات

للحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات التي تنافسها. وان الحفاظ عليها وتطويرها يتم عن طريق القيادة الاستراتيجية التي تأخذ على عاتقها مجالين لتطوير قدرتين وهما القدرة الاستيعابية التي تشير الى القدرة على التعلم وتعزيز أساليب العمل الموجودة في المنظمة، والثانية القدرة على التغيير، بمعنى آخر القدرة على التكيف، فضلاً عن أن القادة الاستراتيجيون يتمتعون بقدرتهم على تحديد المعرفة الضمنية ولديهم موهبة في تطوير الكفاءات لدى الأشخاص وموائمة الموظفين مع المهام التنظيمية، يضاف الى ذلك لديهم قلق من الحاضر وإرادة قوية للمضي قدماً (Hirschi&Johes,2009:4).

3. رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري في المنظمات من الموارد البشرية التي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والابداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وقد أكد عالم الإدارة (Becker) بقوله "إن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف وخبرات ومهارات الموظفين والتي تؤدي الي تعظيم المنظمة ومخرجاتها (العنزي والملا، 2017:29). ويشار الى رأس المال البشري بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، ويتمثل بجميع الأفراد العاملون في المنظمات الذين يشكلون مورداً رأسمالياً (Alayoubi et al,2020:16)، وقد أشار الباحثون الى أن رأس المال البشري هو الرابط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء اعمال المنظمات، وهو تراكم المعرفة والخبرة وخصائص القوى العاملة الأخرى ذات الصلة ضمن القوة التنظيمية للمنظمة وتحفيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Efendy,2018:20). كما يُعرّف رأس المال البشري في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنه "المهارات التي تمتلكها المنظمات (القوى العاملة) ويعد مورداً أو أحد الأصول، اذ إنه يشير الى فكرة بان هناك استثمارات في الأفراد (مثل التعليم والتدريب) وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد (Goldin,2016:1). ومن ثم يُعرف رأس المال البشري بوصفه المعرفة والمهارات والقدرات التي تجعل (الموظف) رأس مال أو أصول تابع للمنظمة، وعادة ما تتعامل المنظمات المعاصرة مع الموظفين كرأسمال، إذ ثم تكتسب فوائد عديدة من مجرد معاملة الموظفين كمورد (مورد بشري)، عن طريق اعتبار الموظفين رأس مال يمتلك المعرفة والخبرة

والمهارات (Efendy,2018:20). وبالتالي تعمل القيادة الاستراتيجية على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه، إذ أنها قادرة على التواصل مع الموظفين عن طريق ممارساتها التي تتمثل بالإلهام والإقناع كوسائل فاعلة لتعزيز هذا التواصل، فهي تركز على المهام قيد التنفيذ وليس حسب على الشخص الذي يقوم بها، وبالتالي توصف بالقدرة الإدارية لدى القيادة الاستراتيجية، فضلا عن مهارات التوقع والتصور والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين في أحداث تغيير استراتيجي ونتيجة لذلك فهي عملية شاملة تؤثر على الإجراءات الاستراتيجية الناجحة وتعمل على تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب، وبناء قدرات الموظفين مع الحفاظ على الثقافة التنظيمية (Joy,2017:52). وبالتالي يرى الباحث أن رأس المال البشري يُعد العامل البشري داخل المنظمة وهو مزيج من الذكاء والمهارة والخبرة التي تضيفي على المنظمة طابعاً مميزاً، وهو أيضاً العناصر البشرية للمنظمة التي لديها القدرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير الزخم الإبداعي الذي يضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل.

4. الثقافة التنظيمية

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي، كون مفهومها يتجلى في سلوك العاملين، إذ تترسخ الثقافة في حياة العمل اليومية، وترتبط الثقافة التنظيمية بمختلف التخصصات من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا (Mckenzie,2010:57). وفي هذا الإطار وصف (Schein,2004:2) الثقافة بأنها ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في جميع الأوقات، ويجري سُنّها باستمرار والتي أنشأتها تفاعلاتنا مع الآخرين. في حين يرى (Gilley et al, 2001:25) بأنها الترابط بين المعتقدات المشتركة والسلوكيات والافتراضات التي يتم الحصول عليها مع مرور الوقت من قبل أعضاء المنظمة. وبذات السياق يعرفها (Humble et al,2015:212) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمشاعر التي تؤثر على عمليات وإجراءات المنظمة. والثقافة التنظيمية هي مفهوم شامل لكل ما يتعلق بجوانب الحياة في المنظمة، وإن التركيز على أبعادها الأساسية والسلوكية مع كطريقة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل وفقاً لما يعرف بالنسيج الثقافي، والذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة. (Alayoubi et al,2020:16). كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وظيفياً من خلال توجيه آليات التحكم الفعال حول أفضل السبل لإدارة الأفراد، فضلا

عن ذلك أن أكثر المكونات المهيمنة للثقافة تتمثل بالانفتاح والثقة والتواصل، وتتميز بالمعايير العالية للأخلاقيات والقيم والمواقف والمعايير والمناخ التنظيمي (Noor,2014:187). وهذا السياق يمكن أن يؤدي وجود أسلوب القيادة الاستراتيجية في المنظمة إلى تقليل الصراع ويؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، في حين أن عدم التوافق بين القيادة والثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى صراعات أعلى ويعيق الأداء التنظيمي، كما هو موضح في إطار عمل الثقافة التنظيمية التي تركز على المرونة والإبداع والتغيير والتكيف مع كل من البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تميل المنظمة ذات الثقافة القوية الموجهة نحو المرونة إلى استثمار مواردها في منتجات أو خدمات فريدة ، وتجمع بين الموارد الخارجية والموارد الداخلية لتحقيق النمو والميزة التنافسية في بيئة شديدة التقلب، وهذا ما أكدته الأدبيات إلى أن الثقافة الموجهة نحو المرونة تتلاءم بشكل أفضل مع القادة أصحاب الرؤية الاستراتيجية والملهمة والمستقبلية(Shao,2019:100). وتعمل القيادة الاستراتيجية على إنشاء رؤية وإحساس بالمعنى للموظفين من خلال جذب انتباههم نحو رؤية المنظمة ، وشدهم نحو الجوانب العاطفية والروحية للمنظمة من حيث قيمها والتزامها وتطلعاتها (Davies&Davies,2012:12). ومن هنا يتضح ان القادة الاستراتيجيون يساهمون في النتائج التنظيمية عن طريق قدرتهم في التطوير والتغيير وهم بذات الوقت محفزون ويُعدون المنظمات للتكيف البيئي وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بأيدولوجيات المنظمة وهويتها ورؤيتها ورسالتها (Alalfy & Elfattah,2014:318).

5. الممارسات الأخلاقية

تشير الممارسة الأخلاقية إلى السلوك الصائب والخطأ ضمن إطار من القواعد والمبادئ الأخلاقية، وتتمثل المبادئ الأخلاقية بالتحكم في السلوكيات الأخلاقية للمديرين وتصورتهم وسلوكهم وتوجيهها في المواقف التي يكون فيها من الضروري تحقيق توازن بين المصلحة الذاتية للمنظمة ومصالح أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإن الغرض الرئيس من العمل الأخلاقي هو توجيه الموظفين للالتزام بقواعد السلوك التي من شأنها مساعدتهم على تأمين الثقة في تطوير أعمالهم تجاه ما يقدمون من خدمات ومنتجات (Noor,2014:187). والأخلاق هي بيان الصح من الخطأ او الخير والشر وهي صفة راسخة للنفس تصنع الأفعال الصالحة الصادرة عنها بدون ثمن (Amayreh,2020:2374). كما أن الممارسات الأخلاقية تشير إلى المبادئ الأساسية

التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى، وكذلك المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والمنظمات ذات الصلة. (Alayoubi et al,2020:16). وفي سياق اخر أشار (Amayreh,2020:2374) الى أن في بعض الأحيان يُعرض على القائد العديد من القضايا الإدارية التي تتطلب معالجة القرارات من بين هذه القضايا، حالات تتطلب قرارات لكن القائد الإداري لا يجدها في القانون والأنظمة او التعليمات، ومن ثم يضطر القائد الإداري إلى الاجتهاد واتخاذ القرار المناسب، وهنا دور القيادة الأخلاقية التي يؤمن بها القائد الاستراتيجي في توجيه قراره وتحديد اختياره من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة في ضوء القيم والمعايير الاخلاقية، ومن هنا يتضح انه عندما يسعى القائد إلى إبداء رأيه في أي مسألة ، فإنه يحكم قيمه بحيث يتوافق ما يصدره مع ما يعتقد أنه صحيح. فضلاً عن ذلك تعد طبيعة المعضلات الأخلاقية التي يواجهها القادة الاستراتيجيون من التحديات الكبيرة على مستوى القيادة الإستراتيجية في تقدير النتائج السلبية لمبادرات معينة وإيجاد طرق لتثبيط السلوك غير المناسب وغير القانوني (Samimi et al,2020:7). ومن هنا يرى الباحث أن للقيادة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تطوير أخلاقيات عمل المنظمة عن طريق الهام الموظفين وتحفيزهم بالالتزام بالقواعد والتعليمات القانونية.

6. الضوابط التنظيمية المتوازنة

تعني الضوابط التنظيمية، تلك التدابير التي يعتمد عليها المديرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغييرات في أنماطها، والضوابط التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وتتكون من نوعين (الضوابط المالية والضوابط الإستراتيجية)، إذ أن القائد الاستراتيجي الفعال هو الشخص الذي يوازن بين هذين النوعين من الضوابط في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Alayoubi et al,2020:16). وتساعد الضوابط التنظيمية المنظمات على إدارة رأس المال الفكري وتنظيم الممارسات لضمان تقييم مسارات العمل الصحيحة، اذ يمكن أن تؤثر الضوابط التنظيمية على أنشطة المنظمة وتوجه الإجراءات بالطرق المناسبة، ويضع القادة الاستراتيجيون الفعالون ضوابط تسهل سلوكيات الموظفين المرنة والمبتكرة لمساعدتهم في الحفاظ على ميزة تنافسية أو اكتسابها. (Hitt et al,2010:439). فضلاً عن ذلك يتطلب النجاح للمنظمات إدارة فاعلة للإجراءات بشكل متوازن وامتلاك الإدارة العليا

المهارات والأدوات اللازمة لصياغة إستراتيجية مناسبة ثم العمل على تنفيذها لان "القيادة الإستراتيجية" هي التي ترسم الرؤية والاتجاه لنمو المنظمة ونجاحها (Alayoubi et al,2020:16). وان القادة الإستراتيجيون يوازنون بين الإستراتيجيات على المستوى التنظيمي بشكل كامل عن طريق وضع الية أو ضوابط تضمن سير عمليات المنظمة بالشكل الملائم (Davies&Davies,2012:17). ومن هنا يتضح أن القيادة الاستراتيجية مركزية نسبياً وتُسند الى الرؤساء وقرارات اللجان المركزية، وهي بذلك عملية مستمرة لصنع القرار، التي تضع الضوابط التنظيمية بشكل متوازن وتتكفل بكيفية تطبيق الاستراتيجية وكيفية استخدام الوسائل الفاعلة لتطبيقها (L.Morrill,2010:74). ويرى الباحث أن بعد الضوابط التنظيمية يتمثل بالدور الرقابي المتوازن الذي تسلكه القيادة الاستراتيجية في تنفيذ أنشطة المنظمة وإجراء التغييرات التي تتطلبها البيئتين الخارجية والداخلية على حد سواء من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

سادساً : التمييز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

إن نظريات القيادة ركزت على سلوكيات العاملين والعلاقة التفاعلية بين التابعين والقادة في حين القيادة الاستراتيجية ركزت على المعنى وغرض المنظمة (Francois,2013:50). ويمكن توضيح الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية بجملة من النقاط الجوهرية في ضوء ما ذكره الباحثين وكما موضح في الجدول (8)، وكما يأتي :

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الجدول (8) أوجه الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

ت	أوجه التمييز	القيادة الاستراتيجية	القيادة التقليدية
1.	المدى	يكون تأثيرها خارج نطاق صلاحيات المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة	ترتكز أنشطتها ضمن حدود المنظمة
2.	الفترة الزمنية	تعتمد على وضع اهداف بعيدة المدى والعمل على تحقيق الاهداف قصيرة المدى، اذ تعالج المشكلات بحاضر ومستقبل المنظمة.	تعتمد على وضع اهداف قصيرة الامد والعمل على انجازها دون النظر الى المستقبل
3.	التغيير	تسعى الى احداث تغيير جوهري في المنظمة، ومساعدة الاخرين على تقبل الافكار الجديدة.	تميل للحفاظ على الوضع القائم وتطبيق القوانين والقرارات التي تصدر من المستويات العليا.
4.	المسؤولية	تركز على تنفيذ الاعمال كمنشآت استراتيجي وتسهم بتطوير القضايا الاستراتيجية	مسؤولة عن التنفيذ ومراقبة أداء الموظفين.
5.	التفكير الاستراتيجي	تعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي ووضع رؤية مستقبلية لمواجهة الاحداث الحالية والمستقبلية.	تعتمد على الخطط التشغيلية لمواجهة الاحداث الحالية استناداً الى ما يمتلكه من مهارات تقليدية
6.	القرارات	تتبع البديهية والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة في ظل الازمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات المتاحة	تتبع سياق محدد ومخطط لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات
7.	الرؤية	تعمل على مساعدة المنظمة في تطوير رؤيتها المستقبلية التي تنسجم مع فلسفتها واهدافها وتهيئ الجو المناسب للتغيير والتأثير في الاخرين.	تتكفل بصياغة الخطط التشغيلية اللازمة وتنفيذها لضمان بقاء المنظمة اطول فترة ممكنة.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على كلاً من : (كاطع، 2014:47) و(Francois,2013:50) و(Shao,2019:97) و(Gharama et al,2020:1915) و(Cakenia et al,2017:12) و(Kumar&Jyothi,2017:50).

المبحث الثاني

البراعة التنظيمية

توطئة

تسعى المنظمات إلى التكيف مع التغيرات البيئية، واستكشاف أفكار أو عمليات جديدة، وتطوير خدمات جديدة وهي بالوقت نفسة بحاجة إلى الإفادة من المقدرات الحالية واستغلال او استثمار الخبرات والمعرفة الحالية، وأن بقاء المنظمات على المدى الطويل يعتمد على قدرتها في استغلال مواردها المتاحة والانخراط في استكشاف فرص جديدة لضمان البقاء في المستقبل، وفي ظل المنافسة الشديدة وتسارع وتيرة التغيير يتطلب منها استغلال المقدرات الحالية واستكشاف مقدرات جديدة، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليركز على الأسس الفكرية للبراعة التنظيمية وعلى النحو الآتي :

أولاً : ملامح التطور التاريخي للبراعة التنظيمية.

ثانياً : مفهوم البراعة التنظيمية.

ثالثاً : أهمية البراعة التنظيمية.

رابعاً : اليات البراعة التنظيمية.

خامساً : أنواع البراعة التنظيمية.

سادساً : أبعاد البراعة التنظيمية.

أولاً : ملامح التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية

يمكن إرجاع مصطلح البراعة التنظيمية إلى منتصف السبعينيات (Alghamdi,2018:2). إذ يعد (Duncan,1976) أول من قدم هذا المفهوم (Lind&Aberg,2020:9) وعلى الرغم من أن (March&Simon,1958) قد ناقشا ضرورة التوازن بين مطالب المنظمات المتضاربة للاستغلال والاستكشاف (Gibson&Birkinshaw,2004:210). إلا ان (Duncan,1976) استخدم مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في ورقة علمية أشار فيها أن المنظمات تدير أولويتها بين أنشطتها المتضاربة من خلال وضع "هياكل مزدوجة"، بحيث تركز وحدات عمل معينة أو مجموعات داخل وحدات الأعمال على الموائمة، بينما يركز الآخرون على التكيف، واطلق عليها لاحقاً بالمهارة الهيكلية (Gibson&Birkinshaw,2004:209).

وأضاف (Duncan,1976) إلى ان الهياكل التنظيمية التي تساعد في التعامل مع العناصر المتناقضة في وقت واحد تسمى براءة تنظيمية (Kobayashi&Takemura,2020:52). كما أشار الى ان المنظمات ذات الهياكل المزدوجة التي تسمح بالتنفيذ المتزامن للأنشطة ذات الآفاق الزمنية المختلفة تتطلب استخدام قدرات إدارية متنوعة (Mielcarek,2019:4).

وبعد ذلك أدرك علماء التنظيم أهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة داخل المنظمات في وقت واحد (Gibson&Birkinshaw,2004:209). إذ كانت المقالة التاريخية التي نشرها العالم (March,1991) عن الاستكشاف والاستثمار أثارت اهتماماً حقيقياً بموضوع البراعة التنظيمية لدى العلماء (Lind&Aberg,2020:9).

وتم تقديم مفاهيم جديدة في التعلم التنظيمي وهي استكشاف الاحتمالات الجديدة واستغلال الاحتمالات القائمة (Attar& Kalfaoglu,2020:254). وبذلك يعد (March,1991) قد وضع الأسس النظرية لبراعة المنظمة الذي اكد على ضرورة الاستخدام المتزامن لنشاطين رئيسيين: الاستكشاف والاستغلال، مشدداً على أن تحقيق التوازن بين هذه العمليات يحدد رفاهية النظام التنظيمي (Mielcarek,2019:4). ثم وضع كل من (O,Reilly&Tushman,1996) تصوراً مفاهيمياً للمنظمة البارعة كمنظمة لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الناشئة إذ تعد الكفاءة والابتكار أمراً بالغ الأهمية، في ذات الوقت مع تطوير منتجات جديدة للأسواق الناشئة

من خلال التجريب والمرونة، و يمكن للمنظمات البارعة تطوير أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بنفس البراعة، اذ تتناول أنشطة الاستغلال الجدوى الحالية للمنظمة، بينما تركز أنشطة الاستكشاف على قابليتها للحياة في المستقبل (Pertusa et al,2020:1). وان الفكرة التي بحث فيها العلماء هي أن الطلبات على المنظمة في بيئة مهامها دائماً ما تكون متضاربة إلى حد ما كالاستثمار في المشاريع الحالية مقابل المشاريع المستقبلية وكيفية المفاضلة بين هذه الطلبات المتضاربة، إلا أنهم أشاروا أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي توفق بينها إلى حد كبير، وبذلك تعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (Gibson & Brikinshaw, 2004 : 209).

ثانياً : مفهوم البراعة التنظيمية

حظي مفهوم البراعة التنظيمية من قبل المنظمات بأهمية كبيرة على المستوى العالمي وهو يرتبط بالتوازن التنظيمي المتعلق بأنشطة الاستغلال والاستكشاف (Amjad& Nor,2020:1523). اذ تلقى مفهوم البراعة التنظيمية مساهمات من مختلف المجالات البحثية مثل التعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي والتكيف التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والتصميم التنظيمي (Cantarello et al,2012:29). وفي هذا الصدد يشار الى مصطلح البراعة بأنه قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بنفس مستوى المهارة (Jacobs&Maritz,2020:3). كما أكد كل من (Anzenbacher&Wagner,2020:4) إنّ البراعة هي القدرة على استخدام كلتا اليدين على قدم المساواة، وتستخدم كتوضيح التوازن المحتمل للاستكشاف والاستغلال في المنظمة. وقد تم التأكيد على أن ظاهرة البراعة يمكن تحقيقها عن طريق توفير الأفكار والأساليب الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على المنافسة، وتحقيق التداؤب والتناغم في المجال الهيكلي والسياقي للمنظمات (Attar& Kalfaoglu,2020:254). وقد وصفها آخرون بالقدرة الديناميكية التي تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة تشكيل مهارات وموارد المنظمة، من أجل التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار (Ubeda–Garcia et al,2020:1). ومنذ أن طرح العالم (March,1991) آلية البراعة التنظيمية القائمة على موازنة الاستكشاف والاستغلال، فقد حظي نموذج الاستكشاف والاستغلال باهتمام كبير في أبحاث الإدارة (Li et al,2020:4). اذ اكدت العديد من الدراسات على أن قواعد المعرفة للمنظمة هي الدوافع الرئيسية للبراعة، ذلك أن

المعرفة المتنوعة ضرورية للمنظمات لفهم التعقيد وتحقيق البراعة وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات للتوفيق بين التوتر الحاصل وبين الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية (Lee et al,2020:4). وبما أن البراعة كظاهرة تمكن المنظمات من تتبع تأثيرين في آن واحد، مثل الكفاءة والمرونة (Naizm et al,2020:534). فقد ناقشها العلماء من تصورات عدة، إذ إن المنظمات تكون قادرة على تحقيق البراعة عن طريق خيارات التصميم وذلك في الفصل بين الاستكشاف والاستغلال إلى وحدات تنظيمية منفصلة ومع ذلك، فقد توسعت الأدبيات للتعرف على مجموعة متنوعة من تكوينات التصميم وتم التركيز بشكل أكبر على تقييم نشاط التعبئة والتنسيق والتكامل الذي يجمع الاستكشاف والجهود الاستغلالية معًا عبر وحدات متميزة لتحقيق فائدة تداؤبية ومتزامنة (Knight&Cuganesan,2020:4). في هذا السياق أشارت العديد من الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية توصف بالقدرة التنظيمية للحفاظ على نجاح المنظمة في البيئات المضطربة وهي مصدر معترف به للميزة التنافسية والنجاح على المدى الطويل، إلا أن التحدي يكمن في التوفيق بين التوترات الحاصلة بين الاستغلال والاستكشاف كطريقتين للتغيير التنظيمي، فمن ناحية، يجب على المنظمات استكشاف الفرص لتطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة والمشاركة في الأسواق الناشئة و من ناحية أخرى يجب على المنظمات استغلال المنتجات والخدمات والعمليات الحالية والانخراط في الأسواق الناضجة من خلال عمليات فاعلة نظرًا لأن القدرات المطلوبة للاستغلال تختلف عن تلك المطلوبة للاستكشاف، وبالتالي يجب على المنظمات موازنة كلا الوضعين (Stelzl et al,2020:2).

ويضيف (Alshaer,2020:84) بان البراعة التنظيمية توصف بقدرة المنظمة على تلبية الطلبات المتزامنة والمتضاربة، اعتمادًا على مستوى القدرات الإدارية، وعلى الرغم من أن الاستكشاف والاستغلال غالبًا ما يعتبران أنشطة متناقضة، إلا ان قدرة الإدارة تظهر من خلال امكانياتها في إدارة هذا التوازن لأن تحقيق البراعة يحتاج إلى تحقيق التوازن بين هذين النشاطين، إذ تكون المنظمة قادرة على استغلال كفاءاتها وكذلك استكشاف فرص جديدة بطريقة متوازنة. كما يؤكد كل من (Jacobs& Maritz,2020:3). إن المنظمة البارعة يجب أن تكون قادرة على التفوق في كل من الاستغلال والاستكشاف والاستجابة بشكل استراتيجي في إجراء تغييرات كبيرة كما يجب أن تهتم هذه المنظمة بتنفيذ أنشطتها بأكثر الطرق كفاءة. وفي هذا السياق هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم البراعة التنظيمية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات، وكما موضح في الجدول (9)، وكما يأتي :

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الجدول (9) تعريف البراعة التنظيمية حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	البراعة التنظيمية
1	(Gibson&Birkinshaw,2004:209)	قدرة المنظمة على متابعة شيئين مختلفين في آن واحد مثل كفاءة التصنيع والمرونة.
2	(Alghamdi,2018:2)	قدرة المنظمة على الانخراط في وقت واحد في استغلال القدرات التنظيمية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية.
3	(Ketabchi,2020:25)	قدرة المنظمة على إدارة التحسين بشكل مستمر وثوري أو ما يسمى بالتغييرات التدريجية والثورية في وقت واحد ومراعاة التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال.
4	(Anzenbacher&Wagner,2020:1)	قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في بيئات ديناميكية.
5	(Majid et al,2020:8)	قدرة تنظيمية للقيام بأمرين مختلفين في نفس الوقت، من خلال المواءمة والتكيف، والكفاءة والمرونة، والاستغلال والاستكشاف.
6	(Katou et al,2020:1)	قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة وفي الوقت نفسه التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بسبب التغييرات البيئية.
7	(Gurlek,2020:6)	قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد.
8	(Lind&Aberg,2020:9)	السعي المتزامن للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية داخل المنظمة.
9	(Abazeed,2020:1447)	قدرة ديناميكية تقوم من خلالها المنظمات بتعبئة وتنسيق ودمج الجهود المتناقضة المشتتة، وتخصيص ودمج وإعادة تجميع الموارد والأصول عبر وحدات استكشافية واستغلالية متباينة.
10	(Selig&Baltes,2020:2)	القدرة التنظيمية لتحسين الأعمال الأساسية للمنظمة وتطوير أعمال جديدة وإعادة في الوقت نفسه.
11	(Stelzl et al,2020:1)	قدرة أساسية للمنظمات في البيئات المضطربة، لأنها تسهل السعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف.
12	(Naizm et al,2020:532)	عملية أو مفهوم صنع ابتكار جذري وتدرجي في وقت واحد.
13	(Andersen et al,2020:2)	القدرة على متابعة كل من الابتكار التدرجي والمتقطع في وقت واحد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة من الجدول.

من الجدول (9) يمكن تحديد الخصائص الآتية :

1. اتفق معظم الكتاب والباحثين على أن البراعة التنظيمية في جوهرها هي (قدرة)
2. القدرة التي أشار لها الباحثين تتمحور حول قدرة الإدارة العليا في إدارة نشاطين متناقضين
3. هذه القدرة تتمثل بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف ثم العمل على موازنة هاذين النشاطين.
4. النجاح يتحقق من خلال قدرة الإدارة على موازنة نشاط الاستغلال ونشاط الاستكشاف.

واستنادا الى ماجاء في أعلاه نجد أن البراعة التنظيمية: هي قدرة الإدارة على الادارة المتوازنة لمتطلبات المنظمة المتناقضة (الاستكشافية والاستثمارية) بكفاءة وفاعلية لتحقيق التفوق التنظيمي.

ثالثاً : أهمية البراعة التنظيمية

برزت أهمية البراعة في مجالات معرفية متعددة كالسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وأيضاً التعلم والتكيف، وذلك لأن الاستغلال يعزز الأداء قصير المدى للمنظمة بينما يعزز الاستكشاف الأداء طويل الأجل من خلال استكشاف الفرص الجديدة والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية المستقبلية (Majid et al,2020:8).

كما يؤكد كل من (Amjad&Md Nor,2020:385) ان البراعة التنظيمية اكتسبت أهميتها عن طريق التوازن التنظيمي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال وكان هناك اهتمام كبيراً في الآونة الأخيرة وعلى نطاق عالمي من الباحثين والكتاب بمفهوم البراعة التنظيمية، اذ انها قابلة للتطبيق في مجالات متعددة، وفي الواقع تستخدم المنظمات البراعة للإيفاء بمتطلبات الأداء في البيئات الديناميكية وغير المؤكدة، كما أن عدم التوازن بين الأنشطة المتعلقة بالاستغلال والاستكشاف يقلل من إمكانية الأداء التنظيمي. ولهذا تعد البراعة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتزويد المنظمات بميزة تنافسية ، ومن ناحية أخرى، فإن التعايش بين السلوكيات المتضاربة يحفز المنظمات على بذل الجهود لتقديم الافضل (Gurlek,2020:6). كما تقوم البراعة التنظيمية بدور كبير في الأداء الابتكاري أو الابداعي لأنه يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة وبالتالي فهي ذات أهمية للنجاح على المدى الطويل (Li et al,2020:5).

ويضيف (Jansen,2005:49). إنَّ البراعة تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء لأنَّ المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية ومزامنتها تحصل على أداء عالي وغير تقليدي. فضلاً عن ذلك فإنَّ البراعة التنظيمية تعد إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمات على إعادة هيكلة مواردها من خلال استكشاف الفرص واستغلالها لتحسين المهارات الإدارية التي تؤدي إلى تعزيز الاداء (Abazeed,2020:1445). فالعديد من الدراسات اكدت تأثيرات البراعة التنظيمية في الاداء (Schnellbacher&Heidenreich,) (2020 : 1537).

وفي هذا السياق يؤكد (Park et al,2020:3) أن البراعة أمر ضروري لتحقيق النجاح على المدى القصير والطويل. كون ان البراعة تهتم بالتركيز على مهارات الموارد البشرية (Nicholson et al,2020:5). وتتمثل الرؤية المركزية التي تقوم عليها دراسات البراعة في أن المنظمات تجني عوائد اقتصادية طويلة الأجل من اتباع استراتيجيتين آن واحد من خلال استثمار الموارد في الأنشطة الحالية للحصول على عوائد عن طريق زيادة الكفاءة (أي الاستغلال)، والأنشطة التجريبية للحصول على عوائد من الاكتشاف طويل الأجل (أي الاستكشاف) (Knight&Cuganesan,2020:2). وتجدر الإشارة الى أنه أصبحت المنظمات اليوم تسعى الى تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية كونها ذات اهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعولمة بشكل متزايد لمواجهة التغير التكنولوجي السريع، ولهذا تلعب البراعة التنظيمية دوراً محورياً في الموازنة بين استغلال الموارد الموجودة مقابل تطوير موارد جديدة في ضوء النظرية القائمة على الموارد (Anzenbacher&Wagner,2020:2). لأن البراعة التنظيمية تركز على اغتنام الفرص الخارجية وفرص تجديد الموارد (Iyer et al,2020:2). وتمكن المنظمات من الانخراط في الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية، وتخصيص الموارد بشكل فعال أثناء التغير التكنولوجي، وإجراء التعديلات أن هذه القدرات تجعل التغير التكنولوجي الناجح ممكناً مما يحقق بقاء المنظمة على المدى الطويل وتطورها (Ouyang et al,2020:3).

وفي السياق ذاته أكدت دراسات أخرى على ضرورة أن تكون المنظمات البارعة في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط (إذ يتم تحسين القدرات والمنتجات والخدمات الحالية بكفاءة عالية ولكنها تظل عرضة للأفكار الجديدة وتغيرات السوق)، وفخ الفشل المتعلق بالاستكشاف المفرط (حيث تكون الأفكار الجديدة منخفضة لدرجة أنها لا تولد دخلاً كافياً للمنظمة (Ubeda-Garcia et al,2020:3)). ولذلك يعد التحدي الحاسم الذي تواجهه معظم المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء اليوم هو كيفية الأداء بفعالية في ظل الاضطراب الديناميكي والتكيف مع التغيرات المستقبلية (Zhaxylyk,2020:47). لذا برزت أهمية البراعة في المرونة للاستجابة للتغيرات قصيرة الأجل، فضلاً عن الكفاءة العالية على المدى الطويل، لأنها تستخدم القدرات الحالية وتدفق المعلومات الاستراتيجية لاكتشاف فرص جديدة وهذا ما جعل العديد من الدراسات تتفق على أن البراعة التنظيمية تستلزم الحفاظ على الميزة التنافسية مع الأخذ في الاعتبار الأداء الحالي والمستقبلي (Bui et al,2020:7).

رابعاً : اليات البراعة التنظيمية

يُنظر إلى اليات البراعة التنظيمية بأنها العمليات والأنظمة والهياكل والإجراءات الإدارية التي تسهل العملية المترامنة للاستغلال والاستكشاف ومن خلال هذه الآليات، يمكن للمنظمات استغلال الموارد والاستفادة منها لتزامنها عبر مشاريع متعددة ذات أهداف غير متسقة ومتضاربة وبالتالي، فإن الآليات تعمل كعوامل تمكين للبراعة قد تكون هذه الآليات رسمية أو غير رسمية، وهناك ثلاث آليات تنسيق للبراعة وهي (اللامركزية التي تركز على تفويض السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات، وإضفاء الطابع الرسمي الذي يتمثل بالروتين التنظيمي (القواعد والإجراءات)، والترابط بالترتيب، وهي طبيعة ترتيبات الحوكمة داخل المنظمة والدور الذي تؤديه الوحدات التنظيمية لتمكين البراعة (Petro et al,2020:5)).

وهناك آلية أخرى لتحقيق البراعة التي تتمثل بتزويد الموظفين بالحوافز والسياقات التعاونية التي يمكن للأفراد من خلالها تقسيم وقتهم وجهدهم بشكل فعال وتخصيصه بين المطالب المتضاربة للمواءمة والتكيف (Park et al,2020:3). أيضاً أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب هياكل واستراتيجيات وسياقات تنظيمية مختلفة متعددة تعمل في هياكل مرنة، وكذلك الأنظمة غير المترابطة، والارتجال، والاستقلالية والتقنيات الناشئة اليات مرتبطة بالاستكشاف، بينما

يرتبط الاستغلال الهياكل الميكانيكية والاعتماد على المسار المنظمي والروتين والرقابة والبيروقراطية والتقنيات المستقرة، بالتالي تميل المنظمات إلى التركيز على الاستغلال لأنه يجلب اليقين والكفاءة وتكون الفوائد قصيرة الأجل بينما يميل الاستكشاف إلى التسبب في عدم اليقين وعدم الكفاءة والتكاليف (Lind&Aberg,2020:11). وفي هذا السياق تحتاج المنظمات إلى خلق توترات بين وحدات الأعمال الاستكشافية والاستغلالية من خلال عمليات القيادة وآليات الرقابة إذ يمكن التركيز على الضوابط الثقافية وضوابط المكافآت والتعويضات لمواءمة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية مع قيم وأهداف المنظمة، بالإضافة يلعب الاتصال دورًا مهمًا عند تطبيق المدخل الهيكلي، إذ تحاول المنظمة تجنب عزل الوحدة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية لزيادة البراعة التنظيمية (Lind&Aberg,2020:12). وبهذا تكون الية البراعة التنظيمية موجهة نحو الكفاءة وموجهة نحو المرونة في نفس الوقت مع فرض الرقابة وتأخذ شكل لامركزي يتمتع بالاستقلالية (Park et al,2020:3). لذلك عند التركيز على اليات البراعة التنظيمية ينبغي ان تفهم المنظمات الترابطات المعقدة بين الاستراتيجيات والهياكل والثقافات المتنوعة لغرض الاستغلال والاستكشاف نظرًا لمحدودية الموارد الداخلية والمنافسة الشديدة (Park et al,2020:3).

خامساً : أنواع البراعة التنظيمية

تعد إدارة الاختلافات وعدم التوافق في أنشطة المنظمات أحد المهام الرئيسة لتقوية البراعة التنظيمية (Selig&Baltes,2020:2). وقد بحثت مجموعة واسعة من الدراسات في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية (Stelzl et al,2020:3). وبشكل عام توصلت هذه الدراسات الى ثلاثة طرق مختلفة يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية وهي (البراعة الهيكلية، البراعة السياقية، البراعة المتسلسلة) (Selig&Baltes,2020:2). ويمكن توضيحها على النحو الاتي:

1. البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity

تعود أفكار البراعة الهيكلية إلى العالم (Duncan,1976) الذي شدد على فكرة قيام المنظمات بإدارة المفاضلات بين الاستكشاف والاستغلال من خلال تنفيذ هياكل مزدوجة، ولم يصف (Duncan,1976) هذه الظاهرة بشكل صريح بأنها مهارة هيكلية لكن كل من

(Reilly&Tushman,1996) وضعاً الأساس للبراعة الهيكلية (Lind&Aberg,2020:13). وقد أكدت الأدبيات الى ان فكرة البراعة التنظيمية هي أن المنظمات يمكنها إنشاء هياكل وأنظمة للتوفيق بين التوترات المتناقضة، وهذا ما جعل العلماء يركزون على البراعة الهيكلية، وتطوير آليات هيكلية للتعامل مع الطلبات المتنافسة التي تواجهها المنظمة للمواءمة والقدرة على التكيف (Gibson&Birkinshaw,2004:211). وبهذا السياق فقد تم تعريف البراعة الهيكلية على أنها فصل الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية من خلال هيكل مزدوج في المنظمة وفي ضوءها تكون وحدات البحث والتطوير مسؤولة عن الأنشطة الاستكشافية، بينما تتعامل وحدات الأعمال الأساسية مع الأنشطة الاستغلالية (Lind&Aberg,2020:13). وهذا ما يؤكد (Ouyang et al,2020:3) بان البراعة الهيكلية تقوم على فكرة فصل اثنين من الأعمال أو السلوكيات المتضاربة ووضعها في قسمين مختلفين.

وللبراعة الهيكلية القدرة على معالجة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد من خلال ثنائية داخل المنظمة كوحدات متخصصة وفرق عمل ضمن هياكل مشتركة بين المنظمات المتخصصة في الاستغلال أو الاستكشاف وان تكامل الهياكل والثقافات التنظيمية على مستوى تنظيمي أعلى هو مفتاح النجاح (Stelzl et al,2020:3).

ويضيف كل من (Anzenbacher&Wagner,2020:4) بأن البراعة الهيكلية تنظم الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن ومتلائم. وتجدر الإشارة الى ان في الوحدات التنظيمية المتنوعة يسمح الفصل الهيكلي للوحدات التنظيمية بالتركيز على الاحتياجات المحددة للاستكشاف أو الاستغلال دون تجاهل الآخر من خلال التحالفات التي تعقدها المنظمة مع منظمات أخرى وفي ضوءها تتحمل كل منظمة مسؤولية إما الاستكشاف أو الاستغلال وعلى الرغم من أهمية الفصل الهيكلي إلا أنه ينطوي على مخاطر زيادة التكاليف المترتبة من اجراءات تنسيق الأنشطة بين المنظمات المنفصلة (Jacobs& Maritz,2020:4). ونتيجة لذلك تم وصف البراعة الهيكلية بالمهارة الهيكلية الموجودة داخل إطار العلاقات العامة التي تعمل ضمن التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة، كطريقة مثلى لتحقيق البراعة التنظيمية (Park et al,2020:3).

وأيضاً تعد البراعة الهيكلية طريقة فاعلة لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال من خلال السعي المتزامن لكليهما باستخدام وحدات فرعية منفصلة ويتطلب أيضاً كفاءات وأنظمة وحوافز وعمليات وثقافات مختلفة ويتم تجميع هذه الوحدات المنفصلة معاً من خلال هدف استراتيجي مشترك، وبذلك عدت البراعة الهيكلية في جوهرها قضية قيادة أكثر من كونها هيكلية (Reilly&Tushman,2013:9).

وقد أشارت العديد من الدراسات الى أن البراعة الهيكلية تتكون من وحدات هيكلية مستقلة للاستكشاف والاستغلال، والتكامل المستهدف للاستفادة من الأصول، ورؤية شاملة لإضفاء الشرعية على الحاجة إلى الاستكشاف والاستغلال، والقيادة القادرة على إدارة التوترات المرتبطة بالموائمة التنظيمية المتعددة (Reilly&Tushman,2013:10). في الوقت نفسه، من الضروري إيجاد التوازن الأمثل للتمايز والتكامل من أجل ضمان تبادل المعلومات والمعرفة بين الوحدات التنظيمية (Selig&Baltes,2020:2). بالتالي فإن البراعة الهيكلية تؤكد على إنشاء وحدات فرعية تنظيمية مستقلة ومفصلة هيكلياً، كل منها يعمل بموارد مختلفة ويستخدم عمليات مختلفة ، وفي ضوء ذلك تكون المنظمة قادرة على إدارة احتياجات الأعمال الحالية من خلال زيادة المواءمة والكفاءة والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة (Iyer et al,2020:2).

2. البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

تم تقديم البراعة السياقية لأول مرة من قبل كلاً من (Gibson&Birkinshaw,2004)، (Lind&Aberg,2020:13). والتي ينظر لها بانها القدرة على المواءمة والتكيف والتخلل في جميع الوظائف والمستويات التنظيمية بدلاً من الهياكل المزدوجة، وتعد البراعة السياقية بناء متعدد الأبعاد، اذ يمكن لكل فرد في الوحدة التنظيمية تقديم قيمة للعملاء الحاليين في مجاله الوظيفي الخاص، ولكن في نفس الوقت يبحث كل فرد عن التغييرات المهمة في بيئته ويتصرف وفقاً للمتطلبات (Gibson&Birkinshaw,2004:211). وقد تم تعريف البراعة السياقية على أنها القدرة على تحقيق التوافق والقدرة على التكيف في وقت واحد على مستوى وحدة الأعمال (Gibson&Birkinshaw,2004:209). وهي السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال داخل كيان معين (Petro et al,2020:3). او هي القدرة السلوكية لإثبات التوافق والقدرة على التكيف في نفس الوقت عبر وحدة أعمال كاملة، ويوفر مدخل البراعة السياقية للموظفين درجة

أعلى من الاستقلالية لأنهم في كثير من الأحيان يتخذون قرارات متنوعة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية دون إشراف من المديرين وبذلك المستوى المرتفع نسبياً لاستقلالية الموظف يترتب عليه تكلفة أي أنه يتعين على المنظمة تنفيذ أنظمة رقابة مناسبة تضمن موافقة قيم المنظمة وأهدافها في جميع الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، بالوقت نفسه لا ينبغي النظر إلى البراعة السياقية كبديل عن المهارة الهيكلية (البراعة الهيكلية)، فمن الضروري الجمع بين الاثنين من أجل تحقيق براعة تنظيمية مستدامة (Lind&Aberg,2020:13). وتوصف البراعة السياقية على أنها قيادة محركة وليس "مدفوعة بالقيادة، إذ إن البراعة تنشأ ليس فقط من الهيكل الرسمي، ولا من الرؤية لقائد كاريزمي وإنما يتم تحقيقها من خلال إنشاء سياق داعم يتخذ فيه الأفراد خياراتهم الخاصة حول كيفية ومكان تركيز طاقاتهم، بمعنى آخر، تصبح القيادة صفة مميزة يعرضها كل فرد في المنظمة، وأحياناً يكون الدافع نحو البراعة مدفوعاً بمبادرات من أعلى إلى أسفل، ولكن الهدف هو السماح للقيادة بالخروج من المنظمة على جميع المستويات ولتكون تلك القيادة الناشئة في كل مكان ماهرة بطبيعتها (Birkinshaw&Gibson,2004:13). وتتطلب البراعة السياقية أن تنشئ المنظمات سياقات أو ثقافات تنظيمية فعالة تشجع الموظفين على متابعة عمليين أو سلوكيين متعارضين في نفس الوقت (Ouyang et al,2020:3). وتقدم البراعة السياقية فكرة بأنه يمكن حل التوتر على المستوى الفردي من خلال ما يسمى بالمهارة السياقية، فمن وجهة نظر كل من (Gibson&Birkinshaw,2004) إن القدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال تستند إلى "سياق تنظيمي يتسم بتفاعل بين والانضباط والثقة ويتطلب ويشجع الأفراد على اتخاذ قراراتهم الخاصة، إذ أنه في ضوء البراعة السياقية يتم التركيز على الأفراد بدلاً من الوحدات التي تقوم بالتكيف بين الاستكشاف والاستغلال وتتحقق البراعة عندما يتفق الأفراد على أن وحدتهم متوائمة وقابلة للتكيف وفضلاً عن معرفة الأنظمة والعمليات التنظيمية التي تمكن الأفراد في اتخاذ القرارات (O,Reilly&Tushman,2013:11). وبذلك يكون الافتراض التي تقوم عليه البراعة السياقية أن جميع أعضاء المنظمة يتصرفون ببراعة ومن المهم معرفة المزيد عن مساهماتهم الفردية (Tarba et al,2020:8). وبالتالي فإن البراعة السياقية تعمل على النقيض من الفصل الهيكلية الموصوف سابقاً في البراعة الهيكلية، ذلك أنها تصف قدرة المنظمة على موازنة الاستغلال والاستكشاف داخل نفس الوحدة التنظيمية، ومن أجل نجاحها يجب على المنظمة توفير عناصر سياقية داعمة، مثل تمكين الموظفين، وثقافة وهياكل

تنظيمية داعمة بالإضافة إلى أسلوب القيادة الذي يدعم الموظفين في التبديل بين وضعي التشغيل (Selig&Baltes,2020:2). وفي هذا الصدد في ظل مفهوم البراعة السياقية أو البراعة التوافقية يكون الاستكشاف والاستغلال بمثابة أنشطة تنظيمية تكملية، ومع إصدار الأفراد أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية والاندماج عبر هذه الأنشطة (Tarba et al,2020:12). وبالتالي يمكن معالجة التوتر بين الاستغلال والاستكشاف في ضوء المستوى الفردي الذي اكدت عليه البراعة السياقية من خلال قدرة جميع الأفراد في المنظمة على التفكير والتصرف ببراعة وتخصيص الوقت بين الاستغلال والاستكشاف بصرف النظر عن كل نوع من أنواع البراعة التنظيمية (Stelzl et al,2020:3).

3. البراعة المتسلسلة Sequential Ambidexterity

أشار الباحثين الى نوع آخر من البراعة هو البراعة التسلسلية او المتسلسلة حيث تركز المنظمات على مبادرة واحدة او نشاط واحد ثم تعمل على استكمالها بأخرى، وتختلف البراعة المتسلسلة اختلافاً طفيفاً عن البراعة السياقية والبراعة الهيكلية (Reilly&Tushman,2013:11). اذ تشير البراعة المتسلسلة إلى التبديل المتسلسل بين الاستغلال والاستكشاف (Stelzl et al,2020:3). وكان اول من قدم فكرتها (Duncan,1976)، اذ اقترح أنه من أجل استيعاب الأنشطة المتضاربة للاستكشاف والاستغلال، تحتاج المنظمات إلى تغيير هيكلها باستمرار للتأكد من أنه يتماشى مع استراتيجية المنظمة بمرور الوقت وبالتالي، تحدث البراعة التسلسلية من خلال ان المنظمات تعمل على إعادة تنظيم هيكلها لتعكس الظروف أو الاستراتيجيات البيئية المتغيرة ومن الأسهل نسبياً على المنظمات التغيير بين الهياكل الرسمية بدلاً من إجراء تعديلات جذرية تطال ثقافتها، فضلاً عن ذلك يُنظر إلى البراعة المتسلسلة بانها مناسبة للمنظمات الصغيرة ذات الموارد النادرة التي قد لا تكون قادرة على تطبيق البراعة الهيكلية، وعلى الرغم من أن التغيير المتسلسل للهيكل قد يتسبب في حدوث اضطراب ويجب إدارته بحذر الا انه تلقت البراعة التسلسلية نقداً وهو ان هناك فترات زمنية طويلة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ومن ثم قد لا تكون ملائمة للمؤسسات العاملة في بيئة سريعة الحركة وغير متوقعة (Lind&Aberg,2020:14). وفي ضوء البراعة المتسلسلة يحدث (الفصل الزمني) الذي يشير إلى دورة مستمرة بين الاستكشاف والاستغلال حيث تركز المنظمة فقط على نشاط واحد في كل مرة، وتتحول إلى

النشاط الآخر في مرحلة لاحقة بمعنى آخر، في لحظة ما، ستخرب المنظمة في أنشطة الاستغلال، وبمرور الوقت، ستحول المنظمة إلى أنشطة الاستكشاف، كبدول يتأرجح من جانب إلى آخر (Jacobs& Maritz,2020:4). وبذلك يؤكد مدخل البراعة التسلسلية إلى تحول دوري حيث يتناوب الاستغلال والاستكشاف اعتماداً على التركيز الحالي، وتقوم المنظمة بتكييف هيكلها لدعم نمط النشاط الحالي على النحو الأمثل (Selig&Baltes,2020:2). ومع ذلك، يبدو التسلسل الزمني للبراعة المتسلسلة لأنشطة الاستغلال والاستكشاف ممكناً فقط في البيئات المستقرة نسبياً، إذ يكون لدى المنظمة الوقت الكافي لتكييف هيكلها مع المتطلبات المتغيرة ومع تزايد تقلبات البيئة (Selig&Baltes,2020:2).

وتتحقق البراعة المتسلسلة من خلال تغيير الهياكل بمرور الوقت لمواجهة التغيير السريع والتحديات البيئية التي تطرأ على المنظمات بشكل غير متوقع ، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات تتطور من خلال تغييرات متقطعة تتكيف فيها مع التحولات البيئية من خلال إعادة تنظيم هياكلها وعملياتها وهي بذلك متسلسلة (Reilly&Tushman,2013:8).

سادساً : ابعاد البراعة التنظيمية

اتفق معظم الباحثين والكتاب على أن البراعة التنظيمية تتمثل ببعدين وهما البراعة الاستكشافية (الاستكشاف) والبراعة الاستثمارية (الاستغلال) وذلك في ضوء الأدبيات التي تناولت البراعة التنظيمية (Zaidi&Othman,2014:1336). وما قدمه (Jansen,2005) و(المصري، 2019) و(Lumbtkin,2006) سوف يقوم الباحث بتأطيرهما نظرياً وعلى النحو الآتي :

1. البراعة الاستكشافية (الاستكشاف)

عندما قدم (March,1991) لأول مرة مفهومي الاستكشاف والاستغلال إلى أدبيات الإدارة، جادل بأنه ينبغي النظر إليهما على أنهما نهايتان لسلسلة متصلة واحدة وحسب وصفه للاستكشاف يتضمن البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمغامرة والمرونة والاكتشاف والابتكار (Kobayashi&Takemura,2020:52).

وأن الاستكشاف في طبيعة الحال يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على تجديد مخزونها المعرفي باستمرار (Jansen,2005:1). وعادة ما تكون الأنشطة الاستكشافية متعلقة بالمعرفة الجديدة في المنظمات (Anzenbacher&Wagner,2020:2).

لأن الاستكشاف شكل من أشكال التعلم التنظيمي حسب ما وصفه (March,1991) هو يتعلق الأنشطة الاستكشافية (Anzenbacher&Wagner,2020:3). ويعكس مصطلح الاستكشاف القدرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية (Katou et al,2020:1).

بينما يرى (Gurlek,2020:6) بأن الاستكشاف استراتيجية تسعى المنظمات من خلالها إلى تطوير أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة وتركز على التجربة والمرونة والأفكار المختلفة.

ويرتبط الاستكشاف عادةً بعمليات اللامركزية والريادة (Balarezo & Nielsen,2020:1). والاستكشاف يشير إلى فرص جديدة في المستقبل البعيد، مما يزيد من عدم اللاتأكد البيئي و يتيح مجالاً للمرونة الإدارية (Dranev et al,2020:2). وعادة ما يكون الغرض من الاستكشاف هو الابتكار الجذري للمنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق القدرة على التكيف والنمو، وترتبط الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف بالتجربة والمخاطرة (Stelzi et al,2020:3). وفي هذا السياق تركز البراعة الاستكشافية على اكتشاف فرص جديدة تتطلب غالباً طرقاً جديدة للقيام بالأشياء والتأكيد على قدرة المنظمة على تحمل المخاطر، فهي تسمح بالتكيف مع الأحداث البيئية من خلال المهارات الإدارية المتمثلة بالبراعة للمواءمة مع متطلبات البيئة الخارجية (Iyer et al,2020:3).

من ناحية أخرى، تتطلب البراعة الاستكشافية هياكل مرنة تسمح بالمخاطرة والتجريب، وهو ما يدعم الاكتشاف والتعلم من الإخفاقات (Selig&Baltes,2020:2). أيضا يتطلب الاستكشاف أنشطة بحث خارج العمليات التشغيلية الحالية مع ضرورة أن تدعمه مجموعة من المهارات والإجراءات التنظيمية (Andersen et al,2020:2). والبراعة الاستكشافية تستلزم تطوير معرفة جديدة، وإجراء التجارب لتعزيز التنوع والجدة اللازمين للوصول بالمنظمة الى ابتكارات جذرية بمساندة وعدم المهارات الجديدة المكتسبة (Lind&Aberg,2020:10). وطالما الاستكشاف يعني بتطوير معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية للمنظمة، فهو قد يعرض المنظمة الى مستوى أعلى من المخاطر واللاتأكد فضلاً عن طبيعته المتعلقة بالنتائج طويلة الأمد

وهذه الخصائص تجعل أنشطة الاستكشاف أقل جاذبية عند موازنة الموارد النادرة بين البديلين في الاستغلال والاستكشاف ومن هذا السياق تظهر البراعة الاستكشافية (: Selig&Baltes, 2020) .(2)

وفي الاتجاه نفسه يؤكد (Alshaer,2020:84) أن البراعة الاستكشافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب وتستخدم عندما تسعى المنظمات إلى إضافة قيمة جديدة مختلفة عما كان موجوداً لتحقيق عوائد أكثر تنوعاً على المدى الطويل لذلك ، يُنظر إلى البراعة الاستكشافية على أنها جهد محفوف بالمخاطر ، وتتطلب المزيد من الموارد وجهود أعمق من تلك المتعلقة باستغلال الفرص ، وقد يكون من الضروري البحث عن موارد جديدة وتعاون يتجاوز الحدود التنظيمية في السعي للاستكشاف ، وينبغي ملاحظة شيء مهم أن المعرفة الجديدة التي اكتسبتها المنظمة هي المفتاح لتقديم خدمات أكثر ابتكاراً إذ تهدف المنظمة إلى استخدام هذا النوع من البراعة لتحسين القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتحسين الدخل المستقبلي من خلال البحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة وتنويع البحث لإيجاد حلول جديدة للمشاكل والذي يمنح للمنظمة القدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة، ويفتح لهم فرص عمل جديدة، وبالتالي تمكنهم من تقديم منتجات جديدة مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية التي تعمل على تحسينها بشكل عام على المدى الطويل ورفع مستويات أدائها (: Alshaer, 2020) .(84) وتجدر الإشارة إلى أن الاستكشاف المفرط قد يؤدي إلى إغفال المنظمة عن الحلول الداخلية المناسبة لذلك من الضروري تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف إذا أرادت المنظمات تحقيق أكبر قدر من ريع الابتكار وتعظيم فرص تحقيق الابتكارات المستقبلية (Anzenbacher&Wagner,2020:2).

2. البراعة الاستثمارية (الاستغلال)

عندما قدم (March,1991) الاستكشاف والاستغلال كقوى متنافسة، وضرورية لنجاح المنظمات تزايد المجال البحثي حول البراعة ومنذ ذلك الحين يعد دراسة مفهومي الاستكشاف والاستغلال ذات أهمية كبيرة إذا ما أرادت المنظمات أن تزدهر (Ubeda-Garcia et al,2020:1). إذ أن مصطلح الاستغلال يشير إلى الإدارة الحالية الفعالة لمتطلبات أعمال المنظمة، ومن خلاله تتجنب المنظمة المخاطرة وترتكز على فاعلية الإنتاج وكفاءته (Katou et al,2020:1).

إنّ جوهر الاستغلال هو صقل وتوسيع المقدرات والتقنيات والنماذج الموجودة وتكون عوائدها إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها عكس الاستكشاف الذي يكون جوهره التجريب مع بدائل جديدة عوائدها غير مؤكدة، وبعيدة، وغالباً سلبية وبالتالي، فإن المسافة في الزمان والمكان بين موضع التعلم ومكان تحقيق العوائد تكون بشكل عام أكبر في حالة الاستكشاف منها في حالة الاستغلال (March,1991:85). فالاستغلال يعنى بإعادة تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الحالية لتحقيق الإنتاجية التشغيلية، وترتبط الأنشطة المتعلقة بالاستغلال بحل المشكلات والسيطرة عليها (Stelzl et al,2020:3). في هذا السياق يمثل جوهر الاستثمار بصقل، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، وتوسيع المقدرات التكنولوجية (Anzenbacher&Wagner,2020:3). وعادة ما تتناول البراعة الاستثمارية تحسين المنتجات والخدمات الحالية والاستخدام المحدد للقدرات الحالية، إذ تعد بمثابة استراتيجية استثمارية تركز على الكفاءة والتحسين والتطوير وهي ضرورية ومطلوبة للتعلم التنظيمي والابتكار (Gurlek,2020:6). وتعمل أنشطة الاستثمار على تحسين التقنيات الموجهة نحو الكفاءة وتقليل المخاطر بشكل تدريجي وسريع (Dranev et al,2020:2).

كما أن البراعة الاستثمارية تشد وتوسع المعرفة الحالية وتسعى إلى مزيد من الكفاءة والتحسينات لتمكين الابتكار الإضافي والذي ينتج عنها الابتكار الاستثماري الذي يعرف بأنه أنشطة ابتكار تكنولوجي تهدف إلى تحسين مجالات سوق المنتجات الحالية لزيادة مستوى رضا العملاء وتلبية ظروف البيئة الحالية (Lind&Aberg,2020:10). وطالما البراعة الاستثمارية متعلقة بالأنشطة الاستثمارية والمعرفة الحالية فإن الاستثمار المفرط للأنشطة الحالية يؤدي إلى حظر التقريب والاستكشاف عن موارد جديدة (Anzenbacher&Wagner,2020:2).

وفي هذا السياق تركز أنشطة الاستثمار على تلبية احتياجات العملاء الحالية، وبالتالي زيادة الإنتاجية (Iyer et al,2020:3). وتعمل البراعة الاستثمارية على إعادة تكوين موارد المنظمة والمعرفة التي يمكن أن تحسن كفاءتها ويقدم الاستثمار أيضاً قدرة ديناميكية تعتمد على التعلم القائم على المسار وتراكم المعرفة، إذ تسعى المنظمات إلى تطوير المهارات الحالية والتوسع في أسواق جديدة (Abazeed,2020:1447). وعادةً ما تتعارض متطلبات الاستغلال من نتائج قصيرة الامد مقارنة مع متطلبات الاستكشاف على المدى الطويل، التي تتمثل بالمرونة، والمزيد

من الاستقلالية، والمخاطرة، والأنظمة الرسمية والرقابة القليلة (Gostanzo,2019:5). كما أن الاستغلال يشير إلى تعزيز وتوسيع قاعدة المعرفة الحالية للمنظمات، إذ إن انشطته تظهر مستوى أقل من اللاتأكد البيئي لأنها تعتمد على المعرفة والخبرات الحالية، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على التنبؤ بالنتائج وفهم أكثر دقة حول عائد الاستثمار فضلاً عن ذلك يكون للمنظمة أفق زمني أقصر من الأنشطة الاستكشافية (Selig&Baltes,2020:2). وقد أكدت ادبيات البراعة ان الاستثمار يتعلق بتعميق خبرة المنظمة، من خلال تحسين الجودة والعمليات ، وتوفير التكلفة والوقت ، والمعرفة الحالية ، وكذلك من خلال تحسين وتطوير السلع والخدمات الحالية بهدف الحفاظ على مكانة استراتيجية للمنظمة، كما يعمل على تحسين استخدام الموارد المتاحة، إذ أن تكلفة الاستغلال غالباً ما تكون أقل من تكلفة الاستكشاف عند استخدام استراتيجية الاستثمار، فمن خلاله تهدف المنظمة إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية واستثمار الفرص الحالية عبر التقنيات والمهارات الحالية لتحقيق تحسن تدريجي في المنتجات والخدمات الحالية كذلك زيادة الكفاءة على المدى القصير، وتحسين الدخل الحالي للمنظمة (Alshaer,2020:85). وتجدر الإشارة الى أن الاستثمار يتطلب بيئة ذات مستوى عالٍ من التوحيد القياسي والعمليات والهياكل الهرمية، والتي تدعم التنقيح والتحسين المستمر للمعرفة الموجودة (Selig&Baltes,2020:2). كما يؤكد (Andersen et al,2020:2) أنّ الاستثمار يتطلب البحث داخل العمليات الحالية من أجل الصقل والكفاءة، وهو ما يرتبط عادةً بمهارات وإجراءات مختلفة تماماً عن تلك الموجودة في أنشطة الاستثمار.

المبحث الثالث

العلاقات البينية لمتغيرات البحث

توطئة

يسعى هذا المبحث إلى توضيح الروابط والعلاقة البينية بين متغيرات الدراسة، إذ سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة في الإطار النظري والتي تشمل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في ضوء ما ذكره الباحثين والكتاب وكالاتي :

أولاً : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

أولاً : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

لاحظ العلماء في الآونة الأخيرة بأن هناك علاقة رابطة ودور حاسم تؤديه القيادة بشكل عام في البراعة التنظيمية، وكان من بين هؤلاء العلماء كل من (O,Reilly&Tushman,1996) إذ أكدوا على أن إنجاز عملية الاستكشاف والاستغلال في المنظمات هو في الأساس مهمة القيادة وليست مهمة الهيكل أو التصميم(Bao et al,2020:2). وفي ذات الاتجاه أشار العلماء المختصين في مجال القيادة الاستراتيجية أمثال(Hambrick&Mason,1984) الى أهمية عمليات وممارسات الإدارة العليا وتأثيرها الكبير على البراعة التنظيمية من خلال خلق مزيج جديد بين الاستكشاف والاستغلال، وأكدوا على أن المخرجات التنظيمية تعتمد على جدارة وخبرة ومهارات صناع القرار المتمثلة بالإدارة العليا، كما اقترحوا أن فريق الإدارة العليا المتكامل سلوكياً أكثر قدرة على إدارة خيارات الأنشطة المتناقضة (Venugopala et al,2020:1). وعادة ما تواجه المنظمات مجموعة من التوترات أو التناقضات في المتطلبات أو الأنشطة ويقع على كبار قادتها مهمة حلها من خلال تنفيذ حلول التصميم التنظيمي التي تفرض الفصل بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال في المنظمة في حين أن هذا قد يكون ممكناً في بعض المنظمات، لذلك واقترح الباحثون أن الحل قد لا يكون دائماً ممكناً من خلال هذا التصميم، وقد تكون هناك حاجة إلى جهود مستمرة لضمان تعبئة أنشطة الاستكشاف والاستغلال وتكاملها وتطبيقها عبر عدم اتساق الوحدات التنظيمية بعبارة أخرى، قد تكون إجراءات التنسيق عبر الهياكل مهمة للغاية في بعض السياقات لتحقيق التآزر في الاستكشاف والاستغلال لفائدة المنظمة ككل، إلا أن ربط أنشطة الاستكشاف في وحدة واحدة بأنشطة الاستغلال في وحدة أخرى، والعكس صحيح مسعى للقيادة الاستراتيجيون من خلال استجابتهم للتوترات التي تنشأ في البيئة الديناميكية (Knight&Cuganesa,2020:2).

وفي هذا السياق أشارت الأدبيات الى أهمية القيادة المتمثلة بالإدارة العليا في موازنة عمليتي الاستكشاف والاستغلال لأنشطة المنظمات (Balarezo & Nielsen,2020:1). إذ ناقش الباحثين قدرة المنظمة على تطوير كل من الاستكشاف والاستغلال من خلال الإجراءات الإبداعية والجماعية للمديرين حيث تكون أنشطة كبار المديرين حاسمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأشكال التنظيمية وعمليات تخصيص الموارد، مما يمكّن المنظمات من إجراء الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد (Li et al,2015:929). وأن فريق الإدارة العليا يسهم في حل التوترات المتضاربة داخل المنظمات غير المرغوبة والمشاركة في تخصيص الموارد

بشكل متوازن (Mihalache et al,2014:129). كما أن القادة البارعين هم أولئك الذين يقسمون وقتهم بين الاستكشاف والاستغلال، وينجحون في إنجاز مهامهم ويشجعون الموظفين على تطوير الأعمال، ويظهرون السلوك التكيفي ويساهمون برؤية واضحة للاستراتيجية العامة للمنظمة (Vallina et al,2019:2). وبذلك يلعب القادة الاستراتيجيون دورًا مهمًا في تطوير البراعة التنظيمية من حيث أن البراعة تتطلب استيعاب وتنفيذ الاستراتيجيات من أجل استغلالها واستكشافها بشكل متساوي ومنسجم في نفس الوقت، كما تتطلب البراعة الجمع بين الأنشطة المتناقضة وخلق التفاعل والتداؤب بين كل من الاكتشاف والاستغلال للمستويات التنظيمية (Attar& Kalfaoglu,2020:253). وبصفة عامة تُعد القيادة ملائمة بشكل كبير لعمليات الابتكار في الاستكشاف وفي الاستثمار أو الاستغلال، إذ أن القيادة تتخذ مجموعة من الأساليب للحفاظ على حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Naizm et al,2020:533).

وفي إطار ذلك تُعد القيادة الاستراتيجية في صميم نشاط الاستكشاف، إذ تعتمد استدامة المنظمة على إدراك فريق الإدارة العليا بان البراعة هي العنصر الذي سيسمح لها باستكشاف المستقبل واستغلال الحاضر بطريقة متوازنة، وقد أكدت الدراسات أن المديرين الذين يمتلكون سلوكيات معينة من القيادة يمكن أن يساهموا بشكل كبير في براعة المنظمة، ويمكنهم التعامل مع رؤية قصيرة وطويلة الأجل لزيادة براعة المنظمة (Qammar& UIAbidin,2020:4). وفي ذات الاتجاه أشار الباحثون أن من خلال القيادة الاستراتيجية تتخذ المنظمات إجراءات استراتيجية ووفقًا لتصورات المديرين للبيئة الديناميكية ومراعاة كيفية إدارة المواقف الحرجة التي تمر بها المنظمات، وفي هذه اللحظة يدرك المديرين ذوو الوعي الأعلى بالمخاطر البيئية ومعرفة الآثار السلبية والضغط البيئية، وبما أن البراعة التنظيمية تُعد قدرة تنظيمية للتخلص من شيين متناقضين لامتلاك سمتين غير متجانستين ولكن مرتبطين في وقت واحد، هنا يأتي دور القيادة الاستراتيجية في اتخاذ اجراءات استراتيجية تكاملية بين الأنشطة المتناقضة مما تنعكس على اداء المنظمة، إذ ان المدراء في المستويات العليا يصيغون الخيارات الاستراتيجية في ضوء التغييرات البيئية والمخاطر البيئية (Zhao et al,2020:4).

كما ان قادة المنظمات يمكنهم خلق بيئة تدعم وتسهل عملية البراعة التنظيمية، إذ إن سلوكيات القادة الاستراتيجيون المختلفة تؤدي الى مخرجات للتعلم التنظيمي وتدعم عملية الابتكار الاستكشافي وبنفس الوقت عملية الابتكار الاستغلالي مما يجعل المنظمات أن تتميز بالأداء المبتكر والإبداعي على حد سواء (Purvee&Enkhuvshin,2015:109). وفي هذا السياق

أن المدراء لديهم الدافع والقدرة على أن يكونوا حساسين لفهم ومتابعة مجموعة من الفرص والاحتياجات والأهداف التي تبدو متضاربة للتعامل مع الصراع والانخراط في التفكير المتناقض ويبحثون عن احتياجات العملاء الجديدة والفرص التكنولوجية لتعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة ولديهم توجه قصير الأجل وطويل الأجل نحو تحديد الفرص ومتابعتها، ويعد المديرون الماهرون متعدّدو المهام أي أنهم يؤدّون أدوارًا متعدّدة ويقومون بمهام مختلفة متعدّدة خلال مدة زمنية معينة ويقومون بأدوار متعدّدة تتعلق بكل من نشر الكفاءة وأنشطة تحديد الكفاءة ويقومون بالأنشطة الروتينية وغير الروتينية، وعادة ما يتصرفون خارج نطاق الضيق لعملهم من خلال إعادة تجديد معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم (Mom et al,2009:813).

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على الدور الذي يؤديه المديرين في منظماتهم، ودراسة كيف يمكن للمنظمات ان تحقق البراعة من خلال الجهود الحيوية للإدارة العليا، وتوصل الباحثون الى أن معظم الأنشطة التي تأتي نتائجها إيجابية هو من خلال الإدارة الفاعلة التي تتمكن من ربط مجموعة أنشطة إدارية متعدّدة ومختلفة (Taylor&Helfat,2009:736). وفي دراسة (Heras et al,2020:222) وزملاؤه وجدوا أن القيادة الاستراتيجية بما تتميز به من درجة كبيرة من العلاقات الفاعلة والاستقلالية والتخطيط الجيد فهي مؤهلة الى تعزيز البراعة التنظيمية. اما دراسة (Tarba et al,2020:8) فقد وجدت أن الذكاء الاجتماعي للقادة الاستراتيجيين، ووعيهم الاجتماعي وقدراتهم العلائقية، تعزز البراعة التنظيمية. ويضيف (Maclea et al,2020:6) الى أن مشاركة المدير في الأمور متعدّدة الوظائف واتصاله الفاعل بأعضاء المنظمة الآخرين يرتبط بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية. ومن هنا يتضح بان البراعة التنظيمية تنشأ من قدرة المديرين الذين يتابعون معًا الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية (Nadeem&Siddiqui,2020:1).

وهذا ما أكده مسبقاً كل من (Carmeli&Halevi,2009:216) بان عمليات وقدرات الإدارة العليا تلعب دوراً رئيساً في القدرة التنظيمية لإدارة المطالب المتعارضة بشكل فعال مثل الاستكشاف والاستغلال.

كذلك نجد في دراسة كل من (Lin&McDonough,2011:497) الذي اكدا فيها على أن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في التوسط بين قوى الاستكشاف مثل الابتكار والتغيير، والقوى الذاتية لاستغلال الوضع الراهن في المنظمة وإدارة تلك التناقضات، ويحتاج القادة

الاستراتيجيون لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تمكن وتشجع البراعة التنظيمية لاستكشاف التوازن، ويعد الاستثمار بالموارد الداخلية أحد الإجراءات التي يمكن أن يتخذها القادة وذلك من خلال تطوير ثقافة تنظيمية، إذ إن دور القيادة الإستراتيجية يتميز في خلق ثقافة تنظيمية تتنافس فيها القوى المتناقضة للاستكشاف والاستغلال عبر تعزيزها في شكل منتج وعملية ابتكارات تدريجية وجذرية، ومن هنا يتضح ان الثقافة التشاركية تشكل إجراءات تنظيمية للمساعدة في تحقيق براءة الابتكار من خلال القيادة الاستراتيجية التي تؤدي بدورها الى تعزيز البراعة التنظيمية.

وفي إطار ذلك ينطوي الاستكشاف والاستغلال على أنشطة مختلفة جذرياً، وبالتالي تتطلب مهارات وأساليب قيادية مختلفة وهنا يحتاج القادة الفاعلين الى تعزيز كلا المهمتين إلى القدرة على التعامل مع التعقيد السلوكي الناتج عن الحاجة إلى أداء أدوار متعددة ومتناقضة وخلق معنى في سياق التناقض وإدارة فاعلة لهذه التناقضات، وأن يقوم كبار القادة بالتوفيق بين هذه التناقضات الداخلية، وأن القادة الذين ليس لديهم هذه القدرة أو الرغبة في إدارة هذه التناقضات او تكون استجاباتهم ضعيفة يؤدي إلى عدم التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، مما يؤدي بدوره الى فقدان المنظمة للبراعة، على النقيض من ذلك ، فإن القادة الذين يديرون هذه التناقضات الداخلية يأخذون في الاعتبار كل من التناقضات والتناسق في وقت واحد ، وبذلك يمكّنون المنظمة من البراعة، وعادة ما تتم من خلال أن القادة يقومون بإنشاء ثقافة تشاركية وتعزيز التوقعات والأفكار والقيم والمواقف والسلوكيات مع أعضاء المنظمة، وبالتالي يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية آلية حيوية تبث قيماً أخرى تتمثل بمواجهة اللاتأكد البيئي والانفتاح على التحديات والثقة والتي تمكن من مواءمة التناقضات وتحولها إلى أنشطة متسقة وجعلها جزءاً من الروتين التنظيمي (Lin&McDonough,2011:498).

وفي هذا الصدد أكد (Havermans et al,2015:11) وزملاؤه أن ممارسات القيادة تساعد في إنشاء واستدامة البراعة السياقية في المنظمات وتعمل على تحفيز الاستكشاف والاستغلال من أجل خلق مهارة سياقية، وأن عملية التحفيز هذه تعمل كاستجابة للتغيرات في مستويات التعقيد البيئي وللحفاظ على التوازن المناسب للاستكشاف والاستغلال.

وبالتالي تعد القيادة الفاعلة عنصراً حاسماً في تحقيق البراعة، إذ إن ممارسات القادة الاستراتيجيون تمكن المنظمة بشكل مباشر من إدارة واحتضان التناقضات التي تواجهها، أيضاً

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

لهم الدور المحوري للتكامل السلوكي، عبر فريق الإدارة العليا على المستويات التنظيمية، إذ يقوم هذا الفريق بمزامنة العمليات الاجتماعية وعمليات المهام المرتبطة بالسلوك التعاوني وينشط تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات المشتركة والمتكاملة سلوكياً، ويحلون الصراعات ويخلقون فهماً مشتركاً والتي يمكن بعد ذلك دمجها والعمل بموجبها لتسهيل استثمار واستكشاف الموارد التي تحافظ على بقاء المنظمة، وتجدر الإشارة الى أن القادة الاستراتيجيون يحتاجون الى تعزيز التعلم من أجل تسهيل الابتكار الإضافي والاستكشاف والاستغلال والمرونة والرقابة والتغذية الراجعة، وبالتالي أن دور القيادة الإستراتيجية يسهم الى حد كبير في تسهيل البراعة التنظيمية (Lin&McDonough,2011:498).

الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة

- **المبحث الأول: التحليل العاملي
الاستكشافي**
- **المبحث الثاني: وصف وتشخيص
متغيرات الدراسة**
- **المبحث الثالث: اختبار أنموذج
الدراسة وفرضياتها**

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

يهدف الفصل الثالث إلى اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير لدور القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية في الشرطة الاتحادية العراقية ، فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية له.

واعتمادا على ما تقدم يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول : التحليل العاملي الاستكشافي

المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

المبحث الأول

اختبار اداة القياس

أولاً : الصدق الظاهري للأداة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم (14) محكماً كما في الملحق (1) و للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، وقد أعد الباحث استمارة خاصة كما في الملحق (2) لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وكما في الملحق (3).

1. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

الاتساق الداخلي للمقاييس هو مؤشر على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، أي يجب أن تكون الأسئلة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً محدداً. بمعنى أن السائل يفهم المعنى العام للمقياس ولكل من الأسئلة التي يتكون منها، ويمكن تحديد مدى الاتساق الداخلي للمقياس من خلال التعرف على الارتباط بين أسئلة المكون أو عن طريق اختبارات الثقة في الانقسام (الاختبارات النصف موثوقة) وهو ما سيتبناه الباحث ويتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبيان، ويتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان المصححة، إذا كان معامل الثبات (0.67)، فيكفي للبحث الذي استخدم فيه الاستبيان كأداة. عند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط بلغ (0.944) للاستبانة ككل مما يعني أن الاداة بمقاييسها المختلفة تتمتع باستقرار عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولنفس الأفراد وتعطي نفس النتائج.

2. التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)

يستعمل هذا الاختبار لقياس درجة اتساق إجابات المستجيبين على جميع أسئلة المقياس. وإلى أي مدى يقيس كل سؤال نفس المفهوم ، فإن هذه الأسئلة مرتبطة ببعضها البعض ، والاختبار الأكثر شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس المسمى معامل ألفا كرونباخ. وباستخراج المعامل (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (10) تم التأكد من الاتساق بين مكونات المقياس على مستوى الأبعاد وجميع المتغيرات معه، إذ ان جميع قيم (Cronbach Alpha) قد تجاوزت الحد الأدنى للقبول والبالغ (0.70)، مما يؤكد التناسق بين مكونات المقياس والذي يدل على ثبات المقياس.

الجدول (10) قيم (Cronbach Alpha) لأبعاد مقياس الدراسة

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الاتجاه الاستراتيجي	0.798	الممارسات الأخلاقية	0.849
الكفاءات الجوهرية	0.814	الضوابط التنظيمية المتوازنة	0.876
رأس المال البشري	0.820	البراعة الاستثمارية	0.863
الثقافة التنظيمية	0.834	البراعة الاستكشافية	0.900

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

ثانياً : التحليل العاملي الاستكشافي

يعد التحليل العاملي من أكثر المواضيع التي يتكرر استعمالها في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية ذات المتغيرات المتعددة وغالباً ما يقوم الباحثون بقياس عدد كبير من المتغيرات في المشروع الدراسي الواحد وفي هذه الحالة يصبح تحليل البيانات وتفسيرها امراً عسيراً وغير عملي، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس إذ يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل فقرات تشبعت على هذا العامل ، ومن أهم معايير تحديد عدد العوامل المستخلصة هو كمية التباين التي يساهم بها العامل (الجزر الكامن وقيمه أكبر من او تساوي الواحد) وفيما يأتي التحليل العاملي الاستكشافي لكل متغير من متغيرات الدراسة :

1- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الاستراتيجية

تألف متغير القيادة الاستراتيجية من ستة أبعاد هي (الاتجاه الاستراتيجي، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الضوابط التنظيمية) وكل بعد يتكون من عدد مختلف من الفقرات أي يصبح المتغير بالإجمال يتألف من (30) فقرة وضرورة تحديد الفقرات الصالحة ودرجة تشبع كل فقرة مع البعد التي تنتمي له، ونلاحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ان قيمة اختبار (*KMO*) بلغت (0.902) وهذه القيمة كانت اكبر من (0.50) والتي تعد قيمة جيدة وبمستوى معنوية كان (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتائج تشير الى وجود المعنوية ، ولاستخراج العوامل المكونة لمتغير القيادة الاستراتيجية تم استعمال طريقة المكونات الأساسية التي تساعد أيضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس اذ تستعمل هذه الطريقة لاستخلاص العوامل.

جدول (11) اختبار <i>KMO</i> و <i>Bartlett's</i>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1285.034
	df	154
	Sig.	.000

ويوضح الجدول (12) ادناه نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

جدول (12) نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية

تشبعات العوامل					رمز الفقرة
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
	0.762			0.370	Q1
				0.739	Q2
0.397				0.567	Q3
			-0.310	0.679	Q4

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

				0.750	Q5
			-0.359	0.644	Q6
		.306	-.320	.646	X1
			-.395	.656	X2
		-.378		.709	X3
				.728	X4
.590				.582	X5
				.585	Y1
				.704	Y2
		.371		.606	Y3
				.758	Y4
				.732	Y5
				.753	Z1
.305				.762	Z2
				.748	Z3
	-.320			.729	Z4
				.671	R1
		.395	.391	.613	R2
				.704	R3
			.359	.686	R4
		.310	.355	.670	R5
				.682	S1
				.741	S2
				.735	S3
				.730	S4
				.799	S5
1.096	1.218	1.316	1.628	14.186	الجذر الكامن
3.655	4.058	4.386	5.426	47.285	النسبة المئوية للتباين المفسر %
64.810	61.156	57.097	52.711	47.285	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

اذ يتبين من خلال الجدول (12) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة وبالبالغة (خمسة عوامل) بنسب مختلفة ، ولإعادة تدوير تشبعات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة، وأفضل الطرق للتدوير هي طريقة (Promax) ، ولإظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على أكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل وإهمال بقية التشبعات الأخرى (الفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونة له أي (الفقرة الأولى مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (13).

جدول (13) نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية بعد التدوير

تشبعات العوامل						رمز الفقرة
الضوابط التنظيمية	الممارسات الأخلاقية	الثقافة التنظيمية	رأس المال البشري	الكفاءات الجوهرية	الاتجاه الاستراتيجي	
					0.914	Q1
					0.381	Q2
					0.599	Q3
					0.442	Q4
					0.535	Q5
					0.662	Q6
				0.721		X1
				0.511		X2
				0.838		X3
				0.548		X4
				0.856		X5
			0.666			Y1
			0.614			Y2
			0.722			Y3
			0.515			Y4
			0.746			Y5
		0.437				Z1
		0.500				Z2

		0.517				Z3
		0.412				Z4
	0.414					R1
	0.983					R2
	0.620					R3
	0.561					R4
	0.792					R5
0.405						S1
0.507						S2
0.677						S3
0.600						S4
0.491						S5

يظهر من خلال الجدول (13) أعلاه الاشتراكات والتي هي مجموع اسهامات الفقرة في العوامل المختلفة التي امكن استخلاصها في المصفوفة العاملة ، وحيث أن الفقرة الواحدة تسهم بمقادير مختلفة في كل عامل وسواء أكانت اسهاماتها جوهرية أم كانت غير ذات دلالة فإن مجموع مربعات هذه الاسهامات او التشبعات على عوامل المصفوفة هي قيمة شيوع الفقرة أو الاشتراكيات ، اذ بلغت أعلى قيمة للاشتراكات عند الفقرة (Q1) من البعد الاول (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) اذ نصت (تطمح الى تحقيق جودة عالية في عملياتها) اذ بلغت قيمتها (0.794) وهذا يعني أن العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 79% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراكية للفقرة أعلى كان ذلك أفضل ، بينما بلغت اقل قيمة عند الفقرة الأولى (Y1) من البعد الثالث (تطوير رأس المال البشري) (تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لإنجاز اعمالهم) اذ بلغت قيمتها (4.66) وهذا يعني أن العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 47% تقريبا من تباين هذه الفقرة.

2- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير البراعة التنظيمية

يتكون متغير البراعة التنظيمية من بعدين فرعية هي (البراعة الاستثمارية ، البراعة الاستكشافية) وكل بعد من هذه الابعاد يتألف من عدة فقرات مختلفة أي المجموع يصبح (15) فقرة للمتغير ككل، ومن خلال اختبار (KMO) نلاحظ ان قيمته كانت اكبر من (0.50) اذ بلغت (0.900)

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

اما مستوى المعنوية فقد كان (0.000) وهو اقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري (0.05) وهذه النتائج تؤكد التحقق من كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط اذ يعد من أهم الشروط الواجب توفرها لأجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي فيما يخص الفقرات الخاصة بمتغير البراعة التنظيمية ، ولاستخلاص العوامل يتطلب اختيار الأسلوب المناسب اذ تم استعمال طريقة المكونات الأساسية التي تساعد أيضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (14) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وفق طريقة المكونات الأساسية.

جدول (14) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير البراعة التنظيمية

تشبعات العوامل			
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	رمز الفقرة
.388	.488	.560	A1
	.471	.633	A2
.407		.654	A3
		.768	A4
-.416		.682	A5
-.479		.646	A6
	.324	.713	A7
.362		.754	B1
		.725	B2
		.766	B3
		.778	B4
		.775	B5
	-.424	.616	B6
	-.417	.650	B7
	-.421	.705	B8
1.081	1.434	7.307	الجذر الكامن
7.205	9.557	48.713	النسبة المئوية للتباين المفسر%
65.475	58.270	48.713	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

اذ يتبين من خلال الجدول (14) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (ثلاثة عوامل) بنسب متباينة، وبعد إجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة ، تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة ، اذ نرى أن بعض الفقرات تتشبع على اكثر من عامل ، ولإظهار ملامح العامل والفقرات المتشعبة عليه بشكل أكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الأخرى للفقرة الواحدة لبيان ملامح العامل والفقرات المكونة له اي (فقرة واحدة مشبعة على عامل واحد) وكما موضح في الجدول (15) الآتي :

جدول (15) نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير البراعة التنظيمية بعد التدوير

تشبعات العوامل			
رمز الفقرة	العامل الاول	العامل الثاني	الاشتراكيات
A1	.888		.702
A2	.556		.623
A3	.754		.635
A4	.609		.675
A5	.841		.715
A6	.840		.686
A7	.564		.624
B1		.554	.705
B2		.615	.635
B3		.654	.664
B4		.555	.621
B5		.607	.629
B6		.818	.561
B7		.825	.615
B8		.859	.730

يتبين من خلال الجدول (15) الاشتراكيات، والاشتراكيات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة إذ بلغت أعلى قيمة للاشتراكات عند الفقرة الثامنة من بعد (البراءة الاستكشافية) (تمنح الأفراد المكافآت التشجيعية عند تقديم مبادرات ناجحة) إذ بلغت قيمتها (0.730) وهذا يعني أن العوامل المستخرجة تفسر معاً ما مقداره 73% من تباين هذه الفقرة ، بينما بلغت أقل قيمه عند الفقرة السادسة من بعد (البراءة الاستكشافية) (تمنح الأفراد الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من أداء الاعمال التي يكلفون بها) إذ بلغت قيمتها (0.56) وهذا يعني أن العوامل المستخرجة تفسر معاً ما مقداره 56% من تباين هذه الفقرة.

ثالثاً: الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد وال فقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V. 26)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات جودة المطابقة والتي تم اعتماد البعض منها في الدراسة الحالي وكما هي موضحة في الجدول (16)، وكما يأتي :

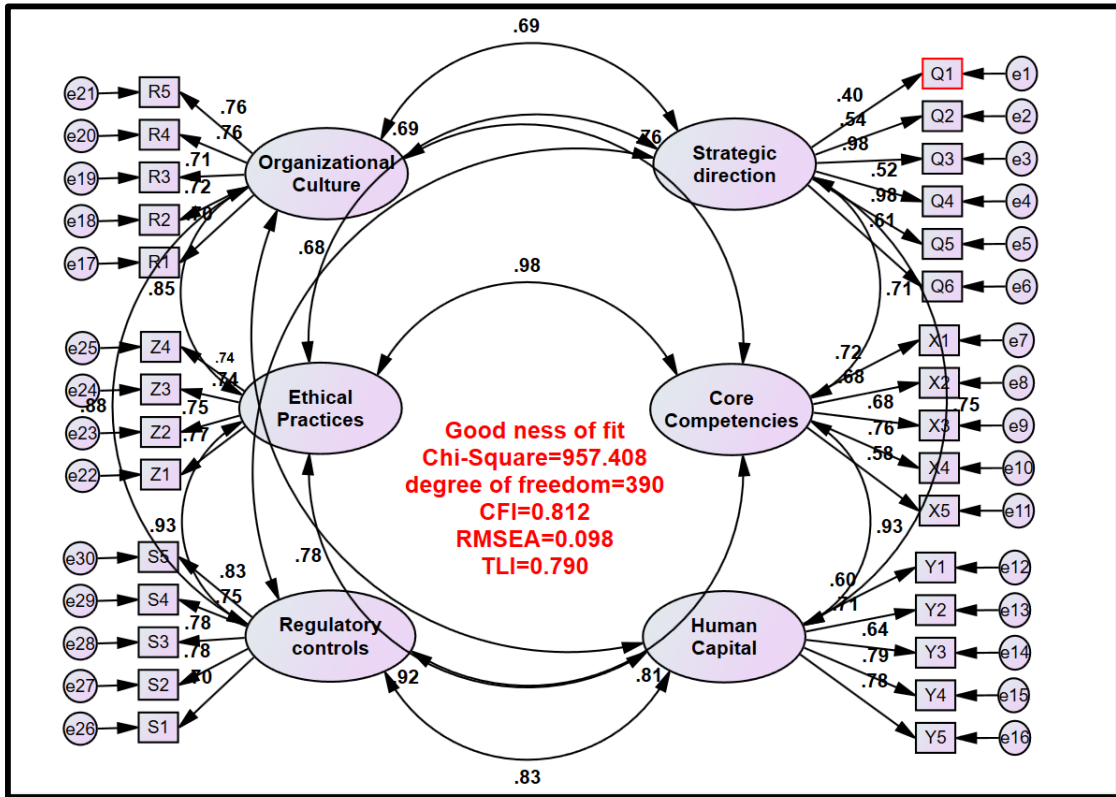
جدول (16) مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة

المؤشر	القاعدة العامة او المعيار
النسبة بين χ^2 و (df)	اقل من 5
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.05 - 0.08
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	اكبر من 0.90
مؤشر توكر لوييس (TLI)	اكبر من 0.90
الاوزان المعيارية	اكبر من 0.4

Byre, B. M. Structural Equatio Modelig with AMOS: Basic Cocepts, Applicatios, ad Programmig. Secod Editio, Taylor ad Fracis Group, LLC, 2010.

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية

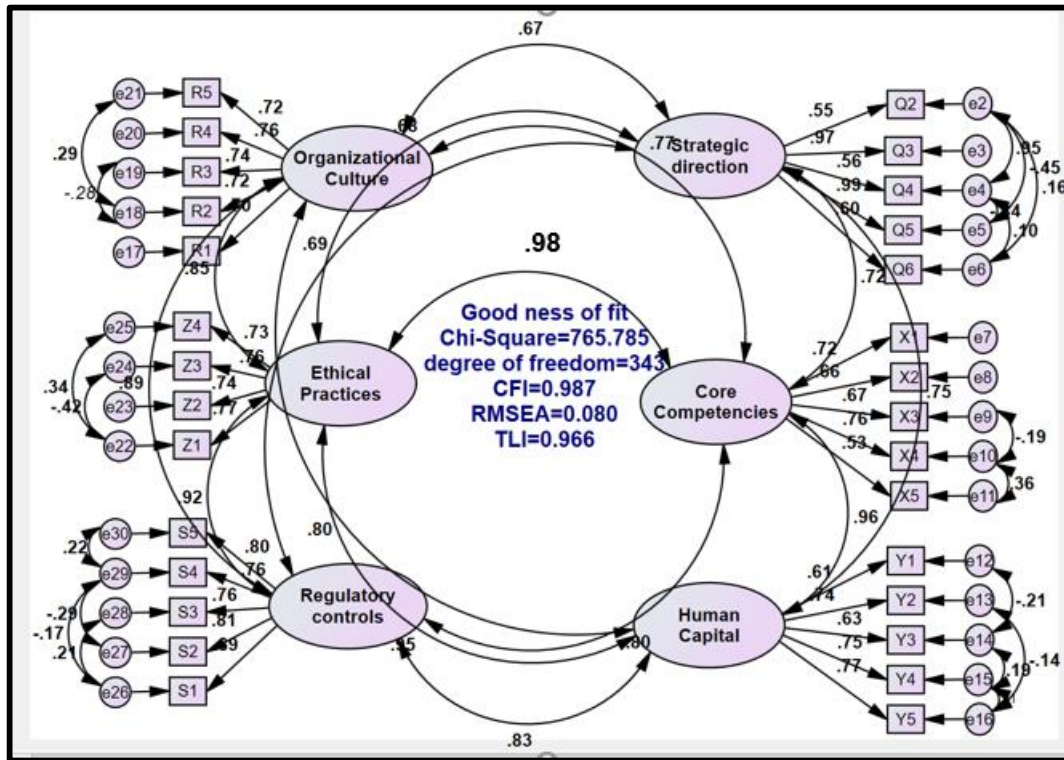
يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة الاستراتيجية والذي يتكون من ستة ابعاد اساسية والمؤلفة من (30) فقرة وكما هو واضح في الشكل (3) ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (3) يتبين أن أغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها حسب توصيات مؤشرات (Modification Indices)، اذ يضع الباحث انموذجا اعتمادا على الأدبيات او نظرية الدراسة ثم يحاول اختبار مدى مطابقة الأنموذج للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات أو المسارات غير الدالة وإضافة الفقرات التي تحسن من مطابقته وان هذا الاجراء يتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الأعلى والمرتفع ضمن الأنموذج او تعديلها من خلال عمل الارتباط بين الأخطاء ذات التباين المشترك العالي وبعد هذا الإجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (4)، وكما يأتي :



الشكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

اذ يتبين من الجدول (17)، أن جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) اذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات عدا الفقرة الأولى (Q1) الوزن المعياري لها (0.4) لذا يجب حذف هذه الفقرة لتكون مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة، وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (*Goodness Of Fit*) اذ تجدر الإشارة هنا إلى انه تم التعديل على النموذج من خلال عمل ترابط بين الأخطاء العشوائية ذات التباين المشترك المرتفع وحذف الفقرة الأولى من بعد الاتجاه الاستراتيجي وبذلك تكون جميع مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة للنموذج وكما موضح في الشكل (4) ادناه :



الشكل (4) الصدف البنائي التوكيدي لمنغير القيادة الاستراتيجية بعد التعديل

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

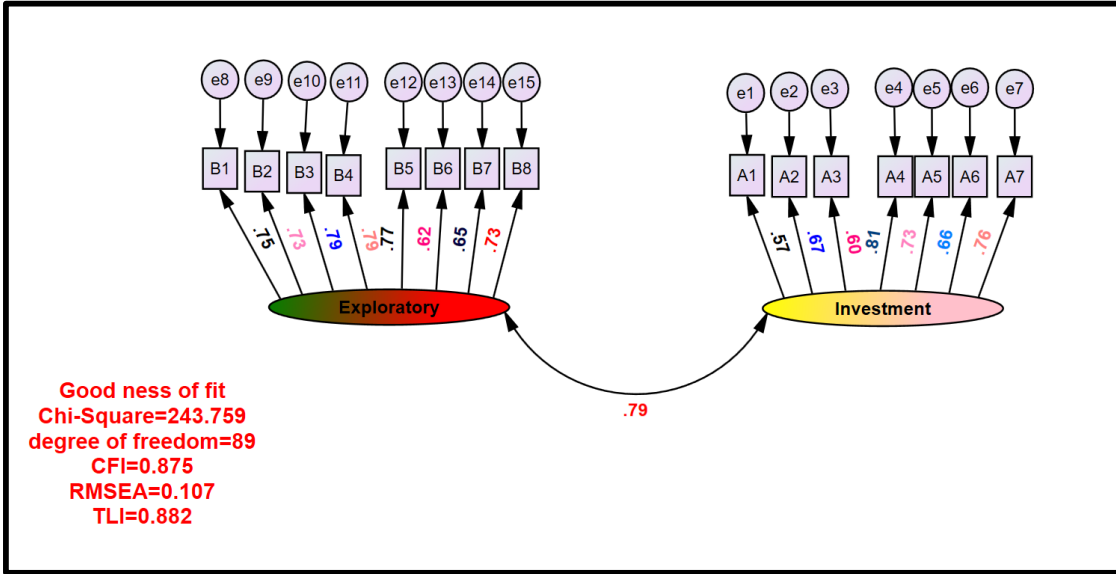
جدول (17) الازون الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية غير المعيارية	الخطأ المعياري S.E	النسبة الدرجة CR	P	الدلالة
Q2	<---	الاتجاه الاستراتيجي	.553	1.000			***	معنوية
Q3	<---		.974	2.169	.275	7.881	***	معنوية
Q4	<---		.558	1.067	.040	26.381	***	معنوية
Q5	<---		.988	2.183	.287	7.616	***	معنوية
Q6	<---		.603	1.503	.228	6.603	***	معنوية
X1	<---	الكفاءات الجهرية	.725	1.000				معنوية
X2	<---		.659	.970	.121	8.037	***	معنوية
X3	<---		.673	1.009	.123	8.196	***	معنوية
X4	<---		.759	1.051	.113	9.298	***	معنوية
X5	<---		.531	.562	.087	6.424	***	معنوية
Y1	<---	رأس المال البشري	.614	1.000				معنوية
Y2	<---		.736	.953	.128	7.442	***	معنوية
Y3	<---		.629	.695	.116	6.020	***	معنوية
Y4	<---		.748	1.130	.150	7.528	***	معنوية
Y5	<---		.765	1.289	.169	7.639	***	معنوية
Z1	<---	الثقافة التنظيمية	.727	1.000				معنوية
Z2	<---		.759	.755	.076	9.898	***	معنوية
Z3	<---		.744	.715	.084	8.525	***	معنوية
Z4	<---		.770	.765	.065	11.803	***	معنوية
R1	<---	الممارسات الاخلاقية	.716	1.000				معنوية
R2	<---		.758	1.050	.130	8.068	***	معنوية
R3	<---		.740	1.136	.135	8.420	***	معنوية
R4	<---		.724	1.206	.139	8.691	***	معنوية
R5	<---		.703	.997	.121	8.253	***	معنوية
S1	<---	ضوابط تنظيمية	.691	1.000				معنوية
S2	<---		.811	1.277	.140	9.144	***	معنوية
S3	<---		.763	1.382	.141	9.784	***	معنوية
S4	<---		.764	1.116	.140	7.977	***	معنوية
S5	<---		.805	1.226	.135	9.078	***	معنوية

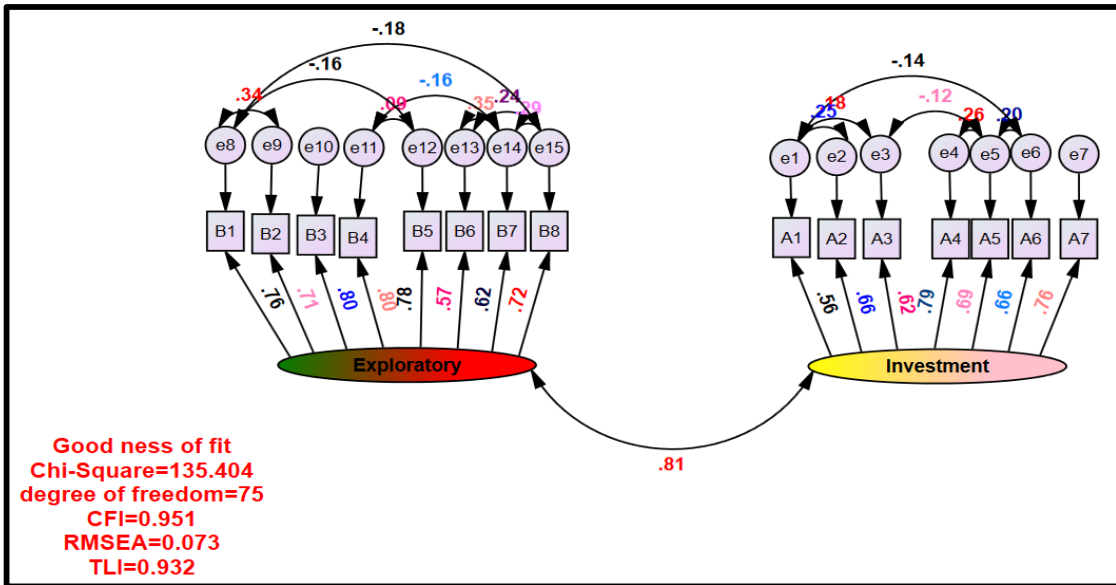
الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية

يبين الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية والذي يتكون من بعدين اساسيين والمؤلفة من (15) فقرة وكما هو واضح من الشكل (5) ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices)، وبعد عمل هذا الإجراء يكون الأنموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (6).



الشكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية



الشكل (6) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية بعد التعديل

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

ويتبين من الجدول (18) بعد إجراء التعديلات وإجراء الترابط بين الأخطاء ذات التبان المشترك الأكبر نلاحظ أن جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) إذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات، وهذا يدل على صدق العبارات فضلا عن أن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (*Goodness Of Fit*).

جدول (18) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير البراعة

التنظيمية

الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة CR	P	الدلالة
A1	<---	البراعة الاستثمارية	.564	1.000				معنوية
A2	<---		.664	1.145	.163	7.020	***	معنوية
A3	<---		.620	1.036	.160	6.472	***	معنوية
A4	<---		.788	1.491	.222	6.710	***	معنوية
A5	<---		.691	1.407	.229	6.146	***	معنوية
A6	<---		.657	1.253	.219	5.712	***	معنوية
A7	<---		.763	1.381	.209	6.619	***	معنوية
B1	<---	البراعة الاستكشافية	.757	1.000				معنوية
B2	<---		.707	1.053	.098	10.728	***	معنوية
B3	<---		.799	1.106	.112	9.890	***	معنوية
B4	<---		.800	1.098	.112	9.784	***	معنوية
B5	<---		.776	.995	.112	8.892	***	معنوية
B6	<---		.572	.891	.129	6.883	***	معنوية
B7	<---		.617	.847	.115	7.385	***	معنوية
B8	<---		.717	1.100	.135	8.128	***	معنوية

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث للتعرف على مستوى توافر القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وفق استجابة العينة المبحوثة في الشرطة الاتحادية العراقية، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والذي يمثل أهم مقياس من مقاييس النزعة المركزية والأكثر شهرة والأكثر أهمية من بين المقاييس المختلفة. وتمثل قيمة الوسط الحسابي القيمة التي تتمركز حولها جميع القيم المختلفة للمتغير ، والانحراف المعياري إذ يعد من أهم مقاييس التشتت الإحصائية ، ومعامل الاختلاف إذ يستخدم لمقارنة التشتت بين مجموعتين ، حيث يمثل ذلك شرط أساس للحكم على تشتت المجموعتين من خلال مقارنة قيم مقاييس التشتت المحسوبة للمجموعتين وكلما كانت القيمة أقل كلما دل ذلك على قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة وعلى ضوء النتائج يتم ترتيب الأهمية على أساسها ، وأخيرا تحديد مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة حسب إجاباتهم ، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بخمسة مستويات والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مستوى الإجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	من 1 الى 1.80
ضعيف	من 1.81 الى 2.60
معتدل	من 2.61 الى 3.40
مرتفع	من 3.41 الى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 الى 5

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Dewberry, 2004: 25)

أولاً : القيادة الاستراتيجية وأبعادها

تسعى هذه الفقرة التعرف على مستوى إجابات عينة الدراسة على متغير القيادة الاستراتيجية في الشرطة الاتحادية في ضوء استجابة مجتمع الدراسة , إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.21) وبانحراف معياري (0.51) ومعامل الاختلاف بلغ (12.11%) اما أهمية هذا المتغير فقد بلغت (84.2%) وهذا يعني أن إجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق وبمستوى مرتفع جداً وقد كانت النتائج على مستوى الابعاد الفرعية كالآتي :

1. الاتجاه الاستراتيجي

يوضح الجدول (20) نتائج إجابات العينة عن بعد الاتجاه الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.16) وهذا يعني أن إجابات العينة عن بعد الاتجاه الاستراتيجي كانت اجابات عالية ومتجهة نحو الاتفاق وبتشتت بلغ (0.82) أما فقرات هذا المحور فقد كانت كالاتي: حققت الفقرة رقم (2) (تحدد أهدافها اعتمادا على رؤيتها وطموحاتها الاستراتيجية) اعلى قيمة وسط الحسابي إذ كانت إجابات العينة متجهة نحو الاتفاق بمستوى مرتفع جداً بلغت (4.21) وبتشتت بلغ (0.75) وهذا ما أكدت عليه المديرية من خلال السياسات والبرامج والنشاطات والخطط المستقبلية التي وضعتها وعملت على انجازها للارتقاء بالمستوى الأمني فضلاً عن خطط المديرية المستقبلية ، بينما أدنى وسط حسابي كان في الاجابة عن الفقرة (6) إذ بلغ (3.95) بمستوى إجابة مرتفع وهذا يدل على أن المديرية تمتلك اتجاه استراتيجي وقادرة على الفحص الدقيق لبيئتها الداخلية وما تمتلكه من نقاط قوة وضعف وبيئتها الخارجية المتعلقة بالفرص والتحديات عن طريق المشاركة في تطوير ذلك الاتجاه لتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

جدول (20) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الاتجاه الاستراتيجي N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
1. تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
مرتفع جداً	%85	%17.64	0.75	4.25	1. تحدد أهدافها اعتماداً على رؤيتها وطموحاتها الاستراتيجية.
مرتفع جداً	%84.2	%18.05	0.76	4.21	2. تعتمد مبدأ المرونة في تصحيح أو تغيير توجهاتها الاستراتيجية وفقاً لتغيرات في بيئة العمل.
مرتفع	%82	%20.48	0.84	4.10	3. تشارك جميع مستوياتها في رسم توجهاتها الاستراتيجية.
مرتفع	%80.6	%22.58	0.91	4.03	4. يدرك منسوبها أهمية تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية
مرتفع	%79	%26.07	1.03	3.95	5. توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الاتجاه الاستراتيجي الخاص بها.
مرتفع	%83.1	%19.89	.82	4.16	اجمالي الاتجاه الاستراتيجي

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

2. الكفاءات الجوهرية

من نتائج الجدول (21) نجد أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور كانت مرتفعة إذ بلغت قيمتها (4.14) وبتشتت بلغ (0.76) فكانت اجابات العينة مرتفعة ومتجهة نحو الاتفاق أما فقرات هذا المحور فقد كانت كالآتي: حققت الفقرة رقم (11) (تعمل المنظمة على تطوير أنظمة العمل فيها بالإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) أعلى قيمة وسط حسابي اذا بلغت (4.39) أي بمستوى إجابة مرتفع جداً وبأقل تشتت بلغت (0.59) وبنسبة اتفاق بلغ (87.8%) وهذا ما يؤشر على أن مسؤولية تطوير أنظمة المديرية العلمية والتكنولوجية خلال خطتها السنوية تعتمد على المعرفة والخبرة العلمية التي تؤهلها لإنجاز مشاريعها، أما الفقرة رقم (9) (تتبنى الأفكار الابتكارية والإبداعية المقترحة من قبل الأفراد العاملين) كانت اجابات العينة مرتفعة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.83) ونسبة أهمية بلغت (79.2%) ما يدل على اهتمام الإدارة بالأفراد العاملين ومقترحاتهم. إذ تعتمد على الأفراد من ذوي المؤهلات والخبرات

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

الجيدة وتعمل على توفير الإسناد والدعم اللازمين لهم من أجل الأفادة من الأفكار الإبداعية التي يقدمونها، فضلا عن الاهتمام بتطوير أنظمة العمل والإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالها.

جدول (21) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الكفاءات الجوهرية N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع	%83	%18.55	0.77	4.15	6. تعتمد على الافراد من ذوي الخبرات الجيدة والمؤهلات العلمية الكفوءة.
مرتفع	%80.2	%20.45	0.82	4.01	7. توفر كافة اشكال الاسناد المادي والمعنوي للعاملين فيها.
مرتفع	%79.2	%20.95	0.83	3.96	8. تتبنى الأفكار الابتكارية والابداعية المقترحة من قبل الافراد العاملين.
مرتفع جداً	%84.2	%18.29	0.77	4.21	9. تعمل على توفير طرق وآليات العمل الحديثة والمتطورة وتحاول اضافتها لأعمالها الحالية.
مرتفع جداً	%87.8	%13.44	0.59	4.39	10.تعمل على تطوير أنظمة العمل فيها بالإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
مرتفع	82.8%	18.34%	0.76	4.14	اجمالي الكفاءات الجوهرية

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

3. رأس المال البشري

يلخص الجدول (22) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رأس المال البشري اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.25) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق بمستوى مرتفع جداً وبانحراف معياري (0.75) أما فقرات هذا المحور فقد كانت كالاتي: حققت الفقرة رقم (14) (تشجع أسلوب العمل الجماعي) أعلى قيمة وسط حسابي بلغت قيمته (4.45) وبانحراف معياري(0.57) إذ كان مستوى الإجابة مرتفع جداً بلغت أهميته النسبية (89%) اي هناك اهتمام من قبل المديرية المبحوثة لمشاركة اغلب موظفيها في العمل الجماعي، اما أقل وسط حسابي كان في الإجابة على الفقرة (12) بلغ (3.86) اذ نصت هذه الفقرة (تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم) وبانحراف معياري بلغ

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

(0.84) وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني أن قيادة الشرطة الاتحادية تعمل على منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وتشجع على العمل الفرقي فضلاً عن تطوير مهارات الأفراد عن طريق البرامج التدريبية المستمرة ومكافأة وتشجيع الأفراد على الأداء العالي .

جدول (22) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد رأس المال البشري N=154

مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع	77.2%	21.76%	0.84	3.86	11. تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.
مرتفع جداً	87.6%	15.29%	0.67	4.38	12. تساعد الافراد على تطوير مهاراتهم بشكل دائم من خلال الدورات التدريبية.
مرتفع جداً	89%	12.81%	0.57	4.45	13. تشجع أسلوب العمل الجماعي.
مرتفع جداً	85.6%	18.22%	0.78	4.28	14. تكافئ الافراد الذين يحققون تقييمات عالية في الأداء
مرتفع جداً	85.4%	20.37%	0.87	4.27	15. تهتم بإعداد وتهيأة قادة مستقبليين
مرتفع جداً	84.9%	17.69%	0.75	4.25	اجمالي رأس المال البشري

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

4. الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول (23) الوصف الاحصائي لإجابات عينة الدراسة عن بعد الثقافة التنظيمية، اذ حقق بعد الثقافة التنظيمية مستوى مرتفع إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.19) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق وبانحراف معياري (0.75) أما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (19) (تشجع منسوبيها على مبادرات العمل الجديدة) اعلى قيمة في الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.34) وبأقل تشتت بلغ (0.66) وبنسبة اتفاق بلغت (86.8%) وهذا يعني ان المديرية تبذل جهود داعمة ومشجعة لمنسوبيها على مبادرات العمل بينما حققت الفقرة رقم (17) (تعمل على ترجمة السياسات والإجراءات الى قواعد عمل واضحة ومكتوبة) اقل قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.01) لكنها ايضاً ضمن مستوى مرتفع وبانحراف معياري (0.90) وبنسبة أهمية بلغت 80.2% وهذا يدل على أن

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

المديرية المبحوثة تقوم بتحويل وترجمة السياسات المتبعة الى قواعد وآليات عمل واضحة لرسم المسار والخطط التي يتبناها العاملين، وتؤمن المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ خططها فضلا عن تشجيع مبادرات العمل الجديدة وتبادل الأفكار وتنفيذها.

جدول (23) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الثقافة التنظيمية N=154

مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع	80.2%	22.44%	0.90	4.01	16. تعمل على ترجمة السياسات والإجراءات الى قواعد عمل واضحة ومكتوبة.
مرتفع جداً	85%	16.71%	0.71	4.25	17. تؤمن المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ خطط الشرطة الاتحادية.
مرتفع جداً	86.8%	15.21%	0.66	4.34	18. تشجع منسوبها على مبادرات العمل الجديدة
مرتفع	83.2%	17.79%	0.74	4.16	19. تشجع على تبادل الأفكار الجديدة وتطبيقها.
مرتفع	83.8%	18.04%	0.75	4.19	اجمالي الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

5. الممارسات الأخلاقية

من نتائج الجدول (24) نجد ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.34) وبانحراف معياري (0.64) وهذا يعني أن اتفاق العينة على هذا البعد مرتفعة جداً اما فقرات هذا المحور كانت كالاتي: حققت الفقرة رقم (25) (تسعى الى بلوغ مستوى عالي من السلوك الأخلاقي في عملها) أعلى قيمة في الوسط الحسابي إذ بلغت قيمته (4.47) وباقل تشتت بلغ (0.59) وبنسبة اتفاق بلغت (89.4%) وهذا يعني أن المعايير الاخلاقية من الأهداف الرئيسية للمديرية التي تحكم الإنجاز الفعلي بينما كانت الفقرة رقم (24) (تعزز وتدعم الممارسات الأخلاقية المنسجمة مع رؤيتها المستقبلية) بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.22) وبتشتت بلغ (0.69) إذ كانت إجابات العينة مرتفعة ايضاً اذ بلغت نسبة الاتفاق (84.4%) مما يعني أن قيادة الشرطة الاتحادية تركز على القواعد والسلوكيات الأخلاقية في أداء عملها. إذ تحرص على ترجمة القواعد الأخلاقية الى انظمة عمل وتشجع الأفراد على تبنيها فضلاً عن إعداد البرامج التدريبية الداعمة لتنفيذ هذه الممارسات والسلوكيات الأخلاقية.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

جدول (24) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الممارسات الاخلاقية N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع جداً	%86.6	%14.32	0.62	4.33	20. تحرص على ترجمة القواعد الأخلاقية والأنظمة والأوامر الصادرة الى واقع الممارسة الميدانية
مرتفع جداً	%89	%14.38	0.64	4.45	21. تشجع الافراد على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في العمل
مرتفع جداً	%84.6	%15.60	0.66	4.23	22. تطبق برامج للتدريب على اخلاقيات العمل
مرتفع جداً	%84.4	%16.35	0.69	4.22	23. تعزز وتدعم الممارسات الأخلاقية المنسجمة مع رؤيتها المستقبلية
مرتفع جداً	%89.4	%13.19	0.59	4.47	24. تسعى الى بلوغ مستوى عالي من السلوك الأخلاقي في عملها.
مرتفع جداً	%86.8	%14.77	0.64	4.34	اجمالي الممارسات الاخلاقية

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

6. الضوابط التنظيمية المتوازنة

يوضح الجدول (25) التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن بعد الضوابط التنظيمية المتوازنة اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4.19) مما يدل على اتفاق مرتفع لأفراد العينة وبانحراف معياري بلغ (0.70) ، ومعامل الاختلاف (16.84%) ، وقيمة الأهمية النسبية (83.7%)، حيث تشير هذه الدرجة إلى وجود ضوابط متوازنة في المديرية المبحوثة أما على الصعيد الفرعي فقد تبين أن أعلى وسط حسابي كان للفقرة (29) اذ نصت على (تركز على ان يكون الأداء الفعلي منسجماً مع الأداء المخطط) إذ بلغت قيمته (4.31) وهو ضمن مستوى إجابة مرتفع جداً وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (0.66)، (15.31%) على التوالي اما اقل قيمة وسط حسابي في البعد فقد كانت للفقرة (28) والتي تنص على (تهتم بجانب الرقابة الذاتية كثيراً) اذ بلغت (4.09) ولكنها ضمن مستوى مرتفع ايضاً وهذا يدل على أن الشرطة الاتحادية تؤمن بأن الأداء العالي هو نتيجة لما مخطط له ولا بد أن يكون منسجماً مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية فضلاً عن التركيز على الرقابة الذاتية ، واعتماد أساليب التصحيح المتزامنة مع تنفيذ الاستراتيجية وما قبلها.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

جدول (25) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد الضوابط التنظيمية المتوازنة N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع	%82.4	%15.78	0.65	4.12	25. تؤكد على العمل بآليات رقابية واضحة.
مرتفع	%84	%16.90	0.71	4.20	26. تعتمد أساليب التصحيح أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية وبعدها.
مرتفع	%81.8	%19.80	0.81	4.09	27. تهتم بجانب الرقابة الذاتية كثيراً
مرتفع جداً	%86.2	%15.31	0.66	4.31	28. تركز على ان يكون الأداء الفعلي منسجماً مع الأداء المخطط.
مرتفع جداً	%84.2	%16.43	0.69	4.21	29. تعتمد مبدأ رقابة استراتيجياتها بشكل دوري.
مرتفع	%83.7	%16.84	0.70	4.19	اجمالي ضوابط تنظيمية متوازنة

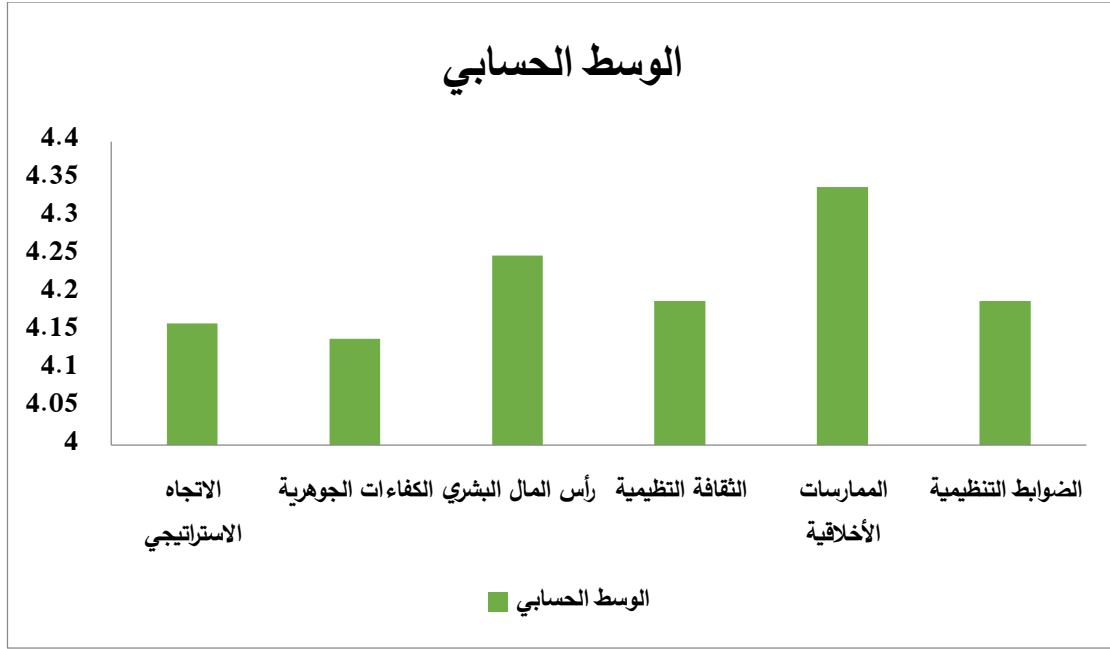
المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

أما بالنسبة الى ترتيب اهمية ابعاد القيادة الاستراتيجية فقد جاء كآلاتي (الممارسات الأخلاقية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، ضوابط تنظيمية متوازنة، الاتجاه الاستراتيجي والكفاءات الجوهرية) على التوالي وكما موضح في الجدول (26).

جدول (26) ترتيب ابعاد القيادة الاستراتيجية حسب الوسط الحسابي والأهمية النسبية

مستوى الإجابة	الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة الاستراتيجية
مرتفع	5	%83.1	%19.89	.82	4.16	الاتجاه الاستراتيجي
مرتفع	6	82.8%	18.34%	0.76	4.14	الكفاءات الجوهرية
مرتفع جدا	2	%84.9	%17.69	0.75	4.25	رأس المال البشري
مرتفع	4	%83.8	%18.04	0.75	4.19	الثقافة التنظيمية
مرتفع جدا	1	%86.8	%14.77	0.64	4.34	الممارسات الأخلاقية
مرتفع	3	%83.7	%16.84	0.70	4.19	الضوابط التنظيمية المتوازنة

والشكل (7) يوضح ترتيب ابعاد القيادة الاستراتيجية حسب الأوساط الحسابية :



الشكل (7) ترتيب ابعاد القيادة الاستراتيجية حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري

واستنادا الى النتائج المذكوره انفا يمكن القول ان قيادة الشرطة الاتحادية العراقية تمتلك ابعاد القيادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع. وهذا يمثل الإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الأول الذي تسعى اليه هذه الدراسة.

ثانياً : البراعة التنظيمية وأبعادها

تسعى هذه الفقرة للتعرف على مستوى إجابات عينة الدراسة على متغير البراعة التنظيمية في الشرطة الاتحادية في ضوء استجابة عينة الدراسة ,وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.28) وبانحراف معياري (0.48) وبمعامل اختلاف بلغ (11.21%) اما أهمية هذا المتغير فقد بلغت (85.6%) وهذا يعني أن إجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق بمستوى مرتفع جداً وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير البراعة التنظيمية كانت النتائج كالاتي :

1. البراعة الاستثمارية (الاستثمار)

تبين النتائج الواردة في الجدول (27) بأن إجابات الأفراد المبحوثين عن هذا البعد كانت تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (87.4%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.66)، والذي يدل بأن المديرية عينة الدراسة تحرص على استثمار مواردها المختلفة لتمكين الافراد العاملين فيها للتعامل مع الظروف المتغيرة والسيطرة على الأزمات الأمنية بأقل الخسائر، في حين كانت أعلى نسبة اتفاق ضمن هذا البعد للفقرتين (34،37) إذ تشير الفقرة (37) إلى أن المديرية عينة الدراسة تسعى الى السيطرة على الأزمات الأمنية بأقل الخسائر البشرية، وقد بلغت الأهمية النسبية لها (88.8%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.65)، وفي السياق ذاته حصلت الفقرة (34) على الأهمية نفسها بنسبة (88.8%) وبانحراف معياري (0.68)، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للفقرة (33) التي تبين ان المديرية عينة الدراسة تسعى لتمكين منتسبيها للتعامل مع الظروف المتغيرة ، وقد بلغت اهميتها (85.4%) بوسط الحسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.59) أي بمستوى إجابة مرتفع جداً. وتشير هذه النتائج الى أن المديرية تحرص على استغلال امكاناتها المتوفرة في تحسين أدائها الأمني عن طريق توظيف التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفاعلية ، و توظيف اساليب متعددة للكشف عن العمليات الارهابية فضلا عن الاهتمام بزيادة كفاءة مواردها البشرية وتزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب ، والتعليم و محاكاة خطط المنظمات الأمنية الناجحة. و توفير المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الأمنية بشكل مستمر.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

جدول (27) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد البراعة الاستثمارية N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع جداً	%87.6	%14.61	0.64	4.38	30.تحرص على استغلال امكاناتها المتوافرة في تحسين أدائها الامني
مرتفع جداً	%87.6	%14.16	0.62	4.38	31.توظف التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفاعلية
مرتفع جداً	%85.4	%13.82	0.59	4.27	32.تسعى لتمكين الأفراد المنتسبين فيها للتعامل مع الظروف المتغيرة
مرتفع جداً	%88.8	%15.32	0.68	4.44	33.توظف اساليب متعددة للكشف عن العمليات الارهابية
مرتفع جداً	%87.2	%16.74	0.73	4.36	34.تهتم بزيادة كفاءة مواردها البشرية وتزويدهم بالمعارف عن طريق (التدريب، التعليم العالي محاكاة خطط المنظمات الأمنية الأخرى...الخ)
مرتفع جداً	%86.2	%15.78	0.68	4.31	35.توفر كل المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الأمنية
مرتفع جداً	%88.8	%14.64	0.65	4.44	36.تسعى للسيطرة على الأزمات الامنية باقل الخسائر المادية والبشرية
مرتفع جداً	%87.4	15.01	0.66	4.37	اجمالي البراعة الاستثمارية

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

2. البراعة الاستكشافية (الاستكشاف)

تشير النتائج الواردة في الجدول (28) إلى أن إجابات المبحوثين عن البعد كانت مرتفعة ونسبة (83.9%) من افراد العينة وبوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن المديرية عينة الدراسة تمتلك القدرة للإفادة من الانشطة الحالية والدراسة عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة ويبين الجدول (28) أن أعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة في هذا البعد كانت للفقرة (41) التي تشير إلى أن المديرية عينة الدراسة تستجيب وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة وتعمل أيضا على الدراسة عن وسائل لوجستية متطورة وبشكل مدروس للتغلب على العمليات الإرهابية، وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة (87%) من إجابات المبحوثين وبوسط

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.69). أما أقل نسبة اتفاق في هذا البعد فكانت للفقرة (43) التي تبين أن المديرية عينة الدراسة تمنح المنتسبين الصلاحيات كاملة لإنجاز أعمالهم التي يكلفون بها وقد بلغت أهميتها (80.2%) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.01) وانحراف معياري (0.78) وبصورة عامة النتائج أعلاه تدل على أن المديرية تنتهج أساليب لاستكشاف البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات تنظيمية مدروسة وتشجيع الافراد على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة عن طريق منح المكافآت التشجيعية وتفويض الصلاحيات اللازمة لإداء الاعمال واتباع طرق لوجستية جديدة لمواجهة العمليات الإرهابية.

جدول (28) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة عن بعد البراعة الاستكشافية N=154

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادية
مرتفع	%83.8	%15.99	0.67	4.19	37.تعمل على تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف التهديدات المحتملة
مرتفع	%81.6	%18.38	0.75	4.08	38.تهيء مناخا تنظيميا داعما للتغيير
مرتفع	%83.6	%16.51	0.69	4.18	39.تعمل اهدافها دوريا وتعيد جدولة أعمالها وفقا للظروف التي تواجهها
مرتفع جداً	%87	%15.86	0.69	4.35	40.تتبع طرائق واساليب لوجستية جديدة في كل مواجهة مع العمليات الارهابية
مرتفع جداً	%86.4	%15.05	0.65	4.32	41.تضع استراتيجيات تنظيمية مدروسة للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة بهدف زيادة قدرتها على مواجهة التحديات
مرتفع	%80.2	%19.45	0.78	4.01	42.تمنح الأفراد الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من أداء الأعمال التي يكلفون بها
مرتفع جداً	%84.2	%16.39	0.69	4.21	43.تشجع الأفراد على تقديم الأفكار والمقترحات الابداعية لحل الأزمات التي تواجهها
مرتفع جداً	%85	%18.12	0.77	4.25	44.تمنح الأفراد المكافآت التشجيعية عند تقديم مبادرات ناجحة
مرتفع	%83.9	%16.97	0.71	4.19	اجمالي البراعة الاستكشافية

المصدر من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS V.23

وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاء بعد البراعة الاستثمارية بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.37) وبمستوى إجابة مرتفع جداً وحل بعد البراعة الاستكشافية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.19) وعليه يمكن القول إن متغير البراعة التنظيمية متوافر في قيادة الشرطة الاتحادية العراقية بمستوى مرتفع ما يعني الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة .

المبحث الثالث

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

توطئة

يتناول المبحث الحالي اختبار فرضيات الدراسة عن طريق استخدام الارتباط الخطي البسيط لمعرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات وكذلك استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وفيما يأتي توضيح لهذه الأساليب :

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتناول الفقرة الحالية من هذا المبحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل ب القيادة الاستراتيجية بإبعادها (الاتجاه الاستراتيجي، الكفاءات الجوهرية، رأس المال البشري، ثقافة تنظيمية، الممارسات الأخلاقية، ضوابط تنظيمية متوازنة) والمتغير التابع المتمثل ب البراعة التنظيمية، إذ سيستعمل معامل الارتباط (بيرسون *Pearson*) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7)، ويجابياً مقبولاً عندما يكون (1 إلى +0.3)، في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3 إلى 0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط طردي تام و(-1) يشير إلى ارتباط عكسي تام و(0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. (Saunders,2009:459).

1. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية)

بلغ معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (0.859) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية مع البراعة التنظيمية ما يعني أن زيادة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية سيزيد من البراعة التنظيمية في المديرية المبحوثة بموجب ما تقدم تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في القيادة المبحوثة.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

الجدول (29) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والبراعة التنظيمية

المؤشر الكلي	عناصر القيادة الاستراتيجية						المتغير المستقل المتغير التابع
	ضوابط تنظيمية	الممارسات الأخلاقية	ثقافة تنظيمية	رأس المال البشري	الكفاءات الجوهرية	الاتجاه الاستراتيجي	
0.859	0.789	0.708	0.791	0.747	0.742	0.783	المؤشر الكلي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
N = 154							

المصدر : من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج AMOS V.23

اما نتائج علاقات الارتباط على المستوى الجزئي (الأبعاد) بين متغيرات الدراسة فقد أشرت الآتي :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى: توضح نتائج الجدول (29) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتجاه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية إذ بلغ معاملها (0.783)، مما يدل على أن للاتجاه الاستراتيجي دوراً إيجابياً قوياً في البراعة التنظيمية بمستوى دلالة (0.000). مما يعني معنوية علاقة الارتباط الطردية بينهما وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى: بتدقيق نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (29) يتأشر وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الكفاءات الجوهرية والبراعة التنظيمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.742) ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، مما يوضح أن الكفاءات الجوهرية تمكن المديرية من الإبداع والابتكار في العمل، وتؤكد قيمة (Sig) معنوية هذه العلاقة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى: تؤكد نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة الواردة في الجدول (29) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري والبراعة التنظيمية وكانت قيمة معامل الارتباط (0.747)، وتؤكد قيمة (Sig) معنوية الترابط بين رأس المال البشري والبراعة التنظيمية وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات الارتباط.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين بعد الثقافة التنظيمية والبراعة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.791)، وتدل هذه النتيجة على الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في زيادة أنشطة البراعة التنظيمية وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات الارتباط.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى: توضح النتائج في الجدول (29) ان معامل الارتباط بين الممارسات الاخلاقية والبراعة التنظيمية بلغ (0.708) وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى معنوية (0.000) ما يدل على أن زيادة الممارسات الأخلاقية في المديرية سيؤدي الى زيادة أنشطة البراعة الاستثمارية والاستكشافية وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية والبراعة التنظيمية)

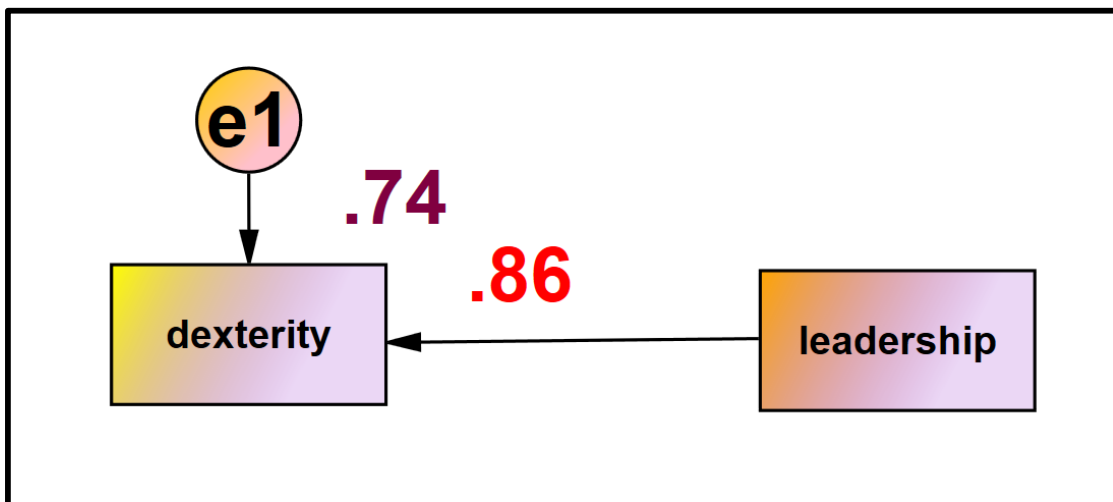
6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى: توضح النتائج في الجدول (29) ان معامل الارتباط بين الضوابط التنظيمية و البراعة التنظيمية بلغ (0.789) وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى معنوية (0.000) ما يعني أن التزام المديرية المبحوثة بضوابط تنظيمية متوازنة سيزيد من مستويات البراعة التنظيمية فيها وعليه تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تتناول هذه الفقرة من المبحث اختبار التأثير للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد المتمثل بالبراعة التنظيمية وانسجاماً مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها فقد استخدمت الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المتفرعة منها باستخدام معامل الانحدار البسيط ومعامل الانحدار المتعدد وعبر الفقرات الآتية .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج أدناه.



شكل (8) التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط للقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج AMOS V.23

يوضح الأنموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير القيادة الاستراتيجية (X) يمثل المتغير المستقل أما متغير البراعة التنظيمية (Y) فيمثل المتغير التابع و يوضح الجدول (30) ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت (Beta = 0.86) أي أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بمقدار (0.86) في البراعة التنظيمية ، كما يبين الجدول (29) مسار الانحدار وملخص تحليل الفرضية الرئيسة الثانية إذ يتبين أن تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) ، وكذلك قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تدل على معنوية التأثير بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة (R²) إذ بلغت (0.74) وهذه النسبة تفسر 74% من التغيرات في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) بأثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) اما 26% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى، وعليه يمكن القول إن القيادة الاستراتيجية تؤثر بمستوى مرتفع في البراعة التنظيمية وأن قيادة الشرطة الاتحادية اذا ما

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

سعت الى زيادة البراعة التنظيمية في عملياتها يمكنها ذلك عن طريق الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية فيها.

جدول (30) تقديرات نموذج التأثير لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير البراعة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	القيادة الاستراتيجية	0.86	.029	8.746	***

المصدر : من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج AMOS V.23

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

فيما يخص تأثير القيادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في البراعة التنظيمية أي باستعمال أسلوب الانحدار المتعدد فقد تم بناء أنموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية .

جدول (31) تقديرات نموذج التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير البراعة التنظيمية

المسارات		Estimate	S.E.	C.R.	P	
البراعة التنظيمية	<---	الاتجاه الاستراتيجي	.23	.063	2.905	.004
البراعة التنظيمية	<---	الكفاءات الجوهرية	.09	.066	1.138	.255
البراعة التنظيمية	<---	رأس المال البشري	.12	.063	1.528	.126
البراعة التنظيمية	<---	الثقافة التنظيمية	.20	.066	2.375	.018
البراعة التنظيمية	<---	الممارسات الأخلاقية	.08	.064	1.216	.224
البراعة التنظيمية	<---	الضوابط التنظيمية	.24	.067	3.019	.003

المصدر : من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج AMOS V.23

إذ يوضح الجدول (31) و الشكل (9) الأنموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الأنموذج) لتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير البراعة التنظيمية، وتبين نتائج الجدول (32) والشكل (9) ما يأتي :

1. أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الاتجاه الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية بلغ (0.004 , $P = 0.23$). هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد الاتجاه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (23%) من وحدة انحراف معياري واحد وهي قيمة معنوية ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (2.90)، وهي أكبر من (1.96) ، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت خطأها .أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتجاه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.

2. أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الكفاءات الجوهرية ومتغير البراعة التنظيمية بلغ (0.25 , $P > 0.09$). هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد الكفاءات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (9%) من وحدة انحراف معياري واحد إلا أنها قيمة غير معنوية ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (1.13)، وهي أقل من (1.96)، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية لا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت صحتها .أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءات الجوهرية في البراعة التنظيمية.

3. بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد رأس المال البشري ومتغير البراعة التنظيمية (0.126 , $P = 0.12$)، هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (12%) من وحدة انحراف معياري واحد إلا أنها قيمة غير معنوية ، لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (1.52) ، وهي أقل من (1.96) ، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية لا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت صحتها .أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في البراعة التنظيمية.

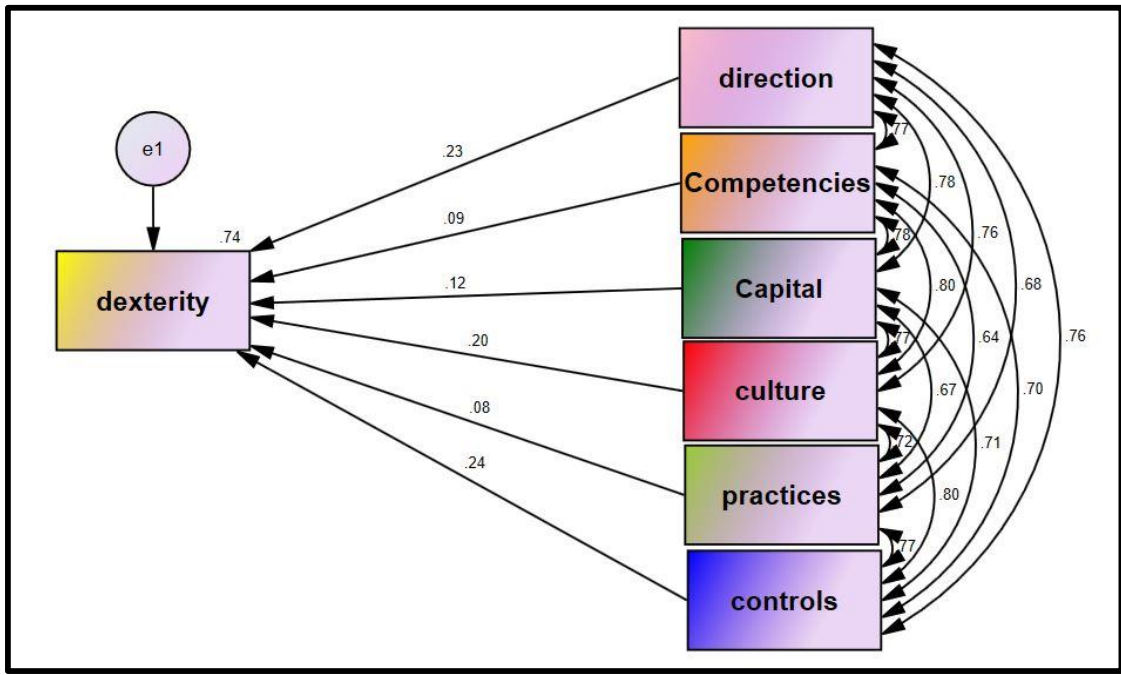
4. بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الثقافة التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية ($\beta = 0.20$, $P = .01$). هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (20%) من وحدة انحراف معياري وهي قيمة معنوية ، لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (2.37) ، وهي اكبر من (1.96) ، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلية لتأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت خطأها .اي انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في البراعة التنظيمية.

5. بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الممارسات الأخلاقية ومتغير البراعة التنظيمية ($\beta = 0.08$, $P > .22$). هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد الممارسات الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (8%) من وحدة انحراف معياري وهي قيمة غير معنوية ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (1.216) وهي اقل من (1.96) ، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلية لتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية لا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت صحتها .أي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الأخلاقية في البراعة التنظيمية.

6. أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد الضوابط التنظيمية ومتغير البراعة التنظيمية ($\beta = 0.24$, $P = .003$). هي قيمة موجبة تعني أن زيادة مستويات توافر بعد الضوابط التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات البراعة التنظيمية بنسبة (24%) من وحدة انحراف معياري ، وهي قيمة معنوية ، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (3.019) وهي اكبر من (1.96) ، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلية لتأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير البراعة التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الثانية لعدم وجود ما يثبت خطأها .أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للضوابط التنظيمية في البراعة التنظيمية.

الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة

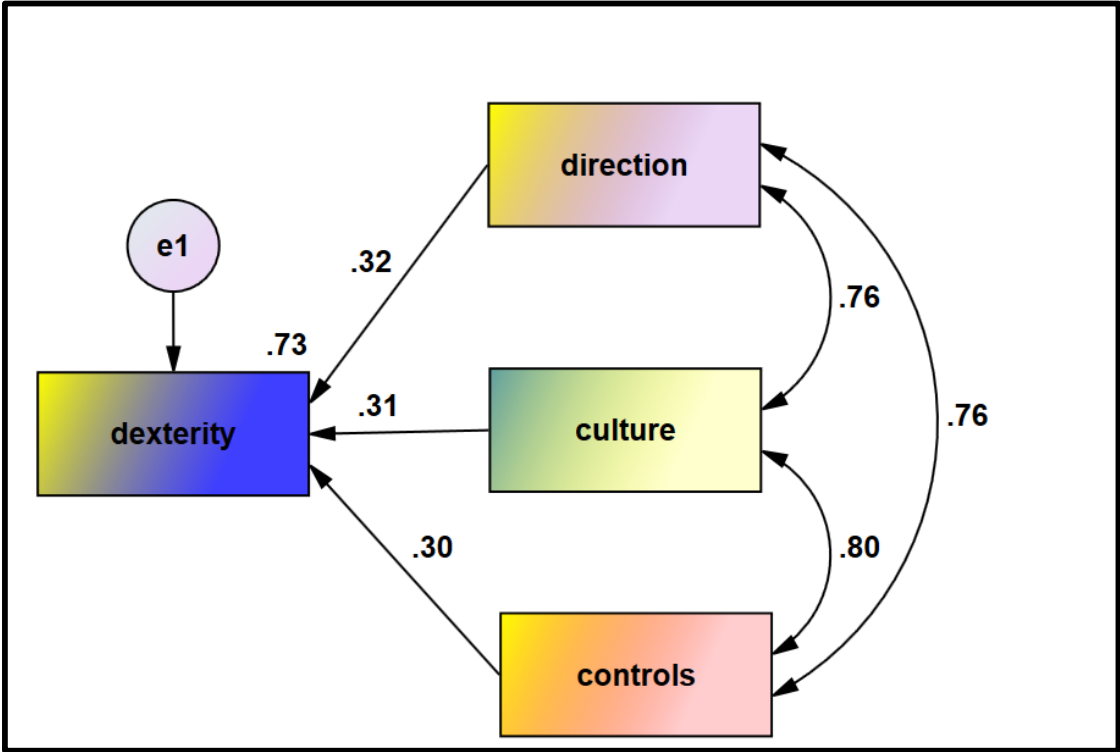
وبناء عليه نجد أن المسارات التي حققت تأثيراً في البراعة التنظيمية (المتغير المعتمد) هي المسار بين الاتجاه الاستراتيجي إلى متغير البراعة التنظيمية، ومسار الثقافة التنظيمية إلى متغير البراعة التنظيمية، ومسار الضوابط التنظيمية إلى البراعة التنظيمية في حين لم تحقق باقي المسارات (الكفاءات الجوهرية إلى البراعة التنظيمية ، ورأس المال البشري إلى البراعة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية إلى البراعة التنظيمية) أي تأثير معنوي، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الأبعاد لم تكن معنوية لأن هناك أبعاد أخرى تؤثر بشكل أكبر ضمن النموذج المختبر ، وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (9) التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث وفق نتائج برنامج AMOS V.23

واستناداً إلى النتائج آنفاً يمكن القول إن قيادة الشرطة الاتحادية العراقية يمكنها زيادة مستويات البراعة التنظيمية إذا ركزت اهتمامها على الاتجاه الاستراتيجي والضوابط التنظيمية والثقافة التنظيمية بشكل أكثر كونها أبعاد القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية. وعليه يمكن توضيحها في الشكل (10)، وكما يأتي :



الشكل (10) نموذج الدراسة المختبر

المصدر : من اعداد الباحث.

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

● المبحث الأول : الاستنتاجات

● المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال الجانب العملي ونتائج التحليل الإحصائي، وبناءً على تلك الاستنتاجات قام الباحث بوضع جملة من التوصيات، وبناءً عليه يتناول الفصل مبحثين كما يأتي :

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات، والتي يمكن توضيحها كما يأتي :

1. إنّ قيادة الشرطة الاتحادية تمتلك اتجاه استراتيجي وقادرة على الفحص الدقيق لبيئتها الداخلية وما تمتلكه من نقاط قوة وضعف وبيئتها الخارجية المتعلقة بالفرص والتهديدات عن طريق المشاركة في تطوير ذلك الاتجاه لتحقيق أهدافها.

2. تهتم إدارة الشرطة الاتحادية العراقية بالأفراد العاملين لديها ومقترحاتهم. إذ تعتمد على الأفراد من ذوي المؤهلات والخبرات الجيدة وتعمل على توفير الاسناد والدعم اللازم لهم من أجل الاستفادة من الأفكار الأبداعية التي يقدمونها، فضلاً عن اهتمامها بتطوير أنظمة العمل والإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء أعمالها .

3. تعمل قيادة الشرطة الاتحادية على منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وتشجع على العمل الجماعي، فضلاً عن تطوير مهارات الأفراد عن طريق البرامج التدريبية المستمرة ومكافأة الأفراد وتشجيعهم على الاداء العالي.

4. إنّ قيادة الشرطة الاتحادية تبذل جهود داعمة ومشجعة لمنسوبيها على مبادرات العمل، فضلاً عن قيامها بترجمة السياسات المتبعة الى قواعد وآليات عمل واضحة لرسم المسار والخطط التي يتبعها العاملين.

5. تركز قيادة الشرطة الاتحادية على تحويل وترجمة السياسات المتبعة الى قواعد وآليات عمل واضحة لرسم المسار والخطط التي يتبعها العاملين، وتؤمن المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ خططها، فضلاً عن تشجيع مبادرات العمل الجديدة وتبادل الأفكار بين الأفراد والعمل على تنفيذها في الواقع.

6. تهتم القيادة في الشرطة الاتحادية بالمعايير الأخلاقية، كونها هدف من الأهداف الرئيسية للمديرية التي تحكم الإنجاز الفعلي، فضلاً عن تركيزها على القواعد والسلوكيات الأخلاقية في أداء عملها.

7. تؤمن قيادة الشرطة الاتحادية بأن الأداء العالي هو نتيجة لما مخطط له ولا بد أن يكون منسجماً مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للقيادة، فضلاً عن التركيز على الرقابة الذاتية ، واعتماد أساليب التصحيح المترامنة مع تنفيذ الاستراتيجية وما بعدها .

8. تحرص قيادة الشرطة الاتحادية على استغلال إمكاناتها المتوفرة في تحسين أدائها الأمني عن طريق توظيف التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفاعلية ، و توظيف أساليب عدة للكشف عن العمليات الإرهابية، فضلاً عن الاهتمام بزيادة كفاءة مواردها البشرية وتزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب ، والتعليم و محاكاة خطط المنظمات الأمنية الناجحة. و توفير المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الأمنية بشكل مستمر , وبأقل الخسائر .

9. تنتهج قيادة الشرطة الاتحادية أساليب لاستكشاف البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات تنظيمية مدروسة وتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة عن طريق منح المكافآت التشجيعية وتفويض الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال واتباع طرق لوجستية جديدة لمواجهة العمليات الإرهابية.

10. تستجيب القيادة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة وتعمل أيضاً على البحث عن وسائل لوجستية متطورة وبشكل مدروس للتغلب على العمليات الإرهابية.

11. تمتلك قيادة الشرطة الاتحادية العراقية مستويات عالية من ممارسات القيادة الاستراتيجية ، وتهتم بشكل كبير بأنشطة الاستكشاف والاستثمار والتي تؤدي الى تحقيق البراعة التنظيمية.

12. إنّ تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطبيقها على مستوى قيادة الشرطة الاتحادية والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة وتطوير مهارات الأفراد و ترجمة القواعد الأخلاقية الى أنظمة عمل ،من شأنه أن يدفع المنظمة المبحوثة نحو تحقيق البراعة التنظيمية في عملياتها.

13. اكدت نتائج التحليل الاحصائي ان الكفاءات الجوهرية ورأس المال البشري والممارسات الاخلاقية كأبعاد للقيادة الاستراتيجية لا تؤثر معنوياً في البراعة التنظيمية.

14. إنّ قيادة الشرطة الاتحادية يمكنها زيادة مستويات البراعة التنظيمية إذا ركزت اهتمامها على الاتجاه الاستراتيجي والضوابط التنظيمية والثقافة التنظيمية بشكل أكثر كونها أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في البراعة التنظيمية.

المبحث الثاني

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي :

1. يوصي الباحث قيادة الشرطة الاتحادية بتأهيل الأفراد والعمل على توجيههم نحو الاهتمام بالاتجاه الاستراتيجي لأفكارهم لتمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح في المواقف التي يتعرضون لها عند تنفيذ المهام الموكلة لهم.

2. ضرورة قيام قيادة الشرطة الاتحادية بانتهاج أساليب جديدة لاستكشاف البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات تنظيمية مدروسة لتعزيز نقاط القوة واستكشاف نقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال :

أ. كسب ثقة المواطن بالشرطة الاتحادية العراقية من خلال ادخال منتسبيها دورات مكثفة لغرض تعليمهم كيفية التعامل مع المواطن.

ب. ان أهم ما تعمل عليه الدول المتقدمة في المجال الامني هو علم النفس، يوصي الباحث الاهتمام بهذا العنصر من خلال الاستفادة من المنسويين من ذوي الاختصاص بنقلهم إلى مراكز التدريب الخاصة بقيادة الشرطة الاتحادية للاستفادة من مهاراتهم الذهبية بتدريب منسويين القيادة على تطوير قدراتهم.

ج. ان العامل الاستخباري عامل مهم جداً، ولكي يشعر المنتسب انه عنصر استخباري مهم يجب ادخالهم دورات داخل مديرية استخبارات الشرطة الاتحادية وهذه الدورات تكون مثمرة وتعلمهم كيفية الحصول على المعلومة الامنية وكذلك معرفة اساليب ووسائل استخدام العدو في المعارك لها والوسائل المستخدمة من العدو حالياً.

د. ان احد اسباب وجود الخسائر في صفوف الشرطة الاتحادية هو الاعتماد على الاساليب التقليدية، لذلك يجب تعزيز قسم التخطيط وتفعيل دوره والاستفادة من مواجهات سابقة مع العدو لغرض تشخيص نقاط القوة والضعف داخلياً ونقاط التهديد خارجياً.

هـ. تجهيز المنتسبين في الشرطة الاتحادية بنواظير ليلية تكون على مستوى كل منتسب لاسيما في القواطع الساخنة وكذلك تزويد القوة الماسكة في هذه القواطع بكامرات حرارية وطائرات مسيرة مزودة بكامرات ليلية لتكون الاسبقية للقوة الماسكة.

3. إشاعة روح المبادرة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال :

أ- منح الأفراد الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الظروف الأمنية الطارئة .

ب- تشكيل الفرق المؤهلة والمدربة لأداء الأعمال الأمنية .

ج- توفير الموارد المالية واللوجستية اللازمة لأداء عمل فرق العمل .

4. العمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تقديم مقترحات جديدة و منح المكافآت التشجيعية وتقويض الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال واتباع طرق لوجستية جديدة لمواجهة العمليات الإرهابية.

5. وضع السياسات والبرامج والنشاطات والخطط المستقبلية والعمل على إنجازها بشكل دقيق للارتقاء بمستوى الأداء، فضلاً عن تنفيذ الخطط المستقبلية بدقة أكبر.

6. تمكين العاملين للتعامل مع الأزمات والظروف الأمنية المختلفة عن طريق :-

أ- إخضاع المنتسبين لدورات تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء.

ب- فسح المجال أمام الأفراد لإكمال دراساتهم العليا للإفادة من المعرفة التي يحصلون عليها .

ج- محاكاة التجارب العالمية في مواجهة الإرهاب ووضع خطط أمنية استباقية .

7. يوصي الباحث بأستحداث مديرية التخطيط بدلاً من قسم التخطيط لتكون لهذه المديرية الدور الكبير والقلب النابض لقيادة الشرطة الاتحادية وربطها بجميع صنوف المديرية لرسم الخطط والسياسات ومتابعة ومراقبة تنفيذها.

8. تشكل لجنة مختصة يكون أحد أعضائها خبير في الموارد البشرية، مهمة هذه اللجنة هي تدريب المنتسبين وإخضاعهم لدورات مكثفة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر، لما لها من أثر كبير في إيصال المعلومة بشكل أسرع للمنتسب.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

9. العمل على تطوير المهارات القيادية لدى قيادة الشرطة الاتحادية بشكل مستمر عبر إيفادهم إلى دول لها باع طويل مع تجربة القيادة الاستراتيجية للإفادة منهم في تسريع عملية التغيير الاستراتيجي وصولاً للبراعة التنظيمية.

10. يوصي الباحث بضرورة استثمار الكفاءات الجوهرية في الشرطة الاتحادية والمحافظة عليها كونهم مورد يمتلك أفكار ابتكارية وإبداعية من شأنها تعزيز البراعة التنظيمية.

المصادر

المصادر

❖ القرآن الكريم

❖ المصادر العربية

أولاً: الكتب

1. الجبوري، حسين محمد جواد (2014) "التخطيط الاستراتيجي، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

ثانياً: الرسائل والاطاريح

2. التميمي، محمد ياسين رحيم طه(2009)"العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي"،رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة.
3. الزبيدي، بلال كامل عودة(2010)" تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الطائي، سعد خليل إبراهيم(2010)"إثر خصائص القيادة التحويلية في مجالات التغيير التنظيمي" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت
5. المسعودي، محمد اصبح بكال (2007) "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة" رسالة ماجستير، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثالثاً: البحوث المنشورة

6. أحمد، ميسون عبد الله، واسماعيل، محمد حازم، (2019)، " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي - دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل"، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47.

7. جمال، دينا حامد، وعبد، انتصار حمزة، (2020)، " البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في هيئة السياحة "، بحث منشور، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 42.
8. حاوي، ايمان عسكر (2012) "الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد، 4، العدد، 8، ص-48-66.
9. عبد، انتصار حمزة، وجمال، دينا حامد، (2020)، " البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في هيئة السياحة "، بحث منشور، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 42.
10. داود، نور عدنان، (2018)، " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التغيير الاستراتيجي - بحث ميداني في ديوان وزارة النفط "، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
11. سعيد، هديل كاظم، وعباس، زياد علي، (2016)، " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية - بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار الممولة مركزياً "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 97.
12. سليم، احمد عبد السلام (2013) " اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، ص 94-124.
13. الشمخي، جلال فاهم هادي، (2017)، " الهندسة العكسية كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون - دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
14. شنيتير، عبد الرحمن طاهر، والوائل، محسن عروق، (2019)، " ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي - بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة "، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47.
15. صالح، ايمان احمد، وسليمان، نضال علي، (2020)، " دور ابعاد النزاهة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية - نينوى / دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة "، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49.

16. العبادي، هاشم فوزي دباس والعميدي، ضرغام علي مسلم(2020)"مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية" دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد28،ص 379-398.
17. عبود، مدله بشير(2020)" دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية،1،40، ص193-210.
18. عمران، نضال عبد الهادي(2015)" اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي" دراسة تطبيقية في اسيا سيل، مجلة جامعة بابل،العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد،23، العدد3،ص1280-1308.
19. العنزي، سعد، الملا، حميد علي(2017)، "دور رأس المال البشري في وقوة منظمات الاعمال، مجلة دنانير عدد ثامن
20. محمد، نسرین جاسم وشنيتر، عبد الرحمن طاهر(2015)" العلاقة بين نوعية حياة العمل والابداع التنظيمي" بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد،21، العدد81، ص70-111.
21. المصري، مروان، (2020)، " درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم "، بحث منشور، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 16، العدد 1.
22. النجم، حسن علاوي خليفة، والكبيسي، صلاح الدين عواد، (2020)، " تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في الادارة الفاعلة للبيئة وفق انموذج VUCA Prime "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 26، العدد 124.
23. نوري،اسماء طه(2012)" اثر اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي" دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 16، ص206-235.
24. الياسري، اكرم محسن وعبد العباس، سؤدد علي، (2020)" تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد63، ص1-22.

❖ المصادر الاجنبية

A. Books

1. Andersen, Poul Houman& Chris, Ellegaard&Hanne Kragh.(2020) "How purchasing departments facilitate organizational ambidexterity." Production Planning & Control,pp. 1-16.
2. Bhardwaj, Atishree& Swati Mishra& Trilok Kumar Jain. (2020) "Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement." Materials Today: Proceedings, pp.1-5.
3. Cantarello, Silvia& Antonella, Martini& Anna, Nosella. (2012)"A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process." Creativity and innovation management 21.1, 28-48.
4. Chopra, Shailesh& Rajendran, Premkumar(2017) "Rethinking Client Centricity to Reinvent Business Models." The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation. Palgrave Macmillan, London, 189-211.
5. Ferrada-Videla, Marcela&Sylvie, Dubois, & Jacinthe Pepin. (2020)"The strategic leadership of nursing directorates in the context of healthcare system reform." Healthcare Management Forum. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, pp.1-6.
6. Gilley, Jeny W., & Quatro, Scott A. ,& Hoekstra, Erik,& Whittle, Doug D,(2001)," The Manger as Change Agent: A Practical Guide for Developing high performance People and Organizations New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change ,First th ed ,Perseus, publishing
7. H. Schoemaker,Paul J& Krupp,Steve& Howland,Samantha(2013)," Strategic Leadership: The Essential Skills" ,Harvard Business review.
8. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations.
9. Humble, Jez, & Molesky, Joanne, & O'Reilly, Barry,(2015)," How High Performance Organizations Innovate at Scale", 3 th ed, O'Reilly Media, Inc., 1005 Graven stein ,U.S.A

10. Knight, Eric & Cuganesan, Suresh. (2020). "Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team." *human relations*, 73.2, pp. 190-214.
11. L. Morrill, Richard, (2010), "Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities" Rowman & Littlefield Publishers, Inc, the United States of America.
12. Lewa, Habil Olaka & Kiriri, Peter (2018) "Strategic Leadership and Strategy Implementation in Commercial Banks in Kenya" KBA Centre for Research on Financial Markets and Policy® Working Paper Series.
13. Maclean, M. & Harvey, C. & Golant, B. D. & Sillince, J. A. (2020). "The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity". *Strategic Organization*, pp.1-50.
14. March, James G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science* 2.1, pp.71-87.
15. Nadeem, Sidra & Siddiqui, Danish Ahmed (2020). "How HR Practices influence Managers and Organisational Ambidexterity in Pakistani Firms: The Mediatory role of Self-Efficacy and Motivation in a Multilevel Integrated Framework." Available at SSRN 3683340.
16. O'Reilly III, Charles A. & Tushman, Michael L. (2013) "Organizational ambidexterity: Past, present, and future." *Academy of management Perspectives* 27.4: 324-338.
17. Ouyang, Taohua & Xin, Cao & Jun, Wang & Sixuan Zhang. (2020) "Managing technology innovation paradoxes through multi-level ambidexterity capabilities." *Internet Research*, Emerald Publishing Limited 1066-2243.
18. Samimi, M. & Cortes, A. F. & Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353, pp.1-22.
19. Schein, Edgar H., (2004), "Organizational Culture and Leadership", 3th ed, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco
20. Tarba, S. & Jansen, J. & Mom, T. & Raisch, S., & Lawton, T. (2020). A Micro foundational Perspective of Organizational Ambidexterity: Critical Review and Research Directions. *Long Range Planning*, pp.1-30.
21. Zhao, Wenwen & Taiwen, Feng & Xuexiang, Xin & Guangyi Hao. (2020) "How to respond to competitors' green success for improving

performance: The moderating role of organizational ambidexterity." Business Strategy and the Environment, ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, pp.1-18.

- 22.Zhaxylyk, Saya. (2020) "Organizational Ambidexterity and Resilience: Empirical Evidence from Uncertain Transition Economic Context." Press academia Procardia, 11.1, 47-51.

B.Thesis & Dissertation

- 23.Duursema, Hester.(2013)"Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad" No. EPS--279-ORG, Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam.
- 24.Francois, Adebayo Serge (2013)"The concept of strategic leadership in the development and improvement of higher education in the Republic of Benin: a qualitative case study of an African university.
- 25.Goldin, Claudia D. (2016) "Human capital.". Harvard University.
- 26.Heck,Teresa Washut(1999),"Strategic Leadership In University Wellness Programs", the degree of Doctor of Education The University of Montana.
- 27.Jansen, John Peter Justin (2005)"Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance", Thesis Erasmus University Rotterdam.
- 28.Joy, Onyinye Eliogu-Anenih,(2017)"Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria" doctoral dissertation ,Walden University.
- 29.Ketabchi, Monireh. (2020) "A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University." DYSONA-Life Science, 1.1, pp. 25-35.
- 30.Lind, Richard& Aberg, Hanna . (2020) "Management Control Systems as a Package and its role of enabling Organizational Ambidexterity in SMEs: An exploratory study."MASTER THESIS WITHIN: Business Administration, Jönköping.
- 31.Mielcarek, Paweł. (2019) "Open and close innovation process as a way to organizational ambidexterity-research results1."، Poznan University of Business and Economics, pp.1-14.

- 32.Nasra, Billow H.(2014) Procurement Performance And Operational Efficiency In Telecommunication Industry In Kenya,A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration School Of Business University Of Nairobi.
- 33.Ogechi, Rodgers N.(2016) “The Effect Of Strategic Leadership On The Performance Of Small And Medium Enterprises In Kenya”,A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration, University Of Nairobi.
- 34.Ohs, Matthew K (2020). "Advancing Higher Education: Strategic Leadership for Chief Advancement Officers.", A Thesis Submitted to the Faculty of the Department of Leadership Education College of Education Winona State University.

C,Journal & Periodicals

- 35.Abazeed, Riad Ahmad Mohammed. (2020)"Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management." Management Science Letters 10.7, pp. 1445-1456.
- 36.Al Rawi, Ass Prof Suad KA. (2020) "The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership.",Journal of Xi'an University of Architecture & Technology,Volume XII, Issue V,pp.377-388.
- 37.Alalfy,Hany R. &Elfattah, Dina A. (2014)" Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities" Journal of Education and Learning. Vol.8 (4) pp. 317-326.
- 38.Alayoubi, Mansour M& Mazen J. Al Shobaki& Samy S. Abu-Naser. (2020) "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities." International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) 5.3, pp.11-26.
- 39.Alghamdi, Faris. (2018) "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance." Journal of Innovation and Entrepreneurship 7.1, pp.1-14.
- 40.Alkheyi, Abdulla Ali Saif Ali, et al. (2020)"Strategic leadership practices on team effectiveness: the mediating effect of knowledge

- sharing in the UAE Municipalities." *Academic Leadership*, 21.3, pp. 99-112.
41. Alshaer, Sawsan A. (2020) "The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks." *Modern Applied Science*, Vol. 14, No. 6, pp.82-89.
42. Amayreh, Khalid Thaher (2020) "The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan." *Management Science Letters* 10.10, pp. 2371-2378.
43. Amjad, Asad & Nor, Khalil Md. (2020) "Organizational Ambidexterity: The State of Global Research Using Bibliometric Analysis on Scopus Database," *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Vol XII, Issue V, PP.1522-1540.
44. Amjad, Asad & Md Nor, Khalil. (2020) "A Bibliometric Analysis of Two Decades of Global Research on Organizational Ambidexterity using the Scopus Database", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Vol.9,N.4, pp.385-390.
45. Andreu, Rafael, & Ciborra, Claudio U. (2009) "Organizational learning and core capabilities development: the role of IT." *Bricolage, Care and Information*. Palgrave Macmillan, London, 189-205.
46. Anzenbacher, Armin & Wagner, Marcus. (2020) "The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16.2, pp.571-594.
47. Araujo, Elldio & Christiananta, Budiman & Ellitan, Lena & Otok, Widjanarko, (2013), "Confirmatory Factor Analysis Strategic Leadership Corporate Culture Good Corporate Governance and Company Performance", *Widya Mandala Catholic University Surabaya Repository*, Vol 4, No. 4.
48. Arbainah, Siti, Hadiahti Utami & Sugiarti Sugiarti, (2020) "Business Development Model In The Micro, Small And Medium Enterprises At Tourism Village." *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events* 3.2, Pp. 233-242.
49. Asif, Muhammad. (2020) "Strategic leadership and ambidextrous learning." *International Journal of Quality and Service Sciences*, pp.1-14.

50. Attar, Melis & Kalfaoglu, Serap . (2020) "Explaining the Interaction between Leader Ambidextrous Behavior, Employee Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity." *Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization*. IGI Global, pp. 251-281.
51. Balarezo, Jose D. & Nielsen, Bo Bernhard . (2020) "Microfoundations of Organizational Ambidexterity: An Analysis of the Design, Actors, and Decisions at a Multinational Biotech Firm." *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp.1-12.
52. Bao, Yongchuan & Wenlong, Yuan & Yongjian, Bao & Bradley Olson. (2020) "Does More CEO Ambivalence Lead to Higher Organizational Ambidexterity? A Paradoxical Perspective." *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp.1-13.
53. Bhattacharya, Prithvi Jyoti & Peter B. Seddon & Rens Scheepers (2010) "Enabling Strategic Transformations with Enterprise Systems: Beyond Operational Efficiency." *ICIS, International Conference on Information Systems*, pp.1-12.
54. Birasnav, M & Rakesh Mittal & Avadhesh Dalpati. (2019) "Integrating Theories of Strategic Leadership, Social Exchange, and Structural Capital in the Context of Buyer–Supplier Relationship: An Empirical Study." *Global Journal of Flexible Systems Management* 20.3, pp. 219-236.
55. Birkinshaw, Julian, & Gibson, Christina B. (2004) "Building an ambidextrous organisation." *Advanced Institute of Management Research Paper* 003, pp.1-25.
56. Bui, T. D., Tsai, F. M., Tseng, M. L., Tan, R. R., Yu, K. D. S., & Lim, M. K. (2020). "Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: a data driven analysis", *Journal Pre-proof, Sustainable production and consumption*.
57. Carmeli, Abraham, & Halevi, Meyrav Yitzack . (2009) "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity." *The Leadership Quarterly* 20.2: 207-218.
58. Castellanos, Julio David, & George, Babu . (2020) "Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership." *Economics and Business Review* Vol. 6 (20), No. 1, pp. 103-119.

59. Coetzee, Johan. (2014) "Client-centricity in South African retail banking." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 13.5, pp. 997-1016.
60. Costanzo, Laura A. (2019) "Organizational Ambidexterity in the UK Financial Services: A Corporate Level Perspective." *European Management Review* 16.4, pp. 1015-1041.
61. Dahri, Abdul Samad & Shaheera Amin & Muhammad Waseem. (2019) "Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management." *Journal of Managerial Sciences* 13.2, pp. 56-70.
62. Davies, Brent, & Davies Barbara J. (2012). "The nature and dimensions of strategic leadership." *Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration*: 83-95.
63. Davies, Brent & J. Davies, Barbara (2005), "Strategic Leadership Reconsidered", *Leadership and Policy in Schools*, 4:241–260
64. Dohamid, Ahmad Gafur & Muchlis R. Luddin. (2020) "Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period." *IJHCM, International Journal of Human Capital Management*, Vol. N 4 (1), PP. 82-86.
65. Dranev, Yury & Alisa Izosimova & Dirk Meissner. (2020) "Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence." *Journal of the Knowledge Economy*, 11.2, 676-691.
66. Efendy, Hady. (2018) "Implementation of Human Capital Management in HR Section of the Hang Tuah School of Health Science (STIKES) Pekanbaru." *International Journal of Human Resource Studies*
67. Ferrero, Paolo & Linda Negro & Shenouda Fraig. (2020) "Business Development In Medium-Sized Company." *Politecnico Di Torino Department Of Mechanical And Aerospace Engineering, Master Of Science In Automotive Engineering*.
68. Fischer, Thomas, et al. (2010) "Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective." *Journal of Service Management* 21.5, pp. 591-624.
69. Forsman, Helena. (2008) "Business development success in SMEs: a case study approach." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 3, pp. 606-622.

70. Gakenia, Clare & Prof. Paul Katuse & Dr. Peter Kiriri (2017) "Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya" *Journal of Business and Management*, Volume 19, Issue 7. PP 09-24.
71. Gharama, Abdulla Naser Abdulqawi & Gamal SA Khalifa & Ahmed Hamoud Al-Shibami. (2020) "Measuring the Mediating Effect of Cultural Diversity: An Investigation of Strategic Leadership's Role on Innovation." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24.03, pp.1914-1929.
72. Gibson, Cristina B. & Birkinshaw, Julian . (2004) "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity." *Academy of management Journal* 47.2, pp.209-226.
73. Gurlek, Mert. (2020) "Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry." *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp.1-33.
74. Gusmao, Fernando Dias & Budiman Christiananta & Lena Ellitan. (2018) "The Influence of Strategic Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable." *International Journal of Scientific Research and Management*, VOL 6. N04, PP.124-131.
75. Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
76. Heras, Henar Alcalde & Miren, Estensoro & Miren Larrea. (2020) "Organizational ambidexterity in policy networks." *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 219-242.
77. Hirschi, Georg & Jones, Michael (2009), " Effects of strategic leadership on business success -a cross-cultural analysis from a resource based view", *MIBES Transactions*, 3 (1), 1-18.
78. Hitt, Michael A. & Haynes, Katalin Takacs & Serpa, Roy (2010), " Strategic leadership for the 21st century " , *Business Horizons*, VOL 53, 437—444.

- 79.Hitt, Michael A & Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E, (2009), “ Strategic Management : Competitiveness and Globalization “, 9th Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning, USA.
- 80.Hughes, P.&Hughes, M.&Stokes, P.&Lee, H.&Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). "Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions". *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932.
- 81.Iyer, Pramod&Arezoo, Davari&Mohammadali, Zolfagharian& Audhesh Paswan(2020)"Organizational ambidexterity, brand management capability and brand performance." *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp.1-16.
- 82.Jacobs, Madeleine& Maritz, Rachel. (2020)"Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity–performance relationship." *South African Journal of Business Management*, 51.1, 1- 14.
- 83.Jaleha, Alex A&Vincent N. Machuki. (2018)"Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature." *European Scientific Journal*, Vol.14, No.35,pp. 124-149.
- 84.Jooste, C. & B. Fourie, (2009)"The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders" *Southern African Business Review* Volume 13 Number 3.
- 85.Kaguru, Joseph&Gregory, Simiyu Namusonge& Fred, Mwirigi Mugambi(2020) "Strategic Leadership Practices And Their Influence On Performance Of Government Managed Entities In Kenya." ‘ *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research (Ajhssr)*, Vol.4, N.4, Pp.105-111.
- 86.Katou, Anastasia A.&Budhwar,Pawan S. & Charmi Patel.(2020) "A trilogy of organizational ambidexterity: Leader’s social intelligence, employee work engagement and environmental changes.", *Journal of Business Research*,pp.1-13.
- 87.Kim, Moon Jun.(2020) "A Study on the Impact of Management's Strategic Leadership and Management Strategy on Organizational Performance: Focusing on Small and Medium Venture Companies." *International journal of advanced smart convergence* 9.1, pp. 121-131.
- 88.Kitonga, Daniel Mwendwa& Walter Okibo Bichanga&Benjamin Kyalo Muema. (2016) "Strategic Leadership And Organizational

- Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya.",International Journal Of Scientific & Technology Research, Vol.5, N. 05,Pp.17-27.
- 89.Knight, Eric, & Cuganesa, Suresh (2020) "Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team." human relations 73.2, pp. 190-214.
- 90.Kobayashi, Hajime& Takemura, Masaaki. (2020) "Organizational Ambidexterity: What Does It Mean? How Is It Actualized?" International Journal of Multidisciplinary In Business and Science, 6.9, Pp. 51-60.
- 91.Kumar,A. N. Santosh & Jyithi A.N"(2017),Strategic Leadership And Competitive Advantage: A Preliminary Empirical Investigation Of Selected Service Units/Establishments Of Mysore City", Journal Of Information, Knowledge And Research In Business Management And Administration, Volume 3, Issue 1.
- 92.Laurie, Sally& Mortimer,Kathleen (2019)"How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship." Journal of Marketing Management 35.3-4, pp.231-252.
- 93.Lee, Younggeun&Andres, Felipe Cortes&Yiming, Zhuang&Pol, Herrmann. (2020)"Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity." International Journal of Emerging Markets, pp.1-20.
- 94.Lehto, Martti& Jarno Linnéll. (2020)"Strategic leadership in cyber security, case Finland." Information Security Journal: A Global Perspective: 1-10.
- 95.Li, Ci-Rong&Lin, Chen-Ju & Yun-Hsiang Tien. (2015)"CEO transformational leadership and top manager ambidexterity." Leadership & Organization Development Journal, pp.927-954.
- 96.Li, Ruijie& Fu,Lihua& Zhiying Liu.(2020) "Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance." Asian Journal of Technology Innovation, pp. 1-21.
- 97.Lin, Hsing-Er, & McDonough,Edward F. III. (2011) "Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity." IEEE Transactions on engineering management 58.3, pp.497-509.

98. Lubatkin, Michael H & Ling, Yan & Veiga, John F, (2006), “ Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration “, Journal of Management, Vol. 32 No. 5.
99. Luciano, Margaret M& Jennifer Nahrgang& Christine Shropshire. (2020)"Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors from a Multiteam Systems Perspective." Academy Of Management Review Ja .
100. Mai, V. T.& Hoa, D. G.& Huong, M. T.& Van Hau, P.(2020)" Determinants Of Operational Efficiency And The Relationship Between Operational Efficiency And Solvency Of Logistics Joint-Stock Companies",Vietnam Rural Industries Development And Research Institute, Hanoi, Vietnam,Pp.299-310.
101. Majid, Abdul& Yasir,Muhammad& Zahid Yousaf. (2020)"Network capability and strategic performance in SMEs: the role of strategic flexibility and organizational ambidexterity." Eurasian Business Review, pp. 1-24.
102. McKenzie, Katherine,(2010)," Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance", Otago Management Graduate Review, vol (10),pp.(57-68)
103. Mihalache, Oli R & Jansen, Justtin J.P & Volberda, Henk W, (2014) "Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework." Strategic Entrepreneurship Journal 8.2, pp. 128-148.
104. Mohd, Ali, Hairuddin&Inas, Zulkipli&Rosnani Kaman.(2017) "Malaysian Educational Strategic Leadership Practice Inventory (Meslpi): Development And Evaluation Of Its Psychometric Properties." Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan:Pp. 91-110.
105. Mom, Tom JM, Frans AJ Van Den Bosch, and Henk W. Volberda. (2009)"Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms." Organization Science 20.4, pp. 812-828.

106. Mukhezakule, Maluta&Tefera, Orthodox. (2019) "The relationship between corporate strategy, strategic leadership and sustainable organisational performance: Proposing a conceptual framework for the South African aviation industry." *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 8.3, pp. 1-19.
107. Naizm, Muhammad&Abid Hussain Nadeem&Muhammad Suhail Sharif& Nayyra Zeb. (2020) "The Impact of Innovation Leadership on Organizational Performance: Mediated Role of Organizational Ambidexterity." *Al-Qalam*, Vol. 25 No. 1, pp.529-548.
108. Nakir, Muhammad&Panjta Djati& Willy, Arafah. (2020)"The Effect of Strategic Leadership and Self-Efficacy on Organizational Commitment and Its Implication on Performance Defense Researchers.", *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 151,248-251.
109. Nicholson,Rao-, R.& Khan, Z.&Akhtar, P., & Tarba, S. Y. (2020). "The contingent role of distributed leadership in the relationship between HR practices and organizational ambidexterity in the cross-border M&as of emerging market multinationals". *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 232-253.
110. Noor,Juliansyah(2014),"The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia", *International Research Journal of Business Studies* vol. VI no. 03,pp 185 - 194.
111. O,Reilly,Charles III, A. III& Tushman,Michael L. (2004)"The Ambidextrous Organization,"." *Harvard Business Review* 82, pp. 74-81.
112. Oyomo, Angeline Atieno. (2019)"Customer Centricity & Competitive Intelligence Performance in the Insurance Industry in Western Kenya, East Africa",*European Journal of Business and Management*,Vol.11, No.10,pp.62-75.
113. Palladan, Ahmad Aliyu& Kadzrina Binti Abdulkadir& Yen Wan Chong. (2016)"The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria." *Journal of Business and Management* 18.9, pp. 109-115.
114. Pardo-Jaramillo, S. & Muñoz-Villamizar, A. & Osuna, I., & Roncancio, R. (2020). "Mapping Research on Customer Centricity and Sustainable Organizations". *Sustainability*, 12(19), 7908.

115. Park, Youngki & Paul A. Pavlou & Nilesh Saraf. (2020) "Configurations for Achieving Organizational Ambidexterity with Digitization." *Information Systems Research, Information Systems Research, Articles In Advance*, Pp. 1–22.
116. Pertusa-Ortega, Eva M. & José, F Molina-Azorín & Juan, José Tarí & Jorge, Pereira-Moliner & María, D López-Gamero. (2020) "The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework." *BRQ Business Research Quarterly, Business Research Quarterly Volume 23*, pp. 1–17.
117. Petro, Y. & Ojiako U. & Williams & T., & Marshall, A. (2020). "Organizational ambidexterity: using project portfolio management to support project-level ambidexterity." *Production Planning & Control*, 31(4), PP. 287-307.
118. Phan, Dien D. (2003) "E-business development for competitive advantages: a case study." *Information & Management* 40.6, pp. 581-590.
119. Prasad, Ruchira, & Satsangi, Rupali (2013) "A case study of Amul Co-operative in India in relation to organizational design and operational efficiency." *International Journal of Scientific and Engineering Research* 4.1: 1-9.
120. Prasertcharoensuk a, & Tang, (2017) *The Effect of Strategic Leadership Factors of Administrators on School Effectiveness Under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area* (3).
121. Purvee, Anar, & Enkhtuvshin, Dalantai. (2015) "Leadership behaviors, trustworthiness, and managers' ambidexterity." *International Journal of Innovation, Management and Technology* 6.2, pp.109.
122. Qammar, Rabia & Ul Abidin, Rana Zain. (2020) "Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance." *Journal of Management Info*, 7.1, pp. 1-9.
123. Qammar, Rabia, & Ul Abidin, Rana Zain. (2020) "Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance." *Journal of Management Info* 7.1: 1-9.

124. Samaraddin, Rasha Rashad & Alqurashi, Suzan Mohammed (2020) "The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence - A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in the Governorate of Jeddah", *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences* Volume (4), Issue (7), pp.1 - 25.
125. Schnellbacher, Benedikt & Heidenreich, Sven. (2020) "The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering." *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-27.
126. Seilan, A. "Increasing the Efficiency of Micro, Small and Medium Enterprises: The Role of Business Development Services.", Assistant Professor, Department of Economics, Scott Christian College (Autonomous), Nagercoil .
127. Selig, Christoph J. & Baltes, Guido H. (2020) "Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities." , IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, pp.1-9.
128. Shao, Zhen. (2019) "Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation." *International Journal of Information Management* 44, pp.96-108.
129. Somjai, Sudawan & Kittisak, Jermsittiparsert, (2019) "Role of Pressures and Green Supply Chain Management Practices in Enhancing the Operational Efficiency of Firms: Evidence from Thailand." *International Journal of Supply Chain Management* 8.4, pp. 437-445.
130. Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian & Katrin Wyrki. (2020) "Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity." *Business Research*, pp.1-28.
131. Taylor, Alva, & Helfat, Constance E. (2009) "Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity." *Organization Science* 20.4: 718-739.
132. Tirastittam, P., Jermsittiparsert, K., Waiyawuththanapoom, P., & Aunyawong, W. (2020). "Strategic Leadership, Organizational Innovativeness and the Firm Supply Performance: The Mediating

- Role of Information Technology Capability." *Int. J Sup. Chain. Mgt* Vol, 9(2), 291.
133. Tushman, M.&Smith, W. K.&Wood, R. C.& Westerman, G.& O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331-1366.
134. Tushman, Michael L. &O'Reilly,Charles A. III. (1996) "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change." *California management review*, 38.4, pp.8-29.
135. Ubeda-Garcia, Mercedes& Enrique, Claver-Cortés& Bartolomé, Marco-Lajara& Patrocinio, Zaragoza-Sáez. (2019), "Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations." *Journal of Business Research*, 112, pp. 363-372.
136. Vallina, Salas Andres, Maria D. Moreno-Luzon, and Anna Ferrer-Franco. (2019)"The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?" *Employee Relations* 41.3, pp. 592-613.
137. Venkadasalam, Saravanan&Azhar Mohamad& Imtiaz Mohammad Sifat.(2020) "Operational efficiency of shipping companies." *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 15 No. 5, pp.875-897.
138. Venugopala,Aparna & T.N. Krishnanb& Rajesh, Srinivas, Upadhyayulac& Manish, Kumard(2020)"Finding the micro foundations of organizational ambidexterity -Demystifying the role of top management behavioral integration", *Journal of Business Research*,pp.1-11.
139. Verkhoturov, S., Shelopugina&I., Konovalova, M., & Mikhailova, N. (2020)" Improving Quality of Russian Railways Logistics Services and Client-Centricity Level on" One Contact" Principle by Creating Unified Customer Responsibility Center. In *International Session of Factors of Regional Extensive Development*. Atlantis Press, pp.214-218.
140. Wisnuantara, Muhammad Rian&Nimmi Zulbainarni& Siti Jahroh.(2020) "Analysis of Business Development Model Microfinances Institutions (Case Study PT XYZ).",*International Journal of Research and Review* Vol.7; Issue: 3,pp.161-167.

141. Zamanan, Mohammad Soud Abdullah. (2021), “ Impact Of Talent Management on the Core Capabilities in the Kuwaiti Telecome Sector “, Psychology and Education Journal 58.2: 7021-7026.
142. Zhao, Wenwen&Taiwen, Feng& Xuexiang, Xin&Guangyi Hao. (2020)"How to respond to competitors' green success for improving performance: The moderating role of organizational ambidexterity." Business Strategy and the Environment 30.1, pp.489-506.

الملاحق

الملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب	الاسم	التخصص	مكان العمل
5	أ. د.	ابراهيم جواد كاظم	احصاء	جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد
1	أ. د.	اكرم محسن مهدي الياسري	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ. د.	انتظار احمد الشمري	إدارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
6	أ. د.	بشار عباس الحميري	إدارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
11	أ. د.	ربيع ياسين حمود	تسويق	الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد
4	أ. د.	صلاح الدين حسين صالح	إدارة استراتيجية	الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد
9	أ. د.	صلاح الدين عواد الكبيسي	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
7	أ. د.	عبد الكريم هادي شعبان	إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
10	أ. د.	علي حسون فندي	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
2	أ. د.	فيصل علوان ضاحي الطائي	إدارة معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
3	أ. د.	ميثاق هاتف عبد السادة	نظرية منظمة	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
12	أ. م. د.	أحمد كاظم بريس	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
13	أ. م. د.	حسين حريجة غالي	نظرية منظمة	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
14	م. د.	حيدر شاكر نوري	إدارة عامة	جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد



الملاحق (2) استبانة المحكمين

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا
الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

م/ تحكيم استبانة

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة الدراسة الموسومة (أثر القيادة الاستراتيجية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، التي يروم الباحث الحصول عليها.

يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وفي ضوء تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس اطروحات دكتوراه اجنبية، كما يرجى تفضلكم بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة للتطبيق أفضل من المقاييس المعتمدة في هذه الدراسة وهي كالآتي :

ت	متغيرات الدراسة	المقياس
1	القيادة الاستراتيجية	(Hitt&etal,2009)
2	البراعة التنظيمية	(Lubatkin et al,2006)

شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا...

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الباحث

أنثير مهدي حميد

جامعة كربلاء - كلية الإدارة

والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

المحور الأول : المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب :

1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى2- الرتبة العسكرية: فريق لواء عميد عقيد مقدم رائد3- التحصيل العلمي: شهادة ثانوية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه4- عدد سنوات الخدمة : (1 - 5) سنة (6-10) سنة (11-15) سنة (16-20) سنة (اكثر من 20) سنة5- العمر : (اقل من 30) سنة (30-39) سنة (40-49) سنة (50 - فاكثر) سنة6- مجال الوظيفة الحالية : قائد قوات رئيس أركان القيادة قائد فرقة رئيس أركان الفرقة مدير مديرية مدير قسم أمر لواء مقدم ألواء أمر فوج معاون أمر فوج

المحور الثاني : الاسئلة المتعلقة بالمتغيرات

أولاً : القيادة الاستراتيجية : قدرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا عن تصور مستقبل المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية من خلال تطوير اعمال المنظمة لخلق الابداع التنظيمي للوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1- تحديد الاتجاه الاستراتيجي : تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، فضلاً عن تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وايجاد الحلول المناسبة لها .						
ت	الفقرات قيادة الشرطة الاتحادي:	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	واضحة	غير واضحة		
1	تطمح في تحقيق مكانة متميزة بين المنظمات العراقية في اقرب فرصة					
2	تضع اهدافها اعتمادا على طموحها بتحقيق مكانة متميزة					
3	تعتمد المرونة في تصحيح او تغير الاتجاه الاستراتيجي وفقا لبيئة العمل					
4	تشارك جميع مستوياتها في رسم توجهاتها الإستراتيجية					
5	يدرك منتسبوها معنى الاتجاه الإستراتيجية					
6	توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الاتجاه الإستراتيجية الخاص بها					
2- استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها : موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى تحقيق وبناء ميزة تنافسية .						
7	يعمل فيها أفراد من ذوي الخبرات الجيدة والمؤهلات العملية الكفوءة					
8	توفر كافة إشكال الإسناد المادي والمعنوي للعاملين فيها					
9	تتبنى الأعمال الابتكارية والإبداعية المقترحة من قبل الافراد					
10	تستقطب الخبرات الحديثة والمتطورة وتحاول إضافتها لإعمالها الحالية					
11	تعمل على تطوير أنظمة العمل فيها بالإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
3- تطوير رأس المال البشري : تطوير القدرات والمهارات والمعارف النادرة للموارد البشرية لجعلها ذات قيمة						

الملاحق

للمنظمة وتزيد من ثروتها الاقتصادية.				
12	تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لانجاز اعمالهم			
13	تساعد الافراد على تطوير مهاراتهم بشكل دائم من خلال الدورات التدريبية			
14	تشجع اسلوب العمل الجماعي			
15	تكافئ الافراد الذين يحققون تقييمات عالية في الاداء			
16	تهتم باعداد وتهيئة قادة مستقبليين			
4- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة : القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والطريقة التي يتم انجاز المهام فيها.				
17	تحدد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل العمل			
18	تؤمن المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ خطط الشرطة الاتحادية			
19	تشجع الافراد في الشرطة الاتحادية على اخذ المبادرة بحرية			
20	تشجع على تبادل الأفكار الجديدة وتطبيقها			
5- التأكيد على الممارسات الاخلاقية : مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها داخل المنظمة، والذي يعد أي انتهاك لهذه المعايير من قبل الفرد تصرفاً غير أخلاقي.				
21	تحرص على إعداد قواعد أخلاقية مكتوبة			
22	تشجع الافراد على ممارسة القواعد الأخلاقية			
23	تطبيق برامج للتدريب على أخلاقيات العمل			
24	تعزز الممارسات الأخلاقية المنسجمة مع رؤيتها المستقبلية			
25	بلوغ سمعة عالية في تطبيقات السلوك الأخلاقي			
6- وضع ضوابط تنظيمية متوازنة : مجموعة القيود والضوابط داخل المنظمة والتي لها اثر ملموس في تفادي المشكلات التي تنتج عن التصرفات والسلوكيات اللا اخلاقية من قبل العاملين في المنظمة.				
26	تؤكد وجود آليات رقابية واضحة			
27	تعتمد أساليب التصحيح إثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية وبعدها			
28	تهتم بجانب الرقابة المالية كثيرا			
29	تركز على إن يكون الأداء الفعلي منسجما مع الأداء المخطط			
30	تعتمد بشكل كبير على مبدأ رقابة إستراتيجياتها بشكل دوري			

ثانياً : البراعة التنظيمية : القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة أو استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين البراعة الاستغلالية والبراعة الاستكشافية وبالتالي التوفيق بين موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها.

1. البراعة الاستثمارية (الاستثمار) : استثمار بعض أو كل الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ت	الفقرات	الانتماء		وضوح الفقرة		إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
25	تلتزم بتحسين جودة خدماتها وتخفيض التكلفة					
26	تعمل باستمرار على تحسين موثوقية خدماتها					
27	تزيد من مستويات الاتمته في عملياتها					
28	تعمل على استقصاء رضا أفرادها الحاليين باستمرار					
29	تعمل على تحديد ما تقدم لإرضاء أفرادها الحاليين					
30	تخترق بشكل عميق قاعدة أفرادها الحاليين					
البراعة الاستكشافية (الاستكشاف) : هو البحث عن الفرص خارج المنظمة بدلاً من اعطاء المجال للاخرين لتنزعوا افضل الفرص التي يجب ان تنتهزها المنظمة الناجحة.						
31	تبحث عن افكار تكنولوجية جديدة عن طريق التفكير خارج المألوف					
32	يستند نجاحها على قدرتها على استكشاف تكنولوجيات جديدة					
33	تسعى الى ابتكار عمليات جديدة					
34	تبحث عن طرق ابداعية لتلبية احتياجات أفرادها					
35	تشجع روح المغامرة في المجالات كافة					
36	غالبا تستهدف مجموعات افراد جدد					

الملاحق (3) استبانة العينة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

م/ استبانة

الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم البحث الموسوم بـ(تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، التي يروم الباحث الحصول عليها.

وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون من خبرات علمية ومهنية، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :
1- أن الاجابات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

2- يرجى أن تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً وصحياً.

3- يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الباحث

اثير مهدي حميد

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

المحور الأول : المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- الرتبة العسكرية: فريق لواء عميد عقيد مقدم رائد2 - التحصيل العلمي: شهادة ثانوية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه3- عدد سنوات الخدمة سنة (10-15) سنة (16-20) سنة (21-25) سنة (26-30) سنة (30 فأكثر)4- العمر: سنة (30 من 30) سنة (30-39) سنة (40-49) سنة (50 - فأكثر)5- مجال الوظيفة الحالية: قائد قوات رئيس أركان القيادة قائد فرقة رئيس أركان الفرقة مدير مديرية مدير قسم أمر لواء مقدم ألواء أمر فوج معاون أمر فوج

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الدراسة الإدارية

أولاً: القيادة الاستراتيجية : قدرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا عن تصور مستقبل المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية من خلال تطوير اعمال المنظمة لخلق الابداع التنظيمي للوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1- تحديد الاتجاه الاستراتيجي : تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، فضلاً عن تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها.						
1	تطمح الى تحقيق جودة عالية في عملياتها.					
2	تحدد اهدافها اعتمادا على رؤيتها وطموحاتها الاستراتيجية.					
3	تعتمد مبدأ المرونة في تصحيح او تغيير توجهاتها الاستراتيجية وفقا لتغيرات في بيئة العمل.					
4	تشارك جميع مستوياتها في رسم توجهاتها الإستراتيجية.					
5	يدرك منسوبها اهمية تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية.					
6	توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الاتجاه الإستراتيجي الخاص بها.					
2- استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها : موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى تحقيق وبناء ميزة مستدامة .						
7	تعتمد على الافراد من ذوي الخبرات الجيدة والمؤهلات العلمية الكفوءة.					
8	توفر كافة إشكال الإسناد المادي والمعنوي للعاملين فيها.					
9	تتبنى الافكار الابتكارية والإبداعية المقترحة من قبل الافراد العاملين.					

					تعمل على توفير طرق واليات العمل الحديثة والمتطورة وتحاول اضافتها لاعمالها الحالية.	10
					تعمل على تطوير أنظمة العمل فيها بالإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	11
3- تطوير رأس المال البشري : تطوير القدرات والمهارات والمعارف النادرة للموارد البشرية لجعلها ذات قيمة للمنظمة وتزيد من ثروتها الفكرية .						
					تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لانجاز اعمالهم.	12
					تساعد الافراد على تطوير مهاراتهم بشكل دائم من خلال الدورات التدريبية.	13
					تشجع اسلوب العمل الجماعي.	14
					تكافئ الافراد الذين يحققون تقييمات عالية في الاداء.	15
					تهتم بإعداد و تهيأت قادة مستقبليين.	16
4- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة : القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والطريقة التي يتم انجاز المهام فيها.						
					تعمل على ترجمة السياسات والاجراءات الى قواعد عمل واضحة ومكتوبة.	17
					تؤمن المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ خطط الشرطة الاتحادية.	18
					تشجع منسوبيها على مبادرات العمل الجديدة.	19
					تشجع على تبادل الأفكار الجديدة وتطبيقها.	20
5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية : مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها داخل المنظمة، والذي يعدّ أي انتهاك لهذه المعايير من قبل الفرد تصرفاً غير أخلاقي.						
					تحرص على ترجمة القواعد الاخلاقية والانظمة والاورام الصادرة الى واقع الممارسة الميدانية.	21
					تشجع الافراد على ممارسة السلوكيات الاخلاقية في العمل.	22
					تطبق برامج للتدريب على أخلاقيات العمل.	23

					24	تعزز وتدعم الممارسات الأخلاقية المنسجمة مع رؤيتها المستقبلية.
					25	تسعى الى بلوغ مستوى عالي من السلوك الاخلاقي في عملها.
<p>6- وضع ضوابط تنظيمية متوازنة : مجموعة القيود والضوابط داخل المنظمة والتي لها اثر ملموس في تفادي المشكلات التي تنتج عن التصرفات والسلوكيات اللا اخلاقية من قبل العاملين في المنظمة.</p>						
					26	تؤكد على العمل بأليات رقابية واضحة.
					27	تعتمد أساليب التصحيح إنشاء عملية تنفيذ الإستراتيجية وبعدها.
					28	تهتم بجانب الرقابة الذاتية كثيرا.
					29	تركز على إن يكون الأداء الفعلي منسجما مع الأداء المخطط.
					30	تعتمد مبدأ رقابة استراتيجياتها بشكل دوري.

ثانياً : البراعة التنظيمية : القدرة على استغلال الانشطة الحالية في المجالات القائمة أو استكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين البراعة الاستغلالية والبراعة الاستكشافية وبالتالي التوفيق بين موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1- البراعة الاستثمارية (الاستغلال) : استثمار بعض أو كل الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والاستدامة.						
31	تحرص على استغلال امكاناتها المتوافرة في تحسين ادائها الامني					
32	توظف التقنيات التكنولوجية التي تملكها لاستغلال الوقت بكفاءة وفاعلية					
33	تسعى لتمكين الافراد المنتسبين فيها للتعامل مع الظروف المتغيرة					
34	توظف اساليب متعددة للكشف عن العمليات الارهابية					
35	تهتم بزيادة كفاءة مواردها البشرية وتزويدهم بالمعارف عن طريق (التدريب,التعليم العالي,محاكاة خطط المنظمات الامنية الاخرى...الخ)					
36	توفر كل المستلزمات الضرورية لأداء عملياتها الامنية					
37	تسعى للسيطرة على الازمات الامنية باقل الخسائر المادية والبشرية.					
2- البراعة الاستكشافية (الاستكشاف) : هو البحث عن الفرص خارج المنظمة بدلاً من اعطاء المجال للاخرين لأنتراع افضل الفرص التي يجب ان تنتهزها المنظمة الناجحة						
38	تعمل على تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف التهديدات المحتملة					
39	تهئ مناخا تنظيميا داعما للتغيير					
40	تعديل اهدافها دوريا وتعيد جدولة اعمالها وفقا					

					للظروف التي تواجهها	
					تتبع طرائق واساليب لوجستية جديدة في كل مواجهة مع العمليات الارهابية	41
					تضع استراتيجيات تنظيمية مدروسة للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة بهدف زيادة قدرتها على مواجهة التحديات	42
					تمنح الافراد الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من اداء الاعمال التي يكلفون بها	43
					تشجع الافراد على تقديم الافكار والمقترحات الابداعية لحل الازمات التي تواجهها	44
					تمنح الافراد المكافآت التشجيعية عند تقديم مبادرات ناجحة	45

الملاحق (4) كتاب تسهيل المهمة

جمهورية العراق
وزارة الداخلية
وكالة الوزارة لشؤون الأمن الاتحادي
قيادة قوات الشرطة الاتحادية
الاركان العامة
التدريب
المقرر



الشرطة الاتحادية نهجها فرض القانون
وحماية الممتلكات العامة والخاصة
(محدود)

العدد : ق ٨/٦/٥ / ٢٠٢١
التاريخ : ٢٠٢١ / \ / \

إلى / مكتب القائد شرطة اتحادية
قيادة الفرقة الاولى شرطة اتحادية
قيادة الفرقة الثانية شرطة اتحادية
مديريات وأقسام القيادة ()

الموضوع / استمارة استبانة

نرفق طيما استمارة استبانة الخاصة بدراسة
(تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية)
لاتخاذ ما يلزم وإعلامنا ... مع التقدير .

المرفقات

استمارة استبانة ()

اللواء الركن
احمد حاتم حميد
رئيس اركان قيادة قوات الشرطة الاتحادية
٢٠٢١ / ١ / ٩

(محدود)



الى / وزارة الداخلية / قيادة قوات الشرطة الاتحادية
م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا اثير مهدي حميد / دبلوم عالي / تخطيط استراتيجي
امني في قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات
الرسالة.

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.م.د. محمد حسين كاظم

م. العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2020 / 12 / 7

صورة منه الى /

- الدراسات العليا / الاشارة الشخصية .
- الصادرة.

ABSTRACT

The study aimed to test the impact of strategic leadership as an independent variable in organizational ambidexterity as a dependent variable, and in order to achieve this, the study relied on six dimensions of strategic leadership practices represented by (strategic direction, core competencies, human capital, organizational culture, ethical practices, and controls). organizational), and the dimensions of organizational ambidexterity were adopted (exploration ambidexterity, investment ambidexterity) based on ready-made standards.

The leadership of the Iraqi Federal Police was chosen to test the hypotheses of this study by means of a questionnaire prepared for this purpose. The study sample included (154) leaders in the Federal Police. The problem of the study was (weak interest of public organizations departments, especially security, in organizational ambidexterity), as it was formulated in the form of questions that were among the Most notably, “What is the role of strategic leadership in achieving organizational ambidexterity in the Iraqi Federal Police”, and the importance of the study was evident in its handling of the link between two important variables in the Federal Police in the Iraqi Ministry of Interior, being the party responsible for maintaining order and achieving security for the Iraqi individual. A set of statistical methods were used, the most important of which is structural equation modeling in the direct impact test between variables. The study reached several conclusions , including the Federal Police leadership is keen to exploit its available capabilities in improving its security performance by employing the technological techniques it possesses to use time efficiently and effectively, and employing multiple methods to detect terrorist operations as well as interest in increasing the efficiency of its human resources and providing them with knowledge through Training, education and simulation plans of successful security organizations. And to provide the necessary supplies to perform its security operations on an ongoing basis, with minimal losses. The study recommended a number of recommendations, including the necessity for the Federal Police Command to create a new department whose mission is limited to providing logistical support to its employees, in addition to supporting its affiliates morally to raise their levels of organizational ambidexterity

Key words : strategic leadership, organizational ambidexterity, leadership of Iraqi federal police

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration
Postgraduate Studies



**THE EFFECT OF STRATEGIC
LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY - STUDY OF THE
OPINIONS OF A SAMPLE OF LEADERS IN
THE IRAQI FEDERAL POLICE**

A letter submitted to the Board of the College of Administration
and Economics / University of Karbala, which is part of the
requirements for obtaining the degree of a higher diploma
equivalent to a master's in strategic planning

By

ATHEER MAHDI HAMID

supervision

ASST. PROF. DR SAHAR ABBAS HUSSEIN

1443 A.H

2021 A.D