

دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك^(*)

الباحثة: ميوان شكور قادر

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Miwan.shokur93@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.2>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٧

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/١

المستخلص

يهدف البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين القيادة الواعية بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف)، في تعزيز البراعة الاستراتيجية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، إذ تم تحديد مشكلة الدراسة بتساؤلات عديدة تمثلت بطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضيات، فقد خضعت جميعها لاختبارات متعددة، واستخدم الباحثان في الدراسة الاستبانة من أجل الحصول على البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبق البحث أسلوب الحصر الشامل وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، وتم توزيع (132) استبانة، وتم استخراج (126) استمارة استبيان، وكان الصالح منها للتحليل (119) أي بنسبة (90.1%) من العينة المدروسة، واستخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تم من خلالها معالجة البيانات واستخراج النتائج، ومن أبرز الاستنتاجات كانت وجود أثر للقيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الواعية، البراعة الاستراتيجية، جامعة كركوك.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٩-٤٢

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The Role of Conscious leadership in Enhancing Strategic

Ambidexterity

An Exploratory Study for The Sample Opinions of Academic Leaders in Kirkuk University

Abstract

The Study aim to find the relationship and influence between Conscious leadership in its four dimensions (self-consciousness, Awareness and emotional others , cognitive-consciousness, situation-consciousness) in enhancing Strategic Ambidexterity (ambidexterity Exploratory, ambidexterity Exploitative) For the academic leaders at the University of Kirkuk, as the study problem was identified by several questions represented in the nature of the relationship and influence between the study variables In order to verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests, The descriptive analytical approach was used, and the research applied the comprehensive inventory method and represented the study community with academic leaders at the University of Kirkuk, (132) were distributed A questionnaire on the research sample represented by the academic leaders at the University of Kirkuk, and (126) questionnaire forms were retrieved The valid ones for analysis are (119), i.e. (90.1%) of the studied sample, and the researchers used a set of statistical methods By processing the data and extracting the results, one of the most notable conclusions was that there was an effect of Conscious leadership in enhancing Strategic Ambidexterity.

Key words: Conscious Leadership, Strategic Ambidexterity, Kirkuk University.

المقدمة:

تشهد المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها تغيرات مستمرة وتعيش حالة من المنافسة الشديدة والتطورات السريعة في محاولة حصول على الميزة تنافسية من أجل تحقيق بقائها واستمرارها، فضلاً عن التوسع في النشاطات. في ظل كل هذه الأعباء وما تلقاها على إدارات المنظمات بات من الأهمية وجود قيادة ذات وعي وحكمة، تسعى دائماً إلى التحقيق ما تصبو إليه من أهداف عن طريق ما يمتلكه من خبرات سابقة ووعي تام بمجال عملهم تؤهلها لاستكمال الخطط، واستكشاف المعرفة الجديدة، التي بدورها تتمكن من الارتقاء بمستوى المنظمات بصورة عامة والتعليمية بصورة خاصة، ويجري ذلك على تصميم الطريق لبناء قاعدة متينة لتكون لمعيار الأساسي لتحقيق البراعة الاستراتيجية، وتناول البحث أربع مباحث، إذ تطرق الباحثان في المبحث الأول إلى منهجية البحث، وفي المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، ودرس المبحث الثالث الإطار الميداني للدراسة، وفي المبحث الرابع اختتم بأهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تميز عقدا الراهن بالعديد من التحديات والتغيرات الديناميكية المتسارعة الذي يحدث في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، والتصعيد المستمر لحدة المنافسة، وزيادة عدم التأكد البيئي أصبح جميع هذا التحديات حاجزاً أمام المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، مما استدعى المنظمات لمحاولة خروجها من عنق الزجاجة للحفاظ على نموهم واستمراريتهم وبقائهم، ولضمان ذلك عليهم مواجهة تحدٍ صعب الذي يكمن في قدرتهم على استكشاف قدرات جديدة، وفي الوقت نفسه استثمار القدرات الحالية والمستقبلية بما يضمن كفاءتها على الأمد البعيد والقصير. وبنفس الإطار ان بقاء العمل في المسار الصحيح والتعامل مع براعتين متناقضين الاستكشاف من جهة والاستغلال من جهة أخرى ليس بالأمر الهين، فهو يعد من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادات الأكاديمية، والامر الذي وضع تحديات ومطالب جديدة على القادة داخل المنظمات التعليمية والتي تجسدت في اعتماد نمط قيادة الواعية بعددهم عناصر أساسية في معادلة الاستمرارية الذي تتجسد فيهم نمط المساءلة والحكمة والوعي للتعامل بطريقة أكثر مرونة مع التناقضات وعن طريق ما تقدم تمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده ما هو دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية؟

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعه كركوك؟
٢. هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعه كركوك؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. إن أهمية البحث تنبع من عدة جوانب وهي كالآتي:
 إن الدراسة تكتسب أهميتها من المتغيرات المختارة، وكذلك عن مساهمتها برسم المستقبل للمنظمات بشكل عام وجامعة كركوك بشكل خاص عبر طرح الافكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية.

٢. معرفة مضامين القيادة الواعية لدى القيادات الأكاديمية واسهامها في رسم مستقبل عن طريق تقديم المقترحات المفيدة لمنظمات التعليم الذي سيليقي بضلالة على تعزيز البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

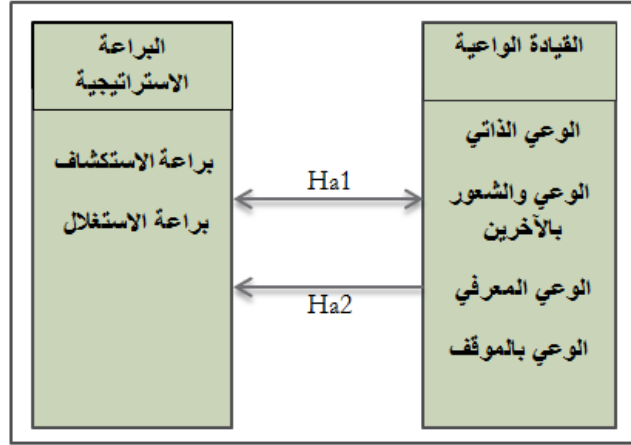
ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقق ما يأتي:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية بأبعاده والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
٢. التعرف على أثر القيادة الواعية بأبعاده في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للجامعة كركوك لتجاوز نقاط الضعف لديها.

رابعاً: مخطط البحث:

يُشير مخطط البحث لمجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كمية، وقد حدد الباحثان متغير المستقل (القيادة الواعية) في جانب اليمين كما مبين في الشكل (1) والمتضمن أربعة أبعاد فرعية، فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط متغير التابع المتمثل بـ(البراعة الاستراتيجية) التي تتضمن بُعدين فرعيين والشكل (1) يوضح علاقة الارتباط والاثربين المتغيرين.



الشكل (1) مخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الأولى Ha1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعه كركوك.
٢. الفرضية الثانية Ha2: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

سادساً: مجتمع البحث وعينته ومبررات الاختيار:

وصف مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختيارها:

تم اختيار مجتمع الدراسة جامعة كركوك كونها تُعد من أهم الركائز الحيوية التي يستند إليها المجتمع بعدّها علمية متميزة تحقق متطلبات جميع أصحاب المصلحة وترفد إليها معظم حلقات (٣٢)

المجتمع بأغلب التخصصات الإنسانية وعلمية. وعينته قيادات الاكاديمية كونهم يمثلون النخبة وعليهم ايجاد الطرق المناسبة للتغلب على مختلف الظروف وتحقيق النجاح التي تسعى إليه جامعة كركوك، فضلاً عن انسجام أهداف وطبيعة الدراسة مع واقع المنظمات التعليمية الحكومية. والجدول (1) يمثل الكليات الموجودة في جامعة كركوك.

الجدول (1) كليات جامعة كركوك

ت	اسم كلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام	عدد التدريسين
١	كلية الطب	2005	11	71
٢	كلية الهندسة	2005	4	78
٣	كلية طب البيطري	2014	3	17
٤	كلية التمريض	2003	7	30
٥	كلية تربية حويجة	2014	4	34
٦	كلية الإدارة والاقتصاد	2007	3	30
٧	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	2002	30	35
٨	كلية التربية الاساسية	2016	2	23
٩	الأداب	2015/2014	4	40
١٠	الزراعة	2005	5	46
١١	كلية التربية للعلوم الصرفة	2012	4	62
١٢	الصيدلة	2018	4	13
١٣	كلية الزراعة حويجة	2014	2	15
١٤	كلية طب الأسنان	215	2	16
١٥	كلية العلوم	2002	5	94
١٦	كلية التربية بدنية وعلوم الرياضة	2005	3	20
١٧	كلية تربية لعلوم الانسانية	2002	8	106
١٨	كلية القانون والعلوم سياسة	2003/2002	2	77

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان على ضوء المعلومات التي استحصلت من الجامعة المبحوث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة الواعية:

١. مفهوم القيادة الواعية:

شهد أوائل القرن الحادي والعشرون اتجاهاً عالمياً للتغير المجتمعي والتنظيمي، من هذا الاتجاه ظهرت الحاجة إلى قيادة أكثر وعياً وشمولاً تتضمن الجوانب الثلاثة التي تعد جوهر الانسان وهو الجسد الذي يشمل الجانب المادي، القلب والذي يشمل جانب التعبير عن المشاعر والعواطف، والعقل يشمل جانب المعرفي والعقلاني (Bakti & Hartono,2022:112).

برز مصطلح القيادة الواعية نتيجة التطورات والتحويلات في انواع القيادة منذ ما يقارب (42) عاماً، إذ بدأت هذا المرحلة منذ عام ١٩٨٠ من قبل John Renesch، ليوجه تركيز الباحثين والدارسين المقبلين تجاه أهمية الوعي الإنساني تناغماً مع حقبة الوعي وايصال خاصية لقيادة الافراد والمجتمع والمنظمة (اسماعيل و خليل، ٢٠٢١: ٣٤٣). وان القيادة الواعية تركز على المسؤولية المشتركة، وتحديد المشكلات والحصول على معرفة إضافية وتنسيقها بطرق ذات مغزى، والتخطيط والتنفيذ والقيادة ضمن بيئات متداخلة، والتحكم في أفكارهم وعواطفهم وأفعالهم عند ظهورها فهم قادرون على خلق السلام، وليس الصراع اثناء حالات التوتر والفضى، والتحول إلى

النموذج الأكثر إيجابية (Jones,2012:40). والجدول (2) يوضح بعض التعاريف القيادة الواعية لعدد من الباحثين.

الجدول (2) تعاريف القيادة الواعية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Jones,2012:143	هو القيادة الذي لا يمارس الالتزام بل ممارسة قيادة الفكر والايكولوجيا الروحية المتوازنة.
٢	Voss,2017:9	هم القادة الذي يستخدمون أفكارهم المعرفية الناضجة لممارسة وإدراك الوعي الذي يمكن ان يلهم مستويات أكبر من الثقة في المرؤوسين.
٣	Marinčić&Maric,2018:175	هي إمكانات مستجدة مناسبة للقيادة الثابتة والناجحة للمنظمات في العالم الجديد.
٤	Ahmed,2022:205	نهج متكامل يقود الأفراد العاملين اسنادا إلى الوعي الذاتي والمسؤولية الاجتماعية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

وفي ضوء ما تقدم، يقترح الباحثان تعريف إجرائي للقيادة الواعية وهي كالآتي:
إنها قدرة القائد لاتخاذ الأساليب اللازمة في استغلال المهارات الفكرية الواعية ومعالجة الجوانب الذهنية والعاطفية للذات وللآخرين الذي يسهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل في المنظمات التعليمية.

٢. أهمية القيادة الواعية:

اكتسب القيادة الواعية أهمية واسعة في المجال التنظيمي، إذ أصبح هناك حاجة في المنظمات لكي يقودها قادة واعون يتواجدون في اللحظة الراهنة ويوجهون الأفراد الآخرين وبحفز ونهم ويلهمونهم بما يتوافق مع غرض المنظمة من أجل ايجاد فرصة لمستقبل مستدام (Grewal,et.al.,2017:55). وأشار (Nicholls, 2019:85) إلى أن أهمية القيادة الواعية بما يأتي:

- تسهل تكامل المعتقدات المتباينة والمواقف، فضلاً عن تمكين تنسيق أفضل للأنشطة المتعلقة بالعمل داخل المنظمات.
- إن السلوك المرود بالوعي والسلوك المتسق يؤثر بشكل إيجابي على الفرد والمجتمع ويمكن بنتيجة من تحقيق البراعة.
- القدرة على فهم وإدراك مزاج المرء وعواطفه ودوافعه، فضلاً عن تأثيرها على الآخرين.
- امتلاكهم القدرة على التحكم والتوجيه الدوافع والحالات المزاجية غير المرغوب فيها والقدرة على فهم التركيب العاطفي للآخرين ومعاملة المرؤوسين وفقاً لحالاتهم العاطفية.

٣. أبعاد القيادة الواعية:

إن أبعاد القيادة الواعية والمتمثلة بأربعة أبعاد (الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف) تم اعتمادها بالاستناد لدراسة (Jones,2012) و(اسماعيل وخالد، ٢٠٢١).

أ. الوعي الذاتي: يمثل الوعي الذاتي مرحلة حاسمة لأنه يعد أحد السمات التي تؤدي إلى إدارة فاعلة في المنظمات التعليمية، فهو يُشير إلى الحالة التي يدرك بها القادة مشاعرهم وسلوكهم وصفاتهم أجمع، بالتالي تؤدي الوعي الذاتي إلى تقييم نظرة الآخرين وفهم الذات، وغالباً ما يمتلك القادة ذو

الوعي الذاتي القدرة على تنظيم الذات عن طريق تحديد بماذا يشعرون (Hernandez,et.al., 2015:38).

ب. **الوعي والشعور بالآخرين:** إن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الشعور بالآخرين هم مفتاح نجاح للمنظمات التعليمية، ولأن القادة يؤثرون على مواقف الأفراد العاملين وسلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف المعلنة فإن المنظمات تحتاج إلى قيادة واعية لتحقيق الفاعلية، حيث من الضروري فهم أن القيادة تعد جزءاً حيوياً من اتخاذ القرارات الفعالة (Baba,et.al.,2021:2).

ث. **الوعي المعرفي:** يشمل الوعي المعرفي مجموعة من العمليات العقلية التي تشير إلى مستوى التفكير الأعلى للقيادة والذي يتضمن التحكم النشط في العمليات المعرفية التي تمكن القادة والمؤوسين من فهم سلوكياتهم المعرفية، وتبين في الآونة الأخيرة أن الوعي المعرفي والعمليات المرتبطة به تؤثر على الأداء البشري ووظائف وسلوكيات الأفراد في مجموعة من المواقف بما في ذلك الأداء في البيئة التعليمية (Jain,et.al.,2017:2).

ث. **الوعي بالموقف:** يبدأ الوعي بالموقف بالتمثيل المفاهيمي، وهو أمر حيوي للعمليات المعرفية للقيادة الواعية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالذاكرة والإدراك واتخاذ القرار والأفعال. يتم إنشاء المفهوم الوعي بالموقف من مجموعة لا حصر لها من التمثيلات من البيئة المحيطة بالقائد، إذ ينظم النظام المفاهيمي مجموعة من الصور الفئوية التي تمثل المكونات الفردية للتجربة، وهذا النظام المفاهيمي يصنف المعلومات إلى مكونات، والتي يتم تخزينها بعد ذلك في الذاكرة ويستخدمها القائد فيما بعد في التفاعلات المستقبلية. وتم وصف الوعي بالموقف على أنه الفهم الكامل للعوامل التي ستسهم في الأداء الأمثل للمهمة، إذ توفر فهماً عميقاً لبيئة وخاصة أثناء المواقف الديناميكية غير المألوفة في ظل الظروف المتوقعة وغير المتوقعة التي يحيط بالقائد (Caserta & Abrams,2007:4).

ثانياً: البراعة الاستراتيجية:

١. مفهوم البراعة الاستراتيجية:

أصبح البراعة الاستراتيجية هي طريقة مفيدة لتأطير التحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية في إدارة هدفين في نفس الوقت. فهي توفر أطراً لفهم كيفية يتخذ المديرون خيارات، ومن هو صاحب الخيار، وما الذي تستلزمه تلك الخيارات بالضبط (Ogrean,2016:100). ووصفت (Turner,et.al.,2020:1) البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة الإدارة العليا في موازنة الحاجة إلى خلق الفرص جديدة مع الحصول في نفس الوقت على القيمة من صقل وتوسيع القدرات والعروض الحالية. وأكد (Larssen,2017:5) أن المنظمات القادرة على تحقيق توازن عالي المستوى بين براعة الاستكشاف والاستغلال ستكون أكثر نجاحاً من غيرها، لأن التركيز فقط على جانب واحد يمكن أن يعرض أداء هذه المنظمات للفوضى. ويمكن توضيح البراعة الاستراتيجية عن طريق مجموعة من التعاريف لعدد من الباحثين في الجدول (3).

الجدول (3) تعاريف البراعة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	Musigire,et.al., 2017:77	قدرة المنظمات على متابعة كل من الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت عبر مجالات المنتج والسوق والموارد الاستراتيجية وخلق بيئة تمكن المنظمة من الاستجابة سريعة للسوق.
٢	Ahmad & Bashqaly, 2017:107	إدارة العلاقة الديناميكية بين البيئة الداخلية والخارجية والاستغلال والاستكشاف ودور هذا التأثيرات في الأداء والبقاء.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
٣	Wu,et.al.,2020:3	قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوي وأدائهم بشكل بارع بدءاً من الاستكشاف والاستثمار والتكامل والاستجابة والقدرة على التكيف والمرونة والكفاءة وإلى المرونة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

واستناداً لما سبق يعرف الباحثان البراعة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمات التعليمية على تحسين تنفيذ استراتيجياتها عن طريق استغلال المعرفة الحالية وتحقيق نجاحات طويل الامد باستكشاف فرص جديدة والعمل على ايجاد التوازن بين استراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال وفق الثقافة التنظيمية ذات القيادة الجيدة.

٢. أهمية البراعة الاستراتيجية:

اتفق اغلب الباحثين والكتاب ان البراعة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة فالظاهرة الاساسية لنشوء المنظمات يعبر عنها بالبراعة الاستراتيجية، فمن خلالها تستطيع المنظمات التعامل مع البيئة بمعرفة وذكاء عن طريق استثمار الامثل للفرص في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية وكشرط اساسي للبقاء، بالتالي تعد خلفية نظرية مثمرة لدراسات المستقبلية. كما و اشار كلا من (Bustinza,et.al.,2019:7)(Abed,et.al.,2020:12433) إلى أهمية البراعة الاستراتيجية على النحو الآتي:

- أ. تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية فهي المحدد الحاسم لاستدامة.
- ب. يسهم في تطوير آليات هيكلية مستقلة للحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومتطلبات تصميم المهمة والبيئة
- ت. يساعد على التحكم بالعمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطوير المستمر.
- ث. تطوير العمليات الجديدة والنضج في كل الافكار الحديثة التي تساعد في معرفة ما هو جديد ومناسب للمنظمة.

٣. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

أ. **براعة الاستكشاف:** يُشير الاستكشاف الى اكتشاف منتجات وموارد ومعرفة جديد، ويرتبط بالتغيرات الجذرية والتعلم عن طريق التجريب (Sinha,2015:313). وهذا يعني ان براعة الاستكشاف تتضمن ايجاد الادراك الجديد والابتعاد عن التقنيات والمهارات الحالية والبحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة والبحث المتنوع لإيجاد الحلول الجديدة للمشاكل، وهذا ما يمنح الجامعات فرصة القدرة للتعامل مع البيئات المتغيرة وفتح طريق امامها لفرص عمل جديدة (Hassouneh,et.al.,2019:173).

ب. **براعة الاستغلال:** تم تحديد الاستغلال بمصطلحات (الصقل والتحسين والاتساق والخبرة والاختيار والانتاج والكفاءة والتنفيذ) (winker,2021:7). ويُشير إلى الاستفادة من الموارد الحالية والتحسين والتوحيد وزيادة الكفاءة في استخدام المعرفة أثناء استكشاف الطريقة التي تبحث بها الشركات عن فرص جديدة والخروج من "منطقة الراحة" عن طريق متابعة التغيير المخاطرة والتجريب (Gastaldi,et.al.,2022:3).

المبحث الثالث

أولاً. الاطار الميداني للدراسة

قامت الباحثة بإجراء اختبار الفاكرونباخ Cronbach Alpha للاتساق الداخلي الذي يقيس مدى موثوقية الفقرات التي تضمنتها متغيرات دراسة، وعلى الرغم من أن قواعد القيمة الواجب حصول عليها تكون غير محددة، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يُعد من ناحية التطبيقية أمراً مقبولاً والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) اختبار ثبات الاستبانة باستخدام (الفاكرونباخ)

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
أ	القيادة الواعية		32
١	الوعي الذاتي	8	0.945
٢	الوعي والشعور بالآخرين	8	0.942
٣	الوعي المعرفي	8	0.941
٤	الوعي بالموقف	8	0.939
ب	البراعة الاستراتيجية		16
١	استراتيجية الاستكشاف	8	0.939
٢	براعة الاستغلال	8	0.941
	الاستبانة ككل	72	0.941

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V25).

ويدل النتائج في الجدول (4) أن معامل الثبات بصورة عامة بلغت (0.941)، ويدل على أن درجة الثبات عالية للاداء. وفيما يخص ثبات الابعاد تتراوح بين (0.939-0.945)، وهذا يدل على موثوقه عالية بالتالي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ الميداني للبحث.

ثانياً: اختبار فرضيات العلاقة:

يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة، إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها.

١. الفرضية الأولى Ha1:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعه كركوك.

الجدول (5) نتائج الارتباط بين القيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية

على المستوى الكلي	القيادة الواعية				المتغير التابع
	الوعي بالموقف	الوعي المعرفي	الوعي والشعور بالآخرين	الوعي الذاتي	
**0.705	**0.635	**0.593	**0.650	**0.608	البراعة الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
					N
					119

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.21).

ونلاحظ من الجدول (5):

أ. على المستوى الكلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الواعية والبراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) عند مستوى معنوية أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وهي قيمة ايجابية تؤثر قوة العلاقة بين القيادة الواعية

والبراعة الاستراتيجية، ويدل هذا على أنه كلما تمتعت القيادة الأكاديمية في الجامعة كركوك بممارسة القيادة الواعية، كلما أدى ذلك إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين العاملين في جامعة كركوك.

ب. **على مستوى الجزئي:** تُشير النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الواعية والبراعة الاستراتيجية ككل في جامعة كركوك، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط مرتبة بحسب قوة ارتباط الأبعاد (الوعي والشعور بالآخرين، الوعي بالموقف، الوعي الذاتي، الوعي المعرفي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.650) و(0.635) و(0.608) و(0.953) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (أقل من 0.05)، وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرات أي كلما ازداد الاهتمام وممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الواعية كلما أدى إلى ارتفاع البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، أما بخصوص قوة علاقة الارتباط بين نتائج الدراسة فإن أعلى قيمة ارتباط كانت بين الوعي والشعور بالآخرين والبراعة الاستراتيجية بقيمة (0.650) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل (0.05). وعليه تقبل الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة الاستراتيجية في جامعه كركوك.

٢. اختبار الفرضية الثانية Ha2:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكما موضحة نتائجها في الجدول (6).

الجدول (6) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير للقيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية				متغير مستجيب	
P* الدالة الاحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀
0.000	*7.477	*55.908	0.323	0.569	0.912
0.000	*8.586	*73.714	0.387	0.622	0.737
0.000	*6.926	*47.965	0.291	0.539	0.631
0.000	*7.596	*7.704	0.330	0.575	0.605
0.000	*9.549	*91.190	0.438	0.662	0.929
*P ≤ 0.05	(1.984) T الجدولية	(3.94) F الجدولية	df (1,117)		N=119

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول (6):

أ. **على المستوى الكلي:** تُشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ إن مجموع ما تفسره القيادة الواعية بشكل كلي وفقاً لقيمة (R²) قد بلغ نحو (43.8%)، في حين أن (56.2%) من التغيرات السائدة في البراعة الاستراتيجية تعود إلى عوامل خارجية أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.662) التي تدل على أنه إذا ازداد ممارسة القيادة الواعية من قبل القيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن البراعة الاستراتيجية لديهم ستزداد بمقدار (0.662)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (91.190) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتي حرية (1,117) وضمن مستوى المعنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.549) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة

(1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات القيادة الواعية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة كركوك لتأثيرها الواضح في تعزيز البراعة الاستراتيجية لديهم.

ب. على مستوى الجزئي: تُشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لجميع أبعاد القيادة الواعية في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، إذ إنَّ مجموع ما تفسره هذا الأبعاد وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ على النحو الآتي بالترتيب حسب القوة التفسيرية للأبعاد (الوعي والشعور بالآخرين، الوعي بالموقف، الوعي الذاتي، الوعي المعرفي) (38.7%، 33%، 32.3%، 29.1%) على التوالي من التغيرات الحاصلة في البراعة الاستراتيجية تعود إلى مؤشرات أو عوامل ممارسة القيادة الأكاديمية في جامعة كركوك لخصائص القيادة الواعية، وما يدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) للأبعاد (الوعي والشعور بالآخرين، الوعي بالموقف، الوعي الذاتي، الوعي المعرفي) والبالغة (0.622، 0.575، 0.569، 0.539) على التوالي التي تدل على أنه إذا ازداد ممارسة أبعاد القيادة الواعية بمقدار وحدة واحدة فإنَّ متغير البراعة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ستزداد بمقدار (0.622، 0.575، 0.569، 0.539) وحدة على التوالي لجميع الأبعاد، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,117) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والتي هي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، ويتضح لنا مما تقدم من علاقة تأثير للقيادة الواعية بأبعاده في البراعة الاستراتيجية، أنَّ أكثر أبعاد القيادة الواعية تأثيراً في البراعة الاستراتيجية هو (الوعي والشعور بالآخرين) عن بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى للمتغير، وبالتالي تقبل الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الواعية على المستوى الكلي والجزئي في البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

أ. استنتاجات جانب النظري:

١. إن القيادة الواعية كنمط قيادي يتمتع بالحداثة النسبية بوصفه يهدف إلى تتبع مسار التنمية البشرية وإطلاق العنان للقدرات العقلية والعاطفية نحو الآخرين ومواقفهم، وله دور كبير في فاعلية المنظمات التعليمية في رؤية الواقع من كل نواحيه عن طريق امتلاكهم الوعي، والقدرة على جعل هذا الواقع أكثر توافقاً مع طبيعة الممارسات والإجراءات وخاصة فيما يتعلق بتقديم ما هو أفضل.

٢. إن المنظمات التي استطاعت التعامل في تحقيق التوازن بين مضامين براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال والاعتراف بهما كثنائيات ضرورية تمكنت من الحصول على تقدم كبير مقارنة بالمنظمات الأخرى أو المنافسين الآخرين.

ب. استنتاجات جانب العملي:

١. وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الواعية والبراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك. أي أنه كلما اهتمت إدارة الجامعة في ممارسة استراتيجيات القيادة الواعية من حيث ادراك الفكر والتدفق المعرفي ومشاركته مع العاملين لزيادة المعرفة بشكل شامل ومراعاة عواطف ومشاعر الأفراد

والتواصل والتفاعل معهم كلما أدى إلى ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

٢. وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الواعية وابعادها في البراعة الاستراتيجية في الجامعة كركوك، اي ان القيادات الاكاديمية التي تحرص على ممارسة استراتيجيات القيادة الواعية عن طريق فهم الجوانب الذهنية والعاطفية للذات والآخرين والانماط المتبعة في سير الأنشطة الوظيفية والتأثير في العاملين من خيار خيارات مدروسة قائمة على التفكير بالمواقف والحقائق من شأنها ان تساهم في تعزيز البراعة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعة المبحوث.

ثانياً: التوصيات:

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة عدم الالتزام القيادات الاكاديمية في جامعة كركوك في الاهتمام بالوعي الذاتي عن طريق ممارسة التقاليد والمناسبات الاكاديمية والاحتفال بها.

* آلية عمل:

أ. تشجيع القيادات الأكاديمية على تقبل النقد الصريح للسلوكيات عن طريق المشاركة في مناقشات علمية بين الكوادر التدريسية الكفاء.

ب. تحديد الأخطاء والعمل على معالجتها عند صنع القرارات لبناء شخصية ذاتية تكون قادرة على تحليل الاقوال والافعال باستمرار قبل حدوثها بكل انسيابية.

٢. حث إدارة جامعة كركوك على دعم أعضاء هيئة التدريس والخذ في الاعتبار توجهاتهم حتى وان اختلفت معهم في الرأي.

* آلية عمل:

أ. تحديد احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس بشكل جيد عن طريق التركيز على مقترحاتهم بصورة أفضل.

ب. زيادة مساحة المشاركة لأعضاء هيئة التدريس للبحث عن التفاهم المتبادل لزيادة الثقة والأمانة في الأداء الأكاديمي بشكل كامل.

٣. وضع استراتيجية ملائمة لتشجيع حالات التطلع لدى القيادات الاكاديمية من اظهار الاحكام السليمة عند اتخاذ القرارات.

* آلية عمل:

أ. الاستغلال الأمثل لجميع المعلومات المتاحة عن طريق الميل إلى الآراء العلمية في معالجة المشاكل التي تعترض العلم قبل أي قرار يتم اتخاذه.

ب. وضع جميع المعلومات في متناول يد القيادات الاكاديمية للتمكن من تنظيمها بشكل جيد للتعرف على نوع المعلومة المهمة لصنع القرار.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. اسماعيل، هادي خليل وخالد، كرين مصطفى، (٢٠٢١)، "دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك"، المجلة الاكاديمية للجامعة نوروز، المجلد (١٠)، العدد (١).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

2. Jones, V. L. (2012). In search of conscious leadership: A qualitative study of postsecondary educational leadership practices, Doctoral dissertation, San Diego State University.
3. Larssen, A. O. (2017). Balancing the Paradox of Exploration and Exploitation in a Digital Business Unit, Master's thesis, NTNU, Norwegian University of Science and Technology.
4. Nicholls, T. (2019). The perceived impact of spiritual consciousness on leadership performance, Doctoral dissertation, University Of South Africa.
5. Voss, C.A. (2017). The narrative journey of the conscious leader, Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
6. Winkler, J. H. (2021). From static to dynamic ambidexterity: switches between different modes over time/Author Johannes Heinz Winkler, Doctoral dissertation, Universität Linz.
7. Abed, A. A., Alhilawy, A. H. O., & Bareas, A. K. (2020). The Impact of Inspirational leadership on Strategic Ambidexterity. *Transylvanian Review*, 27(47).
8. Ahmad, M. A., & Bashqaly, M. M. (2019). Diagnosis of the relationship between employees empowerment and strategic dexterity: A survey of the views of a sample of teaching staff at the Cihan University. *Academic Journal of Nawroz University*, 8(3), 102-118.
9. Ahmed, S. F. (2022). The effect of the relationship between Conscious Leadership and Proactive Sustainability Strategy in Enhancing the Organization Reputation Strategically: An analytical Study in the Private Banking Sector. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1), 205-224.
10. Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096.
11. Bakti, R., & Hartono, S. (2022). The Influence of Transformational Leadership and work Discipline on the Work Performance of Education Service Employees. *Multicultural Education*, 8(01), 109-125.
12. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569.
13. Caserta, R. J., & Abrams, L. (2007). The relevance of situation awareness in older adults' cognitive functioning: A review. *European Review of Aging and Physical Activity*, 4(1), 3-13.
14. Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187.
15. Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing customer engagement through consciousness. *Journal of Retailing*, 93(1), 55-64.
16. Hassouneh, I. A., Altememi, A. F., & Alkshali, S. J. (2019). Transformational Leadership and its Impact on Exploratory and Exploitative Innovation: Field Study of Jordanian Detergent Manufacturing Companies. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, 16(2), 161-182.
17. Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D., & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1), 36-49.
18. Jain, D., Tiwari, G. K., & Awasthi, I. D. (2017). Impact of metacognitive awareness on academic adjustment and academic outcome of the students. *International Journal of Indian Psychology*, 5(1), 123-138.

19. Marinčič, D., & Marič, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. *Škola biznisa*, (1), 175-186.
20. Musigire, S. (2017). Market Orientation and Competitive Advantage: Mediating Role of Strategic Ambidexterity. *ORSEA JOURNAL*, 6(1).
21. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda. *African Journal of Business Management*, 11(4), 74-83.
22. Ogrean, C. (2016). Solving Strategic Paradoxes through Organizational Ambidexterity- A Foray into the Literature. *Studies in Business and Economics*, 11(2).
23. Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: a review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323.
24. Turner, J. A., Klerkx, L., White, T., Nelson, T., Everett-Hincks, J., Mackay, A., & Botha, N. (2017). Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation. *Land use policy*, 68, 503-523.
25. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652.
26. Shea, Robert (2014), "White Paper: The Clarity Framework™ A Fresh Approach to Organizational Performance" Strategies Corporation GP, World Headquarters.