

تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة

علي حسن علوان / باحث / Alielwan2020@uomustansiriyah.edu.iq
أ.د. شهناز فاضل احمد النجار/الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد
Shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i135.1161>

مقبول للنشر بتاريخ: 2022 /9/6

تاريخ أستلام البحث : 2022/7/19

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة علاقة القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في وزارة الكهرباء ، دائرة التدريب وبحوث الطاقة ، من خلال سلوكيات القيادة البارعة والمتمثلة بـ (سلوكيات منفتحة و سلوكيات منغلقة) ، ومن خلال الابعاد الاساسية للتفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة ، التفوق الثقافي والمعرفي ، تفوق العمليات ، تفوق الخدمات) ، و بيان مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة وانشطتها الاستكشافية والاستثمارية في تحقيق التفوق الاستراتيجي ، وتمثلت مشكلة البحث والتي تم الوصول اليها عن طريق الاستطلاع الاولى الذي اجري في الدائرة المذكورة، يكمن في عدم فهم الصحيح لمتغيرات الدراسة الحالية ، ووجود ضعف واضح في تحقيق التفوق الاستراتيجي عبر الاستغلال الصحيح للإمكانيات والمهارات المتوفرة في المنظمة لتحقيق التفوق الاستراتيجي في ميدان عملها ، و تم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية طبقية حيث شملت العينة على فئات كالتالي (م مدير العام ، مدير قسم ، مسؤول شعبة ، موظف) ، العاملين في المنظمة المبحوث فيها، حيث بلغ عددهم (130) موظفا ، ولتحقيق اختبار الفرضيات استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج لعل ابرزها وجود تأثير بين القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي سعيا منها لتلبية الطموحات المستقبلية للمنظمة المبحوث فيها،

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة ، التفوق الاستراتيجي .



مجلة الادارة والاقتصاد
مجلد 47 / العدد 135 / كانون الاول / 2022
الصفحات : 19 - 38

* مستل من رسالة ماجستير .

المقدمة:

التطورات التي حصلت في العقد الاخير في مجال نظريات القيادة ادت الى اتجاه و اهتمام الباحثين بصورة كبيرة نحو ايجاد انموذج ايجابي و مثالي للقيادة و العمل على تبني من قبلهم ، فضلا عن عملهم على ايجاد اسلوب ملائم للقيادة و ممارسة سلوكياتها المتلائمة مع متطلبات الادارة الحديثة ، و سعيهم على الاتيان باسلوب قيادي يمكن العمل به في المنظمات المعاصرة ، و التنبؤ بسلوكيات العاملين و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المحددة مسبقا ، و مواجهة التحديات البيئية في عصرنا الحديث ، ما يضمن للمنظمات استمرارية البقاء ونموها على المدى الطويل ،ومن هذه الرؤي الفلسفية والمضامين الفكرية دخل مفهوم القيادة البارعة دائرة اهتمام العديد من الباحثين في مجال ادارة الاعمال باعتباره نمط قيادي حديث في هذا الميدان، يستمد البحث الحالي اهميته كونه المفتاح الرئيسي وعاملا اساسيا في نهوض واقع المنظمات العراقية في تحقيق التفوق الاستراتيجي ،حيث توافر قادة بارعون في داخل المنظمة يؤتي بثمار جيدة للمنظمة عن طريق الاستفادة الجيدة من القدرات الجوهرية والكوارر البشرية الممتازة في العمل واسناد مهام متحدية لهم لتحقيق انجاز جديد.

يهدف البحث الى معرفة تأثير القيادة البارعة من خلال سلوكياتها المتمثلة بـ (سلوكيات مفتوحة وسلوكيات مغلقة)، كمتغير مستقل في هذا البحث في تحقيق التفوق الاستراتيجي كمتغير تابع، في وزارة الكهرباء، دائرة التدريب وبحوث الطاقة، ومن اجل ذلك قدما الباحثان مجموعة من الفرضيات وتم اختبارها باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss)، ومجموعة من الاساليب الاحصائية منها الانحدار المتعدد، معامل تحديد R2 واختبار F، وفي ضوء ذلك توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

وبناء على ما تم طرحه تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث. حيث جاء المبحث الاول وخصص لبعض من الدراسات السابقة ومنهجية البحث، والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث خصص للجانب العملي، والمبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

بعض من الدراسات السابقة ومنهجية البحث

1. بعض من الدراسات السابقة

أولاً: دراسات خاصة بالقيادة البارعة

الباحث	Probst & Reich & Michael & Tuchman (2011)
عنوان الدراسة	القيادة البارعة :التحديات الناشئة للأعمال وقادة الموارد البشرية. Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR (Master Thesis)_Leaders
عينة الدراسة ومجالها	موظفوا شركة جنرال إلكتريك .
منهج الدراسة	دراسة حالة.
هدف الدراسة	اعتماد مدخلين تنظيميين يتعامل مع الموارد البشرية و تطوير قدرات العاملين ، بوصفهم العناصر الرئيسية في تطبيق استراتيجيات الشركة .
الاساليب الاحصائية المعتمدة	الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط.
الاداة	اسلوب المقابلات الشخصية .
اهم النتائج	ارتفاع الحصة السوقية للشركة بواقع (40%) وتمكين الموارد البشرية من استخدام (660) شخصا وما ادى الى تحقيق ارباح تقدر بـ (415) مليون دولاراً عندما انتهجت اسلوب القيادة البارعة .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	دراسة القيادة البارعة لتحقيق النمو في أعمال المنظمة وتحسين ادايتها باستخدام ابعاد مشابهة في الدراسة الحالية والمتمثلة بسلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة ، اما الدراسة الحالية ربط القيادة البارعة لتحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال استخدام الافضل للقدرات الاستراتيجية .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام نفس متغير البحث المتمثل بالقيادة البارعة والسلوكيات المنفتحة والمغلقة استخدام الاساليب الاحصائية (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).
الباحث	Voigt (2014)
عنوان الدراسة	القيادة البارعة في عمليات إدارة الابداع: استكشاف ديناميكيات فتح وإغلاق سلوكيات القيادة على مستويات مختلفة من نموذج Stage-Gate Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at (Master Thesis) different levels of the Stage-Gate model
عينة الدراسة ومجالها	صناعة السيارات وأجزاءها، الخدمات الذكية، أنظمة النقل، ومنتجات التنظيف والأدوات المنزلية، أنظمة الاتصالات، أنظمة التعبئة والتغليف، النسيج، الاتصالات، مواد البناء وخدمات القياس، تصنيع الزجاج، الهندسة

**تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة
التدريب وخدمات الطاقة**

الطبية، الخدمات اللوجستية الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً للشركات المذكورة.	الطبية، الخدمات اللوجستية الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً للشركات المذكورة.
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
السعي الى معرفة التباين بين سلوكيات القيادة البارعة (المنغلقة و المنفتحة) خلال عمليات الابداع والابتكار لمدراء الشركات المبحوث فيها .	هدف الدراسة
قائمة الفحص ، تحليل الفجوة ، وسط الحسابي ، النسبة المئوية	الاساليب الاحصائية المعتمدة
المقابلة الشخصية لمدراء الشركات المذكورة والبالغ عددهم (15) مديراً .	الاداة
اكتشفت الدراسة بان التحول بين السلوكيات القيادة البارعة يمكن ان يتحقق بطرق غير مدروسة وغير المخطط لها مسبقاً ، كما يمكن للقيادة ان يعملوا بها من فترة الى اخرى لمساعدة اعضاء الفريق لإنجاز المهام مبتعدين عن الروتين المعتاد .	اهم النتائج
تم تطبيق الدراسة في القطاع الخاص و استخدام قائمة الفحص و اسلوب المقابلات لغرض الوصول الى الاختلاف في الاداء ، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على استمارة الاستبيان.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
استخدام سلوكيات القيادة البارعة و المتمثلة بالمنغلقة و المنفتحة واستخدام اسلوب الاحصائي (الوسط الحسابي) .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

ثانياً : دراسات خاصة بالتفوق الاستراتيجي

الباحث	(2016).et al ،Naser
عنوان الدراسة	نضج إدارة المعرفة في الجامعات وأثرها على التفوق في الأداء its Knowledge Management Maturity in Universities and Impact on Performance Excellence "Comparative" study (Article)
عينة الدراسة ومجالها	جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة ، فلسطين بواقع (610) .
منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية (دراسة مقارنة).
هدف الدراسة	تقييم نضج ادارة المعرفة في الجامعات لتحديد تأثير ادارة المعرفة على تحقيق التفوق والتميز في الاداء.
الاساليب الاحصائية المعتمدة	معامل الاختلاف ، الفا كرو نباخ ، الانحدار الخطي البسيط ، (ANOVA) .
الاداة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	العوامل المؤثرة على التفوق والتميز في عمل الجامعات يكمن في الابعاد (القيادة ، العمليات ، النتائج ، الموارد البشرية) ، كما يؤكد وصول الجامعتين الى مستويات من النضج والبلوغ الفكري .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	تعتبر اول دراسة مقارنة في جامعات فلسطين معتمدة على النموذج الانتاجية الاسيوية KMM ، و المنهج الدراسي الوصفي التحليلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على الدراسة التطبيقية ، كذلك الاختلاف في مجال البحث والعينة المختارة لها .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات واستخدام الاساليب الاحصائية (معامل الاختلاف، الفا كرو نباخ، الانحدار الخطي).
الباحث	Al-Zeidi & Kmona (2016)
عنوان الدراسة	دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي The Role of Knowledge Management Strategies in Achieving Organizational Excellence (Article)
عينة ومجال الدراسة	مجموعة من البنوك الاهلية العراقية بواقع (12) مصرفاً و اختيار مجموعة من المدراء بواقع (120) عينة .
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	هدفت الى قياس و تحديد دور ادارة المعرفة واستراتيجياتها في تحقيق التفوق و التميز التنظيمي في المصارف العراقية .
الاساليب الاحصائية المعتمدة	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، تحليل المسار
الاداة	استمارة الاستبيان ، المقابلات الشخصية
اهم النتائج	توضح ان هناك علاقة ارتباط وثيقة وقوية بين متغيرات البحث وابعاده الفرعية والتي يكون تأثيرها كبير على استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق التميز والتفوق في مجال عملها للمصارف والبنوك العراقية المعنية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختيار قطاع المصارف الاهلية وطبيعة المجتمع البحث ، ونوع الدراسة و منهجها الميداني و اختلافها مع الدراسة الحالية التي استخدمت المنهج التطبيقي .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	ان الدراسة اجريت في المحافظات العراقية وكذلك في طريق جمع البيانات توزيع الاستبانة واستخدام الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

2. منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في محاولة معرفة مدى تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي و محاولة تحديد مفهوم متغيرات البحث في الدائرة المبحوث فيها ، وتمثلت مشكلة الدراسة حول عدم وجود ادراك كافي وفهم صحيح لمتغير القيادة البارعة وسلوكياتها المنفتحة والمنغلقة وانشطتها الاستكشافية و الاستثمارية استغلال الامثل للإمكانيات والقدرات الجوهرية الموجودة في المنظمة لتحقيق التفوق الاستراتيجي ، بسبب ضعف المنظمات العراقية في استغلال الامكانيات والمهارات في تحقيق التفوق والتميز في مجال عملها ، بوصفها مفتاح رئيسي لوصول المنظمات العراقية لأعلى مستويات الاداء في ميدان عملها ، لتحقيق اعلى مستويات النجاح والتميز لضمان البقاء و الاستمرارية .

واستنادا لما ذكر يمكن اظهار مشكلة الدراسة من خلال اثاره عدد من التساؤلات كالآتي:

1. هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة وسلوكياتها في تحقيق التفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوث فيها؟
2. ما مدى إدراك افراد المنظمة العاملون فيها لمتغيرات البحث والمتمثلة بـ (القيادة البارعة والتفوق الاستراتيجي)؟
3. ما مستوى توافر ابعاد التفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوث فيها؟

ثانيا: اهمية البحث

يمكن تحديد اهمية الدراسة من خلال متغيراتها التي تم تناولها باعتبارها من اهم المنطلقات الادارية والفكرية التي تحظى باهتمام كبير في وقتنا الحاضر وتعد بمثابة المفتاح الرئيسي في وصول المنظمات إلى غاياتها الاستراتيجية مما يدعو إلى ضرورة الخوض في دراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينهم، كذلك تتعزز اهمية البحث الحالي في طبيعة عمل المنظمة المعنية في طريقها لإيجاد الحلول والاستراتيجيات المناسبة لتجاوز المهام والصعاب في انجاز اعمالها، كذلك يتزايد اهمية البحث الحالي في طبيعة عمل المنظمات وسعيها لإيجاد الحلول والاستراتيجيات مناسبة بوسعها تجاوز التحديات والصعاب في طريقها، وتجسدت اهمية البحث الحالي بما يلي:

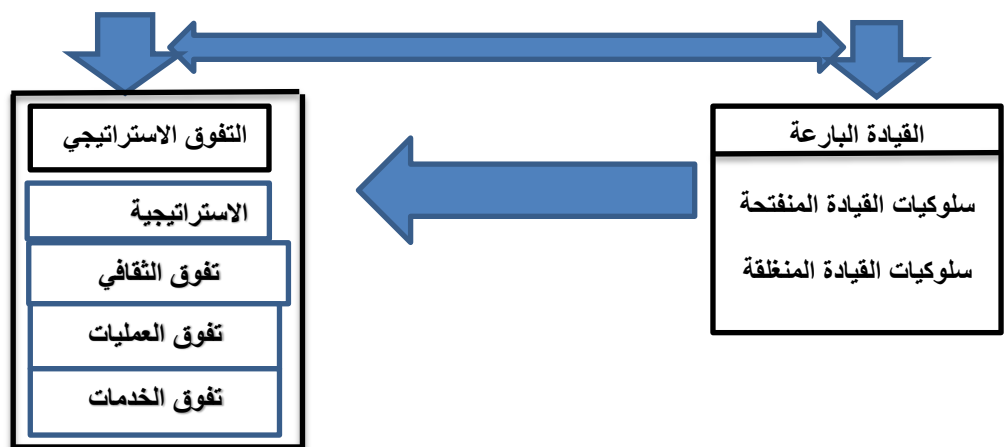
1. محاولة التشخيص والتعرف على علاقة الارتباط بين القيادة البارعة وتفوق الاستراتيجي في الدائرة المعنية.
2. تستمد الدراسة اهميتها من اهمية القطاعات الصناعية في العراق والتي من المؤمل ان تطبق الدراسة الحالية فيها وفي القطاعات الأخرى.

ثالثا: اهداف البحث

تتجلى اهداف البحث التي يسعى الباحث الى تحقيقها بمجموعة من الاهداف وكما يأتي:

1. العمل على بناء إطار معرفي خاص بهذا البحث من خلال الادبيات ذات الصلة المباشرة واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة التي تعني بالبحث الحالي.
2. الوقوف على اهمية ابعاد كل متغير من المتغيرات المبحوث فيها وبيان مستوي الاهتمام من المنظمة المعنية بهذه الأبعاد.
3. اختبار علاقات الارتباط والاثر بين متغيري البحث وابعادها الفرعية على المستوى الكلي والجزئي.
4. الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الغرض الذي وضعت من اجله الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث (علاقة الارتباط) (تأثير) (المصدر: اعداد الباحثان)

خامسا: فرضيات البحث

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتفوق الاستراتيجي وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1-1. **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوكيات المفتوحة في ابعاد التفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة، تفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

2-1. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوكيات المغلقة في بعد الاستراتيجية الملائمة.

3-1. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد تفوق العمليات.

4-1. **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد تفوق الخدمات.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتفوق الاستراتيجي وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1-2. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد الاستراتيجية الملائمة،

2-2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد تفوق الثقافي والمعرفي.

3-2. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد تفوق العمليات.

4-2. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة) في بعد

سادسا: مجتمع وعينة البحث

تمثل دائرة التدريب وبحوث الطاقة في وزارة الكهرباء اهميتها البارزة في اقامة الدورات التدريبية والتطويرية لكوادر الفنية والادارية في وزارة الكهرباء العراقية، حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية طبقية من الادارات العليا والوسطى والموظفين العاملين في الدائرة المبحوث فيها والبالغ عددهم (130) موظفاً من بين (240) موظفاً ليكونوا افراد العينة المختارة.

المبحث الثاني الجانب النظري

اولا: مفهوم القيادة البارعة

شهد مفهوم القيادة البارعة تطورا بدائيا من قبل الباحثان (Vera & Crossan، 4: 2004) ، اذ اكدا على ان عمليات التعلم التنظيمي تحتاج الى اكثر من اسلوب للقيادة لتنمو و تزدهر تحت مظلة القيادة التحويلية في اوقات معينة وظروف محددة ، و كذلك حاجتها الى النمو والتطور تحت مظلة القيادة التبادلية ، الى انها تتفاعل مع القيادة التحويلية بشكل اكبر، اذ يحاول هذا النمط من القيادة الخروج من حالة التراجع فيما بين السلوكيات المفتوحة والمغلقة باعتبارها نظرية حديثة للقيادة حيث تمكنها من الاستجابة للتحديات والضغوط التي تواجه المنظمات عند ممارسة الانشطة الاستكشافية والاستثمارية في وقت واحد ، ساعية الى التعامل مع الاوقات والظروف المختلفة في بيئة الاعمال المتسمة بالغموض والمنافسة الشديدة في وقتنا الحالي، وهذا ما يتوجب على المنظمات مواكبة التطورات الحديثة والاتيان بكل جديد للحفاظ على مكانتها.

الجدول (1) تعريفات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة البارعة

1	Voight، 2014:6	ما يقوم به القادة من عملية التغيير المستمر بين السلوكيات المفتوحة والمغلقة ومن خلال اضافة الانشطة الاستكشافية والاستثمارية ودمجها مع البعض في وقت واحد وبصورة متوازنة .
2	Schindler، 2015 :28	ما يحمله القائد من القدرات التي تمكنه من تقسيم العمل حسب الامكانيات المتوفرة لدى المروسين والقدرة على ايجاد نوع من التكامل بين السلوكيات القيادية المتمثلة بالمفتوحة والمغلقة لدعم الانشطة المتوفرة فيها بمهارة عالية وابداع ، ذلك ما يمكنه من تحقيق ما تتوقع المنظمة الوصول اليه .
3	Veldboer، 2018 :19	نمط قيادي قائم على استخدام المزدوج للقيادة المغلقة المتمثلة بالانشطة الرقابية على العاملين والقيادة

4	Haihua et al ، 2020 : 4	المنفتحة المتمثلة بالأنشطة التدريبية والتطويرية للعاملين مما يزيد من قدراتهم الابداعية . التعقيد الذي يحمله العمليات الابتكارية يجب ان يقابله نمط قيادي يتسم بالتعقيد لكي يتمكن من التعامل مع الابتكار والأنشطة الاستكشافية والاستثمار لقدرات العاملين .
---	-------------------------	--

المصدر: اعداد الباحثان

وعلى ذلك عرفها الباحثان: بأنها قدرة القائد على تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الدمج بين السلوكيات
المنفتحة والمنغلقة والاستفادة القصوى من انشطتها الاستكشافية والاستثمارية وتحقيق التوازن بينهما في تحقيق
النجاح بصورة مستدامة.

ثانيا: اهمية القيادة البارعة

اعطى الكتاب والباحثين اهمية كبيرة للقيادة البارعة كأهمية الرأس من الجسد ، فالقائد هو العقل المدبر للمنظمة
، والقيادة احدى الوسائل المهمة التي تستطيع المنظمة عن طريقها تحقيق النجاح والوصول الى الاهداف التي
خطط لها مسبقا فضلا عن تحقيقها التفوق الاستراتيجي في مجال عملها عن طريق الاستفادة القصوى من
المهارات والخبرات التي تمتلكها المنظمة و تكون تحت تصرف القائد ، أذ تمكن القائد من ادارة الفريق بشكل
جيد ومنظم يساعد المنظمة على تحقيق المصالح ومواجهة الظروف والتهديدات البيئية المعقدة والغامضة كون
القائد البارع يتمكن من رسم الخطط بمهارة عالية و العمل على تنفيذها بدقة لتحقيق النجاح لصالح المنظمة ،
القيادة البارعة تقوم بالعمل على انشاء مستويات عالية من القدرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين وتركيزها
على الاداء العالي سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي، تعمل على حفظ التوازن فيما بينهم والتفاعل
النشط ما بين السلوكيات العاملين وتحفيزهم على الابداع والتفكير الخلاق مما يؤدي الى استثمارها وانخراطها
ففي مستويات عالية من سلوكيات القيادة البارعة

(Zacher & Rossing، 2015: 57-63-65).

ثالثا: سلوكيات القيادة البارعة

القيادة البارعة تركز على سلوكين من القيادة هما (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة)،
ويعتبران الاساس في عمل هذا النمط من القيادة، فالقائد الذكي والنبه بمعطيات البيئة والسلوكيات التي تتواجد
لدى العاملين لابد له من الترابط والتكامل بين هذين السلوكين لتحقيق التفوق الاستراتيجي في ميدان عمل
المنظمة.

1. **سلوك القيادة المنفتحة :** تعمل على تشجيع العاملين على اداء المهام الصعبة والمتحدية و امكانية تفهمهم مع
الوضع الراهن و قدرتها العالية على توليد مناخ عمل منفتح على الافكار بصورة اكبر ، و تأكيدها على حاجة
العاملين للتدريب والتطوير و تشجيعهم على الافكار الجديدة ، كما تعمل على اعطاء مجال للتفكير بصورة
مستقلة و من ثم اداء الاعمال ، و التعلم من الاخطاء السابقة و التسامح في حال وقوع الفشل في بعض المهام ،
كذلك تعمل على تشجيع العاملين على تحمل المخاطر و التفكير خارج المألوف من اجل ايجاد حلول اكثر
ابداعية مبتعدا عن الاعمال الروتينية (Ahler & Wilms، 2017 : p 21).

وعليه عرف الباحثان سلوكيات القيادة المنفتحة ذات سلوكيات التي تعمل على استكشاف القدرات الكامنة لدى
العاملين ومنحهم المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي الى زيادة العاملين على العمليات الابداعية
والابتكارية لإيجاد الحلول الجديدة للمشاكل الروتينية التي تواجههم، وتحقيق الميزة التنافسية في ميدان العمل.

2. **سلوك القيادة المنغلقة :** سلوك قيادي يركز على الاجراءات الروتينية المعمول بها مبتعدا عن التجديد فيقوم على
تحقيق الفاعلية والكفاءة وتقليل الاختلافات بين سلوكيات العاملين ، حيث يتم التأكد من ان الاعمال تجرى وفق
ما خطط لها مسبقا ، أذ يقوم القائد باتخاذ الاجراءات التصحيحية حال وجود الاخطاء عند الرقابة على تنفيذ
العمل (Zacher & Wildon، 813 : 2014) ، كما يتضمن استخدام المعرفة القائمة بتنقيحها داخل
نطاق المنظمة ، كما ترتبط بعمليات التحسين على الرفع المستوى الكفاءة و الفاعلية في اداء الاعمال
(Zabiegalski، 17-18 : 2015) .

وعليه يعرف الباحثان سلوكيات القيادة المنغلقة: بأنها القيادة ذات السلوكيات التي تعمل على استثمار القدرات
الموجودة لدى العاملين فضلا عن اتباعها الاجراءات والقواعد الصارمة في العمل لإنجاز المهام والواجبات،
كما تعمل على تقليل التباين والاختلاف في سلوكيات العاملين.

رابعا: مفهوم التفوق الاستراتيجي

مصطلح التفوق الاستراتيجي (Strategic superiority) اثار اهتمام علماء الادارة الحديثة فمنذ
التسعينيات وبعد ان كان حصرا للمجال السياسي والعسكري بسبب ما شهدته البيئة من التغيرات والتطورات
التكنولوجية الحديثة والسريعة ، ما ادى الي ظهور المنافسين الجدد ، حيث دعت الحاجة الى الضرورة الملحة
في اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات و العمل لكسب الافضلية لها في مجال انتاج السلع والخدمات ، اما في

منظور اللغوي في ما يخص مصطلح التفوق فإنه ، يعني رفيع القدر ، الواجهة و الشموخ و علو الشأن (مولى ، 2014 : 58) وانه اشتق من الفعل (فاق) ، ويطلق على الشخص الذي يتقن عمله والتميز والتفوق في مجال عمله ، كما يحقق النجاح بشكل مستمر (معجم اللغة العربية ، 2008 : 1143) ، وكذلك اشار اليها قاموس (oxford ، 356 : 2014) اتقان العمل بدون العيوب والنقصان وبشكل عام انه العمل المثالي الذي يكون بجودة عالية ، منظما فان مفهوم التفوق الاستراتيجي يذهب بكونه الوسيلة التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والصعاب ، وتمكينها من اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الميزة التنافسية ، ومن ثم تحقيق التفوق الاستراتيجي في مجال عملها على المنافسين الآخرين ، حالين ام محتملين ، وهذا ما لا يتم تحقيقه الا بايجاد نوع من التكامل و التناغم بين قدرات المنظمة وبيئتها الخارجية (Earn 477 : 2015، et al) .

الجدول رقم (2) تعريفات بعض الباحثين حول التفوق الاستراتيجي

1	Zad et al، 2013 : 383	ما تقوم به المنظمة من الأنشطة التطويرية المستمرة ما يساهم بزيادة الربحية للمنظمة وتوجيه الجهود نحو كسب رضا الزبائن وولائهم ما يحقق النجاح للمنظمات على المدى الطويل.
2	Eran et al، 2015 : 576	قابلية المنظمة على التعلم المستمر وقيامها بتنمية المواهب الداخلية بشكل منظم وقدرتها على ادارة الاعمال بالشكل الذي يخدم الزبائن والمنظمة على حد سواء.
3	Samawi، 2018 : 30	العملية التي يتم ربط الدوافع الداخلية للعاملين وتوجيهاتهم مع الخطط المنظمة ،فإنها ترتبط بالإدارة الجيدة لهذه القدرات ، و تعمل على تحقيق التوافق والتناغم بين العمليات الداخلية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك تحسين المستمر للقدرات والعمليات لتحقيق اعلى معايير الجودة الشاملة.
4	Waswas & Jwaifeel، 2019 : 55	مهاراة الادارة العليا في تحقيقها للأهداف الاساسية التي تهدف الي تحقيقها ومنها المسؤولية الاجتماعية للمجتمع والزبائن ورعايتهم و التركيز على تحسين المستمر للعمليات وكذلك زيادة الدعم للقدرات الابداعية وتوفير قيادة كفوء تحقق اعلى النتائج الجيدة .

المصدر: اعداد الباحثان

وعلى ذلك عرفها الباحثان: اسلوب عمل تنتهجه الادارة العليا او ما تقوم به المنظمة لتنفيذ اهدافها بشكل مثالي عن طريق الاستفادة من اقل المدخلات لتحقيق اعلى المخرجات بشكل يفوق التوقعات قياسا بما يقوم به المنافسون الآخرون.

خامسا: اهمية التفوق الاستراتيجي

الاهمية التي تتمتع بها التفوق الاستراتيجي بما يساعد المنظمات في تحقيق ما تسعى اليه ، كما يرجع السبب الرئيسي في ذلك على انه يعمل على كشف نقاط الضعف لديها والتشخيص الصحيح لمواطن القوة والضعف التي تتمتع بها ، وتمكنها من تحقيق التفاعل والتكامل مع البيئة المحيطة بشكل فعال ، وكذلك يعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتوليد الميزة التنافسية للمنظمة ، كما تعمل على التعرف على النقاط الضعف ومعالجتها وكذلك التشخيص الصحيح لنقاط قوتها وتقويتها والعمل على تعزيزها، العمل بشكل منظم ودوري على تطوير المهارات والاتصالات والتعاون بين العاملين. (Robbin، 2006 :18).

وتعمل على رفع المستوى الفني للعاملين في المنظمة سواء كانوا موظفين او مدراء تنفيذيين عن طريق التدريب بشكل مستمر ، ما يؤدي الى ان تكون بأعلى مستوي من الجهوزية لتحقيق التفوق الاستراتيجي، كما ان وجود الدائم لقادة لديهم المهارات اللازمة لإدارة الاعمال واتخاذ القرارات الصائبة والتي تؤدي الى تحقيق التفوق الاستراتيجي، كذلك التوجيه الصحيح لسلوكيات العاملين مع ما تريد المنظمة تحقيقه وقيامها بالتشجيع والتحفيز للقدرات الابداعية للعاملين (المسعودي ، 2008 : 204).

سادسا: ابعاد التفوق الاستراتيجي

1. الاستراتيجية الملائمة: appropriate strategy

هذا المعيار يعتمد على ماهية الرؤية المستقبلية للمنظمة و السيناريوهات المحتملة ، كما تعمل على ان تجعل المنظمة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية واثارها المصاحبة والعمل على رفع جودة منتجاتها (Nickols، 5 : 2011) ، حيث منتجات عالية الجودة ، وتعمل على ضمان المستويات العالية في الاسواق في ظل الظروف البيئية المتغيرة (Lee et al، 2 : 2015) ، أذ ان الاستراتيجية الملائمة في الشركة تؤكد على امور لابد من تحقيقها للعمل في الاسواق ، اذ انها تعمل على تحقيق المواءمة و الانسجام بين الثقافة التنظيمية للشركة و طبيعة القرارات والعمليات التشغيلية المتلائمة معها بشكل كامل (Smith et al، 153 : 1990) .

وعليه يعرف الباحثان الاستراتيجية الملائمة مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الادارة العليا وتستطيع المنظمة من خلالها التعرف على موقعها الحالي وتعمل على تبني استراتيجية مناسبة على ضوء الامكانيات المتوفرة لديها لتحقيق اهدافها المنشودة.

2. التفوق الثقافي والمعرفي: Cultural and cognitive superiority

الثقافة التنظيمية تعد بمثابة المتغير الرئيس و الحاسم في الارتقاء بمستويات المنظمة ، كما تؤثر بشكل كبير على المعايير والمقاييس التنظيمية ، وان توحيد الثقافات الفردية وجعلها جماعية تؤدي الى تحقيق الاداء العالي وتقليل من حدوث الاخطاء في العمل ، حيث يكون التركيز على تحقيق اهداف المنظمة (Lacerenza et al ، 95-96 : 2015) ، و المعرفة بوصفها الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تطوير منتجاتها و العمل على تقديم الخدمات والسلع المبدعة تمكن المنظمة على تحقيق التمايز في مجال عملها على المدى البعيد متجاوزة المنافسين (Bouki ، 23 : 2014) ، كذلك العمل على الاستثمار الصحيح لأصولها الفكرية والمعرفية (Kim & Lee ، 297 : 2003) ، و للمعرفة دور كبير وفعال في وصول المنظمة لأهدافها التنافسية بنجاح و تحقيق الثقافة التنظيمية في مساعدة المنظمات لتحقيق التفوق الاستراتيجي (Hausen ، 110 : 1999) .

وعليه يعرف الباحثان التفوق الثقافي والمعرفي مجموعة من الامكانيات التي ترتبط بالموظفين المنظمة ذاتها، وتعمل على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين الآخرين.

3. تفوق العمليات Operations superiority

يشير هذا المصطلح الى مجموعة من الانشطة المرتبطة بكيفية تحويل المدخلات الى المنتجات ذات الجودة عالية ومتميزة وتسليمها الى المستفيدين منها و تقديم الدعم المتواصل للزبائن ، كما تتعلق بالتخطيط الفعال و السيطرة على العمليات الانتاجية من اجل خلق قيمة المضافة للمنظمة على المدى البعيد ، كذلك العمل على تحقيق الارباح و توفير السيولة المالية (Wisner ، 4 : 2019) ، اذ ان الهدف الاساسي من تحسين العمليات الانتاجية والتصنيعية يكمن في تلبية الرغبات والحاجات التي يحتاجونها الزبائن ، وتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف و زيادة الانتاج ورفع المستوى الكفاءة (Russell & Koch ، 5 : 2009) ، اذ ان اعتماد الطريقة الملائمة لتحويل المواد الاولية في انتاج السلع والخدمات و مخرجات جيدة تلبية ما يحتاجه الزبون (هاشم ، 71 : 2014) .

وعليه يعرف الباحثان تفوق العمليات مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق النتائج الايجابية عن طريق تحسين العمليات الانتاجية بهدف الحصول على أفضل المخرجات بالشكل الذي يفوق التوقعات وبكفاءة وفاعلية عالية المستوى.

4. تفوق الخدمات: Service superiority

بصورة عامة فان معظم التعريفات الخاصة بالخدمة تقع على عدم ملموسيتها ، كما قد يكون من الصعب تحديدها وصعوبة قياسها مقارنة بالسلع ، اذ ان قطاع الخدمات في الدول والمنظمات الكبرى يمثل نحو الـ 80 % من القطاع الصناعي ومع ذلك غالبا ما يتلقى انتاج الخدمات او التركيز على المستفيدين اهتمام ليس بمطلوب في العمليات الادارية ، فيما يتبين في عصرنا الحالي بان هناك ضرورة على زيادة التركيز على الخدمات الجيدة وتصميمها من قبل المنظمات في البيئة المعاصرة ، حيث تعمل على تعزيز مكانتها الاقتصادية و تحقيق الارباح المستدامة في الاسواق التي تعمل ضمنها (Schroeder & Goldstein ، 74 : 2016) . وللوصول الى التفوق في الخدمات لابد في الوهلة الاولى ان يتم فهم جيد وأدراك صحيح للرغبات وحاجات المستهلكين والعمل على تلبية ذلك بما يؤدي الى كسب رضاهم، كذلك العمل على تفعيل الدور الرئيس للملاحظة السوقية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن المنتجات التي قدمت لهم (AL-zeidi ، 43 : 2016) . ويعرفها الباحثان تفوق الخدمات بانها مجموعة من القيم والاعراف والاجراءات التي تقوم بمساعدة المنظمة بتعزيز اداء الخدمات المؤسسية التي تقوم بها وسعيها المستمر الى تطوير مهارات وقابليات العاملين والعمل على تلبية رغبات المستهلكين بنحو جيد وكسب رضاهم واقامة علاقات بعيدة المدى معهم.

المبحث الثالث

الجانب العملي

يتناول المبحث الحالي الجانب التطبيقي العملي عبر ثلاثة محاور وكالاتي:

المحور الاول: تحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة

1. تحليل اجابات افراد العينة حول متغير القيادة البارعة :

اولا: السلوكيات المفتوحة تبين البيانات الخاصة بالنتائج الوصفية لإجابات عينة البحث على بعد سلوكيات القيادة

المفتوحة بان افراد العينة يميلون الى الاتفاق في اجاباتهم وبمستوى (مرتفع) بوسط حسابي قدره (3.885)، مما يؤثر على ان ميدان المبحوث واداراتها حريصة وبشكل متزايد على اتباع سلوكيات مرنة في التعامل مع الموظفين من خلال اعطائهم الخيارات العديد في اتخاذ القرارات فضلاً عن الحرية في التعبير عن الافكار والرؤى التي دائماً ما يسعى الموظفين الى التعبير عنها للإدارات العليا، وبذات الوقت فان الادارة العليا حريصة

على توفير جو ملائم من الثقة في التعامل من خلال الاستفادة من الاخطاء والحث على التعلم منها مستقبلاً عن طريق الوقوف على الانحرافات ووضع الاليات المناسبة لتفاديها مستقبلاً، وبالرجوع للنتائج نجد بان الانحراف المعياري العام للبعد (0.911) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث عبر فقرات هذا البعد، اكد ذلك معامل الاختلاف والذي كان مقداره (23.46) ، اما عن باقي النتائج فهي تتعلق بالفقرات الفرعية الخاصة بالبعد والتي تمثل (1-10) فقرة، ونجد ان هنالك تقارب في المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات، اذ ان الفقرة السادسة (يمنح المدير العاملين معه الحرية الكاملة في بيان الافكار والآراء الجديدة) حققت اعلى وسط حسابي بلغ (3.992) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وبمعامل اختلاف بلغ (22.59) ، وهذا يؤكد على ان الادارة العليا حريصة على زرع روح الثقة والتعاون بين العاملين عن طريق تشجيعهم على طرح ما يعتقدون بانه يفيد الادارة العليا في وضع الاستراتيجية فضلاً عن التعبير عن المشاكل التي يواجهونها في تنفيذ العمل، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.902) وهذا يدل على انسجام جيد في اجابات افراد العينة عن هذه الفقرة ويؤكد اهميتها بالنسبة لأفراد العينة، ونلاحظ كذلك هنالك تقارب في الاهمية بين الفقرة اعلاه وبين كل من الفقرات (الخامسة والثالثة) (يسمح المدير بتجريب الافكار الجديدة) (ينفتح المدير على الآخرين في مناقشة الامور المتعلقة بالقسم) على التوالي اذ حصلت على اوساط حسابية متقاربة بلغت (3.938) (3.984) ، وحصلت الفقرة العاشرة (يشجع المدير العاملين على تحمل المخاطرة) على اقل وسط حسابي بين الفقرات الاخرى الخاصة بهذا البعد اذ بلغ وسطها الحسابي (3.630) وبمعامل اختلاف (28.70) ورغم ان هذه الفقرة حصلت على اقل وسط حسابي الا ان درجة الموافقة كانت مرتفعة، هذا يؤشر على حساسية الادارة اتجاه تعامل الموظفين مع المخاطر التي تواجه العمل باعتبار ان هذه الماطر تحتاج الى استراتيجية يمكن ادارتها والتقليل من اثارها وبالتالي تحتاج الى خبرة في التعامل وهي من تخصص الادارة العليا بشكل كبير ودقيق.

الجدول (3) مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات السلوكيات المنفتحة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
1	يتعامل المدير بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل.	3.876	0.862	22.23	مرتفعة	2
2	يسمح المدير باعتماد طرائق متنوعة لإنجاز الاعمال.	3.892	0.908	23.32	مرتفعة	6
3	ينفتح المدير على الآخرين في مناقشة الامور المتعلقة بالقسم.	3.984	0.835	20.95	مرتفعة	1
4	يمكننا المدير من العمل بطريقة ابتكارية.	3.784	0.853	22.54	مرتفعة	3
5	يسمح المدير بتجريب الافكار الجديدة.	3.938	0.921	23.38	مرتفعة	7
6	يمنح المدير العاملين معه الحرية الكاملة في بيان الافكار والآراء الجديدة.	3.992	0.902	59.22	مرتفعة	4
7	يرسم المدير الرؤى المشتركة مع الآخرين لزيادة القدرة على حل المشكلات.	3.976	0.935	23.51	مرتفعة	8
8	يشجع المدير على التعلم من الاخطاء السابقة.	3.915	0.898	22.93	مرتفعة	5
9	يعتمد المدير نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.	3.869	0.959	24.78	مرتفعة	9
10	يشجع المدير العاملين على تحمل المخاطرة.	3.630	1.042	28.70	مرتفعة	10
	مجموع فقرات البعد: سلوكيات القيادة المنفتحة	3.885	0.911	23.46	مرتفعة	

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً: سلوكيات القيادة المنغلقة

بينت النتائج اهتمام إدارة ميدان المبحوث بتطبيق السلوكيات المنغلقة في التعامل مع الموظفين، وبما ان عينة البحث اختيرت من الادارات العليا فهذا يؤشر الى الفهم العالي والتميز لأفراد العينة لأهمية وفعالية هذا النوع من السلوكيات باعتبارها سلوكيات تحتاج الى تعامل خاص واستراتيجيات تطبيق دقيقة، اذ يتبين بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.787) وهو وسط حسابي (مرتفع) وبمعامل اختلاف (24.40) وهو ما يشير الى مستوى جيد من الاهتمام من قبل الادارة في التعامل بشكل عادل ومتساوي مع العاملين فضلاً عن حرص الادارة العليا على وضع الاسس الاولية لبناء الرؤية المنظمية وكذلك ترسيخ القواعد والاجراءات لتنفيذها، وكذلك العمل على مراقبة تنفيذها وحث العاملين وبشكل مباشر ودائمي على عدم التهاون في انجاز الاعمال المتعلقة بذلك، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.924) ، الفقرة (يحاسب المدير العاملين على الاخطاء التي قد تحصل في العمل) حصلت على اعلى درجة موافقة (مرتفعة) واعلى وسط حسابي بلغ (3.953) ، وبمعامل اختلاف (20.84) يؤكد هذا الاتفاق على ان الادارات العليا تتابع وبشكل حثيث العاملين وعن كثب فيما يتعلق باليات العمل وتنفيذه وتعمل على وضع تعليمات في محاسبة الاخطاء التي من الممكن ان تحدث اثناء التنفيذ، وبموازاة ذلك حصلت الفقرة (14) (يعمل المدير على مراقبة تنفيذ الاهداف الخاصة بالدائرة او القسم) على وسط حسابي مرتفع ايضاً وقريب من الفقرة اذ بلغ (3.907)، وهذا ما يؤكد ما ذكر سابقاً في

**تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة
التدريب و بوحدة الطاقة**

تفسيرنا لسعي الإدارة العليا مراقبة العّل واليات سيره وتنفيذه والتأكد على انه يتلاءم مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وفيما يتعلق بالفقرة (يمارس المدير الضغوط على العاملين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة) فقد حصلت على أقل وسط حابي مقارنة ببقية الفقرات اذ بلغ (3.415) وبمعامل اختلاف (33.93) ، وهذا يؤكد حرص الادارات العليا على مواكبة التغيرات البيئية ومعرفة مدى تأثيرها على طرق انجاز العمل والتأكد على توفيقات الانجاز التي يتم وضعها اثناء التخطيط وتشخيص الانحراف التي قد تحدث.

الجدول (4) مستوى اجابات عينة الدراسة حول فقرات السلوكيات المنغلقة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
11	يعمل المدير على توزيع المهام والواجبات على العاملين بعدالة.	3.623	1.005	27.73	مرتفعة	10
12	يحدد المدير وقت محدد لا نجاز المهام.	3.892	0.873	22.43	مرتفعة	4
13	يضع القواعد والاجراءات لإنجاز الاعمال والمهام المتنوعة.	3.876	0.889	22.93	مرتفعة	5
14	يعمل المدير على مراقبة تنفيذ الاهداف الخاصة بالدائرة او القسم.	3.907	0.811	20.75	مرتفعة	1
15	يحاسب المدير العاملين على الاخطاء التي قد تحصل في العمل.	3.953	0.824	20.84	مرتفعة	2
16	يولي المدير الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة سلفاً.	3.815	0.823	21.57	مرتفعة	3
17	يحرص المدير على تحديد نطاق الاعمال المقترحة لتنفيذها.	3.769	0.911	24.17	مرتفعة	6
18	يتخذ المدير الاجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الاخطاء.	3.800	1.006	26.47	مرتفعة	8
19	يتابع المدير مدى التزام العاملين في القسم بالقواعد والاجراءات المتخذة.	3.823	0.943	24.66	مرتفعة	7
20	يمارس المدير الضغوط على العاملين لإنجاز الاعمال ضمن المدة المحددة.	3.415	1.159	33.93	مرتفعة	9
مجموع فقرات البعد: سلوكيات القيادة المنغلقة		3.787	0.924	24.40	مرتفعة	

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

الجدول (5) مستوى اجابات افراد العينة حول القيادة البارعة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.885	0.911	23.46	مرتفعة	1
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	3.787	0.924	24.40	مرتفعة	2
العام		3.836	917.0	23.91	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

2. تحليل اجابات افراد العينة حول متغير التفوق الاستراتيجي

اولاً : الاستراتيجية الملائمة بينت النتائج الخاصة بالتحليلات الوصفية لإجابات عينة البحث عن بعد الاستراتيجية الملائمة كأحد ابعاد التفوق الاستراتيجي تصوراً بأن افراد العينة يتجهون نحو الاتفاق في اجاباتهم وبمستوى (مرتفع) بوسط حسابي قدره (3.773)، مما يؤكد على ان الدائرة المبحوثة متمثلة بقياداتها قادرة على صياغة استراتيجيات تتناسب مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، فضلاً عن سعيها وبشكل مستمر الوصول الى النتائج المرجوة من خلال هذه الاستراتيجية، وبالرجوع للنتائج نجد بان الانحراف المعياري العام للبعد (0.963) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، اكد ذلك معامل الاختلاف والذي كان مقداره (25.53) ، حققت الفقرة (تلتزم الادارة العليا بالأداء العالي عند اعداد الاهداف الاستراتيجية لغرض تقديم خدماتها المتميزة) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.915) وبانحراف معياري قدره (0.988) وهذا يؤكد استنتاج منطقي مفاده بان الدائرة المبحوثة دائمة السعي من خلال ادارتها العلي الى الالتزام بسقف عالي من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها لتقديم افضل ما لديها من نتائج ، وبخصوص الفقرة (تناسق الخطط الفرعية للأقسام مع الخطة المحددة سلفاً) فقد حصلت على اقل وسط حسابي قدره (3.600) وعلى الرغم من انه اقل وسط حسابي ولكنه يعتبر وسط حسابي (مرتفع) .

الجدول (6) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات الاستراتيجية الملائمة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
21	تعد الادارة العليا للشركة خطط واقعية تجسد رسالة المنظمة.	3.807	0.973	25.55	مرتفعة	3

**تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة
التدريب و بحدوة الطاقة**

22	تلتزم الإدارة العليا بالأداء العالي عند اعداد الاهداف الاستراتيجية لغرض تقديم خدماتها المتميزة.	3.915	0.988	25.23	مرتفعة	2
23	تناسق الخطط الفرعية للأقسام مع الخطة المحددة سلفا.	3.600	0.868	24.11	مرتفعة	1
24	تصوغ الإدارة العليا اهدافها بشكل واقعي ومتناسب مع الامكانيات والظروف البيئية.	3.646	0.963	26.41	مرتفعة	5
25	تسعى الإدارة العليا من خلال خططها الاستراتيجية الوصول الى افضل النتائج.	3.900	1.025	26.28	مرتفعة	4
مجموع فقرات البعد: الاستراتيجية الملائمة		3.773	0.963	25.53	مرتفعة	

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانيا : تفوق الثقافي والمعرفي بينت النتائج مستوى مرتفع من اهتمام الدائرة المبحوثة بتفوقها ثقافياً ومعرفياً، عبر السعي لاستقطاب المواهب والخبرات المتميزة في سوق العمل فضلاً عن دعم والحفاظ على الخبرات والمعارف التي تمتلكها وكذلك ترسيخ القيم الثقافية فيها، ويتبين هذا بوضوح من خلال حصول هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.696) وهو وسط حسابي (مرتفع) وبمعامل اختلاف (27.94) ، وهو ما يشير الى مستوى جيد من الاهتمام بهذا البعد، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (1.033) وهذا يؤشر الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث وبالتالي تؤكد على الحالة الصحية من التوجه نحو تبني المعارف والثقافات المتنوعة معرفية وتطويرها لدى العاملين، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (تسعى الإدارة العليا على تعزيز المعارف والخبرات لدى العاملين) أعلى وسط حسابي من بين باقي فقرات هذا البعد وبلغ (3.930) وبانحراف معياري قدره (0.957) وهذا يؤكد على الاهتمام الذي تبديه الادارات العليا في تعزيز الخبرات والمعارف فيها من خلال استقطابها من البيئة الخارجية او تطوير القائمة لديها، وحققت الفقرة (تعمل على تعزيز الثقافة المنظمة لدعم المعارف الفنية) على اقل سط حسابي بلغ (3.484) وهو وسط حسابي مرتفع كذلك .

الجدول (7) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات التفوق الثقافي والمعرفي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
26	تسعى الإدارة العليا على تعزيز المعارف والخبرات لدى العاملين.	3.930	0.957	24.35	مرتفعة	1
27	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة لدى العاملين.	3.815	0.962	49.56	مرتفعة	5
28	تتعامل الإدارة العليا بشكل منهجي مع الخبرات والمهارات المتوفرة لديه.	3.707	1.059	38.56	مرتفعة	4
29	تمتلك الإدارة العليا نظاما متكاملًا في التعامل مع الخبرات المتراكمة.	3.546	1.107	31.21	مرتفعة	3
30	تعمل على تعزيز الثقافة المنظمة لدعم المعارف الفنية.	3.484	1.080	30.99	مرتفعة	2
مجموع فقرات البعد: التفوق الثقافي والمعرفي		696.3	1.033	94.27	مرتفعة	

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثا : تفوق العمليات بينت النتائج بان بعد (تفوق العمليات) حصل على وسط حسابي مرتفع قدره (3.445) وبمعامل اختلاف (32.13) وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوثة تمتلك سيطرة جيدة على انشطتها وعملياتها من خلال الاعتماد على التقييمات الدورية وكذلك على اليات السيطرة التي تمثلها والتي تمكنها من الرقابة على عملياتها بشكل منظم وتشخيص الفجوات فيها ان وجدت ، وبخصوص انسجام الاجابات فقد بلغ الانحراف المعياري العام للبعد (1.107) وهذا يؤكد الانسجام الجيد في اجابات عينة البحث، ويبدو بان حصول هذا البعد على وسط حسابي عام مرتفع يتجسد من خلال الاوساط الحسابية المرتفعة لفقراته فقد حصلت الفقرة (تمتلك الإدارة العليا سيطرة ورقابة نوعية عالية على اجراءات العمل توثيقها بشكل منتظم) على اعلى اوساط حسابية بين باقي الفقرات بلغ (3.546)، وهذا يؤكد على حرص الادارات العليا في الدائرة المبحوثة ان تكون لديها السيطرة التامة على انشطتها وعملياتها وتعمل على توثيقها بشكل دوري للرجوع لها وقت الحاجة لها، في حين حصلت الفقرة (تقوم الإدارة العليا بأعداد تقارير دورية عن نشاطاتها مقارنتها مع الاداء في السنوات السابقة) على اقل وسط حسابي بلغ (3.369) وهو وسط حسابي معتدل .

الجدول (8) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات تفوق العمليات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
31	تعمل الإدارة العليا على تلافي الاخطاء قبل حدوثها.	3.492	1.115	31.93	مرتفعة	3
32	توفر الإدارة العليا كل مستلزمات العاملين للقيام بالعمل.	3.446	1.100	31.92	مرتفعة	2
33	تمتلك الإدارة العليا سيطرة ورقابة نوعية عالية على اجراءات العمل توثيقها بشكل منتظم.	3.546	1.086	30.62	مرتفعة	1
34	تستعد الإدارة العليا بشكل مستمر للتعامل مع الاحداث	3.376	1.080	31.99	مرتفعة	4

تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وخدمات الطاقة

الطائفة					
35	تقوم الإدارة العليا بأعداد تقارير دورية عن نشاطاتها مقارنة مع الاداء في السنوات السابقة.	3.369	1.155	34.28	مرتفعة
	مجموع فقرات البعد: تفوق العمليات	3.445	1.107	32.13	مرتفعة

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

رابعاً : تفوق الخدمات بينت النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات وبعد (تفوق العمليات) بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.319) وبمعامل اختلاف قدره (37.84)، وهذا يؤكد على ان الدائرة المبحوثة تسعى الى اىصال الخدمات بأفضل شكل الى مستخدميها من خلال تقديمها بشكل اكثر تطوراً واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في ذلك فضلاً عن معرفة متطلبات الزبائن من الخدمات وتحاول تلبية هذه المتطلبات وبما يتلاءم مع توجهات الدائرة المبحوثة ، ان حصول هذا البعد على وسط حسابي عالي يتجسد من خلال الاوساط الحسابية لفقراته والتي حصلت من خلالها الفقرة (تعمل ادارة العليا على تقديم خدماتها مع مراعاة الظروف المختلفة) على وسط حسابي مرتفع قدره (3.461) وبمعامل اختلاف (33.75) وهذا يؤكد على حرص الادارة العليا على انجاح عمليات تقديم الخدمة من خلال مراعاة التقلبات التي تحصل في البيئة وكذلك في ادواق الزبائن، وحصلت الفقرة (تسعى الادارة العليا الى اسعاد الزبائن عن طريق تقديم احسن الخدمات) على اقل وسط حسابي قدره (3.130)، وهذا يؤكد على ان الادارات العليا تجد صعوبات في اسعاد الزبائن وتحتاج الى اليات اضافية لتحقيق ذلك.

الجدول (9) مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات تفوق الخدمات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الموافقة	الترتيب
36	تعمل ادارة العليا على تقديم خدماتها مع مراعاة الظروف المختلفة.	3.461	1.162	33.57	مرتفعة	2
37	تحرص الادارة العليا على تسهيل وصول الخدمات للمستفيدين.	3.361	1.281	38.11	مرتفعة	2
38	تستخدم الادارة الشركة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل اىصال الخدمة.	3.423	1.374	40.14	مرتفعة	3
39	تستفيد الادارة العليا من تجاربها السابقة في تقديمها للخدمات وتطويرها.	3.223	1.359	42.16	مرتفعة	4
40	تسعى الادارة العليا الى اسعاد الزبائن عن طريق تقديم احسن الخدمات.	3.130	1.496	47.79	مرتفعة	5
	مجموع فقرات البعد: تفوق الخدمات	3.319	1.265	37.84	معتدلة	

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية

الجدول (10) النتائج الوصفية الخاصة لفقرات التفوق الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة	الترتيب
1	الاستراتيجية الملائمة	3.773	0.963	25.53	مرتفعة	1
2	التفوق المعرفي والثقافي	3.669	1.033	27.94	مرتفعة	2
3	تفوق العمليات	3.445	1.107	32.13	مرتفعة	3
4	تفوق الخدمات	3.319	1.265	37.84	معتدلة	4
	العام	3.558	1.092	30.69	مرتفعة	

المصدر الحاسبة الالكترونية

المحور الثاني

اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

اولاً. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتفوق الاستراتيجي وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1-1. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في بعد الاستراتيجية الملائمة.

2-1. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في بعد تفوق الثقافي والمعرفي.

3-1. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في بعد تفوق العمليات.

4-1. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المغلقة) في بعد تفوق الخدمات.

حققت ابعاد المتغير القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) علاقتين ارتباط مع متغير (التفوق الاستراتيجي) وبلغت قيم علاقات الارتباط (0.284^{**} ، 0.283^{**}) على التوالي، ويتبين بانها علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية معنوية عند (0.01) وما يدل على معنويتها كذلك بان قيم (Sig.) لها بلغت (0.002 ، 0.001) على التوالي وهي اقل من (0.05)، تعطي هذه النتائج تصور بان كل من سلوكيات القيادة المنفتحة والمغلقة ارتبطت وبشكل معنوي بالتفوق الاستراتيجي، و تعطي هذه النتائج تبريراً منطقياً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين التفوق الاستراتيجي .

اظهرت نتائج الجدول (11) بان هناك علاقات ارتباط بين ابعاد القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين (الاستراتيجية الملائمة) كأحد ابعاد المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) وكانت هذه العلاقات موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) اذ بلغت قيمها (0.298^{**} ، 0.205^{**})، هذه النتائج تعطي استنتاجاً بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين الاستراتيجية الملائمة .

تبين بان هنالك علاقات ارتباط بين (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) باعتبارها ابعاد القيادة البارعة، وبين التفوق المعرفي والثقافي كبعد من ابعاد التفوق الاستراتيجي، وكانت هذه العلاقات موجبة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) وبقيم (0.339^{**} ، 0.281^{**}) على التوالي، وهذا يعطي تصوراً حول ان الادارات العليا في الدائرة المبحوثة تسعى الى تحقيق تفوق وتميز في مواردها المعرفية وخبراتها وترسيخ ثقافتها من خلال العمل بسلوكيات قيادية منفتحة مرة ومنغلقة مرة اخرى، وبخصوص علاقة ارتباط التفوق المعرفي والثقافي وبين متغير القيادة البارعة بشكل اجمالي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.364^{**}) وهذا علاقة موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند (0.01) ، هذه النتائج تقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين التفوق المعرفي والثقافي.

تبين نتائج الارتباط بين ابعاد القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبعد (تفوق العمليات)، وتبين ذلك واضحاً من خلال نتائج الجدول (11) والتي اوضحت بان علاقة الارتباط بين بعد (سلوكيات القيادة المنفتحة) وبين (تفوق العمليات) بلغت (0.100) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين هذين البعدين وكذلك عدم معنويتها اذ بلغت قيمة (Sig.) (0.260) وهي اكبر من (0.05)، وبخصوص ارتباط سلوكيات القيادة المنغلقة مع تفوق العمليات فقد بلغت قيمة العلاقة (0.201^{*}) وهي علاقة ترابط موجبة معنوية عند (0.05) وهذا يؤكد على المساهمة المتواضعة لسلوكيات القيادة المنغلقة في تحقيق تفوق العمليات، وبخصوص اجمالي ارتباط القيادة البارعة مع تفوق العمليات فقد بلغت قيمة العلاقة (0.168) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة البارعة بشكله الاجمالي وبعد تفوق العمليات، تقود هذه النتائج الى رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين تفوق العمليات.

من خلال بيانات الجدول (11) يتوضح بان هنالك علاقات ارتباط موجبة احصائية ذات دلالة معنوية عند (0.01) بين (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين بعد تفوق الخدمات، فتبين بان علاقة الارتباط بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة وبعد تفوق الخدمات بلغ (0.177^{*}) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة احصائياً معنوية عند (0.05) وعلاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة بلغت (0.240^{**}) وهي كذلك موجبة معنوية عند (0.01) وهذا يؤكد على المساهمة المتوسطة لسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة في تحقيق التفوق في الخدمات، وبخصوص ارتباط اجمالي القيادة البارعة مع بعد تفوق الخدمات فقد بلغت (0.238^{**}) وهي علاقة ارتباط موجبة معنوية عند (0.01) ، تؤكد على النتائج على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين تفوق الخدمات .

الجدول (11) العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة البارعة والقدرات الاستراتيجية

الابعاد والمتغيرات	التفوق الاستراتيجي			
	الاستراتيجية الملائمة	التفوق المعرفي والثقافي	تفوق العمليات	تفوق الخدمات
اجمالي التفوق الاستراتيجي				

**تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة
التدريب وخدمات الطاقة**

Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	سلوك القيادة المنفتحة	القيادة البارعة
0.00 2	*0.268 *	0.44	*0.177	0.26 0	0.100	0.00 0	*0.339 *	0.01	*0.298 *		
0.00 1	*0.283 *	0.00 6	*0.240 *	0.02 2	0.201 *	0.00 1	*0.281 *	0.02 0	*0.205 *		
0.00 0	*0.319 *	0.00 7	*0.268 *	0.05 7	0.168	0.00 1	*0.364 *	0.00 1	*0.298 *		
3		3		1		3		3		العدد	
%100		%100		%33		%100		%100		النسبة	
تقبل الفرضية		تقبل الفرضية		ترفض الفرضية		تقبل الفرضية		تقبل الفرضية		القرار	
العلاقة معنوية عندما Sig < 0.05 وغير معنوية عندما Sig > 0.05				* معنوي عند 0.05			** معنوي عند 0.01			n=129	

المصدر الحاسبة الالكترونية

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والتفوق الاستراتيجي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-2. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعدى القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في الاستراتيجية الملائمة.
- 2-2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعدى القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في تفوق الثقافي والمعرفي.
- 2-3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعدى القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في تفوق العمليات.
- 2-4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعدى القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة) في تفوق الخدمات.

وللتحقق من الفرضية (1-2) الرئيسية للبحث يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار لتأثير سلوكيات القيادة البارعة كمتغير مستقل في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال الابعاد التالية (الاستراتيجية الملائمة، التفوق الثقافي والمعرفي، تفوق العمليات، تفوق الخدمات).

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية

من خلال الجدول (12) تبين بان قيمة (F) المحسوبة (6.602) وهذه القيمة اذا ما تم مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3.65) يتضح بانها اعلى عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد على ان هناك تأثير واضح لابعاد القيادة البارعة في الاستراتيجية الملائمة في الدائرة المبحوث فيها، وبالتالي يعطي تبريراً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) وبين الاستراتيجية الملائمة. كما بلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار (0.094) وهذا يبين ان ابعاد القيادة البارعة تفسر ما نسبته (9%) من التغيرات التي تطرأ على (الاستراتيجية الملائمة) باعتبارها احد ابعاد المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي)، اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى لم يتم ادخالها في نموذج الانحدار، أما فيما يتعلق بمعنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية نموذج الانحدار المتعدد ويؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة، وأما بخصوص تأثير الابعاد المستقلة في (الاستراتيجية الملائمة) كبعد تابع يتضح بان هنالك تأثير معنوي لـ (سلوكيات القيادة المنفتحة) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذا البعد المعنوي (0.258)، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (سلوكيات القيادة المنفتحة) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في بعد (الاستراتيجية الملائمة) بمقدار (25%)، وهذا يؤكد على ان ادارة الشركة تهتم بشكل واضح في العمل وفق توجهات منفتحة مما ادى الى زيادة فاعليتها في تنمية وتحفيز قدرات الموظفين وبالتالي التوجه نحو صياغة استراتيجية ملائمة مع هذه التوجهات لتحقيق التفوق الاستراتيجي، واما بالنسبة لقيم (T) للبعد ذات التأثير المعنوي (سلوكيات القيادة المنفتحة) فقد بلغت قيمها (2.686) وهي اكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.64)، وهو يعتبر تأكيد اخر على معنوية تأثير هذا البعد في البعد الفرعي للتفوق الاستراتيجي (الاستراتيجية الملائمة)، اضافة الى ان قيمة (P) لهذا البعد بلغ (0.008) وهي اصغر من (0.05).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.789) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (3.65) وهذا يؤكد الدور الفاعل لأبعاد القيادة البارعة في البعد الفرعي للتفوق الاستراتيجي (التفوق الثقافي والمعرفي) ويبرر قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين التفوق الثقافي والمعرفي).

يشير الجدول (12) الى ان قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد بلغت (0.134) وهذا يؤشر على ان ابعاد القيادة البارعة تفسر ما نسبته (13.5%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على بعد (التفوق الثقافي والمعرفي)، اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة، وفيما يتعلق بتأثير ابعاد (القيادة البارعة) في بعد (التفوق الثقافي والمعرفي) كأحد ابعاد التفوق الاستراتيجي فيتضح بان هناك تأثير معنوي لبعد (سلوكيات القيادة المنفتحة) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذا البعد كبعد معنوية (0.265)، وهذا يؤكد بان التغيرات بمقدار وحدة واحدة والتي يمكن ان تحصل في سلوكيات القيادة المنفتحة يمكن ان تؤدي الى التغير في بعد (التفوق الثقافي والمعرفي) بمقدار (26.5%) وهذا يؤكد اهمية سلوكيات القيادة المنفتحة في تنمية وتحفيز الشركة باتجاه المساهمة في تحقيق التفوق الثقافي والمعرفي وبالتالي تحقيق التفوق الاستراتيجي، وبخصوص قيمة (t) للبعد المعنوي فقد بلغت قيمتها (2.824) هي اكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.64)، وهو تأكيد اخر على معنوية تأثير هذا البعد في بعد (التفوق الثقافي والمعرفي) اضافة الى ان قيمة (P) لهذا البعد بلغت (0.006) وهي اصغر من (0.05).

بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.734) وهي اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والتي تبلغ (3.65) وهذا يؤكد بانه لا يوجد تأثير لأبعاد المتغير المستقل (القيادة البارعة) في بعد (تفوق العمليات) كأحد الابعاد الفرعية للمتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) ويعطي ذلك تبريراً لرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة: (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين تفوق العمليات).

وفي ذات الاتجاه بلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد (0.041) وهذا يؤشر على ان ابعاد القيادة البارعة تفسر ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على (تفوق العمليات) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.069) وهي اكبر من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بعدم معنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة، وبخصوص تأثير ابعاد (القيادة البارعة) في (تفوق العمليات) فنرى بان هنالك تأثير معنوي واضح لبعد (سلوكيات القيادة المغلقة) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بهذا البعد (0.201)، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (سلوكيات القيادة المغلقة) من شأنه ان يؤدي الى التغير في بعد (تفوق العمليات) كأحد ابعاد المتغير التابع بمقدار (20%) وهذه النسبة تشير الى الاهتمام الواضح من قبل ادارة الشركة بالسلوكيات المغلقة مما ادى الى انعكاس ذلك الاهتمام بشكل ايجابي على تفوق العمليات في الشركة.

اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.285) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد على الانعكاس التام والتأثير المهم لأبعاد القيادة البارعة في بعد (تفوق الخدمات) وهذا يعطي تبريراً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين تفوق الخدمات).

يبين الجدول (12) بيانات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المغلقة) وبين تفوق الخدمات).

وبلغت قيمة (R^2) لنموذج الانحدار المتعدد (0.063) وهذا يؤشر على ان ابعاد القيادة البارعة تفسر ما نسبته (6%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على البعد التابع لمتغير التفوق الاستراتيجي (تفوق الخدمات) اما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار المتعدد، وبخصوص معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig.) (0.016) وهي اقل من (0.05) وهذا يعطي تبريراً بمعنوية نموذج الانحدار المتعدد وتأكيدها لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة، وبخصوص تأثير ابعاد (القيادة البارعة) في بعد (تفوق الخدمات) فنرى بان هنالك تأثير معنوي واضح لبعد (سلوكيات القيادة المغلقة) فقد بلغت قيم (β) الخاصة به (0.203)، وهذا يؤكد بان التغير في بعد (سلوكيات القيادة المغلقة) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في بعد (تفوق الخدمات) بمقدار (20%)، وهذا يوضح مدى اهتمام ادارة الشركة في بعد (سلوكيات القيادة المغلقة) بما ساهم بالانعكاس الايجابي على قدرة ادارة الشركة في تحقيق التفوق في مجال الخدمات التي

تقدمها يوضح الجدول (6) بيانات اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية، ووفقاً لذلك استخدم الباحث الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لبيان علاقة تأثير الابعاد المستقلة في المتغير التابع وكالاتي:

الجدول (12) تأثير متغير القيادة البارعة في متغير التفوق الاستراتيجي

الفرضية	المسار	β	t	P	R ² -F-Sig.	القرار
الفرعية الاولى	سلوكيات القيادة المنفتحة <<< الاستراتيجية الملائمة	0.258	2.684	0.008	R ² = 0.094 F= 6.602 Sig.=0.000	قبول الفرضية
	سلوكيات القيادة المنغلقة <<< الاستراتيجية الملائمة	0.084	0.878	0.382		
الفرعية الثانية	سلوكيات القيادة المنفتحة <<< التفوق الثقافي والمعرفي	0.265	2.824	0.006	R ² = 0.134 F= 9.789 Sig.=0.000	قبول الفرضية
	سلوكيات القيادة المنغلقة <<< التفوق الثقافي والمعرفي	0.155	1.652	0.101		
الفرعية الثالثة	سلوكيات القيادة المنفتحة <<< تفوق العمليات	0.004	0.037	0.970	R ² = 0.041 F= 2.734 Sig.=0.069	رفض الفرضية
	سلوكيات القيادة المنغلقة <<< تفوق العمليات	0.201	2.039	0.044		
الفرعية الرابعة	سلوكيات القيادة المنفتحة <<< تفوق الخدمات	0.081	0.829	0.409	R ² = 0.063 F= 4.285 Sig.=0.016	قبول الفرضية
	سلوكيات القيادة المنغلقة <<< تفوق الخدمات	0.203	2.075	0.040		
n=130			قيمة F الجدولية = 3.65		قيمة t الجدولية = 2.64	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين من التحليل الاحصائي وجود إدراكاً واضحاً من قبل الادارة العليا للدائرة المبحوثة على التعلم من الاخطاء السابقة، حيث تتعامل بطريقة ابتكارية، فتعتمد طرق متنوعة في انجاز الاعمال بمرونة لزيادة قدرتها على حل المشاكل الروتينية، كما تمتلك الدائرة المبحوثة مدراء استراتيجيين من حيث تناقش الافكار الجديدة وتبحث امكانية تطبيقها لتحقيق الاهداف المستقبلية للدائرة المعنية.
2. تبين من النتائج الاحصائية ان سلوكيات المفتوحة الاكثر تطبيقاً في الدائرة المبحوثة فيها في اتخاذ القرارات، مما يدل التزام القادة بالقوانين والاجراءات الروتينية المعتادة لحل المشاكل الروتينية، ويبين اهتمام الادارة العليا على تنفيذ الاهداف ضمن المدة التي حددت مسبقاً.
3. تبين من التحليل الاحصائي اهتمام الادارة العليا على الاستفادة من السلوكيات المفتوحة في مجال استثمار القدرات والامكانيات لصياغة استراتيجيات ملائمة، تمثل واقع الحالي الذي تعيشه المنظمة.
4. تبين من التحليل الاحصائي تأثير القيادة البارعة بشكل كبير على تسهيل عمليات تدفق المعرفة الفنية والامكانيات الى داخل المنظمة، ودورها على تبني ثقافة تنظيمية تدعم الابداع والابتكار سعياً منها في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
5. تبين مساهمة القيادة البارعة كمتغير مستقل من خلال سلوكياتها (المفتوحة والمنغلقة) بشكل ايجابي على رفع قدرات الشركة في تحقيق التفوق في مجال تفوق الخدمات.
6. تبين من التحليل الاحصائي عدم الاستثمار الصحيح للقدرات والامكانيات المتوفرة في الدائرة المبحوثة فيها بصورة مثالية في مجال تحقيق تفوق العمليات، ويمكن ان يرجع الى وجود مجموعة من العمليات والانشطة الزائدة والتي تأخذ وقتاً طويلاً من العاملين لإنجازها.

ثانياً: التوصيات

1. تشجيع الادارة العليا على زيادة قدرات العاملين في دائرة التدريب وبحوث الطاقة وتنظيم دورات تطويرية بصورة مستمرة، بغرض توسيع امكانيات العاملين علة مواجهة الصعاب والتحديات المستقبلية.
2. ضرورة افساح المجال للعاملين ومنحهم حرية الرأي في مجال اتخاذ القرارات الروتينية اليومية، مما يؤدي الى تنمية امكانياتهم وزيادة قابليتهم الوظيفية بشكل يؤدي النتائج الايجابية للدائرة المبحوثة فيها ممكن الاستفادة منها مستقبلاً.
3. قيام الادارة العليا على استكشاف واستثمار القدرات والامكانيات الكامنة لدى العاملين بشكل مستمر لتحقيق قدرة عالية للمنظمة في مجال صياغة استراتيجيات مناسبة مع ما يتوفر لدى المنظمة.
4. تشجيع الادارة العليا على الابداع والابتكار وتوفير مستلزمات هذه الامر، والعمل على تنظيم هيكل تنظيمي مرن يساعد على تحقيق التفوق الاستراتيجي.

5. اثر البرامج التدريبية والتطويرية لتحسين ورفع من مستوى الخدمات التي تقدمها الدائرة المبحوث فيها، ما يؤدي الى تحسين الانتاجية الكلية وتحقيق رضا المستفيد.

6. من الضروري على الادارة العليا في الدائرة المبحوث فيها وضع خطط واستراتيجيات تعمل على تحقيق التفوق في مجال العمليات الانتاجية، عن طريق ادخال انظمة جديده تعمل على ضمان سير العملية الانتاجية بدون توقف، وتعمل على حذف تلك الانشطة الزائدة والتي تسبب هدر في الوقت والمال وحذفها لا يؤثر على طبيعة سير العمل.

تم وضع خطة عمل مقترحة للدائرة المبحوثة ، اليات توضح تنفيذ التوصيات وأيضاً الجهة التي تقوم بتنفيذ التوصيات والاطار الزمني لتنفيذ الاليات المقترحة ، وكما في الجدول (13).

الاطار الزمني	اليات التطبيق	الجهة المسؤولة	التوصية
عملية مستمرة	جولات ميدانية واطلاع على سير العمل	الإدارة العليا قسم التدريب	1. تشجيع الادارة العليا على زيادة قدرات العاملين في دائرة التدريب وبعوث الطاقة وتنظيم دورات تطويرية بصورة مستمرة، بغرض توسيع امكانيات العاملين علة مواجهة الصعاب والتحديات المستقبلية.
عملية مستمرة	انشاء نقابة الموظفين واطاعة طابع رسمي لها ودعمها بما يخدم العمل	الإدارة العليا	2. ضرورة افساح المجال للعاملين ومنحهم حرية الرأي في مجال اتخاذ القرارات الروتينية، مما يؤدي الى تنمية امكانياتهم وزيادة قابليتهم الوظيفية بشكل يؤدي النتائج الايجابية للدائرة المبحوث فيها ممكن الاستفادة منها مستقبلاً.
عملية مستمرة	عقد اجتماعات دورية ومعرفة نقاط القوة لديها.	الإدارة العليا	3. قيام الادارة العليا على استكشاف واستثمار القدرات والامكانيات الكامنة لدى العاملين بشكل مستمر لتحقيق قدرة عالية للمنظمة في مجال صياغة استراتيجيات مناسبة مع ما يتوفر لدى المنظمة.
عملية مستمرة	إقامة دورات تدريبية وتطويرية في مجالات مختلفة	الإدارة العليا قسم التدريب و التطوير	4. تشجيع الادارة العليا على الابداع والابتكار وتوفير مستلزمات هذه الامر، والعمل على تنظيم هيكل تنظيمي مرن يساعد على تحقيق التفوق الاستراتيجي.
عملية مستمرة	ايفاد العاملين المتميزين لمشاركة في دورات خارج القطر	الإدارة العليا الجودة وتقييم الاداء، قسم التدريب	5. اثر البرامج التدريبية والتطويرية لتحسين ورفع من مستوى الخدمات التي تقدمها الدائرة المبحوث فيها، ما يؤدي الى تحسين الانتاجية الكلية وتحقيق رضا المستفيد.
عملية مستمرة	رقابة دورية على طبيعة العمليات و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي، جودة وتقييم الاداء	6. من الضروري على الادارة العليا في الدائرة المبحوث فيها وضع خطط و استراتيجيات تعمل على تحقيق التفوق في مجال العمليات الانتاجية، عن طريق ادخال انظمة جديده تعمل على ضمان سير العملية الانتاجية بدون توقف، وتعمل على حذف تلك الانشطة الزائدة والتي تسبب هدر في الوقت والمال وحذفها لا يؤثر على طبيعة سير العمل.

المصدر من اعداد الباحث

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. الجبوري، جدهان (2020)، الدور الوسيط لتجربة الزبون في تعزيز تأثير ادارة المعرفة في التفوق الاستراتيجي، بحث ميداني مقارنة في عينة من المصارف التجارية والاسلامية العراقية الخاصة، اطروحة دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. التميمي، نور (2019)، دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية في وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
3. العلاق، انتصار (2020)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لدار الثقافة والنشر الكردية، دبلوم العالي، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الاجنبية

4. Abuzaid، Nasser Ahmed (2016)، Testing the Impact of Strategic Leadership on organizational Ambidexterity: Afield Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies، international journal of Business and Management، Vol .11، No، 5.
5. Ahlers، Martina.& Wilms، M. aximilian (2017)، Ambidextrous Leadership in Innovation، Master thesis، Linkoping University.

- 6.Chopra, S., Lovejoy, W., & Yano, C. (2004). Five decades of operations management and the prospects ahead. *Management Science*, 50(1), 8-14.
- 7.Earn, & Altindag, E. (2021). The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning. *International Journal of Research in Business and*
- 8.G. Schroeder. Roger & Golstein. Susan Meyer (2016), *Operations Management in the Supply Chain " decision and cases*, 7 Edition, Mc- Grew Hill Education.
- 9.Haihua, C., Xianfeng, Z., Wei, X., Chuang, L., Haiyang, W., Haiying, W., & Lanhong, D. (2020). Dynamic mechanical behavior and penetration performance of WFeNiMo high-entropy alloy. *力学学报*, 52(5), 1443-1453 .
- 10.Stevenson, W. J. (2012). *Operations management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 11.J. Kim. Mim – Jae, Lee. Jeonqi, and Park. Jun –Yong (2015), the Effect of coopration – strategy fit on the performance of subcontractors – focused on Samsung Electronics Subcontractors, *Journal of Economics, business and management*, Vol. 3, No. 3.
- 12.Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492
- 13.Lacerenza, C. N., Zajac, S., Savage, N., & Salas, E. (2015). Team training for global virtual teams: Strategies for success. In *Leading global teams* (pp. 91-121). Springer, New York, NY.
- 14.M. smith , Tomas And S. Reece . James (1999) , The Relation Shipe of Strategy , Fit , Productivity , And Pusiness Performance in Services Setting , *jurnal of operations management* , Vol .17 , p 145- 161 .
Y. M. A. (2016). Knowledge , & Amuna, M. J., Al Shobaki, S. S. A.,15.Naser Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study". *Journal of Scientific and Engineering* 3,Research
- 16.Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
- 17.Rossing,Kathrin,&Zacher,Hannes(2015)," Ambidextrous leadership and team innovation ", *Leadership & organization Development Journal*, Vol.36 iss 1 pp 54-68.
- 18.Samawi, Ghazi A- abu Tayen, Bandar A. Yousef Fathi, metri, Al-Qatawneh, Manar (2018), "Relation between Total Quality management practices and Business excellence: Evidence from private service Firming" *Jordan, International Review management and marketing* vol. 8, No. 1, p28-35.
- 19.Schendler, 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, PHD, University of Twenty.
- 20.Vera.D.and,Crossan.M(2004),*Strategic Leadership and Organization Learning*, *Academy of Management*, vol. 29, No 2, 220 – 240.

- 21.Vieira, V. A., da Silva Faia, V., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition–retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- 22.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 (Master's thesis, University of Twente).
- 23.Waswas, Dima &Jwaifell, Mustafa, (2019) "The Role of universities Electronic management in achieving organizational excellence " example of Al Hussein BinTalal university world" *Journal of Education* vol. 9, No.3, p 52-66.
- 24.Zabiegalski, Eric (2015), Learning Ambidexterity in Organization, PHD, George Washington University, August 31.
- 25.Huber, M., Metze, R., Veldboer, L., Stam, M., Van Regenmortel, M., & Abma, T. (2019). The role of participatory space in the development of citizenship. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 28(1), 39-55.

The impact of skillful leadership in achieving strategic superiority: An applied study in the Department of Training and Energy Research

Ali Hassan Alwan / Researcher/Alielwan2020@uomustansiriyah.edu.iq

Prof. Dr. Shahinaz Fadel Al-Najjar / Al-Mustansiriya University /
College of Administration and Economics/ Shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

The research aims to know the relationship between skillful leadership in achieving strategic superiority in the Ministry of Electricity, Department of Training and Energy Research, through skillful leadership behaviors represented by (open behaviors and closed behaviors), and through the basic dimensions of strategic superiority (appropriate strategy, cultural and cognitive superiority, superiority operations, superiority of services), and an indication of the extent of the impact of skillful leadership behaviors and its exploratory and investment activities in achieving strategic superiority. Achieving strategic superiority through the correct exploitation of the capabilities and skills available in the organization to achieve strategic superiority in its field of work. The respondents were numbered (130) employees, and to test hypotheses, the researchers used the descriptive analytical approach. Madad used the questionnaire as the main tool for data collection. The researchers also reached a set of results, perhaps the most prominent of which is the presence of an influence between skillful leadership in achieving strategic superiority in an effort to meet the future aspirations of the organization in question.

Keywords: skillful leadership , strategic superiority .
