



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

بحث بعنوان

القيادة البارعة في التنمية المستدامة

(دراسة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسيارات)

بحث تقدمت به الطالبتان

رنده علاء حسين

رنا مثنى علي

الى كلية الادارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في قسم ادارة الاعمال

أشرف

م. زهراء ياسين التميمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ○، وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ
يُرَى ○، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الأَوْفَى ○ *

صدق الله العلي العظيم

(سورة النجم، الآية: 39-41)

الاهداء

" بسم خالقي وميسر اموري وعصمت أمرى . لك كل الحمد والإمتنان "

اهدي هذا النجاح لنفسى اولاً

ثم الي كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ، دمتم لي سنداً لا عمر له ..

أهدي تخرجي إلي من أحمل أسمه بكل فخر إلي من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود

إلي أبي الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون افضل منه

" أبي الغالي "

إلي اليد الخفيه التي أزالت عن طريقي الأشواك ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها

وساندتني عند ضعفي وهزلي

" أمي الحبيبة "

إلي أخوتي ولرفاق السنين

ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق

ممتنة لكم جميعاً ما كنتُ الأصل لولا فضلكم من بعد الله الكرام.

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله اولاً واخيراً...

أقدم شكري وامتناني إلى جميع من أعانوني وساعدوني في إخراج هذا البحث
بفضلهم وجهدهم على الآراء القيمة التي أبدوها لي وخصوصاً

مشرفة البحث

م . زهراء ياسين التميمي

على كل ما قدمت لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع بحثنا في
جوانبه المختلفة

المستخلص

سعى البحث الحالي لقياس دور القيادة البارعة بأبعادها (القيادة المنفتحة، والقيادة المنغلقة) و التنمية المستدامة بأبعادها (البعد الاجتماعي، البعد التكنولوجي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي) اذا انه تبنى في اطاره النظري القيادة البارعة المتغير المستقل والتنمية المستدامة المتغير التابع .

العينة :من خلال استعمال العينة القصدية وزعت استمارة استبانة على القيادات في الشركة العامة للسيارات وقد تم استرجاعها جميعا ،اذا ان نسبة الاستجابة بلغت (50%) ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم استعمال عددا من الاساليب الاحصائية وهي: (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة ،الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط ،مقياس T، واختبار F) عن طريق الاعتماد على برنامج SPSS.

الاهمية :يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها ،عبر ترسيخ قناعة لدى افراد العينة المبحوثة (الشركة العامة للسيارات) بأهمية تبني مفهوم القيادة البارعة وابعادها وما الى ذلك من انعكاس في تحسين التنمية المستدامة .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الآية القرآنية
د	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
ج	المحتويات
1	المقدمة
4-2	المبحث الاول: منهجية البحث
14-5	المبحث الثاني : الاطار النظري
10-5	المطلب الاول (القيادة البارعة)
14-11	المطلب الثاني (التنمية المستدامة)
22-15	المبحث الثالث : الجانب العملي
24-23	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
27-25	المصادر

المقدمة

ان البيئة العالمية التي تعمل فيها منظمات اليوم غير مستقرة , فإن ازدياد المنافسة وانخفاض الأرباح ادى بالشركات على التصرف مثل بعضها البعض أكثر من ذي قبل وأصبحت البيئة بيئة تنافسية, وبالتالي فإن تحقيق التنمية المستدامة ما هو الا هو مفتاح النجاح على المستوى الاستراتيجي . ان منافسيها جانب مهم واساسي تركز عليه الشركات لفترة طويلة جداً اكتساب الشركة لموقع ريادي يتفوق به على اقرب , لكون إن ذلك يمكن أن تضمن وجود المؤسسة على المدى الطويل و أن تحول الصراع في العالم من صراع أيدلوجي إلى صراع اقتصادي , كان لزاما على الشركات أن تعطي ناصية البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي ليس فقط في اقتفاء الفرص الواعدة رغم خطورتها ولكن خلقها , وان لا تقبل هذه الشركات بقلة الموارد أو نقصها مبرراً أو حائلاً دون تحقيق الأهداف الطموحة , وإزاء هذا الواقع أصبحت الريادة من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء كونها تقدم مساهمة فعالة في تطوير المجتمعات المحلية وهي تعد بحق نواة المشاريع الأولى في بناء منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها , فهي تساهم في خلق فرص العمل والحد من البطالة وفضلا عن دخول منظمات الأعمال في مجالات عمل جديدة مما ينتج عنه خلق منتجات وخدمات جديدة وبالتالي أسواق جديدة .

لكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على القيادة والنمو في أعمالهم ، ينبغي عليهم تبني ممارسات لضمان أنه بسبب توسع الأعمال التجارية ، تحتاج المنظمات إلى أسلوب قيادة مميز يسمح بالعمل لتحقيق الأهداف من الشركة التي قد تقف في معركة مع المنظمات الأخرى في كثير من الحالات . ويتم ذلك من خلال تبني السلوكيات التي تنسجم بين الأهداف المتضاربة ، والتي تتمثل في (القيادة البارعة) ، وهي مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين سلوكيات القيادة المفتوحة التي تعزز الأنشطة الاستكشافية ، وسلوكيات القيادة المغلقة التي تعزز سلوك الأنشطة الاستثمارية ، حيث لا يمكن لمنظمات الأعمال البقاء والتميز إلا عندما تسعى إلى التنمية المستدامة لأنها من الحقول المهمة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء كونها تقدم مساهمة فعالة في تطوير المجتمعات المحلية و تُعد بحق نواة المشاريع الأولى في بناء منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها

وقد اشتمل البحث المقدم على ثلاث مباحث حيث خصص المبحث للمنهجية العلمية والمبحث الثاني للاطار الفكري النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي اما المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة فرضت ضغوطاً كبيرة على المنظمات بمختلف أنواعها 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 فإنهم لا يستطيعون أن يحكموا بأن هامش المخاطرة لديهم أصبح صفر مما فرض تحديات كبيرة أمام المنظمات التي تعيش في هذه البيئة ، وفي هذا الشأن مما لا شك فيه أن التنمية المستدامة ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من المنظمات تعيش حالة من التناقض يرجع بعضها الى حاجة تلك المنظمات لممارسة انشطتها التقليدية ، فضلاً عن الأنشطة الأخرى المتمثلة في استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها عبر تسويق منتجاتها في الاسواق وبراءات الاختراع التي يحصل عليها بعض المنظمات فيها ومن هنا كانت مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيس هي مدى ادراك اهتمام الشركة عينة البحث القيادة البارعة وما لهذا الاهتمام من دور في تحقيق التنمية المستدامة؟ وانبثقت منها التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- هل تمتلك القيادات الادارية في الشركة عينة البحث تصوراً واضحاً حول مفهومي القيادة البارعة والتنمية المستدامة ؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة ؟
- 3- ما طبيعة علاقة التأثير القيادة البارعة في التنمية المستدامة ؟

ثانياً: اهمية البحث

جاءت أهمية البحث من خلال الخصوصية التي تتميز فيها عن غيره من البحوث في مجال ادارة الاعمال عموماً وفي مجال الاختصاص خصوصاً ، والتي يمكن تحديدها من الأهمية الأساسية لمتغيرات البحث ومدى حداتها ، إذ تبنى البحث الحالي متغيرين مهمين هما (القيادة البارعة ، التنمية المستدامة) فضلاً عن أهمية

التفاعل المنطقي بين متغيرات البحث وتوافق وانسجام ابعادهما الفرعية الذي اكسب البحث الأهمية المعرفية البالغة وتعزيز النموذج المفاهيمي الذي قدمه .

وتنقسم الأهمية الى

- أهمية المتغيرات
- أهمية الشركة المبحوثة
- أهمية البحث للباحثين الآخرين

ثالثاً: أهداف البحث

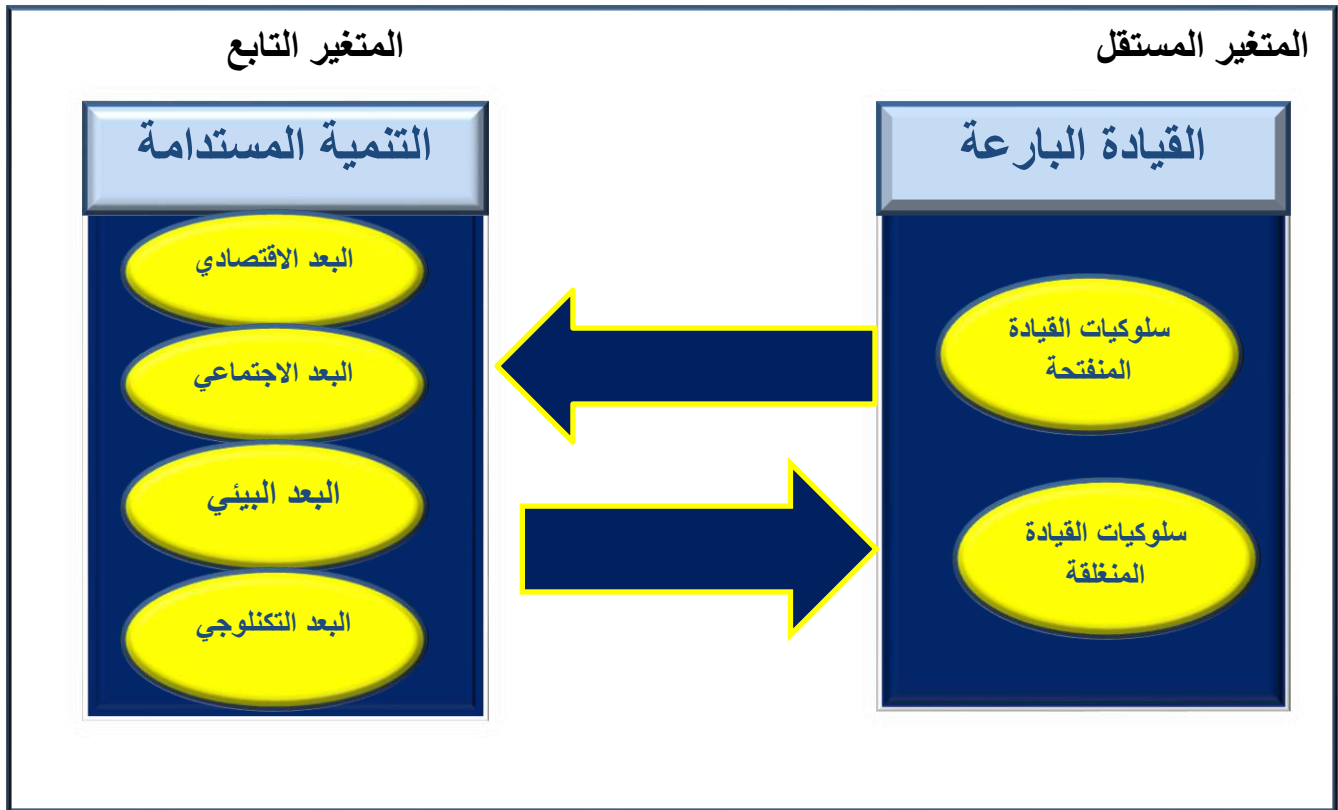
يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية

- 1- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها .
- 2- معرفة مدى تبني الشركة عينة البحث لمتغيراته.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة.
- 4- اختبار علاقة التأثير بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة .

رابعاً : - مخطط البحث الفرضي

استناداً الى الأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث (القيادة البارعة والتنمية المستدامة) 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 أبعادهما الفرعية بـ (سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة)
- 2- المتغير التابع (التنمية المستدامة) : وتتمثل أبعاده بكل من (البعد الاقتصادي ،البعد الاجتماعي ، البعد البيئي، البعد التكنولوجي) .



الشكل (1-1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثتان

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولا : القيادة البارعة

1. مفهوم القيادة البارعة

تطورت مفاهيم القيادة البارعة بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعا لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الأنشطة التي تطلبها الشركة ، مثل أنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمساهم لقيم التنظيم ، لضمان جودة تحقيق الأهداف ، ولتوظيف اساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بشكل منتظم ، وتشجيع البعد الاقتصادي وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات ، وعلية نجد أن سلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد ، لذا يلعب كبار المدبرون دورا حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات البعد الاقتصادي وتحقيق الأهداف (Luo, et al. , 2016 : 4)

وان مصطلح القيادة البارعة تم تطويره على يد العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من القيام بأدوار معقدة في إن واحد من أجل تحسين قدرة الشركة على استثمار الفرص (Enlund & Lorentsson , 2020:19)

استعمال مصطلح القيادة البارعة لوصف قدرة الشركة في وقت واحد في العمل على أنشطة الاستثمار والاستكشاف والكفاءة والمرونة ، والمواءمة والقدرة على التكيف ، ولهذا قد يقوم القادة البارعون بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي في الوقت نفسه (Awan et . , 2018 : 400) ، (al

وبشكل عام هناك سمتان رئيسيتان يميزان القادة البارعين عن أنماط القيادة الأخرى وهي التوجه المستقبلي وبناء المجتمع اويشير الأول الى قدرة القادة البارعين على صياغة رؤيتهم وقيادة فريقهم في بيئة غير مؤكدة ، بينما يشير الأخير إلى جهود القادة البارعين لتشجيع فريق دعم من المتابعين في انشاء القيمة الاستراتيجية ، إذ تؤثر القيادة البارعة على كل من الابتكار وتحديد الفرص من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من

اللاتاكد والحفاظ على المرونة والتوجه المستقبلي لتوقع الظروف والتحديات التنافسية المستقبلية (Dabic , et al ,2021:685-686) .

إذ كانت المنظمات سابقاً تتأرجح بين اساليب القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية في ادارة اعمالها مما أدى إلى ظهور القيادة البارعة كأنموذج يقوم بالجمع بين كل منهما ، ويتعامل مع تناقض أنشطة المنظمات في ان واحد . سبب هذا التناقض هو وجود الشطة متعارضة والتي تتمثل (بالاستثمار والاستكشاف) ، والتي تتنافس على الموارد النادرة للمنظمة (Bouwmans et al , 2018 : 13)

وبما تقدم ترى الباحثتان ان القيادة البارعة (وهي القيادة الداعمة للأبداع والابتكار القادرة على خلق حالة من التوازن بين بعدي سلوكياتها الاستكشاف والاستثمار وتحفيز العاملين ودعمهم ليكونوا بارعين قادرين على تطوير العمل ورفع مستوى كفاءته)

2. أهمية القيادة البارعة

تسعى المنظمات على اختلاف احجامها وأهدافها للبقاء والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود قيادة استراتيجية بارعة قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية فالمنظمات تسعى إلى تعزيز القدرات التنافسية والتنمية الذاتية والتطوير المهني المستدام ، وتتمثل أهمية القيادة البارعة في ضوء التوجه الفلسفي الذي يعتمد عليه البحث من خلال المحاور الآتية :

أ . أهمية القيادة البارعة بعمليات الدعم التنظيمي : تتمثل عمليات الدعم التنظيمي عبر قدرة القائد البارع على تعزيز النهج المعتمد على نوعين من السلوك ، الأول السلوك المنفتح للقائد لتعزيز أنشطة الاستكشاف والثاني يتمثل من خلال السلوك المنغلق لتعزيز الأنشطة الاستثمارية (Al – Khawaldeh , 2020 : 68) وتأكيدا على ما يراه (Altindag & Erarslan , 2021 : 1) أن قدرة الشركة على البراعة ومفهوم العدالة في الشركة لها تأثير غير مباشر وإيجابي على تصور عمليات الدعم التنظيمي ، حيث إن المنظمات التي تستخدم معارفها ومهاراتها العامة تزيد من فعالية انشطتها الابتكارية وتساعد في تضمين القدرات الاستكشافية والتطويرية للمنظمة وبصورة كبيرة وتعزز من عمليات التطوير الشخصي لهم .

ب . إن سلوكيات القيادة البارعة (الانفتاح والانغلاق) تعزز مستويات عالية من سلوكيات الاستكشاف والاستثمار ، وبالتالي تحفيز أداء العامل المبتكر ، كما أن سلوكيات القائد تتنبأ بشكل إيجابي بسلوكيات

استكشاف واستثمار العاملين ، وإن الأداء المبتكر للعامل كان متوقعا بشكل كبير من خلال السلوك المنفتح والمنغلق للقائد ، والتفاعل بين هذه السلوكيات ،(1: 2018 , Alghamdi)

وإن القيادة البارعة تتمثل بقابلية القائد على تعظيم الأنشطة الاستكشافية بالاستناد للسلوك الانفتاحي وتعظيم الأنشطة الاستثمارية عبر السلوك المنغلق والتحول المرن بين كلا السلوكين تبعاً لمقتضيات الموقف (201 : Rosing et al.) ، كما يشجع على انجاز الأهداف والابتكار بما يقلل مخاوف العاملين من اللاتأكد ويعزز الكفاءة الذاتية ، كما يعد الابتكار عنصراً حيوياً للمنظمات للبقاء في العالم التنافسي الحالي ، وبالتالي يحاول القادة باستمرار تعزيز سلوكيات العمل المبتكرة للمرؤوسين .

ج . الأهمية الاستراتيجية للبراعة التنظيمية ودور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية : إن الاستراتيجيات التطويرية والاستكشافية التي تخصص لها المنظمات مواردها هما نشاطان مختلفان اختلافاً جوهرياً ، حيث تسهم المعرفة في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات . (1 : 2021 , Kavali , et al.) وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي لديها ميزات مبتكرة واستكشافية ولديها القدرة على استعمال هذه الميزات في جميع مواردها ، التي تعرف على أنها منظمات ابداعية ، تنفذ استراتيجيات مبتكرة من أجل اكتساب مهارات جديدة واسواق جديدة مع قدرتها على استعمال مواردها بكفاءة في ظل ظروف تنافسية عالمية (155 : 2014 , Findikli).

اشار (327-329 , 2011 , Michael et al) إلى أهمية القيادة البارعة كالاتي :

أ. منح المرؤوسين استقلالية كافية الاستكشاف

ب. يتمتع الفريق والمدير باستقلالية كبيره .

ت. اطلاق المدير مبادرات والإشراف عليها ودعمها.

واوضح (54-65 , 2015 , Hannes & Rosing) إلى أهمية القيادة البارعة كالاتي :

أ- هي سلوكيات متكاملة بين المنفتحة والمنغلقه وهي تشجع على الإبداع والتفكير ولانخراط القيادة

البارعة في مستويات عالية وبذلك استثمار ابتكار عالي المستوى وهي أكثر نجاحاً .

ب- أسلوب القيادة البارعة هو أكثر فاعلية بما يتعلق بتعزيز الابتكار الفردي والجماعي من أسلوب القيادة الفردي .

ت- يركز على التجريب وتطوير الابتكار .

ث- عملية تحديد طرق تسهيل الابتكار التنظيمي أمرا مهما لأنه يساهم في توظيف ونمو المنظمات

حدد (التسمي , 2019 : 55) أهمية القيادة البارعة كالتالي : -

- أ- يجب رعاية وتطوير ثقافة التكيف والاتساق لأنها مفيدة لكل من القادة والعاملين
- ب- مدى الاستجابة للبيئة الديناميكية و تعقيدات العمل .
- ت- الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية يعزز الاداء .
- ث- ان هدف تطوير أساليب أو برامج القيادة وتعزيزا لثقافة والأداء .
- ج- تحقيق المطالب التي تحفز الأفراد.

3. أهداف القيادة البارعة

أظهرت الابحاث والادب التنظيمي أن القيادة البارعة قد تغلبت على التحديات والتعقيدات في البيئة الديناميكية وقدمت اداء تنظيميا مستداما ، في حين إن هناك اهتمامات متزايدة لكل من ممارسي المنظمات والأكاديميين حول موضوع البراعة التنظيمية كما أن الخبرات الواسعة في ميدان ادارة الاعمال تؤكد ايضا بأن القيادة البارعة أمر بالغ الأهمية للأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة (kooi , 2020 : 1) ويمكن أن تتمثل أهداف القيادة البارعة وفقا للتوجه الفكري للبحث من خلال :

أ. **تهدف القيادة البارعة إلى رفع مستوى الاداء العام للمنظمات :** تسهم القيادة البارعة برفع مستوى العمليات التنظيمية برمتها عبر المشاركة في العملية البعد الاقتصادية وأهمية قيمة وهوية الدور البعد الاقتصادي في سلوكيات العمل المبتكرة ، حيث تبين الدور الايجابي للقيادة البارعة ، عبر ارتباط مكونات البعد الاقتصادي بممارسات القيادة وبكيفية استخدام المعطيات المختلفة للقيادة البارعة من قبل القادة لتعزيز شعور اتباعهم بالبعد الاقتصادي ومبادراتهم المبتكرة وبالتالي تعزيز ادائهم العام (Mystridis, 2020 : 18)

ب. تسهم القيادة البارعة بإدارة اللاتأكد والموائمة والتكيف البيئي : تهدف القيادة البارعة بإدارة المنظمات على اختلاف أنواعها على نحو يتسم بالتكيف مع عوامل اللاتأكد البيئي ومواجهة حالات الضغوط التنافسية . (Coleman , 2016 : 22) وتبرز قيمة سلوكيات القيادة البارعة عبر قدرة الشركة من التكيف بصورة فاعلة مع البيئة واتخاذ القرارات في الاجل الطويل على الصعيد التنظيمي (333 : Probst , et al. , 2011) وتهدف القيادة البارعة عبر تعظيم الاداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة أو الاعتبارية ، وتلبية متطلبات البيئة الديناميكية ومواجهة الغموض والاستجابة

للمتطلبات التي تمكن من تحديث أساليب القيادة التي تسعى لتعزيز ثقة القادة وثقافة الأداء والاهتمام بثقافة التكيف والتلاؤم والتي ستعود بالإفادة لكل من القادة والمرووسين .

ت. تساعد القيادة البارعة على تمكين المنظمات من التعامل مع الضغوط : تواجه القيادة البارعة الضغوط التنظيمية المتنوعة ، عبر عمليات الاستكشاف والاستثمار حيث يشير (65 , 63 , 57 : Zacher & Rosing , 2015) إلى أن القيادة البارعة تهدف لدعم قابلية المنظمات في التأسيس والمحافظة على الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية في وقت واحد بغية التعامل مع الظروف المتنوعة نتيجة التعقيد المتسارع للبيئة ذات المجال التنافسي وتطبيق مسارات عمل مختلفة في ذات الوقت وإدارة مجموعة واسعة من عمليات التعلم متنوعة المستويات لدعم عمليات الاكتشاف والاستثمار ، وإن مجمل سلوك القيادة المنفتح والمنغلق أمر مهم إذ لا بد من تكيف السلوكيات المختلفة بشكل مرن يتوافق مع مستلزمات المهمة أو الجانب البعد الاقتصادي أو الابتكاري من العمل (Ahlers & Wilms , 2017 : 17-18).

4. ابعاد القيادة البارعة

أشار العديد من الباحثين عن طريق عرض مفهوم القيادة البارعة أنها تمثل عددا 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 أخرى فإن القيادة البارعة تتضمن نوعين من السلوكيات (الأبعاد) وهما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب كل من (رشيد العطوي ، 2012 : 137 ، 77 : 2012 ، 5 5 1 : 2015 ، Ruhnke & Mulder) (Coleman , 2016 : 37, Yukl)

وعليه فإن ابعاد القيادة البارعة ستكون كالآتي :

أ- سلوكيات القيادة المنفتحة

الاستكشاف يتمثل بالقدرة على اكتساب معرفة جديدة بشكل خاص من حيث تحديد السوق والمنافسين والزبائن ، حيث تكون الشركة مصدراً للقيمة عن طريق تفكيك النموذج القديم الذي لم يعد قائداً للسوق واستكشاف نماذج جديدة ، ولكن الأهم من ذلك العقد المتبادل الذي يهدف لتحقيق التكامل المشترك لعملية خلق قيمة مضافة على مستوى الشركة (الى جنب خلق القيمة للزبائن 392 : Saputra 2021) و يعد سلوك القيادة المنفتحة مجموعة من السلوكيات التي تتضمن تشجيع

المروسين على القيام بالأشياء بشكل مختلف ، وتجربة اشياء مختلفة ، واعطائهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل ، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي (Coleman , 2016 : 37) لذا إن سلوكيات القيادة المفتوحة تعزز أنشطة الاستكشاف ، والتي تشمل تجربة اشياء جديدة ومختلفة ، مما يتيح فرصا لتحفيز التفكير ، والسماح بالأخطاء ، وتشجيع البعد البيئي ، وفي ضوء هذا التكامل بين سلوكي الاستكشاف والاستثمار يجب على القيادة الإدارية ايجاد التوازن بين هذين السلوكين لتعزيز عمليات التميز المؤسسي (Frese & Bausch, 2011 : 957) تأكيدا على ذلك ترى الباحثان من خلال الاطلاع على الدراسات أن سلوكيات القيادة البارعة يعزز الاستكشاف من تطوير منتجات جديدة بصورة جذرية متطورة إلى جانب التعلم من خلال العمليات التنظيمية والتي ستكون جديدة تماما (Moreno & Pasola , 2011 : 92) وتتضمن سلوكيات القيادة المفتوحة القدرة على تأسيس مناخ منفتح وتوجيه العاملين لالبعد البيئية وتحطيم القواعد للبحث عن حلول خارج المنطقة الآمنة وتحدي الأساليب السائدة وتحفيز مداخل وطرق مستحدثة للتعاطي مع المشكلات التي تواجه المنظمات وخلق ثقافة داعمة للتعلم من الفشل والاطفاء إلى جانب الاستقلالية في الأداء .

ب- سلوكيات القيادة المغلقة :-

تشير سلوكيات القيادة المغلقة إلى سلوك الاستثمار الذي يعتمد على تعزيز استثمار الأنشطة الحالية والتأكد من أن العاملين ينفذون المهام من خلال اتخاذ الاجراءات التصحيحية ومراقبة تحقيق الأهداف ، واتباع القوانين والتعليمات ، والالتزام بروتين المعلومات تمثل سلوكيات القيادة المغلقة كالالتزام اهمية الكفاءات المؤهلة جيدا والتأكيد على الجوانب الروتينية في احراز الأداء ، (29 : 2015 , Schindler) تحقيق الكفاءة في الأداء والتقيد بالقواعد وهيكله المهام ومنح التعليمات واتمام المهام ومتابعة انجاز الأهداف وتأدية الجوانب التصحيحية ومتابعة الالتزام بالخطط وتفعيل الالتزام بالهرمية ، ويركز هذا النوع من السلوك على تحقيق مهمة العمل بكفاءة وتقليل التباين في سلوكيات العاملين مثل الالتزام بإجراءات العمل ، والتأكد من اتباع القوانين (4 : 2015 , Havermans , et al) . ترى الباحثان يمكن استنباط المضامين الفكرية لأبعاد القيادة البارعة ، وعلى سبيل المثال ملائمة النمط المغلق من أنماط القيادة البارعة للعصر الصناعي ، في حين ان العصر المعرفي يستلزم نمط القيادة المنفتحة وإن عملية التطور في مضمار القيادة البارعة عملية مستمرة لا تتوقف ، وهذا ما يستلزم تغييرات ذات البعد المستقبلي ، وأن تكون مستعدة للتغيرات الجذرية للألفية الثالثة .

المطلب الثاني: التنمية المستدامة

اولاً: مفهوم التنمية المستدامة :

لقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، وذلك راجع لتعدد استخداماتها، فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية والبعض الآخر يراها نموذج تنموياً بديلاً ، أو ربما أسلوباً لإصلاح الأخطاء والتعثرات التي لها علاقة بالبيئة، وهناك من يتعامل معها على أنها قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل على توعية وتخطيط الاستغلال للموارد بشكل أفضل .(شيلي، 2014 : 65) يعرف بعض المختصين التنمية بأنها تحسين نوعية حياة الفرد أو مجموعة من الأفراد . وهي سلسلة من المتغيرات الكمية والنظام المحاسبي بين جماعة معينة من السكان من شأنها أن تؤدي بمرور الزمن إلى ارتفاع مستوى المعيشة وتغير أسلوب الحياة . (الحسن، 2009 : 7).

ويعد مفهوم التنمية من أكثر المفاهيم عمومية وشمولية ويرتبط بفكرة التقدم ، ويتضمن التغيير ، والتطور من حالة إلى أخرى ، ويشغل النمو الاقتصادي عمودها الفقري ، فكل من التنمية والنمو يشترط أحدهما الآخر، فالتنمية عملية تغير نوعي لما هو قائم سواء أكان اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية . (حامد، 2007 : 21)

ثانياً: اهداف التنمية المستدامة

من بين أهداف التنمية المستدامة نجد :

1. التقليل من نسبة الفقر ، من خلال توفير كافة الموارد لجميع سكان العالم .
2. تعليم ذو جودة وتعلم مدى الحياة . الصديقة للبيئة .
3. توفير مراكز الصحة ، مما يساعد على التقليل من الأمراض ، ودعم صحة سكان العالم .
4. الأمن الغذائي والتغذية الصحية ، من خلال دعم الموارد الطبيعية .
5. خلق فرص العمل وسبل العيش والنمو العادل .
6. التسيير المستدام للموارد الطبيعية .
7. بيئة عالمية جيدة ، وتمويل بعيد الأجل ، من خلال التسيير الفعال للطاقات المتجددة

ثالثاً: أهمية التنمية المستدامة:

تتبع أهمية التنمية المستدامة من كونها تنطلق من مبدأ أن البشر مركز اهتمامها ، حيث تستجيب لاحتياجات الجيل الحالي دون التضحية والمساس باحتياجات الأجيال القادمة ، أو على حساب قدراتهم لتوفير سبل العيش الكريم .

تظهر أهمية التنمية المستدامة فيما يلي :

1. أنها تسهم في تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التنموية برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعد .
2. أنها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية، وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.
3. تشجع على توحيد الجهود والتعاقد بين القطاعات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه، من أهداف وبرامج تسهم في تلبية حاجيات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة .
4. تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والبعد البيئي، وتتسم في تفعيل التعليم والتركيز على مرحلة التكاليف والتوعية لتحفيز البعد الاقتصادي .(الجورني، 2012 : 37)

رابعاً: مبادئ التنمية المستدامة :

يمكن إجمال المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة التي بدورها تشكل المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية لإرسائها وتأمين فعاليتها كما يلي :

1- الإنصاف

أي حصول كل انسان علي حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع .

2- التمكين:

بمعني اعطاء افراد المجتمع امكانية المشاركة الكاملة الفعالة في صنع القرارات والآليات او التأثير عليها ، وذلك من اجل زيادة حس الإنتماء لدي هؤلاء الافراد بالشكل الذي يمكنهم من مشاركة فاعلة في عملية التنمية .

3- حسن الادارة والمساءلة :

أي خضوع اهل الحكم والإدارة الي مبادئ الشفافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية ، من اجل تجنب الفساد والمحسوبيات وجميع العوامل الأخرى التي من شأنها ان تشكل عقبة في طريق التنمية المستدامة .

4- التضامن:

بين الاجيال وبين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات الأخرى للتنمية المستدامة ، وذلك من خلال الحفاظ علي البيئة والموارد الطبيعية للأجيال القادمة ، وعدم تراكم مديونية علي كاهل الاجيال اللاحقة ، وكذلك تأمين الحصص العادلة من النمو لكافة الفئات الاجتماعية .

خامسا: أبعاد التنمية المستدامة :

تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. **البعد الاقتصادي** : يقتضي هذا البعد زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد ممكن ، والقضاء على الفقر من خلال الاستغلال الأمثل للموارد ، ويندرج ضمن هذا البعد ماييلي (قاسم ، 2010 ، 28-31) :

ب. إيقاف تبديد الموارد الطبيعية وإجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد ، وتقليص تبعية البلدان النامية باعتماد نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية البعد الاجتماعي الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي ، مما يسمح لها بالتوسع في التعاون الإقليمي والتجارة بالقدر الذي يمكنها من تحقيق استثمارات ضخمة في رأس المال البشري ، والتوسع في أخذ التكنولوجيا المحسنة .

ت. المساواة في توزيع الموارد وتتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي الضروريين لتحسين مستويات المعيشة .

2. **البعد الاجتماعي** : ويعتمد هذا البعد على الجانب البشري بعناصره الآتية (بوعشير ، 2011 ، 46-47)

:

تثبيت النمو الديمغرافي والتزايد الكبير واللامدروس لسكان العالم عامل يؤدي إلى تدمير المساحات الخضراء ، تدهور التربة والإفراط في استغلال الحياة البرية والموارد الطبيعية . وأهمية توزيع السكان والنهوض بالتنمية القروية النشيطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن واعتماد تكنولوجيا تؤدي إلى تقليص من الحد الأدنى للآثار السيئة . والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحسين الرفاه الاجتماعي ، حماية التنوع الثقافي والاستثمار في رأس المال البشري الصحة والتعليم لأن التنمية البشرية تتفاعل تفاعلا قويا مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة ، حماية الغابات والموارد التربة والتنوع البيولوجي حماية أفضل . ودور المرأة والاستثمار في صحة المرأة وتعليمها يعود على التنمية بمزايا متعددة . وحرية الاختيار والديمقراطية فالمجتمع العاجز عن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها يمثل عامل إخفاق لجهود التنمية .

3. **البعد البيئي** : يركز البعد البيئي للتنمية المستدامة على أهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية ولاسيما الناضبة منها ، والاستخدام الأمثل لها بما يكفل استدامتها ، كما يولي اهتماما بالغاً للمعضلات البيئية التي تهدد النظم الايكولوجية كارتفاع درجة حرارة الأرض ، تآكل طبقة الأوزون ، الاستغلال المفرط والجائر للموارد الطبيعية خاصة الطاقوية منها ، مختلف المشاكل المتعلقة بالتلوث بمختلف أنواعه (سمير، 2017، 10) .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

المطلب الاول : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث . وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما- لا اتفق تماما) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4÷5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry,2004:15)

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.0 : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية :

اولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص القيادة البارعة

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال احتساب قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الآتي:

جدول (1) الإحصاءات الوصفية للقيادة البارعة n=75

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد متغير القيادة البارعة
67%	1.16	3.35	سلوكيات القيادة المنفتحة
68%	1.15	3.42	سلوكيات القيادة المنفتحة
68%	1.16	3.43	القيادة البارعة

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يتضح من بيانات جدول (1) حقق متغير (القيادة البارعة) ووسط حسابيا موزونا بلغ (3.43) بانحراف معياري عام بلغ (1.16) فيما بلغت شدة الاجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (68%)، ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة البحث لتوافر متغير القيادة البارعة بأبعادها في الشركة المبحوثة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (1) نلاحظ الآتي :

1. **سلوكيات القيادة المنفتحة :** حقق البعد ووسط حسابيا موزونا بلغ (3.35) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.16)، مما تقدم يتضح ان سلوكيات القيادة المنفتحة احد المعايير التي يتم بموجبها تحقيق التنمية المستدامة في الشركة عينة البحث حيث يمنح العاملين مع مسؤولهم الاعلى الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.

2. **سلوكيات القيادة المنغلقة :** حقق البعد ووسط حسابيا موزونا بلغ (3.42) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.15)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا معيار سلوكيات القيادة المنغلقة يتابع مدى التزام الموظفين في القسم بالقواعد والاجراءات.

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التنمية المستدامة

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال احتساب قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الآتي:

جدول (2) الإحصاءات الوصفية للتنمية المستدامة n=75

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد متغير التنمية المستدامة
70%	0.94	3.52	الاجتماعي
70%	91.1	3.50	البيئي
69%	1.12	3.46	الاقتصادي
69%	1.02	3.45	التكنولوجي
62%	1.11	3.13	التنمية المستدامة

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يتضح من بيانات جدول (2) حقق متغير (التنمية المستدامة) وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.13) بانحراف معياري عام بلغ (1.11) فيما بلغت شدة الاجابة لأفراد العينة حول هذا المتغير (62%)، ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة البحث لتوافر ابعاد متغير التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (2) نلاحظ الاتي :

- 1. الاجتماعي :** حقق البُعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.52) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم يتضح ان الشركة تهدف الى ان تكون الأولى في استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة.
- 2. البيئي :** حقق البُعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.50) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.19)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان تتحمل الشركة المخاطر المحتملة من اجل تحقيق معدل عائد اعلى خصوصا في بيئة اللاتأكد.

3. **الاقتصادي** : حقق البُعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.46) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.18)، مما تقدم نستنتج ان الاستثمار في تطوير التكنولوجيا المناسبة لإنتاج منتجات عالية الجودة لتحقيق التنمية المستدامة.

4. **التكنولوجي** : حقق البُعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.02)، مما تقدم يتضح لنا ان اتخاذ اجراءات جريئة واسعة النطاق مثل ترويج المبيعات بالأسعار التنافسية وقنوات التوزيع لتسويق المنتجات.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار.

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة)

ولقد تفرع عنها فرضيتين فرعيتين وكما هو مبين ادناه :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والتنمية المستدامة بأبعادها.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والتنمية المستدامة بأبعادها.

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (75) ونوع الاختبار (-2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (3) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

		سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوكيات القيادة المنغلقة	القيادة البارعة
التنمية المستدامة	Pearson Correlation	**0.938	**0.888	**0.990
	Sig. (2-tailed)	0.018	0.041	0.001
	n	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (3) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) و (5%) بين القيادة البارعة ومتغير التنمية المستدامة، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد، فقد كان معامل الارتباط بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة بلغت قيمته (0.990) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الأبعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من سلوكيات القيادة المنفتحة والتنمية المستدامة ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.938) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة والتنمية المستدامة ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.888) وتعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (3) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة)) وعلية نلاحظ ان القيادة البارعة ترتبط إيجابا ومن خلال ابعادها بالتنمية المستدامة. ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة في التنمية المستدامة).

ولقد تفرع عنها فرضيتين فرعيتين وكما هو مبين ادناه :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في التنمية المستدامة بأبعادها.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في التنمية المستدامة بأبعادها.

جدول (4) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة البارعة والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة (المتغير التابع)						القيادة البارعة (المتغير المستقل)
Sig.	F	Sig.	T	R ²	β	
0.000	25.36	0.000	7.36	0.98	0.99	القيادة البارعة
0.000	22.08	0.000	4.69	%88	0.93	سلوكيات القيادة المنفتحة
0.000	11.13	0.000	3.34	%78	0.88	لسلوكيات القيادة المنغلقة

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

- أ. بلغ معامل الانحدار (0.99) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التنمية المستدامة سيزداد بمقدار (0.99) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة وبالغة (7.36) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.98) وهذا يعني ان المتغير يفسر ما نسبته (98%) من التغيرات التي تطرأ على التنمية المستدامة ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.36) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة في التنمية المستدامة))

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في التنمية المستدامة

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

د. بلغ معامل الانحدار (0.93) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التنمية المستدامة سيزداد بمقدار (0.93) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.69) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000).

ه. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.88) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (88%) من التغيرات التي تطرأ على التنمية المستدامة ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

و. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.08) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة في التنمية المستدامة))

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لبعد لسلوكيات القيادة المنغلقة في التنمية المستدامة

يتبين من الجدول (4) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (0.88) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التنمية المستدامة سيزداد بمقدار (0.88) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة وبالغة (3.34) قيمة معنوية عند مستوى (0.000).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.78) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ على التنمية المستدامة ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة وبالغة (11.13) قيمة معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر غير معنوي اجمالاً.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (4) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد لسلوكيات القيادة المنغلقة في التنمية المستدامة)).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

- 1- ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بمتغير القيادة البارعة وابعاده الفرعية وتسهم من تحسين جودة المنتج عبر تحفيز العاملين ومشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرار في تطوير عملياتها الانتاجية بمستوى عال من الابعاد البيئية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية،
- 2- استنبط هذا عبر قوة الارتباط ومستوى الانسجام الظاهر في اجابات افراد العينة حول القيادة البارعة وابعادها الفرعية (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) في تعزيز التنمية المستدامة بأبعاده.
- 3- استنبط هذا عبر وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في تعزيز ريادة الاعمال بأبعاده الفرعية ،كما اتضح ان اعلى تأثير للقيادة البارعة كان في بعد سلوكيات القيادة المنفتحة ،ومن ثم سلوكيات القيادة المنغلقة.

التوصيات :-

- 1- لكي تحقق الشركة العامة لصناعه السيارات التميز لابد ان تؤمن بالتغيير ، وعليه يجب ان تعمل بشكل مستمر تجاه كيفية التغيير نحو الافضل عن طريق الاستمرار بالتطوير في الخطط والموارد والعمليات .
- 2- ضرورة الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي تقدمها القيادة البارعة ومن أهمها سلوكيات القيادة المنفتحة ،سلوكيات القيادة المنغلقة .
- 3- ضرورة اهتمام الشركة قيد الدراسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين منتجاتها وتطويرها وعملياتها الإنتاجية عبر تطوير مهارات وخبرات العاملين فيها واشراكهم في دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة مما يعزز اسس التميز لديهم ويحقق اهداف الشركة في زيادة انتاجها وتحسين ادائها.

المصادر العربية

- 1- التميمي، نور جاسم محمد، (2019) دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة" ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 2- رشيد، صالح عبد الرضا، والعطوي، 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 .
- 3- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (2016) القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور، العراق.
- 4- مزهر، زينب حميد،(2017) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي :الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،
- 5- مزهر، زينب حميد،(2017) توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي :الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
- 6- رشيد ، صالح عبد الرضا والعطوي، عامر علي (2012) القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي ب ث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة البنان، طرابلس، لبنان .
- 7- حامد د. شويخ ، زينب وسيدهوم ، ريمة ، 2007 ، الطاقات المتجددة كالية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - الجزائر .
- 8- الجوزائي ، عبد الرحمن محمد ، 2011 ، التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها ملتقى استراتيجية الحكومة في الفضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة .
- 9- شيلي، إبراهيم وآخرون ،الطاقة في التنمية المستدامة في الأردن ،الطبعة 1، دار الفرقان، عمان، 2014.
- 10- الحسن، محمد سمير ، دور الاستثمار في الطاقات المتجددة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- عرض أهم التجارب العالمية والعربية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02 ، العدد 06 ،جامعة البليدة، الجزائر، ديسمبر 2009
- 11- مريم بوعشير، دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 12- قاسم خالد مصطفى ، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2010

المصادر الاجنبية

1. Luo, Biao, et al., (2016) "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.
2. Agbim, K. C., Oriarewo, G. O. and Omattah, A. (2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, Issue 6, 1-7.
3. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
4. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C. and Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
5. Coleman, Nancy J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units. A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University
6. Lue (2018). Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry. Waterford Institute of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th - 17th June 2009.
7. Mohammad, Inayah , Massie, James & Tumewu , Ferdinand (2019), THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND INNOVATION CAPABILITY TOWARDS FIRMPERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES , Jurnal EMBA , Vol.7 , No.1 .
8. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.
9. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

الأساليب الإحصائية

- 1- الوسط الحسابي الموزون
- 2- شدة الإجابة وتستخرج من خلال (الوسط الحسابي الموزون/5 * 100).
- 3- الانحراف المعياري
- 4- معامل الارتباط البسيط (Pearson).
- 5- معامل الانحدار البسيط
- 6- مقياس T لبيان معنوية الارتباط والتأثير
- 7- معمل التحديد R^2 لبيان مقدار التأثير المفسر من قبل المتغير المستقل .
- 8- مقياس F لبيان معنوية انموذج الانحدار

استمارة استبانة

تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة **(لقياده البارعه في التنميه المستدامه)** وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
 - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
 - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتناوشاكرين تعاونكم معنا .

المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أولاً : معلومات عامة

<input type="text"/>			1- العنوان الوظيفي:-			
<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	2- النوع الاجتماعي:-			
<input type="text"/>	(35-31)	<input type="text"/>	30-26)	<input type="text"/>	5-20)	3- العمر :
<input type="text"/>	(50-46)	<input type="text"/>	45-41)	<input type="text"/>	40-36)	
<input type="text"/>	(61 سنة فأكثر)	<input type="text"/>	(60-56)	<input type="text"/>	55-51)	
<input type="text"/>	دبلوم عال	<input type="text"/>	ماجستير	<input type="text"/>	دكتور	4- المؤهل العلمي:
<input type="text"/>	اعدادية	<input type="text"/>	دبلوم	<input type="text"/>	بكالوريوس	
<input type="text"/>	(15-11)	<input type="text"/>	(10-6)	<input type="text"/>	5-1)	5- سنوات الخدمة :
<input type="text"/>	(30-26)	<input type="text"/>	(25-21)	<input type="text"/>	0-16)	
				<input type="text"/>	(31 سنة فأكثر)	

المحور الثاني: القيادة البارعة

1- سلوكيات القيادة المنفتحة.

ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
1	يسمح باعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل				
2	يتعامل بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل				
3	يتوخى المرونة عند التخطيط				
4	يعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل				
5	يشجع إنجاز المهام بالاعتماد على الذات				
6	يرسم الرؤى لزيادة القدرة على حل المشكلات .				
7	يشجع التعلم من الأخطاء يسمح بتجريب أفكار جديدة				
8	يزود اللجان بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة				
9	يمنح العاملين معه الحرية في التفكير والتصرف المستقلين				
10	يفسح المجال للأفكار الخاصة				

2- سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
11	يعمل على توزيع المهام على الموظفين في العمل				
12	يتابع مدى التزام الموظفين في القسم بالقواعد والإجراءات .				
13	القسم يحدد وقت إنجاز المهام				
14	يضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة				
15	يمارس الضغوط على الموظفين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة				
16	يعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة				
17	يحاسب على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل..				
18	يحرص على تحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها				
19	يتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء				

					يولي الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة العام للمتوسطات الحسابية	20
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث: التنمية المستدامة

1- البعد الاقتصادي

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق
1	تهتم إدارة الشركة في تحقيق أرباح كبيرة وفق تكاليف مقبولة .				
2	تحرص إدارة الشركة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمليات الإنتاجية .				
3	من أولويات الشركة توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين .				
4	تسعى إدارة الشركة إلى تطبيق استراتيجية متعددة المنافذ التوزيعية داخل وخارج البيئة المحلية .				
5	تهتم إدارة الشركة بتحليل النظام الاقتصادي للدولة لتحديد استراتيجيتها في العمل .				

2- البعد الاجتماعي.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق
6	تدعم إدارة الشركة المؤسسات الخيرية في سبيل تلبية احتياجات المجتمع .				
7	تلتزم إدارة الشركة بإبلاغ زبائنها بالاستخدام السليم لمنتجاتها والتحذيرات من المخاطر المحتملة				
8	تساهم إدارة الشركة بأنشطة الرياضية أو الثقافية في المجتمع المحلي .				
9	تلتزم إدارة الشركة بالحفاظ على علاقات متوازنة بين الاطراف الفاعلة .				
10	تضع إدارة الشركة مصالح العاملين في الاعتبار عند إتخاذ القرارات				

3- البعد البيئي

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
11	تحسن إدارة الشركة عملياتها التصنيعية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية .				
12	تهتم إدارة الشركة بتقليل الهدر في المواد من أجل تحقيق استدامة بيئية .				
13	تحرص إدارة الشركة على ادخال الطاقة البديلة بصورة تدريجية ضمن عملياتها الإنتاجية .				
14	تلتزم إدارة الشركة على تقليل الانبعاثات المصاحبة للعملية الإنتاجية بصورة أكثر مقارنة بمنافسيها .				
15	تدخل الشركة عاملها برامج تدريبية بالشكل الذي يعزز الاستدامة البيئية في أعمالهم .				

4 – البعد التكنولوجي.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
16	شركتنا هي واحدة من المنظمات الرائدة في صناعتها لوضع معايير التكنولوجيا .				
17	تراقب شركتنا التغييرات والتطورات التكنولوجية الحديثة عن قرب .				
18	شركتنا لديها تكنولوجيا تنافسية قوية .				
19	تمتلك شركتنا نوعا من الإبتكار التكنولوجي في صناعتها شركتنا				
20	لديها القدرة على التنبؤ بدقة الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية				