



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

تأثير القيادة البارعة في الأداء العالي : بحث تحليلي لأراء القيادات الادارية في جامعة بابل

رسالة مقدمة الى المجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة الصناعية

تقدم بها الطالب

محمد فخري برتو

بإشراف

الاستاذ الدكتور

بشار عباس الحميري

2022م

1444 هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا
الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَّاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة: الآية 11



﴿الاهداء﴾

إلى...

روح والدي رحمه الله
امي اطال الله في عمرها

إلى...

عائتي التي صبرت وضحت وساندت... زوجتي رفيقة دربي
وشريكة العمر

أولادي وبناتي أملي في الحياة
اخواني وسند ظهري اطال الله في عمرهم

إلى...

كل القلوب الطيبة التي لا يجد الحقد مكاناً له فيها
اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

الشكر والامتنان

الحمد لله ذي العظمة والكبرياء، المنفرد بالعزة والبقاء، بديع السموات والارض ذي الجلال والاكرام، والحمد لله الذي حق حمده والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين النبي محمد الامين وآل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين.

اما بعد:

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف على رسالتي (أ.د. بشار عباس الحميري) لما بذله من جهد كبير في متابعته الدقيقة لكل مرحلة من مراحل إعداد الرسالة ولما ابداه من توجيهاته وملحوظاته التي اغنت الرسالة بشكل علمي رصين لما يتمتع به من علمية فذة، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين، كما اتقدم بخالص بالشكر الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بابل المتمثلة بـ(أ.م.د. حيدر محمد علي الدليمي)، والشكر الموصول الى رئيس قسم ادارة الاعمال (أ.د. مهدي عطية موهي) لرعايته الاخوية لطلبة الدراسات العليا، واتوجه بشكري وامتناني الى كافة اساتيدي في كلية الادارة والاقتصاد لاسيما من كان لي شرف الدراسة على ايديهم فقد كانوا بحق منهلًا للعطاء الثري طوال مدة الدراسة التحضيرية، وشكري الى الاساتيد الافاضل جميعاً لاسيما الأستاذ الدكتور (نايف علي عاصي) والدكتور (عبد الجاسم عباس)، واتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتيد كل من رئيس لجنة المناقشة واعضائها المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة واغنائها علمياً.. فجزائهم الله خيراً، وكذلك يطيب لي ان اقدم الشكر الى الاستاذ المقوم العلمي والاحصائي فلهم جميعاً مني اطيب التحايا، وشكري وامتناني للأساتيد المحكمين لاستمارة الاستبانة. وختاماً شكري الى كل زملائي طلبة الدراسات العليا وأسأل الله عز وجل الصحة والعافية للجميع وان يوفقنا لفعل ما يحب ويرضى انه سميع مجيب .

الباحث

المستخلص

الهدف: سعى البحث الحالي الى قياس تأثير القيادة البارعة بأبعادها المتمثلة بـ(القيادة المنفتحة، القيادة المنغلقة، مرونة التبدل) والأداء العالي بأبعاده المتمثلة(الالتزام المتميز، عمليات ادارة التغيير الفعّال، الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر)، اذ انه تبنى في اطاره النظري القيادة البارعة المتغير المستقل والاداء العالي المتغير التابع.

العينة: من خلال استعمال العينة القصدية وزعت (120) استمارة استبانة على القيادات الادارية في جامعة بابل وقد تم استرجاعها جميعاً، إذ أن نسبة الاستجابة بلغت (100%) ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات تم استعمال عدداً من الاساليب الاحصائية وهي: (اختبار الفاكرونباخ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار المتعدد، ومقياس T، اختبار F). عن طريق الاعتماد على البرامج (AMOS V.23)، (spss.v23).

الاهمية: يستمد البحث اهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها، عبر ترسيخ القناعة لدى افراد العينة المبحوثة (جامعة بابل) بأهمية تبني مفهوم القيادة البارعة وابعادها وما الى ذلك من انعكاس في تحسين الاداء العالي.

الكلمات الدالة: (القيادة البارعة، الاداء العالي).

فهرست المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والامتنان
د	المستخلص
هـ - ز	فهرست المحتويات
ح - ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
50 - 5	الفصل الأول : بعض الإسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث
34- 5	المبحث الأول: بعض الإسهامات المعرفية السابقة
5	التوطئة:
35 - 6	أولاً:- الإسهامات المعرفية باللغة العربية والاجنبية:
13 - 6	1- الإسهامات السابقة باللغة العربية المتعلقة بـ(القيادة البارعة)
19-14	2- الإسهامات السابقة باللغة الاجنبية المتعلقة بـ(القيادة البارعة)
25 - 19	3- الإسهامات السابقة باللغة العربية المتعلقة بـ (لأداء العالي)
33- 25	4-الإسهامات السابقة باللغة الاجنبية المتعلقة بـ(الاداء العالي)
33	ثانياً:- مجال الإفادة من الإسهامات المعرفية السابقة
34	ثالثاً:- اهم ما يميز البحث الحالي عن الإسهامات المعرفية السابقة
50 - 35	المبحث الثاني : منهجية البحث:
35	التوطئة:
36	أولاً:- مشكلة البحث
36	ثانياً:- أهمية البحث
37	ثالثاً:- أهداف البحث
37	رابعاً:- مخطط البحث الفرضي
38	خامساً:- فرضيات البحث

39	سادساً:- مبررات اختيار موقع البحث
40	سابعاً: مجتمع البحث وعينته
41	ثامناً:- اسلوب جمع البيانات والمعلومات
43	تاسعاً:- حدود البحث
43	عاشراً:- خصائص افراد العينة
50	احد عشر: الوسائل الاحصائية للبحث
121 - 52	الفصل الثاني : الاطار النظري لتغيرات البحث
86 - 52	المبحث الاول: القيادة البارعة:-
52	التوطئة:
53	اولاً:- مفهوم القيادة البارعة
53	1- تطور القيادة ومفهومها
57	2 - مفهوم البراعة والبراعة التنظيمية
61	3- مفهوم القيادة البارعة
68	ثانياً:- اهمية القيادة البارعة
70	ثالثاً:- القيادة البارعة وعلاقتها بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية:-
71	1- نمط القيادة التحويلية
73	2- نمط القيادة التبادلية
75	رابعاً:- سمات القيادة البارعة
78	-خامساً: التحديات التي تواجه القيادة البارعة
80	سادساً:- ابعاد القيادة البارعة:-
81	1- سلوكيات القيادة المنفتحة
83	2- سلوكيات القيادة المنغلقة
85	3- مرونة التبديل
116- 88	المبحث الثاني: الاداء العالي
88	التوطئة:
89	اولاً:- مفهوم الاداء العالي
92	ثانياً:- اهمية الاداء العالي
94	ثالثاً:- خصائص منظمات الاداء العالي
100	رابعاً:- متطلبات الاداء العالي

103	خامساً:- انظمة عمل الاداء العالي
106	سادساً:- نماذج الاداء العالي
114	سابعاً:- ابعاد الاداء العالي:-
114	-الالتزام المتميز
114	- عمليات ادارة التغيير الفعال
115	-الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات
116	-ثقافة التعلم المستمر
121-117	المبحث الثالث: العلاقة الترابطية بين القيادة البارعة والاداء العالي
155 -123	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث:-
130 -123	المبحث الاول: اختبار بيانات متغيرات البحث:-
123	اولاً:- تحليل مكونات استمارة الاستبيان
123	ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
125	ثالثاً:- تقييم جودة البيانات
129	رابعاً:- صدق وثبات أداة قياس البحث
141 -131	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات:-
131	أولاً:- التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة
136	ثانياً:- التحليل الوصفي لمتغير الأداء العالي
155-142	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
161 -157	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .
158-157	المبحث الاول:- الاستنتاجات
161-159	المبحث الثاني:- التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة:
156	اولاً:- التوصيات
161	ثانياً:- الدراسات المستقبلية المقترحة
186- 163	المصادر :
169-163	اولاً:- المصادر العربية
186-170	ثانياً:- المصادر الاجنبية
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	ملخص مكونات استمارة الاستبانة	1
44	التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي	2
45	التكرارات ونسبها لكل فئة عمرية	3
46	التكرارات ونسبها بحسب التحصيل العلمي	4
47	التكرارات ونسبتها حسب سنوات الخدمة	5
48	التكرارات ونسبها لكل منصب اداري	6
68-65	التعريفات الخاصة بالمفاهيم القيادة البارعة	7
83-82	سلوكيات القيادة المنفتحة	8
84	سلوكيات القيادة المنغلقة	9
92-91	مفهوم الاداء العالي	10
105	فئات ممارسات الموارد البشرية	11
123	مكونات استمارة الاستبانة	12
124	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	13
127-126	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة البارعة	14
128	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	15
130	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث	16
132	تحليل استجابات افراد العينة لبعء سلوكيات القيادة المنفتحة (N =120)	17
133	تحليل استجابات افراد العينة لبعء سلوكيات القيادة المنغلقة (N =120)	18
135-134	تحليل استجابات افراد العينة لبعء مرونة التبديل (N =120)	19
137-136	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الالتزام المتميز (N =120)	20
138	تحليل استجابات افراد العينة لبعء عمليات إدارة التغيير الفعال (N =120)	21
139	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات (N =120)	22

141-140	تحليل استجابات افراد العينة لبعء ثقافة التعلم المستمر (N=120)	23
143	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى	24
144	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية	25
145	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة	26
146	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	27
147	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية	28
149	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية	29
151-150	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية	30
153-152	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية	31
155-154	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	32

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	المخطط الفرضي للبحث	1
44	نسب الاستثمارات الموزعة بحسب النوع الاجتماعي	2
45	نسب الاستثمارات الموزعة بحسب الفئة العمرية	3
46	نسب الاستثمارات الموزعة بحسب التحصيل العلمي	4
48	نسب الاستثمارات الموزعة بحسب سنوات الخدمة	5
49	نسب الاستثمارات بحسب المنصب الإداري	6
60	خصائص البراعة التنظيمية	7
72	سمات القيادة التحويلية	8
74	سمات القيادة التبادلية	9
78	سمات القيادة البارعة	10
96	منظمات الأداء العالي	11
99	خصائص منظمات الاداء العالي	12
107	نموذج الاداء العالي	13
109	نموذج منظمة الاداء العالي	14
111	المجالات الأساسية لمنظمات الأداء العالي	15
112	اطار منظمة الاداء العالي	16
113	نموذج تقييم منظمات الأداء العالي	17
124	المدرج الاحصائي لتوزيع بيانات القيادة البارعة	18
125	المدرج الاحصائي للتوزيع بيانات القيادة البارعة	19
129	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء العالي	20
135	مقارنة بين ابعاد القيادة البارعة	21
141	مقارنة بين ابعاد الأداء العالي	22

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
-	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
-	استمارة الاستبانة	2

المقدمة

أن قيادات المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتميز بادائها العالي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً، وبخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء المنشود على المدى البعيد.

لكي تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ على الريادية والنمو في اعمالها، ينبغي أن تتخذ ممارسات تضمن لها ذلك، اذ تحتاج المنظمات الى وجود أسلوب متميز في القيادة يسمح لها بالعمل على تحقيق اهدافها، وذلك من خلال تبني سلوكيات تعمل على الموائمة بين الاهداف المختلفة، والذي يتمثل بـ(القيادة البارعة)، والتي تعد مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين (القيادة المنفتحة، القيادة المنغلقة ومرونة التبديل).

فالقيادة عملية تفاعلية متداخلة مع بعضها بعضاً ولا يوجد موقف محدد يتم فيه توزيع الادوار بين القائد والعاملين بطريقة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي، ولكن اغلب الانماط الحديثة للقيادة ترى أن القيادة عملية تأثير متبادلة ومتعددة الاتجاهات بين العديد من الافراد في مستويات مختلفة للمنظمة، فهي عملية تأثر وتأثير مستمر تعبر عن العلاقة القائمة بين القائد والعاملين.

أن الفكرة الأساسية من القيادة البارعة هي أن أنشطة الابتكار والابداع التي تتسم بالتعقيد يجب أن يقابلها نهج قيادة بالقدر نفسه من التعقيد، ولهذا السبب فإن نظرية القيادة البارعة تتطلب التفاعل بين سلوكياتها القيادية فهي تكون مكملة لبعضها، وهي سلوكيات القيادة المنفتحة لغرس قيم الاستكشاف، وسلوكيات القيادة المنغلقة لتبني الافكار واستثمارها لمرونة التبديل وفقاً لمتطلبات الموقف.

وفيما يتعلق بمفهوم الاداء العالي فهو ايضا من المفاهيم ذات الجذور التاريخية القديمة التي تمتد الى الثورة الصناعية الا أن الاهتمام به لم يكن واضحاً كما هو الحال

في الوقت الحاضر الا بعد الحاجة الى تطوير نماذج جديدة تواكب التطورات والتحولات والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، ولضمان تحقيق المنظمات لأهدافها المحددة اصبح من الضروري تحقيق مستوى عالٍ من الاداء تمنحها المرونة والقدرة على مواجهة تلك التحديات وتحقيق الاهداف ويقصد بالأداء العالي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج التي تستطيع من خلالها التفوق والتميز بها على المنظمات الاخرى ومواجهة التغيرات البيئية وتحقيق النمو المستدام.

وهناك مبررات لاختيار جامعة بابل كميدان للتطبيق بسبب الدور الفاعل والتميز الذي تؤديه هذه المؤسسة التعليمية، فالجامعات هي الاساس الاول لتطوير أي مجتمع وفي مختلف قطاعاته، فالتعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة إذ أن الجامعة هي الدعامة الثابتة التي تقوم عليها عملية ارتقاء الشعوب.

ومما لاشك فيه ان اي عمل بحثي لا يخلو من الصعوبات والمعوقات، فقد واجه الباحث صعوبة في مقابلة القيادات الادارية لانشغالهم بمهامهم اليومية، مما اضطر الى مراجعتهم باستمرار وهذا تطلب جهداً كبيراً في تغطيتها من حيث توزيع وجمع استمارة الاستبانة، لاسيما وأن عدد الكليات في الجامعة هي (20) كلية وحجم العينة المبحوثة هي (120) فرداً.

وبناءً على ما تقدم فقد كانت هيكلية البحث الحالي مقسمة الى اربعة فصول، خصص **الفصل الاول** لـ بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث، وتضمن مبحثين، ركز المبحث الاول على الاسهامات المعرفية السابقة العربية والاجنبية، في حين تضمن المبحث الثاني منهجية البحث، اما **الفصل الثاني** فقد تناول الاطار النظري لمتغيرات البحث، وقسم الى ثلاثة مباحث، سلطنا الضوء في المبحث الاول على القيادة البارعة، في حين تناول المبحث الثاني الاداء العالي، في حين كان المبحث الثالث في العلاقة الترابطية بين القيادة البارعة والاداء العالي، وجاء **الفصل الثالث** ليتناول الجانب التطبيقي للبحث، إذ تطرق المبحث الاول الى اختبار بيانات متغيرات البحث، والمبحث

الثاني تناول التحليل الوصفي للبيانات، وخصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث، و أخيراً اختتم البحث **بالفصل الرابع** الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات والذي تضمن مبحثين، المبحث الاول اهم الاستنتاجات، واما المبحث الثاني فقد سعى الى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية .



الفصل الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

المبحث الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة

المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الأول

بعض الإسهامات المعرفية السابقة

التوطئة:

تمثل الاسهامات المعرفية السابقة عاملاً أساسياً ومهماً في البحث العلمي، واحدى المرتكزات الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في اي دراسة كانت، فمن خلالها نستطيع تبنى المنهج المناسب في التحليل والتفسير والإفادة من النتائج، وهذا الامر يساعدهم في عدم تكرار دراسته وتداخلها مع ما سبقها من الدراسات، لذلك تعد الاسهامات السابقة بمثابة القاعدة التي ينطلق منها البحث لرسم توجهات دراسته وتقديم الاضافة العلمية الجديدة غير المطروقة سابقاً، ويستعرض الباحث في هذا المبحث الاسهامات المعرفية السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي وبحسب تسلسلها الزمني، حسب الفقرات الآتية:

أولاً:- الاسهامات المعرفية باللغة العربية والاجنبية.

ثانياً:- أوجه الإفادة من الاسهامات المعرفية السابقة.

ثالثاً:- أهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة.

أولاً- الإسهامات المعرفية العربية والاجنبية:

إن أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة هو لزيادة تراكم الخزين المعرفي، وهو ما يتم من خلال الاطلاع على هذه الدراسات بشكل كافٍ.

1- الإسهامات السابقة المتعلقة بـ(القيادة البارعة):

عنوان الدراسة وسنتها	توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة. (2017)	1-1
اسم الباحث	مزهر، زينب حميد	
مشكلة الدراسة	ما مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية؟ ما مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية؟	
هدف الدراسة	اختبار امكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في ميدان تعزيز السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة، وامكانية ان تؤدي الكفاءة الذاتية المدركة دوراً ايجابياً في هذا الميدان .	
مكان التطبيق	الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية.	
اسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (287) تدريسياً، اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية .	
ابعاد الدراسة	(سلوكيات القيادة المنفتحة، وسلوكيات القيادة المنغلقة).	
الأساليب الإحصائية	الانحراف المعياري، ومستوى الإجابة، والأهمية النسبية ، واختبار (t)، تحليل المسار.	
اهم الاستنتاجات	هناك ميل لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة نحو سلوك القيادة المنفتحة على حساب المنغلقة، بسبب الضغوط التي تفرضها الجامعة او الوزارة فيما يتعلق بالخطط والمهام ضمن السقف الزمني المحدد .	

اهم التوصيات	العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لإشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة، وتلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.
--------------	---

2-1	عنوان الدراسة وسنتها	الدور الوسيط لإبداع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي - بحث ميداني في شركة مصافي الوسط - مصفى الدورة (2019).
مشكلة الدراسة	اسم الباحث	داود ، نور سعيد
هدف الدراسة	كيف نشأت العلاقة بين القيادة البارعة والمتغيرات الإدارية والاستراتيجية المختلفة؟ وما أهمية استخدام القيادة البارعة في الدراسات والبحوث الإدارية والاستراتيجية؟	
مكان التطبيق	معرفة الدور الوسيط لإبداع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي في شركة مصافي الوسط - مصفى الدورة.	
اسلوب الدراسة	مصفى الدورة- العراق.	
عينة الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.	
ابعاد الدراسة	بلغ حجم العينة (795) مستجيبا من الإداريين.	
الأساليب الإحصائية	(سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة).	
اهم الاستنتاجات	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، واختبار (t)، تحليل المسار.	
اهم الاستنتاجات	اظهرت صحة فرضية تأثير القيادة البارعة بشكل مباشر في جودة الأداء، وتزداد قيمتها عبر توسيط ابداع الفريق، أن قيادات الدوائر المبحوثة تلجأ إلى سلوكيات القيادة المنفتحة عند محاولتهم تعزيز مستوى القيادة البارعة من خلال السماح لهم بتقديم أفكارهم الخاصة، فضلاً عن تشجيعها انجاز المهام اعتماداً على الذات على نحو لا يلبي الطموح، وكذلك تبني سلوكيات قيادية منغلقة في تحسين مستوى القيادة البارعة، بخاصة أنها تعمل على مراقبة تنفيذ أعمال	

الدائرة وأهدافها بكفاءة وإنتاجية، فضلاً عن ميلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.	
ضرورة استقطاب اصحاب الشهادات العليا، (كالدكتوراه والماجستير) وفقاً للاختصاصات الهندسية والفنية والادارية في شركة مصافي الوسط- مصفى الدورة، ينبغي على للإدارة العليا في شركة مصافي الوسط- مصفى الدورة القيام بتوزيع المهام على العاملين يوضح تحديد المسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم.	اهم التوصيات

العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي والاجتماعي والمحددات التنظيمية (2019).	عنوان الدراسة وسنتها	3-1
ثابت، حمادة فوزي	اسم الباحث	
ماهي العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء والدور الوسيط ورأس المال التنظيمي والاجتماعي؟	مشكلة الدراسة	
تحديد طبيعة العلاقات بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء في ظل توسط رأس المال التنظيمي والاجتماعي وعمر المنظمة ونمط الملكية عن طريق توسط مكونات راس المال التنظيمي الاجتماعي بالمحددات التنظيمية.	هدف الدراسة	
المصارف التجارية، الاردن.	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة	
بلغ حجم العينة (183) مستجيباً من شركات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والأجهزة الالكترونية.	عينة الدراسة	
سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقه.	ابعاد الدراسة	
المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار(t).	الأساليب الإحصائية	

<p>وجود علاقة ارتباط تراوحت ما بين القوية والمتوسطة بما يظهر طبيعة العلاقات المتغيرة وان التحسين في الأداء التشغيلي لا يتم بدون وجود عوامل التغيير الناعمة مثل (التوجه الريادي) وهنا يجب على قادة المنظمات عدم الاعتماد على العوامل المادية فقط عند وضع أليات</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>تحسين الأداء التشغيلي ولكن يجب تحقيق التوازن بين متطلبات التحويل التكنولوجي وغرس قيم الريادة في القيام بالأعمال بين المرؤوسين وبما ينعكس على احداث التغييرات الجوهرية على رؤية الإدارة.</p>	
<p>تصميم برامج التدريب التي تساهم في قيادة المعرفة لدى المرؤوسين واستعمال سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج لتكون مصدر لإلهام العاملين وانفتاحهم على التكنولوجيا الجديدة كذلك واستعمال سلوكيات القيادة (المنفتحة والمنغلقة) لإعادة تجميد القيم الريادية والالتزام بالمعايير والخطط الموضوعة وعدم الانحراف عنها .</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة) (2020).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>4-1</p>
<p>الشمري ، رافع محمد علي</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>ما مستوى ممارسات القيادة البارعة التي تتبناها المديرية قيد الدراسة؟ ما مستوى ونوع القوة التنظيمية التي يتم التعامل بها داخل المديرية قيد الدراسة؟ ما مستوى النجاح الاستراتيجي الحالي في المديرية قيد الدراسة؟</p>		<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>اختبار التأثير التفاعلي للقوة التنظيمية في العلاقة بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي.</p>		<p>هدف الدراسة</p>
<p>مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>		<p>اسلوب الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة (107) منتسب في مديرية المرور.</p>		<p>عينة الدراسة</p>

سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة .	ابعاد الدراسة
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، مستوى الإجابة، شدة الإجابة، الأهمية الترتيبية.	الأساليب الإحصائية
ان الخبرة التي تمتلكها القيادات في المديرية امر مهم في تعزيز قابليات الافراد في المديرية اتجاه تحقيق افضل مستويات العمل عن طريق فرق عمل متماسكة وتميز الافراد المبدعين وبناء منظومة من العلاقات القوية.	اهم الاستنتاجات
تعزيز القوة التنظيمية في مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة، والتركيز على ابعاد سلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمنغلقة) ودورها في زيادة قدرة المديرية على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما يتعكس في تحقيق الاستدامة في النجاح الاستراتيجي.	اهم التوصيات

دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الأبداع في مكان العمل دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة كربلاء (2020).	عنوان الدراسة وسنتها	5-1
الظالمي، محمد جبار هادي، وبناي، ضياء فالح	اسم الباحث	
هل هناك تصور واضح عن ماهية ابعاد سلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمنغلقة) لدى الكليات المبحوثة ؟ هل هناك علاقة بين القيادة البارعة والأبداع في مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية؟	مشكلة الدراسة	
كشف آلية العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية .	هدف الدراسة	
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة	
بلغ حجم العينة (88) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد.	عينة الدراسة	

سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.	ابعاد الدراسة
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، شدة الاجابة، الاهمية النسبية، معامل التفسير " R^2 "، قيمة (F) الجدولية.	الأساليب الإحصائية
أهمها ضعف واضح في انتهاج سلوكيات القيادة البارعة وكذلك تهيئة مناخ الأبداع في العمل. متغير سلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمنغلقة) له ارتباط معنوي موجب بالأبداع في مكان العمل من وجهة نظر التدريسين وبالتالي تشكل تأثيراً مهماً على ابعاد ومكونات الابداع، في تلك التأثيرات كانت على بعد مناخ الأبداع.	اهم الاستنتاجات
ضرورة تطوير القدرات الإدارية والمهارية لقيادة الكليات ولرؤساء الأقسام العلمية عند اشغالهم المواقع القيادية وكيفية مواجهة حالة التناقض المتمثلة بالأنشطة التقليدية وتلك المتعلقة بالبحث والتطوير والأبداع من خلال تنمية مهاراتهم في الدورات التدريبية والتطويرية .	اهم التوصيات

توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية "دراسة تحليلية لدار الثقافة والنشر الكردية" (2020).	عنوان الدراسة وسنتها	6-1
العلاق، انتصار خلف حسين	اسم الباحث	
هل لدار الثقافة والنشر الكردية القدرة على توظيف سلوكيات القيادة البارعة، بنوعها (المنفتحة والمنغلقة)؟	مشكلة الدراسة	
تهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير وارتباط سلوكيات القيادة البارعة بالثقافة التنظيمية ومدى توفر تلك السلوكيات لدى القادة في الدار.	هدف الدراسة	
دار الثقافة والنشر الكردية.	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة	
بلغ حجم العينة (28) مستجيباً.	عينة الدراسة	
سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.	ابعاد الدراسة	

<p>الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الاساليب الإحصائية</p>
<p>أظهرت دار الثقافة والنشر الكردية تبنيها لممارسة سلوكيات القيادة البارعة المتجسدة بسلوكيات القيادة (المنفتحة والمنغلقة) فضلا عن امتلاكها اغلب أبعاد الثقافة التنظيمية، من القيم والمعتقدات والتوقعات و المشاركة التي جاءت بنتائج متفاوتة وكذلك أثبتت، توظيفها للقيادة البارعة عن طريق اهتمامها بسلوكيات القيادة المنفتحة من اجل الوصول الى الأهداف، ورعاية الإبداع والأفكار الجيدة المثمرة، وتحسين مستوى أداء والتزام أفرادها بقواعد وإجراءات العمل .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية للمرؤوسين وهي: (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية و المشاركة) ، من اجل تعريف العاملين بالقواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالعمل، وضرورة الاهتمام بسلوكيات القيادة البارعة باستخدام المرونة بين القيادة المنفتحة والمنغلقة ، لأنها تعد من أهم أبعاد القيادة البارعة، وذلك لدورها في تعزيز الثقافة التنظيمية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>الدور الوسيط للتأهب الريادي لتأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق الاستراتيجي بحث تحليلي لعدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة (2021).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>7-1</p>
<p>حسان ، ضياء طالب محمد</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>هل تمتلك المنظمة المبحوثة قيادة بارعة تميزها عن منافسيها ضمن قطاع بيئتها؟ ما مستوى وطبيعة تبني المنظمة المبحوثة للتفوق الاستراتيجي عند أداء أنشطتها ؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	

هدف الدراسة	تحديد مستويات القيادة البارعة والتأهب الريادي والتفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (سلوكيات القيادة البارعة والتأهب الريادي والتفوق الاستراتيجي).
مكان التطبيق	وزارة الإعمار والإسكان والاشغال والبلديات العامة.
اسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (94) عضواً من اعضاء مجلس الادارة (مدير عام، معاون مدير عام ، مدير قسم).
ابعاد الدراسة	سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة.
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، الاختبار (t).
اهم الاستنتاجات	لجوء قيادات المنظمات المبحوثة الى سلوكيات القيادة المنفتحة عندما تحاول تعزيز مستوى القيادة البارعة من خلال افساحها المجال لطرح الأفكار الخاصة، فضلاً عن تشجيعها انجاز المهام اعتماداً على الذات بشكل لا يلبي الطموح. ثبت اعتماد قيادات المنظمات المبحوثة سلوكيات القيادة المنغلقة في تحسين مستوى القيادة البارعة، لاسيما انها تعمل على مراقبة تنفيذ الاعمال والاهداف الخاصة للدائرة بكفاءة ونتاجية، فضلاً عن ميلها الى اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حال حدوث أي خطأ.
اهم التوصيات	ينبغي تعزيز سلوكيات القيادة المنفتحة وبما يزيد من مستوى القيادة البارعة في المنظمات المبحوثة. متابعة المسؤولين للمعلومات ذات العلاقة بالأخبار والمنشورات التجارية ذات العلاقة بمستقبلها.

2- الإسهامات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بـ(القيادة البارعة):

<p>Ambidextrous Leadership for creativity: The Influence of Culture(2011) القيادة البارعة نحو الابداع : تأثير الثقافة</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>1-2</p>
<p>Bledow et al. (2011)</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>حاجة القادة لتحفيز الإبداع بين أتباعهم، وفي الوقت نفسه تبسيط أعمالهم، وكذلك تزايد عولمة الشركات هو عامل ثانٍ يزيد من التعقيد وي طرح تحديات للقيادة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>تطوير نظرة جديدة للقيادة نحو الإبداع واقتراح تناوب القادة الفاعلين بين مجموعة واسعة من السلوكيات وضبط نهجهم في تلبية متطلبات الابداع المتغيرة، ويشار إلى ذلك باسم القيادة البارعة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>جامعة Ghent - بلجيكا.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقية.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط.</p>	<p>الاساليب الإحصائية</p>	
<p>بلغت حجم العينة (282) مستجيباً.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>يساهم كل من التكيف والتغيير والتجريب والوعي الثقافي ومهارات القيادة العامة والاستعداد للمفاجآت في نجاح القيادة البارعة نحو الابداع.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>وجوب الالتزام بأسلوب قيادة محدد يكون أكثر فاعلية للابتكار. هناك حاجة إلى التناوب بمرونة بين السلوكيات المختلفة وتكييفها لمواقف مختلفة على أساس فهم القوى المتضاربة الكامنة. أن القادة بحاجة لتطوير مجموعة واسعة من تكتيكات القيادة لتمكين متطلبات الابداع.</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

Ambidextrous leadership and team creativity (2015). القيادة البارعة وإبداع الفريق.	عنوان الدراسة وسنتها	2-2
Zacher & Rosing	اسم الباحث	
القدرة على تعزيز السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لدى الفريق عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم ومرونة التبديل بين تلك السلوكيات.		مشكلة الدراسة
أجراء أول اختبار تجريبي لأهمية نظرية القيادة البارعة للإبداع واختبار التفاعل بين (سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة) وإبداع الفريق.		هدف الدراسة
أستراليا - شركات الهندسة المعمارية الصغيرة والمتوسطة الحجم.		مكان التطبيق
المنهج الوصفي التحليلي.		اسلوب الدراسة
شملت الدراسة (33) قائد فريق في مجال التصميم المعماري مع (90) من العاملين معهم ضمن مجموعات وفرق عمل من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.		عينة الدراسة
سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.		ابعاد الدراسة
الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار، ومقياس (t).		الاساليب الاحصائية
التفاعل بين سلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقيادة البارعة يعزز من إبداع الفريق بمستوى اعلى من السلوكيات التي تمارسها القيادة التحويلية. يمكن للمنظمات تدريب قادة الفريق على سلوكيات القيادة البارعة لزيادة ابتكار الفريق.		اهم الاستنتاجات
تعزيز إبداع الفريق بمستوى اعلى من السلوكيات التي تمارسها القيادة التحويلية. ضرورة تحديد طرق تسهيل الابتكار التنظيمي، لأنه يساهم في التوظيف ونمو المنظمات فضلاً عن الانتعاش الفردي والمجتمعي.		اهم التوصيات

<p>Ambidextrous Leadership in Innovation A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors (2017) القيادة البارعة في الابتكار: دراسة حالة متعددة لدور قادة الابتكار في تحقيق التوافق بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.</p>	<p>عنوان الدراسة وستنها</p>	<p>3-2</p>
<p>Ahlers,& WiIm</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>كيف يتم التثبيت أن المفهوم الجديد نسبياً للقيادة البارعة في الابتكار مع سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة المتعارضة والمتكاملة ارتباطاً إيجابياً بتعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية على التوالي بين المرؤوسين؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>استكشاف القيادة البارعة والتعرف على دورها في الابتكار، وحاولت تفسير كيفية تحقيق التوافق من قبل القادة بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة على طوال عملية الابتكار، واختبرت تأثير سلوكيات القيادة البارعة في عملية الابتكار والعلاقة بين القيادة البارعة والابتكار.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>شركات التصنيع الألمانية.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الاساليب الإحصائية</p>	
<p>بلغت حجم العينة (5) من كبار المديرين العاملين .</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>توصلت الدراسة إلى ان القادة البارعين يؤدون دوراً محورياً في دعم عملية الابتكار طوال عملية الابتكار. ان القادة البارعين يناوبون بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لدعم مستوى الابتكار بالمنظمة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>وجوب قيام قادة الابتكار بمواءمة سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة المحددة حديثاً خلال عملية الابتكار. شرح الاستراتيجية المعقدة لسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة وتطوير نموذج يوضح تلك الاستراتيجية المتزامنة مع سلوك القادة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role of Project Culture(2017). القيادة البارعة واداء المشروع المستند للاستدامة : دور ثقافة المشروع.</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>4- 2</p>
<p>Zheng, et al.</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>هل للقيادة البارعة والاداء المستدام دور في الثقافة لمشاريع البناء الصينية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>اختبار العلاقة بين القيادة البارعة والاداء المستدام لمشاريع البناء الصينية والثقافة منجزاً وسيطاً.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>مشاريع البناء الصينية- الصين.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>بلغت العينة (217) فرداً من قادة المشروع والاعضاء .</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الأساليب الاحصائية</p>	
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين القيادة البارعة وأداء المشروع والثقافة. ايضاً كان هناك تأثير للوساطة بين القيادة البارعة وأداء المشروع عن طريق الثقافة، القيادة البارعة كمتغير مستقل ببعديّة سلوك القيادة المنفتحة وسلوك القيادة المنغلقة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>توسيع نتائج هذه الدراسة عن طريق التركيز على المستويات المتعددة ، تجاوز المستوى الفردي ومستوى المشروع ومستوى الشركة. الافادة من الجانب النظري والمساهمة في تحديد ابعاد القيادة البارعة للافادة منها في الجانب العملي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>A double – edged sword :the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors(2020). سيف ذو حدين: تأثير القيادة البارعة على سلوكيات التابعين المبتكرة (2020).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>5-2</p>
<p>Wang,et al</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>كيف يتم تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة ودورها في عمليات الابداع؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>بحث تأثير القادة البارعين في سلوكيات المبتكرة للتابعين من خلال التركيز على اهمية الابتكار وتوجيه المتابعين الى تطوير السلوكيات المبتكرة وتحفيز المتابعين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>الشركات الخدمية- الصين.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>بلغت العينة (416) مستجيباً.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>	
<p>ان تركيز المنظمات على اختيار القادة الذين لديهم قدرة عالية على التبديل بين الاولويات وايصال هذه الاولويات بشكل فعال الى اتباعهم، وللقيادة البارعة وجهان يمكن ان تعزز وترتقي بالسلوك الابتكاري.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>تنمية الممارسات التي تتضمن كل من السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتشجيع واكتشاف العمليات الابداعية والقدرة على استغلال المبدع منها. وجوب اتباع استراتيجية الاعمال التي تكون أكثر ملاءمة لاستعمال مواردها من المنافسين وكذلك أكثر ديناميكية فيما يتعلق بالقدرات والموارد .</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

3- الاسهامات السابقة باللغة العربية المتعلقة بـ (الأداء العالي):

1-1	عنوان الدراسة وسنتها	تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الاداء العالي للمنظمات(2010).
	اسم الباحث	الجوفي ،علياء سعيد عباس
مشكلة الدراسة	يعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الحديثة والمهمة وبحاجة لمزيد من الدراسات وبخاصة في منظمات الادارة العامة. ليس لرأس المال الاجتماعي دور في تحقيق الاداء العالي .	
هدف الدراسة	قياس مستوى جودة حياة العمل ومدى تطبيق برامجها في العينة المبحوثة. قياس مستوى رأس المال الاجتماعي الموجود فعلاً في العينة المبحوثة .	
مكان التطبيق	دائرة الخدمات الفنية والادارية، ودائرة التقييس ودائرة السيطرة النوعية الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد.	
اسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.	
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (140) مستجيباً.	
ابعاد الدراسة	اعتمدت الدراسة على عدد من الابعاد لمتغير الاداء العالي هي:(القيادة، الافراد، الفريق).	
الاساليب الاحصائية	الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، اختبار (t).	
اهم الاستنتاجات	ظهر رأس المال الاجتماعي بمستواه العالي يفيد في وجود الأفكار الجديدة التي تطرحها الجماعات في العمل والرغبة في حل المشكلات الصعبة التي يواجهها الافراد وزيادة الاستعمالات الجديدة لطرائق العمل مع ظهور حالات التفوق في تحسين الاداء.	
اهم التوصيات	تقوية صلاحيات الموظفين بالتصرف واتخاذ القرارات دون العودة الى الرئيس المباشر ،وضمن حدود معينة من خلال عقد الاجتماعات واللجان التي يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم الذي يساعد في احساس الموظفين بالانتماء الى العمل ، كما يساعد في رفع الدافعية والاداء .	

التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الاداء العالي(2014).	عنوان الدراسة وسنتها	2-1
الغراوي ، رضا جبار جاسم	اسم الباحث	
كيف ظهر مفهوم تطوير الموارد البشرية؟ وكيف تطور بمرور الوقت؟ ماهي متغيرات التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية؟ وماهي متطلبات تبني تطبيقه؟	مشكلة الدراسة	
توجيه الاهتمام نحو ضرورة البحث في موضوع التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية نظراً لما يمكن ان يقدمه من فوائد للمنظمات وبمختلف انواعها، عن طريق تحقيقها وتميزها بالأداء العالي الذي يمنحها التفوق والتميز بالأداء على المنظمات الاخرى التي هي في الميدان نفسه.	هدف الدراسة	
وزارة البلديات والأشغال العامة- بغداد.	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة	
عينة مكونة من(80) مستجيباً من القيادات الإدارية العاملة في وزارة البلديات والاشغال العامة.	عينة الدراسة	
الفرق الموجهة ذاتيا، التعلم المنظمي، تكنولوجيا الانتاج المتكامل، ادارة الجودة الشاملة، اشراك العاملين.	ابعاد الدراسة	
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط لسبيرمان، والانحدار الخطي البسيط .	الاساليب الاحصائية	
الوزارة موضوع البحث تفتقر الى عملية التطوير الاستراتيجي لمواردها البشرية والذي كان له علاقة ارتباط قوي وتأثير عالي معنوي بالأداء العالي.	اهم الاستنتاجات	
زيادة وتوسيع الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإعطاءها بعداً استراتيجياً، في تنفيذ الاستراتيجية قيد الصياغة ولتنطلق من مجرد اجراءات روتينية لا نجاز معاملات (شؤون الموظفين) الى العمل على تحقيق الاستراتيجيات وانجاز الاهداف والمساهمة في مسؤولية تطوير ملاكات الوزارة والمديريات التابعة لها. تحتاج الوزارة إلى الاهتمام بتوزيع فرص التدريب والتطوير على مواردها البشرية بعدالة وأن تتم على وفق أسس علمية سليمة عن طريق دراسة جوانب الضعف في الاداء والعمل على تطويرها للمستوى المناسب للتميز بالأداء العالي.	اهم التوصيات	

<p>استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة (2017).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>3-1</p>
<p>صيهود، احمد قاسم</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>غياب الدراسات التي تتعلق في موضوع البحث، أذان اغلب الدراسات في حقل الموارد البشرية تناولت دراسة استراتيجيات الموارد البشرية. ضعف التركيز على اهمية استراتيجيات التوظيف والنظر اليها بمعزل عن نظيراتها من استراتيجيات الموارد البشرية. إذ استدعت الضرورة التعرّيج عليها ومحاولة تفسير مدخلاتها وتأثيرها في الانشطة الرئيسة للمنظمة ومدى انعكاس عملياتها الفرعية في الاداء العالي.</p>		<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تحديد متغيرات استراتيجية توظيف الموارد البشرية ومتطلبات تبني تطبيقها في المنظمة المبحوثة. تشخيص ابعاد الاداء العالي (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة التنظيمية) التي تتوافق مع استراتيجية توظيف الموارد البشرية. تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث، وضرورة السعي لتحقيق الأداء العالي كركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة. تقديم جملة من الحلول والتوصيات للمنظمة المبحوثة في ضوء نتائج الواقع العملي للوزارة.</p>		<p>هدف الدراسة</p>
<p>وزارة الزراعة العراقية.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>		<p>اسلوب الدراسة</p>
<p>عينة مكونة من (170) مستجيباً من القيادات الادارية العاملة في وزارة الزراعة.</p>		<p>عينة الدراسة</p>
<p>القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة التنظيمية.</p>		<p>ابعاد الدراسة</p>
<p>النسبة المئوية للتكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون .</p>		<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>وجود ضعف في عملية الاختيار للموارد البشرية، اذ لم يكن هناك تحليل</p>		<p>اهم الاستنتاجات</p>

واضح لوظائف الوزارة من اجل تحديد اهم المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وكذلك سير عملية الاختيار وفق مبدأ السرية وعدم العلانية والوضوح والشفافية في الإجراءات المعتمدة مما يضعها امام علامات استفهام كبيرة تقودها نحو الخطأ في الاختيار الصحيح للوظائف الشاغرة.	
زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بصفقتها من اصول المنظمات العامة الرئيسية في قيادة الوزارة نحو تحقيق الاداء العالي. تفعيل نظام الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لأقسام ادارة الموارد البشرية في الدوائر والشركات التابعة للوزارة.	اهم التوصيات

عنوان الدراسة وسنتها	4-1
دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي (2018).	اسم الباحث
العامري، علي عبد الحسين حميدي	
ما المحتوى المفاهيمي للأداء العالي، مداخل، نماذجه، متطلبات ومكونات بناء منظمات الأداء العالي، فضلاً عن أبعاده ومتطلبات تطوير ثقافة الأداء العالي؟	مشكلة الدراسة
بيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي.	هدف الدراسة
معامل الاسمنت في العراق.	مكان التطبيق
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة
بلغ حجم العينة (125) من المديرين، ومديري الاقسام، ومديري الشعب.	عينة الدراسة
جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفاعل، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة.	ابعاد الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، شدة الإجابة، مُعامل الاختلاف، اختبار (t).	الاساليب الاحصائية

تفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً يؤثر إيجاباً وبشكل واضح في الأداء العالي. تبني مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها ومسمياتها الإدارية والتشغيلية وتطوير القابليات البشرية والمعرفية لخلق مصادر جديدة للتحسين المستمر استجابة لتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية لها.	اهم الاستنتاجات
ضرورة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيراً والتي تقود إلى تبني متطلبات الأداء العالي كافة من تحسين جودة الإدارة والعاملين ومن ثم الوصول إلى المنتجات (الصديقة للبيئة).	اهم التوصيات

عنوان الدراسة وسنتها	5-1
دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي (2019)	
اسم الباحث	مهدي ، رحمن خضير محمد
هل يوجد ضعف في ادراك اهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الاداء؟	مشكلة الدراسة
بيان دور التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) في تحقيق الاداء العالي(كمتغير تابع) ولأجل تحقيق ذلك اعتمد على ابعاد التخطيط الاستراتيجي والاداء العالي .	هدف الدراسة
قيادة حرس حدود المنطقة الخامسة- النجف الاشراف.	مكان التطبيق
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة
بلغ حجم العينة (220) ضابطاً .	عينة الدراسة
التحسين المستمر، الانفتاح وتوجه العمل، جودة الادارة، جودة القوى العاملة، التوجه طويل الامد.	ابعاد الدراسة
المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومستوى الإجابة وشدتها، اختبار (t)، قيمة (F).	الاساليب الاحصائية

<p>وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والاداء العالي، وحصل بعد التوجه الاستراتيجي على اعلى علاقة ارتباط بالأداء العالي وبنسبة(0.88%)، وهذا ينسجم ويتلاءم مع طبيعة عمل قيادة حرس حدود المنطقة الخامسة، وجاء بعد الرقابة والتقييم بالمرتبة الاولى وبنسبة(0.99%) حسب قوة التأثير في الاداء العالي، مما يتطلب تعزيز الاهتمام بهذا البعد.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل القيادة بأبعاده لما له من دور بارز في تحقيق اعلى مستوى للأداء العالي. استحداث شعبة تحت عنوان البحث والتطوير تعنى بالأبداع والابتكار والتحسين المستمر عمليات المنظمة كافة مما يساهم في تطوير وتحسين قابليات افرادها بالشكل الذي يساهم في ترسيخ مفهوم الاداء العالي .</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي (2021)</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>6-1</p>
<p>الغزاوي، كرار علي حسين</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>هل تساهم القيادة الاستراتيجية في التأثير بمنسوبي هيئة الحشد الشعبي ودفعهم باتجاه تعزيز الأداء العالي؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق ابعادها في تعزيز الاداء العالي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>بلغ حجم العينة (260) مستجيباً.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه الطويل المدى، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظف.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، مستوى الاجابة وشدتها، معامل</p>	<p>الأساليب الاحصائية</p>	

الارتباط البسيط (بيرسون)، معامل الانحدار الخطي البسيط.	
وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي في هيئة الحشد الشعبي. أن هيئة الحشد الشعبي تعمل على تقييم عاملها باهتمام بالغ ما يؤثر في توافر التركيز على العاملين في الهيئة والمحافظة على مستوى العلاقات الجيدة مع المنتسبين الذين يعملون لديها مع أخذها بنظر الاعتبار الاهتمام البالغ بهم.	اهم الاستنتاجات
على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل عبر تحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة .	اهم التوصيات

4-الاسهامات السابقة باللغة الاجنبية المتعلقة بـ(الاداء العالي):

Dimensions of a high performance management system An exploratory study of the US casual restaurant segment. أبعاد نظام إدارة عالي الأداء: دراسة استكشافية لقطاع المطاعم غير الرسمية في الولايات المتحدة. (2009)	عنوان الدراسة وسنتها	1-2
Kevin &Michael	اسم الباحث	
كيف يتم إجراء دراسة استكشافية تحظى بالإجماع بين المتخصصين في صناعة المطاعم والأكاديميين وخبراء الصناعة الخارجيين في مجموعة العمل لممارسة أنظمة إدارة عالية الأداء؟		مشكلة الدراسة
إجراء دراسة نوعية استكشافية باستعمال المقابلات وتقنية دلفي وبيانات الشركة التي ستحصل على الاجماع بين المتخصصين في صناعة المطاعم والأكاديميين وخبراء الصناعة الخارجيين في العمل نظام إدارة عالي الأداء.		هدف الدراسة

مكان التطبيق	قطاع المطاعم غير الرسمية في الولايات المتحدة.
اسلوب الدراسة	المنهج الاستكشافي.
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة التي شملها البحث (9) مستجيب تمثلت بمديري المطاعم.
ابعاد الدراسة	تبادل المعلومات، المشاركة والتمكين، فرق ذاتية الإدارة، التدريب وتنمية المهارات، جودة العمل.
الاساليب الاحصائية	المقابلات للدراسة التجريبية، وطريقة دلفي، وجمع البيانات الثانوية.
اهم الاستنتاجات	ان المديرين على مستوى الوحدة هم الذين يقررون توسيع أداء وحدات المطاعم الفردية غير الرسمية التي تركز على خلق القيمة مع نظام إدارة عالية الأداء. ان المنظمات العالية الاداء تكون قادرة على تزويد الموظفين ببيئة العمل الأكثر إمتاعاً وإشباعاً قدر الإمكان وتحقيق التوازن بين ذلك مع منزلتهم وحياتهم الشخصية.
اهم التوصيات	ضرورة خلق اختلافاً جوهرياً في طريقة رأس المال البشري غير المادي ينظر إليها في مؤسسات الخدمة العالية الأداء. على المديرين خلق قيمة إضافية للمطعم مقابل استنزاف الموارد أو إنفاق رأس المال .

<p>The effectiveness of knowledge sharing and collaboration in creating high performance work teams.(2011) . فاعلية مشاركة المعرفة والتعاون في بناء فرق عمل عالية الأداء.</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>2-2</p>
<p>Gelder,Susan,Van</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>كيف يتم ايجاد برنامج رسمي تنفيذي لتشجيع تبادل المعرفة ونقلها بين الموظفين؟ ما مدى فاعلية القادة في تعزيز المعرفة المشاركة في مؤسسة سلسلة التوريد؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>تحليل الملاحظات والبيانات المستخرجة من الموظفين لتنظيم سلسلة التوريد لشركة (XYZ Aerospace Company)، في وضع خطة أو نموذج لتشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين لخلق فرق عمل عالي الأداء. تحديد مستوى تأثير الخطة أو النموذج على سلوك الموظف وروحه المعنوية أثناء التركيز على التقييم النهائي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>شركة (XYZ Aerospace Company) في لونغ بيتش، كاليفورنيا.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>بلغ حجم العينة التي شملها البحث (144) مستجيباً تمثلت بالمستوى الإداري المتقدم.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة الموظفين.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معامل الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>	
<p>أن تعزيز تبادل المعرفة له تأثيراً إيجابياً في الروح المعنوية وعلى السلوك وأن قادة المنظمة يشجعون على الانفتاح وتبادل المعرفة بين الموظفين.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>العمل على بناء فرق عمل وذلك لتحسين الأداء والعمل على وضع خطة أو نموذج لتشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين لخلق فرق عمل عالية الأداء. وضرورة تشجيع الأداء عن طريق مشاركة الموظفين والإدارة الذاتية والالتزام، والشعور بالاستقلالية والتمكين .</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>Strategic Philosophy And High Performance: Implications For Managers Of SMS. فلسفة الاستراتيجية والأداء العالي: تطبيقات لمديري المشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم. (2015).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>3-2</p>
<p>Parnell& Laster</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>كيف يواجه مديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة بعض التدخلات الحرجة المهمة عند صياغة الاستراتيجية لمنظمتهم؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>قياس وتحليل علاقة الارتباط والاثربين استراتيجية الاعمال والأداء العالي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>المنظمات الصغيرة والمتوسطة البريطانية.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي .</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>بلغت العينة (128) من مديري الأقسام وكبار المديرين.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>التحسين المستمر، الانفتاح وتوجه العمل، جودة الادارة، جودة القوى العاملة، التوجه الطويل الامد.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، اختبار (t)، معامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>	
<p>ان الاستراتيجية المرنة والمتسقة والتي تشرك القيادات الإدارية الوسطى في صياغة الاستراتيجية بشكل من الاعلى الى الأسفل او من الأسفل الى الأعلى تعمل على استدامة الأداء العالي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات المنظمات الكبرى.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>على مديري المنظمات صياغة استراتيجية فاعلة بأن تكون مرنة لتتمكن من تغييرها مع التغيرات البيئية بما يحقق الاداء العالي لها، على الادارة العليا الحفاظ على سرية استراتيجيتهم وعدم البوح بها للمنظمات الاخرى، العمل على تدريب وتطوير العاملين من اجل تحسين ادائهم.</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>Suitability of the high performance organization framework to Egyptian ICT companies(2016) . ملائمة الإطار التنظيمي عالي الاداء لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية.</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>4-2</p>
<p>De Waal, et, al</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>هل يمكن التحقق من صحة اطار عمل منظمات الأداء العالي لصناعة تكنولوجيا المعلومات المصرية بحيث يمكن استعماله لتحسين اداء شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية ؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>التعامل مع حاجة منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية الى تبني الممارسات العالية الاداء من اجل المساهمة في تنمية مصر .</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>جمهورية مصر العربية- شركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>	
<p>شملت عينة الدراسة (284) مستجيباً.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>التحسين المستمر، جودة الادارة، جودة العاملين، التوجه طويل الأمد.</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي.</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>	
<p>ان المديرين المصريين النموذجين هم مديرون اتوقراطيون يشاركون المعلومات او يجربونها بناءً على مشاعرهم الخاصة تجاه ما هو ضروري وما هو غير ضروري مع اجراء بعض التعديلات، وان اطار منظمات الاداء العالي مناسب بالفعل لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية لتقييم وضعها نحو الاداء العالي، ولتحديد نقاط القوة والضعف في كل شركة بدقة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>اتخاذ اجراءات تحسين دقيقة تستهدف نقاط الضعف المحددة التي حددت من خلال الدراسة، وأن المنظمات المبحوثة يجب أن تدرك أن وجود مديرين يتسمون بالخبرة يساهمون في التنظيم الأداء ، مثل الثقافة</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

والصفات الإدارية، ورضا العاملين. يجب على منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية ان تدرك وجود مدرين يتسمون بالخبرة العالية التي تعد عاملاً مهماً في تطوير اداء المنظمة.

Aligning High Performance Work Systems with Internal Organizational Context: Case Studies from Sri Lankan IT Companies(2017). موائمة أنظمة العمل عالية الأداء مع السياق التنظيمي الداخلي دراسات حالة في منظمات تكنولوجيا المعلومات السريلانكية .	عنوان الدراسة وسنتها	5 -2
Cooray & Dayarathna	اسم الباحث	
ما ممارسات انظمة العمل عالية الاداء المطبقة فيها؟ كيف ينظر الموظفون (الإداريون وغير الإداريين) إلى أنظمة العمل العالية الاداء المنفذة في منظماتهم؟ وهل ويستجيبون لها؟ ما الآثار المترتبة على قوة أنظمة العمل العالية الاداء في الهيكل التنظيمي ؟	مشكلة الدراسة	
تحديد ما هي ممارسات أنظمة العمل العالية الاداء المطبقة في المنظمات المبحوثة، ومدى ادراك العاملين لهذه الانظمة، استكشاف آثار قوة أنظمة العمل العالية الاداء في الأداء في الأداء التنظيمي.	هدف الدراسة	
منظمات تكنولوجيا المعلومات في سريلانكا.	مكان التطبيق	
المنهج الوصفي التحليلي.	اسلوب الدراسة	
بلغ حجم العينة (90) من الموظفين العاملين في منظمات تكنولوجيا المعلومات.	عينة الدراسة	
التحسين المستمر، الانفتاح وتوجه العمل، جودة الادارة، جودة القوى العاملة، التوجه طويل الامد.	ابعاد الدراسة	
التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، اختبار (t).	الاساليب الاحصائية	
يجب ان يكون محتوى أنظمة العمل عالية الاداء وعملية التنفيذ جيدة، ضرورة التوافق والتآزر بين أنظمة العمل العالية الاداء وممارسات الموارد البشرية، لابد ان تكون عملية تنفيذ هذه الممارسات بالمستوى المطلوب حيث يجب على	اهم الاستنتاجات	

العاملين ان ينظروا الى نظام ادارة الموارد البشرية على انه شديد في التميز والاتساق والانضباط، مما يؤدي الى خلق مناخ ملائم يعمل على زيادة الولاء والرضا الوظيفي.	
اهم التوصيات	ضرورة دعم الادارة العليا للعاملين عبر تطبيق انظمة العمل العالية الاداء لان لكل موظف في المنظمة له دور يؤديه في تحقيق النجاح، وعلى الادارة العليا ايضا النظر في العلاقة بين انظمة العمل العالية الاداء ومواقف العاملين.

عنوان الدراسة وسنتها	Developing a change approach for the Transition to a high performance organization.(2017) . تطوير منهج التغيير للانتقال إلى منظمة عالية الأداء	6-2
اسم الباحث	Heijtel & André de Waal.	
مشكلة الدراسة	مدى امكانية المديرين في التحكم في كل جانب من جوانب مبادرة التغيير بين أعضاء المنظمة نحو منظمة عالية الاداء عندما يتم تكليفهم بصياغة وتنفيذ تدخلات التغيير الخاصة.	
هدف الدراسة	تهدف الى مساعدة المديرين في سعيهم المستمر إلى إنشاء وتنفيذ مصادر جديدة للميزة التنافسية وطرائق تحقيق الأداء العالي المستدام لتصبح منظمة عالية الأداء .	
مكان التطبيق	ثلاث شركات إعلامية إقليمية في هولندا في مجال الاعلام.	
اسلوب الدراسة	الوصفي التحليلي.	
عينة الدراسة	بلغت حجم العينة (60) مستجيباً.	
ابعاد الدراسة	التحسين المستمر ،الانفتاح والتوجه الفعال ،جودة الادارة القوى العاملة ،التوجه الطويل الامد.	
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، اختبار (t).	
اهم الاستنتاجات	اثبتت الدراسة ان المنظمة العالية الاداء تساعد المنظمات بعد ان تم التحقق من صحته في العديد من البلدان على تحسين ادائها. أن الذين تمت مقابلتهم كانوا خبراء مشاركين في مبادرة التغيير الكاملة نحو منظمة عالية الاداء،	

والأشخاص الذين تمت مقابلتهم جعلت النتائج أكثر قوة، ويمكن أن تشمل وجهات النظر من غير الخبراء .	
استعمال إطار عمل منظمة عالية الاداء كأساس لمزيد من البحث في طرق ووسائل تغيير المنظمات بنجاح إلى كيانات عالية الأداء. تقييم ما إذا كان نهج التغيير المنظمات يعمل في بيئة غير الربحية أو الحكومية.	اهم التوصيات

The antecedents affecting for high performance organizations of public companies in Thailand.(2020). الاسبقيات التي تؤثر في منظمات الاداء العالي في الشركات العامة في تايلاند.	عنوان الدراسة وسنتها	7-2
Kortana et al.	اسم الباحث	
ما مدى امكانية جعل منظمة الاداء العالي تكون واثقة من انها ستكون سياسة قادة المنظمة تنتهي بنتيجة تشغيلية جيدة وتكون مريحة ومستدامة؟	مشكلة الدراسة	
دراسة السوابق التي اثرت في انشاء منظمة عالية الاداء. دراسة امكانية وجود منظمة عالية الاداء تؤدي الى الاستدامة.	هدف الدراسة	
شركات سوق الاوراق المالية التايلندية.	مكان التطبيق	
دراسة استطلاعية (نوعية).	اسلوب الدراسة	
بلغت حجم العينة (20) مستجيباً.	عينة الدراسة	
تطوير القيادة والادارة، بناء فرق عالية الاداء، مشاركة العاملين والتطوير، محاذاة النظام والعملية، انشاء ثقافة المنظمة، تطوير الفريق التنفيذي، التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.	ابعاد الدراسة	
الوسط الحسابي، النسبة المئوية.	الاساليب الاحصائية	
تحديد عامل تطوري جديد هو ابداع الادارة المتعددة الثقافات (التنوع) من اجل التمكن من العيش معاً بسعادة دون مشاكل العرق والدين والمفاهيم السياسية والجنس والثقافة.	اهم الاستنتاجات	

استعمال إطار عمل ومجموعة التركيز بنتائج واضحة والتركيز على ادارة الاداء العالي، وتقييم اداء العمل، المراقبة المستمرة للعمل، والاهتمام بمستوى تأثير عامل الابتكار في الادارة عبر الثقافات عن طريق العولمة والتكنولوجيا.	اهم التوصيات
--	--------------

ثانياً- مجال الإفادة من الإسهامات المعرفية السابقة:

- 1- **إثراء الجانب النظري:** ساهمت البحوث السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري وذلك بطريقة مباشرة عبر الاقتباس من هذه البحوث والاستفادة منها في تأطير الجانب النظري وبطريقة غير مباشرة عن طريق الاستدلال على مصادر ومواقع الكترونية جديدة التي ذُكرت في الدراسات السابقة وتم البحث عنها وتحصيل نسبة كبيرة من تلك البحوث وهذا ما أفاد في إغناء البحث الحالي وبشكل كبير.
- 2- **تطوير منهجية البحث:** أفاد الاطلاع على البحوث السابقة من قبل الباحث في فهم المناهج العالمية المتبعة في الدراسات المشابهة للدراسة الحالية وهذا ما ساهم وبشكل كبير في بناء وإعداد منهجية البحث الحالي من ناحية صياغة المشكلة والأهداف والأدوات المستخدمة .
- 3- **بناء أداة البحث:** شاركت البحوث السابقة وبشكل مباشر في بناء أداة البحث (الاستبانة)، وذلك عن طريق الاطلاع على الأدوات المستخدمة في البحوث المشابهة والاعتماد عليها في البحث الحالي بعد إجراء الاختبارات الضرورية لها للاطمئنان إلى رصانة هذه الأدوات ومدى انسجامها مع توجهات واغراض البحث الحالي.
- 4- **اختيار عينة البحث:** ساعدت الباحث في تحديد عينة البحث الحالي ونوعها ومستواها وذلك من خلال الاسترشاد بأنواع العينات التي تم اختيارها في البحوث السابقة ولاسيما من ناحية تركيزها على عينة محددة تتمثل بالإدارات العليا، بصفتها افضل ما يتناسب مع متغيرات البحث الحالي مع مراعاة خصوصية موقع البحث الحالي ومتغيرات البيئة العراقية.
- 5- **الاساليب الإحصائية:** افادت الاسهامات السابقة الباحث في تحديد الاساليب الاحصائية الملائمة للبحث الحالي.

ثالثاً- اهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة:

- 1- جاء البحث الحالي بأنموذج يجمع بين متغيرين لم يسبق لأي بحث ان تناولتها حسب علم الباحث ضمن انموذج واحد من حيث طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل اليها .
- 2- انفرد البحث الحالي عند تحديد ابعاد المتغير المستقل (القيادة البارعة) في كونه اضاف بعد ثالث وهو (مرونة التبديل) لم تتطرق له الدراسات الاخرى، والذي يعد المجدد الحقيقي لمعنى القيادة البارعة بعد ان استند البحث على دراسة (Rosing, et al, 2011)، ويمثل ذلك اضافة مهمة وقيمة يمكن ان تخدم الباحثين لاحقاً في دراساتهم.
- 3- سعى البحث بصفته بحثاً ميدانياً في البيئة العراقية وتحديداً في احدى الجامعات المهمة وهي (جامعة بابل) الى ان تكون نتائجه في خدمة الجامعة المبحوثة، عبر زيادة الاهتمام والتشجيع على تبني متغيرات البحث الحالي في رسم سياسة المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها في الحاضر والمستقبل.

المبحث الثاني

منهجية البحث

التوطئة:

يعرض هذا المبحث منهجية البحث التي تعد من الجوانب المهمة والاساسية لأي بحث كان، إذ يتم تناول فيها مشكلة البحث واهميته واهدافه ومخططه الفرضي وفرضياته مع عرض نبذة تعريفية عن المنظمة المبحوثة فضلاً عن جانب تحديد الاساليب المعنوية المستخدمة في اساليب جمع البيانات، وعليه سيتم عرض منهجية البحث في هذا المبحث وفق الفقرات الآتية :

اولاً:- مشكلة البحث.

ثانياً:- أهمية البحث.

ثالثاً:- أهداف البحث.

رابعاً:- مخطط البحث الفرضي.

خامساً:- فرضيات البحث.

سادساً:- مبررات اختيار موقع البحث.

سابعاً:- مجتمع البحث وعينته.

ثامناً:- اسلوب جمع البيانات والمعلومات.

تاسعاً:- حدود البحث.

عاشراً:- خصائص افراد العينة.

احد عشر:- الوسائل المعنوية.

أولاً: - مشكلة البحث:

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تغيرات متسارعة فرضت ضغوطا كبيرة على المنظمات بمختلف انواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف، إذ أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيداً على المستويين العربي والعالمي ، فمهما أحكمت المنظمات خططها ودرست الظروف وأدرك القادة المتغيرات البيئية فأنهم لا يستطيعون أن يحكموا بأن هامش المخاطرة لديهم أصبح صفر مما فرض تحديات كبيرة امام المنظمات التي تعيش في هذه البيئة، وفي هذا الشأن مما لاشك فيه أن بيئة التعليم العالي في العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من الجامعات تعيش حالة من التناقض يرجع بعضها الى حاجة تلك الجامعات لممارسة انشطتها التقليدية التي تتمثل (بالتدريس والبحث الاكاديمي)، فضلاً عن الانشطة الاخرى المتمثلة في استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها عبر تسويق منتجاتها في البحث العلمي التطبيقي وبراءات الاختراع التي يحصل عليها بعض الملاكات التدريسية والفنية فيها، ومن هنا كانت مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيس هي معرفة مدى اهتمام المنظمة عينة البحث القيادة البارعة وما لهذا الاهتمام من تأثير في اداء العالي؟ وفي ضوء ذلك يمكن ان تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

1- هل تمتلك القيادات الادارية في جامعة بابل تصوراً واضحاً حول مفهومي القيادة البارعة والاداء العالي؟

2- ما طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي؟

3- ما طبيعة علاقة التأثير بين القيادة البارعة والاداء العالي؟

4- ما مدى تطبيق جامعة بابل عينة الدراسة لمفهومي القيادة البارعة والاداء العالي؟

ثانياً: - اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث الحالي في كل مما يأتي:-

1- تأتي اهمية البحث الحالي من طبيعة (جامعة بابل) بصفتها مؤسسة تعليمية تساهم بالشكل كبير في التنمية البشرية، اذ تعد الجامعات الركيزة الأساسية لنمو ونهوض اي مجتمع.

- 2- تتجلى أهميته في كونه اول بحث ميداني تناول العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي في كليات جامعة بابل على حد علم الباحث.
- 3- تتمثل اهمية البحث بالقناعة التي تتوفر لأفراد العينة المبحوثة (جامعة بابل) .

ثالثاً: - اهداف البحث:

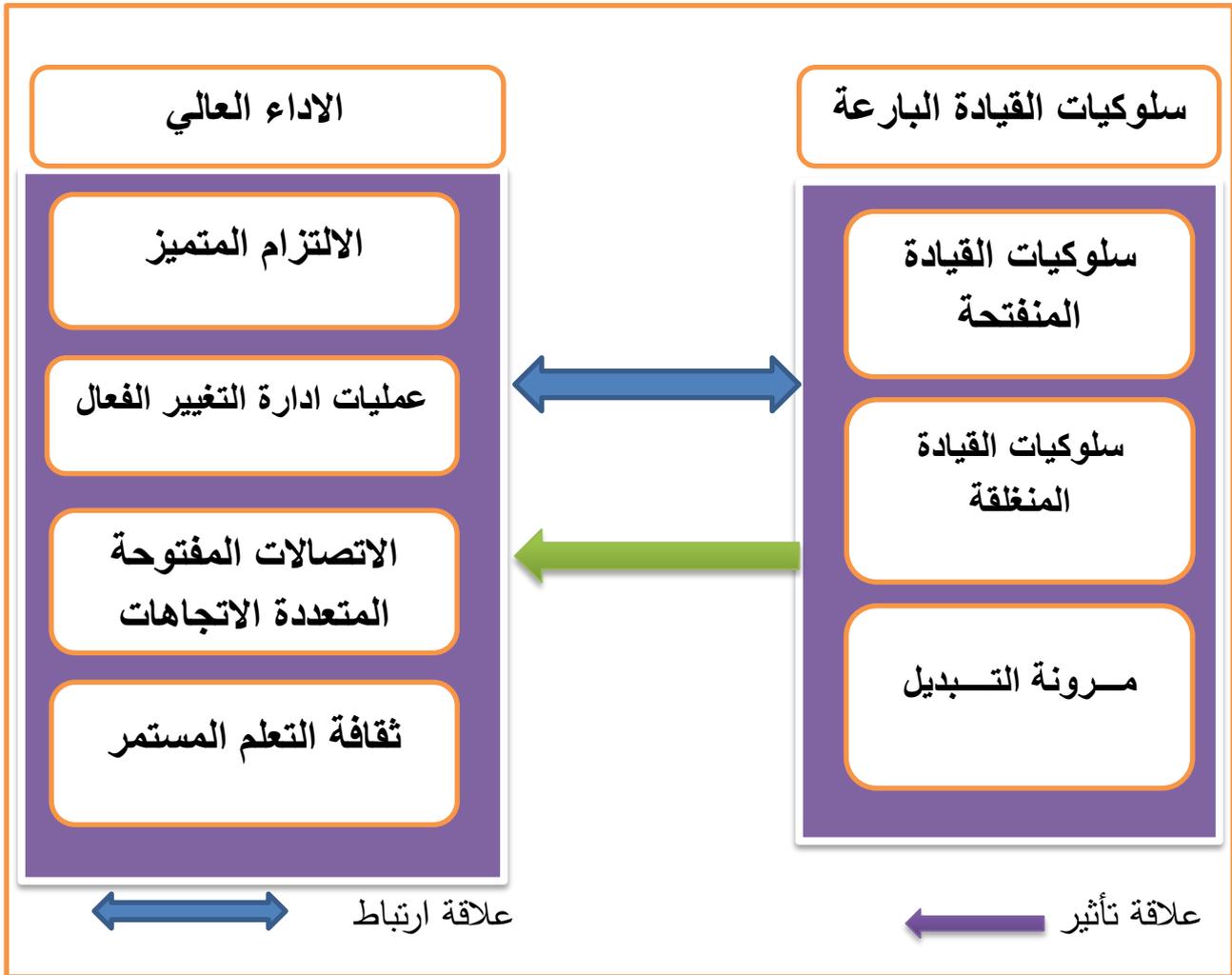
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.
- 2- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث (رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها لمفاهيم القيادة البارعة والاداء العالي).
- 3- اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي.
- 4- اختبار طبيعة علاقة التأثير بين أبعاد القيادة البارعة والاداء العالي.

رابعاً: - مخطط البحث الفرضي:

استناداً الى الادبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث (القيادة البارعة والاداء العالي) تبلور لدى الباحث تصوراً عن المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات البحث الحالية بالشكل يدعم مشكلة البحث ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في الشكل (1)، والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- 1- المتغير المستقل (القيادة البارعة): وتتمثل ابعادها الفرعية بـ (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، ومرونة التبديل).
- 2- المتغير التابع (الاداء العالي): وتتمثل ابعاده بكل من (الالتزام المتميز، عمليات ادارة التغيير الفعال، الاتصالات المفتوحة المتعددة لاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً:- فرضيات البحث:

تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين، تتبثق عن بعضها فرضيات فرعية وهي كما يأتي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والأداء العالي.

ولقد تفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والأداء العالي بأبعاده .
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والأداء العالي بأبعاده.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التبديل والاداء العالي بأبعاده.

2- الفرضية الرئيسة الثانية :

لا تؤثر القيادة البارعة بصورة معنوية في الأداء العالي .

ولقد تفرعت منها اربع فرضيات فرعية وعلى النحو الاتي :

- 1- لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة بصورة معنوية في الالتزام المتميز .
- 2- لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في عمليات إدارة التغيير الفعّال.
- 3- لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات.
- 4- لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر.

سادساً:- مبررات اختيار موقع البحث:

أن من اهم اسباب اختيار جامعة بابل كميدان للبحث هو الدور الفاعل والمتميز الذي تؤديه المؤسسات التعليمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، فالجامعات تعد في الوقت الحاضر الاساس الاول لتطوير أي مجتمع وفي جميع مظاهره الحياتية في مختلف قطاعاته، فالتعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة إذ أن الجامعة هي الدعامة الثابتة التي تقوم عليها نهضة الأمم، فنشاط الجامعة في الوقت الحاضر لم يعد مقتصرًا على التعليم النظري وحده، بل امتد إلى الدراسات التطبيقية العالية، ومهمتها لم تعد تقتصر على تطوير العلم من أجل العلم والوصول إلى الحقائق العلمية، وإنما امتدت لتشمل تطوير المجتمع والنهوض به في جميع جوانبه، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق الرخاء والتوافق بين المجتمع وحاجاته. إذ يرى

(غربي، 2014: 58) ان للمؤسسات التعليمية لاسيما التعليم العالي (الجامعات) اسهامات فاعلة ومن ابرزها ما يأتي :

1-المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية : وذلك من خلال الوفاء باحتياجات سوق العمل في مختلف القطاعات، انطلاقا من مبدأ أعداد الفرد القادر على التكيف مع تغير متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا الدور تقوية العلاقات المتبادلة بين مؤسسات التعليم العالي وجميع قطاعات المجتمع لتستشعر كل منهما احتياجات الأخرى، وتشارك الأخيرة الأولى في التخطيط لتلبيتها في مجال القوى العاملة والمعلومات والبحوث على حد سواء، وبخاصة البحوث والدراسات التطبيقية وبحوث العمليات، القائمة على العلاقات المباشرة مع قطاعات الإنتاج والخدمات، ومعرفة مشكلاتها والعمل على حلها، والمساهمة بجعلها أكثر فاعلية وربحية وقدره على النمو والتطور والمنافسة الخارجية، فضلا عن قدرة التعليم العالي على إيجاد قاعدة موارد جديدة، بديلة للمصادر التقليدية للثروة، تقوم على كثافة المعلومات والمعارف العلمية والتنمية البشرية الشاملة، وضمان استمرار تلك القاعدة وتطورها عن طريق التعلم مدى الحياة.

2-المساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة : وذلك من خلال توفير العاملين في التعليم والصحة وغيرها من المجالات المكونة للتنمية البشرية" و "رأس المال البشري" القادر على إحداث التنمية الشاملة وضمان استمرارها، ويشمل ذلك إجراءات البحوث والدراسات ووضع الحلول للمشكلات المجتمعية المتمثلة في (الأمية أو ضعف التعليم، والأمراض والفقر والتخلف والتمييز المجتمعي غير العادل، والتدهور البيئي).

سابعاً: - مجتمع البحث وعينته:

1- مجتمع البحث:

تم اختيار (جامعة بابل) كميدان للبحث، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن جامعة بابل :

أنشأت جامعة بابل بموجب القرار المرقم (119) الصادر سنة (1991/4/25) سميت بهذا الاسم نسبة الى مدينة بابل القديمة وترتبط ضمن تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب المادة (8) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدد (40) لسنة

(1988) وهي جامعة علمية انسانية تربوية. وقد ضمت الجامعة في بداية أنشائها اربع كليات وهي (الفنون الجميلة، كلية القانون، كلية الهندسة وكلية العلوم ثم توسعت بعد ذلك لتضم عدداً اخر من الكليات وهي كلية التربية الرياضية، كلية الطب، كلية التربية الاساسية، كلية طب الاسنان، كلية علوم البنات، كلية الآداب، كلية الادارة والاقتصاد، كلية التمريض، كلية هندسة المواد، كلية العلوم الاسلامية، كلية الصيدلة، كلية الزراعة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للعلوم الانسانية، كلية الهندسة مسيب)، فضلا عن الى أن التوسع شمل اضافة عدد من المراكز والوحدات العلمية والبحثية والاستشارية وبما يؤهلها أن تكون في مصاف الجامعات العالمية الكبرى.

2- عينة البحث:

طبق البحث في جامعة بابل وتم اختيار عينة قصدية شاملة مكونة من القيادات الادارية يبلغ عددها (120) مستجياً.

ثامناً: - اسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث الحالي في الجانبين الرئيسيين هما:

1- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث:

من أجل اغناء الجانب النظري للبحث فقد اعتمدنا على المصادر العربية والاجنبية وجمعها من المراجع العلمية المتمثلة (بالكتب والدوريات ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه) التي تم الحصول عليها من مكتبات الجامعات العراقية او من مواقع شبكة الانترنت.

3- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث:

اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على مجموعة من الوسائل الضرورية لجمع البيانات والمعلومات المتمثلة بالآتي :

أ- استمارة الاستبانة : تعد الاستمارة المصدر الرئيس للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث، وقد صممت الاستمارة في ضوء المشكلة واهداف البحث استناداً الى الادبيات التي وردت في الجانب النظري فضلاً عن آراء السادة الخبراء والمحكمين، ويتضمن الجدول الاتي ملخص مكونات استمارة الاستبانة .

الجدول (1) ملخص مكونات استمارة الاستبانة

المصادر	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
اعداد الباحث	5	النوع الاجتماعي الفئة العمرية المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنصب الاداري	المعلومات شخصية	المحور الاول
رشيد، العطوى ، Yolkl , 37 : 2012 ، 2012 : 77 Ruhnke & Mulder , Coleman, 2015 : 5 Rosing et al 2011,52	6	سلوكيات القيادة المنغلقة	القيادة البارعة	المحور الثاني
	6	سلوكيات القيادة المنفتحة		
	6	مرونة التبديل		
Nicole, 2005:2-5	7	الالتزام المتميز	الاداء العالي	
	5	عمليات ادارة التغير الفعال		
	6	الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات		
	5	ثقافة التعلم المستمر		
	41	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مكونات استمارة الاستبانة

ب- توزيع الاستثمارات واستلامها:

تم توزيع الاستثمارة على عينة البحث بالشكل قصدي شامل، ومن الامور التي كانت محط اهتمام الباحث عند توزيع استثمارة الاستبانة ما يأتي :

- توضيح المفاهيم التي تضمنتها الاستثمارة وفقراتها لأفراد عينة البحث.
- محاولة الوصول الى الاجابة الدقيقة.

لذلك وحرصاً على احتواء على تغطية جميع عينة البحث التي حددت فقد تم توزيع (120) استثمارة على القيادات الادارية في جامعة بابل، استرجعت منها (120) استثمارة، لتصبح الاستثمارات الجاهزة للتحليل (120) استثمارة، أي ان نسبة الاستجابة بلغت (100%).

تاسعاً:- حدود البحث:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية بـ (جامعة بابل). (رئيس جامعة بابل، ومساعديه العلمي والإداري، وعمداء الكليات ومعاونيهم العلمي والإداري، ورؤساء الاقسام العلمية)، البالغ عددهم (120) عينة، اذ تم اختيارهم بالشكل قصدي، وهم يمثلون افراد عينة البحث تم استرجاع (120) استثمارة.
- 2- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بـ(جامعة بابل) والكليات لتمثل موقع البحث وذلك لعدة اسباب منها:

أ-قرب تلك الكليات من الموقع الجغرافي للباحث، مما يساعد في انجاز البحث، فضلاً عن تفضلهم بأبداء المساعدة.

ب-تتميز ملاكاتها العلمية بكونهم من اصحاب العقول الابداعية والابتكارية وتكون قادرة على احداث التغير والتجديد بدرجة متقدمة مما ينعكس على النتائج العلمية للبحث.

عاشراً:- خصائص افراد العينة:

حددت خصائص افراد عينة البحث استناداً الى البيانات الواردة ضمن فقرة المعلومات العامة في استثمارة الاستبانة انظر ملحق (2) واتسمت هذه الخصائص بالآتي:

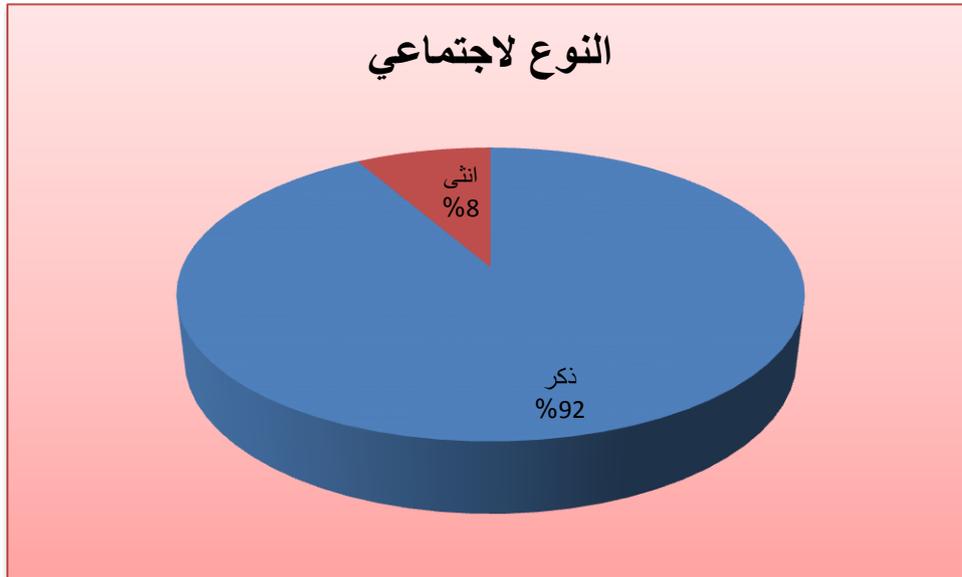
1- وصف النوع الاجتماعي:

الجدول (2) يوضح التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي

النسبة المئوية%	تكرار الفئة	الفئة	الخاصية
92	110	ذكر	النوع لاجتماعي
8	10	انثى	
100	120	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على معالج الجداول (Excel)

نلاحظ هذا الجدول (2) تبين ان نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (92%)، في حين شكلت الاناث نسبة (8%)، اي أن فئة الذكور التي تشكلت منها عينة البحث كانت اكثر من فئة الاناث والسبب في ذلك هو عدم رغبة المرأة الى تولي المناصب القيادية في الجامعة والشكل (2) يوضح لنا الاتي نسب الاستثمارات الموزعة بحسب النوع الاجتماعي:



الشكل (2) نسب الاستثمارات الموزعة بحسب النوع الاجتماعي

2- وصف الفئة العمرية:

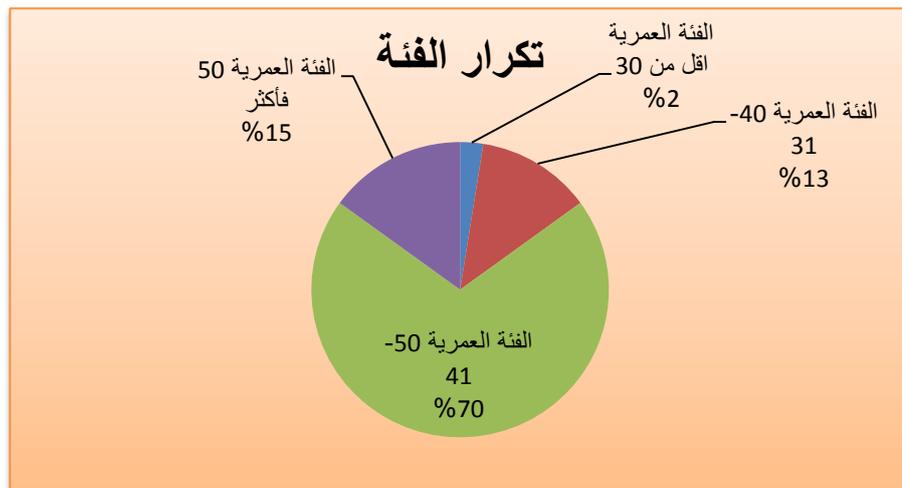
النتائج الآتية تبين لنا التكرارات ونسبها لكل فئة عمرية كما موضح في الجدول (3) الآتي

الجدول (3) يبين التكرارات ونسبها لكل فئة عمرية

النسبة المئوية%	تكرار الفئة	الفئة	الخاصية
3%	3	اقل من 30	الفئة العمرية
12%	15	40-31	
70%	84	50-41	
15%	18	50 فأكثر	
100%	120	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى على معالج الجداول (Excel)

أن الاستثمارات التي تم توزيعها على الفئة العمرية (30) سنة فما دون بلغت (3) وبنسبة مئوية هي (3%) اما الاستثمارات الموزعة على الفئة العمرية من (31-40) سنة فقد بلغت (15) وبنسبة مئوية كانت (12%) في حين بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على الفئة العمرية (41-50) سنة بلغت (84) وبنسبة مئوية بلغت (70%) وذلك بسبب الخبرة الادارية المتراكمة لدى هذه الفئة العمرية، اما الاستثمارات الموزعة على الفئة العمرية (50) سنة فما فوق بلغت (18) وبنسبة مئوية هي (15%) ، والشكل (3) يوضح لنا الاتي نسب الاستثمارات الموزعة بحسب الفئة العمرية:



الشكل (3) نسب الاستثمارات الموزعة بحسب الفئة العمرية

3- وصف التحصيل العلمي:

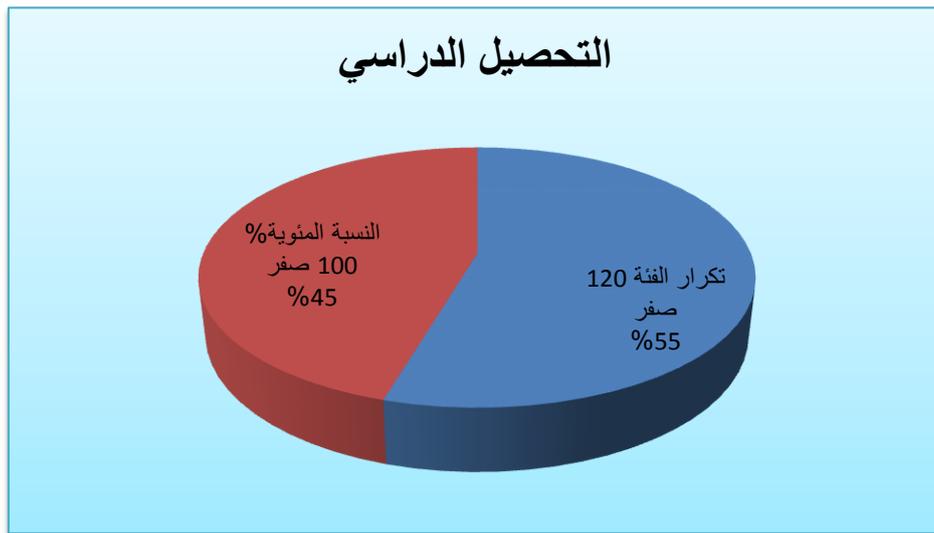
اوجد الباحث كما موضح في الجدول (4)الاتي التكرارات ونسبها بحسب المؤهل العلمي وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) يبين التكرارات ونسبها للمؤهل العلمي

النسبة المئوية%	تكرار الفئة	الفئة	الخاصية
100%	120	دكتوراه وما يعادلها	المؤهل العلمي
صفر %	صفر	ماجستير وما يعادلها	
100	120	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى معالج الجداول (Excel)

من خلال ما ورد في الجدول (4) نجد ان الاستثمارات الاستبانة الموزعة على حاملي شهادة الدكتوراه بلغت (120) ونسبة مئوية مقدارها (100 %) اما الاستثمارات الموزعة على حاملي شهادة الماجستير فقد كانت (صفر) وبنسبة مئوية مقدارها (صفر %)، ومن هذا يتضح لنا أن النسب السابقة ان عينة البحث تمتلك المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم الادارية المناطة بهم، الى جانب القدرة على فهم واستيعاب على فقرات استمارة الاستبانة على نحو جيد. والشكل (4) الاتي يبين لنا نسب الاستثمارات الموزعة بحسب التحصيل العلمي:



الشكل (4) نسب الاستثمارات الموزعة بحسب التحصيل العلمي

4- وصف سنوات الخدمة:

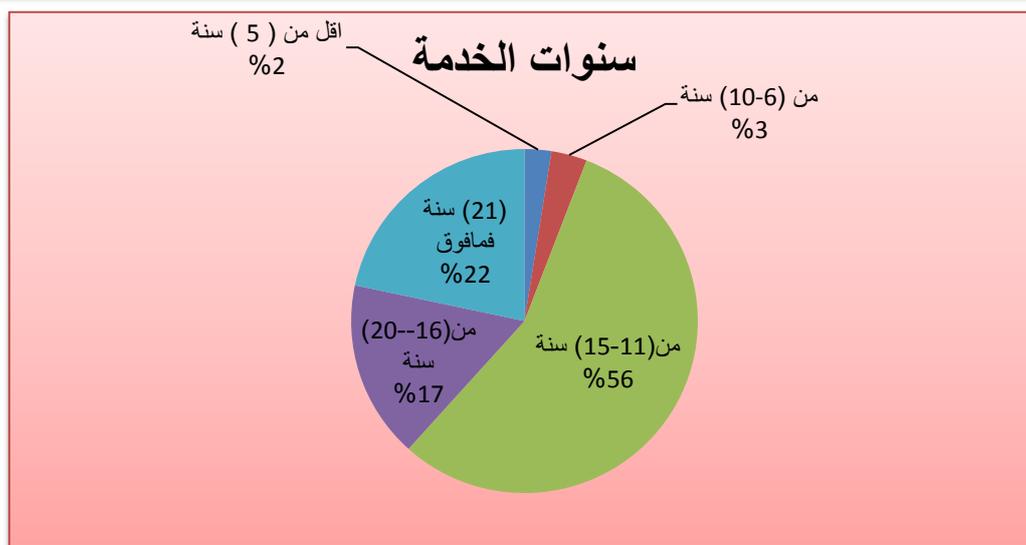
أوجد الباحث هنا التكرارات ونسبتها حسب سنوات الخدمة وكانت النتائج كما في الجدول (5) الآتي:-

الجدول (5) يبين التكرارات ونسبتها حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	تكرار الفئة	الفئة	الخاصية
2.5%	3	أقل من (5) سنة	سنوات الخدمة
3.33%	4	من (6-10) سنة	
55.83%	67	من (11-15) سنة	
16.67%	20	من (16-20) سنة	
21.67%	26	(21) سنة فأكثر	
100	120	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى معالج الجداول (Excel)

أن الاستثمارات التي تم توزيعها على سنوات الخدمة الى أقل من (5) سنوات بلغت (3) وبنسبة مئوية مقدارها (2.5%)، أما الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (6-10) فقد بلغت (4) وبنسبة مئوية هي (3.33%) في حين بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (11-15) هي (67) وبنسبة مئوية كانت (55.83%)، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (16-20) بلغت (20) وبنسبة مئوية بلغت (16.67%) كما أن الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (21) فما فوق بلغت (26) وبنسبة مئوية مقدارها (21.67%) مما يدل على أن معظم أفراد عينة البحث يمتلكون الخبرة المتوسطة في مجال العمل الإداري والأكاديمي، والشكل (5) يوضح لنا الآتي نسب الاستثمارات الموزعة بحسب سنوات الخدمة.



الشكل (5) نسب الاستثمارات الموزعة بحسب سنوات الخدمة

5- وصف المنصب الاداري:

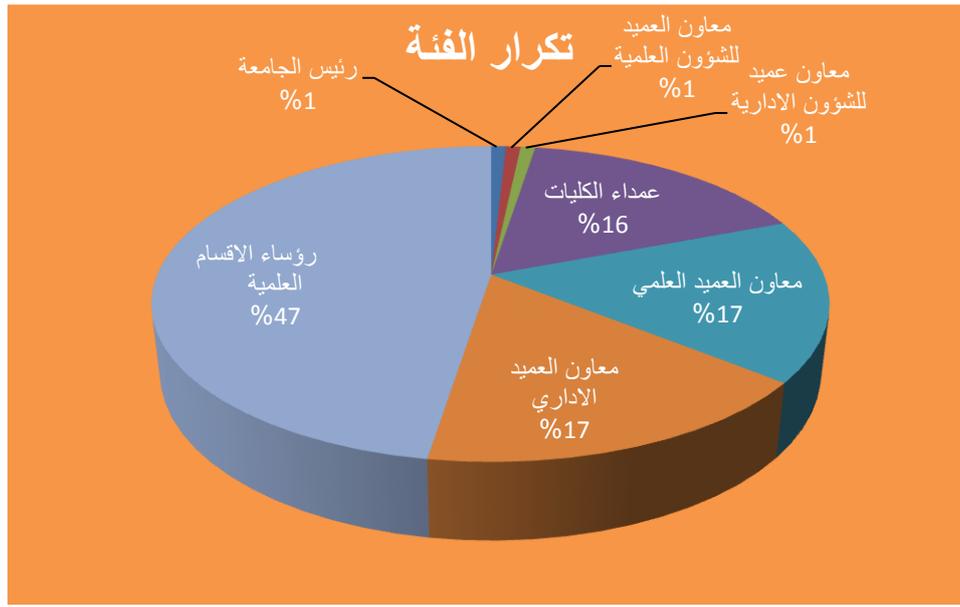
النتائج الآتية تبين لنا التكرارات ونسبها لكل منصب اداري، وكما هو موضح في الجدول (6)

الجدول (6) الآتي التكرارات ونسبها لكل منصب اداري

النسبة المئوية %	تكرار الفئة	المنصب	الخاصية
0.83	1	رئيس جامعة بابل	النوع الاجتماعي
0.83	1	مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	
0.83	1	مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية	
16.66	20	عمداء الكليات	
16.66	20	معاون العميد العلمي	
16.66	20	معاون العميد الاداري	
47.5	57	رؤساء الاقسام العلمية	
100	120		الكلية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى معالج الجداول (Excel)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (6) أن عدد الاستثمارات الموزعة على القيادات الادارية (رئيس الجامعة) بلغت (1) وبنسبة مئوية (0.83%) اما الاستثمارات الموزعة على (مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية) بلغت(1) وبنسبة مئوية(0.83%) لكن الاستثمارات الموزعة على (مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية) بلغت (1) وبنسبة مئوية (0.83%) اما الاستثمارات الموزعة على (عمداء الكليات) بلغت (20) وبنسبة مئوية هي(16.6%) هذا وبلغت الاستثمارات التي تم توزيعها على (معاون العميد العلمي) بلغت (20) وبنسبة مئوية هي(16.66%)، وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها على (معاون العميد الاداري) بلغت (20) وبنسبة مئوية (16.66%). اما عدد الاستثمارات الموزعة على (رؤساء الاقسام العلمية) فقد بلغت (57) استثمارة وبنسبة مئوية (47.5)، والشكل (6) يوضح لنا الاتي نسب الاستثمارات بحسب المنصب الاداري:



الشكل (6) نسب الاستثمارات بحسب المنصب الاداري

الحادي عشر:- الوسائل المعنوية للبحث:

اعتمد البحث على عدد من الأساليب المعنوية لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار

فرضياتها وهي:

- 1- التوزيع الطبيعي.
- 2- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات.
- 4- الانحدار المعياري.
- 5- شدة الاجابة ومستواها.
- 6- معامل ارتباط بسيط (Pearson).
- 7- معامل الانحدار المتعدد.
- 8- اختبار (t) لبيان معنوية الارتباط والتأثير.
- 9- اختبار (f).
- 10- معامل التحديد R^2 .



الفصل الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

المبحث الاول: القيادة البارعة

المبحث الثاني: الاداء العالي

المبحث الثالث: العلاقة الترابطية بين القيادة البارعة

والاداء العالي

المبحث الاول

القيادة البارعة

التوطئة:

أجريت العديد من الدراسات من اجل البحث بشأن بعض السلوكيات في المنظمات التي تحمل في مضمونها التناقض وارتباط ذلك بنوع المطلوب للتعامل مع هذه التناقضات بطريقة تضمن للمنظمات البقاء والنمو، وهنا برز مصطلح (القيادة البارعة)، وفيما يتعلق بذلك سنتناول في هذا المبحث الفقرات الآتية:-

اولاً:- مفهوم القيادة البارعة.

ثانياً:- اهمية القيادة البارعة.

ثالثاً:- القيادة البارعة وعلاقتها بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

رابعاً:- سمات القيادة البارعة.

خامساً:- التحديات التي تواجه القيادة البارعة.

سادساً:- ابعاد القيادة البارعة.

أولاً: القيادة البارعة:

قدم التاريخ للأجيال المتلاحقة منذ فجر الحضارات كنزاً ثميناً مما اختزنه في بطونه من أحداث منذ ان كان الانسان ينقش على الاحجار او يكتب على الجلود او يخط على الورق، اصبح فيما بعد رصيذاً فكرياً غالباً حمل الانسان مسؤولية خطيرة في كيفية استثماره لصالح البشرية، فهو سيف ذو حدين ايجابي لو استمر بما يرتقي بإنسانية الانسان، وسلبي أن استعمل في استغلال انسانية الانسان، ويمكن النظر الى القيادة بصفاتها الدور الطبيعي في الكون في سلسلة الادوار الفطرية التي جبل عليها الانسان ولم نر في التاريخ الانساني ولا في الامكنة (الجغرافية) مكاناً شاغراً من القيادة حتى في اصغر التجمعات الانسانية، بل تكاد تكون القيادة قانوناً في الكون كله حتى على مستوى الكائنات الاخرى (رشيد، مطر: 2016، 19-20). وقبل الخوض في مفهوم القيادة البارعة لابد لنا من التطرق الى القيادة وتطورها ومن ثم الوقوف الى مفهوم البراعة بالشكل العام والبراعة التنظيمية.

1- القيادة وتطورها.

2- مفهوم البراعة والبراعة التنظيمية.

3- مفهوم القيادة البارعة.

1- تطور مفهوم القيادة :

يرجع أصل كلمة "القيادة" الى الفكر اليوناني وايضا الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية (leadership) من الفعل (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وهو اسم يطلق على الرجل الاول في الدولة أو الحاكم، ومنه أستنتج ان هناك علاقة بين القائد والمرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، (وظيفة اعطاء الاوامر والتعليمات)، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الاوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين (فرحات: 2003، 329).

وقد ارتبط مفهوم القيادة بنظرية الرجل العظيم (Great Man Theory) التي طورها (Carlyle) في مجموعة محاضرات ركزت على ان الرجل العظيم هو رجل موهوب يحمل مجموعة من الخصائص التي يحصل عليها عن طريق الوراثة، وهي تسمح له بقيادة الاخرين

بشكل طبيعي (Eppard, 2004:16) ، وقد ظلت هذه النظرية سائدة حتى الحرب العالمية الأولى التي تسببت في انهيار معظم البيوت المالكة في أوروبا (مزهري: 2017، 47). إن النظرية الوراثية للقيادة التي لم تستند في الواقع إلى أي دراسة علمية، وعلى عادة التاريخ في إحلال البدائل وإمام عجز نظرية الرجل العظيم في تحدي العلم بإثبات صدقيتها ظهرت نظرية السمات (Traits Theory) في ثلاثينات القرن الماضي التي حاول الباحثون من خلالها البحث عما يميز ليكونوا قادة دون غيرهم (رشيد ومطر، 2016: 32) ، ونظرية السمات لا تضع افتراضات حول ما إذا القيادة موروثية أو مكتسبة، إلا أنها ببساطة تؤكد أن صفات القائد تختلف عن غير القائد. فسمات من مثل (الطول، الوزن، بنية الجسم) تعتمد كثيراً على الوراثة، أما الصفات الأخرى مثل (المعرفة بالصناعة) تعتمد على الخبرة والتعلم (Locke, 1991:48 Kirkpatrick &)، وفي أواخر أربعينات القرن الماضي جاءت (دراسات جامعة ميشيغان) لتؤكد وجود مجموعتين من السلوكيات القيادية المشابهة لما توصلت إليه دراسات جامعة أوهايو Ohio State University حيث قام فريق من الباحثين بقيادة Rensis Likert بدراسة تأثير السلوك القيادي في الأداء الوظيفي. وقد توصل الفريق البحثي إلى وجود نمطين مختلفين للقيادة أحدهما السلوك الموجه نحو العاملين - Employee centered حيث يتمحور اهتمام القائد بحاجات العاملين وتحقيق رضاهم والعمل على تماسكهم بهدف بناء مجموعات عمل فاعلة قادرة على تحقيق أداء عالي، أما النمط الآخر فهو السلوك الموجه نحو العمل حيث يركز القادة اهتمامهم بالوظيفة وإجراءات العمل بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف والوفاء بجدول العمل المحددة مسبقاً (Kinicki & Williams, 2016:9-10).

وقد فرضت الحقب الزمنية المتلاحقة على المنظمات أنماطاً وسلوكيات قيادة لم تألفها من قبل وذلك لتحقيق التكيف الاستباقي وبلوغ مستويات الأداء المنشود (حسن: 2021، 66). فالقيادة تعد من المفاهيم التي يصعب تعريفها، إذ يمثل تحدياً للعلماء والممارسين على حد سواء منذ أكثر من قرن منذ أن أصبحت القيادة موضوعاً للتأمل الأكاديمي، وتطورت التعريفات باستمرار خلال تلك المدة، فهناك مفاهيم متعددة قدمت من قبل الباحثين بهذا الشأن ولكن على الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أن هناك مفهوم أساسي تم التركيز عليه وهو "أن القيادة هي

عبارة عن ناتج التفاعل ما بين كل من القائد والأفراد" (Silva,2016:2)؛
(Northouse,2019:33).

وأشار كل من (Gandolfi & Stone, 2018: 262) الى أن مفهوم القيادة غير مادي الا أن عائداته محسوسة وذلك لما يجب أن تتحمله القيادة من مسؤولية لتحقيق الاهداف وتحويل المنظمات للحالة المستقبلية المرغوب بها عن طريق الأفراد ويعلم اصحاب المصالح ، اي أنها عملية موازنة صعبة جداً. ولذلك تزايدت أهمية القيادة في العصر الحديث وبصورة واضحة في المنظمات الانتاجية والخدمية بسبب ما مرت به هذه المنظمات من منافسة في الاسواق العالمية والمحلية فضلا عن التغيرات والتحديات المعقدة.

هناك عدة تعريفات للقيادة ومنها : حيث اقتصر تعريفها

(Lasswell&Kaplan,1950:13) إذ قالوا: " شكل من أشكال القوة التي تحقق الطاعة بصورة جبرية"، اما يرى (stogdill:1958,37) بأنها العملية التي يتم فيها التأثير في نشاطات الجماعة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها". ويمكن تعريفها في ضوء ما شار اليه (Goffee,2006: 14) بأنها: قدرة القائد أو المدير في التأثير في المرؤوسين لاتخاذ عمل أو نشاط معين داخل المنظمة وتحقيق الأهداف، فهي عبارة عن علاقة بين القائد والتابعين، تبني بين فاعلية الطرفين وهي دائماً بناء اجتماعي يتم بين القائد والتابع والملمم وهي سلسلة معقدة تتطلب النضج والعناية.

اما (مصطفى، 2007: 15)، فقد عرّفها على: أنها مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، وهي مزيج متناغم من المهارات السلوكية، وقد عرفها (Northouse, 2007:3)، وأشار (سادلر، 2008: 17) الى علاقة القيادة بالجانب الاجتماعي، إذ قال: " هي عملية الاقناع التي يستعملها الفرد أو الفريق القيادي لخدمة مجموعة من الافراد على السعي لتحقيق أهداف يرغب بها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه" .

وعرّف (Winkler,2010:77-78) القيادة على أنها: عملية تفاعلية معقدة، ولا يوجد موقف محدد يتم فيه توزيع الادوار بين القائد والتابعين بطريقة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي. إذ ينظر الى التابعين على انهم أعضاء فاعلين يسعون لتحقيق مهام محددة ويؤثر بعضهم على البعض بطريقة تبادلية . ويرى (Sharma & Jain,2013:310) بأنها العملية التي يؤثر فيها

الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك أو هو العملية التي يؤثر بها الفرد في الآخرين لتحقيق الهدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً.

وعرّف (الساعدي، 2018: 30) القيادة الى انها: عملية تأثر وتأثير مستمر تعبر عن العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين ومدى تأثير الرئيس في سلوك الأفراد العاملين معه تأثيراً مباشراً هو الذي يعطي التوجهات الأساسية والضرورية والمعلومات لقراراته تدل ديناميكية القيادة على استمرارية في تغير الظروف التي تؤثر في المنظمة والذي يقابله تغيراً في الخطة وسياسات المنظمة، وكذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر يخضع سلوكه دائماً الى للتعبير خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري ان يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويرى كل من (Luo et al. 2018 : 341) ويتفق معهم في ذلك (داود، 2019: 41) ان القيادة عملية تركز على دور القادة وتفاعلهم مع فريق العمل ،وهنا ركز الباحثون على سلوكيات القائد في ظل بيئة المنظمة والتي تتميز بالتفاعل مع التابعين بدلا من فرض السلطة عليهم، ويجب أن يكونوا قادرين على إدارة مجموعة غنية من عمليات التعلم متعددة المستويات من أجل دعم الاستكشاف والاستغلال، والاختبار الحقيقي للقيادة ، إذن ، هو أن تكون قادراً على المنافسة بنجاح عن طريق زيادة التوافق أو الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة والعمليات ، لذلك يتطلب من القادة امتلاك المهارات التي تسمح لهم من حيث المنافسة في سوق ناضجة حيث ينصب التركيز على الابتكارات المتزايدة والكفاءة وخفض التكلفة ، فضلاً عن القدرة على الازدهار في مجال المنتجات والخدمات الجديدة ، يجب أن تتضمن القيادة القدرة على تصور وتنفيذ مطالب متناقضة ولكنها تكميلية في الوقت ذاته ، وضرورة أن يمتلك القادة ملفاً سلوكياً هو الأنسب للتفاعل مع سياق تنظيمي وبيئي معقد.

اما الباحث فيرى : أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك مرؤوسيه عن طريق زيادة التباين بينهم، باتباع السلوكيات المنفتحة لتعزيز الاستكشاف، والعمل على تقليل التباين بينهم ويتبنى السلوكيات المغلقة لتعزيز الانشطة الاستثمارية.

2 - مفهوم البراعة والبراعة التنظيمية:

أن كلمة البراعة (Ambidexterity) أصلها لاتيني مشتقة من كلمة (ambos)، والتي تعني "على حد سواء" ويعبر عن القدرة على استعمال الفرد لكلتا يديه بنفس السهولة أو بالمهارة نفسها (Tempelaar, 2010: 1) ، وهذا ما اكده كل من (Hannes & Kathrin, 2015) إذ اشار الى أن "البراعة هي القدرة على استعمال كلتا اليدين بالتساوي، وعبارة كلتا اليدين لها ثلاثة تفسيرات : التفسير الاول يوضح استعمال كلتا اليدين بشكل سلس مما يشير الى الاستعمال المزدوج، اما التفسير الثاني فيوضح (Tempelaar, 2010:1) أن البراعة مهارة غير اعتيادية، في حين التفسير الثالث يشير الى انها حالة متقلبة ومتعددة الجهات . وأول من استعمل هذا المصطلح في مجال الاعمال هو (Duncan) في عام (1976) والذي أكد على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقييم الابداعات مستقبلية (رشيد وجابر، 2014: 13)، و اشار (Pearce, 2013: 43-44) الى الديناميات* (الإنسانية المختلفة التي تحتاج إلى الاهتمام المتمثلة بـ: حل النزاعات، ومهارات التعامل مع الآخرين، وتبديل القواعد بين الهياكل، وإضفاء الطابع المؤسسي على الهياكل المزدوجة (أي إضفاء الشرعية على القيادة العليا).

تعد البراعة آلية مناسبة للتكيف وتحقيق التوازن بين السعي للاستثمار والاستكشاف، وهي تعرف على انها المصطلح الموصف لوصف الادارة الفعالة لهذين الجانبين، اوهي القدرة على استمرار كل من الابتكار المتزايد والجذري في وقت واحد (رشيد وجابر، 2014: 14). وقد بدأ الكثير من الباحثين باستعمال البراعة على اعتبار انها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزدوج للمنظمات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار (ابراهيم، 2017: 211).

واشار (Gibson & Birkinshaw, 2004:210) الى مفهوم البراعة على أنها قدرة المنظمة على متابعة التعلم بالحلقة المزدوجة وحلقة الوحدة في وقت واحد، والابتكار المتزايد

(*) الديناميات: هو مصطلح يشير إلى نظام من السلوكيات والعمليات النفسية التي تحدث داخل مجموعة اجتماعية نفسها وتسمى (ديناميات داخلية)، أو بين مجموعات مختلفة وتسمى (ديناميات مجموعات متداخلة). (البحيري، 2007: 38).

والجذري، والاستقرار والتحول في التكيف التنظيمي. وأن البراعة التنظيمية هي لوصف القدرة على الاستعمال من قبل توصيف الاستغلال والاستكشاف والكفاءة والمرونة والموائمة والقدرة على التكيف. وقد يقوم قادة البراعة بإنشاء ملف جديد لعملية تطوير طرق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي.

ففي السنوات الأخيرة، اكتسب مفهوم البراعة التنظيمية زخماً في البحوث الإدارية حيث ارتفع عدد الدراسات في المجالات الإدارية الرائدة التي تشير صراحة إلى أن مفهوم البراعة التنظيمية كان أقل من (10) في عام (2004) إلى أكثر من (80) بحثاً في عام (2009) (Raisch et al., 2009:685). كما أن أهميتها تزايدت مع تصاعد وتيرة التغيير في العالم الاقتصاد المعاصر، إذ إن البراعة التنظيمية مجموعة من الحلول التنظيمية لدعم البراعة والتي تضم كذلك البراعة الهيكلية والبراعة السياقية والبراعة القائمة على القيادة (Gibson & Birkinshaw, 2004:122).

وعرف (Mom, et al, 2007:4) البراعة التنظيمية على أنها القدرة على استكشاف إمكانات جديدة للتعامل مع التغييرات المستقبلية في بيئة الأعمال والاستثمار للأفكار القديمة لتلبية متطلبات الأعمال الحالية. وعرف (Bodwell,2011:12) البراعة التنظيمية: بأنها قدرة المؤسسات على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد، حيث الاستثمار والابتكار التدريجي من أجل المستفيد، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري من أجل المستفيد المحتمل.

كما عرفها (Patel, et al, 2013: 1420) بأنها قدرة المنظمة على الافادة بكفاءة من فرص السوق الحالية أثناء الإنشاء والابتكار لمواجهة تحديات الأسواق المستقبلية. وأن المنظمات البراعة هي منظمات تتمتع بنفس القدر من البراعة في كل من الاستثمار والاستكشاف.

بينما اشار كل من (Hannes & Kathrin.2015 :3) الى ان البراعة التنظيمية جاءت في وصف قدرة المنظمات على إنشاء والحفاظ على توازن أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال. وتتوافق نظرية البراعة في القيادة من أجل الابتكار مع الدعوات الأخيرة للمنظور

الديالكتيكي^(*) للابتكار والإقرار بالمفارقات والتوترات في عملية الابتكار. كما وصف عنها (Papachroni, et al, 2015:5)، بأنها قدرة المنظمة على متابعة هدفين متنافسين في الوقت نفسه، مثل كفاءة التصنيع والمرونة أو التمايز وتحديد المواقع الاستراتيجية منخفضة التكلفة.

ومن المنظور الاستراتيجي أوضح (Bosak & Flood, 2016:32) بأن البراعة التنظيمية تمثل أنموذجاً ومدخلاً معاصراً في حقل الإدارة الاستراتيجية، هدفه الأساس استثمار الفرص الحالية وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المنظمة .

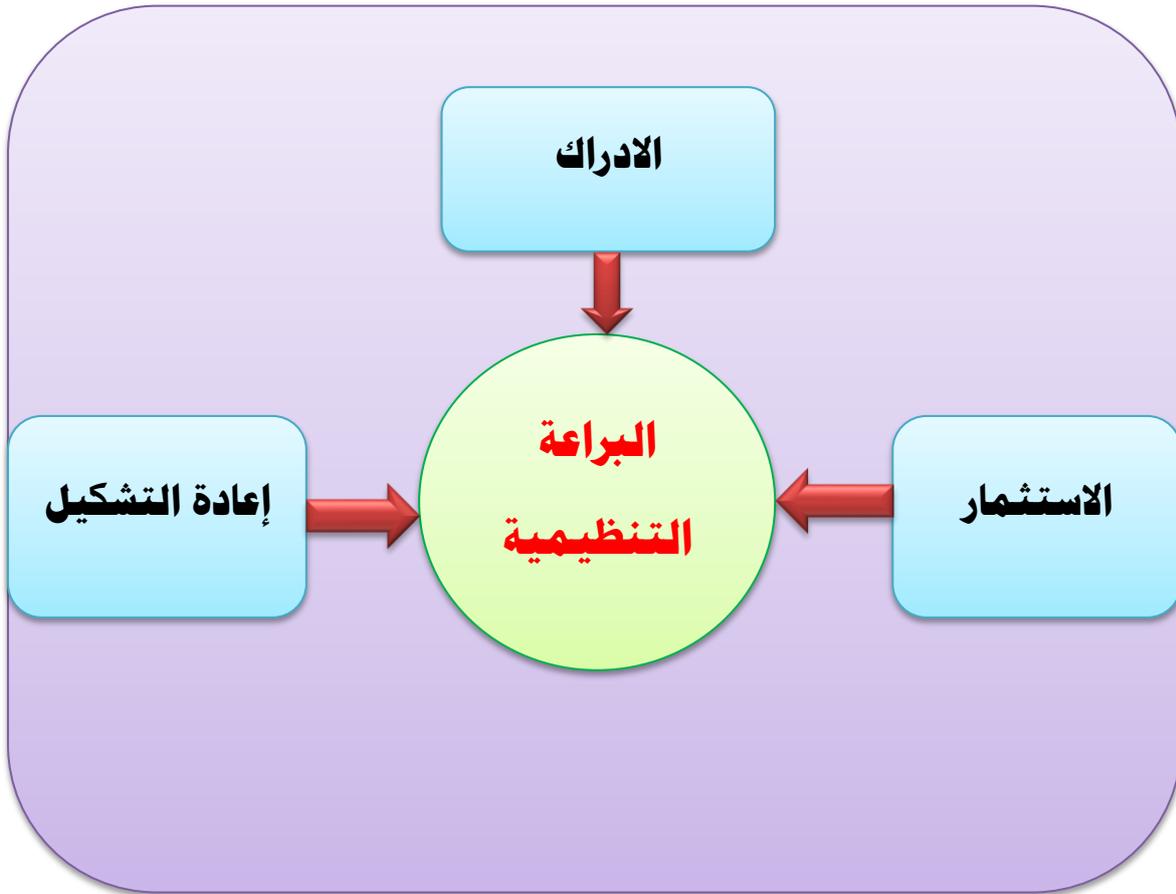
وفي هذا الشأن اشار (رشيد وجابر ، 2014 :11-12) بأن بعض الباحثين ركزوا على ما تؤول إليه البراعة التنظيمية من تأثير في أداء الاعمال، إذ أنها مزيج من الاستثمار و الاستكشاف وفق سلوك منظمي محدد يخدم متطلبات المنظمة من اداء العاملين. وقد، تم دراسة مصطلح البراعة التنظيمية في مجالات عدة بدأت من، (التعلم التنظيمي) ثم انتقلت الى مجالات بحثية اخرى مثل التكنولوجيا وادارة الابداع والتكيف التنظيمي، والتصميم التنظيمي والسلوك التنظيمي، وعلى الرغم من أن وضع الباحثين لمفهوم البراعة التنظيمية تم تناوله من منظورات مختلفة وفي مواقف، معينة، ولكنهم اتفقوا على ان البراعة التنظيمية في جوهرها تركز على كيفية اكتشاف الانشطة والفرص وطريقة استثمارها لتحقيق الاداء العالي. وأن البراعة تقوم على الجمع بين كل منهما ويوصف سلوك المنظمات التي نجحت في تحقيق مستوى عال من التوازن بين الاستثمار والاستكشاف في الوقت نفسه (بالمنظمات البارعة).

واشارت (الجنازرة ، 2020 :30) الى خصائص البراعة التنظيمية التي تمثلت بالآتي:

1- الإدراك: وهو القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، ومن ثم إدراك الفرص الجيدة بمعنى أن المؤسسات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسريعة المطلوبة.

(*) الديالكتيكي : هو مصطلحٌ يستعمل لوصف طريقة نقاشٍ فلسفيٍّ تتضمن نوعاً من العمليات المتناقضة بين وجهات نظرٍ متعاكسةٍ فيما بينها، كما يعتبره البعض تعبيراً عن طريقةٍ لتفسير فكرةٍ ما في سبيل توضيح الأشياء وفهمها من جوانبها كافة والتبدلات والتأثيرات بينها وبين وجهات النظر المعاكسة لها. (جول، 2013: 20)

- 2- الاستثمار: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن استثمار الفرص، وهذا الأمر يتطلب التناسق بين فريق الإدارة العليا لتجنب القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.
- 3- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات يتمثل ب القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية. والشكل (7) يوضح هذه العملية:



الشكل (7) يوضح خصائص البراعة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث (بتصرّف) اعتماداً على المصدر الاتي :

الجنازرة، اسماء علي محمود، (2020)، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط: 30.

اما من وجهة نظر الباحث أن للبراعة التنظيمية ارتباط مع المعرفة المستمرة والتطوير من البيئة الخارجية التي ترتبط بأنشطة الاستكشاف مع تحقيق التوافق مع المعرفة الداخلية للمنظمات والتي ترتبط بدورها بأنشطة الاستثمار ثم انها تزيد من عمليات التواصل المعلوماتي بين الادارة وبين الافراد.

3- مفهوم القيادة البارعة:

اما مفهوم القيادة البارعة فقد حظي بتغيرات متعددة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل الدراسة، في وصفها لنمط القيادة بمجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الادارة وكذلك بانه تعبير عن تصرفات القادة اتجاه جميع اطراف الموقف الذي يواجهه والاهداف المرتبطة بهذا الموقف، وفي السياق نفسه هناك تمثيل للاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد المبدع ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الاطار العام الذي يحد علاقاته مع رؤوسيه ، وعليه لا بد من ان يتمتع القائد الاداري البارع بصلاحيات رسمية وشرعية ويمنح له القوانين واللوائح النفاذة في المنظمة فضلا عن تمتع القائد البارع بالقوة الذاتية التي تستمد من الخبرة والقابلية على اقناع الاخرين بخلق الثقة المتبادلة بينهم بدلا من الاعتماد على الاكراه لتحقيق اهداف محددة (رشيد ، واخرون ، 2012 : 120)، ونلاحظ أن تطور القيادة البارعة قد ظهرت بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعا لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الانشطة التي تتطلبها المنظمة، بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي للقيادة البارعة وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمأمهم يقيم التنظيم، لضمان جودة تحقيق الاهداف، ولتوظيف اساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابداع وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات، فالسلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد، لذا يؤدي كبار المديرين دوراً حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الابداع وتحقيق الاهداف (التميمي: 2019، 47).

وظهر مصطلح القيادة البارعة لاستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة في عام (2004) ثم تم طور على يد (Vera & Crossan) اللذان ادعيا على أن هناك حاجة لأسلوب قيادة مشترك حيث تزدهر عملية التعلم التنظيمي في أوقات محددة في ظل القيادة

التحويلية وفي أوقات أخرى تكون أكثر افادة في ظل القيادة التحويلية (مزهري، 2017: 45) (Crossan, 2004 : 204). حيث كانت المنظمات سابقاً تتأرجح بين اساليب القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية في ادارة اعمالها مما أدى الى ظهور القيادة البارعة كأنموذج يقوم بالجمع بين كل منهما، ويتعامل مع تناقض أنشطة المنظمات في ان واحد. سبب هذا التناقض هو وجود أنشطة متعارضة والتي تتمثل (بالاستثمار والاستكشاف)، والتي تتنافس على الموارد النادرة للمنظمة (Bouwman et al, 2018:13).

فضلاً عن ذلك، فإن مجموعات العمل المرتبطة بهذين النوعين من الأنشطة تختلف اختلافاً جوهرياً (Gold et al., 2016:5)، ولهذا السبب وجب على القادة الاستراتيجيين ان يكونوا بارعين. وبالمثل، فإن الاختبار الحقيقي للقيادة هو القدرة على التنافس بنجاح عن طريق زيادة المواءمة أو التوافق بين الاستراتيجية والبيئة والثقافة والعمليات، مع الاستعداد في الوقت نفسه للتغيرات المحتومة التي يتطلبها التغير البيئي الدائم (Schindler, 2015:26).

وقد تم استعمال مصطلح القيادة البارعة لشرح التبدل بين سلوكيات القيادة عبر عدد من الدراسات المتنوعة في فهم الخصائص التي تشمل القيادة البارعة، وقد جادل العلماء بأن القيادة البارعة تتطلب تعقيداً معرفياً وسلوكياً، حيث يجب تنفيذ مجموعة واسعة من السلوكيات المتضاربة بمرور الوقت، ونتيجة للعوامل والمتغيرات التي مرت بها البيئة وكما يذكر ان (الازمات تخلق قادة) لأنه في تلك اللحظات يفضل الوحدة، لاسيما عندما يكون هناك تهديد خارجي او عندما تكون الاوقات اكثر صعوبة، ويكون الشخص قادراً على تولي القيادة ونقل الامن الى الفريق (Trong & Tuan, 2017 :521). وبين (Wang , et al , 2020 : 3) ان القائد يحتاج إلى تكييف نهج القيادة باستمرار مع المتطلبات البيئية المتسارعة والمتغيرة.

واشار (Zheng, 2017:3) أن نظرية القيادة البارعة تقوم على التفاعل بين سلوكين قياديين متكاملين، على سبيل المثال، السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة، القيادة التوجيهية والتمكينية، أو القيادة التحويلية والمعاملاتية وذلك لتكون المنظمة أكثر فاعلية للبيئات المتغيرة والمتطلبات التنظيمية. ايضاً وضحت (Rosing et al., 2011: 966) إن الفكرة الاساسية للقيادة البارعة هي أن تعقيد الأنشطة الابداعية يجب أن يقابله منهج قيادي يناسب هذا النوع من التعقيد وتقتصر

نظرية القيادة البارعة أن التفاعل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة يتنبأ بالإبداع الفردي والجماعي، بحيث يكون الإبداع في أعلى مستوياته عندما تكون سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة مرتفعة.

فالقيادة البارعة هي قدرة المنظمة على الانخراط في الجوانب المزدوجة للنمو التنظيمي - لاسيما الاستكشاف والاستثمار للفرص، ولذلك تم ربطها بإدارة التناقضات فالمنظمات البارعة قادرة على خلق التكامل بين الموارد الحالية والاهداف المستقبلية لتوليد فرص استثمارية قيّمة مستقبلاً (Rao-Nicholson et al., 2016: 104). وتستجيب رؤية القيادة البارعة هذه للضغوط التي تواجهها المنظمات ينبغي لها الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعقيد البيئة التنافسية اليوم. لهذا السبب يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى أن يكونوا قادة بارعين (Tushman & O'Reilly, 2011 : 11).

وفيما يتعلق بـ الاستكشاف والاستغلال تم تقديمها لأول مرة كشكلين من أشكال التعلم التنظيمي. إذ يشير الاستكشاف إلى زيادة التباين في السلوك، والانخراط في التجريب، والمخاطرة والبحث عن الحلول البديلة. والاستغلال من جهة أخرى يتضمن تقليل التباين في السلوك والالتزام بالقواعد والموائمة والمخاطر، وقد أظهرت الأبحاث السابقة على المستوى التنظيمي أن كل من الاستكشاف والاستغلال مهمان لزيادة الابتكار (Tushma & Benner:2003: 238) .

بعبارة أخرى، تظهر المنظمات غير المألوفة مستويات عالية المشاركة في كل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال التي بدورها تؤدي إلى ابتكار العالي للمنظمة اذا افترضنا أن الاستكشاف وأنشطة الاستغلال على المستوى الفردي والجماعي يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بجزء من الإبداع والتنفيذ من عملية الابتكار على التوالي (Rosing et al.2011: 45) .

وتعتمد العلاقة بين القيادة البارعة والاستكشاف والاستغلال كما اشار كل من (Angeliki et al .2016:6) الى المناقشات وحول كيف يمكن للمنظمات تحقيق البراعة إلى حد كبير حول كيفية تصوّر البراعة ومستوى التحليل والأهم من ذلك إذا ما كان الاستكشاف والاستغلال يعدان جوانباً تنافسية أو مكملة للظواهر التنظيمية المعنية باتباع وجهة نظر

متناقضة حول البراعة التنظيمية بصفتها قدرة الشركة على أن تكون بارعة بالقدر نفسه في مناطق مختلفة ومتضاربة في كثير من الأحيان، بهدف تجميع أو تجاوز الاستقطاب، ويمكننا من تجاوز الوصفات المهيمنة الموجهة لفصل البراعة الهيكلية والسياقية والزمانية، والبراعة المرضية. وإن رؤية أنشطة الاستكشاف والاستغلال على نحو متبادل حصراً، ولكن تعمل الأقطاب المتشابكة على تحويل تفكير الإدارة من إما أو إلى كليهما من خلال عرض ادبيات البراعة من منظور المفارقة، لنتحرك خطوة أخرى من استعمال المفارقة كوصف عام للمطالب التي تبدو متناقضة إلى عدسة تستكشف الفروق الدقيقة للتوترات وامكاناتها الديناميكية للاستمرار. ويمكن للقيادة الفاعلين التنظيميين ان يحققوا ما يسمونه "الطول الفردية المتطورة معرفياً" بينما في الوقت نفسه عقد توترات مزدوجة ومتناقضة. لصالح تطوير الإدراك المتناقض الذي يمكن أن يمكّن كبار المديرين من التعامل مع تناقضات الابتكار الاستكشافي والاستغلالي.

ويمكن تسليط الضوء على تعريفات القيادة البارعة، فقد عرفها (Awan, et al, 2018: 401) على انها التفاعل بين سلوكي القيادة التكميليين اللذين يفتحان ويغلقان كل من القوى الاستثمارية والاستكشافية.

اما (Abuzaid,2016:328) فعرفها قائلاً: هي تمكين المنظمة من توفير هدف استراتيجي وخلق رؤية وقيم مشتركة لكل من أنشطة الاستثمار والاستكشاف، فضلاً عن وضع أهداف طموحة لكل من الابتكار ونمو أعمال المنظمة .

ويرى (Tushman, at .al,2013:2) أن القيادة البارعة تمتلك القدرة على الاكتشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين، لاسيما الفرص التي ترتبط بالتكنولوجيا المتطورة و اكتشاف الاسواق الجديدة اي تكون سباقه قبل المنافسين، ومن ثم تحسين اداء المنظمة عند وجود المرونة في العمليات كافة. انها تتمثل البراعة بالأساليب التنظيمية المتعددة تمثل قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وكذلك ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة. وقد عرفها (Zache, & Wilden,) (2014:813) القيادة البارعة على انها مجموعة من السلوكيات التي تحفز استكشاف الموظف (السلوك المنفتح) والسلوكيات التي تسهل استغلال الأفكار (السلوك المنغلق). وبين مزهر ،

2017: 4) قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وتقوم نظرية القيادة البارعة حسب ما يراه (Zheng ,at .al,2017:3) على التفاعل بين سلوكين قياديين متكاملين، على سبيل المثال، السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة، القيادة التوجيهية والتمكينية، أو القيادة التحويلية والمعاملاتية وذلك لتكون المنظمة أكثر فاعلية للبيئات المتغيرة والمتطلبات التنظيمية.

واشار (Alghamdi,2018:1) أن القيادة البارعة هي مدى قدرة المنظمة على تعزيز الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التوازن فيما بينهما، وذكر (Kassotaki , 2019 : 4) أن القيادة البارعة تتضمن مجموعة معقدة من السلوكيات ، تلك المتعلقة بالتعقيد المعرفي والسلوكي، في حين يعرفه كل من (Eida & Saeed,2020:165) القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى العاملين بوساطة تحسين سلوكيات العمل الداخلية.

وعُرفت القيادة البارعة بتعريفات عدة اختلفت هذه التعريفات باختلاف آراء الباحثين الذين تناولوا هذا المصطلح.

الجدول (7) يوضح التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة البارعة

ت	اسم الباحث ، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Yukl & Mahsud, 2010 :83	قدرة القادة على تكييف سلوكياتهم مع المتطلبات المتغيرة عن طريق اظهار سلوكيات محددة استجابة الى الظروف غير المتوقعة.
2	(Rosing et al. 2011, 957)	القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية في الأتباع عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بمرونة بين تلك السلوكيات.

<p>تعزيز وتحفيز الإبداع بين المرؤوسين والقدرة على تمكين سلوكيات الاستكشاف والاستثمار لديهم ، مع ضمان بقاء العمل مستقرًا.</p>	<p>Bledow & Mueller, 2011 : 43</p>	<p>3</p>
<p>قابلية القائد على توزيع مهامه و موارده ووقته بين كل من الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بمهارة متساوية فلكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يمتلك القدرة على تنسيق وتوزيع الموارد بين المتطلبات الأعمال التقليدية و الأعمال الجديدة.</p>	<p>(رشيد والعطوي 2012 : 17)</p>	<p>4</p>
<p>التوجه السلوكي للمديرين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستثمار خلال فترة زمنية محددة.</p>	<p>(Voigt , 2014:6)</p>	<p>5</p>
<p>حالة التباين الحاصل في المواقف او المعتقدات او القيم الاساس التي طورت عن طريق الخبرة الفردية والخلفية.</p>	<p>(Zacher & Wilden , 2014:318)</p>	<p>6</p>
<p>القدرة على تنفيذ افعال متنوعة في ان واحد، وان يكونوا قادرين على ادارة تشكيلة ثرية من عمليات التعلم المتعددة المستويات لأجل دعم أنشطة الاستكشاف والاستثمار.</p>	<p>(Schindler,2015:26)</p>	<p>7</p>
<p>القدرة على تفعيل دور القائد وذلك من خلال اظهار سلوكيات مختلفة بهدف ادارة التناقضات والتوترات الحاصلة بطريقة مفاجأة .</p>	<p>Cunha & Fortes & Rodrigues ,2016 : 1</p>	<p>8</p>
<p>القدرة على التفاعل بين سلوكين قياديين متكاملين ، على سبيل المثال ، السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة ، القيادة التوجيهية والتمكينية، أو القيادة</p>	<p>(Zheng ,2017:3)</p>	<p>9</p>

التحويلية و المعاملاتية وذلك لتكون المنظمة أكثر فاعلية للبيئات المتغيرة والمتطلبات التنظيمية.		
قدرة القائد على إدارة التناقض،(الاستكشاف والاستثمار) وإيجاد التوازن والتعامل مع المتغيرين بخبرة واستعمال كل منهما ببراعة.	Ahlers & Wilms, 2017 : 11	10
اسلوب قيادي موجه نحو العاملين عن طريق الاستعمال المتباين للسلوك القيادي المنغلق المتجسد بالأنشطة الاشرافية، والسلوك القيادي المنفتح المتجسد بأنشطة التدريب.	Veldboer, Glinow (2018:19)	11
قدرة القائد على توليد التوازن العاطفي للاستمرارية والتغيير ومن ثم الحد من خوف المرؤوسين من عدم اليقين وتعزيز دافعهم للانخراط في الإجراءات المبتكرة ومخاطرة.	(Tuan T. Luu, Khai D., David Q., 2019: 3)	12
القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى العاملين بوساطة تحسين سلوكيات العمل الداخلية.	(Enlund & Lorentsson, 2020: 19)	13
قابلية المدير على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لغرض التغلب على الأدوار المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل.	(الشمري، 2020: 36)	14
تعبير عن شخصية القائد وكيفية انخراطه في العمليات وإدارة الأمور وأسلوب التعامل مع المرؤوسين وكيفية الموازنة بين نوعين من السلوكيات المتناقضة تكون متكاملة للأنشطة الاستكشافية والاستثمارية والمرونة للأنشطة، التي	(العلاق، 2020: 31)	15

تبين مهارة القائد في زيادة أو تقليل التباين للمرؤوسين.	
القدرة التي تمكن القائد من استعمال السلوكيات المنفتحة والمنغلقة وتوظيف ذلك في تعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية المتعلقة بالمنظمة والتي تؤدي بالنتيجة الى رفع مستوى الكفاءة المتحققة وكذلك زيادة الفاعلية في بلوغ الاهداف المنشودة.	16 (حسن، 2021: 54)

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى ادبيات الدراسة.

ويرى الباحث أن القيادة البارعة هي القدرة على تحقيق التوازن بين أنشطة (الاستكشاف والاستغلال) كشرط للابتكار على الرغم من تطوره في البداية كقدرة تعلم تنظيمية، وان يكون القائد قادراً على التبديل بمرونة بين هذه الأنشطة، إذ يتطلب تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى التابعين عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات في سلوكهم وتمكين التبديل المرن بين هذه السلوكيات حيث يشجع القادة البارعون التابعين على تحقيق أهدافهم، وخلق بيئة عمل تحقق الثقة والدعم للجميع.

ثانياً: - أهمية القيادة البارعة:

يرى كل من (Probst et a., 2011: 333) أن عصرنا الحالي شهد العديد من القضايا البيئية المعقدة والمتداخلة والتي يجب ان يستجيب لها قادة القرن الحادي والعشرين بفاعلية، وعليهم استثمار الموارد المتاحة، وإفادة من الفرص المتاحة له ، وتحقيق حالة التنمية المستدامة والنهضة الشاملة . ومن بين هذه القضايا الحاجة إلى التكامل العالمي مع البقاء على التكيف محلياً ، فضلاً عن السعي الدائم للتمايز في مواجهة الضغوط المتزايدة، وهنا تبرز أهمية القادة البارعين في تغيير طريقتهم في القيادة لمواجهة هذه التحديات عن المثابرة والإحسان والإلهام والتفكير المنطقي.

واكد الباحثون الدور المهم الذي يمكن ان تؤديه القيادة البارعة في ادارة المنظمات المختلفة في ظل ظروف عدم اليقين البيئي والزيادة في المنافسة ومفتاح البراعة في هذا النهج هو قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة من خلال عملية المقايضة (Coleman,2016: 22). فالقائد هو العقل المدبر للمنظمة والقيادة هي الوسيلة التي تحقق النجاح والتميز عن طريق القائد الناجح والبارع ورسم الخطط والتنفيذ بشكل صحيح (Owolabi & Klaus, 2007 : 16)، وأشار كل من (María &Carla: 2019: 14) على أن أساليب القيادة الأكثر مرونة والأكثر تكيفاً هي أكثر قدرة على تعزيز الابتكار.

اما (Hunter, et.al. ,2011:62) ويرى أن القيادة البارعة تساعد في مواجهة القادة للتناقض المتمثل في تحفيز العاملين في الوقت نفسه على الاستكشاف والإبداع مع إجبار المرؤوسين على الالتزام بالمعايير والمشاركة في مستويات عالية من الاستغلال والكفاءة وبالمثل وهذا ما اكده (Gammel , 2018: 3) بالقول ضرورة تعزيز قدرة المنظمة على ادارة التناقضات والتوترات المتعددة الحالية وفي المستقبل، والكفاءة والفاعلية، والمواءمة والتكيف والتحسين والابتكار.

في حين اشار (Papachroni et al , 2015: 74) الى ان القيادة البارعة توفر فرصاً للتطور والكفاءة في المنظمة عن طريق تشجيع الابداع الشخصي والنمو والاستقلالية لتحقيق الاهداف المرجوة. وتعمل على تحسين الأداء المبتكر على المستوى الفردي ومستوى الفريق والنتائج عن الجمع بين السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية، وتعد البراعة لاسيما على المستوى الفردي بناءً ديناميكياً (Tushman&Euchuer,2015:16).

اما (Zacher & Rosing , 2015 :3) فقد اشارا الى ان القيادة البارعة تساعد المنظمات في الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية وتعقيدات العمل.

ويرى كل من (Qammar &Abidin,2020:7) أن القيادة البارعة تشجع فرق العمل داخل المنظمات على البحث بشكل واسع عن افكار جديدة غير مقيدة بالوضع الراهن، والامكانات التي يفكر بها القائد، وتلبية المطالب التي تجعل الافراد على نحو فعال ، وهذا يؤدي الى تحسين قدرة المنظمة على التعلم في مختلف المستويات .

وقد بيّن (Zacher & Rosing , 2015:3) ان اهمية القيادة البارعة تتجسد بالأمر الاتية :-

- 1- تساعد القيادة البارعة في الحفاظ على توازن أنشطة الاستكشاف والاستغلال.
- 2- الفكرة المركزية للقيادة البارعة تتمثل بأن الابتكار المعقد لأنشطة يحتاج إلى أن يقابله نهج قيادة معقد بالقدر نفسه، بحيث يكون الابتكار هو الأعلى عندما يكون كل من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة عالية الاداء. بعبارة أخرى ، القادة الذين لديهم القدرة على الانخراط في كل من المنفتحة والمنغلقة ويجب أن تكون السلوكيات الأكثر نجاحًا من حيث تشجيع الابتكار.
- 3- تكمن أهمية القيادة البارعة في سلوكيات القائد من خلال تشجيع العاملين على فعل الأشياء بشكل مختلف من حيث الابتكار والتجربة ، عن طريق مساحة للتفكير والتمثيل المستقل ، ودعم محاولات الأبداع لتحدي الوضع الراهن.
- 4- يشير (Hunter, et.al. ,2011:62) بأن أهمية القيادة البارعة تكمن في مواجهة القادة للتناقض المتمثل في تحفيز العاملين في نفس الوقت على الاستكشاف والإبداع مع إجبار المرؤوسين على الالتزام بالمعايير والمشاركة في مستويات عالية من الاستغلال والكفاءة .

ثالثاً: - القيادة البارعة وعلاقتها بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية:

ان الاطار الرئيسي للقيادة البارعة يتمثل بالقيادة التحويلية والتبادلية ، حيث يميل القادة إلى التركيز بشكل أكبر على أحد هذه الأساليب (Smith et al., 2017:308)، ويبين كل من (Gratton & Erickson,2007:104) أن القادة يستعملون في المراحل المبكرة قيادة المعاملات (الموجهة نحو المهام)، وفي مرحلة محددة ، يتحولون إلى القيادة التحويلية (الموجهة نحو العلاقات)، اذ يتفق العديد من الباحثين (Schindler , 2011 : 18 ; Probst et al., 2017:84 ; Gianzina- Kassotaki , 2016:26 ; Coleman , 2015 : 32) على ارتباط القيادة البارعة بأنماط القيادة التحويلية والتبادلية وانها نتيجة للدمج السلوكي بين هذين النمطين بشكل تكاملي وبصورة متزامنة وبحسب متطلبات الظروف او المواقف الطارئة التي تتطلب من القيادة اتباع اي من هذين النمطين :

وسينم توضيح كلا الاسلوبين وكالاتي:-

1- نمط القيادة التحويلية:

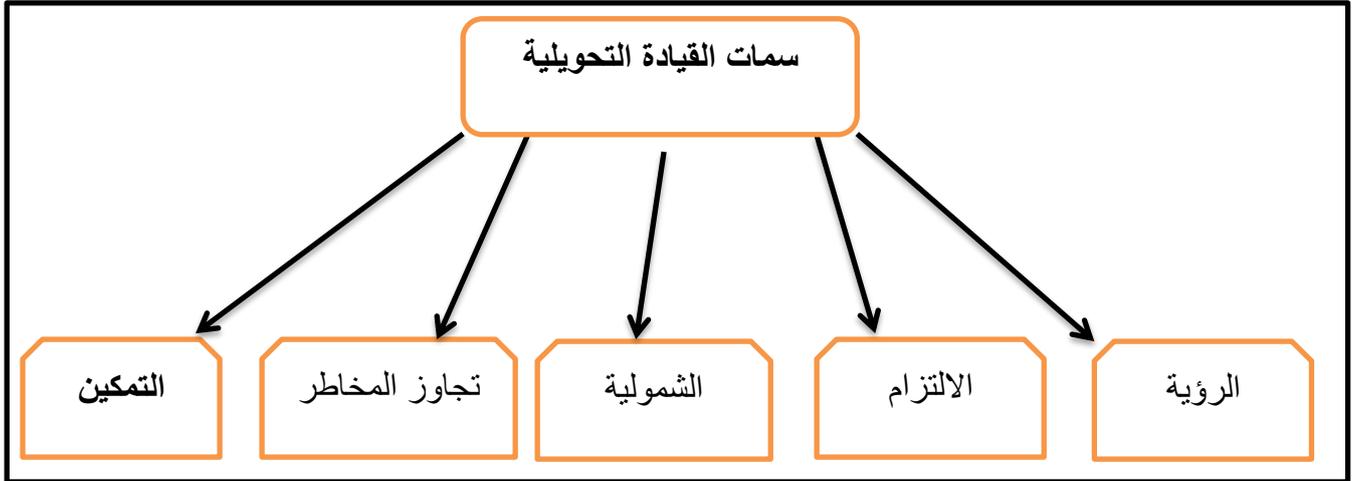
يتميز القادة التحويلين بالتأثير المثالي أو الكاريزما ، والمستوى العالي من الحافز الملهم ، والاعتبارات الفردية ، والدافع الفكري. وتدفع هذه الخصائص المرؤوسين إلى ما وراء مصلحتهم الذاتية مع تعزيز دافعهم وأدائهم ، فضلا عن تشجيعهم على محاولة بدء التغييرات (Ahlers & Wilms, 2017 : 18).

يرى (Jansen, et al, 2009 : 15) أن القيادة التحويلية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالاستكشاف ، لأنها تحفز على "تبني عمليات التفكير التوليدي والاستكشافي" ، وأن القيادة التحويلية تميل إلى تعزيز الاستكشاف لأنها تعزز المناهج الجديدة وغير التقليدية للتفكير جنباً إلى جنب مع تطوير الحلول التي تتجاوز المعرفة الموجودة.

واشار الباحثان (María& Carla: 2019:14-15) أن أبحاث ريادة الأعمال تؤكد أن المنظمات تغرس أسلوب القيادة التحويلية لتنشيط روح المبادرة والابتكار. وتعتبر القيادة التحويلية بانتظام أمراً حاسماً للابتكار، ويقود القادة التحويلين من خلال التحفيز، وممارسة الدور الإيجابي، وإيصال وجهة نظر حازمة وجذابة، وتعزيز التفكير الإبداعي والمتباين، ورعاية الأتباع ورعايتهم من خلال تطبيق القيادة التحويلية في المنظمة، ويكون المتابعون قادرين على رؤية ما وراء مصلحتهم الذاتية، ومن خلال كاريزما القائد والمحفزات الفكرية يصبحون مصدر إلهام لتحقيق الأداء العالي من خلال تحفيز المتابعين لتغيير الوضع الراهن ، ويتم تكوين علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار.

واشار كل من (Baskarada ,et al. 2016 : 782) الى خمس سمات للقيادة التحويلية

وكما في الشكل (8) الاتي:



الشكل (8) سمات القيادة التحويلية

Source : Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. 2016. Leadership and organizational ambidexterity. Journal of Management Development, 35(6): P782.

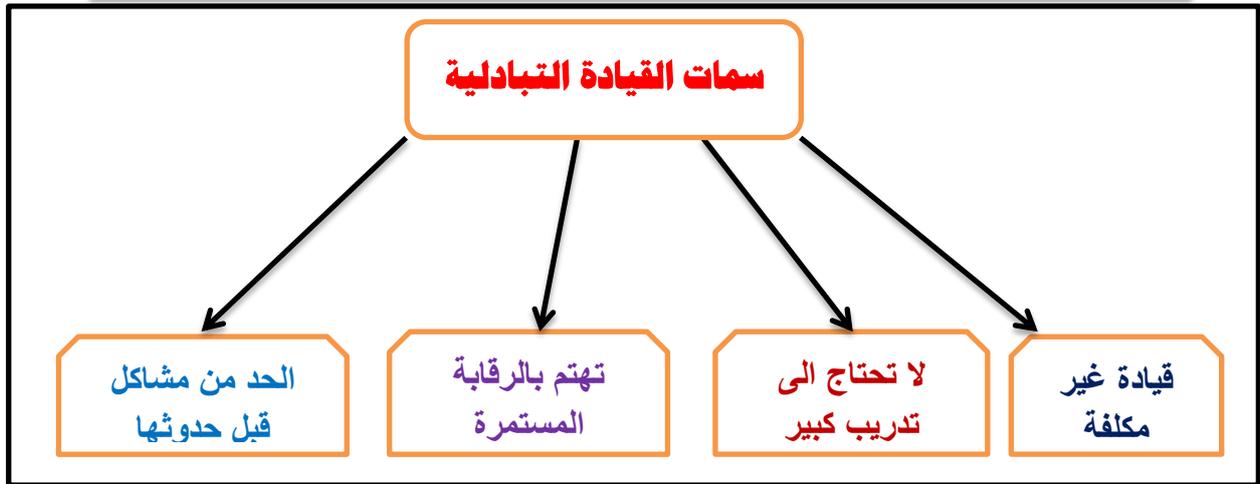
ومن سمات القيادة التحويلية التي ذكرها (Jansen et al., 2009 : 2) والتي تعد ركيزة لتنمية الإبداع، بأنها تحفز المرؤوسين وتنقي مهاراتهم وتشجعهم على المخاطرة ومواجهة التحديات. وترتكز القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي، وتطوير أساليب التفكير الإبداعي والإبداع لدى الموظفين، عن طريق تشجيع المبادرة واتباع أساليب المشاركة، حيث تخلق ثقافة تنظيمية خاصة تشجع على المناقشات وتسهل التعلم التنظيمي للأفراد داخل المنظمة وتشجع الإبداع وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن تلك المثالية والتأثير الجذاب والثقة والاحترام، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يعتبر قدوة ملهمة، ولديه رؤية جذابة، ويعامل الأفراد بطريقة أبوية، ويهتم بالمخاطر المأخوذة بالحسبان، ويأخذ في الاعتبار الخطأ كتجربة ويمكن الاستفادة منها، ليس سلطويًا ، فهو قوي، لكنه حساس ويسعى إلى إمداد العمال بالطاقة، ويشجع على النمو الذاتي في مرؤوسيه، بواسطة تفويض السلطة.

2- نمط القيادة التبادلية:

تعد القيادة التبادلية من اهم الموضوعات التي تناولها كثير من الباحثين، وتصدوا لها بالبحث والدراسة في العديد من بلدان العالم، وعلى الرغم من وجود عدد من الادييات والدراسات التي اثبتت فاعلية القيادة التبادلية إلا ان الدراسات اهتمت بالمهارات الضرورية لها (الرفاعي، 3013: 43).

تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين عن طريق الاسس الواضحة المشروطة التي توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (السليمات، 2020: 27).

وتعرّف القيادة التبادلية بأنها: "نمط من انماط القيادة الي تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، من خلال قيامها بتوجيه العاملين نحو اهداف المنظمة المنشودة عن طريق توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة" (عطاء ، 2017 : 21) ، ويشير (Ahlers & Wilms, 2017 : 19) ان أسلوب القيادة التبادلية تعتمد على علاقة التبادل بين القادة والمرؤوسين ، على عكس القيادة التحويلية ، فإن العنصر المركزي هو أن المرؤوسين والقادة يسعون جاهدين لتلبية مصالحهم الذاتية، ويرى (Odumeru & Ogbonna , 2013 : 358)، ان اسلوب القيادة التبادلية يتميز بالتركيز العالي للحفاظ على الاستقرار أو الوضع الراهن ، والتركيز المستمر على تحسين الأداء ، وقد اشار (السليمات، 2020: 28) الى سمات القيادة التبادلية كما موضح في الشكل (9)الاتي:



الشكل (9) من اعداد الباحث (بتصرف) يبين سمات القيادة التبادلية.

المصدر: السليمات، محمد عبد الله، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، قسم الادارة والمناهج، 2020: ص28.

وقد تم أنشاء القيادة التبادلية على روابط التحكم والسلطة والتبادل بين القادة ومرؤوسيهم والتي تتضمن على التعزيز الإيجابي لتحقيق الأداء (Jung and Susick, 2002:316)، إذ يكافأ الموظفون وفقاً لإنجازهم للأهداف ويعاقبون على سلوكياتهم غير المنتجة. يوضح القادة التبادليون معايير الأداء لأتباعهم ويحفزونهم عن طريق توفير نتائج قيمة تتوافق مع اهتماماتهم الشخصية مقابل تحقيق الأهداف .

ويمكن للقيادة أن تكون تحويلية وتبادلية في اوقات ومواقف مختلفة اذ يشير (Gianzina) (36 : 2017, Kassotaki) تتبأ القيادة التحويلية بشكل إيجابي بأداء المشاريع على أساس الاستدامة، بينما تستند قيادة التبادلية على التنفيذ الملزم للعمل الحالي للمنظمة، وبما أن سلوكيات القيادة المنفتحة تتضمن إعطاء مساحة للتفكير المستقل والتشجيع على القيام بالأشياء بشكل مختلف، في حين أن سلوكيات القيادة المنغلقة تشمل وضع المبادئ التوجيهية وبالتالي، قد يكون للقيادة التحويلية ميزات مشابهة للسلوكيات المنفتحة ، في حين أن قيادة التبادلية لها سمات مشابهة للسلوكيات المنغلقة، لذا أدت القيادة البارعة إلى الخروج من حالة التذبذب بين نوعي القيادة التحويلية والتبادلية.

لذا يؤكد (Schindler, 2015 : 32) تداخل كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مع السلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقيادة البارعة، إذ يوظف هذان النمطان بطريقة تكاملية من خلال القيادة البارعة، فيظهر كل منهما إلى حد ما في سلوكيات القيادة المنفتحة تارة وفي سلوكيات القيادة المنغلقة تارة اخرى .

رابعاً: - سمات القيادة البارعة:

"تسير القيادة البارعة وفق سمات تظهر جلياً عن طريق ممارستها، لتبرز اهم السمات المتعلقة بالقيادة البارعة، عبر السمات الاساسية الموجودة في جميع القادة سواء كانت نابعة من الذات ام مكتسبة من البيئة، بالمقابل يمتلكون " سمات اكثر تحديا تعتمد على سماتهم الشخصية وسلوكهم فهم يتعاملون مع مواجهة تناقضات وتغييرات متواترة، وذلك بتعزيز " انشطة الاستكشاف والاستثمار، فهي ترتبط بشكل الوثيق بالأداء العالي، وتعتمد على مدى جعل رؤية القادة واضحة لمرؤوسيهـم" وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة (التميمي، 2019: 57). إذ يشترط أن يكون القائد أكثر إدراكاً وذا قدرة على التفكير التكاملي. ففي كتابه "The Opposable Mind"، يقدم (Martin& Owolabi , 2007:10) عدة أمثلة للقادة القادرين على التفكير التكاملي، حيث يشترك هؤلاء القادة في أنهم قادرون على الأخذ بنظر الاعتبار فكرتين متناقضتين في الوقت نفسه، إذ إن القادة الذين لديهم قناعة بأن الاستكشاف والاستثمار أو السلوكيات المنفتحة والمنغلقة ليست عمليات منفصلة فهم قادرون على الجمع والدمج بينها في خطة ذات مستوى اشمل واوسع، لذا يجب أن يكونوا قادرين على تشجيع كل من الاستكشاف والاستثمار والتبديل بشكل متكرر بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.

واشار (Rosing et al.,2011:200) إن هناك طريقتين رئيسيتين للوصول الى القيادة البارعة. **اولاً:** قد يؤثر القادة بشكل مباشر في سلوك مرؤوسيهـم بواسطة السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة. وللعمل ضمن هذه الاستراتيجية، لذا نحن بحاجة إلى معرفة المتطلبات الأساسية للقيام بذلك. **ثانياً:** يمكن للقادة بدلاً من ذلك التأثير بشكل غير مباشر على مرؤوسيهـم في خلق ثقافة أو مناخ مفيد لأنشطة الاستكشاف والاستثمار. ومن ثم نحتاج إلى معرفة نوع الثقافة أو المناخ الذي قد يكون مناسباً. **فالطريقة الاولى** التي ذكرها تعتمد على الذكاء العاطفي

للقائد والذي يمكن القادة من فهم وتوجيه عواطف المرؤوسين المرتبطين بعملية الابداع، لذلك قد يكون من المفيد أن يكون الذكاء العاطفي حساساً لهذا النوع من السلوك القيادي، فقد يكون القائد الذي يتميز بالذكاء العاطفي العالي، له قدرة على الحدس لأي نوع من انواع السلوك الذي يحتاج إليه، مرؤوسيه لإظهار قدرته على تكييف سلوكه القيادي بشكل مناسب (Zhou & (Jafri et al.,2016:55) (George,2009:20). والطريقة الثانية للوصول للقيادة البارعة هي الطريقة غير المباشرة أكثر لتشجيع كل من الاستكشاف والاستثمار لدى المرؤوسين من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وفريق العمل، ويعني ذلك أن القائد قد ينشئ ثقافة تنظيمية أو جماعية تكون مفيدة لكل من الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية (Rosing et al.,2011:201).

وبهذا الشأن اشار (Zacher et al.,2014:6) ان القادة البارعون يؤسوا مناخاً للمبادرة ليكون مفيداً في تعزيز البراعة، حيث ترتبط المبادرة الشخصية بشكل إيجابي بالاستكشاف، إذ إن المنهج الذاتي الاستباقي يحفز الأفراد على البحث عن الامكانيات الجديدة لإنجاز المهام ويساعد الاستمرار في التغلب على الحواجز التي تنشأ في كثير من الأحيان في عملية الابتكار (Andersen,2017:144).من ناحية أخرى، فإن المبادرة الشخصية تشجع على أنشطة الاستثمار، حيث تشجع الأفراد على استعمال المعرفة والمهارة الحالية من أجل تحسين عملهم باستمرار على أساس ذاتي واستباقي ومستمر. ومن ثم، فإن تهيئة مناخ للمبادرة يدعم الابداع ويشجع الاستكشاف والاستثمار (Rosing et al,2011:209).

ويذكر (Shuanglong et al, 2020: 2-20) ان سمات القيادة البارعة هي:

أ- قدرة القادة البارعين على التركيز على كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية اللازمين لإنتاج الابتكار من خلال سلوكياتهم المنفتحة والمنغقة.

ب- يساعد القادة البارعون في تحفيز المرؤوسين على أن يكونوا قادرين على إعادة إنتاج هذه السلوكيات من خلال الإرشاد والسماح للمرؤوسين بالمجازفة .

ج- يؤثر القادة البارعون في السلوكيات المبتكرة للمرؤوسين من خلال القيادة بالقدرة ولفت النظر إلى أهمية الابتكار وتوجيههم وتحفيزهم عن طريق تشجيع التجريب والمكافأة .

وأشار (حسن، 2021: 56) ان سمات القيادة البارعة يمكن ايجازها بما يأتي:-

- 1- **ديناميكية**: اي اجتماعية ، ومشاركة ، وعلائقية ، وعالمية ، واستراتيجية واجتماعية معقدة
 - 2- **التنفيذ الصحيح** : وهي طريقة لتنفيذ الاستراتيجيات والقرارات التي يتم اتخاذها بشكل واضح
 - 3- **الاداء العالي**: اي القدرة العالية على تحسين واقع المنظمة (87: 2017, Gianzina).
 - 4- **المرونة** : المرونة الزمنية التي يحتاجها القادة من اجل التبديل بين سلوكيات القيادة (Rosing . et al , 2011:211).
 - 5- **معالجة الصراع** : اي الحد من الصراع الحاصل بين الافراد العاملين داخل المنظمة.
 - 6- **توفير بيئة عمل آمنة** : توفير مناخ متنوع من الثقافات والهويات الجديدة تستوعب المهام التي تحتاج الى البراعة .
 - 7- **تخصيص الموارد** : القدرة على تنظيم عملية التخصيص للموارد بين المجالات التقليدية والجديدة.
 - 8- **الابداع** : اي تشجع القيادة البارعة التفكير غير التقليدي والحلول التي تتجاوز المعرفة المتوافرة مما يسهم في تطوير قدرة الافراد ذوي الابداعات بقدر كبير من الطاقة لكنهم ايضا هادئون في اغلب الاحيان، ومن ثم يميل الافراد ذوي الابداعات الى ان يكونوا اذكياء.(OReilly & Tushmam , 2011: 18).
 - 9- **الحماس**: يتميز الافراد المبدعون بدرجة حماس عالية جداً من اجل القيام بمهامهم، ويمكن ان يكون موضوعيين جداً بشأن عملهم ايضا.
- وقد ذكر (Raisch , &Tushman , 2011 :330) بأن سمات القيادة البارعة تنتوع حسب المستويات الإدارية وكما هوة مبين في الشكل (10)الاتي:-



الشكل (10) سمات القيادة البارعة

Source : probst , G , Raisch ,S,&Tushman , M, L (2011) Ambidextrous Leadership : Emerging challenges for business and HR leaders .organizational Dynamics , vol. 40 ,no ,4,pp,330

خامساً: - التحديات التي تواجه القيادة البارعة:

تواجه المنظمات بصورة شاملة تحديات كثيرة ، وتحتم على قياداتها التصدي لها بشكل علمي ومعرفي، بتوظيف أساليبها ووسائلها وطرائقها لتذليلها، فالتغيير السريع وشدة التنافس وسرعة التغيير التكنولوجي، وعجز الموارد المتاحة في ظل دور الجماعات الضاغطة، يفرض عليها مواجهة التحديات بدقة، ويمكن تجاوزه عبر توظيف مدخل القيادة البارعة، ولقد اشار كل من (11: 2017 ; Ahlers & Wilms , 26 : 2015 ; Schindler) أن التحدي الحقيقي للقيادة البارعة، يتمثل بالقدرة على التنافس بنجاح عن طريق زيادة التنسيق أو التوافق بين الاستراتيجية الثقافة والعمليات، مع الاستعداد في الوقت نفسه للتغيرات المحتملة والمفاجئة التي يتطلبها التغيير البيئي المستمر. فيما حدد (Gianzina ,2017:81) مجموعة من التحديات تتمثل بالآتي:-

1- تأثير خبرة العمل السابقة والمعرفة الواسعة للأفراد العاملين في سلوكهم تجاه القيادة البارعة، لذلك يعمل الأفراد على تطوير خبراتهم في العمل، بحيث يكونون في مواقف الإدراك الشخصي المتصورة والمهيمنة تجاه التعلم، فضلاً عن المخالفات الشخصية ووصفها بالخمول الشخصي، وهذا يمثل أبرز التحديات التي تواجه القيادة البارعة في توظيف سلوكياتهم الخاصة لاستكشاف هذه الأنواع المختلفة من التجارب واستثمارها.

2- الاستعمال المتزامن لطريقتين متناقضتين، لكنهما متكاملتين، مما يجبر القائد البارع على أداء مهمة صعبة، وهي تبني خصائص وأساليب القيادة التحويلية والمتبادلة على حدٍ سواء، ولا يقتصر على أحد هذين الأسلوبين دون الآخر.

3- تتمثل تحديات القيادة البارعة في فشل المنظمات في مواجهة التغيير الذي يحدث في مختلف المجالات التي تمثلها (أشكال الحياة الطبيعية أو الوظيفية أو الصناعية)، وكذلك اغتنام فرص النمو الجديدة مع الاستمرار في التركيز على تنفيذ الأعمال القائمة.

4- تواجه القيادة البارعة صعوبة في اغتنام هذه الفرص نتيجة التركيز العالي في الأعمال الحالية، وقد تتطلب فرص النمو الجديدة قدرات وقابليات غير الموجودة في المنظمة في الوقت الحالي، ومن متطلبات القيادة البارعة التفكير على المدى القصير والطويل، وموازنة الأنشطة الحالية والمستقبلية، وقد يكون من الصعوبة الجمع بين هذه المتطلبات (Probst, 2011: 336-337).

بينما (14 : 2017 , Ahlers & Wilms) أن تتمثل التحديات التي تواجه القيادة البارعة في عدم اليقين وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، وكذلك التكرار بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، من ناحية أخرى، مرحلة التفكير تحتاج إلى أيضاً إلى الاستثمار، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الأنشطة الإبداعية عند توليد الأفكار غالباً تفنقر إلى الهيكلية ومن ثم قد تتطلب التوجيه وتحقيق الأهداف، وكذلك الاستثمار في المعرفة الموجودة، لذلك يجب أن تستفيد من تضافر جميع الأنشطة الاستكشافية وأنشطة الاستثمار.

ويرى كل من (Good & Michel , 2013 : 440) (Schindler , 2015 : 15) أن التحديات التي تواجه القيادة البارعة في المنظمات فيما يلي:

1- تعكس سلوكيات القيادة المنفتحة مجموعة من سلوكيات القائد التي تتضمن التشجيع على القيام بالأشياء بصورة مختلفة وإجراء التجارب، وإفراح المجال للتفكير المستقل، وهذا يتطلب تحدي الأساليب القديمة الراسخة لدى بعض التابعين.

2- تُعد المرونة المعرفية تحدٍ للأفراد ليكونوا قادرين على النجاح في كل من الاستكشاف والاستغلال، ومن الأرجح أن يحدث التسلسل السريع للتحويل بين الاستكشاف والاستغلال في الوقت الفعلي .

3- أن الانخراط المتزامن في الأنشطة الاستكشافية والاستغالية مرتبط بقرارات تخصيص الموارد، نظرًا لندرة الموارد بشكل عام، وغالبًا يتم رفض دمج أنشطة الاستكشاف والاستغلال في المنظمة لأنه يتضمن على التعامل مع التناقضات .

4- في هذا الصدد يرى (Andriopoulos & Lewis,2010 :109) أنه من السهل نسبيًا التوافق مع جانب واحد من التناقض ، بعبارة أدق تفضل المنظمات بصورة عامة الابتكارات الإضافية، بينما يتم تحسين الأنشطة والكفاءات الإدارية الحالية بدلاً من استكشاف أخرى جديدة.

5- قد يكون تنفيذ القيادة البارعة تحديًا لأن المنظمة إذ يتطلب منها أن تطور الهياكل التي تكون مزيجًا مناسبًا من الاستكشاف والاستغلال، وفي نفس الوقت، دعم المرؤوسين حتى يتمكنوا من التعامل مع هذه التغييرات (Mueller,et . al., 2020 : 17) .

سادساً: - ابعاد القيادة البارعة:

وقد اشار العديد من الباحثين عن طريق عرض مفهوم القيادة البارعة أنها تمثل عدداً من السلوكيات القيادية (المنفتحة - المنغلقة) والتي يقوم بها القادة لتدعيم أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين عن طريق العمل على كل من هذه الأنشطة في آن واحد وبالكفاءة نفسها، وبعبارة اخرى فإن القيادة البارعة تتضمن نوعين من السلوكيات (الابعاد) وهما: سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب كل من:

(رشيد العطوى ، 2012 : 37؛ 77 : Yukl ، 2012 ؛ 5 ؛ Ruhnke & Mulder ،
5 : 2015 ؛ 37 : Coleman, 2016 ؛ مزهر: 2017، 48؛ داود ، 2019: 54 ؛
الشمري، 2020: 34).

فضلا عن هذين البعدين فقد اكد(Rosing, et al, 2011:52) بعداً آخرأ الا وهو
مرونة التبديل، اذ يرى ان القيادة البارعة لا يمكن أن تتحقق الا بامتلاكها مرونة التبديل وفي
الوقت المناسب بين سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة واتفق معه كل من
(Voigt, 2014: 12 ؛ 8 ؛ Freij & Olsson , 2014 ؛ Zacher & Rosing 2015 :
56 ؛ 3: Alghamdi, 2018)) وعليه فأنا ابعاد القيادة البارعة ستكون كالاتي:

1- سلوكيات القيادة المنفتحة:

يُشار إلى سلوك القيادة المنفتحة على أنه سلوك القائد الذي يزيد من التباين في سلوك
المرؤوسين من خلال تشجيعهم على القيام بالأشياء علي نحو مختلف وإجراء التجارب ، وتزويد
المرؤوسين بفرصة للتفكير والعمل المستقل ، ودعم محاولات المرؤوسين للطعن في الوضع
الراهن(Tabesh et al., 2019:67) ، يعرف السلوك المنفتح للقائد بأنه مجموعة السلوكيات
المنفتحة غير المحددة لأداء الأعمال التي تتضمن زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين مثل
حثهم للعمل وتجريب الأشياء مختلفة فسخ المجال امام التفكير والانجاز المستقل هو تحفيز
التفكير بقصد زيارة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء تشجيع الوسائل البديلة
لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر كل هذا لا يتحقق إلا بتوافر الوقت والمال
والمعدات الضرورية(مزهر، 2017 : 48).

ثم إن العاملين بحاجة إلى الاستقلالية لاستكشاف الفرص الجديدة و الدخول في
أنشطة وأسواق جديدة ثم ان نظرية القيادة البارعة تدعي أن السلوك المنفتح يؤدي إلى تدعيم
أنشطة الاستكشاف من المرؤوسين (3 : Alghamdi, 2018).

ويرى (Rosing et al., 2011: 969) ان من بين سلوكيات القيادة المنفتحة هو تحفيز التفكير باتجاه جديد مما يؤدي الى زيادة التباين بين سلوكيات التابعين، كالسماح بالأخطاء، وتشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمات وتحفيز العاملين لتحمل المخاطر

ويبين (Wessel , 2013: 27) أن الدور الجوهرى للقائد هو تمكين العاملين لبلوغ الاهداف المطلوبة وليس التزامهم ، ويكون ذلك عن طريق خلق البيئة التي تسمح للعاملين بالاعتماد على سلوكيات تساهم في زيادة الاختلاف والتباين داخل المنظمة كالبحت والتجريب ، فالعاملون بحاجة الى الاستقلالية المطلوبة لاكتشاف الفرص الجديدة والدخول في أنشطة الاعمال الجديدة ولا يتحقق ذلك الا من خلال تقديم الدعم والاسناد وتوفير الموارد الضرورية (كالوقت ، الاموال والمعدات الضرورية) لذلك.

ينبغي على القيادة كما يرى (Alghamdi ,2018 : 3) تبني السلوكيات المنفتحة التي تزيد من التباين في سلوكيات المرؤوسين وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على التفكير بطرائق مختلفة وبشكل مستقل لتجاوز انماط التفكير الموجودة ، والقيام بالأشياء على نحو مختلف وتجريبها ، ودعم محاولات المرؤوسين للاعتراض على الوضع الحالى، والمخاطرة باتباع المسارات غير المحتملة، والوصول إلى الحلول الجديدة، من اجل إيجاد طرائق بديلة لتنفيذ الأفكار، ولا يتحقق ذلك الا عن طريق تقديم الدعم والاسناد وتوفير الموارد الضرورية كالوقت.

الجدول (8) سلوكيات القيادة المنفتحة

سلوكيات القيادة المنفتحة
1-السماح بطرائق مختلفة لإنجاز المهام
2-تشجيع تجربة الأفكار المختلفة
3-التحفيز لتحمل المخاطر
4-فسح المجال للتفكير والاداء المستقل

5- إعطاء مجال للأفكار الخاصة
6- السماح بارتكاب الأخطاء
7- تشجيع تعلم الخطأ

Source: Voigt, T.(2014) ,_Ambidextrous Leadership In Innovation Management Processes: Exploring The Dynamics Of Opening And Closing Leadership Behaviors At Different Levels Of The Stage-Gate Model, MSc in Business Administration, University of Twente , pp.12.

ويرى : (Ahlers, M., & Wilms, M. 2017: 21) أن سلوكيات القيادة المنفتحة تتمثل بالاتي:-

- 1- توليد مناخ منفتح .
- 2- التأكيد على الحاجة للتجريب والتشجيع على الافكار الجديدة .
- 3- اعطاء المجال امام التفكير والاداء المستقل .
- 4- تشجيع التابعين او العاملين على تحدي الوضع الراهن وان يكونوا انتقاديين للطريقة التي يتم من خلالها اداء الاعمال في الماضي .
- 5- تحفيز العاملين على تحمل المخاطر، التفكير خارج الصندوق، كسر القواعد من اجل ايجاد الحلول من خارج المنطقة الآمنة .
- 6- دعم المحاولات لتحدي الأساليب القائمة وتحفيز تطوير الأساليب الجديدة للتعامل مع المشاكل.
- 7- انشاء ثقافة تسمح بالأخطاء والتعلم من هذه الاخطاء، ومن ثم إظهار درجة عالية من التسامح بالرغم من الوقوع في الفشل .

2- سلوكيات القيادة المنغلقة:

يعرّف (Brun,2016:4) القيادة المنغلقة بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع إرشادات محددة ، ومراقبة تحقيق الهدف، ويرى

(داود,2019: 56) أن سلوكيات القيادة المنغلقة تمثل مجموعة القواعد والإجراءات أي العمل وفق قيود محددة من قبل القائد أي بمعنى تقليل التباين بين المرؤوسين ويضع الإجراءات والقواعد، التي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فهي تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط.

وتعني (Ruhnke & Mulder,2015:5) أن القائد يتخذ إجراءات تقلل من التباين والتداخل ويضع الإجراءات والقواعد، والتي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية لسلوك القيادة المنغلقة تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط.

واتفق كل من (Ahlers & Wilms , 2017 : 16 ; Zacher & Rosing, 2015) : (56) على أن هذه السلوكيات تشدد على تحقيق الكفاءة وتقليل التباين في سلوكيات العاملين، كالالتزام بما هو تقليدي، والتأكد من تطبيق القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب ذلك. وكما موضح في الجدول (9) الآتي:

الجدول (9) سلوكيات القيادة المنغلقة

سلوكيات القيادة المنغلقة
1-رصد ومراقبة تحقيق الأهداف
2-خلق الروتين
3-اتخاذ الإجراءات التصحيحية
4-السيطرة على الالتزام بالقواعد
5-إيلاء الاهتمام لانجاز مهمة موحدة
6-التمسك بالخطط

Source: Voigt, T .(2014) , Ambidextrous Leadership In Innovation Management Processes: Exploring The Dynamics Of Opening And Closing Leadership Behaviors At Different Levels Of The Stage-Gate Model, MSc in Business Administration, University of Twente,pp.12.

ويهدف هذا السلوك القيادي المغلق الى التوجه نحو الانشطة الاستثمارية عن طريق التركيز على المهام الادارية التقليدية كإدارة العملية وهيكله المهام ووضع الارشادات ومتابعة النتائج، وذلك لتحشيد الجهود لبلوغ الهدف واستبعاد الانحراف عن المعايير المحددة مسبقاً (مزهر، 2017: 49).

3- مرونة التبديل:

يرى كل من (Rosing, et al.2011:968) ان مرونة التبديل هي من متطلبات الاستكشاف والاستغلال البديل بطريقة معقدة داخل عملية الابتكار. ولكي يكون القادة ماهرين، فإنه لا يكفي إظهار سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الاستكشاف والاستغلال. وهذا يعني أن سلوك القيادة المنفتحة هي وسيط للعلاقة بين سلوك القيادة المنغلقة والابتكار، والعكس صحيح، ومع ذلك فإن القدرة على إظهار سلوكيات المنفتحة والمنغلقة ليست كافية. نظراً لعدم وجود نموذج عملي منهجي يتنبأ متى يكون من المفيد ان تكون أنشطة الاستكشاف مفيدة لأنشطة الاستغلال ، فمن الصعب التنبؤ عندما تكون سلوكيات القيادة المنفتحة ضرورية وعندما تكون سلوكيات القيادة المنغلقة مطلوبة لذلك، ويجب أن يتم عرض هذه السلوكيات بشكل خاص.

اشار كل من (Lewis, e al,2002:969) وايدته (Cameron & Quinn,1988:675) على إن المرونة الزمنية لتبديل السلوكيات مع متطلبات مهام الابتكار تعتبر ضرورية للقيادة، ونعني بذلك ان المرونة الزمنية يجب أن يكون القادة قادرين على التبديل بمرونة بين السلوكيات، لأن العاملين بحاجة إلى التبديل باستمرار بين متطلبات الابتكار المختلفة. واكد كل من (Bledow, et al,2011 :945) أن البحث عن الابتكار يحتاج إلى مراعاة تفاصيل عملية الابتكار لعمل تنبؤات موثوقة حول تأثير القيادة في سياق الابتكار، وربما تكون الطبيعة المعقدة لعملية الابتكار تؤدي إلى سلسلة معقدة من الأحداث، وقد تكون الأنشطة الاستكشافية المعقدة أكثر أهمية في البداية، وأحياناً تكون الأنشطة الاستغلالية أكثر مركزية في نهاية عملية الابتكار، فإن كل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال أمران حيويان طوال عملية الابتكار كاملة، والأهم من ذلك ان القادة بحاجة إلى المرونة الزمنية للتبديل بين السلوكيات تبعاً لمتطلبات الموقف. ويرى كل من (Rosing, et al.2011 :970) أن تحقيق البراعة التنظيمية للعاملين

في عملية الابتكار يحتاجون إلى كل من الاستكشاف والاستغلال، والتبديل بين هذين النشاطين. لذلك يحتاج القائد الفعال للقوى العاملة المبتكرة إلى تعزيز أنشطة الاستكشاف والاستغلال، ويجب أن يكون قادراً على العمل بمرونة التبديل بين كليهما. ومن ثم تتكون القيادة البارعة من ثلاثة أبعاد هي: (سلوكيات القيادة المنفتحة لتعزيز الاستكشاف وسلوكيات القيادة المنغلقة لتعزيز الاستغلال والمرونة الزمنية للتبديل بين كليهما).

ومما يخطر إلى الذهن هنا هو يمكن للقائد الانخراط في ممارسات القيادة البارعة عن طريق اتباع السلوكيات المتناقضة للقيادة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) والتنقل بينها؟ لكي يكون القائد بارعاً، يجب أن يكون قادراً على عرض هذه السلوكيات المختلفة بطريقة متوازنة، باستعمال التعقيد السلوكي (Rosing et al., 2011 : 968). وبين كل من (Denison et al, 1995:526) ان التعقيد السلوكي يرتبط بالمفارقات والمتطلبات الظرفية للبيئة التي تحدث في المنظمة، يمثل التعقيد السلوكي يمثل القدرة على أداء مجموعة واسعة من السلوكيات أو الأدوار المختلفة من أجل التعامل مع المتطلبات الظرفية التي يستلزمها العمل التنظيمي والسياق البيئي والتي تكون معقدة وغامضة ومتناقضة. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي السلوك المنفتح أو المنغلق وحده لكي تكون قائداً رائعاً، يجب أن يفكر المرء تفكيراً تكاملياً عن طريق أداء كل من سلوكيات الافتتاح والختام بطريقة متوازنة (Jianfeng ,et.al, 2018: 2).

كما يتفق كل من (Denison et al., 1991 : 526 ; Rosing et al., 2011 : 968)

بأن التعقيد السلوكي يتكون من بعدين رئيسيين (الاداء السلوكي والتميز السلوكي) ، حيث يتم تعريف الاداء السلوكي على أنه مجموعة من الأدوار القيادية التي يمكن أن يؤديها القائد، التي تمثل الحاجه إلى اداء واسع من القدرات لضمان متطلبات العمل المعقدة حيث أنه يعطي قاعدة يستطيع القائد أن يمضي بشكل أفضل مقابل الاستجابة لمتطلبات العمل والبيئة المعقدة وغير المتوقعة، إذ أصبحت سعة هذا الاداء وعمقه فيما بعد قدرة تميز القائد. وأشار كل من (Rosing et al., 2011: 969) ان التعقيد السلوكي يشير إلى القدرة على الحصول على الاداء لكل من سلوكيات القائد المنفتحة والمنغلقة فضلاً عن المرونة الزمنية للتبديل بينهما، إذ يحتاج القادة إلى مرونة زمنية للتبديل بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة حسب متطلبات مهام الابداع

من أجل دعم أتباعهم في التبادل بين الاستكشاف والاستثمار وترتبط نسبة المخاطر بمدى تأثير التكامل السلوكي للقائد، والتي تؤدي بدورها إلى تصرفات تبعاً للنظرية المعتدلة، ويركز القادة الذين يعتقد أنهم يتمتعون بالكفاءة العالية في صنع القرار على الفرص المتاحة امامهم فيقومون باتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر. وبالمقابل في حين يرى (Luo et al., 2018 :3) ان القادة الذين يعتقدون أنهم أقل كفاءة في اتخاذ القرارات يركزون على المخاطر التي يمكن ان تعترضهم فيميلون إلى اتخاذ قرارات تقلل من هذه المخاطر.

بينما يشير (Ahler & Wilms , 2017 :16) الى التمييز السلوكي بأنه الطريقة التي يستخدم بها القائد سلطته السلوكية، حيث تتوافق مع متطلبات موقف معين ، بالتزامن مع الواقع المتناقض، يمنح التعقيد السلوكي القائد القدرة على ممارسة السلوكيات المختلفة والمتناقضة في وقت واحد من أجل الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. اذ تتصف القيادة البارعة بالقدرة على التصور واداء الادوار المتناقضة والمتعددة بشكل متزامن، كونه يتمتع بقابلية التعقيد السلوكي وعليه فان التعقيد السلوكي يسهل من عملية التكيف للسلوكيات المتنافسة في العمل (رشيد ، 2012 : 18).

بناءً على ما تقدم يرى الباحث: أن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة تنتبأ إيجابياً بسلوكيات العاملين الاستكشافية والاستثمارية. وأن التفاعل بين سلوكيات الاستكشاف والاستثمار يؤثر في الأداء الإبداعي لأولئك العاملين، وهي مهمة للإسهام في مخرجات إبداع الفريق. اما المرونة الزمنية للتبديل تعني القدرة على تبني أدوار قيادية متعددة عند اختيار السياقات بما يضمن نجاح منظمات الاعمال وتعزيز الإبداع بنوعية الاستكشافي والاستثماري بطريقة فاعلة، اذ يتطلب التبديل بين الاستكشاف والاستثمار أن يكون لدى القائد وضع مرن عن طريق تبني سلوك القائد المرن يعتمد على كفاءته المرنة، والتي تستند الى تحليل الموقف وتحديد السلوك الواجب اتباعه، وهذا يطلق عليه (سلوك القيادة المرنة).

المبحث الثاني

الأداء العالي

التوطئة:

أن ثقافة الأداء العالي هي أكثر من مجرد إلهام القيادة أو قائمة من العاملين لديهم دوافع ذاتية، وإنما مزيج من عدد من العناصر التي تشمل الإدارة العليا في أسلوب الإدارة والاستراتيجية وتوزيع المهام وإسنادها، وأنظمة المسائلة والتعاون والمساعدة والدعم من بين أمور أخرى، ولضمان ذلك يجب ان تكون هناك بيئة مادية أو افتراضية مصممة لجعل العاملين فاعلين قدر الإمكان في دعم أهداف العمل وتوفير القيمة والتكنولوجيا لتعزيز قدرتهم على التعلم والعمل الجماعي وتحقيق الكفاءة في العمل، بما يعزز نجاح المنظمات وبقائها في ظل بيئة أعمال تتصف بالديناميكية والمنافسة الشديدة. لذا جاء المبحث الثاني ليسلط الضوء على الفقرات الآتية:

أولاً: - مفهوم الاداء العالي.

ثانياً: - اهمية الاداء العالي.

ثالثاً: - خصائص منظمات الاداء العالي.

رابعاً: - متطلبات الاداء العالي.

خامساً: - انظمة عمل الاداء العالي.

سادساً: - نماذج الاداء العالي.

سابعاً: - ابعاد الاداء العالي.

أولاً: - مفهوم الاداء العالي:-

قبل الخوض في مفهوم الاداء العالي لا بد لنا من التطرق الى مفهوم الاداء بشكل عام، فعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الاداء إلا انه لم يتم التوصل الى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له، لقد حظي موضوع الاداء العالي والعوامل المؤثرة فيه اهمية كبيرة في الادارة المعاصرة، فيعد مفهوماً جوهرياً ومهماً لمنظمات الاعمال لاهتمام علماء الادارة فالأداء سواء كان على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة أو الفاعلية على أي من هذه المستويات، وفي هذا الجانب عرف (بومدين ، 2007 :33) الاداء بقوله هو: عبارة عن دالة للتمثيل الناجح فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات او العاملين فيها، اي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها عن طريق استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءه وفاعلة، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، إلا انه يبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وعرفه (Gavrea et al,2011:287) بانه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن مستوى درجة تحقيق الاهداف والنتائج. في حين عرفه (De Waal & Sultan, 2012:2146) بأنه " الاداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل افضل من المنظمات الاخرى خلال مدة زمنية من خمس سنوات الى عشر سنوات". فعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الاداء الا انه لم يتم التوصل الى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تعريف الاداء ويعود ذلك الى تنوع الانشطة التي تؤديها المنظمات (رشيد والسلطاني، 2013 : 31)، اما فيما يخص الاداء العالي يرى (الفتلاوي، 2012: 72) ان الاداء العالي هو " الأداء الذي يمتاز بخصائص المرونة، الابداع، المشاركة بالمعرفة، المهارات، التوافق مع التوجهات التنظيمية، التركيز على الزبون والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الأعمال واحتياجات السوق".

ورأى (De Waal, et, al 2012: 24) الى ان منظمة الاداء العالي هي تلك المنظمة التي تحقق افضل النتائج مقارنة مع نظيرتها من المنظمات الاخرى، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها بصفتهم الثروة الحقيقية

الرئيسية للمنظمة، وعرفها (Hurduzeu,2015:291) على انها قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات لتحقيق بعض النتائج، وعرف (الشمري وآخرون، 2021: 277) الاداء العالي: هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام عن طريق الاستثمار الفعال للموارد المتاحة، وقيادة كفوّه لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية.

واشار (kirkbesojlu,2015: 40) على ان الاداء العالي هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها عن طريق استعمال مواردها بكفاءة وفاعلية. وعرف (Gaye et al,2016: 334) الاداء العالي: بأنه مزيج من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن ان تسهل مشاركة العاملين وتعزيز مهاراتهم لتعطي حافزاً اقوى لأهميتها في تحسن مستوى الثقة في مكان العمل وتعزيز مستوى اداء العاملين وترفع من الالتزام الوظيفي.

اما (صيهود ، 2017: 158) فقد عرّف الاداء العالي هو مخرجات عمليات المنظمة والتي تبدأ بتصميم هيكل المنظمة وتنتهي بتحويل المدخلات الى مخرجات فعالة تصب في تحقيق القيمة والميزة المستدامة للمنظمة.

وقد عرّف (العامري، 2018: 123) الاداء العالي بأنه دالة لقدرة المنظمة على الافادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق النتائج المتميزة في الامد الطويل وتحقيق القيمة المستدامة، للفرد والمجتمع والمنظمة، بمنظور استراتيجي طويل الامد، والمحافظة على البيئة، فيعد من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

وسيعرض لنا الجدول (10) مجموعة من تعريفات الاداء العالي من قبل عدد آخر من

الباحثين والكتاب:

الجدول (10) مفهوم الاداء العالي

اسم الباحث والسنة	مفهوم الاداء العالي
Davt,2010: 20	هوناتج تكييف الابعاد الهيكلية والسياقية لتحويل المدخلات الى نواتج بكفاءة وفاعلية اكبر وازافة القيمة.
Karnsomdee,2010: 19	بأنه قدرة المنظمة في الاستجابة الى للتغيرات البيئية بسرعه وتمتعها بالأداء المالي الجيد من خلال دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمها الاساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة ورأس المال البشري.
(Gupta,2011: 221)	هي المنظمة التي تكون الفرضية الاساس لها هي ايجاد بيئة داخلية تدعم احتياجات العاملين وتوقعاتهم.
Brokaw,2012: 176	أن المنظمة التي تريد أن تصل الى مستوى الاداء العالي هي تلك المنظمة التي تقاسم العاملين برؤية تنظيمية مشتركة.
كشكول ، 2014 : 78	انه اعلى مستوى يمكن للمنظمة ان تصل اليه وبالقدر الذي يمكنها من تخطي مستويات الاداء للمنظمات الاخرى في نفس ميدان اعمالها.
الغراوي ، 2014 : 77	هو قدرة المنظمة على تحقيق اعلى مستويات الاداء من خلال الافادة القصوى من مواردها ومن اهمها المورد البشري من اجل تقديم نتائج مستدامة.
(Hurduzeu,2015: 291)	قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات لتحقيق بعض النتائج.
كريم ، 2015 : 193	هو اسم معطى لمجموعة من الممارسات الادارية والتي تحاول خلق او ابتكار بيئة عمل ضمن المنظمة يكون فيها الافراد العاملين اكثر ارتباطا ومسؤولية.
جعفر ، 2017 : (173)	المنظمات عالية الأداء هي تلك المنظمات التي لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية على أساس مستمر .
الدباغ ، 2017 : 70	انه استثمار الطاقات البشرية من خلال اخراج أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات لتحقيق التميز في الأداء لإرضاء العاملين .
رحمن ، 2019 : 54	هي اعلى مستوى تسعى المنظمة لتحقيقه عن طريق وضع استراتيجية تتوافق مع الهيكل التنظيمي، وايضا استثمار وتحفيز

العاملين على تقديم افضل مما لديهم لكونهم القيمة الحقيقية والجوهرية لأي منظمة.	
هو مجموعة من الانشطة والعمليات والممارسات التنظيمية التي تزاولها المنظمة لاستدامة النجاح.	المرشدي ، 2019: 81
هو مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهارته والتزامه ومرونته.	خليل ، 2021: 244
أنه مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهارته والتزامه ومرونته بما يساهم في تحقيق اداء يفوق كثيراً المستوى المطلوب والمتوقع.	الشمري واخرون ، 2021: 205

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على ادبيات الدراسة

مما سبق ذكره من التعريفات الواردة في الجدول (10) يرى الباحث ان الاداء العالي للمنظمة يمكن ان يتجسد بنتائج مالية يكون أفضل من المنظمات الاخرى المنافسة على مدى فترة زمنية أطول، عن طريق القدرة على التكيف بشكل جيد مع التغييرات والاستجابة لها بسرعة، عبر وضع هيكل إداري متكامل ومتسق، وايضاً عبر التحسين المستمر للقدرات الاساسية، ومعاملة العاملين حقاً على انهم اصول المنظمة الرئيسية.

ومن هذا يمكن تعريفه اجرائياً " ان الاداء العالي يمثل موقعاً متقدماً من حيث الاهمية لدى المنظمات على اختلاف انواعها سواء كانت خدمية ام انتاجية، فهو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم".

ثانياً:- اهمية الأداء العالي :

فيما يتعلق بأهمية الأداء العالي فيمكن القول إنه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على المستويات كافة، وان المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً عالياً (Mussel,2012:458) مما الأداء

العالي يساعد في عملية دمج العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي مع العاملين والأنشطة المختلفة داخل المنظمة (Epstein,2004:9) .

وتتمثل أهمية الأداء العالي للمنظمات بالآتي:

- 1-ان للأداء العالي أهمية كبيرة لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بنظام الحوافز والمكافآت فتعمل المنظمات على تقديم المكافآت للعاملين ذوي الأداء العالي (Armstrong & Murlis,2009:6)
- 2-يهتم الأداء العالي بزيادة المرونة وتبادل الأفكار والمهارات والموائمة مع مختلف الاتجاهات التنظيمية ويعمل على تركيز المنظمة على احتياجات الافراد والاستجابة السريعة لها تبعا لمتطلبات السوق والبيئة (Berber&Yslioglu,2014:32) .
- 3-يهتم الأداء العالي في المنظمات الى زيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية وذلك اعتماداً على العمليات المختلفة التي تساعد العاملين في فهم وتحديد اهداف المنظمة والعمل الجاد من اجل تحقيق هذه الأهداف (Martin et al.,2018:4) .
- 4-يعمل الأداء العالي على التحسين المستمر للعاملين وللموارد التنظيمية الاخرى من اجل الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المرشدي، 2019 : 55).
- 5-ان التنفيذ الناجح لأنظمة الأداء العالي تعمل على استقطاب الكثير من المنافع للمنظمات ومنها تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع جودة العمل وتخفيض التكاليف التنظيمية وتقلل من حالة عدم التأكد واجهاد العمل وتعمل كذلك على تحفيز العاملين (Gaye et al.,2016:232) ، في حين وجدت العديد من الدراسات ان أنظمة الأداء العالي مرتبطة بالإنتاجية العالية والجودة الفائقة اذ تساعد على رفع مستوى الأداء المالي والتسويقي للمنظمات (Foley & Loi,2012:47) .
- 6-يساعد الأداء العالي في تحقيق الأرباح والنمو المستدام للمنظمة عن طريق الاستثمار الفاعل للموارد والقيادة الكفوة من اجل تحقيق النتائج الإيجابية (De Waal,2011:8).
- 7-ان المنظمات التي تمتلك الأداء العالي هي التي تحقق أفضل النتائج عن طريق قدرتها على التكيف مع التغييرات الخارجية واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمة (24: 2014، De Waal et al

وأشار كل من (Rogers & Blenko 2006: 133) إن منظمات الأداء العالي هي مجموعة من المنظمات التي تمتلك الوسائل التي تمكنها من ترجمة أهدافها إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية عالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى خلال فترة زمنية تمتد من (5 - 10 سنة)

اي تحقق أفضل النتائج مقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى في أن يكونوا قادرين على نشر مواهبهم .

ويرى الباحث ان الأداء العالي يجلب للمنظمة العديد من المنافع منها رفع جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية، وتقديم تضحيات شخصية من اجل مصلحة المنظمة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، ويعمل الأداء العالي على تخفيض التكاليف وتقليل الجهد في العمل وتحفيز العاملين، وتحسين عملية المشاركة والمسؤولية التضامنية، فضلاً عن وضع المعايير اللازمة من اجل عملية تطوير رسالة المنظمة، إذ يعمل الأداء العالي على خلق بيئة تدعم التحسين المستمر لجميع الأنشطة التنظيمية.

ثالثاً: - خصائص منظمات الاداء العالي:

تم استعمال خصائص مختلفة لوصف الاداء العالي، على الرغم من اختلاف المناهج لوصفه، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة المعترف بها أنها تؤدي إلى النجاح وتحقيق الاداء العالي منها الاتي (Thompson,2019:23):

- 1- القيادة التشاركية: باستعمال أسلوب قيادة ديمقراطي يشرك أعضاء المنظمة.
- 2- اتخاذ القرار الفعال: باستعمال مزيج من أساليب اتخاذ القرارات المنطقية والبديهية اعتماداً على طبيعة مهمة اتخاذ القرار.
- 3- الاتصال المفتوح والواضح: التأكد من أن الاعضاء لديهم تبادل مشترك، باستعمال طرق وقنوات اتصال فعّالة.
- 4- تقدير التنوع: تقدير تنوع الخبرات والخلفية في الاعضاء، والمساهمة في تنوع وجهات النظر، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحلول أفضل.
- 5- إدارة الصراع: التعامل مع الصراع بصراحة وشفافية وعدم السماح للأحقاد ببناء وتدمير معنويات الاعضاء.

6- تحديد الأدوار والمسؤوليات: يفهم كل عضو ما يجب عليه فعله (وما لا يجب عليه فعله) لإثبات التزامه ودعم نجاح المنظمة.

7- العلاقة التنسيقية: الروابط بين الأعضاء تسمح لهم بتنسيق عملهم بسلاسة لتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية.

8- الجو الإيجابي: ثقافة جماعية شاملة منفتحة وشفافة وإيجابية وتركز على المستقبل وقادرة على تحقيق النجاح.

وبين (مهيدي ، 2019: 34) أن من خصائص منظمات الأداء العالي هي :

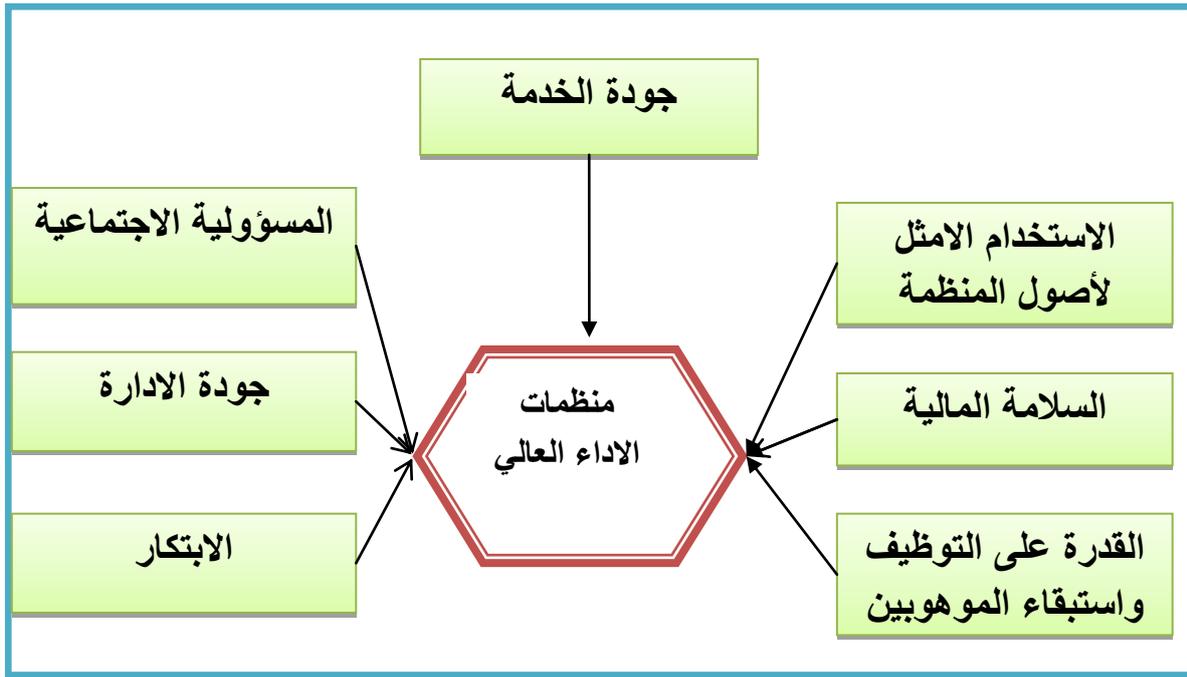
1-امتلاكها لرؤية ورسالة واضحة ومفهومة لجميع العاملين، لتتير لها الطريق .

2-جلّ اهتمام المنظمات ذات الاداء العالي هي الموارد البشرية لانها جوهر عملها .

3-العمل على تدريب وتطوير العاملين من اجل استحصال افضل ما لديهم من امكانيات وقدرات وقابليات على تطوير المنظمة .

4-امتلاك المنظمة لقيادة حكيمة تقوم على توجيه فرق العمل ذاتياً.

اشار (Dijk,2007:7) أن بيان منظمات الأداء العالي كما موضح في الشكل (11) جودة الخدمة، الاستخدام الامثل لأصول المنظمة، السلامة المالية، القدرة على توظيف واستبقاء الموهبين ، جودة الإدارة ، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة والابتكار.



الشكل (11) منظمات الأداء العالي

المصدر: من اعداد الباحث (بتصرف) اعتماداً على:

Source: Dijk, Rob van,(2007)," High Performance Business Strategy Inspiring Success Through Effective Human Resource Management", Firstth ed, Kogan Page Limited, London.p7.

ويمكن توضيح خصائص منظمات الاداء العالي المبينة في الشكل السابق فيما يأتي:

- 1- جودة الخدمة: تعني ان تقوم المنظمة بتقسيم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من اول على أن تؤدي بشكل افضل في المرة التالية وتحقيق رضا العاملين في الوقت نفسه وان تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة(kotler،2003:95).
- 2- الاستخدام الامثل لأصول المنظمة: فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفاءة عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه(محمد، 2009 : 18).

- 3- السلامة المالية: إن إدارة الشؤون المالية في المنظمة هي المسؤولية عن إدارة حسابات المنظمة وتقاريرها المالية وإدارة وتنظيم السلامة المالية وسياساتها وإجراءاتها، لضمان إدارة

الشؤون المالية تساعد على إضفاء الصفة المنظمة بشكل أفضل تؤدي إلى إدارة مالية أكثر اتساقاً (Gupta, 2011, 2217).

4- القدرة على التوظيف واستبقاء الموهوبين: مجموعة عمليات تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المنظمة وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها، اعتماداً على معايير موضوعية والبرامج التطويرية المستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي (ابراهيم، 2017: 202).

5- المسؤولية الاجتماعية: تُعبّر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمبادراتها بالطريقة الاستراتيجية للقيام بإسهامات اجتماعية وبيئية مستمدة من التحليل الدقيق لكل المقدرات والفرص الاستثنائية والثقافة الفريدة للمنظمة، إذ تعدّ بمثابة مبادرات تتعدى المتطلبات القانونية لحماية العاملين والمجتمع والبيئة الجيدة لتنتهل أعمالها في نشاطات مستدامة تولد منافع ملموسة لمنظمات الأعمال لأنها تضم المكون البيئي (العامري، 2018: 83).

6- جودة الإدارة: أن أداء جودة الإدارة في المنظمات وفق أداة فاعلة لقياس كفاءة الإدارة العليا، وتسهم في بناء ثقافة المنظمة.

7- الابتكار: ن أغلب المجالات التي تشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وإن الابتكار الإداري يدعم عمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة وتنظيم رقابة جديدة (kotler، 2003: 95).

وفي السياق ذاته يعبر (صيهود، 2017: 84) عن خصائص منظمات الاداء العالي على النحو الاتي:

1- تركز على النتائج المالية وغير المالية.

2- لديها القدرة على التكيف البيئي وسرعة الاستجابة للبيئة الخارجية.

3- تعمل على تمكين العاملين وتحفيزهم.

4- قيادة فاعلة ونزيهة وتشاركية.

- 5-تمتاز بمرونة الهياكل والتحسين المستمر للعمليات.
- 6-تركز على إدارة الجودة الشاملة وتشجيع الابتكار
- 7-يمتاز العاملون بالالتزام والشعور بالولاء.
- 8-توجيه العمل والتركيز على العاملين ولديها رؤية واضحة.
- 9-التخطيط والتغيير الاستراتيجي.
- 10-توصف الموارد بشكل افضل.

ووجد (Lussier, 2008: 323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاثة عوامل هي (القابلية ، التحفيز ، الموارد) إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين الى السلوك الذي يخلق مستوى الأداء ولكي يكون الأداء عالي يجب أن تكون تلك العوامل الثلاث عالية أيضا فإن انخفض أو فقد أحدهم فإن مستوى الأداء سينتأثر عكسياً.

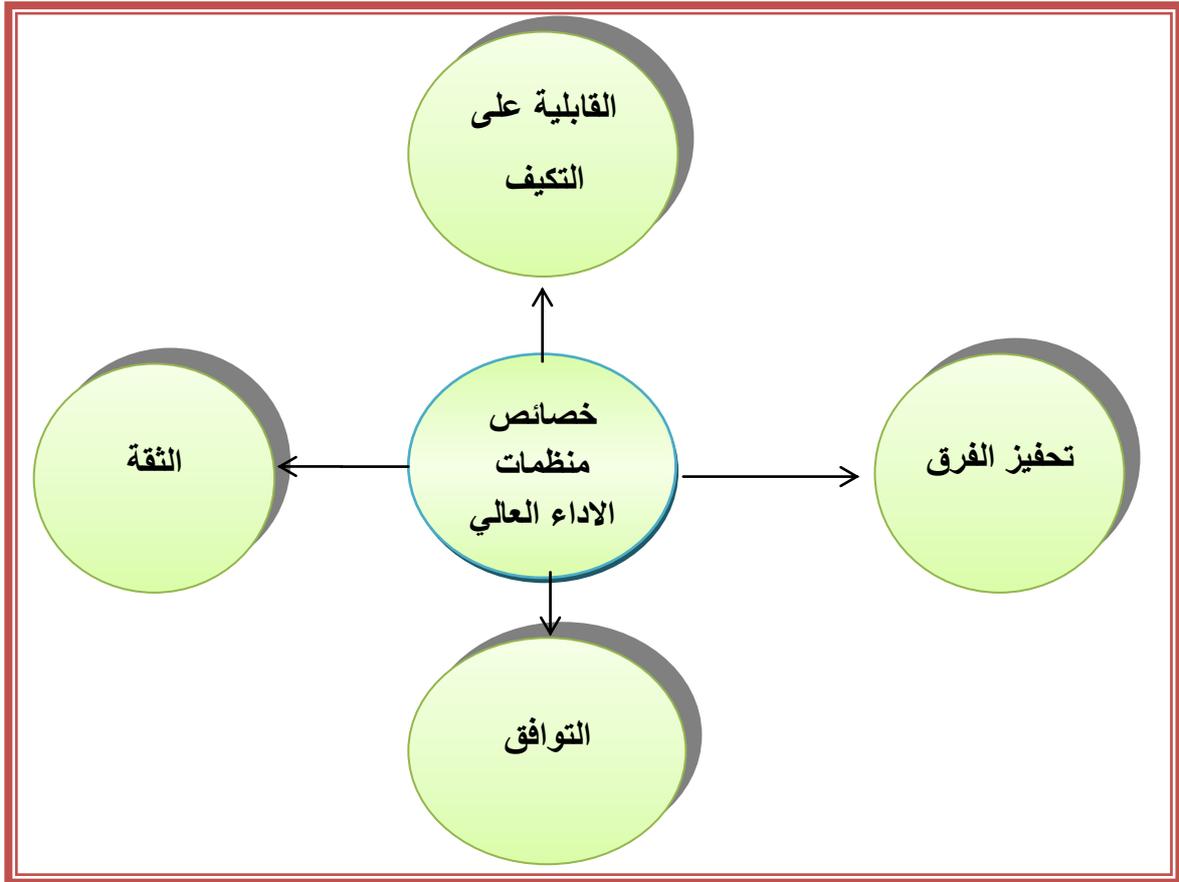
يرى (Gupta, 2011, 2217) ان منظمات الاداء العالي تتميز بأربعة خصائص مهمة الموضحة كما في الشكل (12) تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات والتي لديها قواسم مشتركة التي طورت وثبتت ثقافة الاداء العالي، ويمكن تجميع تلك القواسم المشتركة بالخصائص، وهذه الخصائص اشار اليها على النحو الاتي:

1-القابلية على التكيف: تكتسب المنظمات التي تمتلك القدرة على تحديد الفرص والاستجابة لها والافادة منها بسرعة أكبر من منافسيها، هذا يعني أن لديهم أنظمة مرنة وهيكل رشيق. على سبيل المثال ، تخلت معظم المنظمات التي تشهد نجاحًا مستدامًا عن أنظمة إدارة الأداء القديمة غير الصارمة وغير المرنة. وبدلاً من ذلك ، فإنهم يستعملون نظام توجيه وتدريب يحافظ على انخراط قوتهم العاملة والإدارة في حوار مستمر وبناء عن الخطط والتوقعات والأدوار والموارد.

2-تحفيز الفرق: في بيئة الأعمال بالوقت الحاضر، المنظمات التي تفوز هي تلك التي تعمل ، وليس أولئك الذين غارقون في الاستراتيجيات التي لا نهاية لها. هذا لا يعني أنها تتجاهل التخطيط أو تطوير الاستراتيجية. وبدلاً من ذلك، فإنهم يوظفون قادة استراتيجيين يعرفون كيفية تحفيز الفرق عن رؤية واضحة وتمكين مواردها من تبني نهج الإشراف على أدوارهم، انهم يعرفون ما الأولويات وماهو متوقع منهم.

3-التوافق: اي تلك المنظمات الفائزة الاستمرارية والنزاهة التنظيمية، وهذا يعني ببساطة أن هناك اتساقاً في الطريقة التي تتبعها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في النمو، يشعر العاملون بالارتباط بالأهداف التي تخدمها المنظمة ودورها في تحقيقها، ويتم تنظيم جميع الأنظمة لضمان وجود رؤية موحدة لتنمية الأعمال. عندما يدرك العاملون الصلة بين رؤية المنظمة ونموذج أعمالها واستراتيجيتها ودورها في هذا النموذج والاستراتيجية وما هو متوقع منها في هذا الدور وكيف سيتم مكافأتها لتحقيق هذه التوقعات.

4-الثقة: التأمين الذاتي التنظيمي هو الميزة التنافسية القصوى. ومع ذلك، لا يتم تحقيق ثقافة الثقة ببساطة عن طريق توظيف أشخاص يتمتعون بالتقدير الكبير لذاتهم أولديهم سجل حافل بالتطورات. تظهر الثقة في المنظمات التي تشهد نجاحاً مستداماً، لقد مروا بنجاح مرات كافية وعلى مدى مدة كافية فهم يعرفون أنهم سيفوزون. ويعد التنفيذ المتسق منتجاً ثانوياً للتركيز - والذي يحدث عندما يكون لدى العاملين فهماً واضحاً لأدوارهم والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها.



الشكل (12) خصائص منظمات الاداء العالي

رابعاً: - متطلبات الاداء العالي:

قد تتعرض بعض المنظمات الى حالة ضعف في أداء العاملين، وتحاول التغلب عليها من خلال ابتكار طرق جديدة للتميز بعد الوقوف على اسباب ذلك الضعف وسبل معالجته، وهذا مرتبط بمدى قدرة الإدارة والعاملين على امتلاك الوعي الكافي بالظروف المحيطة، ويتوجب على المنظمات الاهتمام بإظهار افضل ما لدى العاملين من امكانيات ومهارات وسرعة ومرونة التي يحتاجونها في محاولة مواجهة والتغلب على التحديات والتكيف معها. وتعتبر متطلبات الأداء العالي من الاستراتيجيات الرئيسية التي تساهم في خلق الإبداع الجديد والمرونة في مكان العمل وتساهم في تغيير أنظمة العمل التقليدية وتقديم الحوافز المناسبة وتنفيذ استراتيجيات جديدة في تدريب واختيار العاملين (الخرجي، 2016: 57).

ان الوصول الى الاداء العالي في المنظمات يتطلب خلق ادوات من اجل زيادة الكفاءة في اداء العاملين كما اشار اليها كل من (Berber & Yaslioglu , 2014 :28-29) وهي كما يأتي:

- 1- توظيف المواهب الجديدة .
- 2- الاستثمار في تعلم العاملين وتدريبهم.
- 3- تنظيم شراكات مع الموردين العاملين ليتمكنوا من مشاركة المعرفة .
- 4- على المنظمة ابعاد العاملين الذين يفشلون في التغيير والتعلم والتكيف .
- 5- الحفاظ على العاملين الناجحين.
- 6- تمكين العاملين من حيث صنع القرار والمشاركة، وتشجيع العمل الجماعي، وتبادل المعلومات على المدى الطويل، وتقديم التقنيات الجديدة.

وبين كل من (العنزي والعطوي، 2013 : 23) كما أن ممارسات متطلبات الأداء العالي لها علاقة عالية الثقة بين الإدارة والعاملين فهي تعتمد بصورة خاصة على افتراض معادة أن العاملين يمكنهم التقدم من خلال اتخاذ القرارات المهمة في مكان العمل، فضلا عن ذلك بوسع العاملون تطوير معرفتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات المهمة حول إدارة نشاط عملهم والذي ينتج عنه نشاط وفاعلية تنظيمية اكبر.

وذكر (Doody, 2007: 1) انه يمكن للمنظمات إنشاء الميزة التنافسية من خلال الطريقة التي تصمم بها أنظمة الموارد البشرية. إذ تعد أنظمة العمل عالية المشاركة وسيلة لزيادة الأداء العالي التنظيمي وتقليل معدل دوران العاملين.

لذلك بين كل من (Berber & Yaslioglu , 2014 :32) أن العمل ذو الاداء العالي يتسم بصفة المرونة والابتكار، وتبادل المعرفة والمهارات، والتوافق مع التوجيهات التنظيمية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة، وعادة ما تكون ممارسات العمل الجماعي بمثابة الجزء الأساسي من الصورة بأكملها على سبيل المثال الفرق المتعددة الوظائف تكون متنوعة، ويتم تجميع الأفكار من مجموعة متنوعة من المصادر معًا بشكل متعمد لإنشاء أفكار جديدة منتجة أو عملية بعد أن تتفق مجموعة من الأفراد بعض الوقت طوعياً في البحث عن المشكلات وحلها بطريقة استباقية، حيث تحاول مجموعة من الأفراد دمج كل منهم مهارات التخطيط والتنظيم والتحكم في مهامهم تقريباً بدون إشراف مباشر .

واشار (Whitfield،2000:2-3) الى وجود ثلاثة مجالات يتفق عليها العديد من الباحثين لضمان تحقيق متطلبات الاداء العالي في المنظمة وهي كما يأتي:

- 1- يحتاج العاملون إلى امتلاك القدرة على تحقيق مستويات عالية نسبياً من المهارات يتم الوصول إليها والبناء عليها من خلال التدريب.
- 2- يجب أن يكون العمل نفسه مصمم بحيث يكون للعاملين حرية التصرف، وفرصة استعمال مهاراتهم. ويمكن أن يكون ذلك من خلال بيئة الفريق، أو من خلال الإثراء الوظيفي والتناوب.
- 3- يحتاج هيكل الأجور الداعم إلى توفير الحوافز التي تُحفّز وتشجّع التزام العاملين بالمنظمة.

ومن جانب آخر لضمان تحقيق المتطلبات للوصول الى مستوى الاداء العالي في المنظمة فقد اشار كل من (Addison & Belfield: 2000:6) (Felstead & Gallie, 2004:3-5) ، الى الجانب الاقتصادي المتمثل بأجور العاملين وما له من دور كبير جدا في تحفيز ادائهم والارتقاء بالمستوى العالي، إذ قالوا: " ارتبط اداء العاملين بتحسين الأداء الاقتصادي إذ يشجع الأجر القائم

على المهارة المرونة الوظيفية من خلال التدريب المتبادل والعمل الجماعي، وعلى الرغم من أن "الدفع مقابل الوظيفة" هي الطريقة الأكثر إنصافاً للعاملين لدفع رواتبهم وبسبب ذلك تُزيل الفروق الفردية، ويكون أكثر شفافية وأقل ذاتية".

وقد حدد (Long & Shields,2005:7-8) ثوابت الأداء الاقتصادي في الاداء الوظيفي في المنظمة على اساس الفروق الفردية، إذ قال: " من المرجح أن تستعمل ادارة المنظمات الأجر للوصول الى الاداء العالي للعاملين "القائم على الشخص" بدلاً من الأجر "القائم على الوظيفة" إذ يتناسب الأجر "القائم على الفرد" مع القوى العاملة ذو مهارات عالية".

ولتجنب العوائق التنظيمية التي تحول دون تنفيذ الاداء العالي في المنظمات والمشاركة الفاعلة فيها يجب التركيز الى بعض الاشياء التي تحول دون الارتقاء في اداء العاملين وسبل معالجتها، وهذا اشار اليه كل من (Tesluk et al.1999:275) " ان دعم الإدارة العليا واحدة من أهم العوامل بالنسبة للموظفين لتكون ناجحة إذا كانت الإدارة العليا في الواقع تعتقد أن العاملين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي، فمن المرجح أن يقدموا فرصاً للقيام بذلك، عن طريق تقديم الدعم على شكل مكافأة وحوافز التي تشجع على المشاركة. وان جودة الاداء وفرص مشاركة الموظف هي نتيجة للدعم الذي تقدمها الإدارة العليا، وإذا قبلنا أن الحوافز تعمل على تحسين أداء المنظمة".

وبين كل من (Toole & Lawler, 2006:8 -9). بأن هناك حواجز يجب مواجهتها للوصول الى متطلبات الاداء العالي هي منها: عدم قدرة المديرين على تنفيذ نظم معتقداتهم وقيمهم وأيديولوجياتهم، صعوبة الحصول على مستويات الثقة والتعاون المطلوب، بينما اشار (Godard & Delaney, 2001:369) الى اهمية التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية المحسنة إذ تعد أمراً مهماً ومحورياً لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية.

واستناداً الى ما تقدم يمكن القول: ان متطلبات الأداء العالي تجنب المنظمات المخاطر المحتملة، وهناك امور اساسية يجب مراعاتها من قبل المنظمة للحصول على عمل متميز وأداء جيد وهي وجوب إشراك العاملين في صنع القرار الجماعي لخلق قيمة إضافية للمنظمة، وتوفير التدريب عالي الجودة، وتبادل المعلومات، ومراعاة الاجور وفق مهارات العاملين المؤهلين، لجذبهم

والاحتفاظ بهم. وهذه الفعالية المتزايدة للعاملين تحفزهم على بذل جهد إضافي، مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى مقرونة بانخفاض التغيب والتظلمات ودوران العاملين، وأن المنظمات التي تساهم بمتطلبات الأداء العالي لديها اهتمام كبير في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر قدر من العائد على الاستثمار في المعدات الرأسمالية والمهارات والابتكار وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وخلق ثقة في بيئة العمل، كل ذلك لها تأثير إيجابي في النهاية على المحصلة النهائية.

خامساً:- أنظمة عمل الاداء العالي:

بين كل من (Jody ،et,al, 2010:2) أن أنظمة العمل عالية الأداء يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي من خلال تعزيزها العلاقات بين العاملين الذين يؤدون وظائف متميزة ، وهو مسار من المتوقع أن يكون مهمًا بشكل خاص في بيئات تتميز بالعمل المترابط. وان تحديد الأداء العالي يتم من خلال ممارسات العمل التي تتنبأ بشكل إيجابي بقوة التنسيق العلائقي بين المديرين والعاملين، وبدورهم يتوقعون نتائج الجودة والكفاءة. مما يشير إلى وجود علاقة المسار الصحيح الذي تعمل من خلاله أنظمة العمل عالية الأداء.

وأشار (Tomer,2001:2) إلى وجود مصطلحات أخرى تطلق على مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي نفسه مثل: ممارسات الأداء العالي والالتزام العالي، ونظم عمل الاحتواء العالي، وممارسات العمل المتقدمة.

وقد عرّف كل من (Noe et al,2008:1) أنظمة عمل الأداء العالي بأنها: " مجموعة متنوعة من ممارسات التي تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لاختيار وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة على الكوادر الكفوة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة.

وعرف (Evans & Davis ,2005:795) أنظمة عمل الأداء العالي: "على أنه نظام متكامل لممارسات الموارد البشرية المتسقة داخليًا (الموائمة بين ممارسات الموارد البشرية) والمتسقة خارجيًا (الموائمة مع الاستراتيجية التنظيمية) التي تشمل التوظيف الانتقائي، والفرق ذاتية الإدارة، واتخاذ القرارات للامركزية، والتدريب المكثف، ومهام وظيفية مرنة".

ويرى (Chen,2008:8) أن معظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي تنشأ من دراسة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تم فحص تأثير هذه الممارسات في نتائج الأداء المنظمي، وان أغلب الباحثين يتفقون على أنها مجموعة ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم عمل الأداء العالي والتي تعتمد على بعضها البعض وان تجميع هذه الممارسات يقود إلى مخرجات إدارية وتنظيمية أكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى.

ووضح (Gibbert,2006:3) أن غالبًا ما يتم رسم نماذج من أنظمة العمل العالية الأداء على نظرية رأس المال البشري، التي يكون مضمونها المركزي هو أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي من خلال زيادة المعرفة ومهارات العاملين لتكون ناجحاً، بينما أكد (Noe et al,2008:1) على وجوب أن تستثمر المنظمات القوى العاملة وتحافظ عليها، إذ يقوموا بالاستثمار في البنية التحتية الرأسمالية وصيانتها. ووجد الباحثون أن المنظمات يمكن أن تحقق مزايا الأداء المستدام من خلال الاستفادة من معرفة موظفيهم. وعمل أنظمة الأداء العالي يمكن أن تعزز تنمية رأس المال البشري بشكل مهارات خصوصية خاصة بالمنظمة ، مما خلق ميزة أداء العالي للمنظمات من خلال حل مشكلات العاملين. (Bowen,2004: 204) وتعزز أنظمة العمل لتحفيز العاملين والتزامهم بالممارسات التي تخلق مناخاً تنظيمياً للعمل يصب في مصلحة المنظمة ، وبالتالي يؤدي ذلك الى تحسين الأداء .

وأشار (Delery & Shaw, 2001: 177) أن المنظمات التي تستخدم أنظمة عمل الأداء العالي تسعى الى استثمار كبير في مجموعة رأس المال البشري الخاصة بها، وتطوير العاملين والمدربين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من أداء وظائفهم. وتتماشى وجهات النظر الحالية حول أنظمة عمل الأداء العالي بشكل وثيق مع ممارسات العمل عالية المشاركة وممارسات الإدارة عالية الأداء. وفي الحقيقة ان الكثير من الباحثين يلاحظون أن تفضيلات التسمية المختلفة غالباً ما تستخدم بالتبادل والإشارة إليها بنفس الظواهر والاهتمام (أي ممارسات نظام الموارد البشرية بدلاً من الممارسات المعزولة)، وذكر (Noe et al.2016, 38) ان جزء من واجبات مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، هو التركيز على إيجاد أنظمة العمل ذات الأداء العالي وهي أنظمة تعظم الموازنة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني للمنظمة، وبين (Evans Davis ,2005:759-760 &) بأن هناك فئات ممارسات الموارد البشرية التي تشمل أنظمة عمل الأداء العالي كما في الجدول (11) والاتي.

الجدول (11) فئات ممارسات الموارد البشرية

ممارسة الموارد البشرية	الوصف	الأمثلة
التوظيف	شمولية الإجراءات لتقييم المعرفة والمهارات والقدرات ذات الصلة بما يتناسب مع الوظيفة وملاءمة المنظمة	الاختيار الانتقائي لتقييم المهارات الفنية والشخصية أو المواقف أو الترقيات القائمة على الأداء الشخصي.
الفرق ذاتية الإدارة	إعادة توزيع السلطة إلى الأسفل من خلال منح السلطة والمسؤولية لهياكل الفريق	برامج مشاركة العاملين وفرق ذات سلطة مهمة وصنع القرار واستعمال المكثف للفرق في جميع أنحاء المنظمة.
اتخاذ القرار لا مركزي	تمكين العاملين عن طريق أكبر قدر من المسؤولية للوصول إلى الموارد	مهام أقل تحديداً، سلطة اتخاذ القرارات، مشاركة الموظف، الإدارة التشاركية.
التدريب	شمولية البرامج الرسمية لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات	التدريب على المهارات الحالية والمستقبلية؛ بما في ذلك التدريب التقني والشخصي لكل من العاملين الجدد والعاملين ذوي الخبرة.
مرونة مهام العمل	فرص لتوسيع المعرفة والمهارات والقدرات الفردية	التناوب الوظيفي؛ التناوب بين الفرق والقدرة على أداء وظيفة واحدة الإثراء الوظيفي.
الاتصالات	فتح قنوات اتصال عمودية وأفقية توفر الوصول إلى المعلومات والفرص للتعبير عن وجهات النظر	الوصول إلى جميع مستويات نتائج التشغيل. وأنظمة اقتراح العاملين. وتوضيح استراتيجية العمل.
الحوافز	الدفع المحتمل الأداء، والأجر القائم على المجموعة، وسياسات الدفع فوق السوق	تقاسم الأرباح، المكاسب ملكية العاملين مستوى عالي نسبياً من الأجر الدفع العرضي للأداء ورواتب قائمة على الفريق.

Source: Randy Evans & Walter D. Davis, (2005): High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure , School of Business Administration, the University of Mississippi, P,759 –760.

وفيما يتعلق ما ورد في الجدول (11) اشار كل من (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005:79) بأن هذه الممارسات تمثل الفئات العامة للموارد البشرية التي توجد بشكل شائع في معظم أبحاث أنظمة عمل الأداء العالي، وهذه الممارسات مترابطة مع بعضها البعض.

بناءً على ما تقدم يرى أن الاعتماد على ممارسات عمل الأداء العالي لتعزيز التنسيق العلائقي يشكل مساراً مهماً قابلاً للتطبيق لتحسين الأداء التنظيمي، فالتنسيق العلائقي يمكن العاملين من تنسيق عملهم بشكل أكثر فعالية مع كل منهم الآخر، وبالتالي دفع امكانات ارتقاء العاملين إلى الأمام لتحقيق نتائج عالية الجودة اثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم في العمل.

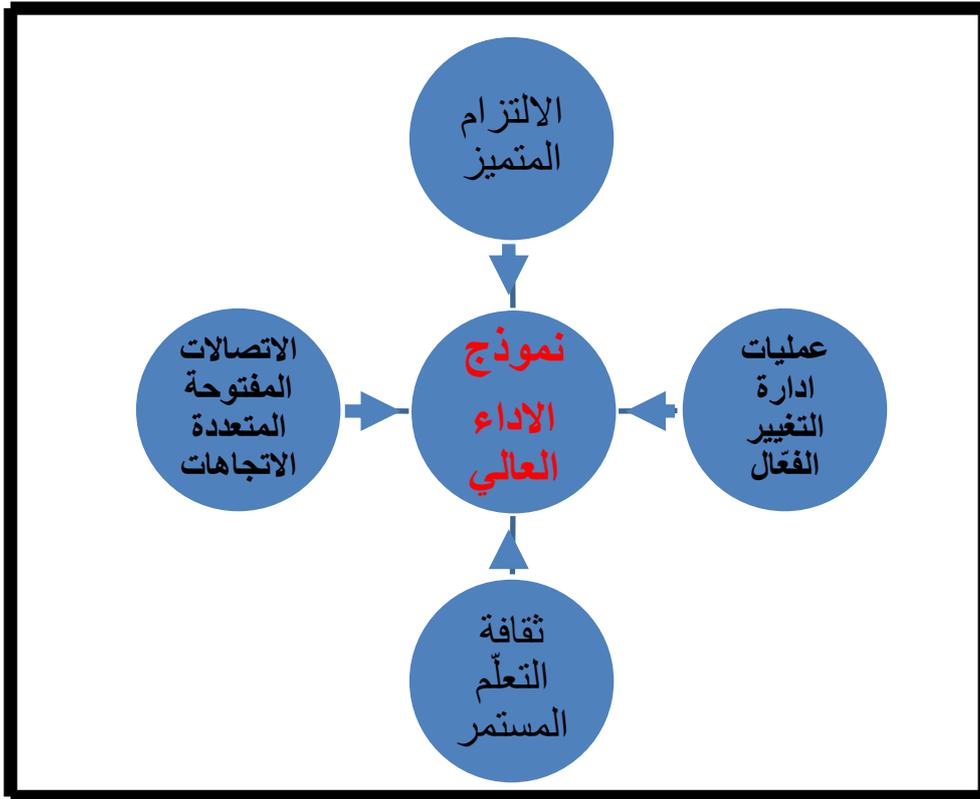
سادساً: - نماذج الاداء العالي:

تناول عدد من الباحثين نماذج إيديولوجية وفلسفية لأهم الأبعاد والعناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق منظمات عالية الأداء. فيما يأتي استعراض لعدد من هذه النماذج:

1- نموذج (Nicole, 2005: 2):-

يرى (Nicole, 2005: 2-5) ان المنظمة تقوم على اسس ومعايير تلتزم بها، إذ تدمج المنظمات عالية الأداء معايير التميز في الحوكمة والإدارة وعمليات البرنامج، وتحدد المنظمة معايير الاداء العالي منذ اللحظة التي يعبر فيها العاملون عن الاهتمام بالانضمام إلى المنظمة والالتزام بهذه المعايير، وأن مفهوم الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية. ويجب ألا تكون المنظمات غير الربحية مستعدة للتكيف فحسب، بل يجب أن يكون كذلك القادة الذين تمكنهم إدارة عملية التغيير بشكل فعال، وهذا يتطلب القدرة على توقع التغييرات التي ستؤثر في قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها لإشراك الأشخاص المناسبين في تخطيط وتنفيذ التغييرات بطريقة تتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وإيصال عمليات الادارة بوضوح لإجراء التغييرات عن طريق تقديم معلومات مستنيرة وتدققها من الاعلى الى الاسفل او بالعكس الامر الذي يقود الى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك يعزز الفهم وعلى جميع المستويات، وتقوم المنظمات العالية الأداء بإنشاء أنظمة وطرق اتصال فعالة لضمان مشاركة العاملين للمعلومة بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين. مع تنمية اداء العاملين عن طريق التعلم المستمر، إذ ان الهدف

منه هو تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل فهو عبارة عن أنشطة تعليمية تهدف إلى إيصال المعلومات والمهارات الصحيحة والحديثة بطريقة جيدة لتصل إلى كافة فئات العاملين كلاً في تخصصه والتركيز على المجالات التي ستبني قدرتهم على الأداء بشكل فعال. والشكل (13) يوضح لنا نموذج الاداء العالي:



الشكل (13) نموذج الاداء العالي

المصدر: من اعداد الباحث (بتصرّف) اعتماداً على:

Source:Nicole, M., Young, MSW, (2005):Qualities OaHigh Performance Organization ,p2-5.

2- نموذج (Team Resources Inc,2009):-

يتكون نموذج منظمة الاداء العالي من ثلاثة عناصر رئيسة كما موضح في الشكل (14) تنقسم

بدورها على عناصر فرعية التي تؤدي الى الاداء العالي، وهي كالآتي:

العنصر الاول: المنظمة:

أ- القيادة: يتم تحديد مهام القيادة عن طريق ربط الرسالة والاتجاه بالرؤية والقيم والأهداف والقائد الفعال الذي يسعى إلى تنمية قدرات فرق العمل. فالقيادة دورها تقوي أعضاء المنظمة، وتحدد الأدوار بالتعاون معهم، مع التركيز على العمل المعرفي، ويعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين ، ويحفز قوتهم ويولد نوعاً من التحدي في العمل، إذ يكون هناك عدداً قليلاً من المنظمات التي تقول بأنها اكتف منها، ففي الاوقات الاكثر استقراراً قد تكون الادارة كافية، ولكن عندما تبدأ القوانين القديمة بالتغيير ولا يتم طرح كتب جديدة للقوانين المستحدثة سوف يسعى العاملون للبحث عن القادة الذين يستطيعون مساعدتهم بشكل ناجح (الدباغ : 2017 : 80).

ب- الاستراتيجية: يجب ان تكون الاستراتيجية مؤثرة ونافذة على نحو كافي لكي تسود في بيئة متباعدة ومضطربة وتلبي متطلبات العاملين في نفس الوقت، وان الضغوطات التنافسية المتنامية والتغيير لن تسمح لإبقاء المنظمة او حتى على اقل تقدير نجاحها اذا ما كانت لها استراتيجية ضعيفة، وبما ان السرعة ونطاق التغيير في تنامي مستمر يجي ان تطور المنظمة المؤثر(عالية الاداء) استراتيجيات متكيفة والتي توازن ما بين متطلبات التركيز في العمل والمرونة، ويجب ان تكون الاستراتيجية المؤثرة نافذة بشكل كافي لكي تسود في بيئة متباعدة ومضطربة ومتابعة (العامل) ومتطلباته في الوقت ذاته.

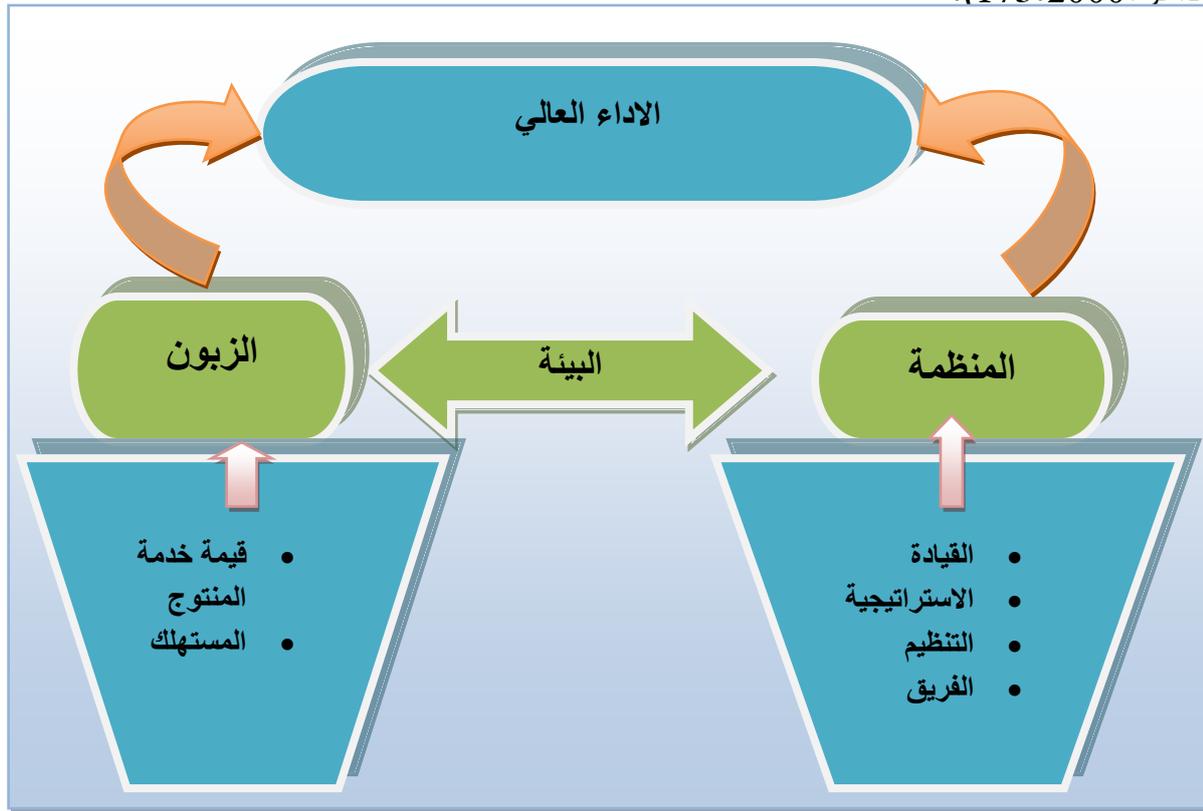
ج- التنظيم: يجب أن يتلاءم الهيكل التنظيمي للمنظمة مع توجهاتها الاستراتيجية وقيمتها وقدراتها الأساسية، وتعزيز ذلك بثقافة موجهة نحو الإبداع مع وجود القيم التي تعمل على تحقيقها في صميم برامجها، ولكن فقط المنظمات الاكثر تأثيراً التي توصلت الى تصميم وتنفيذ ثقافة خاصة بها وبشكل مرسوم، وتمتلك هذه المنظمات ليس فقط قيم مؤسسية معروفة بشكل جيد.

د- الفريق: تعتمد المنظمة في الاداء العالي على روح الفريق باعتباره كيانات معقدة ومكلفة والتي لا تمتلك اي افضلية ابعد عن الاهداف المرسومة لها لتحقيقها، وبذلك تقوم المنظمات عالية الاداء بقياس فاعلية الفريق عن طريق نتائج العمل المرسومة، وان صلب منظمة الاداء العالي هو التعاون والذي نجد أن مثل هذه المنظمات تعتمد وبشكل متنوع على اساس عمل الفريق.

هـ- الأفراد : وهم الحلقة الأهم يتطورون مع تطور المنظمة حيث تقوم المنظمات عالية بتوليد الاستغراق الممكن لكل فرد وذلك لكونها تفهم بانها فهي تنمو عندما ينمو افرادها أيضاً سوف تنمو المنظمة ايضاً ولذلك تقوم هذه المنظمات بدعم افرادها بعملية تطوير طاقاتها الشخصية والمهنية الى حدود ابعد.

العنصر الثاني: الزبون: تقوم المنظمات عالية الأداء على الزبون الذي هو المستفيد الوحيد من أنشطتها، وعليها اكتشاف قيمة المنتج او خدمة العمل على زيادتها وتنويعها، ثم تحويل تلك المفاهيم إلى أنشطة تساهم في إعادة تصميم المنتج أو الخدمة التي يقدمونها للزبون في ضوء تلك القيم(الطائي،2007:15).

العنصر الثالث: البيئة: تعد البيئة المحيط الخارجي للمنظمة ، لذلك على المنظمات أن تقوم باستمرار بمسح ، وتحديد، وتحليل التغييرات البيئية لتقييم تأثيراتها في المنظمة (داغر،2000:175).



الشكل (14) نموذج منظمة الاداء العالي

المصدر: من اعداد الباحث (بتصرّف) وفق منظور (Team Resources Inc,2009: 16)

Source: Tem Resource Inc "High Performance Organization" (2009), New York, Dordrecht London between traditional learning versus learning in a virtual world.

3- نموذج (Kevin Oakes , 2010):-

بناءً على نموذج (Kevin Oakes,2010:4) تم تقسيم الاداء العالي كما في الشكل (15) الى خمسة مجالات اساسية هي:

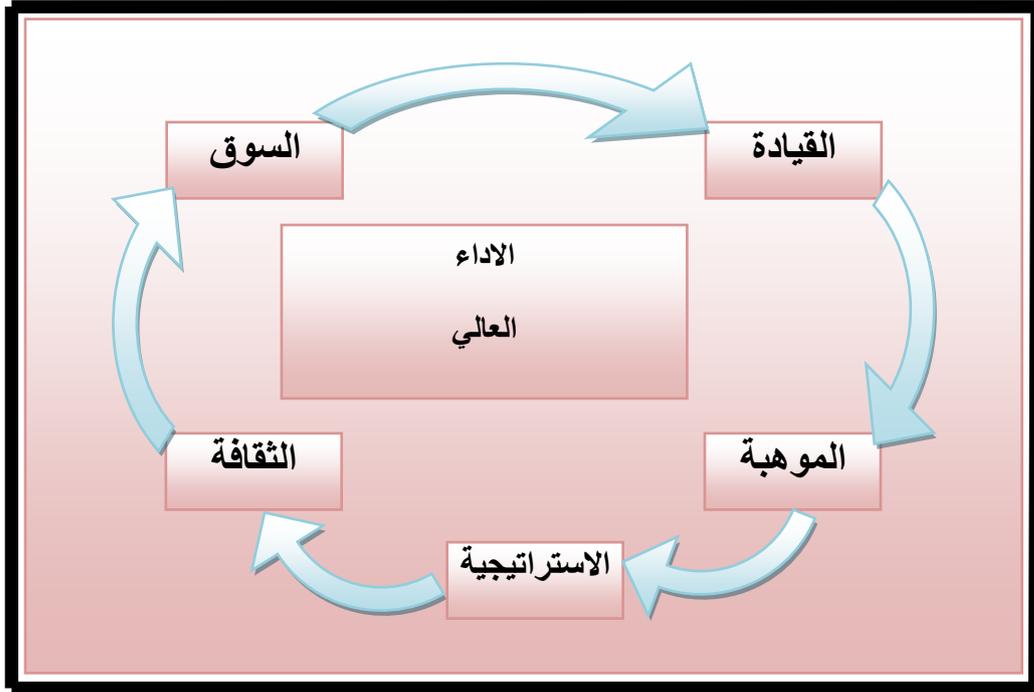
1- الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية على انها "العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة وبيئتها التي تعمل فيها من خلال ايجاد غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة (Kotler ، 1997 :64)، وتشير الاستراتيجية الى منظور المنظمة للمستقبل من حيث الهدف والغاية والموارد، والطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع البيئة التي تعمل ضمنها، وبما يمكنها من تحقيق اهدافها، فكلما كان التجانس كبير بين خصائص المنظمة وحالة البيئة، فان ذلك سيساعدها على تحقيق الاداء العال ويزيد من فاعليتها(شلاكة ، 2018 :242).

2- القيادة: هي عملية التأثير في الاخرين بقصد توجيههم نحو هدف معين وليس بالضرورة ان ترتبط القيادة في منصب وظيفي معين ، وهي تعد عملية اجتماعية لا يمكن ان تمارس بصورة فردية اي انها تتطلب وجود حالة التفاعل التأثيري بين اكثر من فرد واحد وحالة التفاعل التأثيري هذه لا ترتبط بموقع وظيفي معين او جنس محدد دون سواه (جلاب ، 2011 :466).

3- الموهبة: كما تشير ادارة الموهبة الى مصطلح ادارة راس المال البشري في عملية توظيف، ادارة، تقييم، تطوير، الاحتفاظ بالعاملين الاكثر اهمية للمنظمة وبذلك فهي تُعد نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الاساس في صناعة القرارات التي تدعم اهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة(Khatri, et, al,2010:39).

4. الثقافة: الفرق بين المنظمات عالية الأداء والمنظمات ذات الأداء المنخفض في جميع الفئات المهمة للثقافة هو (5.99) مقارنة ب (2.94)، ولأن الثقافة (مجال جيد للعمل) هي مؤشر ثابت على الأداء العالي للمنظمة في هذا المجال، إنها ليست خاصية تميز الأداء العالي في كثير من الأحيان ، بل هي أكبر فرق بين المنظمات العالية الأداء والمنظمات ذات الأداء المنخفض (Kevin Oakes,2010:5).

5- السوق: حققت المنظمات عالية الأداء نسبة عالية جداً في مجال التركيز على السوق أو الزبائن بنسبة (6.23) مقارنة بـ (3.69) للمنظمات ذات الأداء المنخفض. تظهر الدراسات أن الأداء العالي يرتبط بالتركيز القوي على خدمة الزبائن، بما في ذلك الجهود الحيوية والمكثفة لخدمة الزبائن بشكل أفضل من أي منظمة أخرى في الصناعة (Kevin Oakes,2010:5).

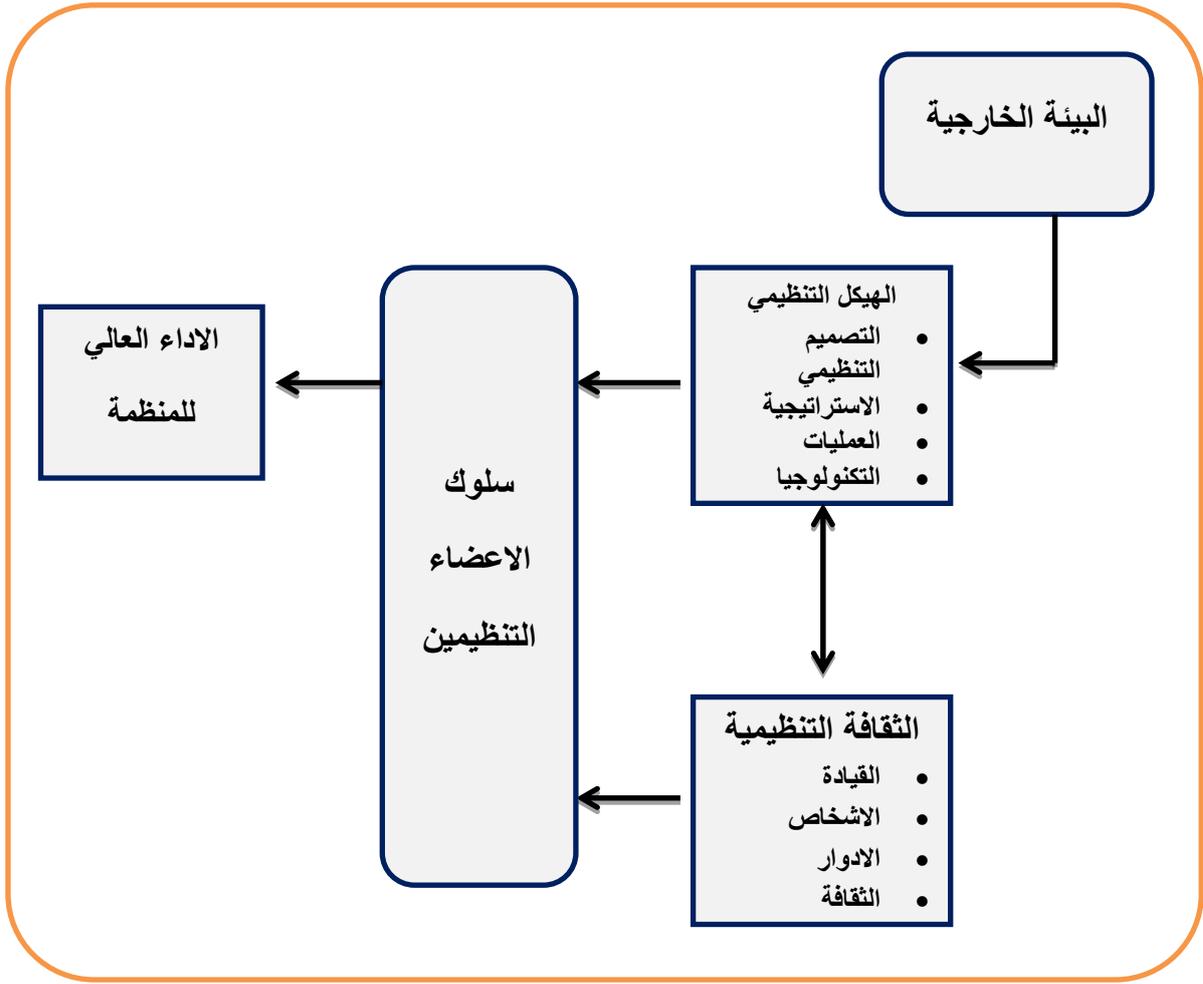


الشكل (15) المجالات الأساسية لمنظمات الأداء العالي

Source: Kevin Oakes,(2010): "The Five Domains of High Performance Organizations, The Institute for Corporate Productivity, pp, 4.

1- نموذج (De Wall 2012):

قدّم (De Wall) نموذجاً للمنظمات عالية الأداء، ووفقاً لنموذجة أظهر أن المنظمات عالية الأداء موجهة نحو الخارج أكثر من المنظمات التقليدية وتسعى باستمرار لتحسين القيمة المقدمة للزبائن. نظام عادل للمكافآت والحوافز بثقافة عالية ويسعى لاستقطاب الكوادر البشرية الموهوبة. تتماشى رؤية مواردها البشرية مع ثقافة المنظمة التي تولد إحساساً عالياً بالولاء والالتزام، وتسعى إدارة هذه المنظمات إلى خلق الثقة وتتميز بالفاعلية والنزاهة كما هو موضح بالشكل الآتي:



الشكل (16) اطار منظمة الاداء العالي

المصدر من اعداد الباحث (بتصرف) بالاعتماد على :

Source: De Wall, Andre´ A. (2012), "The characteristics of a high performance Organization", VOL. 13 NO.1 , Emerald Group Publishing Limited, BUSINESS STRATEGY SERIES pp.: 14-31.

3- نموذج (bickering& Brokaw,2012):

ارتكز نموذج (bickering& Brokaw,2012: 172) في تقييم منظمات الأداء العالي على

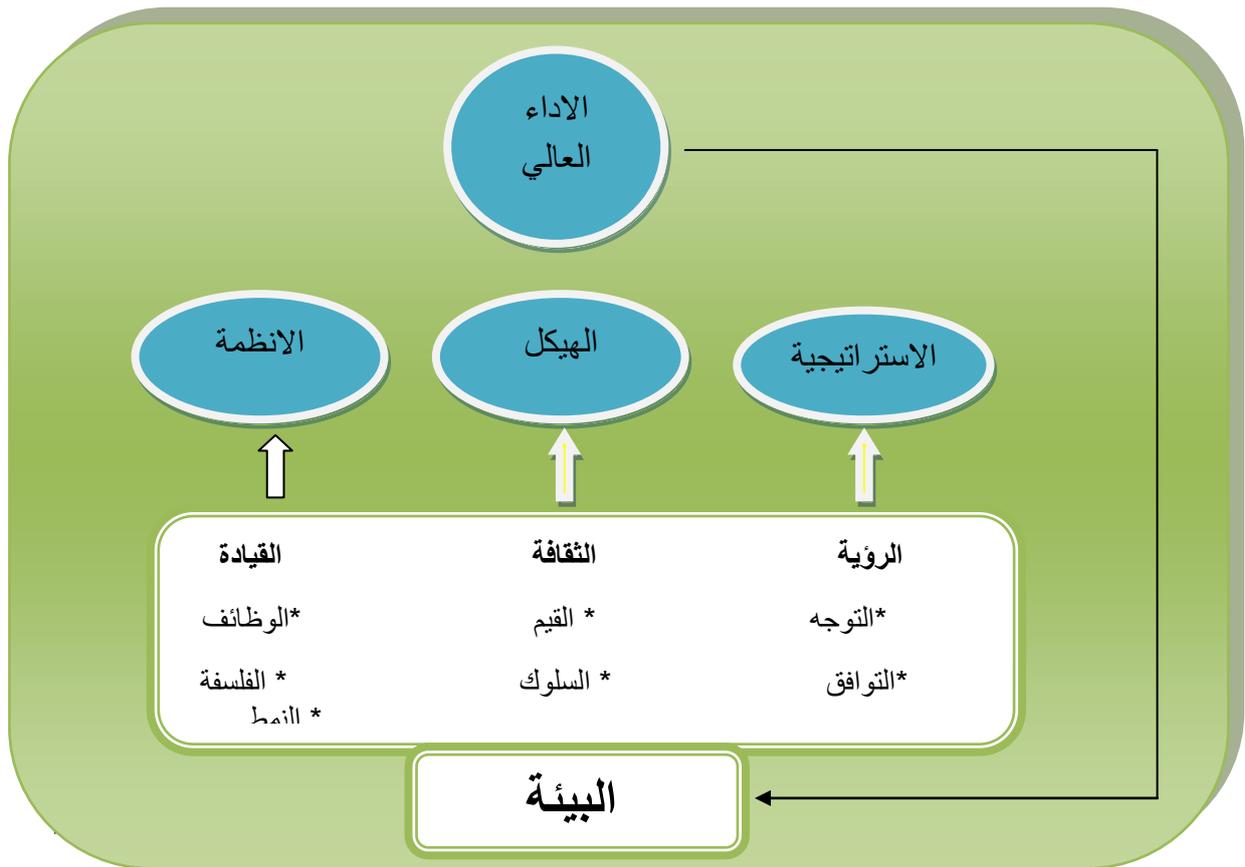
الاتي:

أ- الرؤية الجيدة: هي تصوير خيالي للأهداف أو الغايات المتوقعة للأهداف التي يشاركونها وتسعى إلى تحقيقها مع أصحاب المصلحة المعنيين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل، مما يعني أن الرؤية هي حلم استباقي (غالبًا ما يكون مبتكرًا أو إبداعي) في بعض

الحالات، أو أهداف وغايات غير تقليدية يصعب تحقيقها وتعويضها بالموارد المتاحة في الوقت الحاضر.

ب- **الثقافة والقيم**: وهي تتلخص بالمعتقدات والقيم والسلوكيات والافتراضات والمبادئ التي تتبناها قيادة المنظمة لاستدامة عمليات التوجيه والتخطيط نحو الاداء العالي.

ت- **القيادة**: حيث تتعامل القيادة مع المتغيرات البيئية عن طريق وظائفها وفلسفتها وأنماطها في التأثير والتأثر بالبيئات الداخلية والخارجية ، ومدى تكيفها مع البيئة الخارجية ، وتوجيه العاملين إلى ثقافات عالية الأداء ، عن طريق الرؤية والثقافة وقيادة المنظمة تتمحور الى ثلاث ابعاد مهمة هي (استراتيجية والهيكل والانظمة) التي تشكل العمليات الرئيسية داخل المنظمة والتي كلما ترابطت مع الرؤية وقيادة المنظمة تحقق الاداء العالي التنظيمي (الجبوري ،2021: 117).



الشكل (17) نموذج تقييم منظمات الأداء العالي

Source :W Pickering John & Gerald Brokaw(2012), Building high Performa ,commonwealth center for high performance, Inco, text, vol,35, No4,& part2,p172.

سابعاً: ابعاد الاداء العالي:

بعد استعراض الباحث لنماذج الاداء العالي وجد ان الباحثين والمتخصصين كل منهم قد ركز على جانب معين في بناء نموذجاً للأداء العالي يتفق مع تطوره، ولتحديد ابعاد الاداء العالي اعتمد الباحث على النموذج الذي قدمه (Nicole, 2005:2-5) لأنه وبحسب وجهة نظر الباحث ان الابعاد التي جاء به النموذج المذكور تتناسب بشكل كبير مع طبيعة المنظمة المبحوثة وتتمثل هذه الابعاد في الآتي:

أ- **الالتزام المتميز:** اي العمل لإنجاز مهام محددة عن طريق برامج واضحة وتقوم على اساس معايير ملتزم بها. إذ تدمج المنظمات عالية الأداء معايير التميز في الحوكمة والإدارة وعمليات البرنامج، وتقوم المنظمة بتقديم معايير التميز منذ اللحظة التي يعبرون فيها الاهتمام بالانضمام إلى المنظمة والالتزام بهذه المعايير، ولا يكفي مجرد وضع تلك المعايير في أنظمة المنظمة، بل يجب تصميم الإجراءات لتعزيز التميز وتعزيز المساءلة. وأن يتلقى العاملون الدعم المستمر والتدريب وحرية التصرف بالطرق التي تضمن تطبيقها بما يتوافق مع معايير المنظمة.

ويرى (Buchanan, 1974:43) بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"، اما (sheldon,1971:22) فيرى أن الالتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها".

وبين (Buchanan, 1974:45) ان إلى الالتزام المتميز بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- 1- التوافق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- 2- الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- 3- الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

ب- **عمليات ادارة التغيير الفعال:** الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير، ومن الطبيعي ان ذلك الامر ينطبق على المنظمات غير الهادفة للربح ايضا التي ينبغي ان لا يكون لديها الاستعداد

للتكيف بقدر ما تتوفر فيها قادة يمكنهم ادارة التغيير بشكل فعال، وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغييرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لأشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل يتماشى مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة. فقيادة المنظمة وإدارتها لا تتطور بشكل مشترك مع البيئة التي توجد فيها، فالمنظمة تخاطر بفقدان "الميزة التنافسية الفريدة"، وقد تكون سمعة هذه الميزة هي طريقة لتقديم الخدمات بمستوى عالٍ ومصدر تمويل أو علاقة مع مجموعة معينة من أصحاب المصلحة، وبمجرد فقدان هذه الميزة سيكون من الصعب إعادتها. ويجب ألا تكون المنظمات غير الربحية مستعدة للتكيف فحسب، بل يجب أن يكون كذلك القادة الذين تمكنهم إدارة عملية التغيير بشكل فعال، وهذا يتطلب القدرة على توقع التغييرات التي ستؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بمهمتها لإشراك الأشخاص المناسبين في تخطيط وتنفيذ التغييرات بطريقة تتفق مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وإبصال عمليات الادارة بوضوح لإجراء التغييرات، ويمكن أن يكون التغيير صعباً بغض النظر عما إذا كان يُنظر إليه على أن القيادة جيدة أم سيئة وضرورية ان تكون قوية لضمان أن يؤدي بالتغيير إلى أداء فعال. (Phillip Ash,2017:363).

ويرى (الجبوري،2021: 152) ان عملية التغيير الفعال هو التمسك بمبدأ العمل " بالطريقة التي كنا نفعل بها الاشياء دائماً" لأن التعامل مع التغييرات المستمرة يمكن ان يصبح مرهقاً.

ت- الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات: الاقناع هو نتيجة الاستماع الى الاخرين وتقديم معلومات مستنيرة وتدققها من الاعلى الى الاسفل او بالعكس الامر الذي يقود الى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك ويعزز الفهم على جميع المستويات ويشجع الاتصال المفتوح عبر الادارات الهرمية، وتقوم المنظمات عالية الأداء بإنشاء أنظمة وطرق اتصال فعّالة لضمان مشاركة العاملين للمعلومة بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين، إذ يعمل المديرين والعاملون المباشرون من مختلف الإدارات معاً لمناقشة القضايا أو تنفيذ المشاريع، وهذا يعزز فهم أكبر للمنظمة بأكملها بواسطة العاملين على جميع المستويات. كما يشجع التواصل المفتوح عبر خطوط هرمية أو إدارية. فالمنظمات التي لديها اتصالات مفتوحة ومتعددة الاتجاهات أفضل لمنع أو حل المشاكل أو منع الصراع بشكل فعال، ويتم وضع سياسات الحل قبل ظهور المشكلات، ويتم تدريبهم على استخدامها بشكل فعال. وأشار (الجبوري، 2021: 125) الى ان الاتصال المفتوح والمتعدد الاتجاهات من خلاله تقوم منظمات الاداء العالي بإنشاء نظم واساليب فعّالة للاتصال،

ويتوقع من الجميع استعمالها، ويستعمل الافراد في منظمات الاداء العالي فرقاَ متعدد الوظائف، إذ يعمل مزيج من المديرين والعاملين المباشرين من مختلف الادارات معاً لمناقشة المشكلات او تنفيذ المشاريع. فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ نشاط الاداري، والاجتماعي والنفسي داخل المنظمة، ويساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيهه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها (جلال الدين، 2009: 37-38).

ث- ثقافة التعلم المستمر: هو تعليم وتدريب العاملين الهدف منه هو تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل". كما انه "عبارة عن أنشطة تعليمية تهدف إلى إيصال المعلومات والمهارات الصحيحة والحديثة بطريقة جيدة لتصل إلى كافة فئات العاملين كلاً في تخصصه" (مهدي، 2020: 1)، وينبغي ان يسعى العاملون الى البحث عن سبل المعرفة باستمرار للوصول الى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل ولعل من اهم جوانب التعليم والاعتراف بأن بناء منظمة عالية الاداء هي عملية مستمرة لا تنتهي ابداً، فالمنظمة بدون ثقافة التعلم المستمر لا يمكن لموظفيها ان يصلوا إلى إمكاناتهم الكاملة، من ناحية أخرى، وهذا يحافظ على مشاركة العاملين في التعلم المستمر والرحلة المستمرة نحو التفوق في المنظمات عالية الأداء، حيث يتم تشجيع التعلم على جميع مستويات التنظيم عن طريق مجموعة متنوعة من الأساليب واستعراض الأنشطة اليومية مثل حضور اجتماعات الإشراف وتقييمات الأداء وتبني التكنولوجيا كأداة توفر فرص التعلم المستمر والندوات على شبكة الإنترنت أو "ندوات عبر الإنترنت"، وأشكال أخرى التي تتيح التعلم بالسرعة التي تتناسبهم وفي الوقت المناسب. والتركيز على المجالات التي ستبني قدرتهم على الأداء بشكل فعال (Nicole, 2005:2-5).

المبحث الثالث

العلاقة الترابطية بين القيادة البارعة والاداء العالي

يسلط هذا المبحث الضوء على طبيعة العلاقة المفاهيمية الرابطة بين متغيرات البحث (القيادة البارعة والاداء العالي) وذلك استناداً الى الرؤى الفكرية والفلسفية والباحثين الذي تناولوا دراسة هذه المتغيرات. يرى (Rao-Nicholson et al., 2016: 104) أن القيادة البارعة هي قدرة المدير على الانخراط في الجوانب المزدوجة للنمو التنظيمي لاسيما استكشاف واستثمار الفرص، لذلك تم ربطها بإدارة التناقضات، فالمنظمات البارعة قادرة على خلق التكامل والتوازن بين الموارد الحالية والاهداف المستقبلية لتوليد فرص استثمارية قيّمة في المستقبل.

وقد اوضح (Rosing et al., 2011: 966) إن الفكرة الاساسية للقيادة البارعة هي أن السلوك المنغلق امام الأنشطة الابداعية يجب أن يقابلها منهج قيادي يناسب هذا النوع من الانغلاق، وتقترح نظرية القيادة البارعة على أن التفاعل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلفة ينتبأ بالإبداع الفردي والجماعي بحيث يكون الابداع في أعلى مستوياته عندما تكون سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلفة مرتفعة.

تعد القيادة البارعة إحدى الوظائف الإدارية والمشتقة منها والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التحفيز - الرقابة) تتمثل في مسؤولية المدير في إدارة المنظمة، ولضمان الاداء العالي وجوب التحقق من أن مجهودات العمل المبذولة من جانب العاملين تحدد وفق برامج واضحة تقوم على اساس معايير الالتزام المتميز والاستماع الى الاخرين عن طريق الاتصالات المفتوحة والاتجاهات، وهذا مرتبط بالقيادة البارعة التي لها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيه بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولكي ينجح المدير في هذا الدور لابد أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالإدارة (ماهر، 2009: 255).

تمثل القيادة البارعة الإطار العام التي تضعه المنظمة لتنظيم أعمالها، وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين فيها في إطار رؤية موحدة، ورسالة موثقة، مما يساهم في

تحقيق الاداء العالي للمنظمات (Akdemir,2010:156)، فمن ضمن مخرجات القيادة الإدارية البارعة الناجحة هي خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وإن عدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية البارعة ، قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة في جودة الاداء، وانخفاض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود اتصال فيما بينهم، وقلة الامكانيات في بيئة العمل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي (الشريف، 2004: 287).

اشار (الغامدي، 2006: 44) الى ان الاداء العالي يعد من السمات الشخصية للعاملين التي يجب التعامل معها على اساس انها جزء من المنظمة، وهذا مرهون بسلوك القائد البارع ومدى قدرته على اكتساب من المهارات والقدرات المختلفة، فضلاً عن ذلك نجد القيادة البارعة تمثل العملية التي يتم عن طريق التأثير في الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات.

وبالتالي فإن العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي هي علاقة تناسبية بين القيادة في المنظمة والعاملين عن طريق التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة بكفاءة وفاعلية، فلا يمكن الارتقاء في المنظمة في ظل تعدد اسباب التباين، ولذا فإنه يقتضي لوجود قيادة ناجحة تحدد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، إذ إنه في الغالب يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة، فإن دور القيادي هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة ليخرج في النهاية بهدف تحقيق الاداء العالي في المنظمة (De Waal,2011:9)، ومما لا شك فيه أن وجود التناسق والانسجام في الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، إذ يتطلب نجاح العمل المشترك تناسق وانسجام بين القائد والعاملين لتوجيه جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها (الشريف، 2004: 288).

بالاتجاه نفسه ومن منظور التوافق بين القيادة البارعة وعلاقتها بالأداء العالي، يرى (Cheese et al ,2008:568) أن قادة المنظمات الذين يعملون على الارتقاء بالمستوى

الاداري يسعون الى اختيار العاملين الكفؤين مما يدفع بالمنظمة الى الارتقاء عن طريق التعلم المستمر ومواكبة التطور لضمان الأداء العالي ورضا العاملين.

واكد (حافظ، 2017: 51) إن وظيفة القيادة البارعة مركبة تحوى على كافة الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع ودفع العاملين على العمل بكفاءة ، وهي إحدى الوظائف المعقدة لأن القائد يتعامل مع قوى ومواقف لا يعرف عنها الكثير، كما أنه لا يمكنه السيطرة عليها، ووظائف القائد البارع ما هي إلا عملية قيادة لمجموعة من الأفراد، وتتم هذه الوظائف عن طريق الاتصالات مع العاملين، ومن ثم فإن توجيه الجهود الإنسانية نحو أهداف المنظمة يجعله مضطراً للتفكير في بعض النواحي المتعلقة بأمور مثل القيادة والاتصالات والمرونة، لذا تعتبر القيادة البارعة وسيلة للتوجيه، إذ يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه أنشطة العاملين ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق الاداء العالي في المنظمة.

وهناك علاقة بين متغيرات القيادة البارعة(سلوكيات القيادة المنغلقة، وسلوكيات القيادة المنفتحة، ومرونة التبديل) والاداء العالي، ويمكن لنا ان نوضح هذه العلاقة فيما يأتي:

اشار (Tabesh et al.,2019:67) على ان ضرورة تزويد العاملين بفرص التفكير في طبيعة العمل المستقل ودعمهم وهذا يتطلب سياسة قيادية تمتاز بالانفتاح، وايضا زيادة التباين في سلوك العاملين عن طريق اتباع سياسة تعتمد على اجراء التجارب، وبالتالي ممكن الوصول الى تحقيق الاداء العالي في عمل المنظمة.

وبين (Buchanan, 1974:43) بأنه يمكن ترسيخ الالتزام المتميز بين العاملين وبين سياسة القيادة المنفتحة عن طريق تبني جهود العاملين لصالح المنظمة مع تنمية القيم والاهداف التي تتبناها المنظمة، وهذا بدوره يضمن تحقيق ما يطمح الوصول اليه القادة العاملون على حداً سواء مما يزيد ذلك بالشعور المستمر بالارتياح والارتباط المصحوب بالافتخار تجاه المنظمة.

ويرى كل من (Rosing, et al.2011:968) أنه لكي يكون هناك قادة ماهرين، توجب تحقيق تغييرات ادارية قائمة على اساس اعتماد على عاملين يمتازون بالقدرة والكفاءة الادارية لتتمكن المنظمة عن طريقهم التطوير بشكل مشترك مع البيئة التي يتتمون اليها، وهذا ما يسمى

ب) (عمليات ادارة التغيير الفعال)، ولتعزيز عمليتي الاستكشاف والاستغلال في المنظمة بأن تكون أنشطة الاستكشاف مفيدة لأنشطة الاستغلال. وهذا يتطلب قدرة القادة البارعين على توقع التغييرات التي ستؤثر في أداء المنظمة نتيجة تبني سلوكيات مرنة التبديل، لأن العاملين بحاجة إلى التبديل باستمرار بين متطلبات الابتكار المختلفة. ويرى (مهدي، 2020: 2) ان تحقيق تلك المتغيرات المشروطة بالقدرة والكفاءة الادارية لضمان تطوير المنظمة يتطلب رفع مستوى العاملين عن طريق زيادة المهارات المهنية والانشطة كلاً حسب اختصاصه من خلال التعليم المستمر لضمان بناء منظمة عالية الاداء، فلا يمكن للعاملين ان يصلوا إلى إمكاناتهم الكاملة دون المشاركة في التعلّم المستمر والمواظبة المستمرة لبلوغ الی الرقيّ في المستويات الادارية وتبني التكنولوجيا الحديثة.

وقد اشار (Phillip Ash,2017:363) الى أن عملية التغيير عادةً ما تكون صعبة بغض النظر عما إذا كان يُنظر إليها على أن القيادة جيدة أم سيئة، لأن العاملين بحاجة إلى التبديل باستمرار بين متطلبات الابتكار المختلفة، وينبغي ان يكون للقادة البارعين نتائج متوقعة في عملية التغيير ما بين العاملين في المنظمة وفق معطيات ملموسة لضمان ما يؤديه التغيير من الوصول الى الاداء العالي الفعال. وعلى العكس من سياسة التعقيد السلوكي بين القادة والمعاملين، إذ انه ليس من الممكن الوصول الى نتائج فعّالة لتحقيق الاداء العالي عند اتباع تلك السياسة، لذا يجب التعامل مع المفارقات والمتطلبات الظرفية للبيئة التي تحدث في المنظمة، ويتحقق ذلك باتباع القادة البارعين سياسة مرنة التبديل وتدوير ادوار ومهام العاملين وفق المتغيرات الطارئة التي تمتاز بالتعقيد والغموض والتناقض (Jianfeng ,et.al, 2018: 3) .

وبيّن (Brun,2016:4) أن اتباع القادة سلوكيات منغلقة بين العاملين داخل المنظمة يتطلب وضع ارشادات محددة لرسم الهدف الذي ينبغي تحقيقه. وأشار (الجبوري، 2021: 125) الى ان هذا الامر يتطلب من القادة اتباع سياسة الاتصالات المفتوحة والمتعددة الاتجاهات للاستماع الى الاخرين وتقديم المعلومات المستنيرة وتدفعها بين القادة والعاملين. ويرى كل من (Ruhnke & Mulder,2015:5) أن سلوك القيادة المنغلقة تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد. ولتعزيز الفهم على جميع المستويات وجوب تشجيع

الاتصال المفتوح عبر الادارات الهرمية، مع الحفاظ على مركزية الادارة والقرار لضمان مشاركة العاملين للمعلومة بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين وبسياسة قيادية ممنهجة (16 : 2017 , Ahlers & Wilms).



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الأول: اختبار بيانات متغيرات البحث

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

المبحث الأول

اختبار بيانات متغيرات البحث

اعتمد الباحث على المنطلقات الآتية لغرض ضمان دقة البيانات:

أولاً: - تحليل مكونات استمارة الاستبانة: الجدول (12) الآتي يبين لنا وصفا تفصيليا لمتغيرات البحث الواردة في استمارة الاستبانة من حيث المتغير المستقل (القيادة البارعة) وأبعادها، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده.

الجدول (12) مكونات استمارة الاستبانة

المقياس	البعد الفرعي	عدد العبارات	مصدر المقياس
القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المنفتحة	6	(رشيد، العطوى ، 2012 : 37، 77 : Yolkl , 2012 , Ruhnke & Mulder , Coleman, 2015 : 5 Rising et al 2011,52
	سلوكيات القيادة المنغلقة	6	
	مرونة التبديل	6	
الأداء العالي	الالتزام المتميز	7	Nicole, 2005:2-5
	عمليات إدارة التغيير الفعال	5	
	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	6	
	ثقافة التعلم المستمر	5	

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم اخضاع استمارة الاستبانة لمجموعة من الاختبارات لضمان دقة الاختبارات الإحصائية التي سيتم تحليلها بموجبها، وبالتالي دقة النتائج التي سيتم الوصول لها لاحقاً، الأمر الذي سينعكس على دقة استنتاجات وتوصيات البحث .ومن أجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية ،

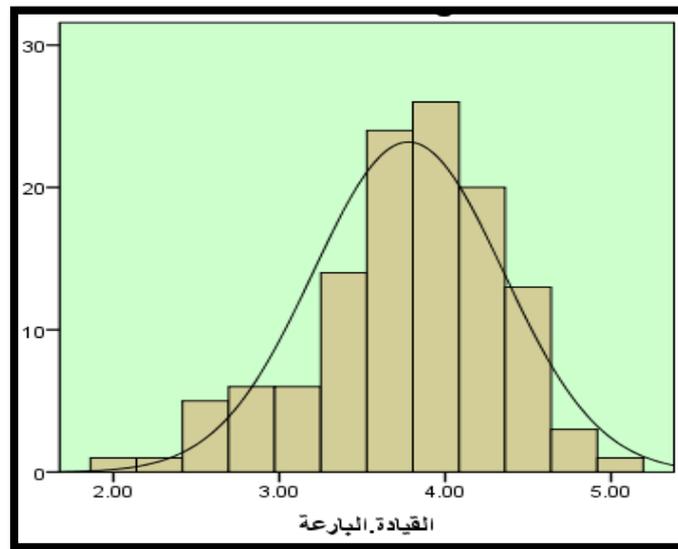
وهل هي اختبارات معلميه او لا معلميه، قام الباحث وكما يوصي (Field,2009:139) لتحديد فيما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا بحساب قيم (Z) لكل من الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين $(1.96 \pm)$ فان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (13) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Z	Std. Error	Kurtosis	Z	Std. Error	Skewness	البعد
0.37	0.438	0.163	1.94	0.221	0.428	القيادة البارعة
0.47	0.438	0.206	1.13-	0.221	0.250-	الأداء العالي

المصدر: اعداد الباحث

ويبين لنا الشكل ادناه المدرج الاحصائي (Histogram) للتوزيع الطبيعي الخاص ببيانات (القيادة البارعة) ويتبين منه خضوع بيانات المتغير للتوزيع الطبيعي:

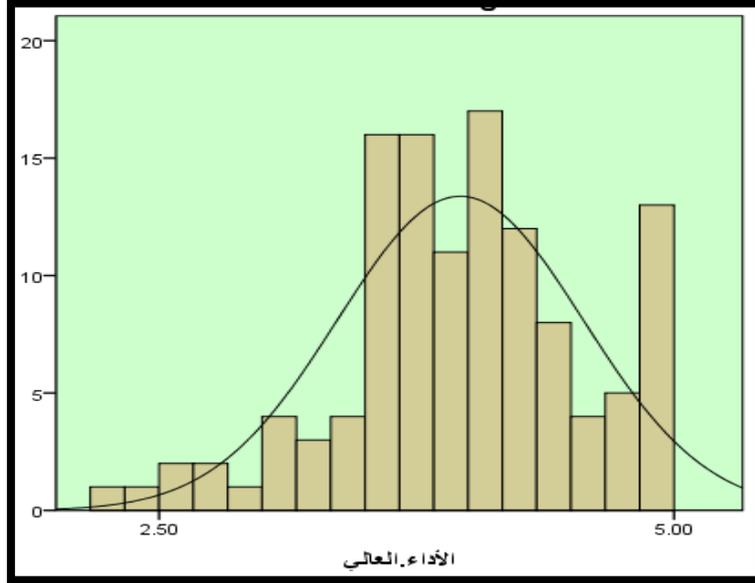


الشكل (18) المدرج الاحصائي للتوزيع بيانات القيادة البارعة

المصدر: اعداد الباحث

ويبين الشكل ادناه المدرج الاحصائي (Histogram) للتوزيع الطبيعي الخاص ببيانات

(الأداء العالي) ويتبين منه خضوع بيانات المتغير للتوزيع الطبيعي:



الشكل (19) المدرج الاحصائي للتوزيع بيانات القيادة البارعة

المصدر: اعداد الباحث

ثالثاً: - تقييم جودة البيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة اختبارات لتقييم بيانات البحث لضمان دقة نتائج البحث عبر مجموعة مؤشرات، وعلى النحو الآتي :

1- الصدق الظاهري لأداة البحث : لغرض اعداد مقياس البحث، اطلع الباحث على

عدد كبير من الادبيات الخاصة بموضوع البحث، لكنه لم يجد مقياساً جاهزاً لغرض قياس متغير القيادة البارعة الامر الذي دفعه الى بناء مقياس خاص، ومن ثم عرضه على خبراء في حقل الاختصاص (ملحق 1)، ولقد اجرى الباحث التعديلات التي أوصوا بها كافة، وبما يظهره بالشكل العلمي السليم.

2- التحليل العاملي الاستكشافي : أشار (Hair etal:2014:217) ان هذا النوع من

التحليل يستعمل عندما لا يعرف الباحث نوع العلاقة التي تربط بين الأسئلة والمتغيرات،

ومن ثم يترك الحرية للأسئلة ان تتوزع من دون الاعتماد على نظرية مسبقة. الامر الذي يمكن من اظهار عدد العوامل الحقيقية للمتغير ، وما يرتبط بتلك العوامل من اسئلة. واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hair et al:1995:217) و (Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل اهمها كفاية العينة ، وأن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60). وألا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح. وزيادة تشبعات الفقرات عن (0.40) لكي تكون ذات دلالة إحصائية.

حقق متغير القيادة البارعة وحسب طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Analysis) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) (Principa Component ثلاثة ابعاد و(18) سؤالاً. علما ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.85) وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس وبالبالغة (0.50) (Kaiser:1974). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1116) بدرجة حرية (153) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

الجدول (14) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة البارعة

الأسئلة	سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوكيات القيادة المنغلقة	مرونة التبديل
1	.718		
2	.715		
3	.733		
4	.738		
5	.664		
6	.715		
7		.725	
8		.747	
9		.536	

	.464		10
	.449		11
	.701		12
.707			13
.551			14
.705			15
.661			16
.688			17
.659			18
1.25	2.03	7.30	الجذر الكامن
7.59	11.31	41	نسبة التباين %
60	52.31	41	النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة

3- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء العالي:

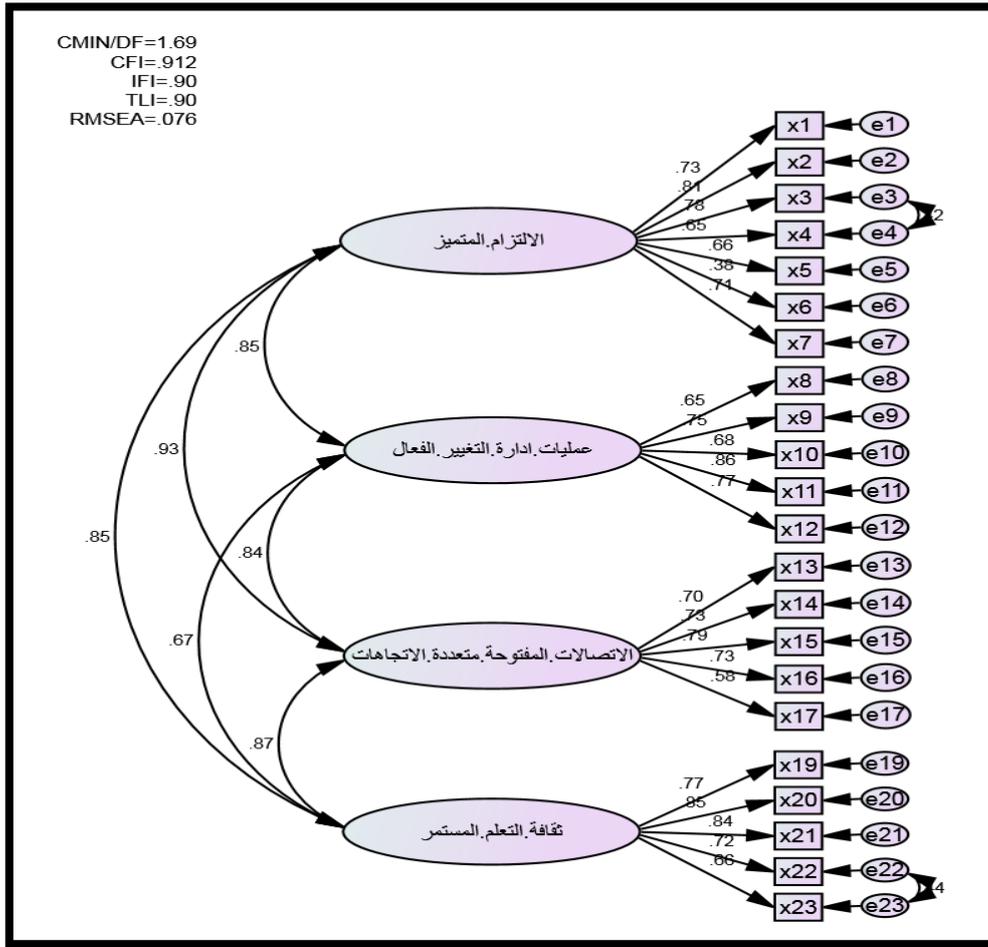
استخدم الباحث مقياساً جاهزاً لغرض قياس متغير الأداء العالي، لذلك تمت الإفادة من الصديق البنائي التوكيدي ومن خلال البرنامج الاحصائي (AMOS V. 23) بهدف التحقق من صدق البناءات النظرية للمقياس ودقتها ميدانياً، ولقد اعتمد الباحث المؤشرات الآتية لغرض التحقق من مدى مطابقة بيانات العينة للأنموذج المعد للبحث:

الجدول (15) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين X^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر او يساوي 0.90
مؤشر IFI	
مؤشر TLI	
مؤشر RMSEA	اقل من او يساوي 0.08
التشبعات المعيارية	أكبر او يساوي 0.40

Source: Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E. (2010),Multivariate Data Analysis , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle.

يبين لنا الشكل (20) ادناه ان متغير الأداء العالي وبعد اجراء تعديلين فقط ، وحذف السؤال (18) من التحليل يتكون من اربعة ابعاد فرعية، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40) فاكثر، كما نلاحظ في هذا الشكل أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة. وعليه يستدل الباحث علي صدق البناء التوكيدي للمقياس



الشكل (20) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء العالي

رابعاً:- صدق وثبات أداة قياس البحث:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر (Sekrana,2003:311)

اما الصدق (Validity) هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل

الثبات (عبد الفتاح ، 2008: 565) . ويوضح لنا الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث:

الجدول (16) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.86	0.93
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.80	0.89
3	مرونة التبدل	0.86	0.93
	القيادة البارعة	0.91	0.95
1	الالتزام المتميز	0.86	0.93
2	عمليات إدارة التغيير الفعال	0.85	0.92
3	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	0.78	0.88
4	ثقافة التعلم المستمر	0.88	0.94
	الأداء العالي	0.94	0.97

المصدر: اعداد الباحث

يتضح لنا هذا الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) وقيم الصدق سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات وصدق عاليين.

المبحث الثاني

التحليل الوصفي للبيانات

حلل الباحث إجابات افراد عينة البحث عن طريق تحليل الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها، علماً ان الباحث اعتمد على التصنيف الاتي للوسط الحسابي لغرض مقارنة الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات افراد العينة (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)

1-1.80 منخفض جداً

1.81 - 2.60 منخفض

2.61-3.40 متوسط

3.41-4.20 مرتفع

4.21-5 مرتفع جداً

أولاً: - التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة :

بهدف معرفة مدى تبني القيادات الإدارية في جامعة بابل لمتغير القيادة البارعة قام الباحث بتحليل استجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بأسئلة المتغير المذكور من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري.

1- سلوكيات القيادة المنفتحة:

ان تحليل الجدول أدناه يبين أن بعد سلوكيات القيادة المنفتحة حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.68)، وعليه يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل لديها ادراكاً جيداً بخصوص ممارستها لسلوكيات القيادة المنفتحة اثناء تأديتها لمهام عملها وتعاملها مع المرؤوسين ، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاقاً كبيراً بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.99)، ونال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (73.56%)، لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (1) الذي يقيس مستوى حرية العاملين في اختيارهم للطريقة التي يؤدون بها عملهم عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (3.81) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.89) وهذا يدل على قوة اتساق

إجابات افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علماً ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (76.17%). اما الفقرة (5) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.48) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري كان (1.12) مما يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة قياساً بالأسئلة الاخرى، علماً ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (69.67%). مما يدل على ضرورة إيلاء القيادات الإدارية لموضوع إشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى منتسبيها.

الجدول (17) تحليل استجابات افراد العينة لبعء سلوكيات القيادة المنفتحة (N=120)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	اسمح للمرؤوسين بالاعتماد على طرائق متنوعة لإنجاز الاعمال المناطة بهم.	3.81	76.17	0.89	مرتفع
2	اتعامل بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل.	3.80	76.00	0.88	مرتفع
3	اتفاعل مع المرؤوسين عند مناقشة الامور المتعلقة بالعمل.	3.65	73.00	0.99	مرتفع
4	اشجع على تبادل المعلومات والافكار بين المرؤوسين في العمل.	3.72	74.33	1.08	مرتفع
5	احث المرؤوسين على التعلم من الاخطاء.	3.48	69.67	1.12	مرتفع
6	اوجه المرؤوسين على تجربة الافكار الجديدة.	3.61	72.17	0.97	مرتفع
	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.68	73.56	0.99	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

2- سلوكيات القيادة المنغلقة:

ان تحليل الجدول أدناه يبين أن بعد سلوكيات القيادة المنغلقة حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.93). يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل تمارس سلوكيات القيادة المنغلقة اثناء اداءها لمهام عملها وتعاملها مع المرؤوسين، ولقد نال المتغير مستوى إجابة

(مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاقاً كبيراً بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (78.56%). وكانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (1) الذي يقيس قوة اهتمام القيادات الإدارية بمجال توزيع المهام بين المرؤوسين عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.18) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.74) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة بشأن هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جدا (83.67%). اما الفقرة (5) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.64) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وبانحراف معياري هو (1.03) مما يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة قياسا بالأسئلة الاخرى، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت بنسبة (72.83%). يدل ذلك على ان التخطيط المسبق يواجه بعض الصعوبات نتيجة للمتغيرات الكبيرة في البيئة العراقية.

الجدول (18) تحليل استجابات افراد العينة لبعده سلوكيات القيادة المنغلقة (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	احرص بشكل كبير على ان يتم توزيع المهام بدقة على المرؤوسين.	4.18	83.67	0.74	مرتفع
2	اتابع مدى التزام المرؤوسين بالقواعد والاجراءات.	3.95	79.00	0.83	مرتفع
3	اضع وقت محدد لإنجاز المهام الموكلة للمرؤوسين.	3.85	77.00	0.84	مرتفع
4	اراقب بدقة مراحل تنفيذ الاهداف المعلنة	4.13	82.67	0.77	مرتفع
5	اتمكسك بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقاً.	3.64	72.83	1.03	مرتفع
6	اتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء.	3.81	76.17	1.01	مرتفع
	سلوكيات القيادة المنغلقة	3.93	78.56	0.89	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

3- مرونة التبديل:

ان تحليل الجدول أدناه يبين لنا من أن بعد مرونة التبديل حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.73). وعليه يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل تتمتع بالمرونة الجيدة للانتقال من سلوكيات القيادة المنفتحة الى سلوكيات القيادة المنغلقة في تعاملها مع المرؤوسين، كما انها تختار التوقيت المناسب بدقة، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاق كبير بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (74.58%). لقد كانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (2) الذي يقيس تشجيع القيادات الإدارية للموظفين على الموازنة بين مختلف الأنشطة والاجراءات عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (3.83) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.76) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوص هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جدا (76.50%). اما الفقرة (5) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.60) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.94) مما يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة قياسا بالأسئلة الاخرى، علماً ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (72.00%). يدل ذلك على ضرورة سعي القيادات الإدارية في جامعة بابل الى تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم عن طريق منحهم الثقة اللازمة.

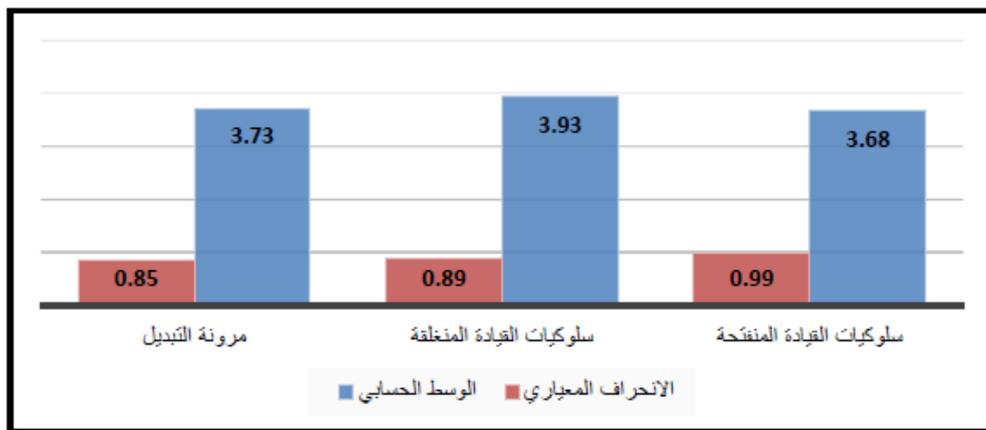
الجدول (19) تحليل استجابات افراد العينة لبعد مرونة التبديل (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	اسمح باعتماد طرائق مرنة ومتنوعة لإنجاز العمل	3.75	75.00	0.78	مرتفع
2	اشجع المرؤوسين على الموازنة بين مختلف الأنشطة والاجراءات في العمل.	3.83	76.50	0.76	مرتفع
3	احدد الوقت المناسب للانتقال من نشاط الى اخر.	3.73	74.67	0.88	مرتفع
4	اعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد خاصة بالعمل.	3.70	74.00	0.91	مرتفع
5	امنح المرؤوسين الثقة اللازمة والحرية بإنجاز	3.60	72.00	0.94	مرتفع

مهامهم.				
مرتفع	0.82	75.33	3.77	6 احدد نوع النشاط الذي ينتقل له المرؤوسين ضمن توقيتات معينة.
مرتفع	0.85	74.58	3.73	مرونة التبديل
مرتفع	0.92	75.56	3.78	القيادة البارعة

المصدر: إعداد الباحث

وبشكل عام حقق متغير القيادة البارعة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.78) بمستوى مرتفع بانحراف معياري (0.92) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة (75.56%). ويبين الشكل ادناه المقارنة بين ابعاد المتغير القيادة البارعة من حيث الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان البعد سلوكيات القيادة المنغلقة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في القيادات الادارية عينة البحث، ثم يليه بعد مرونة التبديل بالمرتبة الثانية ، ومن ثم بعد سلوكيات القيادة المنفتحة. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاء بعد مرونة التبديل بالمرتبة الأولى، ويليه بعد سلوكيات القيادة المنغلقة بالمرتبة الثانية، ثم بعد سلوكيات القيادة المنفتحة. وهذا يدل على ان القيادات الإدارية في جامعة بابل يركزون على السلوكيات المنغلقة أولاً، ثم في حال توفر فرصة معينة فانه يمكن ان ينتقلوا وبسرعة الى سلوكيات القيادة المنفتحة لغرض تعزيز أداء المرؤوسين.



الشكل (21) مقارنة بين ابعاد القيادة البارعة

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً: - التحليل الوصفي لمتغير الأداء العالي:

قام الباحث بتحليل استجابات افراد عينة البحث بما يتعلق اسئلة المتغير التابع (الأداء العالي) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري، وعلى النحو الآتي:

1-الالتزام المتميز:

ان تحليل الجدول أدناه يبين لنا أن بعد الالتزام المتميز حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.93). ومن هنا يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل تسعى لتحقيق الالتزام المتميز، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاقاً كبيراً بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (78.67%). ولقد كانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (6) الذي يقيس التزام القيادات الإدارية بمبدأ العدالة في التعامل مع المرؤوسين عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.10) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة بشأن هذا السؤال قياساً بالأسئلة الأخرى، علماً ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جداً (82%). اما الفقرة (7) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.72) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (1.09) مما يدل على وجود ضعف في اتساق إجابات افراد العينة قياساً بالأسئلة الأخرى، علماً ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (74.33%).

الجدول (20) تحليل استجابات افراد العينة لبعد الالتزام المتميز (N=120)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	احاول دائماً تنمية الثقة بين الادارة والمرؤوسين.	4.04	80.83	0.83	مرتفع
2	اشجع التعاون البناء بين المرؤوسين في العمل.	4.04	80.83	0.87	مرتفع
3	احافظ على التوازن في ادوار المرؤوسين بغية تحقيق التماسك المنشود بين اعضاء الفريق.	3.94	78.83	0.87	مرتفع

مرتفع	0.86	78.00	3.90	يلتزم المرؤوسون بمعايير العمل عن أدائهم لمهامهم.	4
مرتفع	0.96	75.83	3.79	يتحمل المرؤوسون مسؤولية القرارات التي يتخذونها في العمل.	5
مرتفع	0.79	82.00	4.10	أحرص على تحقيق مبدأ العدالة مع المرؤوسين.	6
	1.09	74.33	3.72	يتسم المرؤوسون بالكفاءة والمهنية العالية في العمل .	7
مرتفع	0.91	78.67	3.93	الالتزام المتميز	

المصدر: إعداد الباحث

2-عمليات إدارة التغيير الفعال:

ان تحليل الجدول أدناه يبين أن بعد عمليات إدارة التغيير الفعال حقق وسط حسابي موزون بلغ (4.02). يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل لديها تصور واضح عن عمليات التغيير التي يجب ادراجها من اجل تعزيز الاداء، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاق كبير بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.80)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (80.40%). لقد كانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (1) الذي يقيس تشجيع القيادات الإدارية للمرؤوسين على تبني سلوكيات جديدة تعزز أدائهم عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.18) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.65) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة بشأن هذا السؤال قياسا بالأسئلة الأخرى، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جدا (83.67%). اما الفقرة (3) فقد حققت اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.92) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.81) مما يدل على وجود ضعف في اتساق إجابات افراد العينة قياسا ببعض الاسئلة الأخرى في البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (78.33%).

الجدول (21) تحليل استجابات افراد العينة لبعء عمليات إدارة التغيير الفعال (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	اشجع المرؤوسون على اظهار سلوكيات جديدة.	4.18	83.67	0.65	مرتفع
2	احرص باستمرار على اعادة توزيع الواجبات والمهام بين المرؤوسين.	4.11	82.17	0.70	مرتفع
3	تؤمن ادارة الجامعة/ الكلية بثقافة الانفتاح على تجارب الاخرين.	3.92	78.33	0.81	مرتفع
4	اتبنى القرارات التي تحدث التغيير والتي تصب في مصلحة العمل.	3.94	78.83	0.90	مرتفع
5	احافظ على تنمية المهارات والمعارف لدى المرؤوسين والتي تساعد في تحقيق التكيف المنشود.	3.95	79.00	0.91	مرتفع
	عمليات إدارة التغيير الفعال	4.02	80.40	0.80	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

3-الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات:

ان تحليل الجدول أدناه يبين أن بعد الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.90). لذا يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل تمارس الاتصالات بمختلف الاتجاهات سواء بينها ام مع المرؤوسين، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاق كبير بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (77.97%). لقد كانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (1) الذي يقيس مدى وضوح لغة الاتصال ومساهمتها في تعزيز الأداء عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.07) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.94) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة فيما يتعلق بهذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الاخرى، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة

جدا (81.33%). اما الفقرتين (2 و 3) فقد حققتا اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.78) على التوالي وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (1 و 0.99) مما يدل على وجود ضعف في اتساق إجابات افراد العينة قياسا بالأسئلة الأخرى في البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (75.60%).

الجدول (22) تحليل استجابات افراد العينة لبعء الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	لغة الاتصال بين المرؤوسين واضحة وتعزز من ادائهم الوظيفي.	4.07	81.33	0.94	مرتفع
2	تتسم مشاركة المعلومات بين المرؤوسين بالسهولة البالغة.	3.78	75.60	1.00	مرتفع
3	يعزز الهيكل التنظيمي في الجامعة / الكلية عملية التواصل بين المرؤوسين.	3.78	75.60	0.99	مرتفع
4	أؤكد على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة بين المرؤوسين وبشكل مكثف.	3.83	76.67	0.92	مرتفع
5	انمي الثقة المتبادلة بين المرؤوسين عن طريق وسائل الاتصال فيما بينهم من الاعلى الى الادنى وبالعكس.	4.03	80.67	0.72	مرتفع
6	يهتم المرؤوسون دائما بالاطلاع على احدث مهارات التواصل في العمل.				
	حذفت من التحليل				
	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	3.90	77.97	0.93	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

4-ثقافة التعلم المستمر:

ان تحليل الجدول أدناه يبين أن بعد ثقافة التعلم المستمر حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.83). يستدل الباحث ان القيادات الإدارية في جامعة بابل تسعى لتعزيز ثقافة التعلم المستمر ، ولقد نال المتغير مستوى إجابة (مرتفع). ويلاحظ ان هناك اتفاقاً كبيراً بين اجابات عينة البحث حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (76.63%). ولقد كانت اكثر الاسئلة مساهمة في تعزيز هذا البعد السؤال (4) الذي يقيس مدى حرص القيادات الإدارية على متابعة أنشطة التعليم المستمر عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (3.98) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.86) وهذا يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوص هذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الاخرى، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (79.50%). اما السؤال (1) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.66) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.06) مما يدل على وجود ضعف في اتساق إجابات افراد العينة قياسا بالأسئلة الأخرى في البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (75.60%). وهذا يدل على ضرورة تعزيز نشاطات التعليم المستمر في الجامعة.

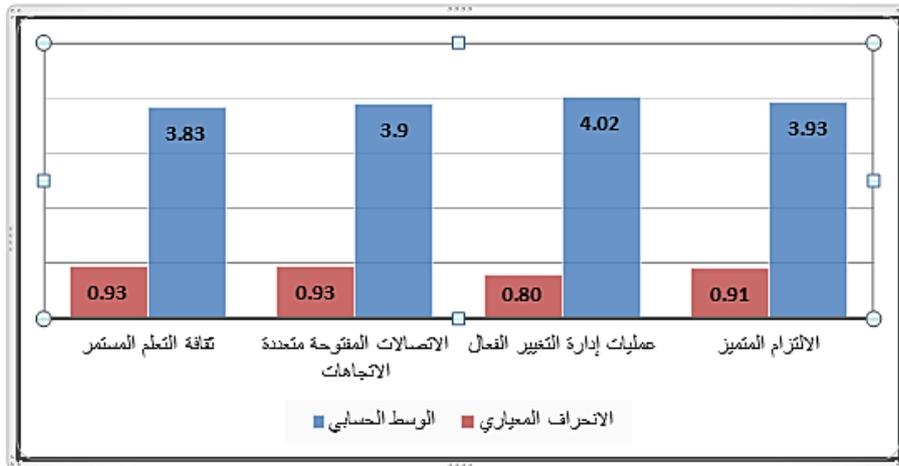
الجدول (23) تحليل استجابات افراد العينة لبعد ثقافة التعلم المستمر (N=120)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	توجد وحدة تعلم مستمر داخل الجامعة/ الكلية تلبي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين .	3.66	73.17	1.06	مرتفع
2	اوكد على الخبرة لدى المرؤوسين في تخطيط وتطوير برامج التعلم المستمر.	3.86	77.17	0.90	مرتفع
3	تساهم برامج التعلم المتنوعة في استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين.	3.83	76.67	0.88	مرتفع
4	احرص على متابعة نشاطات وحدة التعلم المستمر للتأكد من مواكبتها لأحدث برامج التعلم.	3.98	79.50	0.86	مرتفع

مرتفع	0.92	79.17	3.96	تستعين وحدة التعلم المستمر بخبراء من منظمات اخرى بغية تلاقح الافكار.	5
مرتفع	0.93	76.63	3.83	ثقافة التعلم المستمر	
	0.90	78.52	3.93	الأداء العالي	

المصدر: إعداد الباحث

ويشكل عام حقق متغير الأداء العالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.90) مما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (78.52%). ويبين لنا الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد الأداء العالي من حيث توافرها واتساق إجابات افراد العينة. ويتبين من الشكل ان بعد عمليات إدارة التغيير الفعال جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في جامعة بابل، يليه بعد الالتزام المتميز بالمرتبة الثانية، ومن ثم بعد الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات، وأخيراً بعد ثقافة التعلم المستمر. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاء بعد عمليات إدارة التغيير الفعال بالمرتبة الأولى، يليه بعد الالتزام المتميز بالمرتبة الثانية، ثم بعدي الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات وثقافة التعلم المستمر بالمرتبة الثالثة.



الشكل (22) مقارنة بين ابعاد الأداء العالي

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

ولغرض اختبار فرضية الارتباط ، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) ، علماً أنه سيتم الحكم على قوة علاقة الارتباط حسب قاعدة (Cohen,1977:81)

1- علاقة ارتباط منخفضة القوة إذا تراوحت قيمتها ما بين (0.10-0.29).

2- علاقة ارتباط متوسطة القوة إذا تراوحت قيمتها ما بين (0.30-0.49).

3- علاقة ارتباط قوية إذا تراوحت قيمتها ما بين (0.50-1).

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :-

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والأداء العالي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والأداء العالي .

وقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والأداء العالي بأبعاده .

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والأداء العالي بأبعاده .

ويبين لنا الجدول (24) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (24) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

الأداء العالي	ثقافة التعلم المستمر	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	عمليات إدارة التغيير الفعال	الالتزام المتميز	المتغير التابع المتغير المستقل
0.396	0.423	0.401	0.182	0.391	سلوكيات القيادة المنفتحة
0.000	0.000	0.000	0.046	0.000	Sig.
120	120	120	120	120	N

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة المنفتحة)، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده كانت موجبة وتنوعت ما بين ضعيفة ومتوسطة القوة، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) و(5%). فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة وثقافة التعلم المستمر حيث بلغت قيمتها (0.423) وهي متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). اما اضعف علاقة ارتباط فقد كانت بين سلوكيات القيادة المنفتحة وعمليات إدارة التغيير الفعال إذ بلغت قيمتها (0.182) وهي علاقة ضعيفة القوة ولكنها معنوية عند مستوى (5%). اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة والأداء العالي (0.396) وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والأداء العالي بأبعاده).

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والأداء العالي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والأداء العالي بأبعاده.

وبيين لنا الجدول (25) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول (25) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

الأداء العالي	ثقافة التعلم المستمر	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	عمليات إدارة التغيير الفعال	الالتزام المتميز	المتغير التابع المتغير المستقل
0.637	0.507	0.597	0.494	0.685	سلوكيات القيادة المنفتحة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
120	120	120	120	120	N

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة المنغلقة) ، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده كانت موجبة ومتنوعة بين متوسطة القوة والقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والالتزام المتميز حيث بلغت قيمتها (0.685) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين سلوكيات القيادة المنغلقة وعمليات إدارة التغيير الفعال إذ بلغت قيمتها (0.494) وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والأداء العالي (0.637) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة ،بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والأداء العالي بأبعاده).

3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التبديل والأداء العالي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التبديل والأداء العالي بأبعاده

ويبين لنا الجدول (26) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (26) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

الأداء العالي	ثقافة التعلم المستمر	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	عمليات إدارة التغيير الفعال	الالتزام المتميز	المتغير التابع المتغير المستقل
0.693	0.619	0.626	0.516	0.712	مرونة التبديل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
120	120	120	120	120	N

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (مرونة التبديل) ، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين مرونة التبديل والالتزام المتميز حيث بلغت قيمتها (0.712) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين مرونة التبديل وعمليات إدارة التغيير الفعال حيث بلغت قيمتها (0.516) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين مرونة التبديل والأداء العالي (0.693) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . ومن التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة ، وقبول الفرضية البديلة ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التبديل والأداء العالي بأبعاده).

وبعد ان تم اختبار الفرضيات الفرعية قرر الباحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وكما في

الجدول ادناه:

الجدول (27) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الأداء العالي	ثقافة التعلم المستمر	الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات	عمليات إدارة التغيير الفعال	الالتزام المتميز	المتغير التابع المتغير المستقل
0.667	0.604	0.630	0.455	0.690	القيادة البارعة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
120	120	120	120	120	N

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة البارعة) ، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده كانت موجبة ومتنوعة بين متوسطة القوة والقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والالتزام المتميز حيث بلغت قيمتها (0.690) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين القيادة البارعة وعمليات إدارة التغيير الفعال إذ بلغت قيمتها (0.455) وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والأداء العالي (0.667) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . ومن التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الاولى ، وقبول الفرضية البديلة ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والأداء العالي بأبعاده).

وبعد ان اتم الباحث من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الفرعي والكلي، قرر استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة البارعة) في المتغير التابع (الأداء العالي) . ومن اهم خصائص هذه الطريقة انها تحذف المتغيرات غير المعنوية من نموذج الانحدار .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا تؤثر القيادة البارعة بصورة معنوية في الأداء العالي .

(H1) تؤثر القيادة البارعة بصورة معنوية في الأداء العالي.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

1- (H0) لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة بصورة معنوية في الالتزام المتميز .

(H1) تؤثر ابعاد القيادة البارعة بصورة معنوية في الالتزام المتميز .

ويبين لنا الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول (28) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.745	0.275		2.711	0.008
	سلوكيات القيادة المنفتحة	-0.032-	0.064	-0.037-	-0.500-	0.618
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.392	0.096	0.367	4.077	0.000
	مرونة التبديل	0.474	0.093	0.466	5.105	0.000
2	(Constant)	0.713	0.266		2.676	0.009
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.382	0.094	0.358	4.076	0.000
	مرونة التبديل	0.462	0.089	0.454	5.177	0.000
a. Dependent Variable: الالتزام المتميز						
F=77						
R ² =0.57						

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يبين لنا الجدول السابق ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القيادة البارعة، اما الانموذج الثاني فقد تم حذف سلوكيات القيادة المنفتحة من التحليل لعدم معنويتها، وبالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الاتي:

1- ان سلوكيات القيادة المنغلقة تؤثر في الالتزام المتميز في جامعة بابل بمقدار (0.382) اذا ازداد اهتمام الجامعة به بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (4.076) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان مرونة التبدل تؤثر في الالتزام المتميز في جامعة بابل بمقدار (0.462) اذا ازداد اهتمام الجامعة به بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (5.177) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (77) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.57) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة ومرونة التبدل يفسران ما نسبته (57%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المتميز، اما النسبة المتبقية البالغة فتجع الى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

5- تستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر ابعاد القيادة البارعة في الالتزام المتميز) ونسبة 67%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الالتزام المتميز = $0.94 + 0.382$ سلوكيات القيادة المنغلقة + 0.462 مرونة التبدل

2- (H0) لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في عمليات إدارة التغيير الفعال .

(H1) تؤثر ابعاد القيادة البارعة في عمليات إدارة التغيير الفعال.

ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (29) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	p	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.935	.331		5.844	.000
1 سلوكيات القيادة المنفتحة	-.143-	.077	-.170-	-1.851-	.067
سلوكيات القيادة المنغلقة	.304	.116	.297	2.622	.010
مرونة التبديل	.380	.112	.391	3.398	.001
a. Dependent Variable: عمليات إدارة التغيير الفعال					
F=17					
R ² =0.32					

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نلاحظ في الجدول اعلاه انه لم يتم حذف أي بعد من ابعاد القيادة البارعة من التحليل وحسب الاتي :

1- ان سلوكيات القيادة المنفتحة لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر بصورة سلبية في الأداء العالي بمقدار (-0.143) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (7%) تقريباً، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (-1.851) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان سلوكيات القيادة المنغلقة لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر بصورة إيجابية في الأداء العالي بمقدار (0.304) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.622) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- ان مرونة التبديل في جامعة بابل تؤثر بصورة إيجابية في الأداء العالي بمقدار (0.380) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.398) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

4- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (17) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

5- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.32) وهذا يعني ان ابعاد القيادة البارعة تفسر ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المتميز في جامعة بابل، اما النسبة المتبقية فترجع الى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

6- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (تؤثر ابعاد القيادة البارعة في عمليات إدارة التغيير الفعال) ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

عمليات إدارة التغيير الفعال = $1.935 - 0.143$ سلوكيات القيادة المفتوحة + 0.304

سلوكيات القيادة المنغلقة + 0.380 مرونة التبديل

3- (H_0) لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات .

(H_1) تؤثر ابعاد القيادة البارعة في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات.

ويبين لنا الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول (30) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.830	0.337	2.464	0.015
	سلوكيات القيادة	0.049	0.079	0.053	0.630

	المنفتحة					
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.333	0.118	0.291	2.826	0.006
	مرونة التبديل	0.424	0.114	0.389	3.725	0.000
	(Constant)	0.879	0.327		2.689	0.008
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.349	0.115	0.304	3.034	0.003
	مرونة التبديل	0.443	0.109	0.406	4.052	0.000
a. Dependent Variable: الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات						
F=45.21						
R ² =0.44						

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول أعلاه ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القيادة البارعة، اما الانموذج الثاني فقد تم حذف سلوكيات القيادة المنفتحة من التحليل لعدم معنويته، بالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الاتي:

1- ان سلوكيات القيادة المنغلقة تؤثر في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات في جامعة بابل بمقدار (0.349) اذا ازداد اهتمام الجامعة بها بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.034) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

2- ان مرونة التبديل تؤثر في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات في جامعة بابل بمقدار (0.443) اذا ازداد اهتمام الجامعة بها بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (4.052) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (45.21) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.44) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة ومرونة التبديل يفسران ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات، اما النسبة المتبقية البالغة فتراجع الى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

5- يستدل الباحث من التحليل أعلاه على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (تؤثر ابعاد القيادة البارعة في الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات) وبنسبة 67%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الاتصالات المفتوحة متعددة الاتجاهات = $0.349 + 0.879$ سلوكيات القيادة المنغلقة

+ 0.443 مرونة التبديل

4- (H_0) لا تؤثر ابعاد القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر .

(H_1) تؤثر ابعاد القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر.

ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (31) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0.825	0.373		2.214	0.029
	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.122	0.087	0.121	1.405	0.163
	سلوكيات القيادة	0.115	0.130	0.094	0.882	0.380

	المنغلقة					
	مرونة التبدل	0.571	0.126	0.489	4.537	0.000
	(Constant)	0.959	0.340		2.822	0.006
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.138	0.085	0.137	1.628	0.106
	مرونة التبدل	0.641	0.098	0.548	6.511	0.000
3	(Constant)	1.156	0.320		3.612	0.000
	مرونة التبدل	0.724	0.085	0.619	8.570	0.000
a. Dependent Variable: ثقافة التعلم المستمر						
F=73						
R ² =0.38						

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نجد في هذا الجدول ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القيادة البارعة، اما في الانموذج الثاني فقد تم حذف سلوكيات القيادة المنفتحة من التحليل لعدم معنويته ، في حين تم حذف بعد سلوكيات القيادة المنغلقة في الانموذج الثالث بالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

1- ان مرونة التبدل تؤثر في ثقافة التعلم المستمر في جامعة بابل بمقدار (0.724) اذا ازداد اهتمام الجامعة بها بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (8.570) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (73) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.38) وهذا يعني ان مرونة التبديل تفسر ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ في ثقافة التعلم المستمر، اما النسبة المتبقية البالغة فترجع الى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

4- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، بمعنى (تؤثر ابعاد القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر) وبنسبة 33%. ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{ثقافة التعلم المستمر} = 1.156 + 0.724 \text{ مرونة التبديل}$$

وبعد ان اختبر الباحث الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية قام باختبار الفرضية الرئيسية الثانية وبيّن لنا الجدول ادناه الاختبار :

الجدول (32) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.084	0.271		3.991	0.000
	سلوكيات القيادة المنفتحة	-0.001	0.063	-0.001	0.013	0.989
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.286	0.095	0.286	3.010	0.003
	مرونة التبديل	0.462	0.092	0.487	5.040	0.000
2	(Constant)	1.083	0.263		4.117	0.000
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.286	0.092	0.286	3.089	0.003
	مرونة التبديل	0.462	0.088	0.486	5.250	0.000

a. Dependent Variable: الأداء العالي
F=63.1
R ² =0.52

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية

- يبين لنا هذا الجدول ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القيادة البارعة، اما في الانموذج الثاني فقد تم حذف سلوكيات القيادة المنفتحة من التحليل لعدم معنويته ، بالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الرئيسة الثانية على الاتي:
- 1- ان سلوكيات القيادة المنغلقة لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر في الأداء العالي بمقدار (0.286) اذاً إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) تقريباً، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.089) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- ان مرونة التبديل لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر في الأداء العالي بمقدار (0.462) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (5.250) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (63.1) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 4- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.52) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة ومرونة التبديل تفسران ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المتميز في جامعة بابل ، اما النسبة المتبقية فترجع الى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وعليه تستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر القيادة البارعة في الأداء العالي)، وان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{الأداء العالي} = 0.286 + 1.083 \text{ سلوكيات المنغلقة} + 0.462 \text{ مرونة التبديل}$$



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

المبحث الأول

الاستنتاجات

تضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث من واقع المنظمة المبحوثة عينة البحث والتي يمكن عرضها بالصورة الآتية :

1- تتمتع القيادات الإدارية في جامعة بابل بمستوى مرتفع من سلوكيات القيادة المنفتحة ، لكنها تعاني من ضعف في مجال إشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين .

2- تركز القيادات الإدارية في جامعة بابل اثناء تعاملها مع المرؤوسين على سلوكيات القيادة المنغلقة بصورة اكبر من سلوكيات القيادة المنفتحة وتجلى ذلك بشكل واضح عن طريق توزيع المهام بينهم ،لكن هناك ضعفاً لدى القيادات المذكورة في مجال تنفيذ الخطط المرفوعة لا نجاز الأهداف المرسومة.

3- تتصف القيادات الإدارية في جامعة بابل بالمرونة الجيدة للانتقال من سلوكيات القيادة المنفتحة الى المنغلقة والعكس صحيح، وتجلى ذلك بشكل واضح في تشجيعها للمرؤوسين في الموازنة بين مختلف الأنشطة والإجراءات، ولكن هذه القيادات تعاني من الضعف في مجال سعيها لتعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال منحهم الثقة والحرية اللازمة في انجاز مهامهم.

4- تمتلك القيادات الإدارية في جامعة بابل الفهم الجيد لمفهوم الالتزام المتميز، وتجلى ذلك في التزام تلك القيادات بمبدأ العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ولكن ما زال هناك ضعف لدى المرؤوسين في مجال الكفاءة والمهنية العالية في العمل.

5- تمتلك القيادات الإدارية في جامعة بابل تصوراً واضحاً لعمليات التغيير الفعال، من اهم نقاط هذا الفهم هو تشجيع المرؤوسين لتبني سلوكيات جديدة تعزز أدائهم، ومع ذلك هناك ضعف في مجال ثقافة الانفتاح على تجارب الاخرين والتعلم منهم.

6- تمارس القيادات الإدارية في جامعة بابل الاتصالات بمختلف اتجاهاتها، وتتميز تلك الاتصالات بوضوحها، ولكن نلاحظ ان الهيكل التنظيمي الحالي قد يشكل عقبة امام سرعة تبادل المعلومات والاتصال .

7- تسعى القيادات الإدارية في جامعة بابل الى تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال متابعة تلك الأنشطة باستمرار، ولكن وبالرغم من وجود وحدة تعليم مستمر الا انها تعاني من الضعف في مجال تلبية الحاجات التدريبية للمرؤوسين.

8- يتبين من علاقات الارتباط الموجبة بين ابعاد القيادة البارعة والمتمثلة بسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة والاداء العالي بأبعاده انه اذا تم الاهتمام بتطوير هذين النوعين من السلوكيات فأن ذلك الامر ينعكس بصورة ايجابية في الاداء العالي.

9- اكدت نتائج البحث ان مرونة التبديل جاءت بالمرتبة الاولى يلي ذلك سلوكيات القيادة المنغلقة ولم تحظ سلوكيات القيادة المنفتحة بالتركيز اللازم.

10- يتضح من النتائج ان تعزيز ثقافة التعلم المستمر يستلزم التركيز على مرونة التبديل فقط.

المبحث الثاني

التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

أولاً:- التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث السابق، يمكن عرض جملة من التوصيات الضرورية للمنظمة عينة البحث، الى جانب عدد من الدراسات المستقبلية المقترحة التي من الممكن تبنيها كالاتي:

1- من الافضل اشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين في جامعة بابل لتجنب عدم تكراره وذلك من خلال:

- أ- التعامل بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل .
- ب- حث المرؤوسين على التعلم من الاخطاء من خلال اقامة دورات تدريبية توجه كيفية التعامل مع الاخطاء .

2- ضرورة تنمية مهارات تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا من قبل القيادات الادارية في جامعة بابل عن طريق كل مما يأتي :

- أ- تحديد الاجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الخطط المعلنة.
- ب- وضع الية لمتابعة نسب انجاز الخطط الزمنية الموضوعة لإنجاز الاهداف.

3- ضرورة تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم عن طريق تمكينهم ومشاركتهم في صنع القرار بوساطة الاتي :

- أ- الاخذ بأراء المرؤوسين للخروج بأفضل النتائج .
- ب- الاعتماد على مبدأ فرق العمل كوسيلة لتقديم الحلول اللازمة التي تخدم المنظمة.

4- ينبغي للقيادات الادارية زيادة كفاءة المرؤوسين في العمل وذلك بالاتي :

- أ - اقامة الدورات او ورش عمل دورياً لأن ذلك سيساهم في رفع كفاءة المرؤوسين عند انجاز المهام المكلفين بها .

ب - الحرص علي ضرورة اكتساب المرؤوسين للمعارف والمهارات اللازمة.

- 5- لابد من تعزيز ثقافة الانفتاح على الاخرين للإفادة من تجاربهم والتعلم من خبراتهم.
- 6- ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة بالشكل الذي يسهل سرعة تبادل المعلومات والاتصال عن طريق:
- أ- تبني هياكل تنظيمية مرنة تعزز من التواصل بين المرؤوسين .
- ب- تقليل روتين العمل وتسهيل مشاركة المعلومات.
- 7- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر في أنشطة وعمليات المنظمات المبحوثة، وجعله هدفاً وسلوكاً للمرؤوسين من اجل الارتقاء الي مستوى المنظمات ذات الاداء العالي والتركيز على الحاجات التدريبية للمرؤوسين بوساطة الآتي:
- أ- الاطلاع على اراء المرؤوسين دورياً لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم .
- ب- وضع خطة عمل لتدريب المرؤوسين تأخذ بنظر الاعتبار الآراء المشار اليها ضمن الفقرة (أ) .
- 8- ضرورة زيادة اهتمام القيادات الإدارية في جامعة بابل بسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لما لذلك الامر من انعكاس على الاداء العالي .
- 9- اهمية زيادة اهتمام القيادات الادارية في جامعة بابل بمرونة التبديل لديها لدورها في تعزيز الاداء العالي للجامعة عن طريق الآليات الاتية :
- أ- تشجيع المرؤوسين على الموازنة بين مختلف الأنشطة والاجراءات في العمل .
- ب- تحديد نوع النشاط الذي ينتقل له المرؤوسين ضمن توقيتات معينة .
- 10-ينبغي زيادة اهتمام القيادات الادارية بالتركيز على مرونة التبديل فقط اذا ما أرادت ان تعزز من ثقافة التعليم المستمر .

ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- دور القيادة البارعة في تنمية وتطور اداء العاملين من خلال التعليم المستمر.
- 2- القيادة البارعة تأثيرها في اداء العاملين عن بتوسط التدوير الوظيفي.
- 3- تطوير الاداء العالي في مؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية الموارد البشرية.
- 4- تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء العالي للعاملين في شركات الاتصالات العراقية.



المصادر

❖ القرآن الكريم:

أولاً: المصادر باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1- البحيري، كاظم حمود، (2007) ادارة المواهب والكفاءات البشرية ، ط 1، مطبعة زمزم، عمان، الاردن.
- 2- جلاب، احسان دهش، (2011)، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 3- جلال الدين، أبو عطيط ، (2009) "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، جامعة منتوري، الجزائر.
- 4- جلول، علي (2013)، "السلوك الإنساني في منظمات الاعمال"، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 5- حافظ، جلال، ووهب، سوسن، (2017)، "أصول الإدارة - مدخل متكامل"، ط1، جامعة عين شمس، مصر .
- 6- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (2016)، "القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور، العراق.
- 7- العنزي، سعد علي حمود والعطوى، عامر على حسين، (2013)، "ادارة التناقضات"، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، شارع المتنبى، بغداد.
- 8- الغامدي، صالح مهدي محسن، (2006)، " الإدارة والأعمال "، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 9- فيليب، سادلر ، (2008)، "القيادة" ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- 10- ماهر، أحمد، (2009)، "دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 11- محمد، عمر درة، (2009)، "مدخل إلى الإدارة"، جامعة عين شمس، القاهرة.

- 12-مصطفى، احمد سيد، (2007)، "المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة"، جامعة بنها، القاهرة.
- 13-مهدي، فاطمة عبد العباس،(2020)، "مقدمة التعليم المستمر"، جامعة المستنصرية، بغداد.

ب/ الرسائل والاطاريح:

- 14-التميمي، نور جاسم محمد، (2019)، "دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة" ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 15-الجبوري، فلاح حسن،(2021)، "ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وتأثيرها في الاداء العالي : الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك" ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
- 16-الجوفي، علياء سعيد،(2010)، "تأثير جودة حياة العمل وراس المال الاجتماعي في الاداء العالي للمنظمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 17-الجنازرة، اسماء علي محمود، (2020): "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين"، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 18-حسان، ضياء طالب محمد،(2021)، "الدور الوسيط للتأهب الريادي لتأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق الاستراتيجي بحث تحليلي لعدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد .

- 19- حسن، زينب خليل،(2021)، "دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة، دراسة تحليلية لآراء عينة تدريسي ورؤساء الاقسام في كليات جامعة واسط"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.
- 20- حمد، منال خلف الله جبارة الله، (2015)، "التخطيط الاستراتيجي واثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط"، اطروحة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني.
- 21- الخزرجي، قصي إسماعيل مدب حسين،(2016)، "المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة على متطلبات الاداء العالي بحث ميداني في مديرية البلديات العامة"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 22- داود، نور سعد، (2019)، "الدور الوسيط الابداع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي بحث ميداني في شركة مصافي الوسط/ مصفى الدورة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم علوم الادارة الصناعية، جامعة بغداد.
- 23- الدباغ، ايناس نهاد، (2017)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 24- الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله، (2013)، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- 25- الساعدي، آفاق حميد حسن، (2018)، "القيادة التحويلية ودورها في تعزيز جود القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية في رئاسة الجمهورية العراقية"، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
- 26- السليمات، محمد عبد الله، (2020)، "القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.

27- الشريف، طلال عبد الملك، (2004)، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض.

28- الشمري، رافع محمد علي، (2020)، "الدور التفاعلي لديناميكية القوة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة)"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء .

29- صيهود، احمد قاسم، (2017)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة"، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

30- العامري، علي عبد الحسين حميدي، (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي دراسة استطلاعية لآراء مُديري معامل الإسمنت في العراق معاونيه السمنت الجنوبية ، كربلاء، كوفة، بابل النورة ،السماوة"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

31- العلق، انتصار خلف حسين، (2020)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لدار الثقافة والنشر الكردية"، الدبلوم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

32- غربي، صباح، (2014)، " دور التعليم في تنمية المجتمع المحلي"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

33- الغراوي، رضا جبار جاسم، (2014)، "التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الاداء العالي، بحث ميداني في وزارة البلديات والاشغال العامة"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، قسم الادارة الاعمال، جامعة بغداد .

- 34- الغزوي، كرار علي حسين، (2021)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
- 35- الفتلاوي، ايناس عباس يونس، (2012)، " أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 36- المرشدي، رياض حسين عبيس، (2019)، "دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الاداء العالي بواسطة ادارة الموهبة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل وزين العابدين"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 37- مزهر، زينب حميد، (2017)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.

ج/ المجلات والدوريات:

- 38- إبراهيم، مها صباح، (2017)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد 12، العدد 39.
- 39- ثابت، حمادة فوزي، (2019)، "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي والاجتماعي والمحددات التنظيمية"، بحث منشور في المجلة العلمية في الاقتصاد والتجارة، القاهرة، العدد 19.
- 40- جعفر، قيس زهير عبد الكريم، (2017)، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي ، دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 23، العدد 96.

- 41- داغر، ولاء جودت، (2000)، "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال"، دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد: 5 العدد: 9 .
- 42- رحمن، سعد علي، (2019)، "ريادية الاعمال"، مجموعة محاضرات أقيمت على طلبه دكتوراه إدارة أعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 17 .
- 43- شلاكة، سامي احمد، (2018)، "ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمة" ، بحث منشور ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، العدد 29.
- 44- رشيد، صالح عبد الرضا، السلطاني، علي عصام لطيف، (2013)، "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة"، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 38، المجلد 9.
- 45- رشيد، صالح عبد الرضا، والعتوي، عامر علي حسين، (2012)، "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية - الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي"، بحث منشور في مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- 46- الشمري، احد عبدالله امانة، وآخرون، (2021)، "تأثير تبني السلوك الابداعي في تحقيق الاداء العالي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين(الديوانية)"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 17 ، العدد 70.
- 47- الطائي، علي حسون، (2007)، "ادارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية"، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 18.
- 48- الطائي، يوسف حچيم، وآخرون، (2015)، "التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة"، جلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3.
- 49- الظالمي، محمد جبار هادي، بناي، ضياء فالح، (2020)، "دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الأبداع في مكان العمل دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في

جامعة كربلاء"، بحث منشور في مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 1.

50-عطاء، مها صباح، (2017)، "البارعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39.

51- الغراوي، هاشم فوزي، (2014)، "أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد 15، العدد، 54.

52- فرحات، فاروق، (2003)، "أسس اختيار وتطوير القيادة الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع في الادارة، القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، المجلد 13، العدد 16 .

53- كَشْكُول، علي حسون، (2014)، "منظمات الأداء العالي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 .

54- مهدي، جمال داوود، (2019)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد 2.

55- يوسف، بومدين، (2007)، " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 5 .

ثانياً: المصادر الاجنبية:

A. Book

56-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.

57-Al-Eida1, M & Saeed ,N ,(2020) ," **The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence**": An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, Doha. Qatar. August 23, 9p163 URL: .v15n9 .

58-Armstrong ,Michael(2009),"**Strate Human Resource Management**' British Library Cataloguing-in-publication Data,4th et.,India.

59-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.

60-Berber, Aykut and Yaslioglu, Murat ,(2014), "**Managing High Performance Work Systems and Organizational Performance**" , Department of Management and Organization, Istanbul University , School of Business .

61-Berber,A.,&Yaslioglu,M.,(2014),"**Managing High performance Work Systems and Organizational performance**", 'Springer Chan Heidelberg, New York, Dordrecht London between traditional learning versus learning in a virtual world.

62-Bledow, R., Frese, Mueller M., Anderson, (2011), "**Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture** ". United Nations University Press, Paris ., 23.

63-Bodwell, Wang, (2011),"**Proposed leadership at Workshop Based on Matrix Importance Performance Analysis, National Institute of Technology**" (Itenas) Bandung.

64-Bowen, D. E., C. Ostroff. ,(2004),"**Understanding HRM-firm performance linkages**": The role of the "strength" of the HRM system. Acad. Management Rev. 29 203–221.

65-Brokaw, pickering, John & Geral, (2012), "**Buildin high performance organizations ,commonwealth center for high performance**" ,Ince ,text, part2, p 172

66-Cameron, K. S., & Quinn, R. E, (1988), "**Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), Paradox and transformation**": Toward a theory of change in organization and management Cambridge, MA: Ballinger.

67-Cheese, Peter, (2008), "**Driving High Performance in the Talent–Powered Organization**", Emerald Group Publishing .

68-Cohen, J,(1977)," **Statistical power analysis for the behavioral sciences**", New York: Academic Press, P79-81.

69-Crossan, D., & Vera, M. (2004). "**Strategic leadership and organizational learning. Academy of management review**", 29(2), 222-240.

70-Davt Stephn,(2010)."**Advent of Alliance Capitalism. In J.H The New Globalism and Developing Countries**" , United Nations University Press, Paris.

71-De Waal ,A.A,(2011), "**Strategy Only Matters ABit The role of Strategy in the High performance Organization**", Maastricht School of Management,No.2.

72-DeWaal,Andre, Orij, & Ruben, Rosmam, jantien & Zevenbergen ,Marijke,(2014)" **APPLicabiliy of the high-performance organization framework in the diamond**", New jersey.

73-Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001), "**The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension**". In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, . Greenwich, CT: JAI.

74- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991), "**Organizational culture and organizational Development**", A competing values Approach,250-3.

75-Dijk, Rob van,(2007)," **High Performance Business Strategy Inspiring Success Through Effective Human Resource Management**", Firstth ed, Kogan Page Limited, London.

76-Doody , Sarah-jane (2007) , "**High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations**", University, Virginia.

77-Epstein,M,J,(2004)," **The Drivers and Measures of Success in High performance Organizations**", Distinguished Research professor of University, Virginia.

78-Field, A., (2009)."**Discovering statistics using SPSS**", 3rd edition. London: Sage.

79-Frej, E , Olsson, Cote , (2014) , "**Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis. Tourism Management Perspectives**" , New York: Academic Press, P79-88.

80-Gandolfi. Qian & Stone, Dinh (2018) , "**Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting**" , European Business Review.

81-Gavrea, Corina & Ilies, Liviu & Stegorean, Roxana (2011)," **Determinants of Organizational Performance:The Case of Romania**"Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society . (6), No. (2).

82-Gianzina Olga Kassotaki (2017) , "**Ambidexterity and Leadership , A Multilevel Analysis of the Aerospace and Defense Org**" , University of Lueneburg, Lueneburg, Germany

83-Gibbert, M. (2006), "**Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view**" ,J. Management Inq. 15 124–134.

84-Godard, J., & Delaney, J. T. (2001), "**Reflections on the high performance**" paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(3).

85-Goffee, Von,(2006), "**Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality**". McGraw-Hill Education, Gerhard , New York.

86-Gold, Bernhard & Michl, Theresa and Arnold, Picot (2016), "**Ambidextrous Corporate Venturing The Spin-Along Approach, Ludwig-Maximilian's**" , University, Munich School of Management.

87-Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007), " **ways to build collaborative teams**", *Harvard Business Review* , 85(11): 100–109.

88-Gupta Plenert, (2011), "**Driving Strategy to Execution Using Lean Six SigmaA Framework for Creating High Performance Organizations**" , Gerhard , New York.

89-Gupta Robert,(2011),"**Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases**",11thEd, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice –Hall.

90-Hunter, S. T., Thoroughgood, C. N., & Meyer, A. T. (2011). "**Paradoxes of Leading Innovative Endeavors: Summary, Solutions, and Future Directions.Psychology of Aesthetics**", *Creativity, and the Arts*, 5(1), 54-66

91-John A. Parnell and Donald L. Lister, (2015), "**Strategic Philosophy and High Performance**", *Implications for Managers of Small and Medium Enterprises University of North Carolina at Pembroke, Arkansas State University.*

92-Kaiser, Henry, F., (1974)," **An index of factorial simplicity**", *Psychometrika* Volume 39, Number 1.

93-Karnsomdee Fred,(2010). "**The Role of Organizational Culture in Organization Change Identifying a realistic Position for Prospective is research**", University of Oulu.

94-Kathrin Rosing a , Michael Frese b,a, Andreas Bausch(2011), **"Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership"**, a Institute of Strategic Personnel Management and Institute of Corporate Development, Leuphana University of Lueneburg, Lueneburg, Germany

95- Kevin Oakes,(2010), **"The Five Domains of High Performance Organizations"** , The Institute for Corporate Productivity, New Jersey.

96- Kevin S. Murphy& Michael Olsen ,(2009), **"Dimensions of a high performance management system An exploratory study of the US casual restaurant segment"** , University of Central FloridaK.

97-Khatri, Preeti, Shikha Gupta, Kapil Gulati, Santosh Chauhan(2010) , **"Talent Management in HR"** , India. United Nations University Press, Paris ., 23.

98- kirkbesojlu Freed R,(2015), **"Strategic Management Concepts and Cases "**, 12 ed ,Pearson Prentice Hall, Inc ., upper Saddle River , New Jersey.

99-Kotler , Philip(2003): **"marketing management "** 10th ed ... prentice hall Inc . U.S.A.

100-Kortana, T., Kongpan, Y., &pahasing, B. (2020): **"The antecedents affecting for high performance organizations Of public companies in Companies in Thailand"**, University of Regensburg,p143.

101-Kotler, P., (1997), **"Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control"**, 9th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

102- Lasswell, H.D.& Kaplan A, Power and societs, A,(1950), **"Framework for political Inquiry"** ,N.Y.

103-Leigh Thompson (2019), **"The New Science of Building Great Teams Making the Team"** , Retrieved 27 October , 4th ed .

104-Lussier Ehnert ,(2008),**"Sustainable Human Resource Management"** , A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective , Germany.

105-Martin Klaus & Owolabi Mayowa , (2007), "**Healthcare Settings for Rehabilitation After Stroke**" , M. Owolabi Blossom Specialist Medical Center (First Center for Neurorehabilitation, East West and Central Africa), Ibadan, Nigeria.1-4.

106- Mueller, Julia Birgit, Renzl & Will, Matthias Georg (2020), "**Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives**", Review of Managerial Science, PP.1-23.

107-Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " **Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world**" , University , Eighth Edition.pp334.

108-Noe Marco Schreurs & Alex Meingast,(2016)," **A High Performance Organization What is it ?**", enjoy going to work HPO Center ,1st edition.

109-Noe , R,A Hollen beck ,J.R and wright ,P.M., (2008), "**Human resource management gaining acompetitive advantage**" ,sixth edition meGraw- hill/Irwin,29,108-115.

110-Northouse G. Peter , (2019) , "**Leadership Theory and Practice**" , Western Michigan University , Eighth Edition.

111- Northouse, Robbins. (2007), "**Organizational Behaviour Concepts**", Controversies, Applications (Seventh Canadian Edition b.). Canada: Pearson,34,105-115.

112-O'Brien & Robinson, (2014)," **Corporate social responsibility and financial Performance**", Marshall School of Business University of Southern California,18,213.

113-Pearce,John A.,(2013),"**Strategic Management Formulation, Implementation And Control**",12th ed, McGrew-Hill Irwin, New York.

114-Radsiri, S. (2012), " **Visual training in virtual world**",: A comparative study,345-349.

115- Rao-Nicholson, R.& Khan Z. and Stokes P. (2016), , " **Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions, International Business Review**", University of Regensburg, vol.25, no.1.

116-Rogers,p&Blenko,M(2006),"The High Performance organizational making a good Decisions and making them happen in and book of business strategy", Emery group publishing Limited,16,359.

117-Kinicki, Angel & Williams, Brian K. (2016)," **management: a practical introduction**," 7th Edition, McGraw, New York.

118-Ruhnke, Marta and Mulder, Regina H. (2015)," **Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior**," University of Regensburg, Institute of Educational Science, pp.946.

119-Sharma, B. and Jain D. (2013)," **An empirical investigation of the relationship between quality management factors and customer satisfaction, improved competitive position and overall business performance**," Journal of Strategic Marketing, vol.16, no.4, pp. 301-314

120-Sheldon, M.E. (1971)," **Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly**," 16, 143.

121-Shuan ,glong wang , Nathan Eva , Alexander new man, haihuazhou (2020), " **A double_edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors**, " Asia pacific dounal of management. pp.947

122-Silva, A. (2016)," **What is leadership?. Journal of Business Studies Quarterly, callfornla**,"pp 8(1), 1.

123-Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M., & Tracey, P. (2017), "**Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change**," Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions,and dualities of innovation and change. Organization Studies, 38(3-4): 303-317.

124-Stogdill. Seufert, (1958), "**Ambidextrous leadership and radical innovative capability,**" The moderating role of leader support. *Creativity and Innovation Management*, pp.518-544.

125-Tem Resource Inc,(2009), "**High Performance Organization**", New York, Dordrecht London between traditional learning versus learning in a virtual world.

126-Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of particip (3), "**active work environments. Group & Organization Management**," pp. 24(3).

127-Tuan T. Luu, Khai D., David Q, (2019), "**Reform in public organizations: the roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. Public Management Review**," pp.39,1022-1038.

128-Tushman ,Michael L& Benner, Mary,(2003) , "**Exploitation, Exploration, and Process Management**," The Productivity Dilemma Revisited, University of Minnesota Twin Cities, The Academy of Management Review 28(2).

129-Tushman, M. L.& Raisch, S, Birkinshaw, J., Probst, G. (2013), "**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. Organization Science**", University of Minnesota Twin Cities, pp 20.

130-Tushman,F, Euchuer, G,(2015), "**Conflicts Management Strategies**," A Tool for Industrial Harmony. *Izvestiya*, (1).

131-Ursachi, George, (2015), Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. "How reliable are measurement scales?," **External factors with indirect influence on reliability estimators**," *Procedia Economics and Finance* 20: 679-686.

132-Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. (2015), "**How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators**." *Procedia Economics and*

133-W. Randy Evans & Walter D. Davis, (2005), "**High-Performance Work Systems and Organizational Performance**," The Mediating Role

of Internal Social Structure , School of Business Administration, the University of Mississippi, P.O. Box 1848, University, MS 38677-1848

134-Whitfield, K. (2000), "**High-performance workplace, training, and the distribution of skills**". Industrial Relations, 39(1).

135-Yukl, G. (2012), "**Leading organizational learning**," Reflections on theory and research. The Leadership Quarterly, 20(1), 49–53.

136-Zacher, H, & Wilden, RG. (2014), "**A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation**". Journal of Occupational and Organizational Psychology," pp 87(4), 813–820.

137-Zheng Junwei & Guangdong Wu & Hongtao Xie,(2017), "**Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role of Project Culture**", Department of Construction Management, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang , China.

B. Thesis's & Dissertations:

138-Chen ,D ,(2008) "**The relationship between high performance work systems and organizational performance**" : the mediating effect of intellectual capital unpublished thesis.

139-Coleman, N. J. (2016), "**An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units**," (Doctoral dissertation, The George Washington University

140-Enlund Gameson & Lorentsson Frese, (2020), "**Ambidextrous project management**," The influences of leadership styles, project management practices, and team characteristics on creativity and innovation Doctoral dissertation, Hood College.

141-Eppard, Randy G. (2004), "**Transformational and transactional leadership styles as they predict constructive and defensive culture**," Doctor dissertation of philosophy in human development, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

142-Gammel , Abimbola ,(2018)," **Conflict Management Strategies Used by Nurse Managers at European,**" Gaza Hospital and Nasser Medical Complex. Master of Nursing Management Al-Quds University.

143-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, this thesis is submitted as partial fulfillment for the award of Master of Science in Business Administration, University of Twente.pp.231-417.

144-Tempelaar, Michiel (2010), "**Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation,**" Integration, Contextual and Individual Attributes, Thesis to obtain the degree of Doctor, Erasmus University Rotterdam.pp.682-696.

145-Voigt, T.(2014),"**Ambidextrous Leadership In Innovation Management Processes,**" Exploring The Dynamics Of Opening And Closing Leadership Behaviors At Different Levels Of The Stage-Gate Model, MSc in Business Administration, University of Twente , pp.12.

146-Wessel, Michael (2013), "**Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup Companies**", Master Degree thesis, University of Amsterdam, The Netherlands, pp.17.

147-Winkler, john (2010)," **Key factors in leadership management,**" Bachelor's thesis Degree Programmed in business management (B-Eng), Hamk University of applied science.,pp.18.

C. Studies & Periodicals:

148-Abuzaid, Ahmad Nasser (2016), "**Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity,**" A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 5, pp.328-339.

149-Addison, J. T., & Belfield, C. (2000).," **The impact of financial participation and employee involvement on financial performance,**" A re-estimation using the 1998 WERS. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(5).

150-Akdemir, Bunyamin,(2010)," **Characteristics of High Performance Organizations,**" *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* ,Y.2010, Vol.15, No.1

151-Alghamdi, Faris (2018)," **Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance,**" *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol.7, no.1.

152-Andersen, hngol, , (2017), "**The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science**", *Journal of organizational Behavior*, pp 25(2), 147-173.

153-Andropoulos,C, Lewis,M, Gotsi, M, Ingram, A. (2010), "**Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. Reprints and permission,**" sagepub1-50. journals Permissions.

154-Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J., (2016)," **Leadership and organizational ambidexterity**". *Journal of Management Development*.

155-Bosak, j & Flood, P, (2016)," **Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service**" firms.*Journal of organizational Effectiveness*, 3(2), 94-114.

156-Bruce Buchanan,(1974), "**Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**", Bruce Buchanan II *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19.

157-Brun, Eric Christian, (2016), "**Ambidexterity and Ambiguity: The Link Between Ambiguity Management and Contextual Ambidexterity in Innovation**" , *International Journal of Innovation and Technology Management* Vol. 13, No. 4, pp.1-29.

158-Cunha, Miguel Pina & Armanda & Gomes, Emanuel Arménio, Rego and Filipa, (2016),"**Ambidextrous leadership, paradox and**

contingency", evidence from Angola, The International Journal of Human Resource Management, 32,215-247

159-Felstead, A., & Gallie, D. (2004) , "**For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems** " ,The International Journal of Human Resource Management, New York, NY. , Vol, 15(7).

160-De Waal, Andre & Sultan, Suhail (2012),"**Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University**", Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 5 Iss: 3 pp. 213.

161-DeWall, Andre´ A. (2012), "**The characteristics of a high performance Organization**", VOL. 13 NO.1 , Emerald Group Publishing Limited, BUSINESS STRATEGY SERIES pp.: 14-31

162- F. Hair Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L. & G. Kuppelwieser, V., (2014), "**Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). European Business Review**," 26(2), pp.106-121

163-Foley, S, Ngo.H-yand Loi,R, (2012) "**The adoti0n of high performance Work systems in foreign subsidiaries**", journal of world business pp.95-123.

164-Gaye Ozçelika & Meryem Aybasb & Cavide Uyargilc,(2016) a, "**High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations** ", 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey, 28-30.

165-Gelder, Susan, Van,(2011),"**The Effectiveness of Knowledge Sharing and Collaboration in Creating High Performance Work Teams**", New York, NY.

166-Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004),"**The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity**," Academy of management Journal, 47(2), 209-226.

167-Good, Darren & Michel, Eric J. (2013)," **Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts**," The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 147:5, 435-453.

168-Hannes Zacher; Kathrin Rosing ,(2015),"**Ambidextrous leadership and team innovation**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 1 pp. 54 – 68.

169-Heijtel & André de Waal.(2017),"**Developing a change approach for the Transition to a high performance organization**", Kogan Page, New York, NY. , Vol. 21 Issue: 2, pp.101-116.

170-Hurduzeu ,Raluca-Elena(2015)" **The Impact of Leadership on organizational Performance**", Faculty of International Business and Economics ,The Bucharest University of Economic Studie, SEA - Practical Application of Science ,Vol(3), NO 1.

171-Jafri, Md. Hassan & Chimi, Dem and Sonam, Choden (2016), "**Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate**", Business Perspectives and Research, vol. 4, no.1, pp.54–66.

172-Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009), "**Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership**", Journal of Management Studies, vol. 45, no.5, pp. 982-1007.

173-Jianfeng, Robbins, S. P., & Judge, T. (2018), "**Ambidextrous leadership in context**" , Thesis Master, Department of Business Studies, Uppsala University.

174-Jody Hoffer , Rob Seidner, Julian Wimbush, (2010),"**A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work**", Vol. 21, No. 2, Marc , pp. 490–506.

175-Jung, D. and Sosik, J. (2002), "**Transformational leadership in workgroups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance**", Small Group Research, Vol. 33 No. 3, pp. 313-336.

176-Kassotaki, O. (2019),"**Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. European Management**", Journal, 37(5), 552-563.

177-Kirkpatrick, Shelley A. and Locke, Edwin A. (1991), "**Leadership: do traits matter?**" , Academy of Management Executive. Vol. 5 No. 2

178-Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G., & Green, S. G. (2002), **"Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management,"** Academy of Management Journal, 45(3), 546–564.

179-Long, R., & Shields, J. L. (2005), **"Best practice or best fit? High involvement management,"** and base pay practices in Canadian and Australian Firms. Asia Pacific Journal of Human Resource Management, 43(1).

180-Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018), **"Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior,"** the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. The International Journal of Human Resource Management, 29(2), 338-359.

181-Mariam, Shon, Carla, Judge. (2019), **"Encyclopedia of industrial and organizational psychology"** , (Vol. 1). Sage Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI.

182-Martin Mulder & Bouwmans, Machiel & Runhaar, Piety & Wesselink, Renate , (2018), **"Leadership ambidexterity: Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study among teacher teams in VET colleges"**, Educational Management Administration & Leadership, vol.18, no.1, pp.1-19.

183-Martin,I,b,puig,V,R &Tena A,E, (2008), **"Human resource flexibility as a mediating variable btween high performance, work aystems and performance Economics"**, universal jawne I, castellan spain journal of manajement vol. 314. 68.

184-Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007), **"Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows"**, Journal of management studies, 44(6), 910-931.

185-Mussel,p.m(2012), **"introducing the construct curiosity for predicting job performance"**, jounal of Organizational Behavior , Vol. (34), No.(4),pp.453-472

186-Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013), "**Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature**", International Review of Management and Business Research, 2 (2).

187-O'Reilly, B., Tushman, M., & Kraslawski, J. (2011), "**Intellectual capital and organizational ambidexterity**," in Chinese and Irish professional service firms. Journal of Organizational Effectiveness, 3(2).

188-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.

189-Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013), "**Walking the tightrope**," An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity", Academy of Management Journal, 56(5), 1420-1442

190-Phillip Ash, (2017), "**Fast and Effective Change Management, Asian Development**", University of Regensburg., 18,216

191-Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011), "**Ambidextrous Leadership: Emerging challenges for business and HR leaders**". *Organizational Dynamics*, vol. 40, no. 4, pp. 330

192-Qammar, S., Abidin, A. (2020), "**Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance**," Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1).

193-Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011), "**Ambidextrous Leadership: Emerging challenges for business and HR leaders**", *Organizational Dynamics*, vol. 40, 4.

194-Rongsong, Wang & Mengying, Wu & Peixu He & Christophe Estay & Zubair Akram, (2020), "**Examining How Ambidextrous Leadership Relates to Affective Commitment and Workplace Deviance Behavior of Employees**," The Moderating Role of Supervisor-Subordinate Exchange Guanxi International Journal of Environmental Research and Public Health Vol 17(15).

195-Rosing, Kathrin & Frese, Michael and Andreas Bausc (2011), **"Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation, relationship,"** Ambidextrous leadership, The Leadership Quarterly, Vol.22, pp.956-974.

196-Tabesh, Pooya & Vera, Dusya Robert, T. Keller (2019), **"Unabsorbed slack resource deployment and exploratory and exploitative innovation,"** How much does CEO expertise matter? , vol.94, no.2, pp.65-80.

197-Tomer ,J.F.,(2001), **"Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and Humimanresource Management"** ,Journal of social economics ,30:1, 63-73.

198-Toole, J., & Lawler, E. E. (2006), **"The choices managers make - or don't make. The Conference Board Review,"** September/October,391-417.

199-Trong, & Tuan, L. (2017), **"Reform in public organizations: the roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms,"** Public Management Review, 19 (4), 518-541.

200-Tushman ,Reilly, Charles A&, Michael L, (2011), **" Organizational Ambidexterity in Action,"** how managers explore and exploit, California management review vol. 53,4.

201-Veldboer, Glinow .(2018),**"Essentials of organizational behavior,"** (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

202-Vindya Cooray& Dushar Dayarathna, (2017),**" Aligning High Performance Work Systems with Internal Organizational Context,"** Case Studies from Sri Lankan IT Companies, Article in Sri Lankan Journal of Human Resource Management . August 2017 DOI: 6.

203-W Pickering John & Gerald Brokaw(2012), Building high Performa ,**"commonwealth center for high performance,"** Inco, text, vol,35, No4,& part2,p172

204-Yukl Gary& Mahsud Rubina(2010), **" Why flexible and adaptive leadership is essential, University at Albany"**, The State University of New York, Journal Practice and Research. 62(2):81.

205-Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.(2005)," **High-performance work systems and occupational safety**," Journal of Applied Psychology, 90: 77-93.

206-Zacher, H., & Rosing, K. (2015), "**Ambidextrous leadership and team innovation. Leadership & Organization Development Journal**," 68(7):89.

207-Zheng, D., K. Linderman and R.G. Schroeder (2017)," **The moderating role of contextual factors on quality management practices**," Journal of Operations Management, 30(1-2): 12-23.

208-Zhou ,Jansen & George, G., Van, (2009), "**Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. Journal of Management Studies**," vol. 45, no.5, pp. 982-1007.

D- Locations:

209-Young, Nicole ,M,(2005),"Qualitiesofa **High Performance Organization**" ,Optimal Solutions Consnlting," www.opti-solutions.com. pdf.



الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة الحكمين

ت	الاستاذ الحكم	الجامعة	الكلية	التخصص
-1	أ.د احمد كاظم بريس	كربلاء	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
-2	أ.د حسين حريجة عالي	كربلاء	الادارة والاقتصاد	ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي
-3	أ.د رونق كاظم حسين شبر	القادسية	الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة والسلوك التنظيمي
-4	أ.د زينب عبد الرزاق	بابل	الادارة والاقتصاد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
-5	أ.د عباس مزعل مشرق	الكوفة	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية/ نظرية منظمة
-6	أ.د علي رزاق العابدي	الكوفة	الادارة والاقتصاد	ادارة الموارد البشرية
-7	أ.د فراس عدنان عباس الطبطبائي	القادسية	الادارة والاقتصاد	نظم المعلومات لاستراتيجية
-8	أ.د ليث علي يوسف لحكيم	الكوفة	الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي
-9	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	كربلاء	الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي
-10	أ.د نايف علي عاصي	بابل	الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي والموارد البشرية
-11	أ.م.د باسم عباس كريدي	القادسية	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
-12	أ.م.د باسم فيصل عبد نايف	الفلوجة	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
-13	أ.م.د جواد محسن راضي	القادسية	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
-14	أ.م.د حسين فلاح ورد	القادسية	الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق
-15	أ.م.د لطيف عبد الرضا عطية	القادسية	الادارة والاقتصاد	ادارة الموارد بشرية
-16	أ.م.د نسرين جاسم محمد	بغداد	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
-17	أ. كامل شكير الوظيفي	بابل	الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية
-18	أ.م. ظفر ناصر حسين	بابل	الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية

• رتبت قائمة السادة الحكمين بحسب الحروف الابجدية واللقب العلمي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية/ الدراسات العليا

الاستبانة

بعد التحية ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ **((تأثير القيادة البارعة في الاداء العالي/ بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل))**، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم الادارة الصناعية، وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون به من الخبرات العلمية والمهنية نرجو من جنابكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف إليها الباحث للوصول إليها خدمةً لمسيرة البحث العلمي في وطننا العزيز. ويرجى من جنابكم الكريم مراعاة النقاط ادناه:-

1. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
2. الاجابة تكون بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو ما هو أقرب لذلك.
3. رأيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل ينيير الطريق امام الباحث ومحفزاً للتحدي والخروج بالشيء الجديد المفيد عليماً.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التآلق والنجاح

الباحث

محمد فخري برتو

جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

المشرف

أ.د. بشار عباس الحميري

جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

القسم الاول (معلومات شخصية)

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

1. النوع الاجتماعي: ذكر انثى

2. الفئة العمرية: 30 فأقل 31-40 41-50 50 فأكثر

3. التحصيل العلمي: ماجستير او ما يعادلها دكتوراه او ما يعادلها

4. سنوات الخدمة : اقل من 5 6-10 11-15 16-20

21 فأكثر

5- المنصب الوظيفي الحالي:

القسم الثاني (متغيرات البحث)

أولاً: القيادة البارعة: أنها قدرة الفرد القائد على الموازنة ما بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بشكل متوازي لضمان النجاح الحالي والمستقبلي. (et al., 2016:6)
 وهناك ثلاثة أبعاد للقيادة البارعة هي:

1- سلوكيات القيادة المنفتحة: انها مجموعة السلوكيات غير المحددة لأداء الأعمال التي تتضمن زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين مثل حثهم على العمل وتجريب الأشياء المختلفة ، فسح المجال للتفكير والانجاز المستقل ، تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين على تحمل المخاطر كل هذا لا يتحقق إلا بتوفر الوقت والمال والمعدات الضرورية. (Tabesh et al., 2019:67)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	اسمح للمرؤوسين بالاعتماد طرائق متنوعة لإنجاز الاعمال المناطة بهم.					
2-	اتعامل بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل.					
3-	اتفاعل مع المرؤوسين عند مناقشة الامور المتعلقة بالعمل.					
4-	اشجع على تبادل المعلومات والافكار بين المرؤوسين في العمل.					
5-	احث المرؤوسين على التعلم من الاخطاء.					
6-	اوجه المرؤوسين على تجربة الافكار الجديدة.					

2- سلوكيات القيادة المنغلقة: بأنها مجموعة من السلوكيات التي تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع إرشادات محددة، ومراقبة تحقيق الهدف (Brun, 2016:4).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	احرص بشكل كبير بأن يتم توزيع المهام بدقة على المرؤوسين.					
2-	اتابع مدى التزام المرؤوسين بالقواعد والاجراءات.					
3-	اضع وقتاً محدداً لإنجاز المهام الموكلة للمرؤوسين.					
4-	اراقب بدقة مراحل تنفيذ الاهداف المعلنة					
5-	اتمسك بتنفيذ الخطط الموضوعه مسبقاً.					
6-	اتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء.					

3- مرونة التبديل: وتعني أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التبديل بمرونة بين سلوكيات

انشطة الاستكشاف والاستثمار وفي الوقت المناسب (Rosing et al., 2011 : 968).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	اسمح بالاعتماد على طرائق مرنة ومتنوعة لإنجاز العمل .					
2-	اشجع المرؤوسين على الموازنة بين الانشطة والإجراءات المختلفة في العمل.					
3-	احدد الوقت المناسب للانتقال من نشاط الى اخر.					
4-	اعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد خاصة بالعمل.					

					5- امنح المرؤوسين الثقة اللازمة والحرية بإنجاز مهامهم .
					6- احدد نوع النشاط الذي ينتقل له المرؤوسين ضمن توقيتات معينة.

ثانياً: الاداء العالي: هو مزيج من الممارسات التنظيمية التي تسهل مشاركة العاملين وتعزز من قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق اعلى مستويات الاداء. (Gaye et al,2016:334) . ويتكون من الابعاد الاتية:

1-الالتزام المتميز: هو الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة، ويعبر عن الرغبة الشديدة في بذل اكبر قدر ممكن من العطاء لمصلحة المنظمة (Nicole, 2005:2-5).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	احاول دائماً تنمية الثقة بين الادارة والمرؤوسين .					
2-	اشجع التعاون البناء بين المرؤوسين في العمل .					
3-	احافظ على التوازن في ادوار المرؤوسين بغية تحقيق التماسك المنشود بين اعضاء الفريق .					
4-	يلتزم المرؤوسون بمعايير العمل عن ادانهم لمهامهم.					
5-	يتحمل المرؤوسون مسؤولية القرارات التي يتخذونها في العمل.					
6-	احرص على تحقيق مبدأ العدالة مع المرؤوسين.					

					7- يتسم المرؤوسون بالكفاءة والمهنية العالية في العمل.
--	--	--	--	--	---

2-عمليات ادارة التغيير الفعال: هي منهجية للانتقال او التحول الغرض منها ادارة التغيير عن طريق تنفيذ استراتيجيات فاعلة تساعد على تحقيق التكيف المنشود. (Phillip Ash,2017:363).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	اشجع المرؤوسون على اظهار سلوكيات جديدة.					
2-	احرص باستمرار على اعادة توزيع الواجبات والمهام بين المرؤوسين.					
3-	تؤمن ادارة الجامعة/ الكلية بثقافة الانفتاح على تجارب الاخرين.					
4-	اتبنى القرارات التي تحدث التغيير والتي تصب في مصلحة العمل.					
5-	احافظ على تنمية المهارات والمعارف لدى المرؤوسين والتي تساعد في تحقيق التكيف المنشود.					

3-الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات: هو قيام المنظمات العالية الأداء بإنشاء أنظمة وطرق اتصال فعالة باستعمال التكنولوجيا الحديثة لضمان مشاركة العاملين للمعلومة بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين (Nicole, 2005: 3).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	لغة الاتصال بين المرؤوسين واضحة وتعزز من ادانهم الوظيفي .					
2-	تتسم مشاركة المعلومات بين المرؤوسين بالسهولة البالغة .					
3-	يعزز الهيكل التنظيمي في الجامعة / الكلية عملية التواصل بين المرؤوسين.					
4-	أؤكد على توظيف وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة بين المرؤوسين وبشكل مكثف.					
5-	انمي الثقة المتبادلة بين المرؤوسين عن طريق وسائل الاتصال فيما بينهم من الاعلى الى الادنى والعكس صحيح.					
6-	يهتم المرؤوسون دائماً بالاطلاع على احدث مهارات التواصل في العمل.					

4- ثقافة التعلّم المستمر: عبارة عن أنشطة تعليمية تهدف إلى تطوير قدرات العاملين

المختلفة بما يعزز الاداء التنظيمي. (Manorama& Tejinder,2014:558).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	توجد وحدة تعلم مستمر داخل الجامعة/ الكلية تلبي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.					
2-	اوكد على الخبرة لدى المرؤوسين في تخطيط وتطوير برامج التعلم المستمر.					
3-	تساهم برامج التعلم المتنوعة في استخراج الطاقات الكامنة لدى					

					المرووسين.	
					احرص على متابعة نشاطات وحدة التعلم المستمر للتأكد من مواكبتها لأحدث برامج التعلم.	-4
					تستعين وحدة التعلم المستمر بخبراء من منظمات اخرى بغية تلاقح الافكار.	-5

Abstract

Purpose: The current research aimed to measure the impact of Ambidextrous leadership behaviors in its dimensions (open leadership behaviors ,and closed leadership behaviors, flexibility to switching) and high performance with its dimension (represents distinguished commitment, effective change management processes, openness, multi-directional communication ,and continuous learning culture), as it is adopted , in its theoretical framework, ambidextrous leadership as an independent variable and high performance as a dependent variable.

Methodology: Through the use of the deliberate sample, (120) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders at the University of Babylon, and all of them were retrieved, as the response rate reached (100%) and in order to process this data and information, a number of statistical methods were used, namely: (Facronbach test, Exploratory and confirmatory factor analysis, response intensity, standard deviation, simple correlation coefficient, multiple regression coefficient, T- scale, F- test. By relying on programs (AMOS V.23), (spss.v23).

The research importance : The research derives its importance from the importance of the variables it dealt with, by consolidating the conviction among the members of the researched sample of the importance of adopting the concept of ambidextrous leadership and its dimensions, and other reflections in improving high performance, as it represents a modest effort in supplementing the Arabic library in general and the Iraqi library in particular, and also The research dealt with an important organization, which is (University Babylon), as an educational organization that contributes greatly to human development, as it is the main pillar for the advancement of any society.

The most important practical results: The results of the current research showed the existence of a positive and significant multiple correlation and effect between the research variables (Ambidextrous leadership behaviors, high performance).

The most important conclusions: The administrative leaders at the University of Babylon enjoy a high level of open leadership behaviors, but they suffer from a weakness in the field of spreading a culture of learning from a mistake among subordinates.

Keywords: (Ambidextrous leadership behaviors, high performance, University Babylon).

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Babylon
College of Administration and Economics
Department of Industrial Management



The impact of Ambidextrous Leadership on high performance: Analytical research at the experiences of management leaders at the university of Babylon

A thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Babylon as a part of the requirements for obtaining a master's degree Department of Industrial Management

submitted by:

Mohamed Fakhry Berto

Supervised by:

Prof. Dr. Bashar Abbas Al Himyari

2022 A.C

1444 A.H