



## Ambidextrous leadership and its impact on organizational ambidexterity: Exploratory study in general company for ports of Iraq

Qasim Finjan Abdulzahra<sup>\*a</sup> & Zaid Sadiq Majid<sup>b</sup>

a University of Basrah / College of Economics and Administration / Department of Business Administration.

b Al-Muthanna University/ College of Economics and Administration / Department of Business Administration.

### Abstract

The current study aims to determine the extent of using ambidextrous leadership in its dimensions: open leadership behaviors, closed leadership behaviors, and flexibility of switching in enhancing organizational ambidexterity in its dimensions: exploratory ambidexterity, investment ambidexterity, and structural ambidexterity, to identify the correlations and influence between the variables in the General Ports Company Iraq. The task of the study revolved around raising several research questions: How essential and clear are the diversities of his studies for the "General Company for Ports of Iraq" about the study? Does ambidextrous leadership have a role in enhancing organizational ambidexterity? Is there a relationship and impact between ambidextrous leadership and organizational ambidexterity in the company under study? The study was conducted by collecting data on the questionnaire as a primary tool for achieving the goals and personal interviews with some employees. A total of 325 questionnaires were distributed to determine the extent of the impact of brilliant leadership on organizational prowess, and 306 that were suitable for statistical analysis were recovered. Statistical methods, such as SPSS, were utilized to determine the arithmetic mean, standard deviation, response rate, Pearson correlation coefficient, t-test for one sample mean, simple linear regression equation, and Cronbach's Alpha test. The study showed that ambidextrous leadership affects all dimensions (open, closed, and change flexibility) of organizational ambidexterity activities. The most significant impact was the dimension of flexibility of shift on the organization in a direct positive manner, and that ambidextrous leadership in its three dimensions has a substantial relationship in achieving employees' innovative performance. Also, the study recommended that the organization balance ambidexterity activities by working to open vertical and horizontal communication channels between employees and their managers to reach a state of general integration for all administrative units to seize internal and external opportunities and raise the organizational prowess to an excellent level specific leadership style, as it appeared that it applies the ambidextrous leadership style at an average level. It means that it does not practice this style. Not only are there other leadership styles unknown to the researcher that share the study style, but the study recommended considering the topic of leadership as a topic that impacts the organization's progress. It must apply ambidextrous leadership in all its parts without neglecting any part to achieve significant benefit in its various joints and adopt Scientific approaches and methods to enhance ambidextrous leadership behaviors, specifically closed behaviors, in the researched company.

### Information

Received: 14/12/2023

Revised: 2/1/2024

Accepted: 15/1/2024

Published: 31/3/2024

### Keywords:

Ambidextrous Leadership  
Organizational  
ambidexterity  
Open leadership behaviors  
explorative ambidexterity  
investment ambidexterity

\* Corresponding author: E-mail addresses: : qasemfanajaan@gmail.com.

## القيادة البارعة وتأثيرها في البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لموانئ العراق

قاسم فنجان عبد الزهره\*<sup>a</sup> و زيد صادق ماجد<sup>b</sup>

a جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.

b جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.

### الملخص

الهدف من الدراسة الحالية هو تحديد مدى استخدام القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة، مرونة التبديل) في تعزيز البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستثمارية، البراعة الهيكلية). والتعرف على علاقات الارتباط والاثار بين المتغيرات في الشركة العامة لموانئ العراق. وتمحورت مشكلة الدراسة في اثاره عدة تساؤلات بحثية اهمها: ما مدى أهمية ووضوح متغيرات الدراسة "للشركة العامة لموانئ العراق عن متغيرات الدراسة، هل للقيادة البارعة دور في تعزيز البراعة التنظيمية، وهل هناك علاقة والاثار بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟ واعتمدت الدراسة في عملية جمع البيانات على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لتحقيق الاهداف، والمقابلات الشخصية مع بعض العاملين، اذ تم توزيع (325) استمارة لمعرفة مدى تأثير القيادة البارعة في البراعة التنظيمية، وتم استعادة (306) صالحة للتحليل الاحصائي. وتم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية تتمثل بـ(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة، معامل ارتباط بيرسون، اختبار t لمتوسط العينة الواحدة، معادلة الانحدار الخطي البسيط، اختبار Cronbach's Alpha، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على برنامج SPSS.23). فيما اتضح نتائج الدراسة ان القيادة البارعة تؤثر بجميع ابعادها (المنفتح والمغلق ومرونة التبديل) على انشطة البراعة التنظيمية وكان التأثير الاكبر لبعده مرونة التبديل في المنظمة وبشكل ايجابي طردي وأن القيادة البارعة بأبعادها الثلاثة لها ارتباط كبير في تحقيق الاداء الابتكاري للموظفين. ووضحت الدراسة على المنظمة تحقيق التوازن بين أنشطة البراعة عن طريق العمل على فتح قنوات اتصال عمودية وافقية بين الموظفين ومدراءهم للوصول الى حالة تكامل عام لجميع الوحدات الادارية بهدف اغتنام الفرص الداخلية والخارجية ورفع مستوى البراعة التنظيمية الى مستوى ممتاز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة البارعة، البراعة التنظيمية، سلوكيات القيادة المنفتحة، البراعة الاستكشافية، البراعة الاستثمارية.

### مشكلة الدراسة

الاسلوب المتبع للقيادة واضح، وبالتالي فإن المشكلة موجودة بذاتها، من المرجح أن اسلوب القيادة المستخدم هو الذي يتسبب في خلل للبراعة التنظيمية.

### وفي ضوء ذلك صاغ الباحث التساؤلات التالية :

(ما مدى أهمية ووضوح متغيرات الدراسة "للشركة العامة لموانئ العراق"، ما هو ترتيب ابعاد المتغيرات وأي بعد تتبنى المنظمة المبحوثة، هل للقيادة البارعة دور في تعزيز البراعة التنظيمية، هل هناك علاقة وأثر بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟).

### أهداف الدراسة :

- 1- الاطلاع على أهمية ووضوح المتغيرات بالنسبة "للشركة العامة لموانئ العراق".
  - 2- تحديد ترتيب ابعاد المتغيرات ومعرفة على اي بعد تعتمد الشركة المبحوثة.
  - 3- معرفة دور القيادة البارعة في تعزيز البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
  - 4- اختبار نوع العلاقة والاثار بين متغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة.
- اهمية الدراسة :**

- 1- مساهمة الدراسة : تقديم اطار مفاهيمي نظري وعملي حول متغيرات الدراسة يرتجى منها تحقيق فائدة لكل المهتمين في مجال التخصص، فضلاً عن تقديم جملة من التوصيات التي تصب في صالح المنظمة المبحوثة.
- 2- جمع متغيرين في دراسة واحدة: حسب دراية الباحث لا توجد دراسة اجنبية او عربية سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية في نهج فكري او نظري واحد.

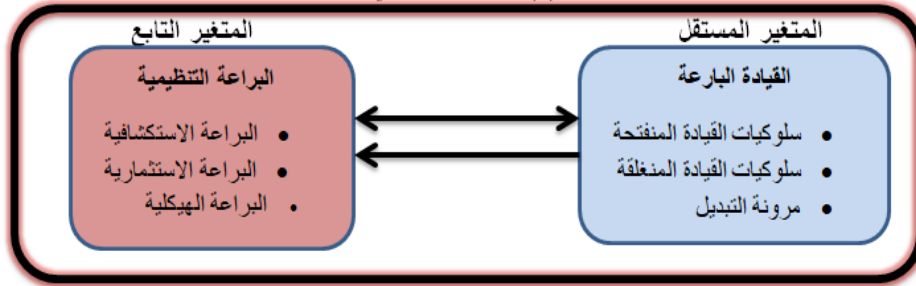
أصبحت وتيرة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، سريعة وكبيرة وغير محدودة وان مسيرتها واستثمارها لصالح المنظمة تعد سمه مميزه لها، مما يشكل تحدياً امامها لتصبح مرنة قادرة على احتواء الحالة الديناميكية والتكيف معها، عليه لا بد ان تجرب المنظمات وباختلاف انواعها معاصرة التحولات الديناميكية الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تستلزم اجراء تغييرات داخلية قد تتضمن النواحي الادارية والقيادية وغيرها بهدف التكيف معها. أن المشكلة الرئيسية التي تقابل اغلب المنظمات الحالية هي كيفية الوصول الى اعلى مستوى في استكشاف واستغلال الفرص لتحقيق البراعة التنظيمية، وماهي الطرق المناسبة لذلك لضمان تحقيق التوسع والنمو في بيئة اعمالها. بالإضافة الى أن الحفاظ على الوضع المتقدم للمنظمة في بيئة ديناميكية يعد من الامور الصعبة، عليه فإن المنظمات التي تتبع اساليب او انماط معينة تساعد في الاستكشاف والاستغلال هي التي تبقى محافظة على وضعها المتقدم او المزدهر الى ابعد مدى (Molina,2018:2). مما يتطلب تبني اسلوب قيادة قادر على تحقيق التوازن بين توجهات البراعة التنظيمية المتناقضة.

ومن أجل للتحقق من تواجد المشكلة قيد الدراسة أجرى الباحث مقابلات مع العاملين ومدراء الشركة، مع التركيز على العاملين في مجال البحث والتطوير، للحصول على آرائهم بخصوص (البراعة التنظيمية)، ومدى تحديدهم للفرص والاستفادة منها، والموازنة بينها، ووضع استراتيجيات وتخصيص سبل اغتنامها، وينطبق هذا أيضاً على القيادة البارعة، التي تتكون ابعادها المتمثلة بسلوكياتها (المنغلقة، والمنفتحة والمرنة). كما هو مبين في الملحق (A) ويتضمن الملحق اسماء ستة اشخاص بينما تخرج الآخرون على ادراج أسمائهم بالملحق، وقد اكتشف الباحث ضعف بشأن الفرص المرتبطة بالاستغلال والاستكشاف، وبالمقارنة مع القيادة البارعة، لم يكن

اكبر الشركات داخل العراق والتي تنافس دول العالم في ميدان النقل البحري لأنها تمتلك تشكيلة متعددة من موانئ. **مخطط الدراسة الفرضي:**

3- تأتي اهمية الدراسة من اهمية متغيراتها المختارة لما (للقيادة البراعة، والبراعة التنظيمية) تأثير تحدته على المنظمة والاداء. 4- قامت الدراسة الراهنة في "الشركة العامة لموانئ العراق" التي تتأثر بالحدوث والتغيرات الدولية بشكل سريع، وهي تعتبر من

### الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث .

فرضيات الدراسة :

#### 1. فرضيات الارتباط:

**الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة البراعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل ) و البراعة التنظيمية بأبعادها ( البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ويتفرع منها ثلاث فرضيات اعتماداً على ابعاد القيادة البراعة:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوي بين(سلوكيات القيادة المنفتحة ) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ب- توجد علاقة ارتباط معنوي بين(سلوكيات القيادة المنغلقة ) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية بين (مرونة التبديل) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

#### 2. فرضيات التأثير:

**الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البراعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل ) و البراعة التنظيمية بأبعادها ( البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ويتفرع منها ثلاث فرضيات اعتماداً على ابعاد القيادة البراعة:

أ- توجد علاقة أثر معنوي بين(سلوكيات القيادة المنفتحة ) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ب- توجد علاقة أثر معنوي بين(سلوكيات القيادة المنغلقة ) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية ).

ج- توجد علاقة أثر معنوية بين (مرونة التبديل) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية).

#### حدود الدراسة:

1. البشرية: ارتسمت بالعاملين في المقر الرئيسي "للشركة العامة لموانئ العراق".
2. الزمانية: من تاريخ 2-10-2022 ولحد تاريخ 18-9-2023 .
3. المكانية: الشركة العامة لموانئ العراق ( موقع الشركة العام) العراق- البصرة.
4. الموضوعية: بحثت الدراسة متغيرين هما (البراعة التنظيمية، والقيادة البراعة) مع بعض.

#### طرق جمع البيانات :

استندت الدراسة على الآتي :

1- على مكتبة الكلية والمؤلفات المنشورة والكتب والأبحاث والدراسات والرسائل الجامعية والدوريات المتنوعة المتعلقة بالمتغيرات سواء كانت متاحة في المكتبات داخل القطر او عبر الانترنت.

2- الجانب الميداني: فقد اتكل الباحث في تحضيره على:

أ- قائمة تضمنت عدد من الاسئلة لفحص وتحديد المشكلة المبينة بملحق (A).

ب- استمارة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة محاور الاول للمعلومات الشخصية والثاني للقيادة البراعة والثالث للبراعة التنظيمية .

#### المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من (1,498) موظفاً من "الشركة العامة لموانئ العراق" المقر الرئيسي، واستخدم الباحث الجدول الذي قام بتأليفه (Krejcie & Morgan, 1970) لحساب العينة اللازمة. ووجد الباحث أنه بعد مقارنة مجتمع الدراسة بالجدول، فإن عدد المجتمع يقع بين (1400 و 1500)، وبناء عليه يلزم عينة من(302) إلى (306) فرداً. وعليه اعتمد الباحث على عينة مكونة من (306)، وقام الباحث بتوزيع (325) استمارة على العينة وبالفعل فإن عدد الاستمارات المقبول للتحليل كانت (306) مفردة، اما بقية الاستمارات والتي بلغ عددها (19) فقد تقسمت بين غير مقبولة لتحليل اي غير صالحة او مفقودة، ويبين الجدول (1) ادناه خصائص عينة الدراسة .

الجدول (1) خصائص عينة

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

المصدر: الباحث استناداً على الاستبيان.

ادوات تحليل بيانات الدراسة:

متوسط العينة الواحدة One Sample Test - معادلة الانحدار الخطي البسيط- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) الثبات والصدق الداخلي للأداة : اعتمد الدراسة على معامل Cronbach's Alpha لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي للفقرات وحسب الجدول التالي

وبعد الانتهاء من إجراءات تحصيل البيانات بأداتها، قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسوب واستعمل برنامج (SPSS.V.23) لتحليلها. سيستكمل التحليل بواسطة تطبيق الأدوات والاساليب الإحصائية المناسبة التالية:

(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة - معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين- اختبار t

جدول (2) معامل (Cronbach's alpha) قيم معامل (Cronbach's alpha) للمتغيرات وابعادها

المتغير	المحور	عدد الفقرات	معامل (Cronbach's alpha)
القيادة البارعة		21	0.94
سلوكيات القيادة المنفتحة		7	0.90
		7	0.88
		7	0.86
البراعة التنظيمية	مرونة التبديل	7	0.86
	البراعة التنظيمية	21	0.95
	البراعة الاستكشافية	7	0.89
	البراعة الاستثمارية	7	0.89
البراعة الهيكلية	7	0.91	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

بعد الاطلاع على الجدول اعلاه تبين ثبات المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية اذ تفاوتت معاملات (alpha كرونباخ) بعمومها متراوحة بين قيمة (0.86) وقيمة (0.95) وهذه القيمة تعتبر عالية جداً مما يشير الى ثباتها واستمراريتها في العمل بالإضافة الى صلاحيتها للتنفيذ الميداني.

تعريف المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية :

جدول رقم ( 3 ) التعاريف الاجرائية للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

المتغيرات وابعادها	التعريف الاجرائي
القيادة البارعة	هي قدرة التي يمتلكها القائد على إدارة سلوكيات المنفتحة والمغلقة والجمع بين هذين السلوكين للنهوض بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية داخل الشركة في خضم بيئة تتسم بعدم اليقين العالي.
سلوكيات القيادة المنفتحة	وهي السلوكيات التي يقو بها القائد وتمكّن هذه السلوكيات الأشخاص من العمل بحرية أكبر من أجل طرح الأفكار وإطلاق مشاريع جديدة وتعديل أساليب العمل والتشكيك في الأساليب القديمة للقيام بالأشياء.
سلوكيات القيادة المغلقة	وهي السلوكيات التي من خلالها يؤكد القائد على تقليل التمايز في سلوك المرؤوسين من خلال اتخاذ إجراءات تقويمية تصحيحية . وتطوير إجراءات إرشادية لكيفية تحقيق الأهداف المستقبلية أو الحالية.
مرونة التبدل	قدرة القائد على التبدل المرن او تحقيق التوازن بين استعمال السلوكيين القياديين (المنفتح ، المغلق ) بسهولة وبحسب ما يتطلبه الموقف التي تكون فيه بيئة ديناميكية متغيرة .
البراعة التنظيمية	قدرة المنظمة على تنسيق او تحقيق التوازن في استخدام العمليات الاستكشافية والاستثمارية من أجل تلبية أهدافها قصيرة الأجل مع استكشاف البيئة في نفس الوقت من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل لتبقى المنظمة مستدامة .
البراعة الاستكشافية	وهي الأنشطة التي تعتمد على التجريب والتغييرات الجذرية وانشاء منتجات جديدة ، ودخول اسواق جديدة ، وهذه الأنشطة تحقق للمنظمة النمو والاستدامة طويلة الأجل للشركة من خلال هذه الجهود.
البراعة الاستثمارية	وهي أنشطة المنظمة التي تكون مهمة في تدعيم وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج الحالية من أجل تحقيق عوائد مرتفعة في الوقت الحالي ، كما يتم التركيز في أنشطة الاستغلال على التغيير التدريجي لخلق قيمة من خلال الكفاءات الي يمتلكها المرؤوسين .
البراعة الهيكلية	عبارة عن تصميم تنظيمي يتضمن وحدات فرعية هيكلية مستقلة للاستكشاف و اخر للاستغلال ، يتم توحيد هذه الوحدات المنفصلة معاً من خلال هدف استراتيجي مشترك، وانه تكوين الهياكل المتميزة بضمن للمنظمة ان تبتكر وتمنع حدوث تداخل بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال.

المصدر: من اعداد الباحث

الدراسات السابقة

توطئة :

يشير هذا المبحث الى المساهمات المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة ب( القيادة البارعة والبراعة التنظيمية)مع محاولة إبراز الاختلافات الفكرية والمنهجية بين الدراسة الحالية والمساهمات المعرفية السابقة ، اذ تكتسي مثل هذه المحاولات اهمية بالغة لا سيما تتبعاً لجهود الباحثين في مجال القيادة البارعة والبراعة التنظيمية، وللتنتائج التي توصلت اليها دراساتهم فهي تشكل الاساس العلمي السديد الذي تقوم عليه الدراسات اللاحقة .

1- دراسات القيادة البارعة :

أ - دراسة (الطائي والتيمي،2021) بعنوان:

"دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام".

هدف البحث إلى التعرف على مدى إسهام كل متغير في وصول المنظمة إلى مستوى الأداء المنشود من حيث الكم والنوع، وكذلك فحص علاقة الاثر بين متغيرات كما تناولت العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات. وتمثلت العينة (250) فرداً في وزارة الشباب والرياضة المقر العام/ بغداد وزعت عليهم استمارات الاستبيان، واعتمدت الدراسة على بعدين لتغطية متغير القيادة البارعة وهما: (سلوكيات القيادة المنفتحة، المغلقة) تم تضمينها في 27 سؤال. ومن اهم الاستنتاجات تظهر المنظمة مراعاتها في استطلاع الفرص في بيئتها ولاستثمارها خلال (استغلال التكنولوجيا، والابتكار المتجدد، والابداع) بهيئة لا تحقق التطلعات، وأوصت الدراسة بأن تستثمر المنظمة التي تم

فحصها في قدراتها القيادية لتأمين التحديث الاستراتيجي بواسطة التأثير على سلوك افرادها، وزيادة أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية، بالزيادة على النطلع لإنجاز المرونة وضع الخطط وحل النزاعات.

ب - دراسة (DUC et al,2020) بعنوان

"Team innovation in retail services :the role of ambidextrous Leadership and team learning".

استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير سلوكيات المنفتحة والمغلقة للقيادة على التعلم الاستكشافي والاستغلاي. ويهدف أيضاً إلى نشر نطاق البحث الراهن بخصوص القيادة البارعة، والابتكار الجماعي، والتعلم الجماعي في خدمات البيع بالتجزئة. وطبقت الدراسة في صناعة خدمات البيع بالتجزئة (المراكز التجارية والمتاجر، والقنوات الرقمية (المنصات الرقمية) في مدينتي في فينتام وبعينة ( 296 ) من القادة الذين تم إعطاؤهم نماذج استبيان، واستخدمت الدراسة ثلاث ابعاد لتمثيل متغير القيادة البارعة : سلوكيات القيادة المنفتحة , سلوكيات القيادة المنغلقة , وتداخل بين السلوكين المنفتح والمنغلق , تم تضمينها في 9 سؤال , اهم استنتاجات الدراسة التمكن من التبدل بسلاسة بين السلوك المنفتح والمغلق للقيادة مما يسفر إلى درجة أعلى من "التعلم الاستكشافي والاستغلاي للفريق" ، وبالتالي إنجاز الابتكار الجماعي، وبالتالي تحقيق الابتكار للفريق ، اما التوصيات اقترح البحث في دراسة متغيرات إضافية هامة كمتغيرات وسيطه للعلاقة بين القيادة البارعة وابتكار الفريق، مثل رأس المال النفسي ،والسلامة المهنية.

## 2. دراسات البراعة التنظيمية :

أ - دراسة (خلوف، 2022) بعنوان:

"سلوك صوت الموظف ودوره في البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين والمديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان – العراق".

استهدف البحث تحديد ماهية وإسهام سلوك صوت الموظف ودرجة تأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، وكذلك معرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاع الاتصالات في العراق بـ(3) شركات تقع ضمن اقليم كردستان وبعينة (253) فراداً تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، واعتمدت الدراسة على بعدين لتمثيل متغير البراعة التنظيمية هما : استكشاف الفرص ، واستغلال الفرص ، وكان لكل بعد 6 سؤال ، ومن ابرز استنتاجات الدراسة وقد أوضحت استنتاجات التحليل وجود علاقة واضحة بين متغير البراعة التنظيمية والسلوك الصوتي للموظف، ويدل هذا إلى أن البراعة التنظيمية في الشركات تكون أقوى كلما تم إيلاء المزيد من الاهتمام لسلوك العاملين. واوصت بالاهتمام بانتهاز الفرص والعثور على فرص مستحدثة او جديدة، مما يبرز اهمية هذين البعدين ذات التأثير في صياغة استراتيجيات اكثر مرونة .

ب - دراسة (Ito,2022) بعنوان :

"Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Effect of Two Types of Exploitation on Japanese Video Game Industry".

واستهدفت الدراسة الانخراط بدراسة التناقض من خلال تحليل تأثير الاستكشاف ونوعي الاستغلال المتمثل بـ(التدريجي، والمتكرر) على فعالية اداء المنظمة المبحوثة، وإلقاء الضوء على النظرية والفرضيات المرتبطة بتشكيلات كل من الاستكشاف والاستغلال المتضمن (التدريجي، والمتكرر) ووفق اي طريقة يؤثر اختلال الأتزانها على اداء، وطبقت الدراسة في الشركة المختصة بقطاع صناعات ألعاب الفيديو بعدد (97) شركة في اليابانية ضمن نطاق (2019-1997) وبعينة تمثلت(647) فراداً وزعت استمارة الاستبيان عليهم ، وقد تمثلت ابعاد دراسة المتغير البراعة التنظيمية :استكشاف واستغلال (التدريجي والمتكرر)، هناك علاقة إيجابية بين البراعة والأداء، لكن هذه العلاقة تتباين لما يتم تصنيف الاستغلال بصيغة أكبر، مع تواجد ارتباط تكاملية بين (الاستغلال، والاستكشاف). واوصت بإجراء دراسات مشابهة خارج دولة اليابان، لأنه نظراً لأن قسم من الشركات تكثف عملها على المبيعات الدولية، فمن المتوقع أن تكون محصلات الدراسة دقيقة للغاية.

3. مناقشة الدراسات السابقة :

أ - دراسات القيادة البارعة :

1. تباين في موقع الدراسات دراسة (الطائي و التميمي، 2021) في وزارة الشباب والرياضة المقر العام في بغداد أما دراسة Duc (et al,2020) في صناعة الخدمات في دولة فيتنام بمدينتي (Hanoi –HO Chi Minh).
2. لكل دراسة عينة محدد الاولى (250) فراداً ، والثانية ( 296 ) من قادة الفرق .
3. استعملت الدراسات متغير القيادة البارعة ببعدين اما دراسة (Duc et al,2020) استخدمت بثلاث ابعاد.

## ب- دراسات البراعة التنظيمية :

1. اختلاف موقع دراسة (خلوف، 2022) في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان – العراق اما دراسة (Ito,2022) وطبقت الدراسة في (97) شركة من صناعات ألعاب الفيديو اليابانية .
2. وكانت الدراسة الاولى بعينة (253) موظفاً والثانية بعينة (647) فرداً .
3. استخدمت الدراسة متغير البراعة التنظيمية ببعدين في كلتا الدراستين .

4. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. تستخدم الدراسة الحالية ثلاث ابعاد لتغطية القيادة البارعة اذ انها تتفق مع دراسة (Duc et al,2020) بينما الدراسة الاخرى استخدمت بعدين، أما دراسات البراعة التنظيمية استخدمت بعدين بالتالي الدراسة الحالية استخدمت ثلاث ابعاد لتغطية البراعة التنظيمية .
2. استخدمت الدراسة الحالية استمارة الاستبيان تتألف من ثلاثة محاور الاول تعريفي ، والثاني للقيادة البارعة بثلاث ابعاد و(21) فقرة ، والثالث بثلاث ابعاد ايضاً (21) فقرة .

## الإطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة البارعة :

يعود مصطلح البراعة (Ambidexterity) الى اصول لاتينية ويعني قدرة الفرد على استعمال كلتا يديه في ذات الوقت (رشيد و جابر، 2014: 13). يستخدم الباحثون في المجال التنظيمي مصطلح (البراعة) كاستعارة لتشبيه المنظمات متعددة الاستخدام ، مما يسلط الضوء على أن مثل هذه المنظمات بمقدورها البحث والتقصي عن فرص جديدة وبمهارات متساوية مع الاستثمار والاستفادة من كفاءاتهم الحالية داخل المنظمة. (Lubatkin et al, 2006:647).

وقد بيّن ( الطائي و التميمي، 2021:48) بأن القيادة البارعة دائماً ما تعبر عن ، مقدرة القائد ومستوى تأثيره بسلوكيات العاملين من خلال زيادة او خفض مستوى التفاوت بينهم ، من خلال تبني سلوكيات تحفز على العمل ، وتجربة اشياء وافكار مختلفة ، وهذا يؤثر بالتالي على تحسين أنشطة الاستكشاف، والشروع بتقليل الاختلافات فيما بينهم من خلال تبني سلوكيات تشجع على وضع الاجراءات والقواعد لإنجاز الاعمال ، وبنتيجه تعزز هذه الانشطة الاستثمارية ، والسعي في الوقت نفسه للانتقال الى مرونة التبديل بين هذين السلوكين لتحفيز الاداء الابداعي لدى العاملين، وبالتالي تحسين قدرة القائد على ادارة التناقضات، ومعايشة التغيرات في المنظمة ، وتأمين استدامة نجاحاتها .

توضح الفكرة الجوهرية للقيادة البارعة على ان التعقيد الحاصل في العمليات الضرورية لمواجهة التغيرات السريعة يلزم ان يقابله اسلوب قيادي يتصف بنفس القدر من التعقيد ، لذلك تعرض نظرية البراعة في القيادة لأجل الاستثمار والاستكشاف والتفاعل مع بعضنا البعض للحصول على سلوكيات متكاملة وهي سلوكيات منفتحة ومغلقة. ( Coleman,2016:37).

وقد بين (Tushman & O'Reilly III,1996:11) بأن التركيز على أمر واحد فقط يضمن النجاح على المدى القصير ولكن

### 3- مرونة التبدل :

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

#### ثالثاً : مفهوم البراعة التنظيمية :

ان اول من استعمل مصطلح البراعة التنظيمية هو (Duncan,1976), فضلاً عن ان (March's,1991) يستشهد كثيراً بهذا المفهوم , ويقترح أن الاستغلال والاستكشاف هما نشاطان تعليميان مختلفان اختلافاً جوهرياً إذ تقوم المنظمات بتقسيم انتباهها ومواردها, وتمارس الاستغلال من خلال أنشطة في (الكفاءة , والاختيار , والتنفيذ) , وتمارس الاستكشاف بواسطة (البحث , والتنوع , والتجريب , والاكتشاف)(March, 1991:71) .

لذلك قد يستلزم الاستغلال والاستكشاف وجود هياكل واستراتيجيات وجراءات وسياقات تنظيمية متباينة جوهرياً (Birkinshaw & Raisch,2008:376) وأشار احد الباحثين بأن مفهوم البراعة التنظيمية باعتباره نموذج فكري يقدم تفسيراً نظرياً يخص الخيارات طرق انجاز العمل الذي يمارس داخل المنظمات, فهو يقدم حلول من شأنها ان تساعد في التنقل بين حالتين هما الاستكشاف / الاستغلال, وهذا يعني ان للبراعة مجموعة متنوعة من الأشكال التي تظهر في المنظمات, بدءاً وحسب التسلسل الزمني من الاستكشاف ثم الاستغلال , والفصل الهيكلي فيما بينهما, وصولاً إلى البراعة الفكرية, وهذا يحدث عندما تتلاشى الحدود بين العالمين داخل المنظمة (Duwe,2022:30).

من منظور استراتيجي, فإن تحقيق النجاح على المدى الطويل يتطلب من المنظمات ان لا تمتلك فقط القدرات والكفاءات التشغيلية للتنافس في القائمة الأسواق, ولكن أيضاً القدرة على إعادة توحيد وإعادة تشكيل الأصول والكفاءة التنظيمية والهياكل اللازمة للتكيف مع الأسواق والتقنيات الناشئة (O'Reilly & Tushman,2007:40).

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

يضمن الفشل على المدى الطويل. يجب أن يكون المديرين قادرين على القيام بالأمرين معاً في نفس الوقت، أي أنهم بحاجة إلى أن يكونوا بارعين في استخدام كلتا اليدين.

مما تقدم يلاحظ الباحث ان جميع مفاهيم القيادة البارعة تصب بفكرة واحدة دون اختلافات جوهريّة, إذ انها تركز على سلوكين هما الانفتاحي (الاستكشافي) والانغلاق (الاستثماري) والتبدل فيما بينهما والذي ينتج سلوك ثالث هو (المرونة) التي تعطي امكانية الانتقال بين السلوكين السابقين بالنسبة للمروسين والقادة , وان هذه السلوكيات الثلاثة ستؤدي الى زيادة درجة الكفاءة لتحقيق الاهداف بفاعلية عالية وتحقيق النجاح .

#### ثانياً: أبعاد القيادة البارعة :

يلاحظ الباحث انه بعض الباحثين قد أشاروا لأبعاد القيادة البارعة على انها (القيادة التحويلية , والمعاملاتية) بينما اخرين(القيادة التمكينية , والتوجيهية), وأن العديد من الباحثين قد أشاروا في عرض ابعاد القيادة البارعة على انها تتكون من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بالإضافة الى هذين البعدين فقد كانت هناك دراسات اخرى اضافة بعد ثالث وهو (المرونة التبدل) مثل دراسة, (Rosing et al,2011) إذ تعتبر ان القيادة البارعة لا يمكن تحقيقها الا بتواجد (مرونة التبدل) بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة ويتفق مع هذه الدراسات (Gammel,2020) و (Eida,2020) و(برتووالحميري,2022) والتي يتفق معها الباحث ويعتمدها كأبعاد لدراسته وكما يلي :

#### 1- سلوكيات القيادة المنفتحة :

هي مجموعة من السلوكيات التي تحفز المرؤوسين على القيام بالأشياء بشكل مختلف , والتجربة والتفكير بشكل مستقل والتصرف , وتحدي التقنيات المعمول بها من أجل زيادة التباين في سلوكهم (Kassotaki, 2017:85). فضلاً الى ان هذا النوع من السلوكيات يشجع على خلق بيئة عمل مفتوحة , وتوجيه العمال لتحمل المخاطر , وكسر القواعد للبحث عن حلول خارج المنطقة الأمانة , وتحدي الأساليب السائدة , وتحفيز الأساليب والطرق الجديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمات , وخلق ثقافة داعمة للتعلم من الفشل والأخطاء , وكذلك الاستقلال في الأداء (Ali and Dawood,2023: 2318).

#### 2- سلوكيات القيادة المنغلقة :

سلوكيات تحقيق المهام بواسطة تقليل التمايز في سلوكيات المرؤوسين فضلاً عن اتخاذ التدابير التصحيحية, ووضع توجيهات وقواعد, وتعيين اهداف ومتابعة انجازها (Rosing et al,2011:967). يفترض أن سلوكيات المنغلقة التي يتخذها القادة تشجع على استغلال سلوكيات الابتكار في العاملين وتقليل التباين في سلوكيات العاملين من خلال إظهار سلوكيات القيادة مثل "معاينة الأخطاء , ووضع الإجراءات الروتينية , ومراقبة تحقيق الهدف والتحكم فيه , واتخاذ الإجراءات التصحيحية والاهتمام بإنجاز المهام الموحدة " , توجه سلوكيات القيادة هذه سلوكيات العاملين نحو ابتكار الاستغلال (3 : Oluwafemi et al,2019).

رابعاً : ابعاد البراعة التنظيمية :

جدول (4) أبعاد البراعة التنظيمية

ت	اسم الباحث	البراعة الاستكشافية	البراعة الاستغلالية	البراعة الهيكلية	القيادة التحويلية	التعلم التنظيمي	الابداع التكنولوجي	التصميم التنظيمي	التكيف التنظيمي الاستراتيجي
1	الدعيمي, 2016	√				√	√	√	√
2	أشمرى, 2019	√	√						
3	Bahar and akhtar, 2020	√	√						
4	صالح وسليمان, 2022	√	√	√					
5	Zhang et al, 2022	√	√						
6	Hmood& Hamzah, 2022	√	√	√					

المصدر : من اعداد الباحث .

(3) البراعة الهيكلية : هي القدرة على إدارة العناصر المتعكسة والمتناقضة بمنظمة ما في نفس الوقت وبطريقة متوازنة بمعنى آخر ، دمج القدرات والأنظمة والعمليات والخصائص الثقافية المختلفة في استراتيجية مشتركة ، بينما تهدف بعض المنظمات إلى النجاح من خلال التركيز على الأصول والكفاءات (الاستغلال) يهدف البعض الآخر إلى التطوير من خلال التركيز على أنشطة مختلفة وجديدة (استكشافية) لم يسبق لهم القيام بها من قبل، في حين أن هذين النهجين يتطلبان هيكلة في اتجاهات مختلفة ، فإن محاولة تنفيذ كلا الهيكلين في نفس المنظمة تتطلب مهارة منفصلة ، والتي يتم التعبير عنها على أنها كفاءة مهارة هيكلية ( Kumkale, 2022:9 ) . التي هي عبارة عن تصميم تنظيمي أو نموذج يحتوي على وحدات مستقلة فرعية هيكلية منفصلة للاستكشاف والاستغلال ، يستكمل تجميع هذه الوحدات المستقلة مع بعضهم بواسطة هدف إستراتيجي مشترك ، ومجموعة شاملة من القيم ، وآليات ربط هيكلية مستهدفة تمكن من تكامل مثمر للجهود المستقلة ( Simsek, 2009:599 ) .

الجانب العملي

اولاً : الوصف الاحصائي :

أ- القيادة البراعة (متغير مستقل):

تم إيجاد الاوساط الحسابية ونسبة الاستجابة والانحراف المعياري لمتغير ( القيادة البراعة) وابعادها وكما يعكس في الجدول الاتي:

ت	الابعاد	Mean	Std.D	نسبة الاستجابة
1	المجموع الكلي على مستوى بعد سلوكيات القيادة المنفتحة	3.13	0.58	0.63
2	المجموع الكلي على مستوى بعد سلوكيات القيادة المنغلقة	3.10	0.50	0.63
3	المجموع الكلي على مستوى بعد مرونة التبدل	3.23	0.60	0.65
	المعدل العام لمتغير القيادة البراعة	3.15	0.49	0.63

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

بلغت (0.63) كل هذا يدل على أن إجابات العينة كانت متجانسة بمستوى يشار له بالمتوسط للقيادة البراعة .

القيادة البراعة :

بواسطة جدول المدروج أعلاه ندرك أن القيادة البراعة حققت وسط حسابي كلي قدره بـ(3.15) وهو بذلك اعلى بنسبه (0.15) من الوسط الفرضي، و(انحراف معياري) بحدود (0.49)، ونسبة استجابة



الحسابي، بينما حصلت الاستجابة على مستوى ادراك متوسط بلغ (63%) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة مدركة بمستوى متوسط هذا وفقاً لإجابات العينة .

### 3- مرونة التبديل :

ان "الوسط الحسابي الفرضي للمقياس" المحدد تكون قيمته (3) وهي اقل من القيمة الناتجة الاجمالية لبعده ( مرونة التبديل ) للوسط الحسابي التي بلغت قيمتها (3.23) وهي بذلك اعلى من الفرضي بنسبة (0.23) , كما ظهر قيمة (0.60) في جدول (31) تدلل على الانحراف المعياري, وهذا يدل على تفرق ردود العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي, وبادراك متوسط على وفق ردود العينة وصل الى (65%) لبعده مرونة التبديل .

### البراعة التنظيمية (متغير معتمد) :

الجدول (6) يعكس كل من المتوسط والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة للمتغير التابع (البراعة التنظيمية) وابعاده :

ت	لأبعاد	Mean	Std.D	نسبة الاجابة
1	المجموع الكلي على مستوى بعد البراعة الاستكشافية	3.64	0.77	0.73
2	المجموع الكلي على مستوى بعد البراعة الاستثمارية	3.68	0.77	0.74
3	المجموع الكلي على مستوى بعد البراعة الهيكلية	3.63	0.78	0.73
	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية	3.65	0.77	0.73

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

### البراعة التنظيمية :

تظهر معطيات الجدول أعلاه أن البراعة التنظيمية حققت وسط حسابي كلي قدرة بـ(3.65) وهو يتخطى الوسط الفرضي بمقدار(0.65), وحققت انحراف معياري بحدود (0.77), ونسبة استجابة بلغت (0.73) كل هذا يدل على أن إجابات العينة كانت متجانسة بمستوى يشار له بالجيد للبراعة التنظيمية .

### 1- البراعة الاستكشافية :

الجدول (6) يشير الى ان القيمة المستخرجة للوسط الحسابي البالغ مقدارها (3.64) لبعده (الاستكشافية) قد تجاوزت الوسط الفرضي (3) بـ(0.64) جزء, وبانحراف معياري مقداره (0.77) الذي يشير الى انحراف أجوبة العينة المبحوثة عن وسطها ، وبنسبة استجابة عالية وصلت الى حدود الـ (73%) للبراعة الاستكشافية طبقاً لإجابات العينة ، أن ذلك يشير الى أن الأشخاص العينة المبحوثة قد حققوا مستوى عالٍ من فهم الفقرة.

### جدول (7) علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

X3	X2	X1	X	Y3	Y2	Y1	Y	
0.47**	0.31**	0.40**	0.46**	0.79**	0.77**	0.80**	1	Y
0.47**	0.30**	0.44**	0.48**	0.69**	0.73**	1	0.80**	Y1
0.42**	0.27**	0.31**	0.39**	0.78**	1	0.73**	0.77**	Y2
0.39**	0.26**	0.33**	0.39**	1	0.78**	0.69**	0.79**	Y3
0.71**	0.75**	0.77**	1	0.39**	0.39**	0.48**	0.46**	X
0.59**	0.72**	1	0.77**	0.33**	0.31**	0.44**	0.40**	X1
0.56**	1	0.72**	0.75**	0.26**	0.27**	0.30**	0.31**	X2
1	0.56**	0.59**	0.71**	0.39**	0.42**	0.47**	0.47**	X3

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

نلاحظ من الجدول ان كل معاملات الارتباط معنوية ودرجة عالية (\*\* تعني معنوية بدرجة عالية)  
 ثانياً: اختبار فرضيات الأثر :  
 1- اختبار الفرضية الاولى (الرئيسية) :

النتيجة	الجدول (8) اثر المتغير (X) (المستقل) على المتغير (Y) (التابع)							الفرضية الرئيسية الاولى	
	المعلمة	t	SIG.	F	SIG.	R <sup>2</sup>	D.W		
تقبل	B0	1.545	6.59	0.000	82.11	0.000	0.21	1.50	توجد علاقة أثر معنوي بين القيادة البارعة بأبعادها سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة و مرونة التبديل و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية)
	B1	0.666	9.06	0.000					

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

(0.000)، وعلى هذه الاساس نستدل ان معنوية معامل (x) جاءت بقيمة منخفضة تحت نسبة (0.01)، كما أحرز (R<sup>2</sup>) معامل التفسير) قيمة (0.21) مما تدلل على تمكن المتغير (X) المستقل أن يشرح (21%) من التغيرات التي تحدث في (Y) (المتغير التابع)، إما قيمه (79%) الباقية ترجع إلى عناصر متوافرة داخل (الخطأ العشوائي)، بينما نلمح أنه ليس هناك ارتباط ذاتي للأخطاء) لان قدر بـ (D.W=1.50) وحدودها تحصل بين (2 و dU) . بالتالي (الفرضية) تقبل.

أ- اختبار الفرضية (أ) الفرعية العائدة (للرئيسية الاولى):

من خلال الاستعانة بالجدول يمكن توضيح التالي:  
 نرى ان القيمة المحتمسبة لـ (F) التي تبلغ (82.11) تكون معنوية بسبب كونها اعلى من مقدار قيمة (F) (الجدولية) ، والتي يعمل (SPSS) على مقارنتهم مع ببعضهم ، وبقية احتمالية (sig.) قدرت بـ (0.000) وهي أدنى من (مستوى المعنوية) (0.05)، ويدلل هذا إلى أن (النموذج المقدر) معنوي بشكل عام. وظهرت قيمة (B0) "بالنموذج المقدر الاول" التي تعبر عن (الحد الثابت) معنوية وموضحة دون (مستوى المعنوية) المقرر بـ (0.01) لان (القيمة الاحتمالية) (sig.) لاختبار (t) للحد (B0) تعادل بـ (0.000) بالتالي تكون اقل من (0.01) المقررة. وبما أن (sig.) لاختبار (t) للمعامل (المستقل) (x) كانت

الجدول (9) اثر المتغير (X1) (المستقل) على المتغير (Y) (التابع)

النتيجة	الجدول (9) اثر المتغير (X1) (المستقل) على المتغير (Y) (التابع)							الفرضية الفرعية (أ)	
	المعلمة	t	SIG.	F	SIG.	R <sup>2</sup>	D.W		
تقبل	B0	1.136	10.66	0.000	58.58	0.000	0.16	1.59	توجد علاقة أثر معنوي بين (سلوكيات القيادة المنفتحة) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية و البراعة الهيكلية).
	B1	0.481	7.65	0.000					

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

(التابع)، إما قيمه (84%) الباقية ترجع إلى عناصر متوافرة داخل (الخطأ العشوائي)، بينما نلمح أنه ليس هناك ارتباط ذاتي للأخطاء) لان قدر بـ (D.W=1.59) وحدودها تحصل بين (2 و dU) . بالتالي (الفرضية) تقبل.

من خلال الاستعانة بالجدول يمكن توضيح التالي:  
 نرى ان القيمة المحتمسبة لـ (F) التي تبلغ (58.58) تكون معنوية بسبب كونها اعلى من مقدار قيمة (F) (الجدولية) ، والتي يعمل (SPSS) على مقارنتهم مع ببعضهم ، وبقية احتمالية (sig.) قدرت بـ (0.000) وهي أدنى من (مستوى المعنوية) (0.05)، ويرشد هذا إلى أن (النموذج المقدر) معنوي بشكل عام. وظهرت قيمة (B0) "بالنموذج المقدر الاول" التي تعبر عن (الحد الثابت) معنوية ومبينة دون (مستوى المعنوية) المقرر بـ (0.01) لان (القيمة الاحتمالية) (sig.) لاختبار (t) للحد (B0) تعادل بـ (0.000) بالتالي تكون اقل من (0.01) المقررة. وبما أن (sig.) لاختبار (t) للمعامل (المستقل) (X1) كانت (0.000)، وعلى هذه الاساس نستدل ان معنوية معامل (X1) جاءت بقيمة منخفضة تحت نسبة (0.01)، كما حصل (R<sup>2</sup>) (معامل التفسير) قيمة (0.16) مما تدلل على تمكن المتغير (X1) المستقل أن يشرح (16%) من التغيرات التي تقع في (Y) (المتغير

أ- اختبار الفرضية (ب) الفرعية العائدة (لرئيسة الاولى):-

		الجدول (10) اثر المتغير (X2)(المستقل) على المتغير (Y) (التابع)							الفرضية الفرعية (ب)
النتيجة	المتغير المعتمد البراعة التنظيمية (Y) تقبل	المتغير المستقل القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنغلقة) X2					D.W	R <sup>2</sup>	توجد علاقة أثر معنوي بين (سلوكيات القيادة المنغلقة) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية والبراعة الهيكلية)
		المعلمة	t	SIG.	F	SIG.			
		B0	2.316	9.62	0.000	31.24			
B1	0.428	5.59	0.000		0	9			

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

من خلال الاستعانة بالجدول يمكن توضيح التالي:

التغيرات التي تحدث في (Y) (المتغير التابع). إما قيمه (91%) الباقية ترجع إلى عناصر متوافرة داخل (الخطأ العشوائي), بينما نلمح أنه ليس هناك ارتباط ذاتي للأخطاء) لان قدر بـ(D.W=1.57) وحدودها تحصل بين (2 و Du). وايضاً ونرى ان القيمة المحتسبة لـ(F) التي تبلغ (31.24) تكون معنوية بسبب كونها اعلى من مقدار قيمة (F) (الجدولية) , والتي يعمل (SPSS) على مقارنتهم مع ببعضهم , وبقائمة احتمالية (sig.) قدرت بـ(0.000) وهي أدنى من (مستوى المعنوية) (0.05), ويدلل هذا إلى أن (النموذج المقدر معنوي بشكل عام. بالتالي (الفرضية) تقبل.

ج- اختبار الفرضية (ج) الفرعية العائدة (لرئيسة الاولى):-

وظهرت قيمة (B0) "بالنموذج المقدر الاول" التي تعبر عن (الحد الثابت) معنوية وموضحة دون (مستوى المعنوية) المقرر بـ(0.01) لان (القيمة الاحتمالية) (sig.) لاختبار (t) للحد(B0) تقابل بـ(0.000) بالتالي تكون اقل من (0.01) المقررة. وبما أن (sig.) لاختبار (t) للمعامل (المستقل) (X2) كانت (0.000), وعلى هذه الاساس نستدل ان معنوية معامل (X2) جاءت بقيمة منخفضة تحت نسبة (0.01), كما حظي (R2) (معامل التفسير) بقيمة (0.09) مما تلفت النظر الى استطاعة المتغير (X2) المستقل أن يشرح (9%) من

الجدول (11) اثر المتغير (X3)(المستقل) على المتغير (Y) (التابع)

		الجدول (11) اثر المتغير (X3)(المستقل) على المتغير (Y) (التابع)							الفرضية الفرعية (ج)
النتيجة	المتغير المعتمد البراعة التنظيمية (Y) تقبل	المتغير المستقل القيادة البارعة (مرونة التبدل) X3					D.W	R <sup>2</sup>	توجد علاقة أثر معنوية بين (مرونة التبدل) و البراعة التنظيمية بأبعادها (البراعة الاستكشافية و البراعة الاستثمارية والبراعة الهيكلية)
		المعلمة	t	SIG.	F	SIG.			
		B0	1.863	9.62	0.000	87.55			
B1	0.552	9.36	0.000						

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج spss.

من خلال الاستعانة بالجدول يمكن توضيح التالي:

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات:

- 1- من خلال تحليل الاحصائي تبين أن القيادة البارعة تؤثر بجميع ابعادها على البراعة التنظيمية وكان التأثير الاكبر لبعده مرونة التبدل.
- 2- تتميز القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بمرونة انتقال من سلوكيات القيادة المنغلقة الى المنغلقة والعكس صحيح، وتمثله بشكل واضح في تشجيعها للعاملين في الموازنة بين مختلف الأنشطة والإجراءات، بمعنى اخر ان الشركة تبرز براعتها في القيادة من خلال سرعة التبدل بين السلوك المنغلق والمنفتح او المزج بينهما في نفس الوقت وصولاً الى المرن , دون التعامل مع كل واحد منهم على حدا وبنفس الاهمية.
- 3- تبين من اراء افراد العينة ان هناك اهتمام أقل ببعده سلوكيات القيادة المنغلقة بمستوى ادراك متوسط، لكيفية مراقبة المدير لمستوى تنفيذ الاعمال ومقارنتها بالأهداف الموضوعة مسبقاً، فضلاً عن قيام المدير بمتابعة الاخطاء وتصحيحها والعمل على وضع الخطوات العملية التي تصحح مسار العمل, وحصلت على

تبينت قيمة (B0) "بالنموذج المقدر الاول" التي تعبر عن (الحد الثابت) معنوية وموضحة دون (مستوى المعنوية) المقرر بـ(0.01) لان (القيمة الاحتمالية) (sig.) لاختبار (t) للحد(B0) تساوي بـ(0.000) بالتالي تكون اقل من (0.01) المقررة. وبما أن (sig.) لاختبار (t) للمعامل (المستقل) (X3) كانت (0.000), وعلى هذه الاساس نستدل ان معنوية معامل (X3) جاءت بقيمة منخفضة تحت نسبة (0.01), كما حصل (R2) (معامل التفسير) قيمة (0.22) مما تلفت النظر الى تمكن المتغير (X3) المستقل أن يلخص (22%) من التغيرات التي تحدث في (Y) (المتغير التابع), إما قيمه (78%) الباقية ترجع إلى عناصر متوافرة داخل (الخطأ العشوائي), بينما نلمح أنه ليس هناك ارتباط ذاتي للأخطاء) لان قدر بـ(D.W=1.58) وحدودها تحصل بين (2 و Du). وايضاً ونرى ان القيمة المحتسبة لـ(F) من النموذج تبلغ (87.55) تكون معنوية بسبب كونها اعلى من مقدار قيمة (F) (الجدولية) , والتي يعمل (SPSS) على مقارنتهم مع ببعضهم , وبقائمة احتمالية (sig.) قدرت بـ(0.000) وهي أدنى من (مستوى المعنوية) (0.05), ويدلل هذا إلى أن (النموذج المقدر) معنوي بشكل عام. بالتالي (الفرضية) تقبل.

لامركزية، وتخصيص وحده تنظيمية داخل المنظمة متخصصة في أعمال الاستغلال والاستكشاف لموارد المنظمة.

### المصادر

أشمرى، أحمد عبد الله أمانة (2019) " العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية"، دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة كربلاء \_ كلية الإدارة والاقتصاد .

برتو، محمد فخري & الحميري، بشار عباس (2022) "تأثير القيادة البراعة في الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء القيادات الادارية في جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 14، العدد 3.

خلوف، على عباس (2022) "سلوك صوت الموظف ودوره في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين والمديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان - العراق" رسالة ماجستير منشورة، جامعة سليمانية - كلية الإدارة. الدعي، وليد عباس جبر، (2016) " دور الشفافية الاستراتيجية في الحد من الفشل التنظيمي في ظل الدور التفاعلي للبراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في بعض شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية" اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة \_ كلية الإدارة والاقتصاد.

رشيد، صالح عبد الرضا وجابر، ود نجاح، (2014) " دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (4) صالح، ايمان أحمد وسليمان، نضال علي (2020) " دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/نبوى"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (16) العدد (49).

الطائي، علي حسون والتميمي، نور جاسم (2021) " دور سلوكيات القيادة البراعة في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والسنتين، ص 43-69.

عماري، سمير (2022) " دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة" مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 12، العدد 2، ص ص. 66-81.

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, vol. 15. NO (9), PP, 163-189.

Ali, Lubna Qahtan Muhammad & Dawood, Fadheela Salman (2023). The influence of Ambidextrous

التصنيف الثالث بين ابعاد القيادة البراعة، وهذا قد يؤدي بالنتيجة الى ضعف في توظيف الفرص المكتشفة وتطبيقها داخل الشركة.

4- وجدت البراعة التنظيمية بمستوى جيدة من الإجماع في الشركة المبحوثة مما يلفت النظر الى التوقعات الايجابية التي تساعد في تحدي التغيرات التي قد تواجهها في سوق منافستها، يمكن ان نقول ان الشركة تولي اهتمام بالغ للبراعة الاستثمارية، نتج عنه تكامل استراتيجي وتنسيق عالي بين الوحدات الادارية والادراك بمتطلبات المرحلة الحالية، رغم ان البراعة بمستوى جيد لكن يجب ان يكون بمستوى ممتاز لان هذه الشركة دائماً ما تكون منافستها على مستوى دولي وليس محلي.

### ❖ التوصيات:

1- خلق مناخات مشجعة للعاملين للانتفاع من الافكار المبدعة وتطبيقها بشكل يساعد على ايجاد فرص جديدة لاستغلالها وتعزيز الوعي عند العاملين بأهمية البراعة التنظيمية ونشر ثقافة الإنجاز بين العاملين في الشركة المبحوثة يتوجب على المنظمة تحقيق التوازن بين انشطة البراعة عن طريق العمل على فتح قنوات اتصال عمودية وافقية بين الموظفين ومدراءهم للوصول الى حالة تكامل عام لجميع الوحدات الادارية بهدف اغتنام الفرص الداخلية والخارجية ورفع مستوى البراعة التنظيمية الى مستوى ممتاز ويجب على الشركة ان تعطي اهتمام اكثر لوظيفة البحث والتطوير بشكل اكبر، وتوفير مناخ مناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافاتهم، والأخذ بالافكار الجديدة ومحاوله تنفيذها.

2- لابد للمنظمة تحسين كفاءة الذاتية لموظفيها عن طريق تأمين الدعم النفسي والمعنوي لهم، وتوفير لهم الثقة التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم المطلوبة في الوقت والجدول المحدد، إضافة الى اعطائهم الحرية في الأنشطة التي تتخطى المهام التقليدية التي يقومون بها كالأنشطة المتعلقة باستكشاف الفرص، فضلاً عن العثور على حلول مبتكرة للمشاكل القائمة. آلية التنفيذ عمل برامج تدريبية لزيادة وتحسين مهارات العاملين، وتهيئة البيئة التنظيمية المشجعة للابتكار في الشركة المبحوثة وإجراء قياس دوري لمستوى القيادة البراعة في الشركة والعمل على تنميتها.

3- تبني مناهج وطرق علمية لتعزيز سلوكيات القيادة البراعة وبالتحديد سلوكيات المغلقة في الشركة المبحوثة، كونها تؤكد على تحديد الاستراتيجيات والتأكيد على تحقيق الأهداف و استحصال الفوائد الناتجة من الأبداع والالتزام بقواعد العمل، لذلك فمن الاهمية ان يتحلى القادة بالسلوكيات المنغلقة لضمان مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، آلية التنفيذ عن خلال اتخاذ اجراءات تصحيحية لمسار العمل وأتباع سياسات بما يتلأم مع وضع المنظمة، والزام العاملين بقواعد وخطط إرشادية معلنة ومكتوبة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة.

4- انشاء هياكل تنظيمي مرنة قادرة على استحداث وحدات تنظيمية مرنة قادرة على الاستيعاب والتعامل مع التغيرات في بيئتها التنافسية، وغرس ثقافة تنظيمية تشجع على الاستكشاف والابداع، والاهتمام باستكشاف الفرص المستقبلية بصورة مساوية للتحديات المحلية والعالمية، آلية التنفيذ توفير هياكل تنظيمية

- Exploitation on Japanese Video Game Industry. *Journal of Digital Life*, 2.
- Kassotaki -Gianzina, O. (2017). *Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations* (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, Vol.30,NO(3),PP, 607-610.
- Kumkale, I. (2022). *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*. Springer Nature.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, Vol.4 ,NO.(1) , pp, 109-155.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, Vol.32 ,NO.(5) ,pp, 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, Vol.2 ,NO.(1) ,pp, 71-87.
- Molina-Diaz, I. (2018, August). The role of strategic and operational absorptive capacity in organizational ambidexterity. In *2018 Engaged Management Scholarship Conference: Philadelphia, PA, Fox School of Business Research Paper* (No. 18-023).
- O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, vol.28,pp, 185-206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2019). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, Vol. 119, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol.34 ,NO.(3) pp ,375-409.
- leadership on the Perma model of worker welfare. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, vol, 14.NO (1),PP. 2313-2326.
- Bahar, G., & Akhtar, S. (2020). Ambidexterity as a New Research Paradigm: Examining the Mediating Role.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 77NO.(2),P, 193-202.
- Climent -Martínez, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, vol. 11, NO . (3), 890.
- Coleman, N. J. (2016). *An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units* Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, vol.14 NO(1),PP. 167-186.
- Duwe, J., & Duwe, J. (2022). Ambidextrous Leadership in Times of Crisis. *Ambidextrous Leadership: How leaders unlock innovation through ambidexterity*, pp, 169-209.
- Gammel, Josef Heribert (2020): *Leading followers and teams in innovation processes: an empirical investigation and extension of ambidextrous leadership*. Dissertation, LMU München: Faculty of Psychology and Educational Sciences.
- Hmood, S. J., & Hamzah, K. A.(2022) Analyzing the relationship between Organizational Ambidexterity and financial performance of public and private sector banks. Volume (1), NO (12), PP, 105-118.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, Vol.34 ,NO(1-2).
- Ito, T. (2022). Organizational Ambidexterity and Firm Performance Effect of Two Types of

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review, Vol.38 ,NO.(4 ) pp , 8-29.

Zhang, G., Jia, Z., & Yan, S. (2022). Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. Sustainability, Vol. 14,NO(14), 8559.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. The leadership quarterly, vol.22,NO.5. pp. 956-974.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of management studies, Vol.46 ,NO.( 4) pp , 597-624.

### الملاحق

الملحق ( A ) اسماء الموظفين الذين تم مقابلتهم لتحديد المشكلة

ت	الاسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1	هدى هادي عبدالعباس	مدير قسم التخطيط والمتابعة	2022-10-20
2	عباس كاظم خلف	معاون مدير قسم التخطيط والرقابه	2022-10-20
3	عبدالحميد نعيم منسف	معاون مدير قسم الموارد البشرية	2022-10-23
4	مدير التدقيق والرقابة الداخلية	عباس علي حسين الحلفي	2022-10-23
5	معاون مدير التدقيق والرقابة الداخلية	احمد خالد غانم	2022-10-24
6	تحسين علوان مزعل	مسؤول شعبة التدريب والتطوير	2022-10-24

### الاسئلة الواردة ضمن المقابلة

ت	الاسئلة	نعم	نوعاً ما	لا
1	هل هناك مرونة بالتواصل بينك وبين المدير.	45.00%	20.00%	35.00%
2	هل يسمح لك المدير بحرية التفكير ومناقشة الأفكار والمفاهيم التي تخص العمل وتقبلها برحابة.	30.00%	25.00%	45.00%
3	هل يشارك معك المدير كافة المعلومات التي تخص سير وتطوير العمل.	25.00%	30.00%	45.00%
4	مديري لا يترك المشاكل عالقة بل يعمل على حلها بصورة ترضي جميع الأطراف وضمن القواعد والإجراءات النافذة .	45.00%	20.00%	35.00%
5	يضع المدير رؤية مستقبلية واضحة تناسب قدرات الشركة والموظفين لغرض تحقيق الأهداف.	35.00%	15.00%	50.00%
6	اشعر بأني أعيش مناخ إيجابي وفعال مع المدير.	20.00%	25.00%	55.00%
7	يوفر المدير كل متطلبات إنجاز العمل، كما انه لا يسمح بحدوث الأخطاء ويحاسب عليها	10.00%	55.00%	35.00%
8	يشدد المدير على تطبيق الخطط الراهنة بشدة عالية، مع متابعة كافة مفصل العمل ويؤكد على تطبيق قواعد ولوائح النظام	50.00%	10.00%	40.00%
9	يعتمد المدير على أسلوب التصحيح عند وقوع الأخطاء .	45.00%	15.00%	40.00%
10	يوزع المدير المهام على الموظفين ويحرص بأن تكون واضحة لغرض إتمام العمل .	3.00%	2.00%	5.00%
المجموع				
		33.500%	23.500%	43.000%

متغير القيادة البارعة

ت	الاسئلة	نعم	نوعاً ما	لا
1	تراقب الشركة تحركات البيئة الخارجية باحثه عن فرص جديدة في مجال عملها.	10.00%	30.00%	60.00%
2	تسعى الشركة بشكل دائم الى تطوير وتوسعة جميع قطاعاتها في مجال النقل، بواسطة اعتماد احدث تكنولوجيا متوفرة في مجال عملها.	40.00%	30.00%	30.00%
3	تم اكتشاف و استغلال العديد من الفرص خلال الخمس سنوات الماضية	15.00%	30.00%	55.00%
4	دائما ما تبحث الشركة عن حاجات ورغبات العملاء بأعتبارها فرصة يجب استغلالها من خلال العمل على تلبيتها تلك الحاجات.	35.00%	15.00%	50.00%
5	تراقب ادارة الشركة وبصورة مستمرة كل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ولا تتغاضى عن الفرص المتاحة .	45.00%	20.00%	35.00%
6	دائما ماتستغل الشركة الافكار المقدمة من قبل الموظفين في تطوير مجال عملها ؟	35.00%	20.00%	45.00%
7	تتنصدي الشركة للتقلبات والحركات التي تحدث في البيئة من خلال ما تتمتع به من نقاط قوة.	25.00%	35.00%	40.00%
8	تعمل الشركة على رفع مستوى مهارات ومعارف العاملين من خلال التدريب لخدمة مختلف قطاعات النقل.	45.00%	15.00%	40.00%
9	تعمل الشركة دائما على تحسين جودة خدماتها وبصورة مستمرة استناداً الى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	30.00%	20.00%	50.00%
10	تحشد الشركة كل امكاناتها لتحقيق اهداف الشركة في مجال البحث عن الفرص واستغلالها	25.00%	30.00%	45.00%
المجموع				45
				24.5
				30.5

متغير البراعة التنظيمية