



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا / برنامج الماجستير
قسم ادارة الاعمال

تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الاهلية
في منطقة الفرات الاوسط

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في علوم إدارة الأعمال
تقدم بها

علي جابر عبدعلي الفتلاوي

بإشراف

أ.م.د. احمد عبد الله امانة الشمري

2023

1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت
فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك
فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم
في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله
إن الله يحب المتوكلين

صدق الله العلي العظيم

سورة ال عمران (159)

إقرار المشرف

اشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ(تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في الفرات الوسط) التي تقدم بها الباحث (علي جابر عبدعلي الفتلاوي) قد جرت تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



أ.م.د. احمد عبدالله أمانه الشمري

2023 / 6 / 18

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية المشرف أرحح هذه الرسالة للمناقشة .



الاستاذ الدكتور

محمود فهد الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2023 / /

إقرار المقوم اللغوي

اشهد أن رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة بـ(تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي /دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الوسط) التي تقدم بها الباحث (علي جابر عبدعلي الفتلاوي) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .



المقوم اللغوي

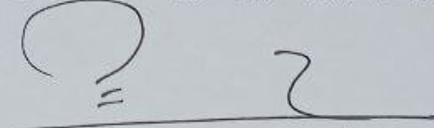
المدرس/ صلاح مهدي جابر

كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء

2023/ /

اقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الوسط) والمقدمة من قبل الطالب (علي جابر عبد علي الفتلاوي) وقد ناقشنا الطالبة في محتويات الرسالة و وجدنا بانها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير (احسان)


أ.د زينب مكى محمود

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد


أ.م.د افنان عبد علي الاسدي

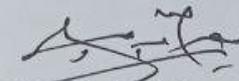
جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد

(عضوا)


ا.م.د احمد عبدالله امانة

جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد

(عضوا ومشرفا)


أ.م.د عبد الاله جميل وطن

جامعة كربلاء-كلية ادارة والاقتصاد

(عضوا)

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المقومين العلمي واللغوي على رسالة الماجستير قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد للطالب (علي جابر عبد علي الفتلاوي) الموسومة بـ (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) واستناداً للصلاحيات المخولة لنا أُرشد هذه الرسالة للمناقشة

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

أ.د. محمد حسين الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

إلى والدي العزيز ووالدتي الغالية امد الله في اعمارهم وادام عليهم
الصحة والعافية برا وإحساناً وفخراً . .

الى من ازهرت الحياة بوجودهم زوجتي وابنائي (عباس وفاطمة وزينب)
إلى اخوتي وأخواتي جميعاً اللهم ارزقهم أسمى مراتب الدنيا وأعلى منازل
الجنة.

إلى كل من علمني حرفاً وزرع بذرة العلم في صدري . . أساتذتي الكرام في

جميع مراحل دراستي ومشرفي الفاضل

إلى جميع أقاربي وأصحابي وزملاء الدراسة . شكراً وامتناناً .

اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا . .

شكر وعرfan

الحمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين النبي محمد الأمين وآل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المتقين، أما بعد فلا يسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتتان إلى المشرف الأستاذ المساعد الدكتور (أحمد عبدالله امانه الشمري)، لما بذله من جهدٍ ووقت في اغناء هذه الدراسة بما هو قيم و ما قدّمه لي من نصح وتوجيه و ما ابداه من ملاحظات كان لها الاثر في تجاوز الصعاب ولسعة صدره و فيض انسانيته فقد كان لي موجها و أستاذاً و أخاً ... متمنيا من الله عز وجل أن يوفقه لما هو خير... وأتقدم بالشكر والتقدير والعرfan إلى رئيس واعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها وشكري وعرفاني للأستاذين الفاضلين (المقوم العلمي والخبير اللغوي) على جهودهما في إظهار الرسالة بشكلها اللائق علميا ولغويا . كما أتقدم بخالص شكري وأمتناني إلى السادة المحكمين الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذه الدراسة. كما أتقدم بشكري المتواصل وثنائي العطر إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) و معاون العميد للشؤون الادارية الدكتور (علي احمد فارس) لدعمهما الأبوي في تذليل الصعاب أمام طلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى السيد رئيس القسم (الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي) وكل الاساتذة المحترمين. ويقتضي واجب العرفان أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الجامعات والكليات الاهلية التي ساعدت الباحث بتقديم المعلومات المهمة. كما أتقدم بالشكر والعرfan الى جميع زملائي الذين ساعدوني ولو بكلمة واحدة كل من (اثير عادل واحمد بشير) وبقية الاخوة متمنياً للجميع دوام التوفيق.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير مدى تبني سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط - العراق. اذ تم اعتماد ابعاد القيادة البارعة والمتمثلة بـ(سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) استناداً لـ(Zacher&Rosing,2015) في حين تم اعتماد عمليات التعلم الاستراتيجي والمتمثلة بـ(توليد، توزيع، تفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) استناداً لـ(Idris&AL-Rubaie,2013). اذ تم اختيار الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط كمجتمع للدراسة الحالية، وذلك عن طريق استمارة استبان اعدت لهذا الغرض، وبلغت العينة (171) فرداً من القيادات الادارية والعلمية شملت (رؤساء الجامعات ومساعديهم ، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الاقسام العلمية والادارية). وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية والمعالجة المناسبة في تحليل البيانات واثبات الفرضيات الثلاث التي افترضها الباحث ضمن دراسته الحالية، اذ تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي واختبارات التوزيع الطبيعي والموثوقية كرونباخ الفا والاتساق الداخلي ومجموعة من الاحصاءات الوصفية ومجموعة من الاحصاءات التحليلية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة ببعديها السلوكيات المنفتحة للقيادة والسلوكيات المنغلقة للقيادة ضمن بيئة العمل في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي لتلك الجامعات والكليات الاهلية، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من ابرزها هو ضرورة ان تولي ادارة الجامعات والكليات ميدان التطبيق مزيداً من الاهتمام في تبني ودعم سلوكيات القيادة البارعة في مكان العمل لتعزيز مستويات التعلم الاستراتيجي لديها بما يعزز مكانتها الاستراتيجية لمواجهة تأثيرات الجامعات والكليات المنافسة في بيئة الاعمال المحلية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، التعلم الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الاهداء	1
ب	شكر وعرقان	2
ت	المستخلص	3
ث-ج	قائمة المحتويات	4
ح	قائمة الاشكال	5
خ-د	قائمة الجداول	6
ذ	قائمة الملاحق	7
2-1	المقدمة	8
22-3	الفصل الاول - الاطار العام لدراسة	
13-3	المبحث الاول - بعض الدراسات السابقة	9
22-14	المبحث الثاني - منهجية الدراسة	10
62-23	الفصل الثاني - الاطار النظري للدراسة	11
42-23	المبحث الاول - القيادة البارعة	12
60-43	المبحث الثاني - التعلم الاستراتيجي	
62-61	المبحث الثالث - العلاقة بين المتغيرات	13

93-63	الفصل الثالث - الجانب العملي للدراسة	14
73-63	المبحث الاول - تقويم مقاييس الدراسة واختبارها	15
83-74	المبحث الثاني - وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها	16
93-84	المبحث الثالث - اختبار الفرضيات	17
96-94	الفصل الرابع - الاستنتاجات والتوصيات	18
95-94	المبحث الاول - الاستنتاجات	19
96	المبحث الثاني - التوصيات	20
97-115	قائمة المصادر	21

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
2	هيكلية الدراسة	1
17	المخطط الفرضي للدراسة	2
23	هيكلية الفصل الثاني	3
26	مكونات القيادة	4
35	مهام ادوار القيادة البارعة	5
41	انموذج نظري للقيادة البارعة	6
42	مصفوفة المزج للسلوكيات القيادة	7
47	عمليات التعلم الاستراتيجي داخل المنظمة	8
53	التعلم الاستراتيجي: عملية القيادة	9
66	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	10
68	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة	11
70	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التعلم الاستراتيجي	12
77	الشكل البياني لمستوى إبعاد القيادة البارعة	13
83	الشكل البياني لمستوى إبعاد التعلم الاستراتيجي	14
87	انموذج تأثير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي	15
89	انموذج تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة في التعلم الاستراتيجي	16
90	انموذج تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي	17
92	تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي	18

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7-3	جدول الدراسات السابقة للمتغير القيادة البارعة	1
12-8	جدول الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التعلم الاستراتيجي	2
17	جدول متغيرات الدراسة والمقاييس	3
19	جدول تفاصيل عينة الدراسة	4
19	جدول خصائص عينة الدراسة	5
29-31	جدول تعريف القيادة البارعة	6
32	جدول موازنة الاستغلال والاستكشاف عبر القيادة البارعة	7
40	جدول خصائص سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة	8
48-50	جدول تعريف التعلم الاستراتيجي	9
63	جدول الرموز المعتمدة للمقاييس	10
64	جدول نسب الاتفاق المحكمين حول فقرة اداة القياس	11
66	جدول اختبار التقلطح والالتواء لمتغيرات البحث	12
67	جدول معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	13
69	جدول نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة البارعة	14
70-71	جدول نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتعلم الاستراتيجي	15
72	جدول قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس البحث	16
72-73	جدول قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	17
74	جدول تفسير قيم الوسط الحسابي	18
75	جدول المقاييس الوصفية لبعث سلوكيات القيادة المنفتحة	19
76	جدول المقاييس الوصفية لبعث سلوكيات القيادة المنغلقة	20

77	جدول المقاييس الوصفية للقيادة البارعة بأبعادها	21
79	جدول المقاييس الوصفية لبعء توليد المعرفة الاستراتيجية	22
80	جدول المقاييس الوصفية لبعء توزيع المعرفة الاستراتيجية	23
81	جدول المقاييس الوصفية لبعء تفسير المعرفة الاستراتيجية	24
82	جدول المقاييس الوصفية لبعء تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	25
82	جدول وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بأبعاده	26
84	جدول تفسير قيمة علاقة الارتباط	27
85	جدول علاقات الارتباط بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي	28
88	جدول مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي	29
89	جدول مسار ومعلمات اختبار تأثير الرقابة على المدخلات في التعلم الاستراتيجي	30
91	جدول مسار ومعلمات اختبار تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي	31
93	جدول مسارات ومعلمات اختبار تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي	32

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
اسماء السادة المحكمين	1
الاستبانة الاولى	2
الاستبانة	3
كتب تسهيل مهمة	4

المقدمة

اظهرت الدراسات المتعلقة بنظريات القيادة في العقد الاخير اهتمام كبير وواسع من قبل الباحثين حول نماذج وسلوكيات القيادة ومن اهم هذه النماذج القيادة البارعة اذ تعد مهارة حاسمة في مختلف المجالات حيث ان القادة البارعين يتمتعون بصفات ومهارات تساعد المنظمات على تحقيق النجاح ومواجهة التحديات ومن هنا انبثقت الفكرة لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة البارعة عبر سلوكياتها المختلفة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي. وقد اصبحت القيادة البارعة ركيزة اساسية من ركائز ادارة المنظمات لغرض اكتساب المعرفة وتحقيق مخزون معرفي تراكمي لتحقيق الاهداف.

كان لابد على المنظمات ايلاء المزيد من الاهتمام للتعلم الاستراتيجي كونه وسيلة مهمة وفاعلة لتنمية المنظمات وتطويرها ، اذ يركز التعلم الاستراتيجي على تبني افكار تتعدا ما تملكه المنظمات من خبرات عن تكنولوجيا المعلومات الحديثة وعلية يعد التعلم الاستراتيجي نهج مهم يهدف الى تعزيز قدرات المنظمات المبحوثة اذ يركز على مهارات التفكير والتخطيط ومعالجة المعلومات بشكل اعمق واكثر تفصيلاً.

اذ تبرز اهمية الدراسة عن طريق اهمية متغيراتها اذ انها تناولت متغيرات ادارية حديثة تسعى من خلالها الى تطوير اداء عمل المنظمات التعليمية الاهلية في العراق، كما تعد مصدر علمي من خلال الربط التفاعلي بين سلوكيات القيادة البارعة وعمليات التعلم الاستراتيجي في تلك المؤسسات التعليمية.

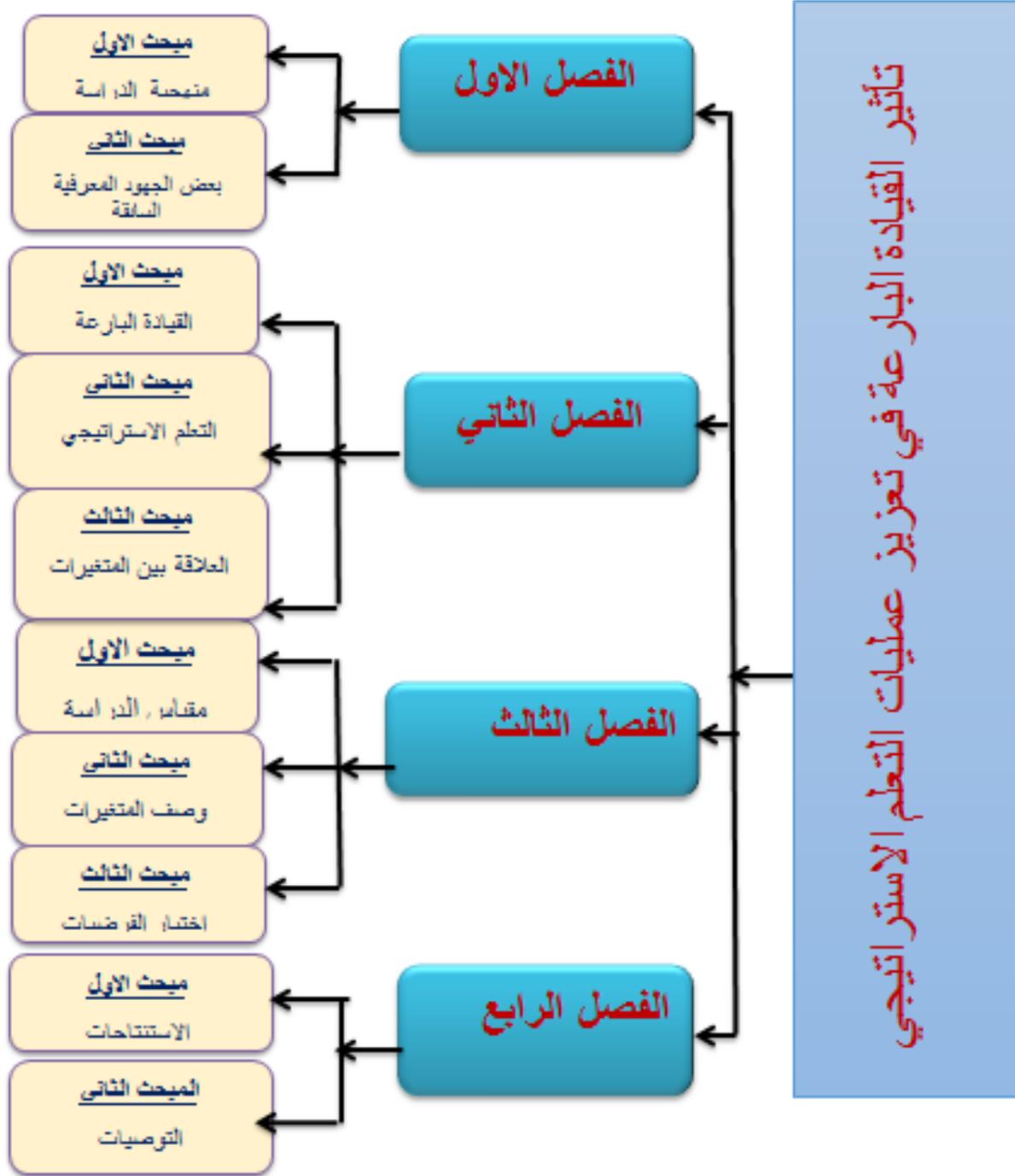
تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرات المدروسة وأهميتها من خلال تشخيص العلاقة بين (القيادة البارعة بسلوكياتها ، وتعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي) للجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط مجتمع الدراسة، ومن اجل ان يكون هيكل الدراسة واضحاً لتحقيق اهداف الدراسة تم تقسيمة الى اربعة فصول تضمنت الاتي:

1. الفصل الاول: يشتمل على مبحثين اختص المبحث الاول باستعراض بعضاً من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية عن متغيرات الدارسة الرئيسة، اما المبحث الثاني تناول المنهجية العلمية للدراسة الحالية.

2. الفصل الثاني: يختص هذا الفصل بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية اذ اشتمل على ثلاثة مباحث تناول الاول منها المتغير المستقل القيادة البارعة بينما تضمن المبحث الثاني المتغير المعتمد التعلم الاستراتيجي في حين خصص المبحث الثالث للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

3. الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة واشتمل على ثلاثة مباحث تم تخصيص الاول منها للاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة ، وخصص الثاني لوصف اراء عينة الدراسة وتشخيصها عن متغيرات الدراسة وابعادها ، بينما تضمن المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

4. الفصل الرابع: يختص بعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية ، اذ تضمن المبحث الاول اهم الاستنتاجات كما تناول المبحث الثاني اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة الحالية .



شكل (1) هيكلية الدراسة

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الاول

بعض الجهود المعرفية السابقة والاطار
المنهجي

المبحث الاول

الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

المبحث الاول بعض من الدراسات السابقة

توطئة :

يستكشف هذا المبحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(القيادة البارعة ، التعلم الاستراتيجي) مع ابراز الاختلافات والاسهامات المعرفية والمنهجية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وبالتالي تم تقسيم، هذا المبحث الى اربعة فقرات رئيسة اذ تخص الفقرة الاولى استعراض الدراسات السابقة الاجنبية والعربية الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة البارعة)، أما الفقرة الثانية تختص في استعراض الدراسات السابقة للمتغير المعتمد (التعلم الاستراتيجي) اما الفقرة الثالثة فتضمنت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وتناولت الفقرة الرابعة والاخيرة مميزات الدراسة الحالية وكالاتي:

أولاً : بعض من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية الخاصة بالمتغير المستقل القيادة البارعة يوضح الجدول الاتي ابرز الدراسات السابقة الاجنبية و العربية المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة البارعة وفق عدة فقرات هي (عنوان الدراسة ،نوع الدراسة ،هدف الدراسة ،الابعاد الدراسة ،المجتمع والعينة ،ابرز نتائج الدراسة) وكالاتي :

جدول (1) بعض من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية المتعلقة بالقيادة البارعة

1-دراسة (Zacher&Rosing,2015)	
Ambidextrous leadership and team innovation	عنوان الدراسة
القيادة البارعة وابداع الفريق	نوع الدراسة
تحليلي	هدف الدراسة
تقديم تقرير عن الاختبار التجريبي الأول لنظرية البراعة في القيادة من أجل الابداع	المجتمع والعينة
شملت العينة من المجتمع (33) قائد و(90)موظف من شركات التصميم المعماري والداخلي.	ابعاد الدراسة
- سلوكيات القيادة المنفتحة. - سلوكيات القيادة المنغلقة .	ابرز النتائج
أظهرت هذه الدراسة أن التفاعل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة توقع ابتكار الفريق بما يتجاوز الآثار الرئيسية الإيجابية لسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بحيث كان ابتكار الفريق أعلى عندما يكون كلاهما.	

2- دراسة (Ahlers,2017)	
Ambidextrous Leadership in Innovation A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.	عنوان الدراسة
القيادة البارعة في الابداع دراسة حالة متعددة لقادة الابداع عن ترانصف سلوكيات القائد المنفتحة والمنغلقة.	عنوان الدراسة
استقرائي واستنباطي .	نوع الدراسة
شرح وتفسير تحقيق الترانصف بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة واختبار وتأثير سلوكيات القيادة البارعة والعلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع .	هدف الدراسة
- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المنغلقة .	الابعاد الدراسة
شملت العينة من المجتمع مجموعة من الشركات الصناعية في ألمانيا وتتكون العينة الدراسة (5) من كبار المدراء العاملين لهذه الشركات.	المجتمع والعينة
- أن القادة البارعون لديهم دوراً محورياً لدعم عملية الابداع . - يبدلون القادة البارعين بين سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوكيات القيادة المنفتحة لدعم مستوى الابداع في المنظمة . - سلوكيات القيادة البارعة المنغلقة والمنفتحة لها تأثير ايجابي في تنمية ودعم الابداع بالمنظمة . - توجد علاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة وتعزيز الابداع .	ابرز النتائج
3-دراسة (Awan,2018)	
The Effects of an Ambidextrous Leadership on the Relationship between Governance Mechanism and Social Sustainability.	عنوان الدراسة
تأثيرات القيادة البارعة على العلاقة بين آلية الحوكمة والاستدامة الاجتماعية	عنوان الدراسة
تحليلي	نوع الدراسة
التحقيق في آثار الحوكمة والتبادلية والعلائقية على الاستدامة الاجتماعية للشركة عندما يظهر قادة التبادلية والتحويل تأثيراً قوياً على آلية الحوكمة.	هدف الدراسة
- سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج . - سلوكيات القيادة المتجه نحو الداخل.	الابعاد الدراسة

مجتمع الدراسة شملت شركة الصناعات التحويلية في باكستان وشملت العينة (540) من العاملين.	المجتمع والعينة
- ان القيادة البارعة والية الحوكمة تخدمان احتياجات الشركات الصناعية كأداة لدعم الاستدامة الاجتماعية. - القيادة البارعة تسهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية.	ابرز النتائج
4- دراسة (Kung&Uen,2020)	
Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums	عنوان الدراسة
القيادة البارعة وإبداع الموظفين في المتاحف العامة	نوع الدراسة
تحليلي	هدف الدراسة
استكشاف تأثير القيادة البارعة على السلوكيات الإبداعية للموظفين في المتاحف العامة بناءً على نظرية البراعة للقيادة من أجل الإبداع.	الابعاد الدراسة
- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المنغلقة .	المجتمع والعينة
شملت عينة الدراسة متعدد المستويات كل من (30) مديرًا للموارد البشرية و(74) مدير قسم و(237) موظفًا في المتاحف العامة التايوانية.	ابرز النتائج
وجود تأثير للقيادة البارعة في إدارة المتحف بالإضافة إلى ذلك وجود تأثير وسيط للمناخ التنظيمي الإبداع لشرح تأثير القيادة البارعة على السلوكيات المبدعة للموظفين.	
5- دراسة (Tang& Wei,2022)	
How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use	عنوان الدراسة
كيف تؤثر القيادة البارعة والفاعلية الذاتية للموظفين في نظام المؤسسة المستخدم.	نوع الدراسة
تحليلي	هدف الدراسة
تأثير القيادة البارعة على مستوى الفريق في الموظفين الذين يستخدمون نظام المؤسسة من خلال كفاءتهم الذاتية.	الابعاد الدراسة
- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المنغلقة .	المجتمع والعينة
شملت عينة الدراسة (218) موظفًا يعملون في (56) مجموعة عمل في مؤسسة مالية صينية.	ابرز النتائج
أن القيادة البارعة تؤثر على إبداع الكفاءة الذاتية للموظفين وفاعلية الأداء الذاتية	

وتحسن استخدام الموظفين للنظام. علاوة على ذلك، فإن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط العلاقة بين القيادة البارعة والاستخدام الاستكشافي.	
6- دراسة (مزه، 2017)	
عنوان الدراسة	توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	امكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين.
ابعاد الدراسة	- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المنغلقة .
المجتمع والعينة	شمل مجتمع الدراسة الكليات التابعة لجامعة القادسية والبالغ عددها (18) كلية وكانت العينة من اعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (287) فرداً
ابرز نتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة وسلوكيات الابداعية.
7- دراسة (التميمي، 2019)	
عنوان الدراسة	دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	التحقق من علاقة تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي لعينة من قيادات في وزارة الشباب والرياضة
الابعاد الدراسة	-سلوكيات القيادة المنفتحة -سلوكيات القيادة المنغلقة
المجتمع والعينة	شملت مجموعة من القيادات في وزارة الشباب والرياضة وعدد العينة (250) فرداً
ابرز النتائج	وجود تأثير مباشر لسلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي مع وجود تأثير على سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بشكل مباشر في المحتوى عمليات الوزارة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
8- دراسة (الشمري، 2020)	
عنوان الدراسة	الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	اختبار التأثير التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي
الابعاد الفرعية	- سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج - سلوكيات القيادة المتجه نحو الداخل

المجتمع والعينة	شمل المجتمع المنتسبين والاداريين والفنيين لمديرية مرور كربلاء المقدسة واجمالي العينة (107)
ابرز النتائج	ان سلوكيات القيادة البارعة اسهمت في تعزيز وتفسير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء وهذا يشير الى ان القيادة توظف بشكل جيد سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز اسس النجاح الاستراتيجي.
9- دراسة (حسن، 2021)	
عنوان الدراسة	دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	اختبار الدور التفاعلي للقيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة
الابعاد الدراسة	- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المغلقة.
المجتمع والعينة	شملت عينة من تدريسي ورؤساء الاقسام في جامعة واسط وبلغت العينة الاجمالية (198) فرداً
ابرز النتائج	وجود دور تفاعلي للقيادة البارعة لتعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة .
10- دراسة (علوان، 2022)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	معرفة دور القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في وزارة الكهرباء
الابعاد الدراسة	- سلوكيات القيادة المنفتحة . - سلوكيات القيادة المغلقة.
المجتمع والعينة	شملت عينة البحث (120) فرداً من وزارة الكهرباء والطاقة
ابرز النتائج	وجود تأثير للقيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي

ثانياً: بعض من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية الخاصة بالمتغير المعتمد التعلم الاستراتيجي يوضح الجدول (2) الاتي ابرز الدراسات السابقة الاجنبية والعربية المتعلقة بالمتغير المعتمد للتعلم الاستراتيجي مصنفة بحسب الفقرات الاتية: (عنوان الدراسة، نوع الدراسة، هدف الدراسة، ابعاد الدراسة، المجتمع والعينة، وابرز النتائج) وكالاتي:-

جدول (2) بعض من الدراسات السابقة الاجنبية والعربية المتعلقة بالمتعلم الاستراتيجي

1-دراسة (Idris & Al-Rubaie,2013)	
عنوان الدراسة	Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility
نوع الدراسة	أختبار تأثير التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية تحليلي
هدف الدراسة	فحص تأثير التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية .
ابعاد الدراسة	- توليد المعرفة الاستراتيجية - توزيع المعرفة الاستراتيجية - تفسير المعرفة الاستراتيجية - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
المجتمع والعينة	شمل المجتمع شركة البا هوس وبلغت عينة الدراسة (55) فرداً
ابرز نتائج	أن التعلم الاستراتيجي (إنشاء المعرفة الاستراتيجية ، وتوزيع المعرفة الاستراتيجي ، وتفسير المعرفة الاستراتيجي وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) له تأثير كبير على المرونة الاستراتيجية في شركة إلبا هاوس .
2-دراسة (Sirén&Kohtamäki,2016)	
عنوان الدراسة	Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning
نوع الدراسة	تمدد التعلم الاستراتيجي إلى اقصى حد: التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم تحليلي
هدف الدراسة	تحليل فوائد الأداء المحتملة للتفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات التعلم الاستراتيجي.
ابعاد الدراسة	- إنشاء المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.
المجتمع والعينة	شمل مجتمع الدراسة الشركات البرمجيات الصغيرة والمتوسطة وكانت العينة (182) شركة.
ابرز نتائج	أن التعلم الاستراتيجي يعدل بشكل إيجابي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

3- دراسة (Gupta & Bose, 2019)	
<p>Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of crowd funding model Technological Forecasting and Social Change</p> <p>التعلم الاستراتيجي لريادة السوق الرقمية: اختبار نموذج تحول التمويل الجماعي للتنبؤ التكنولوجي والتغيير الاجتماعي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحليلي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التعرف على عملية تحويل نموذج الأعمال للمشاريع الرقمية الرائدة من خلال التعلم الاستراتيجي والخبرة وفهم دور التعلم الاستراتيجي في تطوير قدرات المنصة الرقمية لتحقيق مثل هذا التحول وكذلك تحديد الدور الفريد لـ البنية التحتية الرقمية لتحقيق الهيمنة على السوق</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- إنشاء المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>
<p>بلغت عينة الدراسة (44) فردا من المناصب الادارية في شركة ناشئة للتمويل الجماعي للأنترنيت في الهند</p>	<p>المجتمع والعينية</p>
<p>ان التعلم الاستراتيجي له دور فاعل في عملية تطوير الاستراتيجية الرقمية نتيجة لتنمية القدرات.</p>	<p>ابرز نتائج</p>
4- دراسة (Islam&Munir,2022)	
<p>How important strategic learning capabilities are during COVID-19? A model for innovation ambidexterity</p> <p>مدى أهمية امكانات التعلم الاستراتيجي خلال COVID-19؟ نموذج للبراعة الابداعية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحليلي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التحقيق من تأثير الريادة الاستراتيجية على الابداع الاستكشافي والاستغلالي في ظل وجود امكانات تعلم استراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>

المجتمع والعينية	شملت عينة الدراسة مجموعه من الموظفين والبالغ (298) موظفًا يعملون في بيوت البرمجيات في باكستان.
ابرز نتائج	وجود علاقة ارتباط إيجابية لريادة الأعمال الاستراتيجية مع الأبعاد الاستكشافية والاستغلالية الابداع .
5-دراسة (Hosseininia et al. , 2023)	
عنوان الدراسة	The interaction between exploratory behaviours and entrepreneurial opportunity recognition by agriculture students: The mediating role of strategic learning and mindfulness التفاعل بين السلوكيات الاستكشافية وتمييز الفرص الريادية من لدن طلبة الزراعة: الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي واليقظة.
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	التحقيق في التفاعل بين السلوكيات الاستكشافية وتمييز الفرص الريادية بين طلاب الزراعة بوساطة التعلم الاستراتيجي واليقظة.
ابعاد الدراسة	- توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية.
المجتمع والعينية	جريت الدراسة على طلاب الزراعة بجامعة بو علي سينا في مدينة همدان بإيران (420). كانت العينة 200 شخص .
ابرز نتائج	أن السلوكيات الاستكشافية كان لها تأثير إيجابي وهام على تمييز الفرص الريادة واليقظة والتعلم الاستراتيجي للطلاب. أن السلوكيات الاستكشافية يمكن أن تؤثر على وعي الطلاب وتعلمهم الاستراتيجي
6- دراسة (الهواري والرشيدي، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على القدرات الديناميكية
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	أثير التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في الشركات الطيران الكويتية
ابعاد الدراسة	- توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية .

	- تنفيذ المعرفة الاستراتيجية .
المجتمع والعينة	كانت عينة البحث (110) فرداً من شركة الطيران الكويتية.
ابرز النتائج	وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق القدرات الديناميكية .
7-دراسة (الفتلاوي واخرون ،2020)	
عنوان الدراسة	تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	معرفة الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.
ابعاد الدراسة	- توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
المجتمع والعينة	كانت عينة البحث مكونة من (104) فرداً ينتمون الى الجامعات الاهلية في البصرة
ابرز النتائج	يؤدي التعلم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة دوراً متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومتغيراً وسيطاً لسيادة الاستراتيجية بأبعاده المجتمعية في الجامعات الاهلية عينة البحث وأن التعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤثر في السيادة الاستراتيجية للجامعات محل البحث.
8- دراسة (الطرفي ،2021)	
عنوان الدراسة	تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية .
نوع الدراسة	تحليلي
هدف الدراسة	اختبار الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجيات الأعمال الرقمية بالتطبيق في عينة من شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة،
ابعاد الدراسة	- توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية .
المجتمع والعينة	شركة اسيا سيل وزين العراق وكورك تليكوم والكفيل امنية وعراق سيل اذ اشتملت العينة على مديري الفروع ورؤساء الأقسام توزيع استبيان شمل (64) من ومسؤولي الشعب

والوحدات الإدارية والفنية والهندسية فضالاً عن المديرين المفوضين للوكالة الخاصة.	
الامكانيات الاستراتيجية، تؤثر تأثير فعال لتعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية .	ابرز نتائج
9- دراسة (الحاتمي،2022)	
التعلم الاستراتيجي وتأثيره في سلوك الانحراف في مكان العمل	العنوان الدراسة
تحليلي	نوع الدراسة
دراسة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل ومعرفة تأثير التعلم الاستراتيجي على سلوك الانحراف في مكان العمل	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - توليد المعرفة الاستراتيجية . - توزيع المعرفة الاستراتيجية . - تفسير المعرفة الاستراتيجية . - تنفيذ المعرفة الاستراتيجية . 	ابعاد الدراسة
عينة الدراسة مكونه من (117) من الموظفين العاملين في معمل اسمنت النجف الاشرف	المجتمع والعينية
وجود تأثير للتعلم الاستراتيجي في سلوك الانحراف في مكان العمل وكذلك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغيرين	ابرز النتائج
10- دراسة (حميد،2023)	
دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية	عنوان الدراسة
تحليلي	نوع الدراسة
التعرف على دور التعلم الاستراتيجي بأبعادها (توليد المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، في تعزيز المناعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (التعلم التنظيمي ،الذاكرة التنظيمية ،الجينات التنظيمية.)	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - توليد المعرفة الاستراتيجية - وتوزيع المعرفة الاستراتيجية - وتفسير المعرفة الاستراتيجية - وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية 	ابعاد الدراسة
مجتمع الدراسة تمثل (12) مستشفى خاصة في مدينة اربيل وكانت عينة البحث (76) مدير من مدرء الاقسام .	المجتمع والعينية
وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة اذ كلما زاد ارتكاز ،المستشفيات المبحوثة على تبني ابعاد التعلم الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية .	ابرز النتائج

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وابعادها وكذلك عدد من المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة يتضح لنا مجموعة من النقاط هي:

- 1- التعرف على المستجدات البحثية والعلمية في مجال الدراسة الحالي والتعمق في متغيرات الدراسة.
- 2- الاستفادة من استخدام المقاييس العالمية في الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في تصميم الاستبانة .
- 3- اشارت الدراسات السابقة الى العديد من المراجع والمصادر العلمية التي توفر الكثير من الوقت والجهد لدى الباحث.
- 4- اسهمت الجهود العلمية السابقة وبشكل واضح في اغناء الجانب الفكري والنظري والاستفادة من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة من اطراح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمواقع الالكترونية.
- 5- شكلت الجهود العلمية السابقة المرتكز الاساسي في اختيار مجتمع الدراسة تم تطبيق الدراسة في الجامعات والكليات الاهلية الخاصة في الفرات الاوسط لأنها من المؤسسات العلمية المهمة التي تساعد على تطوير الازدهار والتقدم العلمي.
- 6- معرفة نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي سعت الى دعم نتائج الدراسة الحالية وتحليلاتها الميدانية.
- 7- التعرف على الاساليب الاحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة لغرض تحليل والاختبار .

رابعاً: مميزات الدراسة الحالية

1. سعى الباحث من خلال الدراسة الميدانية في البيئة العراقية وتحديدًا في مجال التعليم العالي ان تكون نتائج الدراسة في خدمة الجامعات / الكليات المبحوثة بشكل خاص وقطاع التعليم العالي بشكل عام.
2. تشجيع وزيادة الاهتمام على تبني متغيرات الدراسة في رسم سياسات الكليات لتصدي الى المتغيرات والتكيف مع البيئة ومتطلبات الجامعة والمشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل.
3. لم يتم التطرق سابقًا في الدراسات والابحاث لربط متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة (القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي مجتمعة) وهذا ما شجع الباحث لدراسة هذه العلاقة للوصول الى نتائج وتوصيات تخدم بيئة المجتمع.
4. تعزيز دراسة سلوكيات القيادة البارعة في الجامعات والكليات الاهلية العراقية نحو التعلم الاستراتيجي.
5. لا توجد دراسة اجنبية او عربية تعزز العلاقة بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي بحسب علم الباحث في البيئة العراقية.
6. لا توجد دراسة اجنبية او عربية تناولت دراسة التعلم الاستراتيجي كمتغير معتمد حسب علم الباحث في البيئة العراقية .

المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة

توطئة :

تعد منهجية البحث من أسس مشروع البحث العلمي إذ أنها العمود الفقري لأي بحث او دراسة يتم عن طريقها التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمات وكيفية التعامل معها بطريقة علمية تناقش من خلال عدة فقرات منها التخصصات التي تشمل (تساؤلات اشكالية الدراسة، اهميتها، أهدافها، التعريفات الإجرائية لمتغيراتها وابعادها، بناء مخططها الفرضي، وضع الفرضيات المناسبة، بيان حدودها الموضوعية والزمانية والمكانية، التعرف على المنهج المستخدم فيها، تحديد مجتمعها وعينتها، التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينتها، استعراض طرائق جمع البيانات والأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة فيها) وكالاتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تحتاج المنظمات المعاصرة لا سيما التعليمية منها الى تطوير قدراتها الابداعية والاستراتيجية لكي تكون ذكية وتمتلك القدرة على مواجهة التحديات المتنوعة، إذ تكمن مشكلة الدراسة الحالية بصعف عمليات التعلم لا سيما المدخل الاستراتيجي لهذه الاليات، إذ ان تطبيق ابعاد التعلم الاستراتيجي تعد طريقة ممتازة في ادارة تلك المنظمات بما يمكنها من مواجهة التحديات والمنافسة والاضطرابات الاقتصادية عبر تبني مدخل القيادة البارعة وتطبيق سلوكياتها مع التابعين وبذلك يكون التساؤل الرئيس للدراسة بـ (هل تسهم سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي) ومن مشكلة الدراسة تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتمثل بما يلي:.

- 1- ما مدى ادراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الاهلية-الفرات الاوسط.
- 2- ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ؟
- 3- هل تسعى الجامعات والكليات الاهلية مجتمع الدراسة الى تعزيز أبعاد التعلم الاستراتيجي لديها عبر تبني القيادة البارعة؟
- 4- هل هنالك علاقة التأثير والارتباط بين لسلوكيات القيادة البارعة وابعاد التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة؟

5- هل يوجد تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الاهلية مجتمع الدراسة؟

ثانياً: اهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة كونها تناولت متغيرات حديثة تسعى من خلالها إلى تطوير اداء عمل المنظمات التعليمية (الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط) التي تعد شريان حيوي موازي للتعليم الحكومي. وترقد المجتمع العراقي بالملاكات متعددة التخصصات بما يخدم سوق العمل. ويمكن تحديد اهمية الدراسة كما يلي :-

- 1- هذه الدراسة تعد بمثابة مكمّل علمي، من خلال الربط التفاعلي بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي، اذ تسهم في تزويد الباحثين بالمعرفة حول متغيرات الدراسة ورفد المكتبات العراقية والعربية بنموذج جديد في مجال الإنجازات الحديثة من إدارة الأعمال للاستفادة منها في عدة مجالات مختلفة.
- 2- تقديم تصور للعينة حول أهمية القيادة البارعة .
- 3- تقديم تصور للعينة حول أهمية التعلم الاستراتيجي.
- 4- وضع صورة واضحة لعينة الدراسة حول تأثير القيادة البارعة في تحسين عمليات التعلم الاستراتيجي.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى فهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة وأهميتها من خلال تشخيص العلاقة فيما بينها (القيادة البارعة بسلوكياتها ، التعلم الاستراتيجي بعملياته) والتقدير فيما يخص الدور الذي تؤديه كل منهما داخل (الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط) في تحقيق أهدافها التنظيمية وتنفع أهداف الدراسة الى ما يلي:

- 1- قياس مدى ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومدى اهميتها النسبية للجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.
- 2- قياس طبيعة (نوع وقوة) العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي) في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.
- 3- استكشاف اتجاهات التأثير للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي وتأثير ابعادها (بشكل مستقل ومتعدد) في التعلم الاستراتيجي للجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط.
- 4- قياس مدى مساهمة القيادة البارعة بأبعادها في تعزيز عمليات العلم الاستراتيجي لدى الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط.
- 5- ابراز دور سلوكيات القيادة البارعة كونها وسيلة وأداة تسهم في تحقيق التعلم الاستراتيجي وبالتالي تحقيق اهداف الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة المستويات القيادية.

6-دراسة العلاقة بين كل من القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي للمجموعة وفق نموذج فرضي مبني على ما تناولته الأدبيات من اسس معرفية كما موضح في الشكل (2).

رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

1. القيادة البارعة: وهي قدرة القائد للقيام بعمليات تجمع بين الاستكشاف والاستثمار وقدرت القائد بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة اي تمثل بين مطالب التوتر الداخلي والخارجي نوع من السلوك الذي يدير الموقف وتمكن القيادة من دعم وتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادر على تحقيق مستوى النمو والاستقرار والاستدامة الانتاجية. ولقد اعتمد الباحث لقياس هذا المتغير على المقياس (Zacher & Rosing, 2015) الموضح في جدول (3) ويتضمن (14) فقرة مقسمة على بعدين فرعيين هما:

أ. سلوكيات القيادة المنفتحة: وهي سلوكيات تزيد التباين بين السلوكيات القادة وتشجعهم للقيام بالأدوار القيادية بشكل مختلف تسمح لهم وايضاً بالتفكير الخلاق والتمثيل المستقبلي وتحدي الوضع الراهن.

ب. سلوكيات القيادة المنغلقة: وهي سلوكيات تدعم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة وترتكز على تحقيق الاهداف بدرجة عالية والتميز الى اقصى مدى للاستفادة من التحسينات الاضافية للأبداع الحالي من اجل الوصول والضمان والتفاعلية والكفاءة وتعزيز الاساليب والقواعد لتأدية المهام والالتزام بالروتين.

2. التعلم الاستراتيجي: يمثل قدرة ادارة المنظمة على تنفيذ برنامج استراتيجي للمعرفة والمتمثل بتوليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها ويمكن من نجاح والتكيف مع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وتطويرها. ولقد اعتمد الباحث لقياس هذا المتغير على مقياس (Idris&Rubaie,2013). الموضح في جدول (3) ويتضمن (19) فقرة مقسمة على اربع ابعاد فرعية هي:

أ. توليد المعرفة الاستراتيجية: وهي عملية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة، اذ تحتاج جميع المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز تميزها واستدامة نجاحها في بيئة الاعمال المعاصرة.

ب. توزيع المعرفة الاستراتيجية: وهي عملية تتيح الكثير من الفرص للموارد البشرية والمنظمات لتحقيق التميز والتقدم التي ينشأ من عملية نشر المعرفة الاستراتيجية وتبادلها عبر مستوياتها الوظيفية المختلفة عبر أفرادها الذين يسهمون بتطويرها.

ت. تفسير المعرفة الاستراتيجية: وهي عملية تحديد الاجزاء المهمة والمناقشة حول توليد المعرفة وتفسيرها بشكل يساعد المنظمة على صنع معنى جديد للمعرفة الاستراتيجية والملائمة للمستقبل.

ث. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: وهي عملية تجعل المعرفة الاستراتيجية اكثر ملائمة لتوظيف واستخدام بما يلائم تنفيذها بالأنشطة المختلفة والجديدة للمنظمة واكثر ارتباطاً لتنفيذ المهام لتحقيق الاهداف بكفاءة.

جدول (3) متغيرات الدراسة ومقاييسها

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	المقياس
---	-----------	-------------	---------

		الفرعية	الرئيسية	
(Zacher&Rosing,2015)	7	سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة	1
	7	سلوكيات القيادة المنغلقة		
(Idris&Rubaie,2013)	5	توليد المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	2
	5	تفسير المعرفة الاستراتيجية		
	5	توزيع المعرفة الاستراتيجية		
	4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		

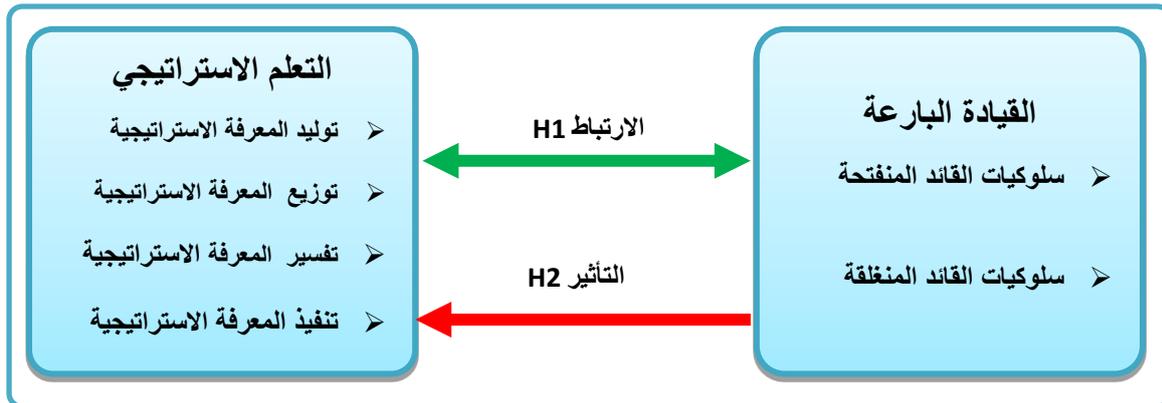
المصدر : من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الادارية الواردة فيه.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

تم بناء مخطط فرضي شامل لما تضمنته الدراسة من متغيرات وابعاد فرعية بما يسهم في معالجة مشكلة الدراسة ويحقق اهدافها عن طريق مضامين الأدبيات العلمية الرصينة، وتعبّر عن جميع العلاقات الرئيسة والفرعية بين متغيرات الدراسة لتوضيح طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيراتها اذ تتكون من جزئيين متفاعلين بشكل اكثر وضوحاً وفهماً هما:

1- المتغير المستقل: يتمثل بالقيادة البارعة ويتضمن بعدين هما (سلوكيات القائد المنفتحة وسلوكيات القائد المنغلقة) استناداً لـ (Zacher&Rosing,2015) .

2- المتغير المعتمد: يتمثل بالتعلم الاستراتيجي والذي يتكون من اربع ابعاد هي (توليد، توزيع، تفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) استناداً لـ (Idris&AL-Rubaie,2013) كما موضح سابقاً ان الدراسة الحالية عبارة عن نموذج لأبعاد التعلم الاستراتيجي وكيف يمكن تعزيزها عن طريق سلوكيات القيادة البارعة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط.



الشكل (2) / المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات الادارية المذكورة انفا

سادساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي، على مستوى الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القائد المنفتحة والتعلم الاستراتيجي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القائد المنغلقة والتعلم الاستراتيجي.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي، على مستوى الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط. **وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:**
- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القائد المنفتحة في التعلم الاستراتيجي.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القائد المنغلقة في التعلم الاستراتيجي.
- ج. يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لسلوكيات القائد المنفتحة وسلوكيات القائد المنغلقة في التعلم الاستراتيجي.

سابعاً: حدود الدراسة: تم اجراء الدراسة وفق الحدود الاتية :

- 1- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل بمتغيرات الدراسة (القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي) ضمن تخصص الادارة الاستراتيجية.
- 2- **الحدود المكانية:** وتمثلت بالجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف والديوانية).
- 3- **الحدود الزمانية:** وتمثلت بالفترة الزمنية المستنفذة في اتمام الجانب التطبيقي للدراسة خلال المدة من 2023/1/29 الى 2023/5/18 اذ استكمل الجهد الميداني خلال خمسة اشهر تقريباً والتي كانت كافية لجمع المعلومات وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وتفسير نتائجها.
- 4- **الحدود البشرية:** وتمثلت الحدود البشرية مجتمع الدراسة الحالية من رئيس جامعة، مساعد علمي، مساعد اداري، مدير مركز، عميد كلية، معاون عميد علمي، معاون عميد اداري، رؤساء الاقسام العلمية والادارية) والبالغ عددها (171) قيادياً في (17) جامعة وكلية اهلية في منطقة الفرات الاوسط .

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

من الضرورة الاساسية ان تركز الدراسة الميدانية على مجتمع وعينة مختارة وفق اسلوب علمي من مجتمعا، وبيان خصائصها الديموغرافية وكلائي:

1. **مجتمع الدراسة والعينة :** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط وبواقع (17) كلية اهلية وخاصة وبلغت العينة (171) قيادياً من مختلف المستويات القيادية وشملت (رئيس جامعة، مساعد علمي، مساعد اداري، مدير مركز، عميد كلية، معاون عميد علمي، معاون عميد اداري، رؤساء الاقسام العلمية والادارية) وتم توزيع مجموعة من الاستبانات بلغت (171) كون العينة كانت قصدية اتبعت اسلوب الحصر الشامل للمجتمع المراد دراسته، وتم استرجاع جميع الاستبانات صالحة للتحليل الاحصائي اي بنسبة استرجاع بلغت (100%).

جدول (4) / تفاصيل عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الاستبانة الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة
كلية الحسين الهندسية	4	4	4
كلية الصفوة	13	13	13
كلية الطف الجامعة	7	7	7
جامعة أهل البيت	13	13	13
جامعة العميد	21	21	21
كلية الزهراوي	5	5	5
جامعة الوارث	11	11	11
جامعة الزهراء	9	9	9
الجامعة الاسلامية /قادسية	7	7	7
الجامعة الاسلامية /بابل	5	5	5
كلية المستقبل الجامعة	24	24	24
كلية الحلة الجامعة	13	13	13
الجامعة الاسلامية /نجف	12	12	12
جامعة الكفيل	12	12	12
كلية الفقه	3	3	3
جامعة الامام الصادق	7	7	7
جامعة الامام الطوسي	5	5	5
المجموع	171	171	171

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمعلومات المحور الاول من الاستبانة.

2. وصف خصائص عينة الدراسة: يستعرض الجدول (5) وصف الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة

بحسب المحور الاول من اداة القياس (الاستبانة) تحت عنوان البيانات العامة كما مبين في ادناه:

جدول (5) / خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	144	%84
	أنثى	27	%16
	المجموع	171	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	16	%9
	31 - 40	61	%36
	41 - 50	50	%29
	51 - 60	26	%15
	61 - فأكثر	18	%16

%100	171	المجموع	
0	//	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0	//	دبلوم عالي	
%19	32	ماجستير	
%81	139	دكتوراه	
%100	171	المجموع	
%14	25	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الفعلية
%27	46	5 - 10	
%22	37	11 - 15	
%10	17	16 - 20	
%11	19	21 - 25	
%9	15	26 - 30	
%7	12	31 سنة فأكثر	
%100	171	المجموع	
%0.023	4	رئيس جامعة	المنصب الوظيفي
%0.03	5	مساعد علمي	
%0.03	5	مساعد اداري	
%0.07	13	مدير مركز	
%0.06	10	عميد	
%0.02	3	معاون عميد علمي	
%0.06	10	معاون عميد اداري	
%0.73	121	رئيس قسم علمي او اداري	
%100	171	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث استناداً لمعلومات استمارة الاستبيان.

اذ يتضح من الجدول اعلاه

1. تبين نتائج الخاصة بمعلومات الديموغرافية الخاصة بالعينة في جدول (4) ان نسبة الذكور بلغت %84 ونسبة الاناث بلغت %16 وهذا يشير الى ان اغلب افراد عينة الدراسة من الذكور اي ان اعتماد الجامعات والكليات الاهلية على الذكور في تولي المناصب القيادية في الجامعات للذكور بشكل اكبر من الاناث وذلك قد يعود الى الخصائص الشخصية والكارزمية التي يتمتع بها الذكور مقارنة بالنساء.
2. اما في ما يخص فقرة الفئة العمرية يتبين في الجدول (4) اعلاه ان النسبة الاكبر حققتها الفئة العمرية (31- 40) بنسبة (%36) وتليها الفئة العمرية (41-50) التي سجلت نسبة (%29) والمرتبة الثالثة حققتها الفئة العمرية (51- 60) بنسبة (%15) وبعدها الفئة العمرية (61 - فأكثر) بنسبة (%11)

وفي المرحلة الاخيرة جاءت الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة (9%) وتشير ان الجامعات والكليات الاهلية تتم الاعتماد على الفئة العمرية (31 - 40) في المراكز القيادية الذين يتسمون بالحيوية والنشاط والتفكير المبدع.

3. اما الفقرة الخاصة بالمؤهل العلمي اذ انحصرت بين مؤهلي الماجستير والدكتوراه اذ كانت النسبة الاكبر لمؤهل الدكتوراه بمقدار (81%) وبعدها الماجستير بنسبة (19%) وهذا بسبب طبيعة العمل اذ يتطلب النظام التعليمي او التنظيمي في الجامعات ان تكون القيادات الادارية من اصحاب الشهادات والمراتب العلمية العليا.

5- تبين من جدول (4) الفقرة الخاصة مدة الخدمة الفعلية للعينة كانت النسبة الاكبر للفئة من (5-10) بنسبة (27%) وتليها الفئة (11-15) بنسبة (22%) وبعدها الفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة (14%) وبعدها حققت الفئة (21-25) نسبة (11%) وجاءت بالمرحلة الخامسة الفئة (16-20) وحققت نسبة (10%) وبعدها الفئة (26-30) بنسبة (9%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة (31 فأكثر) بنسبة (7%) ويعزى ذلك الى حداثة تأسيس تلك الجامعات او الكليات.

6- وفي ما يتعلق بالمنصب الوظيفي كما مبين في الجدول (4) في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة كما مبن تفاصيل الفقرات الخاصة بالمنصب الوظيفي وكان عدد رئيس قسم علمي او اداري وبلغ (121) وبنسبة (0.73%) مدير مركز العدد (13) ونسبة (0.06%) وكان عدد العمداء هو (10) ونسبة (0.06%) ومعاون عميد اداري العدد (10) ونسبة بلغت (0.06%) مساعد اداري لرئيس جامعة العدد (5) والنسبة (0.03%) اما المساعد العلمي لرئيس جامعة العدد (5) بنسبة (0.03%) وكان عدد رئيس جامعة بلغ (4) ونسبة (0.023%) واخيراً معاون عميد علمي كان العدد (3) ونسبة بلغت (0.02%)

تاسعاً: الأدوات والاساليب المستخدمة في الدراسة

أعتمد الباحث على مجموعة من الادوات العلمية والاساليب والبرامج الاحصائية المناسبة من اجل تحليل بيانات الاستبانة وتحقيق اهداف الدراسة وهي على النحو الاتي:

1. أدوات جمع البيانات والمعلومات: أستخدم الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة في الجانب النظري (الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية وكذلك المواقع الالكترونية المختلفة) ،ومالها من علاقة بمتغيرات الدراسة سواء كانت ورقية في المكتبات او الكترونيه عبر الانترنت من خلال بعض المواقع الالكترونية. اما في ما يخص الجانب الميداني اعتمد الباحث على الاستبانة كما مبينه في الملحق (1) كاداة لجمع المعلومات عن افراد العينة والبيانات عن متغيرات الدراسة الحالية، اذ تم استخدام مقاييس اجنبية علمية رصينة لقياسها وتم الاستفادة من اراء الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص لترصين الاستبانة وتحكيمها لإظهارها بالمستوى العلمي الاطار اللغوي والتعبيري عن

محتوى الفقرات لتكون اكثر وضوحاً للمستجيبين. كما مبين في الملحق (2) وتتكون الاستبانة من محورين رئيسين هما:

أ- المحور الاول: يتكون من البيانات الديموغرافية التي تخص المستجيب وتتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الفعلية، المنصب الوظيفي)

ب- الجزء الثاني: يتضمن المقاييس التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة الحالية وتتكون من (6) ابعاد فرعية تم قياسها عبر (33) فقرة وباستخدام مقياس (Likart) الخماسي.

2. ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية: لقد تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية التي عن طريقها تم الحصول على نتائج الدراسة لغرض تأكيد فرضيات الدراسة الحالية او عدم صحتها، وذلك جرى عبر اعتماد مجموعة من البرامج الاحصائية وهي كالاتي:

أ. ادوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالاتي :

1. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

2. معامل الثبات: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

3. معامل الاتساق الداخلي: للتحقق من مدى الانسجام والاتساق بين الفقرات وابعادها التي تمثلها.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية: وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف : لمقارنة التشتت النسبي لمجموعات البيانات.

4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

3. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) يستخدم في قياس تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

4. وقد أعتمد في تنفيذ الادوات المذكورة انفاً على بعض البرامج الحاسوبية وهي :

أ. برنامج (SPSS V. 25).

ب. برنامج (Amos V. 23).

ج. برنامج (Microsoft Excel 2010).

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات
الدراسة

المبحث الاول

القنادة النار عة

المبحث الثاني

التعلم الاستراتيجي

المبحث الثالث

علاقة الربط بين المتغيرات

الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل

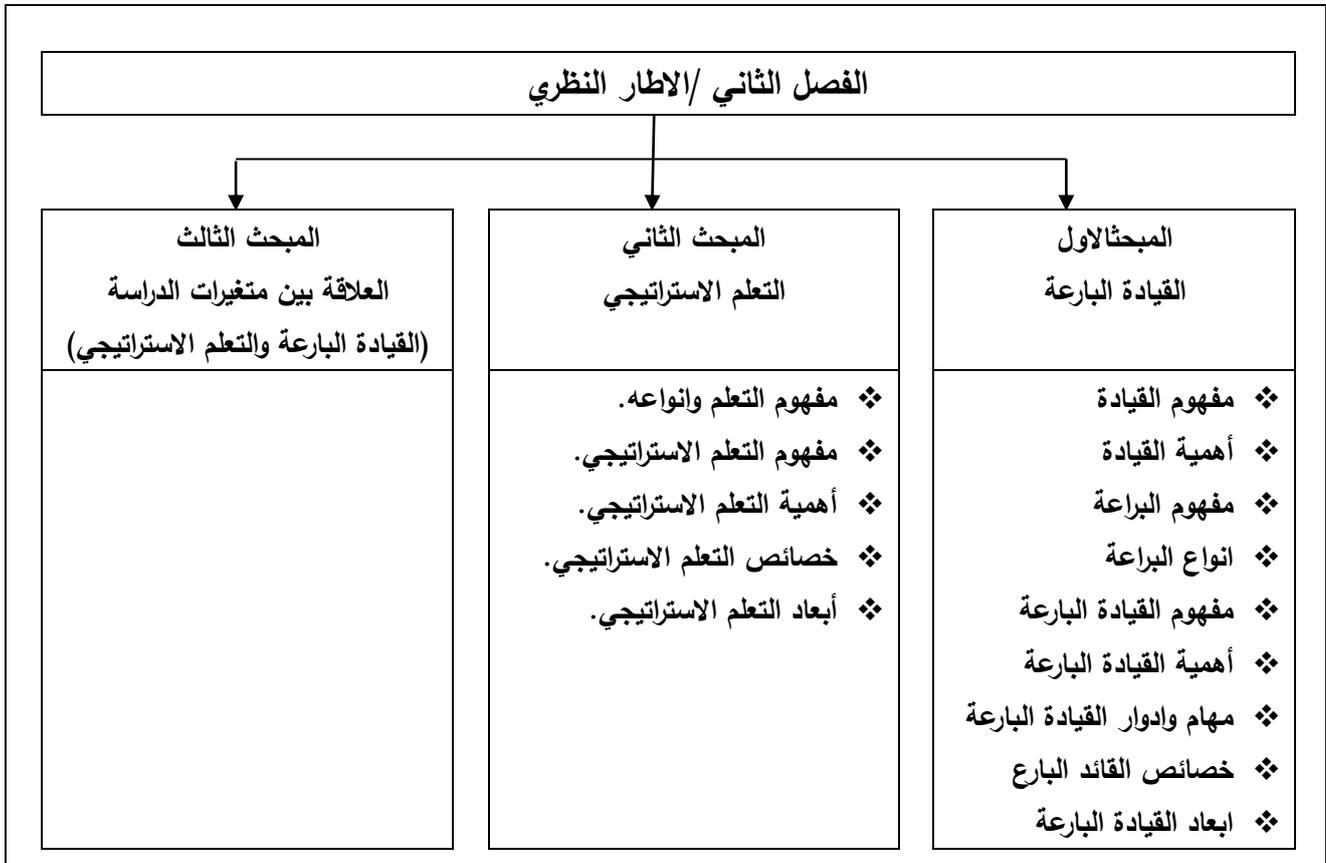
يهتم هذا الفصل في اغناء متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بـ (القيادة البارعة ، التعلم الاستراتيجي) عن طريق بيان إسهامات الباحثين لهذا النمط من القيادة والتعلم ضمن اطار المنظمات التعليمية العراقية الاهلية والتطرق الى مفهوم واهمية وخصائص وابعاد القياس لكل متغير من هذه المتغيرات، مما حفز الباحث الى تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسة تمثلت بـ :

المبحث الأول: القيادة البارعة

المبحث الثاني: التعلم الاستراتيجي

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات (القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي) ويعرض الشكل (3) هيكلية

الفصل الثاني وكالاتي:



شكل (3)

هيكلية الفصل الثاني

المبحث الاول
القيادة البارعة
Ambidextrous Leadership (AL)

توطئة

يوضح هذا المبحث الإطار المفاهيمي للقيادة البارعة من خلال بيان مفهوم البراعة وأنواعها التي يمكن للمنظمة التمتع بها عبر تحقيق مجمل من الخطوات كما سيتناول هذا المبحث مفهوم القيادة البارعة مع بيان أهميتها وتوضيح خصائص القائد البارع وماهي مهامه وادواره ضمن مفهوم القيادة البارعة ويختتم هذا المبحث باستعراض الآراء العلمية عن ابعاد هذا النوع من القيادة بشكل تفصيلي كالآتي :

أولاً : مفهوم القيادة

ثانياً: أهمية القيادة

ثالثاً: مفهوم البراعة

رابعاً: انواع البراعة

خامساً: مفهوم القيادة البارعة

سادساً: أهمية القيادة البارعة

سابعاً: مهام وادوار القيادة البارعة

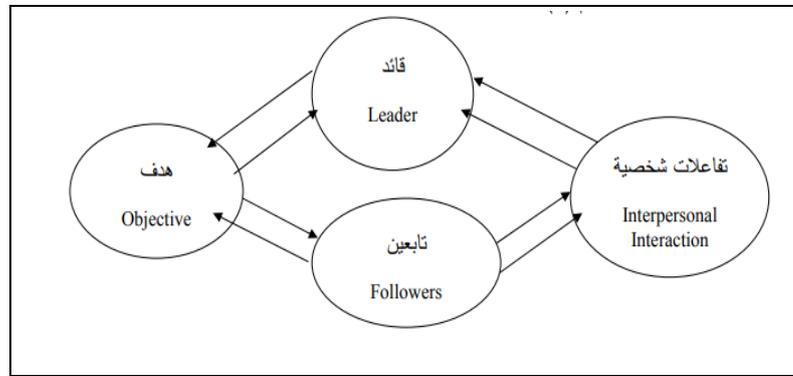
ثامناً: خصائص القائد البارع

تاسعاً: أبعاد القيادة البارعة

اولاً : مفهوم القيادة

وعرفت بأنها أحد المكونات الوظيفية وعنصر أساس في توحيد العناصر وتحقيق وتنظيم فاعل وعملية التأثير في الافراد من خلال توفير الهدف والتوجيه والحافز لإنجاز المهمة وتحسين التنظيم. (Lis,2015:80) كما انها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه أفعالهم نحو هدف مشترك ومن مسؤولية قيادة الفريق تحقيق النتيجة المرسومة. (Peachey et al.,2015:571) ويرجع اصل كلمة القيادة الى الفكر اليوناني وكذلك الى اللاتينية اذ اشتقه كلمة القيادة Leadership من الفعل Archein بمعنى يقود او يبدأ وهو موافق للفعل اللاتيني Agere ومعناه يقود او يحرك. (جبريني، 2016: 20)

وان مفهوم القيادة يتكون من العناصر او المكونات التالية: (القائد والتابعين، التفاعلات الشخصية، والهدف) وكما موضح بالشكل (4). (نوصرة، 2017:9) وعرفت القيادة بمجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المناطة للجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في اداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة. (حلاق، 2020:13) اما اصطلاحا فقد تعددت التعريفات للقيادة اطارها الحقيقي في مجال الادارة في النصف الثاني من القرن العشرين لدورها البارز في السلوك التنظيمي وفهم العلاقات السائدة بين افراد المنظمة. (الشيباوي، 2020: 408) وهي القدرة على إقناع أولئك الذين يقودون بإرادة القائد والحث على الطاعة والاحترام والولاء والتعاون. (Ciulla&Ciulla,2020:69)



شكل (4) عناصر ومكونات القيادة

المصدر: علاء محمد سيد قنديل ، إدارة الابتكار القيادي وا الإداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص. 16.

وعرفت القيادة ايضاً بأنها عملية تهدف الى التأثير على سلوك الأفراد وتتسق جهودهم لتحقيق النجاح ، لذلك يُعرف القائد: بانه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد لإنجاز اهداف المنظمة. (المطيري واخرون، 2021:1).

ويستنتج الباحث مما سبق ان القيادة عملية تحكم وسيطرة تعتمد على أسس علمية اذ يتم اعتماد سلوكيات القيادة الملائمة والتي تتناسب مع الظروف والمواقف المحددة التي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك يجمع بين القائد وأفراد المنظمة وتعتمد على تفاعلات شخصية إيجابية فيما بينهم.

ثانياً: أهمية القيادة

أنه من المهم بشكل متزايد تعزيز أسلوب القيادة للمديرين فيما يتعلق بهذه التغييرات من خلال تحليل محددات السلوك القيادي.(Kraft,2018:6) وأشار(حلاق،2020: 24) الى ان اهمية القيادة تتحدد من حيث ما تستطيع ان تنتج من الاهداف المطلوبة وكذلك ان تحول عناصر الانتاج الى تحقيق اهدافها وبشكل فاعل، ومن غير القيادة لا يمكن تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة ان تحقق الاهداف المطلوبة وايضا وجود القيادة مهم في تحقيق التفاعل والتكيف للمنظمات مع المتغيرات الخارجية بشكل مباشر او غير مباشر التي يكون لها تأثير في الاهداف ويكون سلوك القائد لهو دور رئيس في تحفيز الافراد لتحقيق الاهداف. كما أن القيادة لها تأثير إيجابي على الأداء والقوة التنبؤية للتأثير بشكل أكبر من تلك الخاصة بالأداء الفردي او الجماعي للعاملين.(Yin et al.,2020:28) ويرى (Ciulla&Ciulla,2020:118-122) من خلال التفاعل مع الجوانب الفردية والتنظيمية والمجتمعية تؤثر العلاقات بين الأشخاص على سلوك الجهات الفاعلة داخل المنظمات. فالمهام الأساسية للقيادة ان يكون لها تأثير وتحفيز وتحسين أداء الموظفين وهذا الأداء هو وظيفة لدوافع الموظفين والتزاماتهم وقدراتهم (المهارات والمعرفة) والظروف التي يعملون فيها ، تم مؤخراً التركيز بشكل كبير على مساهمات القادة في بناء قدرات الموظفين على وجه الخصوص يرتبط هذا ببعد القيادة تطوير الشخصية لتنمية المرحلة التنموية إعادة تصميم فرق العمل وتدريب والتطوير.(Day et al.,2020:50)

تعد القيادة من أكثر الظواهر تعقيداً وتعددًا في الأبعاد لقد تمت دراستها على نطاق واسع على مر السنين واكتسبت أهمية أكبر من أي وقت مضى في عالم اليوم سريع الخطى والعولمة بشكل متزايد ومع ذلك ، تستمر القيادة في توليد نقاش أسر ومربك بسبب تعقيد الموضوع.(Benmira&Agboola,2021:3) ويرى(المطيري،2021: 3) ان هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وجود القائد أهمها:

1. أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه في المنظمة.

2. التأثير الإيجابي في تشجيع وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن نحو الاداء المتميز.

3. توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز وتحقيق النتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.

4. يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بما يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديد.

تحدث الأدبيات السابقة عن أهمية القيادة كظاهرة اجتماعية وضرورة لجميع المنظمات وتعد أداة فاعلة في توجيه وحل مشاكل العمل، والمنظمة لا يمكنها تحقيق النجاح بدون قيادة سليمة تعزز القيادة تحقيق الأهداف المطلوبة وتحويل عناصر الإنتاج إلى نتائج بطريقة فاعلة، وتسهم في التفاعل والتكيف مع التغيرات الخارجية التي تؤثر في الأهداف والعلاقات بين الأشخاص، وكذلك على سلوك الأفراد داخل المنظمة اذ انها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والتأثير التنبؤ وتسهم ايضاً في تحفيز وتحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم وتعزيز التنمية الشخصية، وتعد القيادة أحد أهم العوامل التي تسهم في العمل الجماعي والنجاح المؤسسي وتحقيق الإنجازات وتشجيع الإبداع في مكان العمل.

ثالثاً: مفهوم البراعة

وهي قدرة المنظمة على إدارة الأنشطة المتضاربة والتوترات من خلال تحقيق مستويات عالية من الاثنين معاً كحل محتمل لهذه المشكلة في الختام فالبراعة هي مفهوم متداخل موجود على مستويات مختلفة في منظمة تتبنى عادة الحلول الهيكلية والسياقية وتجعلها تفاعلية.(Agostini et al.,2016:4)

أن تطوير البراعة التي تعد قدرة ديناميكية على متابعة كل من الابتكار التدريجي والمتقطع والتغيير في وقت واحد من استضافة هياكل وعمليات وثقافات متناقضة متعددة داخل نفس المنظمة لكي تظل ناجحاً على مدى فترات طويلة يجب على المديرين والمنظمات أن يكونوا بارعين وقادرين على تنفيذ التغيير التدريجي والثوري.(Lis et al.,2018:79-81) وتكون هنا البراعة قدرة المنظمة المشاركة في الوقت نفسه من استثمار قدرات المنظمة الحالية والاستكشاف المستقبلي للفرص واستثمارها وصقل واختيار الكفاءة ولتنفيذها بما يتعلق في الاستكشاف الذي يعني البحث والتجريب والاستغلال والاكتشاف.(Alghamdi,2018:3-4)

تعد البراعة في العمليات التجارية بمثابة توازن ديناميكي للأعمال كفاءة العملية ومرونتها والغرض الرئيس منها هو التأثير وبالتالي يتم تكييف مفهوم البراعة مع سياق الاعمال.(Ferraris et al.,2018:3)

تم وضع مفهوم البراعة في سياق منظمة الاعمال لتوفر نظرة ثاقبة لكيفية القيام بشيء ما بسلاسة وكفاءة وابداع.(Kakabadse et al.,2019:6) فهي القدرة الديناميكية على استكشاف واستثمار الفرص المستقبلية في بيئة العمل وتحويل التهديدات إلى فرص قابلة للاستثمار، ويتطلب ذلك استخدام القدرات المتاحة للموارد البشرية على مستوى الفرد وفريق العمل والمنظمة بشكل جماعي وتنظيمي.(الشمري، 2019:77)

وهي قدرة المنظمة على الانخراط في استغلال القدرات التنظيمية الحالية وتحقيق النتائج المرجوة واستكشاف الفرص المستقبلية والابتكار لتلبية احتياجات الزبائن أو توقعاتهم.(Tian et al.,2020:3)

واشار(Gieske et al,2020:343) الى ان هناك حاجة إلى إجراءات غير رسمية لأعضاء المنظمة للتعامل مع الاحتمالات التي لم يتم وصفها مسبقاً في السياسات والإجراءات التنظيمية أو من لدن الإدارة وإذ كانت الأنظمة الرسمية وغير الرسمية متطابقة فإنها تعزز بعضها البعض ومفيدة للبراعة.

أن البراعة (Ambidexterity) في (قاموس أكسفورد) تعني "القدرة على العمل بكلتا اليدين بالتساوي" (أكسفورد، 1980:22) نقلاً عن (الساعدي، 2022: 31)

يستنتج الباحث مما سبق ان مفهوم البراعة يتمثل في القدرة على العمل بكفاءة ومرونة سواء في السياق التنظيمي أو العمليات التجارية وتعد البراعة توازناً ديناميكياً بين كفاءة العملية ومرونتها وتسمح للمنظمات بالتكيف مع التغييرات في البيئة والاستفادة من الفرص المستقبلية والابتكار لتحقيق نتائج مرغوبة تخدم احتياجات الزبائن وتشمل استثمار القدرات والمعرفة الداخلية للمنظمة وفي الوقت نفسه استكشاف المعرفة الخارجية المتاحة. بالإضافة إلى ذلك يتطلب تحقيق البراعة وجود إجراءات غير رسمية تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع الاحتمالات غير المتوقعة والتحديات التي قد لا تكون مغطاة بالسياسات والإجراءات التنظيمية الرسمية.

خامساً: مفهوم القيادة البارعة

ينظر إلى القيادة البارعة على انها قدرة الفرد القائد على الاندماج بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية وبشكل متزامن كإطار مناسب لتعلم المنظمة وتحسين وتطوير الأداء بشكل يساعد المنظمات على التميز والمنافسة في الاسواق العالمية ، في حين أن الاستغلال يجسد الأنشطة التي تعتمد على المعرفة والكفاءات المعينة ، والاستكشاف يشمل الأنشطة التي تفتح معرفة جديدة وكفاءات بديلة ، وقد انتجت هذه الافكار عن اسلوب جديد في القيادة تحت عنوان القيادة البارعة(Keller&Weibler,2015:2-5)

ويرى(Mashahadi,2015:3) بانها قدرة القائد على استغلال قدرات المنظمة الحالية للعمل مع استكشاف قدرات جديدة واستثمارها في وقت واحد. اذ تعيش منظمات اليوم في عالم وصلت فيه المنافسة ذروتها إذ 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 والتميز والنمو، ولا تتحقق هذه الأهداف بمعزل عن وجود قيادة قادرة على تحقيق تطلعات المنظمة إذ تعتمد المنظمات الناجحة على قيادة بارعة تتميز برؤية استكشاف واستغلال والقدرة على قراءة الأحداث والتطورات بطريقة ذكية تضمن استمرار نمو المنظمة. (Neogi et al,2015:27) وعند النظر إلى الأحداث والتغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة نجد أن أهم ما يميز هذه البيئة هو التناقض والتعقيد وهو ما له من اثار على منظمات الأعمال بما في ذلك من قدرتها على إدارة التناقضات بطريقة تتكون لها البقاء والنمو.(مزر،2017: 45)

يختلف نطاق سلوكيات القادة التي تساهم في النجاح والابداع عبر الثقافات على الرغم من أن المبادئ العامة للقيادة قد تنطبق عبر الثقافات بسبب القوانين النفسية العامة إلا أن السلوكيات المحددة التي يحتاج القائد للانخراط فيها قد تختلف ، لذلك من غير المرجح أن تترجم نسخ الممارسات التي تعمل بشكل جيد في سياق ثقافي واحد إلى نجاح مبتكر في ثقافة مختلفة ، إذا كان القادة يعملون في ثقافات مختلفة ويتفاعلون مع أعضاء من خلفيات ثقافية مختلفة فإنهم بحاجة إلى فهم جيد للثقافة ويجب أن يكونوا قادرين على تكيف نهج قيادتهم مع الخصائص الثقافية.(Van der Borgh et al.,2017:3-4) كما يظهر القادة سلوكًا استكشافيًا حتى تتمكن المنظمة من اكتساب أفكار جديدة ودعم التجريب والمبادرات التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية.(Kivrak et al.,2017:12) فالقيادة البارعة على انها توفر اساس لإدارة جيدة مثل الابتكار والابداع حين ان المقايضات موجودة بين اجزاء ثنائية ويضمن الاستكشاف وإنشاء عمليات ومنتجات جديدة يمكن استغلالها في وقت لاحق يضمن الاستغلال وجود موارد كافية متاحة للاستكشافات(Diaz-Fernandez et al,2017:64-66) وفقاً الى التوازن الضروري بين الاستكشاف والاستغلال ولفهم سلوك واسباب المعلنة من اجل انبساط الاسباب والامكانيات مهمة لاكتساب وفهم اساسي ونظرة عامة حول وجهات النظر للقيادة البارعة.(Rialti et al.,2018:4-6) واثارة الدراسات الحديثة ان القيادة البارعة والمعاملات المتزامنة ليس ممكنة فقط ولكنها ايضا محور النجاح المنظمة ويمكن ان تؤدي دوراً حاسماً في الاداء التنظيمي.(Awan et al.,2018:400)

وتتمثل بقدرة القائد على خلق الأفكار المثالية التي يصوغها فهو قادر على تحويل وتنفيذ هذه الأفكار ويسعى لتحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الذين يمثلون تطلعات المنظمة في المستقبل وتركز القيادة البارعة على تصميم مستقبل مليء بالتحديات وهي عامل ممتاز للتغيير والتحدي (Kurniadi et al.,2020:250) وتمثل كفاءة التركيز على التحسينات التدريجية في الخدمات والعمليات الحالية بناءً على التقنيات الحالية بينما يشير الابتكار إلى المبادرات والعمليات الجذرية التي تنطوي على اكتساب وتطوير المعرفة التنظيمية الجديدة ومجموعات المهارات عندما ينصب التركيز على الكفاءة وتكون أنشطة التحسين ذات صلة استغلالية بينما يتطلب الابتكار أنشطة استكشافية Magnusson et al.,2020:330) كما بين (Gieske et al,2020:342) أن إيجاد التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ضروري لتحسين أداء المنظمات أي توازن تحسين الممارسات الحالية والبناء على المهارات والمعرفة الحالية والابتكار والابتعاد عن الممارسات والعقليات الراسخة التقليدية والقدرة على أن تكون استكشافية وفي الوقت نفسه تستغل الكفاءات الموجودة تسمى القيادة البارعة.

وذلك أصبح واضحاً من الضروري ان تكون البراعة تمثل احدى التطورات الفكرية وان تعززها من خلال تعلم كيفية استغلال الفرص وقبل وقت مبكر واستكشاف الفرص الجديدة.(Ahmed&Al-Kubais,2021:2) ووفقاً لذلك فان القيادة البارعة توصف بقدرة المنظمة على البقاء والازدهار لفترة طويلة من خلال ممارسة التغيير التدريجي والثوري مع ترتيب الهياكل أو الثقافات أو العمليات المختلفة والمتناقضة (Chakma et al.,2021:3) وذلك يعني ان القيادة البارعة تنطوي على وجود رغبة قوية في العمل بسبب جاذبية العمل نفسها وتنسيق التوتر بين الدوافع الداخلية والخارجية لتحفيز دوافع الموظفين.(Ouyang et al.,2022:4) فالقيادة طريقة لتنمية واسلوب القيادة الذي يشكل فيه القائد والمرؤوسين رباطاً وتعزيز الروح المعنوية والتحفيز واعمال استباقية للتغيير والقائد البارع الشخص الذي يكون قادر على الاهتمام والتحفيز والتقدم والاستقرار والثقة وكذلك التأثير على اتباعه شفهاً من خلال الافعال وفقاً(Takawira et al,2022:123) ويستعرض الجدول في ادنها تعريفات القيادة البارعة لمجموعة من الباحثين:

الجدول (6)

تعريفات القيادة البارعة من وجهة نظر الادبيات الواردة فيه.

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1.	Pickrell et al	2016	2	قدرة القائد على دعم سلوكيات الاستثمار والاستكشاف لدى المرؤوسين وذلك من خلال تقليل او زيادة الاختلافات والمرونة التبديل بين السلوكيات.
2.	Rao- Nicholson et al	2016	7	قدرة المنظمة على الانخراط المزدوج في جميع جوانب المنظمة الاستكشافية والاستثمارية
3.	Koryak et al	2018	414	عامل تمكين رئيس في سلوك واساليب القيادة يجب ان تكون مفتوحة وتشارك وتدعم الشفافية وكذلك السماح

				للمعلومات بالتدفق بحرية من الاعلى وللاسفل وبالعكس.
4.	Kraft	2018	5	قدرة القائد على تعزيز الاستكشاف من خلال سلوكيات المنظمة من ناحية وسلوك المتزايد للاستغلال من ناحية اخرى وان القيادة تصف الاستكشاف بالسلوك الذي يزيد التمكين ويشجع القائد وانشطة الاستغلال مهام واهداف واضحة وقابلة للقياس.
5.	Alavi	2019	9	سلوك قيادي يمكن من خلاله القائد استكشاف فرص العمل المستقبلية مع استغلال الفرص الحالية والقدرة على التبديل فيما بينها. عندما يتحول القائد إلى القدرة الاستكشافية، فإنه يعزز إبداع القوى العاملة والأداء المبتكر للمنظمة.
6.	Cunha.et al	2019	15	يمكن تمثيلها على أنها عمل متناقض، أي معالجة المطالب المتعارضة والمتناقضة بشكل متبادل، بطريقة تجعل الوحدة (الفريق / المنظمة) تعمل .
7.	Al Ibrahimi	2019	587	عملية ابداع في بيئة العمل وبراعة اصحاب العمل في عملهم اذ تكون قائمة على رغبة القائد للأبداع في العمل وتكون نوع من التوافق بين الاستكشاف واستثمار الفرص الجديدة.
8.	Al-Eida	2020	165	عملية تجمع بين الاستكشاف والاستغلال من تحسين اداء وقدرات المنظمة في استغلال الفرص والحد من التهديدات.
9.	Shaw et al.	2020	2	نوع من السلوك الذي يدير التوتر أو المواقف المتناقضة ويمكنه الحكم على أسلوبين متناقضين ومتكاملين للقيادة ودمجها وتنسيقهما وفقاً لمتطلبات المواقف المحددة.
10.	Lien	2020	15	سلوك او اسلوب يمكن ان يكون متحيز الى الاستكشاف او استغلال ودعم للتنمية الاستغلالية البارعة وطبيعة الاستغلال واستكشاف تتطلب سلوكيات قيادة المنفتحة او المغلقة واعتمادها على الابتكار.
11.	عبد	2022	63	هي قدرة القائد على استخدام سلوكيات القيادة المنفتحة والمغلقة بكل براعة ومرونة لدعم الانشطة الاستثمارية

والاستكشافية في المنظمة التي تؤدي الى نتائج لتحقيق الاهداف النجاح.				
سلوك لتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادرة على تحقيق مستوى الانتاج والنمو ونجاح توزيع المعلومات الى التفاني والابتكار وعمليات التعلم الضرورية وحجم المعرفة والمعلومات.	5	2023	Haider .et al	.12
كمحفز لسلوك العمل المبتكر للموظفين اذ يشجع القادة الموظفين على إظهار سلوكيات مبتكرة لتزدهر في العمل من خلال الانخراط في الاستكشاف والاستغلال.	102	2023	Jabeen et al.,	.13
تمثل الأداء المبتكر للموظفين من خلال السلوك المنفتح لتسهيل الاستكشاف والسلوك المنغلق لتشجيع الاستغلال.	2314	2023	Qahtan	.14

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة فيه.

ويلاحظ مما تبين من خلال التعريفات في الجدول اعلاه ان القيادة البارعة تمثل قدرة القائد للقيام بعمليات تجمع بين الاستكشاف والاستغلال وقدرة القائد على تمييز سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة اي تمثل بين مطالب التوتر الداخلي والخارجي نوع من السلوك الذي يدير الموقف وتمكن القيادة من دعم وتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادرة على تحقيق مستوى النمو والاستقرار والاستدامة الانتاجية .

سادساً: أهمية القيادة البارعة

تعد القيادة البارعة من اهم القضايا التي تواجه المنظمة أذ يمكن من خلال تعبئة المنظمات لتكيف سلوكيات الاستغلال والاستكشاف وفرص النمو المختلفة وبدون هذا ، ستتخلف وبشكل اكبر واحتمال ان تحقق المنظمات اداء متفوق ومميز عند مواجهة الاقتصاد العالمي.(Hoskisson et al,2011:43) ولخص (Probst et al.,2011:33) اهمية القيادة البارعة بالنقاط التالية:

1. دعم الاداء وذلك من خلال الاهتمام بالمرونة والثقافة الثابتة او الثقافة التكيفية او المعيارية.
2. الاستجابة الى بيئة العمل الديناميكية.
3. توفير المطالب التي تجعل الموارد على نحو فاعل.
4. تطوير برامج او اساليب القيادة التي تهدف تعزيز ثقة القادة بها وتعزيز الاداء والثقافة.
5. تطوير ورعاية ثقافة التكيف والاتساق أذ تكون مفيدة لجميع القادة والعاملين.

فان الميزة الرئيسة للقيادة البارعة هي القدرة على تخصيص الموارد الأساسية داخل المنظمة والاستثمار وال جذب من خلال المواهب والخبرة ورأي الزبون والمشورة وتحقيق التنسيق والانتظام والتنسيق والتميز بين المشاريع والعمليات التي تحددها الإجراءات الإدارية. والرؤية المشتركة مبنية على أساس فريق القيادة البارعة. وكما مبين في جدول(7): (Yigit,2013:29)

جدول (7) / موازنة الاستغلال والاستكشاف عبر القيادة البارعة

ت	المحاذاة	الاستكشاف	الأستغلال
1	القصد الإستراتيجية	الكلفة، الريح	الإبداع ، النمو
2	المهام الحرجة	العمليات، الكفاءة، الإبداع	القدرة على التكيف، المنتجات الجديدة، الإبداع
3	الكفاءات	التشغيل	تنظيم المشاريع
4	الهيكل	الرسمية، الميكانيكية	التكيف الواسع
5	الرقابة والعوائد	هوامش الريح والإنتاجية	المعالم، النمو
6	الثقافة	الكفاءة، المخاطرة المنخفضة، الجودة، الزبائن	أستيعاب المخاطرة، المرونة، السرعة، التجريب
7	دور القيادة	الرسمية من الأعلى الى الأسفل	الرؤيا المشتركة

↓
القيادة البارعة
Ambidextrous Leadership

Source: Yigit, Mert (2013) "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations" Blekinge Institute of Technology School of Management Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, (pp30)

وحدد (Zacher&Rosing,2015:57-63-65) اسباب الحاجة للقيادة البارعة بالاتي:

1. الحاجة إلى الانخراط في سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لتشجيع سلوكيات الاستكشاف والاستغلال بين موظفيهم وتسهيل الابتكار على مستوى الفريق.
 2. دعم القيادة البارعة لقدرة المنظمة للحفاظ على التوازن بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف.
- ويرى (Diaz-Fernandez et al,2017:64) ان المنظمات البارعة تولد الميزة التنافسية في الاسواق الناضجة من خلال التغيير والتطوير للمنتجات والخدمات لتحقيق اداء افضل للقدرات الديناميكية وغالبا ما يكون استغلال القدرات الحالية المطلوبة واستكشاف قدرات الجديدة ، لان الاستكشاف الجديد يعزز القاعدة المعرفية للمنظمة. و اشار (Kraft,2018:5) الى اهمية القيادة البارعة عن طريق التكيف بفاعلية مع بيئتها واتخاذ القرار المناسب لغرض البقاء على المدى الطويل. و اضاف (Princes,2019:219) لأهميتها الاتي:
1. دعم النمو الاقتصادي من خلال توفير القدرات القيادية.
 2. زيادة القدرة على التأثير وبمستوى مرتفع عندما يكون الاستغلال اقوى من الاستكشاف.
 3. اكتساب مزايا تنافسية مستدامة وان تغيير المهمة في البحث والتطوير مرتبط بشكل ايجابي بالنجاح والفشل التنظيمي.

واشار (Petro et al.,2019:15-18) الى توظيف تقنيات التعلم والهيكلية والاتصالية لحل التحديات ومعالجة المتناقضات في الابعاد السلوكية والفكرية والعلمية والتكنولوجية في جميع مستويات المنظمة. وانها تؤدي دوراً حاسماً في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة وأنشطة استغلالها، وبذلك ستكون المنظمة فاعلة مع استراتيجيتها في حالة التواجد تعكس أيضاً مدى تفكير القائد بشكل ايجابي في إحداث التغيير وتحريك المنظمة في اتجاهات أو أسواق جديدة عبر أنشطة الاستكشاف والاستغلال.(Dahri et al.,2019:59)

وأشار (Da Silva et al.,2020:324) الى ان القيادة البارعة تتولى مسؤولية توليد الافكار الجديدة والابتكار وهي عملية تمر عبر مرحلتين هما انشاء الابتكار وتبني الابتكار ، وتتضمن مرحلة انشاء الافكار لحل المشاكل وتليها مرحلة تبني او تنفيذ الافكار وهذه العملية تسري من خلال سياقات معينة اي عن طريق السياق التنظيمي وتحويل هذه الافكار الى شيء مفيد للمنظمة وتنافسيتها.

تمتلك القيادة البارعة مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكن القادة من التعامل مع التعقيد والغموض وعدم اليقين في البيئة ، والتخلي بالرؤية الاستراتيجية ، اذ يجب على القادة أن يكونوا قادرين على رؤية المستقبل وتحديد الهدف النهائي للمنظمة. ويتعين عليهم تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق هذه الرؤية.(Hamid&Husseini,2021:1335) اما (Ahmed&SalahAl-Din,2021:3-4) فيريان أن القيادة البارعة اهم عامل يسهم في تطوير ونمو واستدامه طبيعة العمل الاقتصادي والبيئة الاجتماعية وما يميز العصر الحالي هو المنافسة القوية من خلال قوة القيادة، اذ يتم اكتساب الموارد المعرفية لغرض تطوير القيادة البارعة لدى القائد واصبح من الواضح جدا ولاشك فيه ان البراعة تمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة التي اسهمت في تعزيز القيادة وتأثيرها في توليد المعرفة من اجل تحقيق البراعة ، وان تطوير نموذج فكري لتصميم نموذج للاختبار يتعلق بالمجال والبعد الميداني بمعالجة المشكلة الاساسية التي تواجه معظم منظمات

الاعمال عن طريق التطوير والابتكار اللذان يعززان التأثير الحاسم للقيادة البارعة ، اذ انها تحسن جانب الادارة الداخلية والانتاج الجديد.

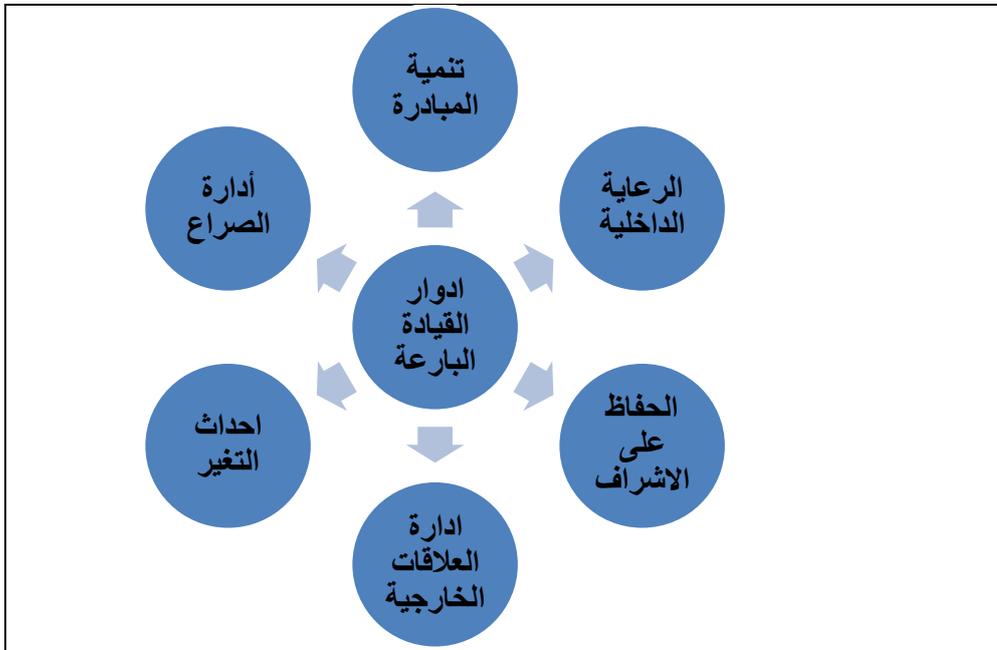
ومما سبق يمكن استخلاص أهمية القيادة البارعة في المنظمات على النحو التالي:

1. إدارة التوترات ومعالجة التناقضات: تعد القيادة البارعة قادرة على إدارة التوترات ومعالجة التناقضات الموجودة في مختلف مستويات المنظمة وبذلك تسهم في تعزيز التوازن الداخلي والخارجي للمنظمة.
2. توفر رؤية المستقبل: تؤدي القيادة البارعة دوراً حاسماً في توفير رؤية مستقبلية للمنظمة وذلك من أجل تحقيق أنشطة البراعة وتطبيق المبادرات اللازمة لتحقيقها.
3. تعزيز التعلم الاستراتيجي: تعزز أنشطة القيادة البارعة المنفتحة (الاستكشافية) والمنغلقة (الاستثمارية) التعلم من بيئتها المحيطة واكتساب المعرفة الاستراتيجية التي تدعم توجيهها الاستراتيجي عبر ميدان التنافس.
4. إدارة المعرفة والاستفادة منها: تؤدي القيادة دوراً حاسماً في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة والاستفادة من قاعدها المعرفية ومخزونها المتراكم في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.
5. تحقيق الميزة التنافسية: تساهم المنظمات البارعة في توليد الميزة التنافسية من خلال التغيير والتطوير في المنتجات والخدمات وذلك لتحقيق أداء أفضل واستغلال القدرات الحالية واستكشاف القدرات الجديدة.
6. التكيف مع البيئة واتخاذ القرار: حيث تعد القيادة البارعة قادرة على التكيف بفاعلية مع بيئتها واتخاذ القرارات الملائمة مما يساعد المنظمة على البقاء في المدى الطويل.
7. تعزيز أداء المنظمة: تساهم القيادة البارعة في تحفيز المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المتفوق.

سابعاً : مهام وادوار القيادة البارعة

لقد حدد (Probst et al.,2011:29-30) ستة ادوار منها خارجية ومنها داخلية وهي كالآتي:

1. **تنمية المبادرة:** تمثل القيادة البدء بالمشروع وتكون وراء المبادرة وإشراكها، بفاعلية في جميع انشطتها الخارجية والداخلية واطلاق المبادرة وتخصيص الاموال لتطوير منصة الانظمة وطور العناصر الرئيسية لعرض القيمة والتعاون مع شركات الأعمال المحتملين .
2. **ضمان الرعاية الداخلية:** وضع مبادرة الأعمال الجديدة داخل المنظمة وتسهيل تدفقات المعرفة والموارد بينما كانت هذه الأنشطة مهمة بشكل خاص خلال المراحل الأولى من المبادرة .
3. **الحفاظ على الإشراف:** بالرغم من استقلالية واستخدام آليات التحكم لخلق شعور بالمساءلة و إلى جانب اللجان التوجيهية الأكثر رسمية.
4. **إدارة العلاقات الخارجية:** إدارة العلاقات لها دور رئيسي مع الشركاء الخارجيين و التفاعل والتقدم الذي حققه المنظمة.
5. **إحداث التغيير:** من خلال تدخل بشكل مستمر عندما لاحظ الحاجة إلى إعادة تقييم الموقف ومواءمة خطة المشروع، وشدد على الحاجة إلى معالجة هذه المشكلة ، وتقديم المساعدة في حل الصعوبات والمشاكل والتحديات التي توجه المرؤوسين.
6. **إدارة الصراع:** بإدارة الصراع تكوين فريق العمل و تحقيق التوازن بين فريق المشروع او العمل ومصالح المنظمة الرئيسية. كما يمكن تلخيص هذه الأدوار والمهام التي يجب أن تمارسها القيادة البارعة في الشكل (5) المذكور في النص اعلاه.



الشكل (5) / مهام ادوار القيادة البارعة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لـ (Probst et al.,2011)

ان المساهمة بالتوضيح والغموض والتعامل مع التعقيد وتعزيز الاداء التنظيمي والتغيرات الطارئة والتفاعلات والممارسات القيادية المباشرة مع فرق القيادة العليا والوسطى، وايضا يجب على القيادة البارعة اخذ في عين الاعتبار جميع التناقضات الداخلية والتوترات وايضا الديناميكية الخارجية عن طريق قيامها بعدد من الادوار الخارجية وكذلك الداخلية.(Mashahadi,2015:3)

كما بين (Schindler,2015:26) يجب ان يمتلك القائد البارع عدداً من الادوار هي:

1. **القيادة المشتركة:** القائد البارع يجب أن يكون قادراً على مزج أساليب القيادة التحويلية والمعاملاتية بناءً على الحاجة والظروف المختلفة ويجب أن يكون قادراً على توجيه عملية التعلم التنظيمي في بعض الأحيان والاستفادة من القيادة التحويلية في أحيان أخرى.
2. **القدرة على التنافس والاستدامة:** يجب على القائد البارع أن يكون قادراً على التكيف مع سرعة التغيير وتعقيد البيئة التنافسية ويتمكن من زيادة التوافق بين الاستراتيجية والهيكلة والثقافة والعمليات وفي الوقت نفسه أن يكون مستعداً للتغيرات الجذرية التي قد يتطلبها التغيير البيئي.
3. **الابتكار والكفاءة وخفض التكلفة:** يتعين على القائد البارع أن يركز على زيادة الابتكار وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف.
4. **تحفيز الإبداع وتبسيط الأعمال:** يحتاج القائد البارع إلى تحفيز إبداع المتابعين وتبسيط الأعمال.

ولدى القيادة البارعة عدد من الادوار ومهام التي يجب ان تمارسها ويمكن ان يكون قدرتها للقيام بعدد من الادوار والقدرة على التحول بين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاحتياجات والاستكشاف والقدرات واستثمارات الكفاءات وتقييم البرامج المعدة للإفادة من هذه التكنولوجيا.(Gianzina_ Kassotaki ,2017:79).

ويرى (التميمي،2019:55) لقيادة البارعة تتطلب القدرة على تنفيذ وممارسة الأدوار القيادية المختلفة بشكل منتظم مثل دور الرؤية والتحفيز وتوجيه الفريق واتخاذ القرارات وتنظيم العمل والتواصل الفعال وغيرها من الأدوار التي قد يتطلبها الوضع يجب على القائد أن يتكيف مع التحديات المختلفة وأن يعيد صياغة أدواره واستراتيجياته بناءً على تلك التغيرات في الظروف والمواقف من خلال التكيف وإعادة الصياغة المستمرة يمكن للقيادة البارعين تحقيق النجاح في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال . فالقيادة البارعة تؤدي العديد من الأدوار والمهام التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتعامل مع التعقيد والتغيرات الطارئة وتعد قادرة على التكيف مع التناقضات الداخلية والتوترات والديناميكية الخارجية ومن بين الأدوار التي يجب أن تمارسها هي تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوجيه الفريق نحو تحقيقها وتحفيز وتشجيع أعضاء الفريق وتعزيز روح الانتماء والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتوزيع الموارد بشكل فاعل واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بناءً على التحليل والتقييم المناسب للمعلومات المتاحة وتنظيم وتنسيق العمل داخل المنظمة وضمان تنفيذ

العمليات والإجراءات بفاعلية وكذلك التواصل الفاعل مع أعضاء الفريق والجهات الأخرى ذات الصلة وتبادل المعلومات والأفكار بشكل فاعل.

ثامناً: خصائص القائد البارع

تسعى جميع المنظمات الى قيادة بارعة وذلك لغرض تحقيق النجاح والاستمرار والنمو والتطور بشكل مستمر وهذا يعني انها بحاجة الى اجراءات التحسين والتطوير ومعالجة التحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمات في البيئات الخارجية ، وهذا يتم عن طريق استثمار الفرص واستكشاف الفرص الجديدة لهذا تحتاج ايضا التكيف مع البيئة الخارجية وأهدافها الاستراتيجية والتي تسعى تحقيقها من اجل الوصول اليها لابد من وجود هذه الخصائص التي يتميز بها القائد البارع (الجبوري،2011:61)(Chermack,2009:199) (Bodwell& علوان وآخرون،2019:212)

1. الإدراك: يشير إلى القدرة على تمييز التهديدات والفرص في البيئة الخارجية واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة منها ويساعد في اكتشاف الفرص واستغلالها بشكل فاعل ويتطلب توازناً بين اللامركزية والمركزية ويجب أن تكون لدى المنظمات القدرة على ادراك الفرص الجيدة والجديدة ويجب أن تكون لديها آليات للاستجابة والتصرف بسرعة لاستكشاف تلك الفرص واستغلالها.

2. الاستثمار: ويعني الاستفادة من الفرص الجديدة وتحقيق أقصى استفادة منها، اذ يعتمد استثمار الفرص على الإدراك الجيد وبدون الإدراك لن يتم استثمار الفرص بشكل فاعل ويشمل استثمار الفرص العمل وفقاً للشروط الاستراتيجية المؤكدة ويتطلب تنسيقاً بين الإدارة العليا واتخاذ قرارات صائبة وترتيب نماذج استراتيجية فاعلة.

3.إعادة التشكيل: تعني القدرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة وتشكيلها بشكل جيد ويجب تكييف الموارد والأصول البشرية والهيكلية وفقاً للتقنيات الجديدة وتغيرات السوق وتعد قدرة إعادة التشكيل ميزة استراتيجية اذ يمكن تعديل الموارد والأصول والهيكل لتناسب احتياجات السوق والتكنولوجيا المتغيرة.

كما اوضح(Mohd et al.,2017:94) خصائص القائد البارع كما مبين في ادناه:

1. استيعاب المعرفة: القدرة لدى القائد على استيعاب المعلومات الجديدة والتعلم منها والأهم من ذلك، تطبيقه على نهايات جديدة.

2. التكيف: يجب أن يكون القائد قادراً على التكيف مع التحديات ومواجهة المشاكل بطرائق جديدة ومبتكرة.

3. الحكمة: القدرة على اتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب.

4. الكفاءة: القدرة على تطوير القدرات والمهارات اللازمة للقيادة ويجب على القائد العمل على تطوير نفسه وتعزيز مهاراته من خلال التعلم المستمر ، وتشمل القدرة على التخطيط والتنظيم والاتصال والتوجيه وتنمية الفريق وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

ان ما يميز القائد البارع يكون الحماس في اداء المهام وتوفير المناخ والتكيف مع الثقافات المتنوعة في المنظمة وكذلك ما يميز اداء العالي وتجاوز المعوقات وحل الصرعات بين الموظفين في المنظمة وتوفير المرونة في العمل.(الخطيب،2022:38)

تاسعاً: ابعاد القيادة البارعة

تم التعامل مع دراسة القيادة البارعة من قبل العديد من الباحثين، وان معظمهم يتفقون على انها تقاس عبر بعدين هما(سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة) استناداً (Zacher&Rosing,2015) والتي تم اعتمادهما في هذه الدراسة وباتفاق الدراسات التالية (Coleman,2016; مزهر،2017، التميمي، 2019، الشمري،2020، بناي والظالمي،2020، شيرواني،2021، Mohiya&Sulphay,2021; الحميري،2022; هاشم وداود،2022، Gouda&Tiwaki,2022، Mohmood,2022; عبد،2022، Alo,2023)

1. سلوكيات القيادة المنفتحة

من بين سلوكيات القيادة المنفتحة تأكيد الاعتماد على الكفاءة المكتسبة من التدريب الجيد والالتزام بالقواعد وتعزيز التمثيل الفاعل وكذلك تحديد أهداف العمل وكيفية تنفيذ ومراجعة تحقيق الأهداف ، ويشجع القادة أتباع الاعمال من خلال التجريب.(Schindler ,2015:29) يتم منح التابعين فرصة للتفكير والعمل بشكل مستقل كما يتم تشجيعهم أيضاً على تحدي الوضع الراهن. (Caesens et al.,2015:1)

تلك السلوكيات التي تزيد من التباين في سلوكيات التابعين من خلال تشجيعهم على التجربة والمجازفة وإعطاء التابعين مجالاً للتفكير والتمثيل المستقل من خلال دعم محاولات المتابعين اذ يقلل الروتين والنهج المعمول بهما اي بعبارة أخرى ، تحفز سلوكيات القيادة المنفتحة لسلوكيات الاستكشافية للتابعين.(56 Zacher&Rosing,2015: كما اتفق في الراي كل من(Rosing,etal.,2011:966)و(Coleman,2016:37-38) أنه مجموعة من سلوكيات القائد التي تتضمن تشجيع القيام بالأشياء بشكل مختلف وإجراء التجارب وإفساح المجال للتفكير المستقل والتمثيل ودعم محاولات تحدي الأساليب الراسخة.

ان نشاط الاستكشاف يسعى لتحقيق ارباح المنظمة على الامد الطويل وهذا يعني ان نتاج الاستكشاف اقل تأكيد وأكثر بعد في وقت ومكان العمل اذ ما توفر نشاط الاستغلال.(Trong Tuan,2017:2-5)

كما يرى(Alghamdi ,2018:3) أن سلوكيات القيادة المنفتحة تؤدي الى زيادة سلوكيات المرؤوسين وتشجعهم على التفكير بطرق مختلفة لتجاوز انماط التفكير الموجودة وتجربة الاشياء بشكل مختلف واتباع المسارات غير المحتملة لغرض الوصول الى الحلول الجديدة لتنفيذ الافكار.

وفي نطاق سلوكيات القيادة المنفتحة تسهل الانتقال المرؤوسين من الوصف الوظيفي الذي يحكم على مقياس واحد للجميع الى الحرية واعطاء الحكم الذاتي للفرد الى متى وكيف يقرر العمل أي حرية اتخاذ وتعديل بعض جوانب العمل ومحتوى وحدود العلاقات الوظيفية.(Tuan et al,2019:7)

كما يعني منح الموظفين الحرية المطلوبة لإنجاز مهام محددة هذا يتضمن رعاية سلوك الاستكشاف بين المرؤوسين وايضا يتألف الابتعاد عن الروتين ووجود نموذج تفكير مبتكر اذ يحفز على التفكير المستقل ويتحدى العادات والأعراف السائدة.(Mohiya&Sulphrey,2021:4)

وتم تحديدها بمجموعة من السلوكيات التي تشجع على المبادرة الابداعية وتحفز العاملين على الافكار الجديدة والخروج عن القواعد لغرض مصلحة المنظمة والعمل في مواجهة المستقبل ومتابعة وتحديد دون تردد او خوف.(عبد،2022:71) فالقيادة المنفتحة يجب ان تكون هناك توجه نحو زيادة التباين لسلوكيات العاملين وذلك من خلال تنفيذ العاملين المهام المطلوبة منهم بشكل اكثر حرية في مواجه اي تحديات وبحرية لتقديم حلول ابداعية مبتكرة وتبني منهج التشجيع وعطاء مساحة واسعة في العمل ودعم للأبداع والابتكار.(الخطيب،2022:39) وأشار (Haider et al,2023:19) ان سلوكيات القيادة المنفتحة تشجع على كسر الاجراءات والقواعد الروتينية والانفتاح في القيادة وتسمح بالعمل وتشجيع على القيام بالاشياء وبطرق مختلفة وافساح المجال للابداع والتفكير وزيادة الانتاج المبتكر وتنوع الاساليب وتوليد القدرة للأفراد العاملين للاكتشاف والابداع.

واوضح كلاً من (Qahtan&Dawood,2023:2317) انها تمثل قدرة القائد على تعظيم الانشطة الاستكشافية على اساس سلوكيات القيادة المنفتحة والتحول المرن من اجراءات بطريقة تحفيزية لتعزيز اداء الموظف المبتكر وبشكل ايجابي لاستكشاف الافكار وتوليدها وتنفيذها بشكل صحيح.

ويلاحظ مما تبين اعلاه ان سلوك القيادة المنفتحة هي سلوكيات تزيد التباين بين السلوكيات القادة وتشجعهم للقيام بالأدوار القيادية بشكل مختلف ، وتسمح لهم وايضاً بالتفكير الخلاق والتمثيل المستقبلي وتحدي الوضع الراهن.

2. سلوكيات القيادة المنغلقة

وهي مجموعة السلوكيات التي تتضمن اتخاذ الاجراءات التصحيحية وكذلك وضع الخطوط الارشادية ومراقبة الاقسام والوحدات الافراد لتحقيق الاهداف.(Coleman,2016:37;Hou Nan&PengJian,2019:218) ويرى (Brun,2016:4) ان القادة المنغلقة يسمحون لأتباعهم بإنجاز المهام بطرائق محددة تحت إشرافه المباشر ، ويتضمن هذا السلوك تشجيع الأتباع على شكل من أشكال سلوك الاستثمار هنا تتم محاولة التبرير اذ يتم تقليل التباين وايضا تشجيع تنفيذ الإجراءات الروتينية.

ويرى(مزهر،2017:33) ان القادة الذين يظهرون السلوك المنغلق يميلون إلى وضع إرشادات واضحة ومحاولة تصحيح إجراءات محددة والمشاركة في الإشراف الدقيق لتحقيق الأهداف التنظيمية ، اذ يحاول هذا النمط من القيادة تقليل التباين بين سلوكيات التابعين من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية وتوفير إرشادات محددة ومراقبة الإنجازات عن كثب. كما تفق كل من (Zacher&Rosing,2015:56; Ahlers&Wilms,2017:16) ان هذه السلوكيات تشدد على تقليل التباين وتحقيق الكفاءة في سلوكيات العاملين والتأكيد على تطبيق القانون وتحقيق الاهداف ومراقبتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية كلما تطلب ذلك.

وهو السلوك القيادي الذي يقيد إنجاز منظمات معينة يسعى إلى تقليل الاختلاف في مكان العمل ويتدخل كثيراً في العمل ويضع القواعد الإجراءات ويراقب الأهداف التنظيمية عن كثب. (Mohiya&Sulphey,2021:4) كما انها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تضع الاجراءات والقواعد لإنجاز الاعمال وتراقب الاهداف المتحققة وتقلل التباين وتضع خطوط لتنفيذ الهدف المحدد. (عبد،2022:73) ويرى (الحميري وبرتو،2022:433) ان القائد البارع يعتمد الاجراءات التي تقلل من التداخل والتباين ووضع القواعد والاجراءات ومراقبة الاهداف واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

اذ يعمل سلوك القيادة المنغلقة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال استغلال الموظفين وبكفاءة عالية والابتعاد عن اي مخاطرة وضمن التعليمات والاجراءات بحذافيرها اي بعيد عن الاساليب الابداعية او الفكرية. (الخطيب،2022:39) هو مجموعة من سلوكيات القائد التي تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ووضع إرشادات محددة ومراقبة تحقيق الهدف ومراقبة تحقيق الهدف والتحكم فيه واتخاذ الإجراءات التصحيحية والالتزام بالقواعد والاهتمام بإنجاز المهام الموحدة والعقوبات على الأخطاء. (Saeed et al.,2023:83) ويمثل سلوك القيادة المنغلقة بالترويج للأنشطة واستثمارها ضمن الاجراءات والقواعد داخل المنظمة. (Qahtan&Dawood,2023:2318)

اذ يلاحظ مما تبين اعلاه ان سلوك القيادة المنغلقة هو السلوك الذي يدعم الاستراتيجيات المتبعة من لدن المنظمة ويركز على تحقيق الاهداف بدرجة عالية وتميز الى اقصى حد للفائدة عن التحسينات الاضافية للأبداع الحالي من اجل ضمان وتعزيز الاساليب وقواعد تنفيذ المهام والالتزام بالروتين. وقد حدد (Wessel, 2014:28) مجموعة من السلوكيات القيادية التي تستطيع ان تشجع أنشطة الاستكشاف والاستثمار معاً للعاملين وموضحة في جدول (8) ادناه: نقلاً عن (عبد،2022:74)

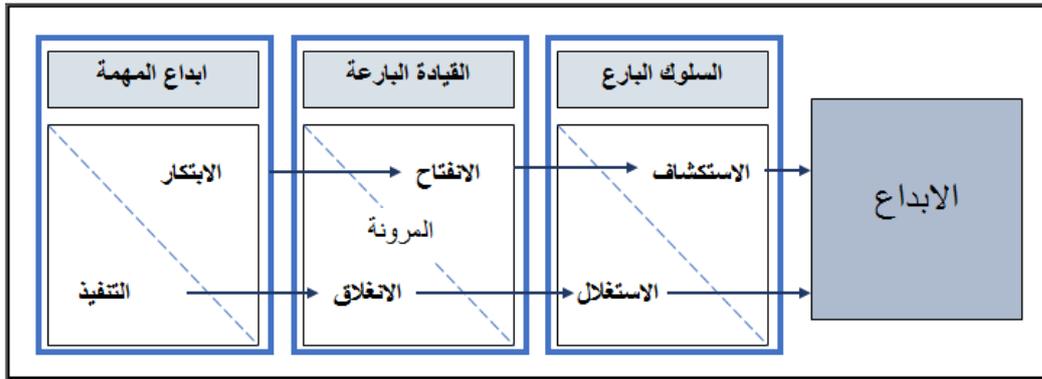
جدول(8) / خصائص سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة

سلوكيات تشجع الاستثمار	سلوكيات تشجع الاستكشاف
• تركيز الانتباه صوب التنفيذ المنظم للمهام.	• السماح باستخدام طرق متعددة لإنجاز المهام.
• صياغة روتينيات العمل.	• تشجيع التجريب.
• الالتزام بالخطط.	• تحفيز العاملين لتحمل المخاطرة.
• رصد ومتابعة انجاز الاهداف.	• تشجيع التفكير والتصرف المستقبلي.
• متابعة الالتزام بالقواعد والاجراءات.	• فسح المجال امام الافكار الخاصة.
• عدم السماح بالأخطاء.	• السماح بالفشل والتعلم منه.
• ضمان تحقيق وتحسين انسيابية العمليات.	• دعم المبادرات الجديدة.
• اتخاذ الاجراءات التصحيحية.	• ضمان تبني الافكار الجديدة داخل المنظمة.
• التركيز على الحوافز الخارجية.	• ادامة الاشراف.
• تشجيع السلوك المتقارب.	• ادارة العلاقات الخارجية.
• التأكيد على الحقائق.	• افتناع العاملين بأهمية التغيير.
• التركيز على التدريب.	• ادارة التناقضات.
	• أنشاء بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة.

Source: Wessel, Michael, (2013) Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup

Companies. A thesis submitted for the Degree of Master of Science in Information Studies at the University of Amsterdam, The Netherlands.

اذ تتولد لدى القيادة العديد من الافكار الجديدة التي تتبنى الاستكشاف على حساب الاستغلال ولكن هذه الافكار الابداعية والمطورة لم يكن لديها فائدة مالم يتم استثمارها، ففي القيادة التي تقوم بالاستثمار اكثر من الاستكشاف فأنها توضع الاشياء موضع التنفيذ وتفقر الى المرونة، ومستعدة للتجربة التي تخلق الافكار المبتكرة والجديدة.(Rosing&Zacher,2016:11) اذ إن دمج هذه السلوكيات وضمان المرونة في التبديل بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة وتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف يمكن أن يساعد في تمكين العمليات الإبداعية في المنظمات ان تولد أفكارًا من تطوير المعرفة، اذ ترتبط مرونة التحويل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بتوليد القدرة على معالجة التناقضات وهذا يشكل بدوره القيادة البارعة والشكل (6) ادناه يبين ذلك: (Schindler ,2015:30)



الشكل (6) / انموذج نظري للقيادة البارعة

Source: Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011) Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The leadership quarterly, 22(5), 956-974 (pp966).

وبهذا الصدد طور (Nan& Jian ,2019:118-119) مصفوفة من اربع سيناريوهات للقيادة البارعة الناجحة عن تصنيف كل من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة الى درجتين (منخفض وعال) كما وردت عن (التميمي،2019:73) ومبينه في الشكل(7) تؤثر درجة او مستوى البراعة القيادية بشكل واضح على مدى طاعة المرؤوسين ومدى تنفيذ الفعال للعمال والمهام الموكلة لهم ويصنف مستوى سلوكيات القيادة المنغلقة والمنفتحة الى نوعين (المتساوي او التوازن) اذ تكون كل من السلوكيات المنغلقة او المنفتحة على مستوى واحد اما منخفض او عال اذا كانت كل من السلوكيات المنفتحة والمنغلقة على درجة منخفضة أي القيادة بقدر قليل من الاشراف وقليل من الرعاية والالهام اما اذا كانت كل من السلوكيات المنفتحة والمنغلقة على درجة عالية أي من ناحية ستظهر القيادة صلاحياتها الأشرافية .

سلوكيات القيادة المنغلقة			
عال	منخفض		
براعة قيادية بدرجة ضئيلة	كلا سلوكي القيادة منخفضين	منخفض	سلوكيات القيادة المنفتحة
براعة قيادية بدرجة عالية	براعة قيادية بدرجة ضئيلة	عال	

الشكل(7)/ مصفوفة المزج للسلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة

Source: Hou Nan, & Peng Jian. Enwei and Shi, (2019) "Active Implementation and Job Performance - Exploring the Effectiveness of Dual Leadership in China's Situation", p .118

المبحث الثاني
التعلم الاستراتيجي
Strategic learning (SL)

توطئة:

يوضح هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتعلم الاستراتيجي من خلال بيان مفهوم التعلم الاستراتيجي وأهميته للمنظمة المتعلمة فضلاً عن بيان مفهوم وانواع التعلم التي يمكن للمنظمة التمتع به عبر تحقيق مجمل من الخطوات ، كما سيتناول هذا المبحث خصائص التعلم الاستراتيجي ويختتم هذا المبحث باستعراض الآراء العلمية عن ابعاد هذا النوع من التعلم بشكل تفصيلي وكالاتي:

- اولاً: مفهوم التعلم وأنواعه.
- ثانياً: مفهوم التعلم الاستراتيجي.
- ثالثاً: أهمية التعلم الاستراتيجي.
- رابعاً: خصائص التعلم الاستراتيجي.
- خامساً: ابعاد التعلم الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التعلم وأنوعه

التعلم هو عملية مقصودة ومبرمجة وتحتاج الى متلقي وبعض الادوات ومعلم ولا تؤدي للتعليم بالضرورة بينما يجب ان يكون التعلم عملية مقصودة او غير مقصودة.(البغدادي والعبادي،2010: 21)

فالتعلم التنظيمي يمثل وسائل محددة لتطوير القابليات التي تتصف بكونها ذات قيمة من لدن الزبائن وصعبة التقليد وتسهم بشكل واضح في تحقيق تمايز المنظمة عن المنظمات المنافسة الاخرى سواء كان ذلك على مستوى الفرد او المنظمة ، اي ان التعلم التنظيمي هو عملية ادارة المعرفة اي بموجب هذه العملية تكسب المنظمات وتشارك المعرفة وتستعملها لبلوغ الاهداف وحالة النجاح (جلاب،2011:266)

كما عرف التعلم التنظيمي بأنه مجموعة من الإجراءات التنظيمية مثل اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة التي تؤثر بوعي أو بغير وعي في التطور الإيجابي للتعلم. (Gilaninia et al,2013:46) وهو عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك يعكس حصول الفرد على الفهم او المهارة او المعرفة التي يمكن قياسها بعد مروره بالتجربة مثل التدريب او الدراسة او الملاحظة او الممارسة (العميان،2013:140) كما عرف بأنه مجموعة من الافعال مثل اكتساب المعرفة وتفسير وتوزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية ضمن المنظمة التي يكون تأثيرها ايجابي ، كان بقصد او بدون قصد على التغيير التنظيمي (العنزي،2013:132) هو عملية اكتشاف واكتساب المعرفة وتنمية قدرات الموارد البشرية بشكل مستمر مما يؤدي الى المساهمة الفاعلة في تطوير اداء المنظمة.(عيدات وعبد،2014:289) ان موضوع التعلم موضوع متعدد التخصصات يعتمد على الأبحاث في مجموعة متنوعة من المجالات يشمل ذلك نظرية المنظمة والتطورات في المجال الإداري والتنظيمي بالإضافة إلى علم النفس المعرفي والاجتماعي وعلم الاجتماع، والاقتصاد، وعلم المعلومات وإدارة المعرفة.(Nuricumbo-Castro,2016:69) وهو استراتيجية فاعلة وضرورية لكي تحصل منظمة ما على ميزة تنافسية لزيادة قدرة المنظمة وتحسين أداءها الموجود في السوق يجب اعتماد المستوى المناسب من التعلم ، ولقد جادلوا بأنه من خلال التعلم يمكن للمنظمات أن تصبح منظمات متعلمة لا تتعلق فقط ببقائها ولكن أيضاً ابتكارها المنتجات أو الخدمات الجديدة وتهيئة موظفيها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أقصى قدر من الإيرادات.(Mbugua,2016:2).

واشار(Raymond et al.,2016:299) الى انه العملية التي يسهم من خلالها في تحقيق الاهداف التنظيمية ونجاح المنظمة في ضوء توفير واستدامة واستمرار العمل والتميز بشكل فاعل وكفاءة.

فالتعلم التنظيمي هو آلية أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي وضمان قوة عاملة صحية ومستقرة على المدى الطويل ويمكن أن تعزز مستويات الالتزام التنظيمي بين الموظفين ويمكن أن يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية.(Hanaysha,2016:292) ويعد مفهوم التعلم من الأمور المُلحقة بعلم السلوك وذلك لأن علماء السلوك اكتشفوا أنّ الاتجاه السلوكي مرادف للتعلم ووفق هذا الاتجاه يُعرّف التعلم بأنه تغيير ظاهر في السلوكيات بسبب الممارسة الثابتة بشكل نسبي.(توفيق واخرون،2018:2). احتوت كلمة التعلم التي جاءت في اللغة الانكليزية (Learn) كثير من المعاني ومن بينها ما يلي: (العنزي،2018:207)

1. عملية الحصول على المعرفة والمهارات والفهم.
 2. قاعدة او الخبرة المعرفية للفرد.
 3. الذاكرة التي تمكن الفرد من القدرة على الكلام.
 4. يعرف كيفية وصول الفرد عن ما يعرف وما يقول اتجاه ذلك.
 5. الميول السلوكية عبر البيانات التي يتم جمعها من البيئة فضلاً عن ذلك الجانب الوراثي للفرد.
- إن التعلم التنظيمي هو قضية يجب التعامل معها بكل تعقيدها مما يعني ضمن الابتكارات في التدريب الأكاديمي وفي التطوير المهني المستمر وخاصة في مجالات الهندسة بسبب التغيرات في ملفات التوظيف والكفاءات في العالم وبالتالي فإن فكرة التعلم أوسع بكثير من مجرد التدريب نظراً لأنها تنطوي على التطوير المستمر للكفاءات.(Belinski, 2020:4) فأن دمج التعلم في الاستراتيجيات يتطلب من المنظمة التفاعل من بين العديد من قدرات التعلم من أجل إحداث تغيير استراتيجي فيها.(Dewia&Yuniarsab,2020:127)
- والتعلم هو الإجراءات والعروض التي تحتوي وتعكس كفاءة المتعلمين واستخدام المحتوى والمعلومات والأفكار والأدوات بنجاح في التعلم.(Kandia et al., 2023:509) ان الفرد قادر وحده على التعلم فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الفرد وبالتالي فإن المنظمة تتعلم من خلال افرادها ومن انواعه التعلم الفردي والجماعي.(الرقيشية،2015:21) كما ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج عن التغيير الدائم لسلوك الفرد ويكون نتاجاً للخبرات المكتسبة.(النوري،2019:7) ويركز التعلم الفردي على كفاءة المتعلم اكثر من الهدف الجماعي لأنه يرتبط بمفهوم التعلم المستقل وامكانيات وقدرات الفرد ، والنمو الشخصي مع البيئة التي تحيط به التي لها الدور في التأثير على تنميته المعرفية.(Arifani et al.,2020:128)
- اما التعلم الجماعي فهو عبارة عن نظام تعلم محدد بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة والمجموعة لديها إمكانات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم، لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا. (رحي وشنشوحة،2017: 24)
- فالتعلم الجماعي هو عملية تحدد فيها جميع الأعضاء الهدف نفسه ويتعلمون معاً وتؤدي قدراتهم الخاصة دوراً بارزاً في تحقيق الهدف ، فالتعلم الجماعي ليس مزيجاً بسيطاً من المتعلمين الفرديين وانما يمثل التماسك بين المتعلمين بسبب الأهداف المشتركة.(Li&Luo,2021:184) كما انه يحسن المهارات التي تحدث باستخدام التعلم القائم على الفريق عبر الانشطة والادوار الجماعية والتعلم التعاوني (Sangkhawasee&Jansem,2022:224) ومما سبق يمكن للباحث ان يعرف مفهوم التعلم اجرائياً بأنه عملية مستمرة طوال الحياة لكسب مختلف انواع المعرفة اذ يستمر الافراد في اكتساب المعرفة وتطوير المهارات في مختلف المجالات وذلك يحقق النمو الشخصي والتفوق ، اذ يتم تحقيق التعلم بطرائق متعددة مثل القراءة والاستماع والمشاهدة والتجريب والتفاعل الاجتماعي والخبرة العلمية والعملية ويمكن ان يكون التعلم بأشكال عدة منها التعلم الفردي والتعلم الجماعي.

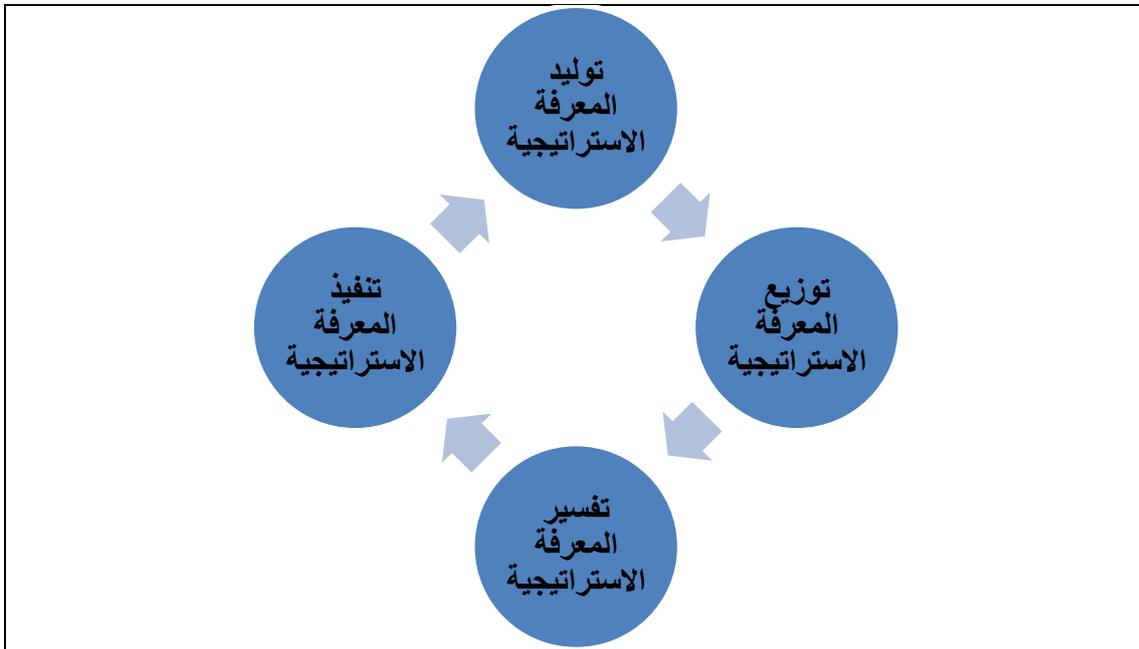
ثانياً: مفهوم التعلم الاستراتيجي

التعلم الاستراتيجي هو استخدام البيانات والرؤى ومجموعة متنوعة من مناهج جمع المعلومات بما في ذلك التقييم لإبلاغ عملية صنع القرار بشأن الاستراتيجية. (Preskil&Mack,2013:5) وفي سياق آخر اشار (Idris&AL-Rubaie,2013:71) الى أنه تكتيك يهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية التي تمارس لمساعدة المنظمات على صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التي تركز على الآثار الاستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بفهم المنظمة لبيئتها الخارجية. في حين اشار (Patrizi et al.,2013:50);(Mueller et al.2012:1517) أن التعلم الاستراتيجي اساسي لبقاء المنظمات وتجديد نجاحها.

من المهم لان تظل ناجحاً يجب أن تبتكر طرائق جديدة لممارسة الاعمال في المنظمة وعامل النجاح الحاسم هو سد الفجوة المعرفية وتطوير كفاءات الموارد البشرية لان المعرفة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح والنمو والحفاظ على الميزة التنافسية ، ويتم استخدامها من لدن القيادة عند اتخاذ القرارات الرئيسة عن مستقبل المنظمة. (Hamburg&'Brien,2014:77-87) كما يتطلب النجاح في الحياة والعمل مجموعه من المعرفة والمهارات أي مهارات التعلم والتفكير الابداعي والتعاون والقدرة على استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، اذ يركز التعلم على عملية ما وراء المعرفة وتتضمن التفكير التكييفي والتحفيز والعاطفة والسلوك. (Häkkinen,etal.,2015:5) واذاف (Nielsen&Nielsen,2015:6) بأنه القدرة على المعرفة وتعني ان التغذية الراجعة لا تكفي ان تكون المنظمات على دراية تامة في الاختلافات بل يجب ان تكون على علم بالتهديدات والفرص الناشئة في البيئة المضطربة تنافسية. كما يشير للتعلم الاستراتيجي إلى العوامل السلوكية والعاطفية والمعرفية التي تسهل فهم المعلومات الجديدة، والمتعلمون الاستراتيجيون هم افراد نشطون يشاركون في معالجة المعلومات وبناء المعرفة ويديرون عملية التعلم ويستخدمون الاستراتيجيات لمعالجة وبناء معلومات بشكل أفضل وتنظيم مستويات التحفيز للوصول إلى الأهداف. (Fong et al.,2015:57)

كما اشار كلاً من (Giniuniene&Jurksiene,2015:987) ان واقع التعلم بالرغم من كثرة منافسته لغرض نجاح المنظمات منذ الستينات القرن العشرين ومع هذا يلاحظ عودة كثير من الباحثين والكتاب اليوم الى التركيز على مسألة التعلم الاستراتيجي وذلك من اجل تحقيق استدامة ونمو المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية وكذلك تحقيق هدف التطوير والابداع ، اذ يمثل التعلم الاستراتيجي القدرة التي تستطيع الادارة العليا من خلالها دمج المعرفة والخبرة على مستوى المنظمة لغرض التغلب على كل حالات الغموض. (Skeibrok&Svensson,2016:5) كما يدعم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة من خلال تكييف الاستراتيجيات والخطط مع هذه التغيرات لتقليل الخسائر وتعزيز النجاح لتكون قادرة على تحقيق استراتيجية مرضية - يجب على المنظمات أن تنظم نفسها من خلال تنفيذ الهياكل والأنظمة لكي يعمل التطبيق الاستراتيجي بأفضل طريقة ممكنة. (Moon et al.,2017:226)

اذ يتضمن التعلم الاستراتيجي ثلاثة عمليات متسلسلة بشكل لترتبيي وتشمل المسح والتفسير والاجراء اذ يشير المسح لمجموعة من المزايا ونوع المعرفة وتسجيلها اما التفسير يكون ملزم بالمسح وفهم نوع المعرفة والسياق المعين واخيراً الاجراء اي الاجراءات التي تتيح الحوار والتفاوض والنقاش والاقناع والفهم المشترك. (Wirth, et al.,2017:6-7) ان عمليات التعلم الاستراتيجي تشير إلى سلسلة من الأنشطة التي يتم من خلالها إنشاء وتوزيع وتفسير وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في سياق معين اذ تستخدم هذه العمليات في العديد من المجالات مثل إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي. (Siren,2014:47) كما مبين في الشكل(8) تبدأ عملية التعلم الاستراتيجي بتوليد المعرفة وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة أو الفرصة المحددة ويمكن الحصول على هذه المعلومات من مصادر متنوعة مثل الأبحاث والدراسات والتقارير والملاحظات الميدانية وتوزيع المعرفة اذ يتم توزيعها على الأشخاص أو الفرق ذوي الصلة بالمشكلة أو الفرصة ويمكن استخدام وسائل مختلفة لتوزيع المعرفة مثل الاجتماعات والتقارير الفنية والوثائق المكتوبة والبريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية، كما يتم تنظيم هذه العملية بحيث يتم توجيه المعرفة للأشخاص الذين يحتاجون إليها ويمتلكون القدرة على استخدامها بشكل فاعل. وتفسير المعرفة يشمل التفسير تحليل وفهم المعرفة المتولدة وتوصيلها إلى المستفيدين ويتطلب ذلك تفسير البيانات والمعلومات وتحليلها للكشف عن الاتجاهات والأنماط والتقييمات ويعتمد تفسير المعرفة على الخبرة والمعرفة السابقة والمهارات التحليلية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية بعد توليد وتوزيع وتفسير المعرفة يتم تنفيذ



شكل (8) عمليات التعلم الاستراتيجي داخل المنظمة

Source: SIRÉN (2014) "Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?", University of Vaasa, Faculty of Business Studies, Acta Wasaensia, 297, p:47.

واشار(Shahsiyah et al.,2019:128) الى ان تحديد نجاح المنظمات يتحقق من خلال التعلم الاستراتيجي واكتساب المعرفة اذ يحول تلك المعرفة إلى قدرات ومنتجات جديدة.

وعرفه (Price et al.,2019:107) بأنه هو آلية رئيسة يمكن من خلالها المنظمات أن تعزز القدرة على التكيف أثناء سعيها للتغيير الاجتماعي. لذلك فإن التعلم الاستراتيجي هو الفكر المتجسد والمستند للتحليل الاستقصائي لغرض توجه استراتيجي المنظمة وتحديد النتائج لتوليد الاستراتيجية وفهم تلك الأدلة وتطبيق استراتيجية المعرفة الجديدة وتشكيل وسيلة لتحسين القرارات المتعلقة بالمنظمة والاستراتيجية. (Price al.,2019:107) كما هو الطريق الذهني التي يتم استعماله من لدى المتعلمون ويسهم في توليد وتوزيع وتفسير وتنفيذ انواع مختلفة من المعرفة ويساعد المتعلم في تنظيم المعلومات و تخزينها في الذاكرة. (الفتلاوي واخرون،2020:30) كما بين(Reese,2020:2) كيف تكون أكثر ذكاءً من منافسك وتحويل الأفكار الرئيسية إلى ميزة تنافسية يأخذ من خلال عملية التعلم الاستراتيجي، اذ يمكن المنظمة أن تصبح متكيفة ومرنة في بيئة عمل ديناميكية اذ يعد التعلم أمراً أساسياً في تكيف المنظمات باستمرار مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. كما أن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بوصفها فعل يستلزم إنشاء العمليات أو الأنشطة التي تمكن المنظمات الأكاديمية في العراق أن تكون أفضل حالاً أو براعة من خلال توليد المعرفة وتخزينها واستخدامها من أجل الخروج بشيء إيجابي وبالتالي تحقيق الاهداف.(Maqbool et al.,2020:30)

فالتعلم الاستراتيجي سمة اساسية في العملية الاستراتيجية اي مجموعة من الخبرة المتراكمة والمعرفة وترميزها وتوظيفها بشكل المناسب ، وحسب تأثيرها المباشر على مسارات الوظيفة وغير المباشر في القدرات الديناميكية.(شلاكة وجودة،2021:346) وعرف بأنه عملية بيئية تفاعلية داخل المنظمة تدمج التعلم على مستويات تنظيمية مختلفة بما في ذلك عمليات توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية واشتقاق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية.(Al-Hawary&Al-Rasheedy,2021:47) كما يعد القدرة على تطوير وتشجيع الافكار ووجهات المفيدة لتجديد الافكار المبتكرة وبشكل جيد وقيمة جيدة وفريدة من نوعها لتفعيل الافكار الابداعية.(Sudarmo,2021:1951) كما أنه عملية موجهة نحو تحقيق أهداف معينة واستثمارها بشكل مميز مع التأكيد على ضمان العمليات التنظيمية وتبني نجاح المنظمة وتعظيم العمليات و انتاجية العاملين(الشمرى والحناوي،2022:87) يعتبر التعلم الاستراتيجي أحد مكونات التفكير الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكونات مثل الإدراك والتفكير الاهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي وفق قواعد معينة ومناسبة للمنظمات لتحويلها إلى منظمات متعلمة تساعدها على الاستجابة لمتطلبات زبائنها.(حسين،2022:47)

ويستعرض الجدول(9) بعضاً من تعريفات التعلم الاستراتيجي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين:

جدول (9) / تعريفات التعلم الاستراتيجي من وجهة نظر الادبيات الواردة فيه

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	مفهوم
1.	Pardi&Imam	2014	7	توليد وتوزيع وتفسير واستخدام المعرفة الاستراتيجية من لدن المنظمات التي تسعى الى تحقيق والحفاظ على وبقائها ونموها
2.	Sirén&Kohtam	2015	2	يمثل قدرة المنظمة على توسيع وانشاء وتعديل القاعدة

المعرفة للتكيف بشكل واسع واستراتيجية المنظمة مع الظروف الاستراتيجية وتتيح لها البقاء وافادة مع الابتكار والتميز المستدام			äki	
3. تنفيذ وتصميم حل معياري بشكل فاعل ويهدف إلى تحسين القدرة على الاستكشاف والاستعداد لاعتماد أنواع جديدة من الحلول وفي الوقت نفسه تطوير القدرة على نشر الحلول المشتقة باستخدام الموارد المتعلقة بالأعمال الأساسية في المنظمة لأجل تحقيق الاهداف التي تجمع بين عناصر التعلم الاستكشافي والاستغلالي.	3-4	2018	Salonen et al.	
4. وهو العملية التي تتعلم عن طريقها المنظمات المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة وإجراء التعديلات المناسبة في نموذج التشغيل الخاص بها أو تطوير استراتيجيات جديدة لنفسه تحتاج إلى تحديد وتقييم قدراتها الخاصة وزيادة تعزيزها بخبرة مستمرة.	3	2018	Gupta &Bose	
5. مجموعة اجراءات لها تأثير بوعي او غير وعي على المنظمة وتطويرها تستند الى استراتيجيات تعلم على أفكار وأفعال معقدة وديناميكية تُستخدم من لدن المتعلمين لتنظيم جوانب مختلفة من أنفسهم مثل الإدراك والعواطف والاجتماعية بهدف تحقيق المهام وتحسين أدائهم وتحسين كفاءتهم على المدى الطويل.	22	2020	Amerstorfer	
6. هو التعلم الذي لا يقف عنده الفرد ويهدف لاكتساب والاحتفاظ بالمعلومات بشكلها الالي وهو عملية تكون انشطة الفرد فيها المهارة والمعلومات يبذل جهد لكسبها ودمجها في بيئة المعرفة.	875	2020	قادري	
7. الية تعلم ذات مستوى عال اذ يعزز توليد المعرفة الاستراتيجية وتفسيرها توزيعها وتطبيقها حتى يمكن للمنظمة صنع قرارها الاستراتيجي.	60	2020	حمزه	
8. عملية استراتيجية يتم التركيز عليها للأثر على عملية التعلم الاستراتيجي المتعلقة بفهم البيئة الخارجية لدى المنظمة	3	2020	Huang & Zhu	
9. تمثل القدرة الديناميكية للقائد والتي تتضمن عمليات داخلية لتوليد المعرفة الاستراتيجية وتفسيرها ونشرها وتنفيذها.	47	2021	عذاب	

10.	الطرفي	2021	146	هو قدرة المنظمة على التعلم بمستويات عالية يساعدها على بناء المعرفة الاستراتيجية وتحديد إمكانيتها الجوهرية وتنفيذ استراتيجيتها الجديدة وكذلك التكيف مع البيئة وتقوية مركزها التنافسي.
11.	Al-awary&Al-Rasheedy	2021	46	هو نوع محدد من التعلم الذي يتعلق بقدرة المنظمة على اشتقاق المعرفة من الإجراءات الاستراتيجية، واستخدام تلك المعرفة لتعديل استراتيجية المنظمة.
12.	شلاكه وجودة	2021	346	نهج يركز على تطوير وتعزيز المهارات الاستراتيجية للتعلم والتفكير وهو يهدف لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا متعلمين أكثر فاعلية وذكاءً وتراكم المعرفة والخبرات ويكون لها تأثير مباشر.
13.	Liu et al..	2023	7	يعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي اي أنه يمثل أولوية محددة لمجالات التعلم بناءً على الافتراضات الاستراتيجية مما يعني أن التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
14.	حميد واسعد	2023	322	إنه نهج عملي للتعلم يضع خطة مرحلية وينفذ إجراءات محددة للمساعدة في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر كفاءة ودقة.

وبناء على ما تقدم اعلاه يمكن تعريفات التعلم الاستراتيجي يمكن للباحث ان يعرفه إجرائيا بأنه (يمثل قدرة ادارة المنظمة على تنفيذ برنامج استراتيجي للمعرفة والمتمثل بتوليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها ، ويمكن من النجاح والتكيف مع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك).

ثالثاً: أهمية التعلم الاستراتيجي

فيما يتعلق بأهمية التعلم الاستراتيجي يوفر رؤى عن كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة. (Idris&AL-Rubai,2013:71)

في حين بين (Berghman et al.,2013:39-40) ان التعلم الاستراتيجي يسهم في تعزيز قدرات المنظمة من خلال التعرف على الفرص الموجودة في الاسواق الجديدة ومنتجاتها واستخدامها وذلك الاستفادة منها، ولا بد من الابتكار والتكيف مع جميع المتغيرات الموجودة في السوق.

ويتضح لدى (Sirén ,2014:50-51) انه من الفوائد التي تواجه المنظمات الكبيرة والناضجة في العلاقات بين المنظمة واصحاب العمل والأداء ، اذ ان التعلم الاستراتيجي يعدل العلاقة بين سلوكيات الاعمال والاداء وعلى العكس، اذا كان الاعتدال سلبياً وتؤثر المنظمة على اصحاب العمل وعلى التعلم عالي المستوى وبالتالي على اداء المنظمة. فان مزيج من المعرفة الموجهة نحو حل المشكلة والمعرفة الموجهة بالعمل والتي يكون فيها التعلم شرطاً مسبقاً. (Hamburg&'Brien,2014:87) يعد هذا النوع من التعلم ذات اهمية كبيرة لدعم نجاح المنظمات ، وذلك من خلال المعرفة الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمات في الوقت المناسب وفقاً للمتغيرات البيئية اذ ينظر الى الاستكشاف والاستغلال في عملية التعلم الاستراتيجي بانهما نشاطان مميّزان. (Tamayo-Torres ,2014:3) اذ تسعى المنظمات جاهدة الى اشراك افرادها في جميع أنشطة التفكير والتعلم وتوليد رؤى يمكن تحسين استراتيجيتها اذ تزايد الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي وذلك بشكل واضح في السنوات الأخيرة بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة عن تقدم المنظمات وبقائها ونموها واستدامتها وهذا يسهم بشكل حاسم في التعامل مع المتغيرات ويولد فرص للميزة التنافسية ويكون بشكل متماسك ويملك رؤية مشتركة للتأثير في جميع فروع وأنشطة المعرفة المختلطة. (Hotho&Smith,2015:8)

كما يعد عملية ابداعية يقوم من خلالها المديرين بربط الاحداث والمبادرات الاستراتيجية التي تهدف الى توفير القدرة المستقبلية للنمو التنظيمي والبقاء ويمكن تحفيز وتحويل استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف الى اداء ربح مستدام. (Mackay&Burt,2015:2-3) ويعد مهماً للقدرة على تطبيق واختبار وتعديل استراتيجية المنظمة بنجاح ومعرفة ما إذا كان من الممكن تحقيق الربحية المخطط لها لبقاء المنظمة بطريقة ما تعني التغذية الراجعة والتعلم القدرة على معرفة ما إذا كانت الاستراتيجيات التي تم تطويرها تعمل فعلاً في أي وقت وإذا لم تكن كذلك. (Nielsen&Nielsen,2015:3) و اشار (Moon&Lee,2015:630) انه عملية لإعادة صياغة وتطوير الاستراتيجية والتي تسمح بالتجديد المستمر للمعرفة الاستراتيجية في تغيير مستمر على المستوى التنظيمي، فالتعلم الاستراتيجي ينطوي على تغيير الهياكل الأساسية وإدارة المعرفة في المنظمة بطرائق يحتمل أن تكون جذرية من حيث أنه يصاحب أعلى قدرات النظام من خلال التعلم الاستراتيجي الذي يمكن للمنظمات بناء القدرة على الاستعداد بشكل استباقي لأوجه عدم اليقين في المستقبل تفترض أن القدرة على تشكيل الاستراتيجية قد تكون قدرة ديناميكية تساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية.

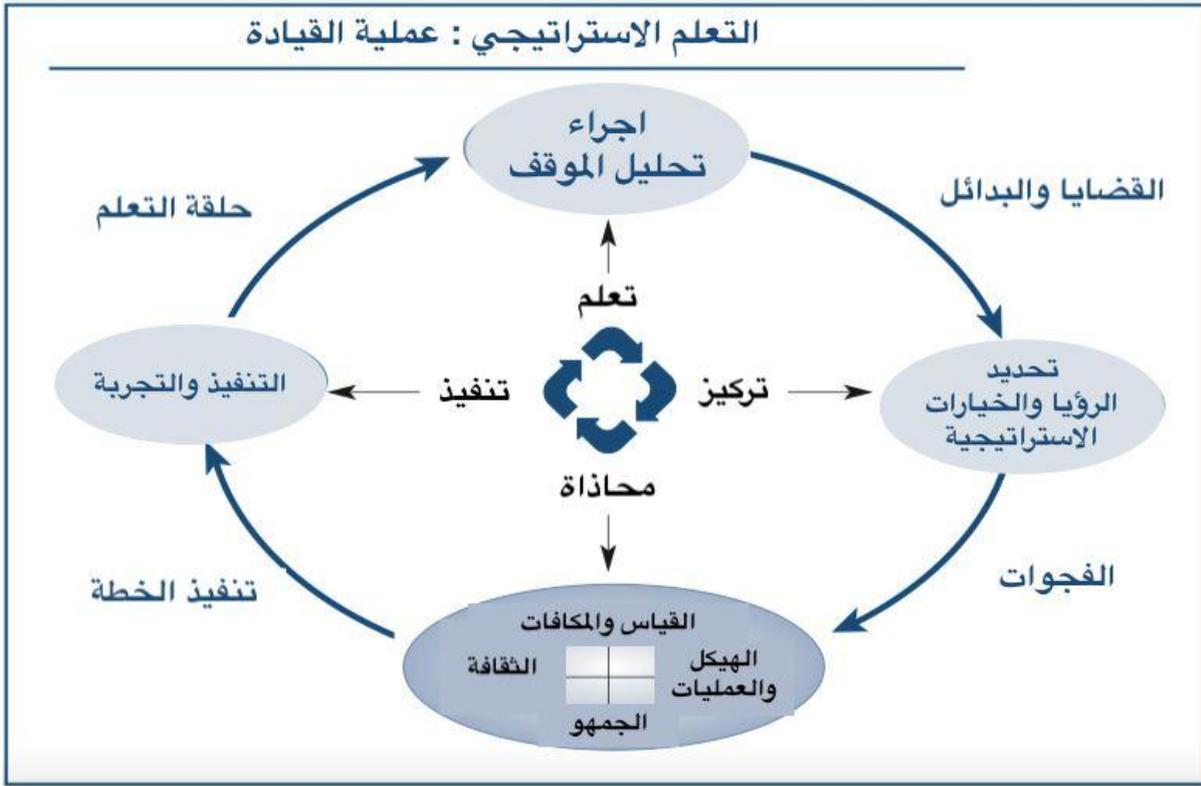
كما بين (Henderson et al.,2015:331) انه يلبي الحاجة الى المعرفة عن الفروق في المجتمعات التي تتعدى الحدود التنظيمية ويكون الهدف منه تفسير فرص التعلم الجديدة بالإضافة الى ذلك فان التعلم الاستراتيجي يزيد من قدرات المنظمات على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة.

بالإضافة إلى ذلك يشمل تشخيص الفرص والاستثمارات الموجودة بشكل أفضل من أجل الميزة التنظيمية اذ يشير التعلم الاستراتيجي إلى عملية تعتمد على التعلم لصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها فيما يتعلق بأهمية التعلم الاستراتيجي.(المواظية،2016:45)

كما يعد التعلم الاستراتيجي عملية تمثل اكتساب المهارات والقدرات الواجبة لتحقيق اهداف العمل والاحداث الملائمة والتعديلات في الاستراتيجية الحالية والعمل على تطوير استراتيجية جديدة ، وكذلك يسهم في تحويل المخزون من المعلومات بالتجارب التنظيمية التي اكتساب نوع المعرفة الجديدة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها.(Gupta&Bose ,2018:1-3) وفي السياق نفسه يضيف(Salonen et al.,2018:9) ان فهم التعلم الاستراتيجي الذي يسهل تكامل المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من التعلم الاستكشافي والاستغلالي وبالتالي هو القدرة على انشاء قيمة معرفية للحصول على الحلول الازمة وأهمية في المنظمات القائمة على المعرفة وبشكل أفضل من خلال التأكيد على حقيقة أن الاستراتيجيات الجديدة وإعادة إنشائها هي العوامل الرئيسية للنمو وخلق قيمة جديدة وتحسين القدرة التنافسية (Shahsiyah et al.,2019:128)

يعد التعلم أمراً هاماً في العصر الحديث نظراً لتعقيد البيئة المحيطة وعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات في عالم مليء بالتحديات وأصبح استخدام الأساليب التقليدية غير كافٍ وأهمية المنظمة التعلم في التكيف والتغيير وتعزز المنظمة المتعلمة التواصل والتعاون وتتجاوز طرائق التعلم التقليدية لتعزيز التعلم الجماعي تتيح لمواكبة التغيرات وتبقى فاعلة عن طريق تغيير ثقافتها التنظيمية بسرعة متوازنة مع البيئة وتعزز الابتكار واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات العلمية لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.(Fandy,2018:20)

وعندما نريد تحقيق النجاح في اي عمل فأن عليك البدء في انشاء استراتيجية عمل وان التعلم الاستراتيجي يعمل بشكل جيد ويجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من إدارة العمل وليس عمل ثانوي لان الابداع الاستراتيجي مهم وضروري في اداء الاعمال الابداعية وعدم تركه الاجراءات بشكل عشوائي واستخدام البحث والتطوير المنهجي لتحفيز الابداع ولدفع الابداع الاستراتيجي كما موضح في الشكل(9) تتضمن العملية سلسلة معينة من الأنشطة كل منها مصمم لإنتاج مخرجات محددة تغذي المرحلة التالية من الدورة على الرغم من تصوير هذه الأنشطة على أنها متسلسلة إلا أن الحياة فوضوية غالباً ما يكون من الضروري تكرار مرحلة أو حلقة مرة أخرى في عملية تكرارية هذا جزء من التعلم وهو أمر جيد طالما أن الدورة بأكملها قد اكتملت وإليك كيف يعمل هيكل المنظمات المتعلمة.



الشكل (9) التعلم الاستراتيجي: عملية القيادة

Pietersen, W. (2010) *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turnkey insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons. p:10

واشار(الفتلاوي واخرون،2020:31) الى اهمية التعلم الاستراتيجي تركز على مساعدة المنظمة من خلال التعرف على المتغيرات البيئية بسرعة واغتنام الفرص المتاحة لديها وتعديل استراتيجياتها وجرائها واهدافها وتجعلها على ان تكون قادرة على التطوير والتميز والتنافس.

واوضح (Liu Long&Liu,2023:8) ان اهمية التعلم الاستراتيجي للمنظمات تكمن في تحقيق غرض اكتساب وإدراك واستيعاب المعلومات الاستراتيجية لتحسين جودة الفرد بشكل مستدام من خلال عدد من الجوانب الفكرية والنفسية والاجتماعية ويمكن أن يكون قادر على إظهار إيجابية في القدرة على التفكير والمهارات والمواقف بشكل عام ويمكن أن تكون التغييرات في نتائج التعلم يتم ملاحظتها بشكل موضوعي والتي يمكن إثباتها وقياسها في القدرات أو الإنجازات من ذوي الخبرة من لدن العاملين نتيجة لتجارب التعلم التي تم بناؤها من خلال عملية التعلم. كما تعد الثقافة التنظيمية أساسية في تعزيز المعرفة ومشاركة المعلومات اذ تركز المنظمات على إجراءات وعمليات ذكية تمكن من الإدارة بكفاءة أكبر وذلك من خلال مهارات التعلم.(Belinski et al.,2020:4)

وبذلك يمكن ان نوضح مما ورد اعلاه ان أهمية التعلم الاستراتيجي وهو مفتاح نجاح المنظمات من أجل تحقيق حياة طويلة لأن المنظمات الأكثر نجاحاً وقد تستمر في الوجود إذا كانت تعاني من فقر في التعلم لن يكونوا قادرين على استخدام قدراتهم بشكل كامل لغرض نمو واستدامة أنشطة المنظمة.

رابعاً: خصائص التعلم الاستراتيجي

لقد ذكر (Phelps&Zientek, 2015:69-71) ان صفات الموارد البشرية في التعلم الاستراتيجي هي:

1. ذات جهود نشطة تشارك ببناء المعرفة والمعلومات.
2. استعمال مجموعة متنوعة من الاستكشافات للمساعدة في العمل على فهم وتنظيم المعرفة الاستراتيجية وتقييم العمل والتخطيط والمراقبة وازاء المعرفة المكتسبة.
3. عملية التعلم الاستراتيجي تمكن من توظيف الاستراتيجيات بشكل افضل وبناء المعلومات الاستراتيجية في جميع المستويات للوصول الى الاهداف.

واضاف (Kuabara&Takahashi, 2017:173) لما سبق ما يلي:

1. يعمل بالتخطيط لاكتساب وابتكار المعرفة الاستراتيجية مع الاعمال الاستراتيجية للمنظمة.
2. تأثير التعلم الاستراتيجي في امكانية المنظمة من خلال توليد المعرفة و تخزينها ونقلها الى المستويات التنظيمية كافة.
3. التعلم الاستراتيجي اعتماد اليات عمل التنظيمية لتمكين المنظمة وتكوين الرؤى الاستراتيجية وفهم الهمية الاستراتيجية للمعرفة الجديدة.

وبين (Amerstorfer, 2020:22-23) ان التعلم الاستراتيجي له ثلاثة خصائص هي:

1. انجاز المهام للأفعال الديناميكية التي يستخدمها المتعلمون بدرجة محددة من الوعي في سياق محدد من اجل تنظيم الجوانب المتعددة مثل الادراك والعاطفة.
2. تحسين الاداء واستخدام الاجراءات للتقدم في تطوير المعرفة والخبرات والقدرة والمهارات الخاصة بمنظمات الاعمال وجهودها الواعية.
3. تحسين الكفاءة على المدى الطويل وتتضمن درجة من الوعي واختيار الاستراتيجية التي تتمكن من تحقيق النجاح والبقاء والازدهار.

كما اكد (Adhab, 2021:4518) ان خصائص التعلم الاستراتيجي تتمثل بالاتي:

1. **الاستقلال لتحقيق التعلم الاستراتيجي:** يجب أن تتمتع وحدات المنظمة باستقلالية تمكنها من التفكير والعمل بحرية من خلال حرية تحديد الوسائل والأهداف والمعايير وفي سياق الاستراتيجية الحالية.
2. **استخلاص المعرفة الاستراتيجية:** تتميز هذه العملية بتوفير المعلومات المهمة الموكلة للخبراء لتفسيرها والتحقق منها كما تعكس قدرة المنظمة على تحسين مستوى تكنولوجيا المعلومات والسعي لاستخراجها والتكامل معها.

من خلال ما تقدم يتبين ان التعلم الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الافتراضات الاساسية ويتضمن خصائص مهمة والقدرة على الابتكار وتوليد المعرفة الاستراتيجية ويتمتع بالقدرة على توليد الابتكار وتحسين المفاهيم الاستراتيجية للمنظمة والتكيف مع متغيرات الاستراتيجية اي بمواكبة المتغيرات والاحداث ويتطلع نحو المستقبل واستخدام الاستكشاف والاستثمار وتنظيم المعرفة وتقييم العمل وبناء المعرفة الاستراتيجية على جميع المستويات المنظمة لتحقيق الاهداف.

خامساً: ابعاد التعلم الاستراتيجي

تم التعامل مع دراسة التعلم الاستراتيجي من قبل العديد من الكتاب والباحثين ،وان معظم الباحثين يتفقون مع (Idris&AL-Rubaie,2013) في التحديد أبعادها اذ تم اختيار ابعاد التعلم الاستراتيجي بناء على أهميتها وتوافقها مع موضوعات البحث الحالية لدينا (توليد المعرفة الاستراتيجية ، توزيع المعرفة الاستراتيجية ، وتفسير المعرفة الاستراتيجية ، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وحسب المصادر العلمية هي:(الشريف،2015)و (Siren,2016)(Aldahhan et al.2018)و(Adhab,2021)و(Abbas,et al.,2018)و(الطرفي،2021)و(الحاتمي،2022)و(حميد واسعد،2023) .

1. توليد المعرفة الاستراتيجية

ان توليد المعرفة المخزونة وغير المعلنة والخفية من المعرفة التي يحملها الموارد البشرية والتي تتكون من الخبرة والملاحظة وتحدد الحدود المعرفية كمرتكز رئيس لدى المنظمة ويعد توليد المعرفة ونقلها ومن المبادئ الاساسية لنجاح المنظمات بشمل اساسي.(Bratianu,2015:15) في العولمة المعاصرة تعد المعرفة مورداً قيماً للمنظمات وتوليد المعرفة ميزة تنافسية في الأعمال من أجل الاستدامة والمرونة في السوق.(Razak et al.,2016:7)

وأشار(Hanaysha,2016:292) يتم التركيز على توليد المعرفة من خلال بيئة العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي ويشمل عناصر بيئة العمل المناخ النفسي والتنظيمي وظروف العمل والثقافة التنظيمية يتم قياس بيئة العمل من خلال عدة أبعاد مثل التحدي الوظيفي والاستقلالية الوظيفية واعتبارات القائد والدعم وتعاون مجموعة العمل وروح المجموعة وغيره كما بين(Moon ,2017:226) توليد الفرص المعرفية والاقناع والتفاوض والنقاش تؤدي الى فهم مشترك، والاجراءات تكون جزء من الفهم الاستراتيجي والمعرفة الاستراتيجية الذي تعتمد عليها القرارات الاستراتيجية للمنظمة. وأشار(Bratianu ,2018:19) الى وجود سببان لتوليد المعرفة الاستراتيجية هما:

أ. فقدان المعرفة التنظيمية واستنفادها بمرور الوقت وهذا يؤدي بالنتيجة الى عجز في المعرفة من خلال توازن المعرفة التنظيمية.

ب. شدة المنافسة والظروف المتغيرة وبشكل مستمر في بيئة المنظمة من خلال المعرفة لأنها اصبحت مورداً استراتيجياً وتوفر ميزة التنافسية.

وأشار(Gupta&Bose ,2018:3-5) الى ان توليد المعرفة الاستراتيجية كعملية استكشافية تمكن الموارد البشرية في المنظمة من جمع المعلومات الاستراتيجية من بيئتها من أجل توسيع نطاق معارفهم الحالية وجعل المنظمة أكثر قدرة على إدراك وتوقع التغيير الخارجي وتطوير قاعدة المعرفة اللازمة لإحداث تغييرات استراتيجية. ووضح (Hamdan ,2020:220) أن توليد المعرفة يشمل اسر او ابتكار او شراء او اكتشاف او استحواذ او امتصاص او اكتساب كل هذه العمليات التي تم الاشارة اليها بالتالي تنتج توليد المعرفة فالأسر هو الحصول الكامل للمعرفة في عقول واذهان المبدعين ، أما الابتكار فيشير الى معرفة مكتشفة جديدة والشراء هو الحصول على المعرفة عن طريق الشراء وتكون بشكل مباشر او غير مباشر اي تعاقد وغيرها،

أما الاكتشاف فيشر الى التعرف المعرفي واكتشاف لكفاءاتها والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم واكتساب المعرفة الظاهرة. ويرى(الفتلاوي واخرون،2020:31) ان توليد المعرفة الاستراتيجية تعكس قيام المنظمة بالبحث عن المعرفة والمعلومات التي تريدها من مصادرها فتوليد المعرفة الاستراتيجية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة وتحتاج كل منظمة من المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز نجاحها واستمراره. وبين(الطرفي،2021:146) ان توليد المعرفة هو اكتساب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال تفاعلها والتركيز على تبادل المعلومات وتقاسمها ويعتمد على توصيل المعلومات وتدققها والعلاقات بين افراد المنظمة داخل المنظمة. وأشار(حميد واسعد،2023: 123) أليها في وجهتين هما المخزون والعملية يشير المخزون إلى أنه يساهم في المخزون الحالي من المعرفة والتي يصبح بعضها زائداً عن الحاجة أو تقل أهميته. لطالما اعتبرت عملية توليد المعرفة في أي منظمة واحدة من دعم وخلق نجاح المنظمة وهي عامل رئيس في هذا النجاح ان توليد المعرفة الموجودة في المنظمة هي واحدة من العواصم التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية للمنظمة.(Nguyen et al.,2023:171) يمكن توليد معرفة جديدة من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة أو استغلال المعرفة الموجودة بشكل أفضل مما تقدم يمكن تعريف توليد المعرفة الاستراتيجية إجرائياً بأنها عملية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة، اذ تحتاج جميع المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز تميزها واستدامة نجاحها في بيئة الاعمال المعاصرة.

2. توزيع المعرفة الاستراتيجية

وهي عملية توزيع المعرفة على كل مستويات المنظمة وافرادها والاستفادة منها واستثمارها لتحقيق الإنتاجية العالية وتكون سهلة المنال للأفراد والتبادل والتشارك(العزاوي،2015:14) ويؤدي توزيع المعرفة أيضاً دوراً حيوياً في العمليات التنظيمية لأنها تساعد المنظمات على نقل الأفكار أو الحلول الجديدة يمكننا استخدام توزيع المعرفة لعمليات التنشيط في هذه الطبقات الخاصة بالمجال للتفكير تقريباً والتي يجب مطابقتها عبر المجالات تمكن من تكيف المجال التعلم في بيئة المنظمة.(Long et al.,2017:1) أصبحت عملية توزيع المعرفة أكثر جاذبية للمنظمات بسبب الإيمان بأهميتها لتأثيرها الإيجابي على القدرة التنافسية للمنظمة وتعزيز أدائها الإبداعي والاقتصادي.(Michna,2018:93-94) كما يعد توزيع وتبادل المعرفة إحدى عمليات التعلم لاستخدامها بشكل استراتيجي ، اذ أنها متوافقة مع توزيع المعرفة الاستراتيجية وتوفيرها للمستخدمين المدربين في إطار تطوير الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار توزيع المعلومات الاستراتيجية كمبدأ السلوك ويجب أن يتم ذلك على مستوى جميع إدارات المنظمة.(البياتي،2018:30)

وفي السياق نفسه يرى (حمد واخرون،2019:166) بأنها مجموعة من النشاطات التي تتضمن تحويل المعرفة الاستراتيجية الضمنية وتوزيع المعرفة الظاهرة وتقاسمها بين افراد المنظمة ومن خلال التعاون والاتصالات والتفاعل المشترك فيما بينهم وهذا يؤدي الى توليد معرفة استراتيجية جديدة. ووضح (الشنطي والشريف،2019:13) ان توزيع المعرفة عملية تبادل ونقل الافكار وتطويرها بين الافراد في المنظمة التي يحتاجونها وفي الوقت المناسب لتحقيق اهداف جوهرية.

وذكر كلاً من (Hamdan,2020:219) (Jerez-Gómez et al.,2005:715) ان توزيع المعرفة الاستراتيجية هي عملية تبادل اجتماعي تشير إلى مشاركة المعرفة الاستراتيجية من خلال التفاعلات داخل وبين الوحدات التنظيمية من أجل ضمان التعلم واختراق الأفكار الجديدة في المنظمة. اذ ينصب تركيز المنظمة في المقام الأول على توزيع المعرفة الموجودة مع التركيز المقابل على الآليات المرتبطة بها، يهدف هذا النهج إلى تعزيز التعلم والإبداع من خلال التركيز على العمليات المتضمنة في خلق المعرفة اي إنه ينطوي على مشاركة المعرفة وتوزيعها عبر مختلف مجالات المنظم والأفراد يتمثل الهدف الاستراتيجي في تعزيز العمليات فاعلة والإبداع داخل مجتمعات ممارسة المعرفة مع التركيز القوي على توزيع المعرفة في جميع أنحاء المنظمة.(Mathrani&dwards,2020:2) وبين(الفتلاوي واخرون،2020،31) بأنها قدرة المنظمة على مشاركة المعرفة ووضعها ضمن اطار واجراءات ونظام يسمح بتوزيعها على جميع الموظفين والمهتمين لها. ان توزيع المعرفة الاستراتيجية من خلال توزيع المعرفة وتعميمها بين الأفراد والجماعات في المنظمة اذ توصف المعرفة بأنها متزايدة تسعى المنظمات إلى زيادة المشاركة أثناء نموها عند استخدامها ومشاركتها من خلال تبادل الأفكار والمهارات والخبرات.(عذاب،2021:68)

واشار(الحاتمي،2022: 73) الى ان عملية توزيع المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة والمهارات والخبرات الذي تتفاعل بين الافراد وسعت المنظمات الى تشجيع وتوزيع المعرفة بشكل فاعل ومميز.

وذكر(Nguyen et al.,2023:171) أن مؤشرات توزيع المعرفة هي التنشئة الاجتماعية في هذه المرحلة عملية توزيع وتوليد المعرفة الضمنية من خلال التفاعل المباشر والخبرة داخل افراد المنظمة أو تحدث مرحلة تحويل المعرفة الضمنية على مستوى الفرد والجماعة التنشئة الاجتماعية هي عملية توزيع الخبرة وتوليد المعرفة اما عملية التخريج او التغيير في المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة أو إظهار المعرفة الضمنية في مفهوم أكثر واقعية. وبين (Hananta&Suratman,2023:12) تحتاج المنظمات إلى الانتباه إلى أهمية ممارسات توزيع المعرفة كشكل من أشكال توجيه وتوزيع المعرفة لزيادة المعرفة ويعد توزيع المعرفة أمراً مهماً لنجاح المنظمة لأنها تؤدي إلى انتشار أسرع للمعرفة إلى أجزاء من المنظمة يمكنها الاستفادة منها. ويلاحظ مما سابقاً أن توزيع المعرفة الاستراتيجية وهي عملية تتيح الكثير من الفرص للموارد البشرية والمنظمات لتحقيق التميز والتقدم التي ينشأ من عملية توزيع المعرفة الاستراتيجية وتبادلها عبر مستوياتها الوظيفية المختلفة عبر أفرادها الذين يسهمون بتطويرها.

3. تفسير المعرفة الاستراتيجية

يسمح تفسير المعرفة الاستراتيجية للمنظمات بتحديد أجزاء الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات الجماعية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وأدائها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التطوير وتفسير مشترك للمعرفة حول سلوك الموارد البشرية وكيفية أداء المنظمة.(Evans et al.,2015:8)

اذ اتفق بالرأي كل من(Berghman et al.,2013:56)و(Tippins&Sohi ,2003:751) بأنها عملية لصنع المعنى والتغيرات البديلة والافتراضات المتعارضة وكيف يتم العمل وتغير الطريقة والسلوكيات

التي تفسر بها المنظمات المعلومات الاستراتيجية اذا كانت توليد المعرفة جديدة بشكل جذري ولا تتناسب مع جميع المخططات والمعرفة الحالية تحتاج الى تفسير أفعال المعرفة الاستراتيجية.

تتجلى فاعلية تفسير المعرفة الاستراتيجي في تحسين المعرفة وتنظيفها من الشوائب وإضفاء المعنى عليها وإدخالها في نموذج جاهز للاستخدام وكونها العملية المعرفية الأكثر تأثيراً وصياغة الاستراتيجيات في ضوءها. (Oluikpe,2015:6) وترى (Sirén et al.,2016:3) هي عملية تفسير المعلومات الجديدة حول الفرص المحتملة وذلك من خلال عمليات التفاعل المتبادلة بين اعضاء المنظمات وكذلك الحوار المفتوح مع افراد المنظمات الذين لديهم خلفيات متنوعة وكذلك وخلفيات علمية في عملية تكوين معنى المعرفة. ويؤكد (العادلي وعباس،2016:98) وفق استراتيجية الاستكشاف تكون مكتسبة ومكتشفة للمعرفة الجديدة ان تمتلك استراتيجية خاصة لتحقيق النمو والتطور. ان تطوير عملية قاعلة لتوزيع المعرفة لاستيعاب المعرفة من الزبائن وتفسير لأهمية توزيع المعرفة ونقلها عبر الحدود التنظيمية. (Scaringella,2017:3) ويُنظر الى عملية التعلم عملية غير ملموسة وعقلية ولا يمكن عزلها عن السياق ولا يتم تنفيذها بمعزل او في فراغ اجتماعي والتغذية التلقائية مرتبطة بعمليات الحدس والتفسير والنفسية الخاصة ومن خلال الانشطة الاجتماعية والادوات المستخدمة وعملية التفسير يتم وضوحها من خلال اجراءات دعم المنظمات للتغيير ويجب أن يُنظر إليها من منظور تفسري ولا يُنظر إليها على أنها مجموعة ثابتة من القدرات بل تلك التي تتغير عندما ينجز الأفراد العمل. (Goldman et al.,2017:490)

اذ يستلزم تفسير المعرفة الاستراتيجية تفسير المعرفة والأفكار والمعلومات من منظور الفرد اعتماداً على نوع المعلومات ووقت حدوثها. (Aldahhan et al.2018:170)

كما بين(شلاكة وجودة،2021:142) يستلزم التعلم الاستراتيجي العديد من النتائج الإيجابية يتضمن بعضها تأثيرها على الرضا الوظيفي والقدرة على قبول ومواجهة التغييرات والتحديات بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي للموظفين مع زيادة الكفاءة وإبداع بالنظر إلى أهمية التعلم الاستراتيجي في إدارة المعرفة يجب على المنظمات تركيز جهودها لتجنب الجمود المعرفي يؤدي الاستخدام والتطبيق ارتباط المعرفة داخل المنظمة.

ويرى(الطرفي،2021:147) ان عملية التفسير تتعلق بفهم المعلومات التي تم تصميمها جديداً وقدمت فهماً لكيفية تأثير قدرة المنظمة على تنمية الفهم المشترك لكيفية عمل الافراد وعمل المنظمة في تفسير المعرفة من وجهة نظر الوحدة حسب نوع المعلومات ووقت الحدث فإن استراتيجية الاستكشاف تعمل على انشاء معرفة جديدة ضمن الاجراءات الاستكشافية والتجريبية التي تكون ملازمة لسلوك الاعمال التي تطبق المعرفة الاستراتيجية الجديدة والاستراتيجيات الحالية وعملية تقييم المعرفة الاستكشافية ودمجها وتوزيعها بطرائق التي تمكن المنظمة من استخدامها والعمل بها لتحقيق الاهداف التنظيمية.

أما(عذاب،2021:53) فيركز على الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وما يتعلق بعمل وأهداف المنظمة والتي تعكس بشكل إيجابي العلاقة بين المنظمات ووحدة جهودها الفكرية لتفسير المعرفة من اجل خلق المهارات الابداعية التي تدل على قدرة المنظمة على التعلم من خلال متابعة التغييرات في البيئة والتكيف معها بطريقة فريدة ومستمرة كما يطور برامج الدعم ويساعد على تعلم الابتكار.

واشار (Al-Hawary&Al-Rasheedy,2021:48) الى ان قدرة المنظمات على تطوير وتفسير المعرفة استراتيجية التي تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية أداء المنظمات اذ أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على وجه الخصوص يكمله الحاجة إلى مخططات تفسيرية جديدة وأن المعنى الحالي للتعلم الاستراتيجي يحتاج إلى تغيير النماذج العقلية وتجارب دورة التعلم الاستراتيجي بالتأكيد يتأثر إدراك وتفسير النتائج بشدة بالتوقعات المنبثقة من النماذج العقلية الحالية ما يحدث اذ أن الاستيعاب له اليد العليا وبذلك يقيد عملية التعلم ونتيجة لذلك فإن التعلم على المستوى الاستراتيجي بعيد كل البعد عن الفاعلية ويتم تأكيد النماذج العقلية في وقت أقرب من كونها ضعيفة ومعدلة.

ومما سبق يتبين انها عملية تحديد الاجزاء المهمة والمناقشة حول توليد المعرفة وتفسيرها بشكل يساعد المنظمة على صنع معنى جديد للمعرفة الاستراتيجية والملائمة للمستقبل.

4. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

ان التعلم الاستراتيجي يركز على استثمار استراتيجيات التعلم الذهنية وكذلك يؤكد على المكتسبة وتوظيفها لبناء المعرفة الجديدة واستثمارها والتكيف والعون للاستثمار الاستراتيجي. (الكل،2016:106)

فعندما يتم القيام بها بشكل جيد وفاعل من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة الاستراتيجية وتطبيقها، يتم تجنب العثرات وممارسات الماضي تنتج المنظمات المختلفة أنواعاً مختلفة من المعرفة وغالباً ما يُشار إلى التنسيق أو الارتباط بين هذه المنظمات لنقل المعرفة.(Vangala et al.,2017:2)

ان تنفيذ المعرفة الاستراتيجية وعلى الرغم من أنها المرحلة الأخيرة من عمليات التعلم الاستراتيجي إلا أنها الأهم وأهم هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه اذ أنها مرتبطة بالاستراتيجية التشغيلية للمنظمة التي تسعى لتحسين خدماتها وفي بيئة تنافسية وتطوير سمعتها وصورتها في السوق.(البياتي،2018:31)

ان استراتيجية الاستثمار تمثل الاستراتيجية الأكثر والامثل لتحقيق المعرفة للتعلم الاستراتيجي اي الاستثمار الصحيح لتمييز المنظمة بتقديم الخدمات بشكل عام للمجتمع ويمكن استخدامها داخلياً عن طريق تقديم الخدمات الوظيفية اما تزويد بالخدمات الاستشارية تكون خارجياً ويتضمن من التطوير المستمر والابتكار(الهوش،2019:67) كما بين(Al-Hawary&Al-Rasheedy,2021:48) ان العمل التنظيمي الفاعل يعتمد على تنفيذ المعرفة ودمجها في عمل متماسك وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في الجوانب الجماعية للمنظمة مثل الأنظمة التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات وفي عملية تنفيذ المعرفة تقوم الإدارات المختلفة داخل المنظمة باختبار مدى تنفيذ المبادرة الاستراتيجية المتقدمة.(Rudolph,2021:2) كما يمكن التعلم الاستراتيجي المنظمة من تنفيذ جميع الإجراءات الفاعلة في استراتيجية منظمة ومخططاتها من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية المطلوبة والتي تعد جزءاً مهماً من التعلم الاستراتيجي لأنها أحد العناصر الأساسية وأيضاً لنشر المعرفة وتفسيرها وتطبيقها.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم الاستراتيجي تكتمل بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية ويجب أن يظهر تأثيرها من حيث إحداث الابتكارات المرغوبة واكتساب المنظمة القدرة التنافسية(الطرفي،2021:147)

واشار(طوفان والجنابي،2022:9) ان استراتيجية الاستثمار تسعى هذه الاستراتيجية للتكيف والتأثير وتصميم واستثمار الخارجي للمنظمة وتعزيز القدرات والاستجابة وصياغة السياسات والانظمة استثمار الفرص داخليا وخارجيا على الاطار التعليمي والاجتماعي والاداري للمنظمة. وبين(حميد واسعد،2023:123) ان تنفيذ المعرفة الاستراتيجية هي منهجية المعرفة في الجوانب الجماعية لمنظمة ما مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات تُعرف مجتمعة باسم الذاكرة التنظيمية هي عملية رسمية تنظم المعرفة الاستراتيجية الجديدة في الجوانب غير البشرية للمؤسسة وهي عملية لتعظيم أو الاستفادة من المعرفة المتاحة لضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل. ومما سبق يتضح انها عملية تجعل المعرفة الاستراتيجية اكثر ملائمة لتوظيفها واستخدامها بما يلائم تنفيذها بالأنشطة المختلفة والجديدة للمنظمة واكثر ارتباطاً لتنفيذ المهام لتحقيق الاهداف بكفاءة.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

القيادة البارعة (AL) والتعلم الاستراتيجي (SL)

كما تبين في الدراسات السابقة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال في القيادة البارعة تتمثل في القدرة على إدارة التوترات والمفارقات بين هذين النشاطين المتعارضين وتشير إلى أن البراعة تتطلب القدرة على التعامل بشكل إيجابي ومبدع والاستكشاف يتعلق بالبحث عن فرص جديدة وتطوير أفكار مبتكرة في حين يرتبط الاستغلال بتحقيق الكفاءة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة يمكن تحقيق البراعة عن طريق التركيز على تكامل وتوازن الاستكشاف والاستغلال في سياق تنظيمي مدعوم. (3-4 et Papachroni al,2015:) فالقيادة البارعون يمتلكون سمات مميزة تساعدهم في تحقيق أهدافهم ويتمتعون بالقدرة على التصور والتخطيط للتغيير ويتقبلون المخاطر والتحديات كفرص للتعلم والتطور ، كما يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات والابتكارات المستجدة بشكل عام يمكن القول إن تحسين السلوكيات الابتكارية للقيادة يعزز أدائهم وفعاليتهم في العمل يساعدهم ذلك على تحقيق أهدافهم وتطوير العملية الإبداعية داخل المنظمة كما يعزز الابتكار والتطور المستمر في العمل وبالتالي يسهم في تحقيق الكفاءة والتفوق في الأداء. (Rosing&Zacher ,2017:10-12) في حين أن الأدبيات قد لا تحقق على نطاق واسع الدور الاستراتيجي للمعرفة الخارجية في تحقيق البراعة وتحسين الأداء التنظيمي فمن المهم التعرف على أهمية المعرفة الخارجية في هذه الجوانب يمكن أن توفر المعرفة الخارجية رؤى ووجهات نظر قيمة تسهم في الإبداع وتحسين الأداء، ويمكن الحصول على المعرفة الخارجية من خلال تعاون المنظمات مع أطراف خارجية فإنها تحصل على خبرات متنوعة وأفضل الممارسات ووجهات نظر مختلفة ويمكن أن يعزز تبادل المعرفة هذا الابتكار والتعلم المستمر وتحسين التنظيمي الشامل. (Vrontis et al,2017:2-3) كذلك ان المنظمات البارعة تركز على أهمية العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية . إذ تشير إلى أنها تهتم بتطوير علاقة وثيقة مع البيئة المحيطة بها وتشدد على أهمية استكشاف واستغلال مصادر المعرفة المختلفة بشكل متزامن لتحقيق مزايا البراعة ويُفترض أن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على استراتيجيات استخدام مصادر المعرفة سواء كانت داخلية أو خارجية وأن التركيز المفرط على إحداها يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء وتعد القدرات الاستيعابية أحد العوامل المهمة في إدارة الأداء الداخلي والخارجي وتحقيق فوائد البراعة المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال بشكل كامل تُعرف القدرات الاستيعابية بأنها الأصول التنظيمية والعمليات التي تساعد الشركات على اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها وتشمل قدراتها القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة من خارج المنظمة ودمجها مع المعرفة الحالية، وتعتمد استفادة المنظمات من العوامل الخارجية على تواجد مزيج من

القدرات الاستيعابية المحتملة والمحقة تؤدي الى اكتساب واستغلال المصادر الخارجية إلى تفاعلاتها مع البيئة الخارجية وهذا التفاعل يحقق التعلم.(Crescenzi&Gagliardi,2018:784) كما تبين ان القيادة البارعة وتأثيرها على المنظمات وفرق العمل هي عامل أساسي لنجاح أي منظمة، إذ تسهم في تحقيق الأهداف وتوجيه الفرق نحو التفوق والتميز، إذ ان القادة البارعون قادرون على تحديد الرؤية ووضع الأهداف الواضحة ويستطيعون تعزيز التواصل الفاعل وتحفيز الفرق لتحقيق أقصى إمكاناتها وقادرون أيضاً على اكتشاف وتطوير مواهب الفريق وتسخيرها بطريقة مبتكرة لتحقيق النتائج المرغوب بها عن طريق التعلم الجماعي(Alghamdi, 2018:2) مع حدوث تغيرات متسارعة وبوتيرة غير مسبوقه في بيئة الأعمال وتأثير الأحداث العالمية والعولمة على الأسواق وزيادة حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية فإن الاستجابة الملائمة لهذه المنافسة المتسارعة يتطلب من المنظمات العمل على اكتشاف أفكار وعمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة بهدف ضمان دخولها الأسواق بقدرات ابتكارية عالية وقادة بارعين قادرين على استثمار المقدرات النوعية التي تتمتع بها المنظمة وبالتركيز على أهمية الممارسات التي تمارسها القيادة البارعة في تطوير استراتيجية الموارد واستغلال الخيارات السلوكية للمورد البشري من خلال دعم العمليات الابتكارية الخاصة به ويمكن للمنظمات أن تستجيب بشكل فعال للتحديات التنافسية والتغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق التطور اللازم والاستدامة من خلال تنمية مواردها واستغلال الخيارات السلوكية للمورد البشري.(الغزي،2020:107) فبوساطة الاستثمار في قدرة القائد الناجح على دعم سلوكيات الاستكشاف والاستثمار لدى أعضاء الفريق لأن هذه الأنشطة هي أساس العملية الإبداعية وسلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة تخدم هذه الأنشطة والمهام والتي بدورها تعزز الأداء الإبداعي للمنظمة من خلال التغلب على التحديات والمحافظة عليها إذ يتطلب الأداء الإبداعي من الأفراد أن يكونوا مبدعين وأن ينفذوا أفكاراً جديدة وتحقيق أداء عالي (Gianzina-Kassotaki,2017:87)

ومما تقدم اعلاه يمكن القول القيادة البارعة تعد عنصراً حاسماً في تحقيق التعلم الاستراتيجي في المنظمات وتتألف من نمطين رئيسيين هما القيادة المنفتحة والقيادة المنغلقة إذ تتميز سلوكيات القيادة المنفتحة بتحفيز الابتكار وتشجيع الفرق على التعلم واستكشاف الأفكار الجديدة ، إذ يتمتع القادة المنفتحون بقدرة استيعاب المعلومات من مصادر متعددة وقدرة توجيه الفرق لتحقيق الأهداف بشكل فاعل ويتعاملون بإيجابية مع الأخطاء والتحديات ويعدون لها فرصاً للتعلم والتحسين المستمر ، كما تشجع القيادة المنفتحة التعلم الاستراتيجي من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحفيز الابتكار والتجربة.

من ناحية أخرى تتميز القيادة المنغلقة بتوجيه الافراد الفرق بشكل محدد ومركز نحو تنفيذ المهام المحددة وفق الأنظمة القائمة بما تمتلكه المنظمة من موارد وامكانيات وقدرات متميزة تعتمد عليها في انجاز المهام الموكلة اليهم نحو تحقيق الاهداف، إذ يتجنب القادة المنغلقون التغيرات ومواجهة التحديات ويفضلون اداء المهام بشكل اكثر استقلالية وصرامة مبتعدين بذلك عن الابتكار في مكان العمل.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الاول

أختبار الصدق
لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني

وصف المتغيرات

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

الفصل الثالث

المبحث الاول

اختبار وتطوير اداة القياس

توطئة ...

تعد اجراءات اختبار وتطوير اداة القياس خطوة هامة لضمان مدى مصداقية وموثوقية المقاييس المستخدمة على مستوى بيئة التطبيق في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط ، وهذا يتحقق من خلال تبني بعض الاختبارات التي شاع استخدامها على مستوى اختبار المقاييس السلوكية وفي ضوء الظواهر الاجتماعية المبحوثة ، وكما يأتي :

أولاً : توصيف وترميز مقاييس البحث

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين تم قياسهما بمقاييس عالمية جاهزة هما:

1. المتغير المستقل: القيادة البارعة الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن بعدين اثنين هما (سلوكيات القيادة المنفتحة ، وسلوكيات القيادة المنغلقة).
2. المتغير التابع: التعلم الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن اربعة ابعاد فرعية هي (توليد المعرفة الاستراتيجية ، توزيع المعرفة الاستراتيجية ، تفسير المعرفة الاستراتيجية ، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) .

ان تعريف رموز المتغيرات وابعادها الفرعية يعد من العوامل الرئيسة في تحليل البيانات وخطوة اساسية تسهل تحديد المقاييس وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها ، وبذلك ستعتمد الرموز للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية ، وكما هي عليه في الجدول (10) .

جدول (10) الرموز المعتمدة للمقاييس

عدد العبارات	الرموز الاحصائية	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
7	OLB	سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة AmbLea
7	CLB	سلوكيات القيادة المنغلقة	
5	SKG	توليد المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي StrLea
5	SKD	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
5	SKI	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
4	SKM	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	

المصدر : اعداد الباحث استناداً للأدبيات.

ثانياً: اختبارات صدق المحكمين

تعد اختبارات الصدق من اهم الاختبارات التي تضمن سلامة المقياس في قياس الظاهرة المبحوثة، اذ يقدم اختبار الصدق الظاهري فهماً منطقياً واضحاً عن البنية التي يتكون منها المقياس ومقدار السمات النفسية التي يتضمنها في ضوء ما متوفر من تدابير عقلية للقياس، وهو بذلك وسيلة سهلة بيد خبراء القياس من المختصين تحدد شكل المقياس وتقييمه الاولي في ضوء الظاهرة محل الدراسة والتطبيق وفي مختلف العلوم والظواهر المبحوثة في العلوم الاجتماعية. (Dsouza et al.,2021:4) في حين يتضمن صدق المحتوى اظهار دليل نوعي على ان اطار وعناصر الاستبيان الداخلية والخارجية وما يحيط بها مناسبة وشاملة لمفهوم القياس المقصود وسياق الاستخدام، وكفكرة اولية يتم من خلالها وضع ارشادات ومعايير اكثر تفصيلاً بالتركيز على مدخلات المقياس والمفاهيم المعتمدة والصياغات المثبتة واللغة الميدانية وتوافق البنية العامة للمقياس مع المؤهل العلمي لأفراد العينة من اجل توفير دعم مستمر وتبسيط الضوء على اي ثغرات يجب مراعاتها قد تؤثر سلباً في تمثيل الظاهرة المبحوثة ولا تحقق او تدحض غرض القياس. (Cocks et al., 2023:129) ولتحقيق ذلك، عرض الباحث اداة القياس على ثلثة من الاساتذة المتخصصين في ادارة الاعمال، وذلك لضمان توافر انواع الصدق اعلاه ومدى مصداقية وصلاحيه العبارات الموجودة ووضوحها طبقاً الى محتوى المقياس وصياغاته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بتشخيص الثغرات المخلة بالقياس لمعالجتها. واستناداً الى الملاحظات المسجلة من لدنهم على محتوى المقياس اجرى الباحث التعديلات المطلوبة وتغيير العديد من الصياغات التي تتعلق ببعض العبارات وتطويع لغة المقياس الى لغة اكثر ميدانية من حيث تطبيق المفاهيم التي رأى المحكمون اهمية تنفيذها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث. ويعبر الجدول (11) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام اذ تم تعديل ومعالجة صياغاتها حسب المقترحات التي ثبتها السادة المحكمون.

جدول (11) : نسب اتفاق السادة المحكمين عن فقرات اداة القياس

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	الابعاد الفرعية	المتغيرات	ت
اعادة صياغة	71	5	7	سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة	1
	86	6	7	سلوكيات القيادة المنغلقة		
	80	4	5	توليد المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	2
	80	4	5	توزيع المعرفة الاستراتيجية		
	60	3	5	تفسير المعرفة الاستراتيجية		
	100	4	4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		
	79	26	33	المجموع		

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لقد عرف التوزيع الطبيعي لأول مرة بواسطة (Abraham de Moivre) في عام 1667 وتم تحديده بواسطة صيغة رياضية محددة تحت مسمى التوزيع الغاوسي (Gaussian Distribution) ، اذ يفترض هذا التوزيع استخدام طرائق التحليل البارامترية (المعلمية) (كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتحليل ارتباط بيرسون ... الخ) في تحليل البيانات في حال كان توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من العينة طبيعياً اي ضمن حدود منطقة التوزيع الطبيعي، واستخدام طرائق التحليل اللابارامترية (اللامعلمية) (كالوسيط، المدى، كروسكال وايلز، مان وتني ... الخ) في تحليل البيانات في حال كانت خارج حدود منطقة التوزيع الطبيعي. (Demir,2022:397)

ويعد اختبار التفلطح والالتواء (Skewness and Kurtosis) من اكثر اختبارات التوزيع الطبيعي تطبيقاً وشهرة ، وقد اختلف الباحثون في تحديد النطاقات المقبولة لهذه الاختبارات ، فقد حددت في بعض المصادر على ان لا تتجاوز $(2\pm)$ لمعامل الالتواء و $(7\pm)$ لمعامل التفلطح ، في حين كانت اعلى القيم المحددة في هذا الاطار في مصادر اخرى على ان لا تتجاوز $(3\pm)$ لمعامل الالتواء و $(10\pm)$ لمعامل التفلطح (Demir,2022:399) كما يعد مستوى الدلالة للتفلطح والالتواء ايضا مؤشراً عن توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها ضمن الفترة (± 2.58) ($p < .01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي.

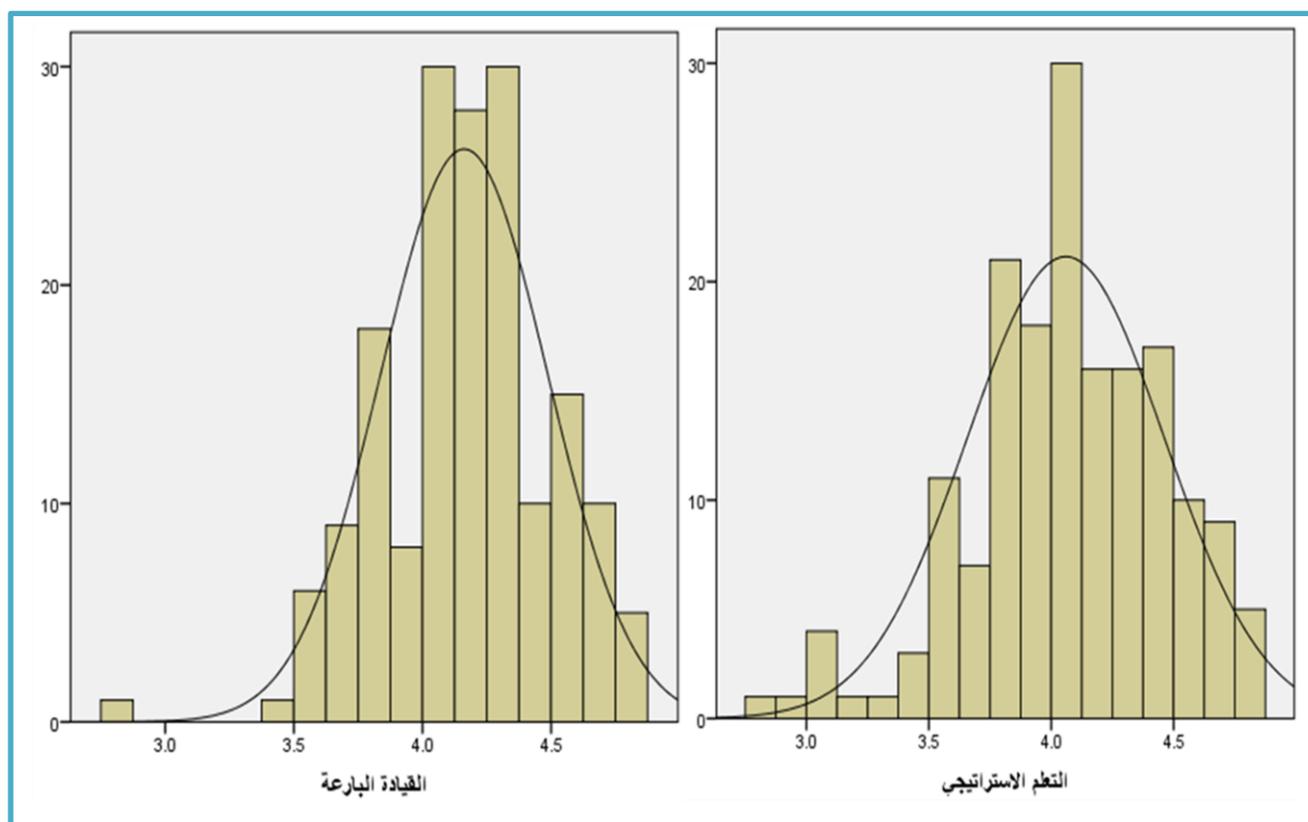
ولأغراض الدراسة الحالية يتضح من الجدول (12) ان القيم الاحصائية لأختبار التفلطح كانت محصورة بين قيمتين هما $(-0.323 ، 0.901)$ اما قيم اختبار الالتواء فأنها كانت محصورة بين قيمتين هما $(-0.411 ، 0.016)$ لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وهي ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت ضمن الفترة (± 2.58) ولم تتجاوزها وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الرئيسية بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي حسب اجابات عينة الدراسة وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار.

ويوضح الشكل (10) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الرئيسية القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي وابعادها الفرعية على التوالي.

الجدول (12) : اختبارات التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة

الابعاد والمتغيرات	N	احصائية الالتواء	الخطأ المعياري	Z المعياري	احصائية التفلطح	الخطأ المعياري	Z المعياري
OLB	171	-.016	.186	-0.086	0.042	0.369	0.114
CLB	171	-.265	.186	-1.425	0.821	0.369	2.225
القيادة البارعة	171	-.378	.186	-2.032	0.901	0.369	2.442
SKG	171	-0.339	.186	-1.823	0.683	0.369	1.851
SKD	171	-0.411	.186	-2.210	0.784	0.369	2.125
SKI	171	-0.32	.186	-1.720	0.534	0.369	1.447
SKM	171	-0.166	.186	-0.892	-0.323	0.369	-0.875
التعلم الاستراتيجي	171	-0.389	.186	-2.091	0.405	0.369	1.098

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (10) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر : مخرجات البرنامج (SPSS V.25)

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي

يعرف التحليل العاملي التوكيدي بأنه أسلوب مستقل لتحديد بعض الهياكل الأساسية بين المتغيرات في العلوم الاجتماعية، إذ لا يمكن قياس مفهوم ما بشكل مباشر، وبذلك يتم استخدام المتغيرات لتحديد عوامل البناء في ضوء التصورات والمعرفة والتجارب السابقة، وفي منظور أوسع، يساعد التحليل العاملي التوكيدي على توفير أداة أو تقنية لتحليل بنية المتغيرات بناءً على بعض العلاقات المتبادلة بينها، والهدف النهائي هنا قياس موثوقية وصلاحية بناء المقياس المطور حديثاً باستخدام احد المناهج التوكيدية التي تحقق غرض القياس (Saeed et al., 2022:582) ويستخدم هذا التحليل لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية (Tomé-Fernández et al., 2020:12). ولأجل اختبار التحليل العاملي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما: (Hair et al., 2010:116)

1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية: التي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وفي حال كانت اقل ستحدف من المقياس، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية.
2. مؤشرات مطابقة الانموذج: إذ تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلية المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة المبحوثة. وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (13).

جدول (13) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

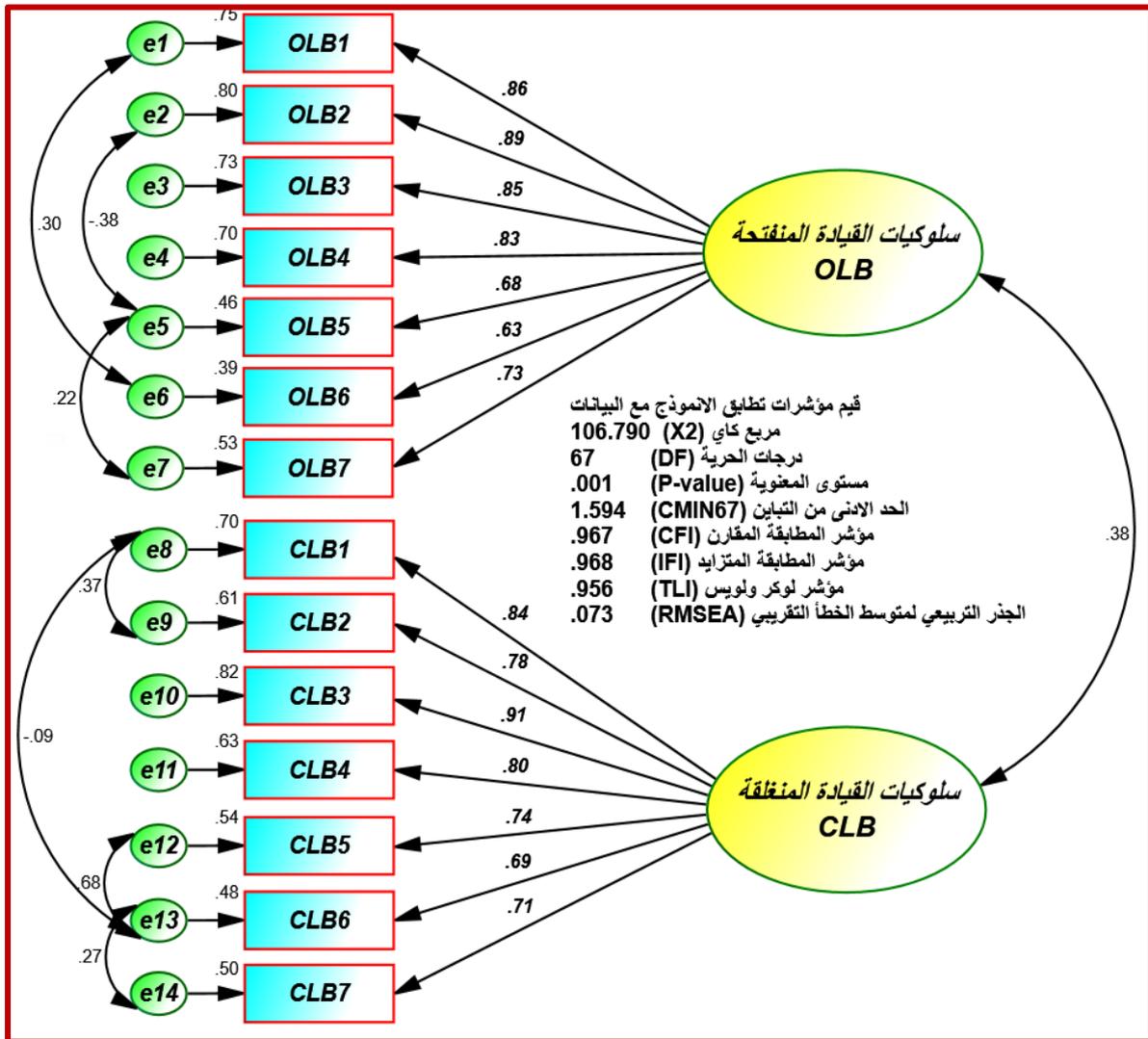
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.08

Source : Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل التوكيدي على النحو الآتي:-

1. التحليل العاملي التوكيدي للقيادة البارعة

يتضمن متغير القيادة البارعة مقياس يتكون من بعدين اساسيين هما سلوكيات القيادة المنفتحة (7) فقرات، وسلوكيات القيادة المنغلقة (7) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (11) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (14) ظهرت ان جميع القيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق وبعد القيام بسبعة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان القيادة البارعة يتمثل بواقع بعدين يقاس كل منهما بـ(7) فقرات على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.



شكل (11) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (14) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة البارعة

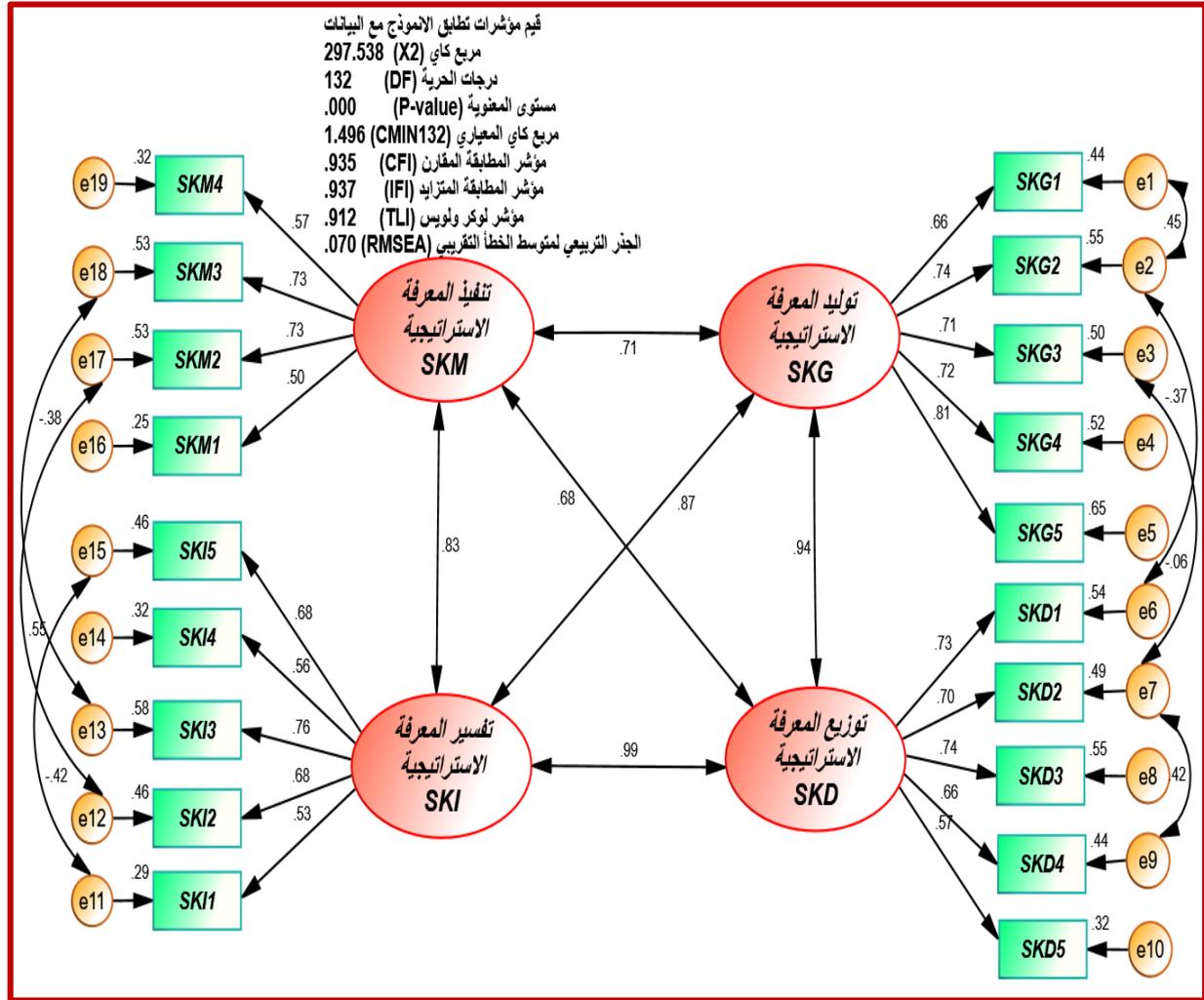
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
OLB7 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.726	1.100	.135	8.165	***
OLB6 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.625	.975	.123	7.902	***
OLB5 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.680	1.000			
OLB4 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.835	1.314	.162	8.124	***
OLB3 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.854	1.186	.143	8.291	***
OLB2 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.892	1.385	.183	7.578	***
OLB1 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.863	1.372	.164	8.376	***
CLB7 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.706	1.000			
CLB6 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.692	.986	.122	8.065	***
CLB5 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.736	1.048	.142	7.366	***
CLB4 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.797	1.269	.160	7.953	***
CLB3 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.906	1.487	.166	8.935	***
CLB2 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.778	1.271	.164	7.730	***
CLB1 <---	سلوكيات القيادة المغلقة	.837	1.402	.166	8.451	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي للتعلم الاستراتيجي

يتضمن متغير التعلم الاستراتيجي مقياس يتكون من اربع ابعاد اساسية هي توليد المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، توزيع المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، تفسير المعرفة الاستراتيجية (5) فقرة، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية (4) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (12) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المنخفضة كما هي في الجدول (15) ظهرت جميعها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بسبعة من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل العاملي

التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان التعلم الاستراتيجي يتمثل بواقع اربعة ابعاد مترابطة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة .



شكل (12) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس التعلم الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (15) : نتائج التحليل العائلي التوكيدي للتعلم الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
SKG5 <---	.807	1.150	.137	8.416	***
SKG4 <---	.721	.925	.124	7.470	***
SKG3 <---	.705	.935	.123	7.582	***
SKG2 <---	.741	1.000			
SKG1 <---	.664	.933	.101	9.232	***

SKD1	<---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.732	1.262	.170	7.430	***
SKD2	<---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.697	1.000			
SKD3	<---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.741	1.055	.139	7.565	***
SKD4	<---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.664	.904	.099	9.095	***
SKD5	<---	توزيع المعرفة الاستراتيجية	.567	.901	.154	5.851	***
SKI1	<---	تفسير المعرفة الاستراتيجية	.534	.844	.157	5.360	***
SKI2	<---	تفسير المعرفة الاستراتيجية	.677	1.000			
SKI3	<---	تفسير المعرفة الاستراتيجية	.760	1.358	.183	7.406	***
SKI4	<---	تفسير المعرفة الاستراتيجية	.562	.764	.136	5.635	***
SKI5	<---	تفسير المعرفة الاستراتيجية	.679	1.185	.176	6.751	***
SKM1	<---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.501	1.000			
SKM2	<---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.730	1.099	.209	5.253	***
SKM3	<---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.729	1.265	.245	5.156	***
SKM4	<---	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	.568	.924	.203	4.551	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً: قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يعد اختبار الثبات والمعدلية من اهم الاختبارات التي يجب التأكد منها قبل تحليل البيانات من اجل الاطمئنان لتعميم النتائج على مستوى المجتمع، ومن اشهر الاساليب التي يعتمد عليها في قياس اختبار الثبات للمقاييس السلوكية هو (Cronbach's Alpha) الذي يعد أداة تستخدم بشكل شائع في قياس موثوقية الاختبارات النفسية والمتغيرات التي تدرس الظواهر الاجتماعية، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا من صفر إلى واحد على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس البعد نفسه، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت قيمته منخفضة، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس البعد نفسه. (Bujang et al., 2018:85) وتكون قيمة كرونباخ ألفا مقبولة اذا كانت قيمه محصورة بين (0.70-0.80) وتكون جيدة اذا تجاوزت (0.80) في حين تكون قيمه ممتازة في حال انها تجاوزت (0.90) (Sharma,2016:273).

اذ يتضح من الجدول (16) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات وابعادها الفرعية قد كانت بين (0.746 - 0.902) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، اما بالنسبة الى قيم معامل الصدق الهيكلي فقد حقق قيم عالية المستوى، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (16) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس البحث

ت	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ الفا للبعد	معامل الصدق الهيكلي
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.839	0.916
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.866	0.931
3	القيادة البارعة	0.902	0.950
4	توليد المعرفة الاستراتيجية	0.813	0.902
5	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.746	0.864
6	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.785	0.886
7	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	0.824	0.908
8	التعلم الاستراتيجي	0.891	0.944

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

تبنى الباحث معامل الارتباط البسيط للتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين اسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها، وبذلك فإن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه ، اذ يُظهر الجدول (17) نسب معاملات الارتباط بين الاسئلة وابعادها ومتغيراتها، اذ تشير نسب نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (17) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين اسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات، اذ ظهرت المعاملات بين (**0.313 - **0.890) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

جدول (17) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المنفتحة	OLB1	.601**	.591**	.01
		OLB2	.436**	.349**	.01
		OLB3	.667**	.594**	.01
		OLB4	.648**	.430**	.01
		OLB5	.535**	.463**	.01
		OLB6	.572**	.529**	.01
		OLB7	.470**	.434**	.01
	سلوكيات القيادة	CLB1	.627**	.611**	.01

.01	.329**	.501**	CLB2	المنغقة	
.01	.567**	.621**	CLB3		
.01	.507**	.575**	CLB4		
.01	.589**	.670**	CLB5		
.01	.314**	.448**	CLB6		
.01	.374**	.498**	CLB7		
.01	.436**	.629**	SKG1		
.01	.517**	.639**	SKG2		
.01	.669**	.728**	SKG3		
.01	.510**	.608**	SKG4		
.01	.612**	.713**	SKG5		
.01	.880**	.890**	SKD1	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
.01	.369**	.391**	SKD2		
.01	.731**	.752**	SKD3		
.01	.816**	.778**	SKD4		
.01	.845**	.852**	SKD5		
.01	.635**	.664**	SKI1	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
.01	.599**	.686**	SKI2		
.01	.634**	.668**	SKI3		
.01	.584**	.727**	SKI4		
.01	.313**	.631**	SKI5		
.01	.721**	.725**	SKM1	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
.01	.628**	.698**	SKM2		
.01	.584**	.740**	SKM3		
.01	.534**	.700**	SKM4		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

الفصل الثالث

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة...

يشتمل الوصف والتحليل الاحصائي على تحديد مستوى مقاييس الدراسة في ميدان التطبيق (الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة)، لذلك تكفل هذا المبحث بعرض نتائج تحليل مستوى إجابات عينة الدراسة وتفسيرها اعتماداً على بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) ، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص اجابات افراد العينة عن متغير القيادة البارعة

بهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Mazahreh et al., 2009:403) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي ، وكما موضح في الجدول (18) :

الجدول (18) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص القيادة البارعة فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل القيادة البارعة بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفرقات ابعاد القيادة البارعة بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ. وصف وتحليل سلوكيات القيادة المنفتحة

يتبين من الجدول (19) نتائج المقاييس الوصفية لسلوكيات القيادة المنفتحة الذي جرى قياسه بسبعة اسئلة (OLB₁-OLB₇) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.124) وانحراف معياري قدره (0.387) ومعامل اختلاف (9.38%) واهمية نسبية (82.48%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تسمح باعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام من اجل دعم اهدافها العامة وتشجع ملاكاتها التدريسية والوظيفية على تجربة الافكار الجديدة وتدعم توجهاتهم التطويرية خاصة منها المستقبلية وتعمل على التقليل من تأثيرات المخاطرة او المجازفة وتمنحهم حرية التفكير والتصرف المستقبلي بما يتوافق مع مصلحة الجامعة وتحثهم على التعلم من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلاً.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المفتوحة تسمح باعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.292) وحقق انحراف قدره (0.493) وحصل على معامل اختلاف قدره (11.50%) واهمية قدرها (85.84%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال. اما السؤال (5) الذي يتضمن فحواء (الادارة في المنظمة المفتوحة تمارس الأفكار الخاصة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.760) وحقق انحراف قدره (0.937) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.91%) واهمية قدرها (75.20%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (19) : المقاييس الوصفية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة

ت	الفقرات الادارة في المنظمة المفتوحة :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تسمح باعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام.	4.292	0.493	11.50	85.84	1
2	تشجع العاملين على تجربة الافكار الجديدة.	4.222	0.572	13.54	84.44	3
3	تعمل على تقليل من اثار المخاطرة او المجازفة.	4.164	0.709	17.02	83.28	5
4	تعطي حرية التفكير والتصرف المستقبلي.	4.006	0.748	18.66	80.12	6
5	تمارس الأفكار الخاصة.	3.760	0.937	24.91	75.20	7
6	تعمل على تقليل الأخطاء غير مقصودة.	4.251	0.652	15.33	85.02	2
7	تراعي على التعلم من الأخطاء.	4.175	0.706	16.91	83.50	4
-	المتوسط العام لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة	4.124	0.387	9.38	82.48	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل سلوكيات القيادة المنغلقة

يتبين من الجدول (20) نتائج المقاييس الوصفية لسلوكيات القيادة المنغلقة الذي جرى قياسه بسبعة اسئلة (GLB₁-GLB₇) ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.200) وانحراف معياري قدره (0.384) ومعامل اختلاف (9.15%) واهمية نسبية (84.00%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بالاجراءات الرقابية لضمان تنفيذ الاهداف المطلوبة بالعمل وتعمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء وتضع القواعد والاجراءات اللازمة لانجاز الاعمال والمهام المختلفة باساليب مختلفة تتوافق مع السياق الاكاديمي المعتمد في الجامعات الاخرى وتحرص على انجاز المهام بصورة موحدة اضافة الى ذلك انها تلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً وتحث ملاكاتها التدريسية والوظيفية على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات ووضع الاهداف .

"وقد حقق السؤال (7) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.433) وحقق انحراف قدره (0.604) وحصل على معامل اختلاف قدره (13.62%) واهمية قدرها (88.66%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال . اما السؤال (2) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تمارس على اجراءات العمل الروتيني) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.754) وحقق انحراف قدره (0.846) وحصل على معامل اختلاف قدره (22.54%) واهمية قدرها (75.08%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (20) : المقاييس الوصفية لبعد سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	الفقرات الادارة في المنظمة المبحوثة :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تعمل على المراقبة والتحكم لتنفيذ الاهداف المطلوبة بالعمل	4.257	0.626	14.71	85.14	4
2	تمارس على اجراءات العمل الروتيني	3.754	0.846	22.54	75.08	7
3	تتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء	4.263	0.716	16.80	85.26	3
4	تضع القواعد والاجراءات انجاز الاعمال والمهام المختلفة	4.181	0.657	15.71	83.62	5
5	تحرص على انجاز المهام بصورة موحدة.	4.117	0.758	18.41	82.34	6
6	تلتزم بمحاسبة عن الأخطاء التي قد تحصل اثناء العمل.	4.392	0.608	13.83	87.84	2
7	تلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً	4.433	0.604	13.62	88.66	1
-	المتوسط العام لبعد سلوكيات القيادة المنغلقة	4.200	0.384	9.15	84.00	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتحليل القيادة البارعة بشكل اجمالي

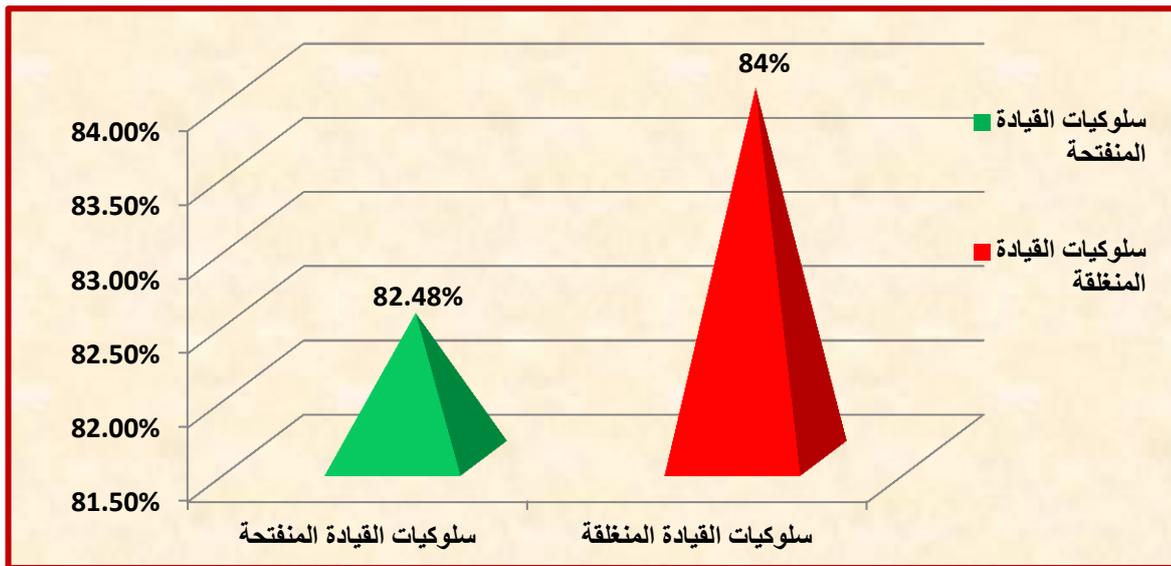
تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص القيادة البارعة بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (21) نتائج توافر مستوى القيادة البارعة والذي جرى قياسه ببعدين اساسيين، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.162) وانحراف معياري قدره (0.325) ومعامل اختلاف (7.81%) واهمية نسبية (83.24%)، مما يؤكد ان القيادة البارعة قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة. واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد القيادة البارعة ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (سلوكيات القيادة المنغلقة ، سلوكيات القيادة المنفتحة) وكما موضح في الجدول (21).

الجدول (21) : المقاييس الوصفية للقيادة البارعة بأبعادها

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	4.124	0.387	9.38	82.48	2
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	4.200	0.384	9.15	84.00	1
-	المتوسط العام لمتغير القيادة البارعة	4.162	0.325	7.81	83.24	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (13) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة البارعة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة .



شكل (13) : الشكل البياني لمستوى إبعاد القيادة البارعة
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً: وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي

وذلك يتضمن وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل اجمالي ، وكالاتي:

1- وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد التعلم الاستراتيجي بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ. وصف وتحليل بعد توليد المعرفة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (22) نتائج المقاييس الوصفية لتوليد المعرفة الاستراتيجية الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (SKG_1-SKG_5)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4088) وانحراف معياري قدره (0.467) ومعامل اختلاف (11.43%) واهمية نسبية (81.76%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً ما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تركز على توليد استراتيجيات المعرفة التي تتضمن التجربة والمخاطرة بهدف ضمان تحقيق وانجاز استراتيجياتها المعرفية والتطويرية فضلاً عن اهتمامها بجمع المعلومات وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي من اجل ضمان كسب المعرفة وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي الجديدة وهي تهتم بشكل خاص بجمع المعلومات والافكار الجديدة وتركز على التعلم وتطوير الاساليب والتقنيات الجديدة من اجل تحسين مستوى خدماتها التعليمية دوماً.

وقد حقق السؤال (5) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تسعى الى جمع معلومات جديدة تعمل على التعلم وتطوير الاشياء جديدة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.228) وحقق انحراف قدره (0.720) وحصل على معامل اختلاف قدره (17.03%) واهمية قدرها (84.56%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال. اما السؤال (1) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تركز على توليد استراتيجيات المعرفة التي تتضمن التجربة والمخاطرة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (4.018) وحقق انحراف قدره (0.808) وحصل على معامل اختلاف قدره (20.11%) واهمية قدرها (80.36%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (22) : المقاييس الوصفية لبعء توليد المعرفة الاستراتيجية

ت	الفقرات الادارة في المنظمة المبحوثة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تركز على توليد استراتيجيات المعرفة التي تتضمن التجربة والمخاطرة	4.018	0.808	20.11	80.36	5
2	تقوم بجمع المعلومات وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي.	4.053	0.556	13.72	81.06	3
3	تهدف الى اكتساب المعرفة وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي الجديدة.	4.047	0.766	18.92	80.94	4
4	تعمل على جمع المعلومات والافكار الجديدة.	4.094	0.662	16.17	81.88	2
5	تسعى الى جمع معلومات جديدة تعمل على التعلم وتطوير الاشياء جديدة.	4.228	0.720	17.03	84.56	1
-	المتوسط العام لبعء توليد المعرفة الاستراتيجية	4.088	0.467	11.43	81.76	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل توزيع المعرفة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (23) نتائج المقاييس الوصفية لتوزيع المعرفة الاستراتيجية الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة ($SKD_1 - SKD_5$)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.099) وانحراف معياري قدره (0.531) ومعامل اختلاف (12.94%) واهمية نسبية (81.98%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تهدف الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية بين ملاكاتها التدريسية والوظيفية من اجل زيادة افاق التشارك والتعاون فيما بينهم وهي تركز على جمع المعلومات الاستراتيجية التي يسهل الوصول اليها وتناقش القضايا الجديدة والمهمة من الناحية الاستراتيجية من اجل الوصول الى قرارات استراتيجية ناجعة تحقق المصلحة المجتمعية وتدعم توجهات اقسامها ووحداتها المختلفة في تحقيق اهدافها خاصة طويلة الاجل.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تهدف الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية بين كل افراد المنظمة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.246) وحقق انحراف قدره (0.658) وحصل على معامل اختلاف قدره (15.51%) واهمية قدرها (84.92%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال.

اما السؤال (4) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة توزع المعلومات الاستراتيجية بين الاقسام) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.982) وحقق انحراف قدره (0.793) وحصل على معامل

اختلاف قدره (19.92%) واهمية قدرها (79.64%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (23) : المقاييس الوصفية لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية

ت	الفقرات الادارة في المنظمة المبحوثة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	تهدف الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية بين كل افراد المنظمة .	4.246	0.658	15.51	84.92	1
2	تجمع المعلومات الاستراتيجية التي يسهل الوصول اليها.	4.082	0.690	16.89	81.64	3
3	تناقش القضايا الجديدة والمهمة من الناحية الاستراتيجية	4.123	0.753	18.27	82.46	2
4	توزع المعلومات الاستراتيجية بين الاقسام.	3.982	0.793	19.92	79.64	5
5	تعمل على اعطاء اهمية الاستراتيجية للمعلومات والبيانات التي يتم تعميمها على الاقسام الاخرى.	4.064	0.813	20.00	81.28	4
-	المتوسط العام لبعده توزيع المعرفة الاستراتيجية	4.099	0.531	12.94	81.98	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (24) نتائج المقاييس الوصفية لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة ($SKI_1 - SKI_5$)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.956) وانحراف معياري قدره (0.499) ومعامل اختلاف (12.62%) واهمية نسبية (79.12%) ، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تتبنى المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها وهي تركز على فهم وجهات النظر المختلفة بشأن المعلومات الاستراتيجية الجديدة بهدف تعزيز القدرة على اعادة النظر بالقرارات عند استحداث معلومات استراتيجية جديدة وهي على استعداد لتبني افتراضات جديدة عند ورود معلومات جديدة مختلفة من اجل ان تضمن تحقيق اهدافها ومواجهة تحركات المنافسين في قطاع التعليم العالي وضمان الحفاظ على حصتها السوقية.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تتبنى المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.205) وحقق انحراف قدره (0.659) وحصل على معامل اختلاف قدره (15.67%) واهمية قدرها (84.10%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال .

اما السؤال (2) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تميل الى التحيز بالعمل وكذلك بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.433) وحقق انحراف قدره (1.095) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.91%) واهمية قدرها (68.66%) ، وعلى الرغم من

حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (24) : المقاييس الوصفية لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية

ت	الفقرات الادارة في المنظمة المبحوثة :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تتبنى المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها.	4.205	0.659	15.67	84.10	1
2	تسعى إلى فهم وجهات النظر المختلفة بشأن المعلومات استراتيجية الجديدة	4.070	0.638	15.65	81.40	2
3	لدى القدرة على اعادة النظر بالقرارات عند ظهور المعلومات استراتيجية جديدة	4.058	0.675	16.63	81.16	3
4	استعداد على تبني افتراضات جديدة عنده ورود معلومات جديدة مختلفة.	4.012	0.660	16.44	80.24	4
5	تميل الى التحيز بالعمل وكذلك بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة.	3.433	1.095	31.91	68.66	5
-	المتوسط العام لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية	3.956	0.499	12.62	79.12	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف وتحليل تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (25) نتائج المقاييس الوصفية لبعده تنفيذ المعرفة الاستراتيجية الذي جرى قياسه بأربعة اسئلة (SKM_1-SKM_4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.095) وانحراف معياري قدره (0.452) ومعامل اختلاف (11.04%) واهمية نسبية (81.90%)، مما يشير الى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تعمل على استخدام المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات والخدمات استنادا الى طبيعة القرارات التي تتخذها والتي تركز اساساً على الاستراتيجيات الجديدة التي تنعكس في الانظمة والاجراءات وهي تعمل باستمرار على تطوير الاستراتيجيات المختلفة عند حصولها على معرفة استراتيجية مكتسبة من اجل ان تتمكن من تقديم المقترحات الهامة والمؤثر في سير العمل.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل على استخدام المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات والخدمات) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.158) وحقق انحراف قدره (0.636) وحصل على معامل اختلاف قدره (15.29%) واهمية قدرها (83.16%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .

اما السؤال (2) الذي يتضمن (الادارة في المنظمة المبحوثة القرارات التي تتخذها الادارة وفقاً للاستراتيجيات الجديدة تنعكس في انظمة والاجراءات) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (4.023)

وحقق انحراف قدره (0.594) وحصل على معامل اختلاف قدره (14.76%) واهمية قدرها (80.46%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (25) : المقاييس الوصفية لبعء تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تعمل على استخدام المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات والخدمات.	4.158	0.636	15.29	83.16	1
2	القرارات التي تتخذها الادارة وفقاً للاستراتيجيات الجديدة تنعكس في انظمة والاجراءات.	4.023	0.594	14.76	80.46	4
3	تستطيع في تطوير الاستراتيجيات المختلفة عنده حصولها معرفة الاستراتيجية المكتسبة.	4.099	0.657	16.02	81.98	3
4	التوصيات التي تقدمها الادارة تستند الى المعرفة الاستراتيجية اثناء العمل.	4.099	0.639	15.58	81.98	2
-	المتوسط العام لبعء تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4.095	0.452	11.04	81.90	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بشكل اجمالي

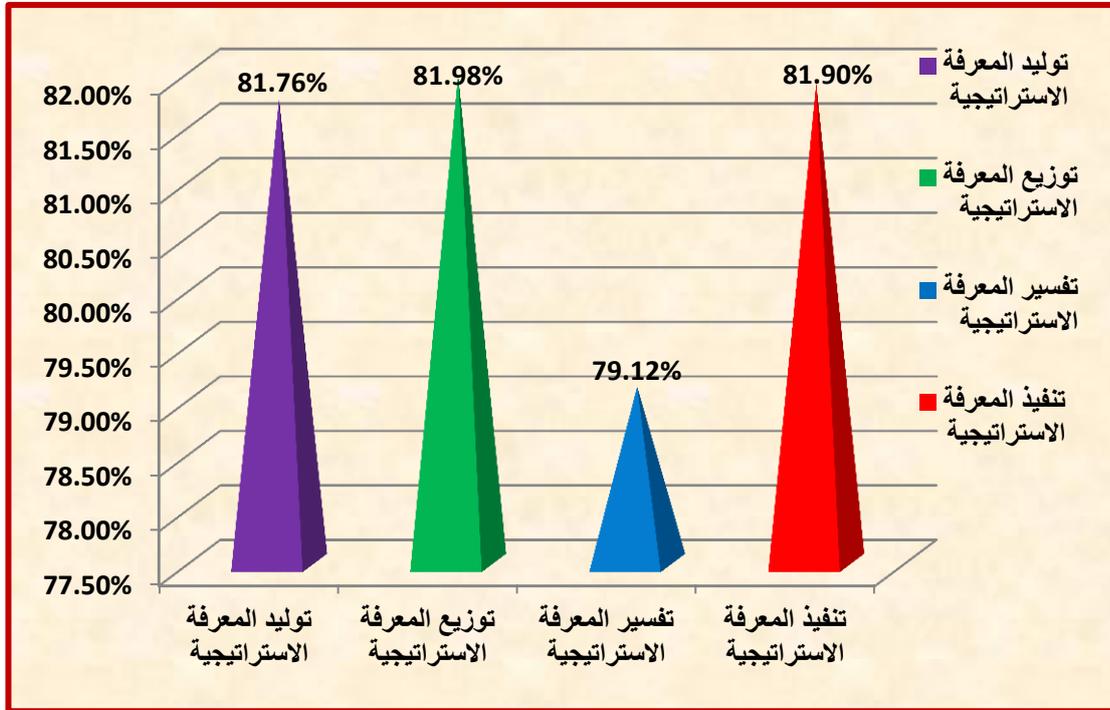
تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بشكل اجمالي ، اذ يتبين من الجدول (26) نتائج توافر مستوى التعلم الاستراتيجي والذي جرى قياسه ب(4) ابعاد فرعية ، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (4.059) وانحراف معياري قدره (0.403) ومعامل اختلاف (9.93%) واهمية نسبية (81.18%) ، مما يؤكد ان التعلم الاستراتيجي قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة. واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد التعلم الاستراتيجي ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية، توليد المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية) وكما موضح في الجدول (26).

الجدول (26) : وصف وتحليل التعلم الاستراتيجي بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	توليد المعرفة الاستراتيجية	4.088	0.467	11.43	81.76	3
2	توزيع المعرفة الاستراتيجية	4.099	0.531	12.94	81.98	1
3	تفسير المعرفة الاستراتيجية	3.956	0.499	12.62	79.12	4
4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4.095	0.452	11.04	81.90	2
-	المتوسط العام لمتغير التعلم الاستراتيجي	4.059	0.403	9.93	81.18	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (14) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة استناداً الى قيم الاهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات العينة .



شكل (14) : الشكل البياني لمستوى إبعاد التعلم الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ومما سبق من نتائج في هذا المبحث والتي تشير الى ان الباحث قد اجاب عن التساؤل الاول من تساؤلات مشكلة الدراسة الواردة في المنهجية العلمية، فضلاً عن تحقيق الهدف الثاني من اهداف الدراسة. وعلية يمكن القول بأن هناك ادراك كافي لأفراد العينة عن متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وانها محط اهتمام من لدنهم فضلاً عن امكانية تبنيها عبر مؤسساتهم التعليمية والإفادة من مزاياها في تدعيم موقفها التنافسي ومكانتها الاستراتيجية بين المؤسسات التعليمية العراقية الاخرى.

الفصل الثالث

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها الميدانية

توطئة

يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها وتفسير النتائج المتحققة استناداً إلى إجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث، عن طريق اعتماد أسلوب تحليل الارتباط البسيط لاختبار فرضيات الارتباط، واستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية واستخلاص النتائج الميدانية وبما يتوافق مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعلى النحو الآتي :

أولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي) بهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين إمكانية استخدامه لأن البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي كما تم اختباره سابقاً في المبحث الأول من هذا الفصل، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الإحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0.01). ولتفسير قوة معامل الارتباط، سيتم اعتماد التوضيح الخاص بتقسيمه إلى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (27) :

الجدول (27) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.675^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت الادارة في الجامعات والكليات عينة الدراسة بسلوكيات القيادة البارعة من حيث دعمها القادة في تبني سلوكيات عمل جديدة وتمنحهم الفرص اللازمة لتحسين قدراتهم وامكاناتهم الذاتية والاكاديمية وتفعيل جهودهم في تحسين ومد جسور العلاقة الدافئة مع التابعين وتشجيعهم على تبني سلوكيات التعاون والمساعدة والتشارك في المعلومات وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية وتطويعها ضمن ثقافة الجامعة الرسمية من اجل ضمان تحقيق مستويات عالية من التعلم الاستراتيجي. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (28) / علاقات الارتباط بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي

ابعاد القيادة البارعة		القيادة البارعة	المتغير المستقل
سلوكيات القيادة المنغلقة	سلوكيات القيادة المنفتحة		المتغير التابع
.578**	.561**	.675**	التعلم الاستراتيجي
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي			النتيجة (القرار)

n=171

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (28) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة والتعلم الاستراتيجي) يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة والتعلم الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.561^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى ان الادارات في الجامعات والكليات عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة من حيث سعيها الى اعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام وتشجيع ملاكاتها التدريسية والوظيفية على تجربة الافكار الجديدة وتشجيعهم على المشاركة في صياغة الاهداف واتخاذ القرارات وتأهيلهم من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية وفرص التطوير التي تعزز امكاناتهم الشخصية من اجل ضمان تحسين مستوى التعلم الاستراتيجي لديهم وتأهيلهم الى مواقع ادارية افضل. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

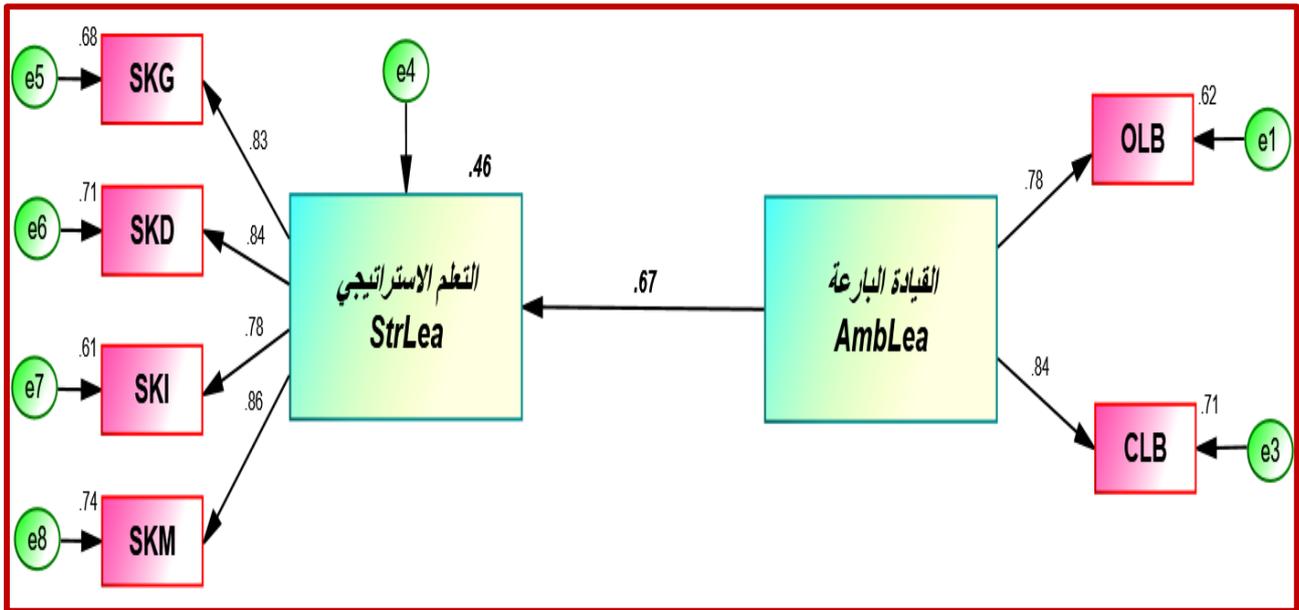
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة والتعلم الاستراتيجي) يظهر من خلال الجدول (28) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والتعلم الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.578) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بسلوكيات القيادة المنغلقة من حيث الاهتمام بالإجراءات الرقابية على جميع سلوكيات التابعين والتأكد من مدى تنفيذهم للواجبات المكلفين بها والتمسك بجزئيات العمل ومتابعتها بصرامة وتبني الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء والسعي الى كشف مسبباتها والتعامل معها برسمية وفق القوانين والتعليمات النافذة ومحاسبة المتسبب في الاخطاء لمنع حدوثها مستقبلاً فضلاً عن التمسك بالخطط الموضوعية خاصة تلك التي تحاكي تطوير قدرات وامكانات التابعين من اجل ضمان تحقيق مستويات متقدمة من التعلم الاستراتيجي. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي) تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modelling) لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي تقنية متقدمة توفر اطاراً شاملاً للعلاقات الاحصائية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة ، تعتمد في علوم عدة وتستخدم في تشخيص مستوى العلاقات والتأثير بين المتغيرات وتوفر اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يحدد نوع وعدد المؤشرات الميدانية التي تقيس المتغيرات الكامنة ، وبذلك تحل هذه التقنية مكان جميع انواع تحليلات الانحدار التقليدية ، وبالتالي فان (SEM) هي تقنية تحليلية يمكن استخدامها إما لإجراء تحليل الانحدار بمختلف انواعه او تحليل المسار أو (CFA) أو الجمع بين هذه الاساليب حسب الحاجة اليها (Mehmetoglu&Venturini,2021:6) وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الآتي:

يوضح الشكل (15) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.67) وهذا يعني ان متغير سلوكيات القيادة البارعة يؤثر في متغير التعلم الاستراتيجي بنسبة (67%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير التعلم الاستراتيجي سيزداد بمقدار (67%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة البارعة وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (29) البالغة (11.914) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (15) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.46) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير التعلم الاستراتيجي يعود (46%) منها الى تغير القيادة البارعة والنسبة المتبقية البالغة (54%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (15) : نموذج تأثير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (29) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة البارعة في التعلم الاستراتيجي

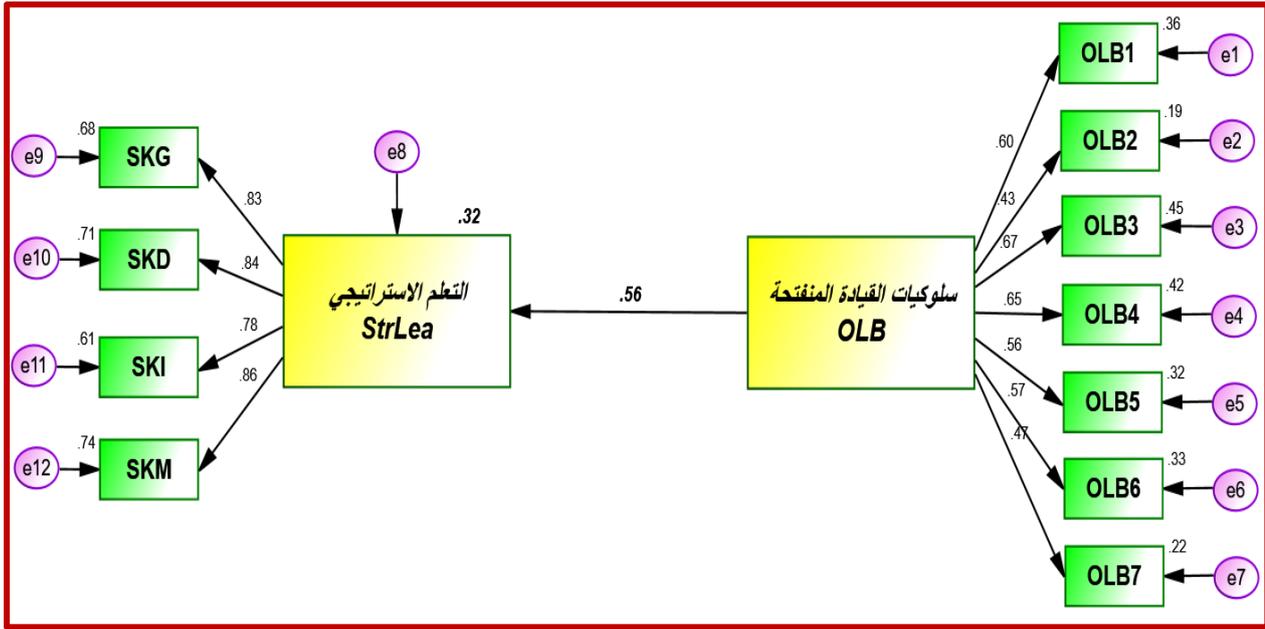
المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
التعلم الاستراتيجي	.675	.837	.070	11.914	***
OLB	.785	.976	.059	16.511	***
CLB	.842	.994	.049	20.330	***
SKD	.841	1.107	.055	20.290	***
SKG	.826	.957	.050	19.109	***
SKI	.784	.971	.059	16.459	***
SKM	.860	.965	.044	22.018	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما تقدم، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة في التعلم الاستراتيجي) يوضح الشكل (16) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة في التعلم الاستراتيجي، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.56) وهذا يعني ان بعد سلوكيات القيادة المنفتحة يؤثر في متغير التعلم الاستراتيجي بنسبة (56%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير التعلم الاستراتيجي سيزداد بمقدار (56%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (30) البالغة (8.856) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (16) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.32) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير التعلم الاستراتيجي يعود (32%) منها الى تغير سلوكيات القيادة المنفتحة والنسبة المتبقية البالغة (68%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.



الشكل (16) : انموذج تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة في التعلم الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

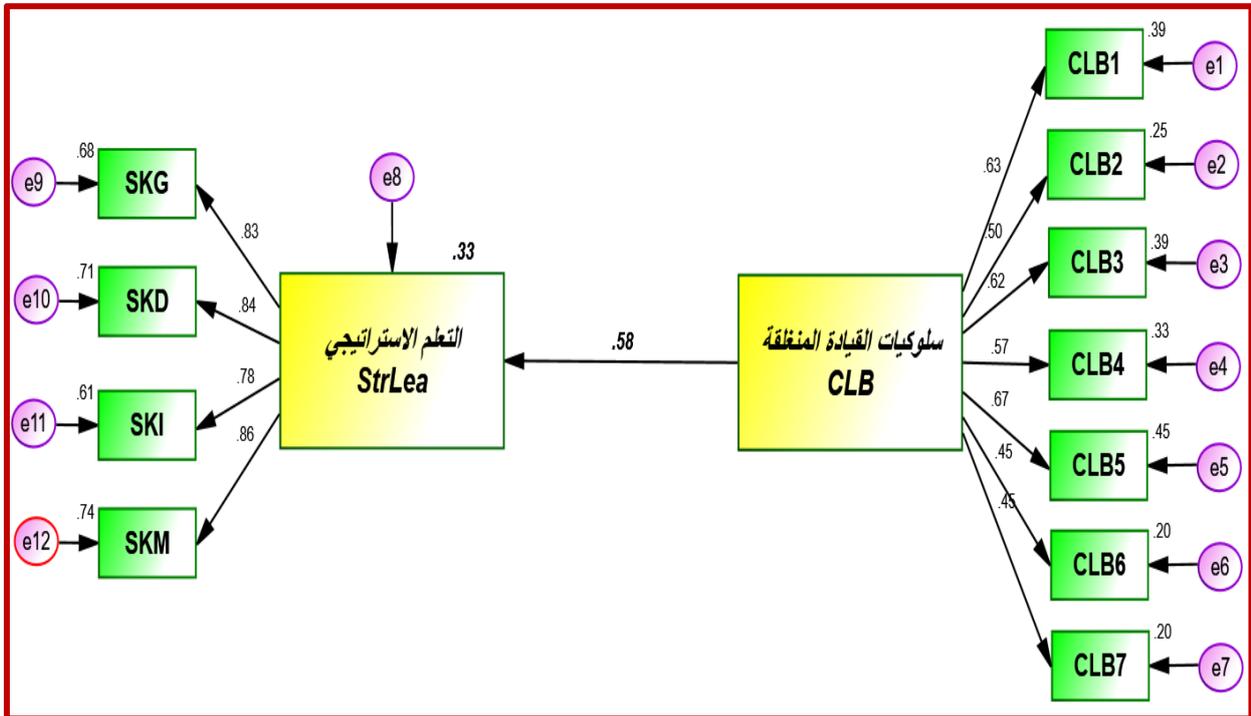
جدول (30) : مسار ومعلمات اختبار تأثير الرقابة على المدخلات في التعلم الاستراتيجي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرية	النسبة المعنوية	
التعلم الاستراتيجي	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.562	.586	.066	8.856	***
OLB1	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.600	.766	.078	9.766	***
OLB2	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.432	.639	.102	6.243	***
OLB3	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.670	1.229	.104	11.758	***
OLB4	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.649	1.255	.113	11.110	***
OLB5	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.563	1.298	.146	8.878	***
OLB6	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.574	.969	.106	9.151	***
OLB7	<---	سلوكيات القيادة المنفتحة	.473	.864	.123	6.998	***
SKD	<---	التعلم الاستراتيجي	.841	1.107	.055	20.290	***
SKG	<---	التعلم الاستراتيجي	.826	.957	.050	19.109	***
SKI	<---	التعلم الاستراتيجي	.784	.971	.059	16.459	***
SKM	<---	التعلم الاستراتيجي	.860	.965	.044	22.018	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي) يوضح الشكل (17) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده سلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.58) وهذا يعني أن بعد سلوكيات القيادة المنغلقة يؤثر في متغير التعلم الاستراتيجي بنسبة (58%) على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة، وهذا يعني أن متغير التعلم الاستراتيجي سيزداد بمقدار (58%) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة المنغلقة وحدة واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (31) البالغة (9.230) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (17) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.33) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير التعلم الاستراتيجي يعود (33%) منها إلى تغير سلوكيات القيادة المنغلقة والنسبة المتبقية البالغة (67%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة.



الشكل (17) : تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (31) : مسار ومعلمات اختبار تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي

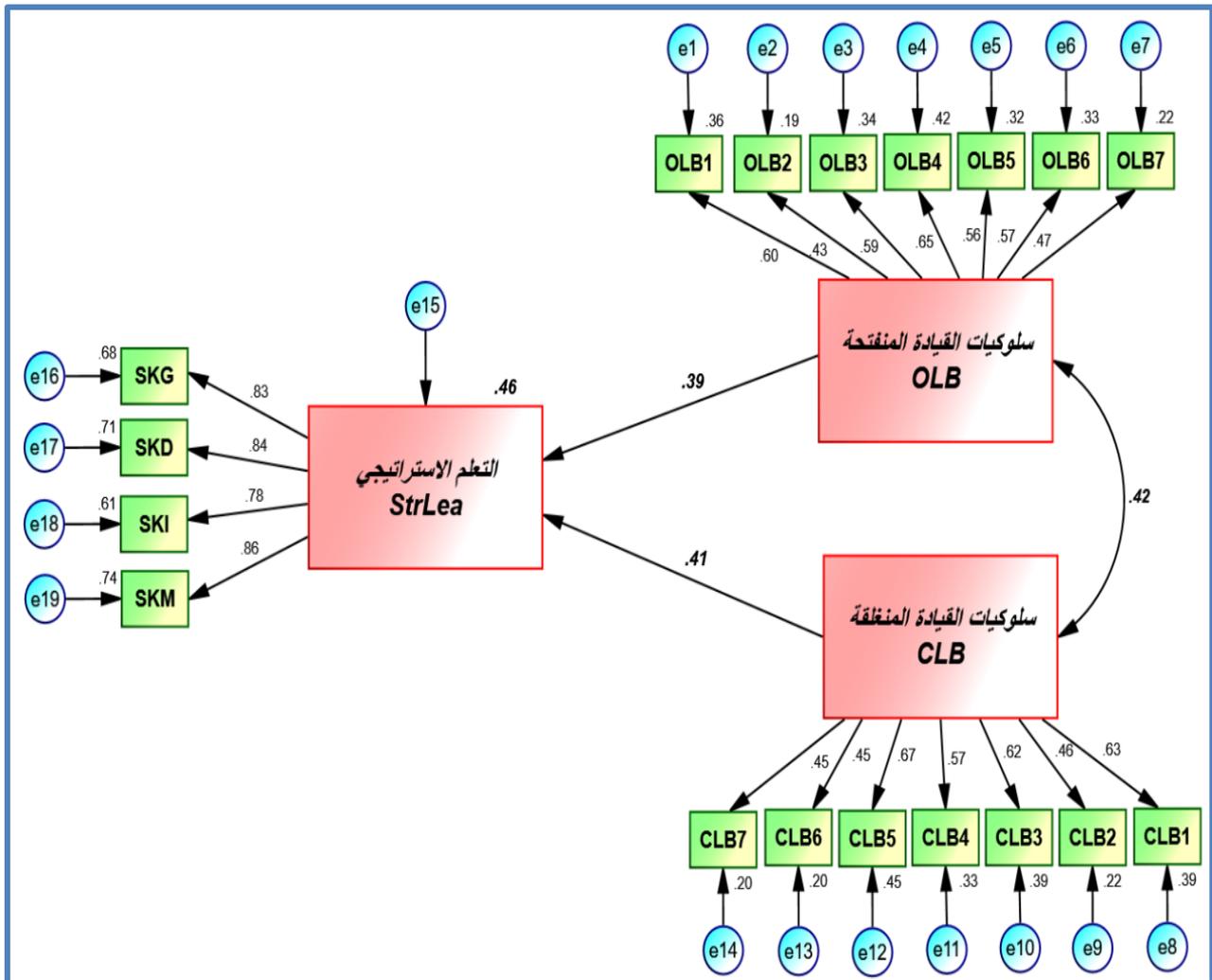
المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
التعلم الاستراتيجي	.578	.607	.066	9.230	***
سلوكيات القيادة المنغلقة	.627	1.022	.097	10.496	***
CLB1	.501	1.103	.146	7.546	***
CLB2	.621	1.157	.112	10.319	***
CLB3	.575	.984	.107	9.163	***
CLB4	.670	1.322	.112	11.761	***
CLB5	.448	.708	.108	6.530	***
CLB6	.448	.704	.108	6.529	***
CLB7	.841	1.107	.055	20.290	***
SKD	.826	.957	.050	19.109	***
SKG	.784	.971	.059	16.459	***
SKI	.860	.965	.044	22.018	***
SKM					

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ج. اختبار فرضية التأثير المتعدد: (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لكل من سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوكيات القيادة المنغلقة مجتمعين في التعلم الاستراتيجي)

يوضح الشكل (18) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) للتأثير المتعدد للبعدين المستقلين (سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوكيات القيادة المنغلقة) في المتغير التابع (التعلم الاستراتيجي) ، كما يتضح من الجدول (32) مسارات التأثير والتقدير المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية.

اذ يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي، اذ يتضح ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير كل من سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي قد بلغ (0.39 , 0.41) على التوالي، ما يعني ان التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.80) اذا ازداد مستوى سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة بمقدار وحدة انحراف واحدة بصورة مجتمعة ، وما يدعم ذلك معنوية هذه المسارات وهذا يتضح من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (32) والتي بلغت (6.181 , 6.625) على التوالي وهي قيم معنوية، وكما يتضح في الانموذج نفسه بان سلوكيات القيادة المنغلقة كانت صاحبة التأثير الاكبر في التعلم الاستراتيجي ويأتي بعدها بالمرتبة الثانية سلوكيات القيادة المنفتحة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.46) ما يعني ان بعدي الدراسة المستقلين (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) بصورة مجتمعة يفسران ما نسبته (46%) من التغيرات التي تحدث في متغير التعلم الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة الحالي.



الشكل (18) تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة في التعلم الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

جدول (32) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة في التعلم الاستراتيجي

المسارات	الافوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
التعلم الاستراتيجي <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .386	.403	.065	6.181	***
التعلم الاستراتيجي <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .414	.434	.066	6.625	***
OLB1 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .600	.766	.078	9.766	***
OLB2 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .432	.639	.102	6.243	***
OLB3 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .586	1.000			
OLB4 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .649	1.255	.113	11.110	***
OLB5 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .563	1.298	.146	8.878	***
OLB6 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .574	.969	.106	9.151	***
OLB7 <---	سلوكيات القيادة المنفتحة .473	.864	.123	6.998	***
CLB7 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .448	.704	.108	6.529	***
CLB6 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .448	.708	.108	6.530	***
CLB5 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .670	1.322	.112	11.761	***
CLB4 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .575	.984	.107	9.163	***
CLB3 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .621	1.157	.112	10.319	***
CLB2 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .464	1.000			
CLB1 <---	سلوكيات القيادة المنغلقة .627	1.022	.097	10.496	***
SKD <---	التعلم الاستراتيجي .841	1.107	.055	20.290	***
SKG <---	التعلم الاستراتيجي .826	.957	.050	19.109	***
SKI <---	التعلم الاستراتيجي .784	.971	.059	16.459	***
SKM <---	التعلم الاستراتيجي .860	.965	.044	22.018	***

ومما سبق من نتائج في هذا المبحث والتي تشير الى ان الباحث قد اجاب عن باقي تساؤلات مشكلة الدراسة الواردة في المنهجية العلمية والبالغ عددها اربعة تساؤلات، فضلاً عن تحقيق بقية اهداف الدراسة. وعلمية يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط واتجاهات تأثير ايجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في المؤسسات التعليمية ميدان التطبيق وان زيادة الاهتمام بهذه المتغيرات من لدن ادارات تلك المؤسسات سيسهم بشكل كبير في تنامي مخزونها المعرفي وتراكمه عبر سلوكيات القيادة البارعة التي تعزز وتكامل عمل عمليات التعلم الاستراتيجي عبر أنشطة الاستكشاف والاستثمار للمعرفة الاستراتيجية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول
الاستنتاجات

المبحث الثاني
التوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد الفصل

يتناول هذا الفصل واستناداً الى ما تم تناوله في الفصول السابقة من تأطير منهجي ، نظري وتطبيقي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، مبحثين هما الاستنتاجات والتوصيات وان الغرض الرئيس لهذا الفصل هو عرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة استناداً الى نتائج الجانب التطبيقي للدراسة لتعزيز نقاط القوة المتمثلة بالنتائج الايجابية الداعمة للدراسة الحالية والتي تطابقت مع توجهات الباحث وفرضياته المسندة لإنموذجه الفرضي ومعالجة نقاط الضعف المتمثلة بالنتائج التي جاءت عكس ذلك ومع التركيز على ما بينهما من نتائج تحتاج الى تعزيز من جانب ادارات المنظمات ميدان التطبيق عن طريق تقديم مجموعة من التوصيات وفق اليات ادارية وتطبيقية التي سيفترحها الباحث للجهة المستفيدة من الدراسة. اذ تم تقسيم هذا

الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الاول / الاستنتاجات

المبحث الثاني / التوصيات

المبحث الاول الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وفقاً للاطار الميداني للدراسة وكما يلي:

الاستنتاجات الدراسة

1. اظهرت الدراسة اهتمام الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بسلوكيات القيادة البارعة من حيث دعمها للقيادة في تبني سلوكيات عمل جديدة ومنحهم الفرص لتحسين القدرات.
2. حققت القيادة البارعة وابعادها مستوى توافر مرتفع نسبياً في الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط قيد الدراسة، وهذا يدل على وعي القيادات الادارية في الجامعات والكليات المبحوثة بأهمية القيادة البارعة في تطوير قدرات الجامعات المبحوثة لمواجهة التحديات المختلفة.
3. حقق التعلم الاستراتيجي وابعاده مستوى توافر مرتفع نسبياً في الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط مما يدل على ان الجامعات والكليات المبحوثة تركز على توليد المعرفة الاستراتيجية واستخدامها في تحسين الخدمات وتهدف الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية وتتبنى المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها فيصنع قراراتها الاستراتيجية.
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها والتعلم الاستراتيجي مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانيين وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى.
5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة بأبعادها في تعزيز التعلم الاستراتيجي وهذا ما يدعو الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط الى استخدام ابعاد القيادة البارعة لتعزيز التعلم الاستراتيجي.
6. لقد اسهمت القيادة البارعة عبر ابعادها في تعزيز التعلم على المستوى الاستراتيجي بمستوى جيد مما يدعم توجهات الباحث في دراسة هذه العلاقة.

المبحث الثاني

التوصيات

- بعد ان تناول الباحث متغيري الدراسة نظرياً وعملياً اصبح لديه صورة متكاملة عن موضوع الدراسة مما ساعده في تقديم عدد من التوصيات التي تساعد المنظمات للاستفادة من القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي في الجامعات والكليات الاهلية مجتمع الدراسة وهي كالتالي:
- 1- من الضروري على الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط قيد الدراسة تبني وتطوير ابعاد القيادة البارعة لدى القادة لأنها احد اسباب النجاح.
 - 2- زيادة الاهتمام من لدن الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة لمتغيري الدراسة ونسبة تأثيرها الايجابي من خلال المؤتمرات والندوات التثقيفية توضح فيها ابرز المشاكل الذي تؤثر على هذه المتغيرات.
 - 3- ضرورة ان تقوم الجامعات والكليات الاهلية -الفرات الاوسط قيد الدراسة تعزيز تركيزها في تعزيز ابعاد التعلم الاستراتيجي وذلك من خلال توليد المعرفة الاستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها .
 - 4- يتحتم على الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط إيلاء المزيد من الاهتمام بالقيادة البارعة لتعزيز مكانتها التنافسية.
 - 5- يتحتم على القيادات في الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الاوسط على إيلاء التعلم الاستراتيجي اهمية كبيرة، لما له من تأثير اكبر في تحقيق النجاح والابداع .
 - 6- ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين بين القيادة البارعة والتعلم الاستراتيجي عن طريق قيام الجامعات والكليات الاهلية-الفرات الاوسط بوضع خطط استباقية للاستفادة من هذه العلاقة لتعزيز ادائها.
 - 7- يستلزم الجامعات والكليات الاهلية - الفرات الاوسط اخضاع القيادات الى دورات تدريبية لغرض اكسابهم المهارات المطلوبة التي تنعكس على سلوكياتهم.
 - 8- البحث من لدن الجامعات والكليات الاهلية -الفرات الوسط عن القيادات البارعة التي تساعد المنظمات المبحوثة في تحقيق أهدافها ومواجه التحديات التي تعترضها والاضطرابات الاقتصادية.
 - 9- على الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة توفير بيئة عمل ملائمة تشعرهم بالارتياح والامان بالاعتماد على برامج للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية لتعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي الذي يحقق لها ميزة تنافسية عن باقي الجامعات.

المصادر والمراجع

المراجع والمصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

1. الكتب

- 1- ابو نصر، مدحت محمود(2009) ،قوة المسؤولية القيود المتميزة الجود الموجودة المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة .
- 2- البغدادي ،علي هادي ، العبادي ، هاشم فوزي (2010) ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان - الاردن .
- 3- جبريني ،سماح حسن علي ،درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية (2016).
- 4- جرينت،كيث(2013)،القيادة ،مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة ،الطبعة الاولى، مصر ،القاهرة.
- 5- حلاق ، بطرس حلاق (2020) القيادة الادارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سورية .
- 6- سرور، سرور علي ابراهيم (2005) ادارة الفريق استراتيجية النجاح ،دار المريخ للنشر ،الرياض المملكة العربية السعودية .
- 7- الشمري ،عبير محمد مهدي ،الحسناوي ،منتظر كاظم (2022) ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان -الاردن .
- 8- الشيباوي ،حامد كاظم متعب ،(2020) ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر ،عمان .
- 9- طارق عبد رؤوف القائد المتميز واسرار الابداع القيادي ط1 . 2013.
- 10- العادلي ،عادل مجيد عيدان ،عباس ،حسين وليد حسين (2016) الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية ،الطبعة الاولى ،دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن .
- 11- العميان ، محمود سلمان (2013) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن .
- 12- العنزي ، سعد علي (2018) ، السلوك التنظيمي ولانعكاسات السلوكية الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات . الطبعة الاولى ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .
- 13- العنزي ،سعد علي حمود (2013) الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،عمان - الاردن .
- 14- قنديل، علاء محمد سيد ، إدارة الابتكار القيادي وا الاداري ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص. 16
- 15- المطيري ،عيد السعيد ،(2021) القيادة والتفكير المذكرة التربوية لترقية الوظائف الاشرافية (رئيس قسم وموجة الفني)

16- المواضية، يوسف عطوي (2016) ،التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية،. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.

17- الهوش ،ايناس ابو بكر محمود (2019) ،ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في المؤسسات التعليم العالي، الطبعة الاولى ،جار حميثرا للنشر والتوزيع ، الجيزة - مصر.

2. الرسائل والاطاريح

1. البغدادي ،عادل هادي حسين (2006) ،العلاقة بين التعلم التنظيمي وتبادل المعلومات واثرها في تحقيق قيمة الاعمال المنظمة ،اطروحة الدكتوراه ،قسم ادارة اعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة المستنصرية .

2. البكل ،دعاء (2016) ،فعالية استخدام التعلم الاستراتيجي في تنمية المفاهيم العلمية والرضا عن التعلم ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية البنات ،جامعة عين الشمس .

3. البياتي ،حنين وادي (2018)،الدور الوسيط لراس المال الاستراتيجي في اثر التعلم الاستراتيجي على الاداء التنافسي ،رسالة ماجستير جامعة الشرق الوسط كلية ادارة اعمال قسم ادارة اعمال ،عمان .

4. التميمي ،نور جاسم محمد (2019) ،"دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي ،دراسة في وزارة الشباب والرياضة ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .

5. الجبوري ،حيدر جاسم عبيد (2011) "اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية -دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق" كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

6. حسن ،زينب خليل (2021)"دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة"،دراسة تحليلية لا اراء عينة من تدريسي ورؤساء اقسام في كليات جامعة واسط، قسم ادارة اعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .

7. حمزة ، رقية كاظم ،(2020) الدور الوسيط الارتجال الاستراتيجي في العلاقة التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل

8. خليل ،بشار محمد (2018). دور البراعة التسويقية في تعزيز القدرات التسويقية لمنظمات الاعمال .ر سالة الماجستير لكلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد.

9. دهام ،عبد الستار ابراهيم (2005) ،التعلم التنظيمي واثر في نجاح المنظمات ،دراسة ميدانية في وزارة الاعمار والاسكان في العراق ،رسالة ماجستير، غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .

10. الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح ، (2015) ، أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب

- 11.** الساعدي ،حيدر حسن علي (2022)، "البراعة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد جودة الخدمة الصحية" دراسة في وزارة الصحة ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 12.** الشريف ،روان باسم عبد (2015) ،اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير 'ادارة اعمال ،منشورة ،كلية الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط الاردنية .
- 13.** الشمري ،رافع محمد علي (2020)،"الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي "،دراسة استطلاعية في مديرية مرور كربلاء المقدسة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .
- 14.** عبد، داليا خالد (2022)"تأثير استراتيجية الامواج المتداخلة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط القيادة البارعة" كلية العلوم السياحية جامعة المستنصرية ،دراسة استطلاعية في هيئة السياحة العراقية .
- 15.** عذاب ،احمد ناجي (2021) التعلم الاستراتيجي وتأثيره في ممارسات ادارة الموارد البشرية ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- 16.** محمد، سناء جاسم (2019) دور اللوجستيات المرندة والبراعة التسويقية في تعزيز بهجة الزبون .اطروحة دكتوراه جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد
- 17.** مزهر ،زينب حميد (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة (دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئة التدريسية ،رسالة ماجستير .
- 18.** النوري ،فتيحة عبد(2019)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (مو ، نجمة) بوكالة أم البواقي جامعة العربي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،ادارة اعمال .
- 19.** نوصرة ، حنان سلاف (2017) دور القيادة الادارية في الحد من التغيير التنظيمي ، دراسة في مديرية الضريبة . كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، الجزائر .
- 3. البحوث والدوريات**
- 1.** الحاتمي ،ولاء محسن علي (2022) التعلم الاستراتيجي وتأثير في سلوك الانحراف في مكان العمل ،كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء، المجلد(11) العدد(44) .
- 2.** حسين ،ألهام عبدالرحمن(2022)،اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية نحو توظيف استراتيجيات التعلم المدمج مع المطلوب في تحسين نواتج التعلم ،مجلة الفنون والآداب وعلم الانسانية والاجتماع ،العدد(81).
- 3.** حمد ،حسيبة سليم ،خال، سارا خالد ،محمد ،جيمين بابكر ، (2019) ،العلاقة بين راس المال الاجتماعي وتقاسم المعرفة وتأثيرها على تحسين الخدمة العلمية ،مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 25 العدد 111.
- 4.** حميد ،شكور مجيد ،اسعد ،بارزان صالح (2023)، دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين _اربيل ،مجلد (19)العدد(6) الطبعة (1).

5. الحميري، بشار عباس، برتو، محمد فخري (2022) "تأثير القيادة البارعة في الأداء العالي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة بابل، مجلد (14)، العدد (3)
6. الخطيب، تغريد محمد، (2022) "القيادة البارعة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الاردنية من وجهة نظر المعلم" مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية، مجلد 24 العدد 4 ص 32-58.
7. ربحي لزهر، شنشونة محمد، (2017) ،دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال، الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير الموارد البشرية.
8. السالم، مؤيد سعيد، والحياي، عبد الرسول (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة، دراسة الحالة المستشفى اردني، مجلة اردنية للإدارة، مجلد 27، العدد 1 حزيران، عمان .
9. شلاكة وجودة (2021). أثر قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال وسيط دور آليات التعلم الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (13) العدد (4) .
10. الشنطي، محمود عبد الرحمن، الشريف، تحرير شعبان، (2019) دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للإعمال والقانون، المجلد 1، العدد 1، السنة الثالثة .
11. شيرواني، عبد الرحمن زرار (2021) سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز المناعة التنظيمية، دراسة تحليلية الآراء عينة من اطباء المستشفيات الخاصة في اربيل مجلة زانست العلمية مجلد 6 العدد 4.
12. الطرفي، علاء حسين فاضل (2021)، تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية، مجلة الريادة وللمال والاعمال، مجلد الثاني، العدد (3).
13. طوفان، مثال جواد عبد، الجنابي، عادل عباس عبد الحسين، (2022)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، مجلد (18) العدد (51) .
14. الظالمي، محمد جبار، بناي، ضياء فالح (2020) دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الاول، العدد 1.
15. العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار (2015)، تأثير المعرفة في التفوق التنظيمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، المجلة العلوم الادارية، مجلد 21 العدد 84 .
16. علوان، بشرى محمد والسلطاني، خليل، سعدية حايث كاظم، امير علي (2019)، "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين - دراسة تحليلية واستطلاعية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف

- في مدينتي بابل وكربلاء"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 2، ص 208-230.
- 17.** علوان، علي حسن (2022) "تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي" مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد (135).
- 18.** عيدات، سارة، عبد المالك (2014)، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، جامعة باجي. الجزائر.
- 19.** الفتلاوي، ميثاق هانف، القطان، مناف عبد الكاظم، عبدالله، حسين علي (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي-دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/العراق. 26-42، (126)،
- 20.** قادري، فريدة، (2020)، التعليم الاستراتيجي كمدخل لتشخيص التفوق الدراسي دراسات وابحث المجموعة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاستراتيجية.
- 21.** هاشم، كاظم هاني، داود، فضيلة سلمان (2022) تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز التنظيمي، بحث تطبيقي مقارنة بين شركة الزوراء وشركة الصناعات الكهربائية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 17 العدد 61.
- 22.** الهواري، سليمان ابراهيم، الرشيد، حمد حميد. أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت. المجلة الدولية لنظم معلومات الأعمال، (2019)، (37).4: 441-421.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

A- Books:

1. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ Leader, leader-2020.
2. Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. The Malaysian journal of medical sciences: MJMS, 25(6), 85.
3. Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. IEEE Transactions on Engineering Management.
4. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. Education development trust
5. Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. Advances in Decision Sciences, 2015

6. Price, Kelci M , Reid,Chera & Leahy,Suzanne Kennedy, 2019, "Building Principle-Based Strategic Learning: Insights From Practice", The Foundation Review, Vol 11, Issue 1.
7. Raymond A.Noel, John R.Hollenbeck,Barry Gerhart and Patrick m.wright (fundamentals of human Resources Management) MCGrow-Hill education,2penn plaza,New York,NY10121,2016.
8. Sudarmo, M. S. N. (2021). The identification of online strategy learning results while students learn from home during the disruption of the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* | Vol, 27(2), 1951.

B- Theses and dissertations

9. Berghman, L. (2006), "Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on University of Rotterdam. 'Deliberates Strategic Learning Mechanisms'", Ph. D. Dissertation
10. Coleman, Nancy J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units. A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
11. Gianzina-Kassotaki, O. (2017). Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations (Doctoral dissertation, University of Warwick .
12. Mashahadi, F. (2015). Strategic ambidexterity as the core strategy to enhance internationalization performance of herbal-based SMEs in malaysia (Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia).
13. Mbugua, W., (2016), "Factors influencing organizational learning: a case of Interheal the east Africa", a Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration, united states international university –Africa.
14. Schindler, Anna. (2015)," Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies" MS thesis. University of Twente.
15. Skeibrok, Jenny & Svensson. Frida Linnea,(2016)," The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility," This master's thesis is carried out as a part of the education at the University of Agder.
16. Wessel, Michael, 2013: Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup

Companies. A thesis submitted for the Degree of Master of Science in Information Studies at the University of Amsterdam, The Netherlands.

17. YIN, K., ZHANG, K., XING, L., & ZHAO, J. (2020). Impact of ambidextrous leadership on ambidextrous performance: Based on Human Capital Theory. *Advances in Psychological Science*, 28(5), 692.

C- Periodicals & Journals:

18. Adhab, A. N. (2021). Strategic Learning and its Impact on Human Resource Management Practices: Analytical research in the Directorate of Training and Rehabilitation of the Ministry of the Interior. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 4517-4526
19. Ahlers, M., & Wilms, M. (2017). "Ambidextrous Leadership in Innovation" : A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
20. Ahmed, A. H., & Al-Kubaisi, S. A. D. A. (2021). The effect of creating knowledge according to the model (Nonaka & Takeuchi, 1995) on organizational ambidexterity: A study on a sample of Iraqi private banks. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 7-71. 72)772(
21. Al Ibrahim, E. A. A. A. (2019). Strategic ingenuity in achieving sustainable competitive advantage: Applied study in the new Kufa Cement Plant. *The Islamic college university journal*, 2(54).
22. Alavi, M., Ho, T., Stisher, C., Richardson, E., Kelly, C., McCrory, K., ... & Boltz, M. (2019). Factors that influence student choice in family medicine a national focus group. *Family medicine*, 51(2), 143-148.
23. Aldahhan, Jinan Mahdi, Abbas, Zayad Ali & Albayati, Ghaidaa Mohammed Ali , 2018, "Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher education institutions", *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, Vol 4, Issue 6.
24. Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 163.
25. Alghamdi, F. (2018) "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 7, no. 1. Available: 10.1186/s13731-018-0081-8.

26. Al-Hawary, S. I. S., & Al-Rasheedy, H. H. (2021). The effect of strategic learning for human resources on dynamic capabilities of airlines companies in Kuwait. *International Journal of Business Information Systems*, 37(4), 421-441.
27. 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.
28. Amerstorfer, C. M. (2020). The dynamism of strategic learning: Complexity theory in strategic L2 development. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 10(1), 21-44.
29. Anna Schindler,(2015), *Ambidextrous Leadership* , Master Thesis, Master of Science in Business Administration , University of Twente ,p6.
30. Arifani, Y., Asari, S., Anwar, K., & Budianto, L. (2020). Individual or collaborative Whatsapp learning? A flipped classroom model of EFL writing instruction. *Teaching English with Technology*, 20(1), 122- 139.
31. Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2018). The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 398-407.
32. Belinski, R., Peixe, A. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457.
33. Ben-Menahem, S., Kwee, Z., Volberda, H., Van Den Bosch, F., (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning* 46, 216–235
34. Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S.,& Vandenbempt, K.,(2013)," Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity", *Long Range Planning* ,Vol.(46), No.(1) , pp .39–71.
35. Bodwell,Wendy & Chermack,Thomas J:2009 " Organizational ambidexterity :Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" ,*Technological Forecasting and Social Change*,pp.193-202
36. Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. IGI Global: 15-20
37. Bratianu, C. (2018). *Knowledge Creation*. Bucharest Academy of Economic Studies. DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch008
38. Brun, Eric Christian, (2016), "Ambidexterity and Ambiguity: The Link Between Ambiguity Management and Contextual 443 Ambidexterity in

Innovation" , International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 13, No. 4, pp.1-29.

39. Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.
40. Caesens, Gaëtane & Marique, Géraldine & Hanin, Dorothée & Stinglhamber, Florence, (2015), "The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.25,No. 3,PP.1-14
41. Christmas, B. (2020). Ambidextrous Lockeanism. *Economics & Philosophy*, 36(2), 193-215
42. Ciulla, J. B., & Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. *The search for ethics in leadership, business, and beyond*, 153-163.
43. Cocks, K., Wells, J. R., Johnson, C., Schmidt, H., Koller, M., Oerlemans, S., ... & European Organisation for Research and Treatment of Cancer (EORTC) Quality of Life Group. (2023). Content validity of the EORTC quality of life questionnaire QLQ-C30 for use in cancer. *European Journal of Cancer*, 178, 128-138.
44. Crescenzi, R., & Gagliardi, L. (2018). The innovative performance of firms in heterogeneous environments: The interplay between external knowledge and internal absorptive capacities. *Research Policy*, 47(4), 782-795.
45. Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322-330.
46. Dahri, A. S., Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2).
47. Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.
48. Dewia, D. M., & Yuniarsab, S. O. (2020). Analyse For Economic Creativity and Strategic Learning Supports to Innovation Ideas: A Meta Analysis.
49. Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous

- learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
50. Dsouza, J. P., Van den Broucke, S., & Pattanshetty, S. (2021). Validity and Reliability of the Indian Version of the HLS-EU-Q16 Questionnaire. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 495.
 51. Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2015). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47.
 52. Falkheimer, J., & Gentzel S. K. ,(2018),"The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers", *Journal of Communication Management*,
 53. Fandy, A. H., Abdulzahra, A. S., & Abbas, Z. A. (2018),The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health, *International Journal for Advance Research and Development*, 3(4),pp: 19-29.
 54. Farzin, Mohammad Reza, et al. "A survey of critical success factors for strategic knowledge implementation: Applications for Service Sector." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 109 (2014): 595- 599.
 55. Ferraris, A., Monge, F., & Mueller, J. (2018). Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. *Business Process Management Journal*..
 56. Fong, C., Zientek, L., and Phelps, J. (2015). Between and within ethnic differences in strategic learning: A study of developmental mathematics students. *Social Psychology of Education: An International Journal*, 18, 55-74.
 57. Gieske, H., Duijn, M., & Van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-363
 58. Gilaninia, S., (2013), "Overview on the importance of Organizational learning and learning organization", *Journal of Research and Development Vol. 1, No.2*.
 59. Giniuniene, J., & Jurksiene, L., (2015), "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
 60. Goldman, Ellen F. et al., (2017), "Combining practice and theory to assess strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, Vol.10, No.4
 61. Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2022). Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, 1-9.

62. Gupta ,G. & Bose ,I. (2018) ,"Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.(146) ,pp. 865-876.
63. Güttel, W. H., Konlechner, S. W., & Trede, J. K. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. *Review of Managerial Science*, 9(2), 261-284.
64. Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118.
65. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). " Multivariate Data Analysis " . 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
66. Häkkinen, P., Järvelä, S., Mäkitalo-Siegl, K., Ahonen, A., Näykki, P., & Valtonen, T. (2015). Preparing teacher students for 21st century learning practices (PREP 21): A framework for enhancing collaborative problem solving and strategic learning skills.
67. Hamburg, I., & O'Brien, E. (2014). Using strategic learning for achieving growth in SMEs. *Journal of information technology and application in education*, 3(2), 77-83.
68. Hamdan, C. (2020). Factors Affecting the Development of Knowledge Management and its Impact on Business Organizations. Jinan University, chaza.
69. Hamid, A. M., & Hussein, S. A. (2021). The relationship of strategic leadership with organizational prowess among a sample of Iraqi federal police leaders. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1330-1350.
70. Hananta, M. A. T., & Suratman, A. (2023). How are leaders trusted in the knowledge-sharing process?. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(1), 11-22.
71. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289- 297
72. Hosseininia, G., Aliabadi, V., Karimi, H., & Ataei, P. (2023). The interaction between exploratory behaviours and entrepreneurial opportunity recognition by agriculture students: The mediating role of strategic learning and mindfulness. *Innovations in Education and Teaching International*, 1-16.

73. Hotho, J. J., Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M. (2015). The mutual impact of global strategy and organizational learning: Current themes and future directions. *Global Strategy Journal*, 5(2), 85-112.
74. Hou Nan, & Peng Jian. (2019). Enwei and Shi, Active Implementation and Job Performance - Exploring the Effectiveness of Dual Leadership in China's Situation, p .118
75. Huang, L., & Zhu, Q. (2020). Strategic learning for active, adaptive, and autonomous cyber defense. *Adaptive Autonomous Secure Cyber Systems*, 205-230.
76. Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
77. Islam, T., & Munir, S. (2022). How important strategic learning capabilities are during COVID-19? A model for innovation ambidexterity. *Journal of Workplace Learning*, (ahead-of-print).
78. Jabeen, I., Zahur, H., & Jalalzai, N. N. (2023). Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 102-112.
79. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R., (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58, 715–725.
80. Kakabadse, N., Gowan, C., Karatas-Ozkan, M., Theodorakopoulos, N., & Nicolopoulou, K. (2019). Role demands, constraints and choices: business incubator managers' perceptions of their role and performance success. *European Management Review*.
81. Kandia, I. W., Suarningsih, N. M., Wahdah, W., Arifin, A., Jenuri, J., & Suwarma, D. M. (2023). The Strategic Role of Learning Media in Optimizing Student Learning Outcomes. *Journal of Education Research*, 4(2), 508-514.
82. Karrer , Daniel,& Fleck, Denise Lima,(2013) " Theoretical Explorations into Organizational Ambidexterity: Enabling the Construct's Exploitation in Practice" EnANPAD, XXXVII Encontro da ANPAD , Rio de janeiro /RJ (7) (pp.1-16).
83. Kati, T., & Sanna, H. (2013). Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 76-95.
84. Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 54-71.

85. Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.
86. Kraft, M. G. H. (2018). Antecedents & Perspectives of Ambidextrous Leadership. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 5-13. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-01>.
87. Kuabara, P. & Takahashi, A. (2017), "Organizational Learning 'Practices of Diversity, and Ceremonialism: A Study Proposal in the Multinationals Context", *Revista de Administração Mackenzie*.
88. Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014.
89. Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. (2020). Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(3), 249-256.
90. Li, S., Sun, Z., & Luo, L. (2021). Differences in learning effects among teachers who participate in individual and in groups in a MOOC. *International Journal of Information and Education Technology*, 11(4), 184-188
91. Lien, M. (2020). "Ambidextrous leadership in context", Master 's Thesis 's, Department of Business Studies, Uppsala university.
92. Lis, A. (2015). The manifestations of positive leadership strategies in the doctrinal assumptions of the US Army leadership concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1), 51-76.
93. Lis, A., Józefowicz, B., Tomanek, M., & Gulak-Lipka, P. (2018). The concept of the ambidextrous organization: Systematic literature review. *International Journal of Contemporary Management*, (17 (1)), 77.
94. Liu, R., Long, J., & Liu, L. (2023). Seeking the resilience of service firms: a strategic learning process based on digital platform capability. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 371-391.
95. Long, M., Zhu, H., Wang, J., & Jordan, M. I. (2017, July). Deep transfer learning with joint adaptation networks. In *International conference on machine learning* (pp. 2208-2217). PMLR.
96. Mackay, D., & Burt, G. (2015). Strategic learning, foresight and hyperopia. *Management Learning*, 46(5), 546-564.
97. Maqbool, A., Majid, A., Akhtar, A., Alvi, S. M., & Bano, S. (2020). Role of Strategic Learning Capabilities in Enhancing Innovative Work Behaviour: Mediating Role of Employees' engagement. *Academic Research International*, 11(1), 28-37

98. Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
99. Mathrani, S., & Edwards, B. (2020). Knowledge-sharing strategies in distributed collaborative product development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 194
100. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4): , pp. 401-407.
101. Mehmetoglu, M., & Venturini, S. (2021). *Structural equation modelling with partial least squares using Stata and R*. Crc Press.
102. Michna, A. (2018). The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. *Engineering Economics*, 29(1), 93-103
103. Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 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. Mohiya, M., & Sulphay, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: A qualitative examination. *Sage Open*, 11(4), 21582440211054496
106. Moon, H., Ruona, W. Valentine, T. (2017),"Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions ", *European Journal of Training and Development*, Vol. (41), NO. (3). P. 226.
107. Mueller, B.A., Titus, V.K., Covin, J.G., & Slevin, D.P, (2012)," Pioneering orientation and firm growth: Knowing when and to what degree pioneering makes sense", *Journal of Management*, Vol.(38), No.(5), pp. 1517-1549
108. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?.11))
109. Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).

- 110.** Olukpe, P. (2015) "Knowledge creation and utilization in project teams", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 2, pp.351-371
- 111.** Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2899-2914.
- 112.** Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- 113.** Pardi ,Suharyono, & Imam ,Zainul ,(2014),"The Effect of Market Orientation and ntrepreneurialOrientation toward Learning Orientation ,Innovation ,Competitive Advantages and Marketing Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol.(6), No.(2.)7
- 114.** 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.
- 115.** Patrizi, P., Heid Thompson, E., Coffman, J., & Beer, T. ,(2013), "Eyes wide open: Learning as strategy under conditions of complexity and uncertainty", *The Foundation Review*, Vol.(5), No.(3), pp. 50–65.
- 116.** Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of sport management*, 29(5), 570-587.
- 117.** Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational ambidexterity: a critical review and development of a project focused definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3), 1-20.
- 118.** Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- 119.** Preskill, H. , Joelle C., Colleen M., Caitlin M., Amy S. ,& Meghan D.,(2019) ,"Engaging Boards and Trustees in Strategic Learning: A Toolkit, FSG and GEO.CONTENTS, BOSTON", GENEVA.
- 120.** Preskill, H., & Mack, K. (2013). Building a strategic learning and evaluation system for your organization. FSG.
- 121.** Princes, E. (2019). Ambidextrous Leadership in Manufacture Industry in Indonesia. *J. Mgt. Mkt. Review*, 4(3), 218-227
- 122.** Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334

123. Qahtan Muhammad Ali, L. Q. M. A., & Dawood, F. S. (2023). The influence of Ambidextrous leadership on the Perma model of worker welfare. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(1), 2313-2326.
124. Qahtan, I., Zahur, H., & Jalalzai, N. N. (2023). Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(1), 102-112.
125. Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487.
126. Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553.
127. Reese, S. (2020). Strategic learning: how to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage. *The Learning Organization*, 27(4), 383-386.
128. Rezaee, T., & Shirazian, Z. (2020). Assessing the effect of knowledge inertia on corporate knowledge sharing and strategic learning capabilities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20, 79-95.
129. Rialti, R., Marzi, G., Silic, M., & Ciappei, C. (2018). Ambidextrous organization and agility in big data era: The role of business process management systems. *Business process management journal*.
130. Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709
131. Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
132. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
133. Rudolph, J. Kamei, Robert K.(2021). Strategic learning. A holistic approach to studying. World Scientific
134. Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2022). Development of a multi-item Operational Excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*, 34(3), 576-602.

- 135.** Saeed, H., Som, H. M., Rosli Mahmood, D., & Hamid, H. (2023). Hospital Innovation and its Relationship with Transformational and Ambidextrous Leadership. *Central European Management Journal*, 31(1), 170-181.
- 136.** Salonen, A.; Rajala, R. & Virtanen, A., (2018)," Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective", *Journal Industrial Marketing Management*, Vol.(68) , pp .13-24.
- 137.** Sangkhawasee, A., & Jansem, A. (2022). The Development of English Speaking Ability for Communication of Vocational Certificate I Students by Team-Based Learning. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(4), 223-232.
- 138.** Sareen, D. B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- 139.** Scaringella, Laurent, Raymond E. Miles, Yan Truong,(2017), "Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs" *Technological Forecasting & Social Change*, Elsevier.
- 140.** Seepana, C., Paulraj, A., & Huq, F. A. (2020). The architecture of cooptation: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing. *Industrial Marketing Management*, 91, 100- 113.
- 141.** Shahsiyah, N., Nazarpouri, A., Hakkak, M., & Vahdati, H. (2019). Identifying concepts, causes, and consequences of strategic learning. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(38), 123- 150
- 142.** Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 271-278.
- 143.** Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in psychology*, 11, 590
- 144.** Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*.
- 145.** Sirén, C. & Kohtamäki, Marko, (2015), "Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning", *Journal of Business Research*, JBR-08547, No.11.
- 146.** SIRÉN, C. ,(2014), "Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?",*Doctor of Business Administration ,Dissertation , University of Vaasa Acta Wasaensia ,Faculty of Business Studies.*

- 147.** Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.
- 148.** Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- 149.** Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009), "Research methods for business students", Prentice Hall .
- 150.** Takawira, B., Kanyangale, M., & Mutambara, E. (2022). An exploratory study towards business sustainability through strategic leadership in emerging pharmaceutical business of South Africa: A case of Alpha distribution. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(7), 121-130.
- 151.** Tamayo-Torres, J.; Gutierrez-Gutierrez, L., & Ruiz-Moreno, A., (2014),"The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol.(232), No.(1) , pp . 72-86.
- 152.** Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4), 1443-1465.
- 153.** Taub, S., & Pianykh, O. S. (2022). An alternative to the black box: Strategy learning. *Plos one*, 17(3), e0264485.
- 154.** TEVERA-MANDUJANO, J. J., GÓMEZ-VELASCO, Á. E., LÓPEZHERNÁNDEZ, C., & NURICUMBO-CASTRO, H. R. (2016). Tic's para el desarrollo de habilidades digitales en niños de preescolar en un contexto rural. *Volumen 2, Número 4–Abril–Junio-2016*, 2(3), 55.
- 155.** Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and 189. openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). Advance online publication. doi:10.1108/EJIM-05-2019-0140
- 156.** Tippins, M. J., & Sohi, R. S. , (2003)," IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal* ,Vol.(24), No.(8) , pp .745–761.
- 157.** Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants. *Sustainability*, 12(17), 6897.

- 158.** Trong Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: The roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4), 518-541.
- 159.** Tuan, Luu Trong, Khai, Dinh Cong, Qian, David,(2019), "Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and job crafting: The moderating role of organizational social exchange", Iowa State University. *European Business Review* , Vol 31(2).
- 160.** Van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2017). Alternative mechanisms guiding salespersons' ambidextrous product selling. *British Journal of Management*, 28(2), 331-353.
- 161.** Vangala, R., Banerjee, A., and Hiremath, B. (2017). Linkage Between ICT and Agriculture Knowledge Management Process: A Case Study 199. from Non-Government Organizations (NGOs), India. In *International 165 Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries* (pp. 654-666). Springer, Cham.
- 162.** Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 374-388.
- 163.** Wirth, C., Akrou, R., Neumann, G., & Fürnkranz, J. (2017). A survey of preference-based reinforcement learning methods. *Journal of Machine Learning Research*, 18(136), 1-46.
- 164.** Yigit , Mert (2013) " Organizational Ambidexterity: Balancing xploitation and Exploration in Organizations " Blekinge Institute of Technology School of Management Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development,(pp30)
- 165.** Zacher, H. and K. Rosing, (2015) "Ambidextrous leadership and team innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 54-68,. Available: 10.1108/lodj-11- 2012-0141.
- 166.** Zaidi, M. F. A., & Othman, S. N. (2014). Organisational ambidexterity and NPD performance a conceptual framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1334.
- 167.** Zhang, Jing and Duan, Yanling.(2007)" The Impact Of Ambidexterity Of Market Orientation On New Product Performance: Evidence From Chinese Manufacturers ,*Jouenal Of Of Science And Technology*,Vol.2,No.21.

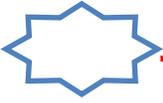
الملاحق

ملحق (1)

اسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة

الاختصاص	مكان العمل	الاسم	ت
ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. حسين حريجة الحسناوي	١.
ادارة الموارد البشرية	جامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. سماح مؤيد محمود	٢.
سلوك التنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	٣.
ادارة معرفة	الامين العام للمكتبة المركزية/جامعة كربلاء	أ.د. فيصل علوان الطائي	٤.
الادارة الاستراتيجية	جامعة البصرة /كلية الادارة والاقتصاد	أ.د. محمد حسين منهل	٥.
الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد	أ.م. عادل عباس الجنابي	٦.
تكنولوجيا المعلومات	جامعة كربلاء /ادارة اعمال	أ.م.د. أميمة حميد العادلي	٧.
الادارة الاستراتيجية	جامعة الفلوجة/كلية الادارة والاقتصاد	أ.م.د. باسم فيصل عبد نايف	٨.
ادارة استراتيجية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	أ.م.د. حسين وليد حسين	٩.
ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء /ادارة اعمال	أ.م.د. صالح مهدي الحسناوي	١٠.
سلوك التنظيمي	جامعة وارث الانبياء/كلية الادارة والاقتصاد	أ.م.د. ضياء فالح بناي	١١.
موارد بشرية	جامعة كربلاء /ادارة اعمال	أ.م.د. رشا عباس عبود	١٢.
الادارة الاستراتيجية	جامعة ذي قار/كلية الادارة والاقتصاد	أ.م.د. عباس كاطع عطيه	١٣.
الادارة الاستراتيجية	جامعة الفرات الاوسط التقنية/معهد التقني كربلاء	أ.م.د. علي كاظم حسين الشريفي	١٤.
سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد	أ.م.د. يزن سالم محمد	١٥.

* تم اعتماد اللقب العلمي أولاً ثم الحروف الهجائية ثانياً في ترتيب اسماء السادة محكمي مقياس الدراسة.



ملحق (2)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا
برنامج الماجستير

تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة

تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية والخاصة/ الفرات الاوسط)

الباحث

طالب ماجستير ادارة اعمال

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

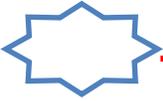
قسم ادارة اعمال

2022-2023 م

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

1444-1444 هـ



السيد الخبير المحترم ...

تحية حب واحترام ...

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة **(تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية والخاصة / الفرات الاوسط)** راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علمياً ، كما يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:

١. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟

٢. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟

٣. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكيف المقاييس ؟

٤. هل مكان التطبيق المقترح مناسب ام تقترحون مكان تطبيق افضل ؟

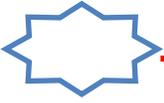
علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث

والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الرئيسية	الفرعية	
(Zacher & Rosing, 2015)	7	سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة	١
	7	سلوكيات القيادة المنغلقة		
(Idris – Rubaie, 2013)	5	توليد المعرفة الاستراتيجية	التعلم الاستراتيجي	٢
	5	تفسير المعرفة الاستراتيجية		
	5	توزيع المعرفة الاستراتيجية		
	4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق



المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

ب- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل

40-31

50-41

60-51

61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عال

ماجستير

دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 5 سنوات

10-5

15-11

20-16

25-21

30-26

31 سنة فأكثر

هـ- المنصب الوظيفي:

رئيس جامعة

م. رئيس جامعة

عميد كلية

معاون عميد

رئيس قسم اداري

رئيس قسم علمي

امين مجلس

مقرر قسم

مدير قسم

مدير شعبة

مسؤول وحدة

اخرى

المحور الثاني/الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: **القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership)** هي قدرة القائد للقيام بعمليات جمع بين الاستكشاف والاستغلال وقدرت القائد بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة اي تمثل بين المطالب التوتر الداخلي والخارجي نوع من السلوك الذي يدير الموقف وتمكن القيادة من دعم وتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادر على تحقيق مستوى النمو والاستقرار والاستدامة الانتاجية .

١. **سلوكيات القيادة المنفتحة (Opening Leadership Behaviors)** : هي سلوكيات تزيد التباين بين السلوكيات الافراد وتشجعهم للقيام بالأشياء بشكل وتجربة مختلفة وايضا السماح الافراد للتفكير والتمثيل المستقبلي وتحدي والدعم للوضع الراهن.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
١	تسمح الادارة باعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام.					
٢	تشجع الادارة على تجربة الافكار الجديدة.					
٣	تعمل الادارة على تحمل المخاطرة او المجازفة .					
٤	تشجع الادارة حرية التفكير والتصرف المستقبلي .					
٥	تشجع الادارة الأفكار الخاصة.					
٦	تعمل الادارة على تقليل الأخطاء غير مقصودة .					
٧	تشجع الادارة على التعلم من الأخطاء.					

٢. **سلوكيات القيادة المغلقة (Closing Leadership Behaviors)** هي سلوكيات تدعم استراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة وتركز على تحقيق الاهداف بدرجة عالية وتميز الى اقصى حد للفائدة عن التحسينات الاضافية للأبداع الحالي من اجل الوصول والضمان والتفاعلية والكفاءة وتعزيز الاساليب والقواعد لعمل اشياء والالتزام بالروتين .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للبعد		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
١	تعمل الادارة على المراقبة والتحكم لتنفيذ الاهداف المطلوبة بالعمل .					
٢	تعتمد الادارة على اجراءات العمل الروتيني .					
٣	تتخذ الادارة الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء					
٤	تضع الادارة القواعد والاجراءات انجاز الاعمال والمهام المختلفة					
٥	تحرص الادارة على انجاز المهام بصورة موحدة .					
٦	تحاسب الادارة عن الأخطاء التي قد تحصل اثناء العمل.					
٧	تلتزم الادارة بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقاً.					

ثانياً: **التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning)** : التعلم الاستراتيجي ويمثل قدرة المنظمة الادارية على تنفيذ برنامج الاستراتيجي للمعرفة والمتمثل بتوليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها ويمكن من نجاح و التكيف مع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وتطويرها. وتتضمن الابعاد الاتية :-

1 - توليد المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Generating): عملية تتسم بالفعالية كونها المحرك الفعال والنشط لإدارة المعرفة وتحتاج كل المنظمات الى المعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها وتعزيز واطافة واستمرارها ونجاحها . ويتضمن الفقرات الآتية:

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					تركز الادارة على توليد المعرفة بالاستراتيجيات التي تتضمن التجربة والمخاطرة.	١
					تعمل الادارة على جمع المعلومات وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي.	٢
					تهدف الادارة الى اكتساب المعرفة وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي الجديدة .	٣
					تعمل الادارة على جمع المعلومات والافكار الجديدة.	٤
					تهدف الادارة الى جمع معلومات جديدة تعمل على التعلم وتطوير الاشياء جديدة .	٥

2 - توزيع المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Distribution): ان عملية توزيع المعرفة تتيح الكثير من الفرص الى الموارد البشرية والمنظمات وذلك لتحقيق التميز والتقدم التي ينشأ من عملية نشر المعرفة الاستراتيجية وتبادلها من خلال مواقع الوظيفة او ميادين عمل الوظيفة المختلفة لأفراد المنظمة الذين يساهمون بتطويرها . ويتضمن الفقرات الآتية:

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					تهدف الادارة الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية.	١
					تجمع الادارة المعلومات الاستراتيجية التي يسهل الوصول اليها.	٢
					تناقش الادارة القضايا الجديدة والمهمة من الناحية الاستراتيجية	٣
					توزع الادارة المعلومات الاستراتيجية بين الاقسام .	٤
					تعمل الادارة على اعطاء اهمية الاستراتيجية للمعلومات والبيانات التي يتم تعميمها على الاقسام الاخرى .	٥

3- تفسير المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Interpretation): عملية تحديد الاجزاء المهمة والمناقشة حول توليد المعرفة وتفسيرها تساعد المنظمة في صنع معنى جديد للمعرفة الاستراتيجية والملائمة للمستقبل . ويتضمن الفقرات الآتية:

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		

					١	تتبنى الإدارة المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها .
					٢	تسعى الإدارة إلى فهم وجهات النظر المختلفة بشأن المعلومات استراتيجية الجديدة
					٣	لدى الإدارة القدرة على إعادة النظر بالقرارات عند ظهور المعلومات استراتيجية جديدة
					٤	استعداد الإدارة على تبني افتراضات جديدة عنده ورود معلومات جديدة مختلفة .
					٥	لدى الإدارة تحيزات خاصة بالعمل وكذلك بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة .

4- تنفيذ المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Implementation): هي عملية تجعل المعرفة الاستراتيجية أكثر ملائمة لتوظيف واستخدام بما يلائم تنفيذها بالأنشطة المختلفة والجديدة للمنظمة وأكثر ارتباطاً للمهام لتحقيق الأهداف . ويتضمن الفقرات الآتية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى الانتماء الفقرة للبعد		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					تعمل الإدارة على استخدام المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات والخدمات.	١
					القرارات التي تتخذها الإدارة وفقاً للاستراتيجيات الجديدة تنعكس في أنظمة والإجراءات.	٢
					تستطيع الإدارة في تطوير الاستراتيجيات المختلفة عنده حصولها معرفة الاستراتيجية المكتسبة .	٣
					التوصيات التي تقدمها الإدارة تستند الى المعرفة الاستراتيجية اثناء العمل .	٤

معلومات السادة المحكمين

الاسم:

اللقب العلمي:

مكان العمل:

الايميل الرسمي:

ملحق (3)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

برنامج الماجستير

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات الأهلية والخاصة/ الفرات الاوسط) .

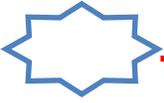
على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذه الكليات وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ،ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

١. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
٢. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
٣. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
٤. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما تزورنه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
٥. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

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

الباحث
طالب الماجستير

المشرف
الاستاذ المساعد الدكتور



أولاً : المعلومات العامة

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

ت- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ث- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 40-31 50-41

60-51 61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

دكتوراه بكالوريوس دبلوم عال ماجستير

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 5 سنوات 10-5 15-11

20-16 25-21 30-26

31 سنة فأكثر

هـ - المنصب الوظيفي :-

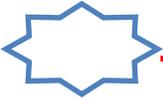
رئيس جامعة م. رئيس جامعة عميد كلية معاون

عميد

امين مجلس مقرر رئيس قسم علمي رئيس قسم اداري

قسم

اخرى مسؤول وحدة مدير شعبة مدير قسم



أولاً: **القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership)** هي قدرة القائد للقيام بعمليات جمع بين الاستكشاف والاستغلال وقدرت القائد بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة اي تمثل بين المطالب التوتر الداخلي والخارجي نوع من السلوك الذي يدير الموقف وتمكن القيادة من دعم وتعزيز الابتكار والابداع حتى تكون قادر على تحقيق مستوى النمو والاستقرار والاستدامة الانتاجية .

١. **سلوكيات القيادة المنفتحة (Opening Leadership Behaviors)** : هي سلوكيات تزيد التباين بين السلوكيات القادة وتشجعهم للقيام بالأدوار القيادية بشكل مختلف ، وتسمح لهم وايضاً بالتفكير الخلاق والتمثيل المستقبلي وتحدي الوضع الراهن.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الادارة في المنظمة المبحوثة :.					
١	تسمح باعتماد طرائق مختلفة لإنجاز المهام.					
٢	تشجع العاملين على تجربة الأفكار الجديدة.					
٣	تعمل على تقليل من اثار المخاطرة او المجازفة .					
٤	تعطي حرية التفكير والتصرف المستقبلي .					
٥	تمارس الأفكار الخاصة.					
٦	تعمل على تقليل الأخطاء غير مقصودة .					
٧	تراعي على التعلم من الأخطاء.					

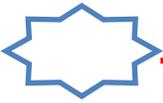
٢- **سلوكيات القيادة المنغلقة (Closing Leadership Behaviors)** هو السلوك الذي يدعم الاستراتيجيات المتبعة من لدن المنظمة ويركز على تحقيق الاهداف بدرجة عالية وتميز الى اقصى حد للفائدة عن التحسينات الاضافية للأبداع الحالي من اجل ضمان وتعزيز الاساليب وقواعد تنفيذ المهام والالتزام بالروتين..ويتضمن الفقرات الاتية:-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تعمل على المراقبة والتحكم لتنفيذ الاهداف المطلوبة بالعمل					
٢	تمارس على اجراءات العمل الروتيني					
٣	تتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء					
٤	تضع القواعد والاجراءات انجاز الاعمال والمهام المختلفة					
٥	. تحرص على انجاز المهام بصورة موحدة					
٦	.تلتزم بمحاسبة عن الأخطاء التي قد تحصل اثناء العمل					
٧	تلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقاً					

ثانياً: التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning) : التعلم الاستراتيجي ويمثل قدرة المنظمة الادارية على تنفيذ برنامج الاستراتيجي للمعرفة والمتمثل بتوليد المعرفة وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها ويمكن من نجاح و التكيف مع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية وتطويرها. وتتضمن الابعاد الاتية :-

1 - توليد المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Generating) : عملية تتسم بالفاعلية كونها المحرك الفاعل والنشط لإدارة المعرفة، اذ تحتاج جميع المنظمات للمعرفة الاستراتيجية لتحقيق من خلالها تعزيز تميزها واستدامة نجاحها في بيئة الاعمال المعاصرة.
ويتضمن الفقرات الاتية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تركز على توليد استراتيجيات المعرفة التي تتضمن التجربة والمخاطرة					
٢	.تقوم بجمع المعلومات وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي					
٣	تهدف الى اكتساب المعرفة وتطوير مشاريع التعلم الاستراتيجي الجديدة .					
٤	.تعمل على جمع المعلومات والافكار الجديدة					
٥	تسعى الى جمع معلومات جديدة تعمل على التعلم وتطوير الاشياء جديدة.					

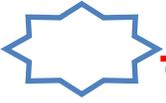


2 - توزيع المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Distribution): ان عملية توزيع المعرفة تتيح الكثير من الفرص الى الموارد البشرية والمنظمات وذلك لتحقيق التميز والتقدم التي ينشأ من عملية نشر المعرفة الاستراتيجية وتبادلها من خلال مواقع الوظيفة او ميادين عمل الوظيفة المختلفة لأفراد المنظمة الذين يساهمون بتطويرها . ويتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الادارة في المنظمة المبحوثة .:					
١	تهدف الى تبادل المعلومات والبيانات الاستراتيجية بين كل افراد المنظمة .					
٢	تجمع المعلومات الاستراتيجية التي يسهل الوصول اليها					
٣	تناقش القضايا الجديدة والمهمة من الناحية الاستراتيجية					
٤	. توزع المعلومات الاستراتيجية بين الاقسام					
٥	تعمل على اعطاء اهمية الاستراتيجية للمعلومات والبيانات التي يتم تعميمها على الاقسام الاخرى.					

3- تفسير المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Interpretation): عملية تحديد الاجزاء المهمة والمناقشة حول توليد المعرفة وتفسيرها تساعد المنظمة في صنع معنى جديد للمعرفة الاستراتيجية والملائمة للمستقبل . ويتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الادارة في المنظمة المبحوثة .:					
١	تتبنى المعلومات الجديدة من الناحية الاستراتيجية وكيفية تأثيرها .					
٢	تسعى الى فهم وجهات النظر المختلفة بشأن المعلومات استراتيجية الجديدة					
٣	لدى القدرة على اعادة النظر بالقرارات عند ظهور المعلومات استراتيجية جديدة					
٤	استعداد على تبني افتراضات جديدة عنده ورود معلومات جديدة مختلفة .					
٥	تميل الى التحيز بالعمل وكذلك بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة .					



4- تنفيذ المعرفة الاستراتيجية (strategic knowledge Implementation): هي عملية تجعل

المعرفة الاستراتيجية اكثر ملائمة لتوظيف واستخدام بما يلائم تنفيذها بالأنشطة المختلفة والجديدة للمنظمة
واكثر ارتباط للمهام لتحقيق الاهداف .. ويتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تعمل على استخدام المعرفة الاستراتيجية في تحسين العمليات والخدمات.					
٢	القرارات التي تتخذها الادارة وفقاً للاستراتيجيات الجديدة تنعكس في أنظمة والاجراءات.					
٣	تستطيع في تطوير الاستراتيجيات المختلفة عنده حصولها معرفة الاستراتيجية المكتسبة.					
٤	التوصيات التي تقدمها الادارة تستند الى المعرفة الاستراتيجية اثناء العمل.					



التاريخ: 31 / 11 / 2023

العدد 6 : 292

إلى / الجامعات الاهلية في محافظة القادسية

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / علي جابر عبد علي / ماجستير / قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي .

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس
معاون العميد

2023 / 11 / 31

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .



التاريخ: ١١/١٠/٢٠٢٣

العدد ٦ : ٢٩٥

إلى / الجامعات الاهلية في محافظة النجف

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / علي جابر عبد علي / ماجستير / قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي).

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس

معاون العميد

2023 / 11 / 31

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الأضبارة الشخصية .

إلى / الجامعات الأهلية في محافظة بابل

م / تسهيل مهمة

أطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / علي جابر عبد علي / ماجستير / قسم إدارة الأعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة الأكاديمية لمتطلبات الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي).

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس

معاون العميد

2023 / 1 / 31

صورة عنه إلى /

الدراسات العليا / الأمانة الشخصية



التاريخ: 31 / 1 / 2023

العدد د ع 6 : 297

إلى / الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / علي جابر عبد علي / ماجستير / قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة الأكمال لتتطلبات الرسالة الموسومة (تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي .

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس
معاون العميد

2023 / 1 / 31

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .

Abstract

The study aimed to test the effect of adopting Ambidextrous leadership behaviors in enhancing strategic learning processes in private universities and Faculties in Middle Euphrates region - Iraq. The dimensions of Ambidextrous leadership represented by (opening leadership behaviors and closing leadership behaviors) were adopted based on (Zacher&Rosing,2015), while the strategic learning processes represented by (generation, distribution, interpretation and implementation of strategic knowledge) were adopted based on (Idris&AL-Rubaie,2013). The private universities and Faculties in the Middle Euphrates region were selected as a community for the current study, through a questionnaire prepared for this purpose, and the sample reached (171) individuals from the administrative and scientific leaders, including (university presidents and their assistants, deans of Faculties and their assistants, heads of scientific and administrative departments). A set of statistical methods and appropriate treatment were used to analyze the data and prove the three hypotheses assumed by the researcher within his current study, as confirmatory factor analysis, normal distribution tests, reliability, Cronbach alpha, internal consistency, a group of descriptive statistics, and a group of analytical statistics were used. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence of Ambidextrous leadership in its two dimensions: the opening behaviors of leaders and the closing behaviors of leaders within the work environment in enhancing the strategic learning processes of those private universities and Faculties. The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which was the need for university and Faculty administrations to pay more attention to the field of application in adopting and supporting Ambidextrous leadership behaviors in the workplace to enhance their levels of strategic learning in order to enhance their strategic position to confront the effects of competing universities and Faculties in the contemporary local business environment.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Strategic Learning, Strategic

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Kerbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration
Graduate Studies



THE IMPACT OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP IN ENHANCING STRATEGIC LEARNING PROCESSES

**An exploratory and analytical study of the opinions of a
sample of university leaders in private universities and
Faculties in Middle Euphrates**

**A Thesis submitted to Council of Faculty of Administration and
Economics/University of Kerbala, It is part of the requirements
for obtaining a master's degree in business administration**

Submitted by

ALI JABER Abd ALI

Supervisor

ASST. PROF. DR. AHMED ABDULLAH AMANAH AL- SHAMMARI

1445 A.H

2023 A.D