



**The impact of Ambidextrous leadership in the culture of continuing learning: Analytical  
research for the opinions of administrative leaders at the University of Babylon**

**\*تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر : بحث تحليلي لآراء القيادات الادارية في جامعة بابل**

**\*\* أ.د. بشار عباس الحميري**

**\*\* محمد فخري برتو**

**Abstract:**

The current research sought to measure the effect of skillful leadership with its dimensions represented by (open leadership, closed leadership, flexibility of switching) and after (the culture of continuous learning), as it adopted in its theoretical framework the skillful leadership of the independent variable and the culture of continuous learning the dependent variable.

The sample: Through the use of the intentional sample, (120) questionnaires were distributed to the administrative leaders at the University of Babylon, and all of them were retrieved, as the response rate reached (100%). Exploratory and confirmatory factor analysis, response intensity, standard deviation, simple correlation coefficient, multiple regression coefficient, T-scale, F-test). By relying on programs (AMOS V.23), (spss.v23).

Importance: The research derives its importance from the nature of the variables that it dealt with, by consolidating the conviction among the respondents (University of Babylon) of the importance of adopting the concept of skillful leadership and its dimensions and other reflections in improving the culture of continuous learning.

\*بحث مستل.

\*\*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

**المستخلص :** سعى البحث الحالي الى قياس تأثير القيادة البارعة بأبعادها المتمثلة بـ(القيادة المفتوحة، القيادة المنغلقة، مرونة التبديل) وبعد (ثقافة التعلم المستمر) ، اذ انه تبنى في اطاره النظري القيادة البارعة المتغير المستقل وثقافة التعلم المستمر المتغير التابع.

العينة: من خلال استعمال العينة القصدية وزعت (١٢٠) استمارة استبانة على القيادات الادارية في جامعة بابل وقد تم استرجاعها جميعاً، إذ أن نسبة الاستجابة بلغت (١٠٠%) ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات تم استعمال عدداً من الاساليب الاحصائية وهي: ( اختبار الفاكرونباخ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار المتعدد، ومقياس T، اختبار F). عن طريق الاعتماد على البرامج (AMOS V.23)، (spss.v23) الاهمية: يستمد البحث اهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها، عبر ترسيخ القناعة لدى افراد العينة المبحوثة ( جامعة بابل) بأهمية تبني مفهوم القيادة البارعة وابعادها وما الى ذلك من انعكاس في تحسين ثقافة التعلم المستمر

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

### الاطار النظري - مفهوم القيادة البارعة

**اولاً:** مفهوم القيادة البارعة: ان مفهوم القيادة البارعة فقد حظي بتغيرات متعددة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل الدراسة، في وصفها لنمط القيادة بمجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الادارة وكذلك بانه تعبير عن تصرفات القادة اتجاه جميع اطراف الموقف الذي يواجه والاهداف المرتبطة بهذا الموقف، ، وعليه لا بد من ان يتمتع القائد الاداري البارع بصلاحيات رسمية وشرعية ويمنح له القوانين واللوائح النفاذة في المنظمة فضلا عن تمتع القائد البارع بالقوة الذاتية التي تستمد من الخبرة والقابلية على اقناع الاخرين بخلق الثقة المتبادلة بينهم بدلا من الاعتماد على الاكراه لتحقيق اهداف محددة( رشيد ، واخرون ، ٢٠١٢ : ١٢٠)، ونلاحظ أن تطور القيادة البارعة قد ظهرت بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعا لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الانشطة التي تتطلبها المنظمة، لضمان جودة تحقيق الاهداف، ولتوظيف اساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابداع وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات، فالسلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها

على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد، لذا يؤدي كبار المديرون دوراً حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الابداع وتحقيق الاهداف (التميمي: ٢٠١٩، ٤٧).

وظهر مصطلح القيادة البارعة لاستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة في عام (٢٠٠٤) ثم تم طور على يد (Vera & Crossan) اللذان ادعيا على أن هناك حاجة لأسلوب قيادة مشترك حيث تزدهر عملية التعلم التنظيمي في أوقات محددة في ظل القيادة التحويلية وفي أوقات أخرى تكون أكثر افادة في ظل القيادة التحويلية (مزر، ٢٠١٧، ٤٥: 204) (Crossan, 2004).

**ثانياً:** ابعاد القيادة البارعة: وقد اشار العديد من الباحثين عن طريق عرض مفهوم القيادة البارعة أنها تمثل عدداً من السلوكيات القيادية (المنفتحة - المنغلقة) والتي يقوم بها القادة لتدعيم أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين. وبعبارة أخرى فإن القيادة البارعة تتضمن نوعين من(الابعاد) وهما: سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب كل من: (رشيد العطوى ، ٢٠١٢ : ٣٧ ؛ Yuki , 2012 : 77 ؛ 5 5 : 2015 ؛ Ruhnke & Mulder , 2015 : 37 ؛ Coleman, 2016).

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

١-سلوكيات القيادة المنفتحة: يُشار إلى سلوك القيادة المنفتحة على أنه سلوك القائد الذي يزيد من التباين في سلوك المرؤوسين من خلال تشجيعهم على القيام بالأشياء علي نحو مختلف ، وتزويد المرؤوسين بفرصة للتفكير والعمل المستقل ، ودعم محاولات المرؤوسين للطعن في الوضع الراهن( Tabesh et al.,2019:67) ، يعرف السلوك المنفتح للقائد بأنه مجموعة السلوكيات المنفتحة غير المحددة لأداء الأعمال التي تتضمن زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين مثل حثهم للعمل وتجريب الأشياء مختلفة فسخ المجال امام التفكير والانجاز المستقل هو تحفيز التفكير بقصد زيارة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء تشجيع الوسائل البديلة .(مزر، ٢٠١٧ : ٤٨).١-سلوكيات القيادة المنغلقة:يعرّف (Brun,2016:4) القيادة المنغلقة بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع إرشادات محددة ، ومراقبة تحقيق الهدف، ويرى (داود,2019: 56) أن سلوكيات القيادة المنغلقة تمثل مجموعة القواعد والإجراءات أي العمل وفق قيود محددة من قبل القائد أي بمعنى تقليل التباين بين المرؤوسين ويضع الإجراءات والقواعد، التي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فهي تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط. وتعني (Ruhnke& Mulder,2015:5).

٢- مرونة التبدل: يرى كل من ( Rosing, et al.2011:968 ) ان مرونة التبدل هي من متطلبات الاستكشاف والاستغلال البديل بطريقة معقدة داخل عملية الابتكار. ولكي يكون القادة ماهرين، فإنه لا يكفي إظهار سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الاستكشاف والاستغلال. وهذا يعني أن سلوك القيادة المنفتحة هي وسيط للعلاقة بين سلوك القيادة المنغلقة والابتكار، والعكس صحيح،

ثالثاً: مفهوم البراعة والبراعة التنظيمية: أن كلمة البراعة (Ambidexterity) أصلها لاتيني مشتقة من كلمة (ambos)، والتي تعني "على حد سواء" ويعبر عن القدرة على استعمال الفرد لكلتا يديه بنفس السهولة او بالمهارة نفسها (Tempelaar, 2010: 1) ، وهذا ما اكده كل من ( Kathrin, 2015 & Hannes ) إذ اشار الى أن "البراعة هي القدرة على استعمال كلتا اليدين بالتساوي، وعبرة كلتا اليدين لها ثلاثة تفسيرات : التفسير الاول يوضح استعمال كلتا اليدين بشكل سلس مما يشير الى الاستعمال المزدوج، اما التفسير الثاني فيوضح (Tempelaar,2010:1) أن البراعة مهارة غير اعتيادية، في حين التفسير الثالث يشير الى انها حالة متقلبة ومتعددة الجهات . وأول من استعمل هذا المصطلح في مجال الاعمال هو (Duncan) في عام (١٩٧٦) والذي أكد على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقييم الابداعات مستقبلية (رشيد وجابر، ٢٠١٤: ١٣)، وأشار ( Pearce, 2013 ) (43-44:) الى الديناميات الإنسانية المختلفة التي تحتاج إلى الاهتمام المتمثلة ب: حل النزاعات، ومهارات التعامل مع الآخرين، وتبديل القواعد بين الهياكل، وإضفاء الطابع المؤسسي على الهياكل المزدوجة (أي إضفاء الشرعية على القيادة العليا).

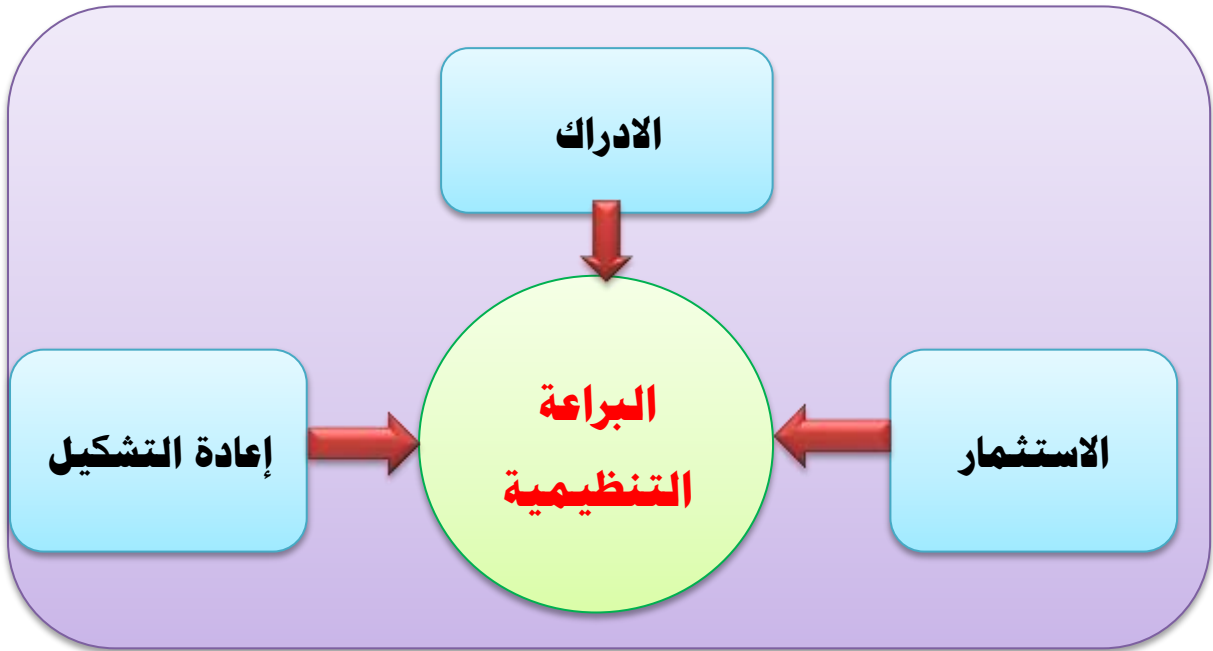
تعد البراعة آلية مناسبة للتكيف وتحقيق التوازن بين السعي للاستثمار والاستكشاف، وهي تعرف على انها المصطلح الموصف لوصف الادارة الفعالة لهذين الجانبين، اوهي القدرة على استمرار كل من الابتكار المتزايد والجذري في وقت واحد (رشيد وجابر، ٢٠١٤: ١٤). وقد بدأ الكثير من الباحثين باستعمال البراعة على اعتبار انها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزدوج للمنظمات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار (ابراهيم، ٢٠١٧: ٢١١).

ومن المنظور الاستراتيجي أوضح ( Bosak & Flood, 2016:32 ) بأن البراعة التنظيمية تمثل نموذجا ومدخلاً معاصراً في حقل الادارة الاستراتيجية، هدفه الاساس استثمار الفرص الحالية وتحديد التهديدات التنافسية التي تواجه المنظمة، وأشار ( رشيد وجابر ، ٢٠١٤ : ١١-١٢ ) بأن بعض الباحثين ركزوا على ما تؤول إليه البراعة التنظيمية من تأثير في أداء الاعمال، إذ أنها مزيج من الاستثمار و الاستكشاف وفق سلوك منظمي محدد يخدم متطلبات المنظمة من اداء العاملين. وقد، تم دراسة مصطلح البراعة التنظيمية في مجالات عدة بدأت من، (التعلم التنظيمي) ثم انتقلت الى مجالات بحثية اخرى مثل التكنولوجيا وادارة الابداع والتكيف التنظيمي، والتصميم التنظيمي والسلوك التنظيمي، وعلى الرغم من أن وضع الباحثين لمفهوم البراعة التنظيمية تم تناوله من منظورات مختلفة وفي مواقف، التي نجحت في

تحقيق مستوى عال من التوازن بين الاستثمار والاستكشاف في الوقت نفسه (بالمنظمات البارعة). وأشارت (الجنازرة ، ٢٠٢٠ : ٣٠) الى خصائص البراعة التنظيمية التي تمثلت بالآتي:

- ١- الادراك: وهو القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة الخارجية.
- ٢- الاستثمار: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، فبغيا اب الادراك لا يمكن استثمار الفرص.
- ٣- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات يتمثل ب القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية.

والشكل ( ١ ) يوضح هذه العملية:



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

الجنازرة، اسماء علي محمود، (٢٠٢٠)، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط :٣٠.

وأشار (Alghamdi,2018:1) أن القيادة البارعة هي مدى قدرة المنظمة على تعزيز الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التوازن فيما بينهما، وذكر ( Kassotaki , 2019 : 4 ) أن القيادة البارعة

تتضمن مجموعة معقدة من السلوكيات ، تلك المتعلقة بالتعقيد المعرفي والسلوكي، في حين يعرفه كل من ( Eida & Saeed,2020:165) القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى العاملين بواسطة تحسين سلوكيات العمل الداخلية. وعُرفت القيادة البارعة بتعريفات عدة اختلفت هذه التعريفات باختلاف آراء الباحثين الذين تناولوا هذا المصطلح. الجدول (١) يوضح التعريفات الخاصة مفاهيم القيادة البارعة

ت	اسم الباحث ، السنة، الصفحة	المفهوم
١	Yuki & Mahsud, 2010 :83	قدرة القادة على تكييف سلوكياتهم مع المتطلبات المتغيرة عن طريق اظهار سلوكيات محددة استجابة الى الظروف غير المتوقعة.
٢	(Rosing et al. 2011, 957)	القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية في الاتباع عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بمرونة بين تلك السلوكيات.
٣	Bledow & Mueller, 2011 : 43	تعزيز وتحفيز الإبداع بين المرؤسين والقدرة على تمكين سلوكيات الاستكشاف والاستثمار لديهم ، مع ضمان بقاء العمل مستقرًا.
٤	(رشيد والعطوي ٢٠١٢ : ١٧)	قابلية القائد على توزيع مهامه و موارده ووقته بين كل من الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بمهارة متساوية فلكي يكون القائد ناجحا يجب أن يمتلك القدرة على تنسيق وتوزيع الموارد بين المتطلبات الأعمال التقليدية و الأعمال الجديدة.
٥	(Voigt , 2014:6)	التوجه السلوكي للمديرين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستثمار خلال فترة زمنية محددة.

#### المصدر: اعداد الباحث استناداً الى ادبيات الدراسة.

رابعاً:- سمات القيادة البارعة:"تسير القيادة البارعة وفق سمات تظهر جلياً عن طريق ممارستها، لتبرز اهم السمات المتعلقة بالقيادة البارعة، عبر السمات الاساسية الموجودة في جميع القادة سواء كانت نابعة من الذات ام مكتسبة من البيئة، بالمقابل يمتلكون" سمات اكثر تحديا تعتمد على سماتهم الشخصية وسلوكهم فهم يتعاملون مع مواجهة تناقضات وتغييرات متواترة، وذلك بتعزيز" أنشطة الاستكشاف والاستثمار، ( التميمي، ٢٠١٩ : ٥٧). أذ يشترط أن يكون القائد أكثر إدراكاً وذا قدرة على التفكير التكاملي. ففي كتابه " The Opposable Mind"، يقدم (Martin& Owolabi , 2007:10) عدة أمثلة للقادة القادرين على التفكير التكاملي، حيث يشترك هؤلاء القادة في أنهم قادرون على الأخذ بنظر الاعتبار فكرتين متناقضتين في الوقت نفسه، اذ إن القادة الذين لديهم قناعة بأن الاستكشاف والاستثمار أو السلوكيات المنفتحة والمنغلقة.

وأشار (Rosing et al.,2011:200) إن هناك طريقتين رئيسيتين للوصول إلى القيادة البارعة. أولاً: قد يؤثر القادة بشكل مباشر في سلوك مرؤوسيهـم بواسطة السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقة. وللعمل ضمن هذه الاستراتيجية، لذا نحن بحاجة إلى معرفة المتطلبات الأساسية للقيام بذلك. ثانياً: يمكن للقادة بدلاً من ذلك التأثير بشكل غير مباشر على مرؤوسيهـم في خلق ثقافة أو مناخ مفيد لأنشطة الاستكشاف والاستثمار. ومن ثم نحتاج إلى معرفة نوع الثقافة أو المناخ الذي قد يكون مناسباً. فالطريقة الأولى التي ذكرها تعتمد على الذكاء العاطفي للقائد والذي يمكّن القادة من فهم وتوجيه عواطف المرؤوسين المرتبطين بعملية الإبداع، لذلك قد يكون من المفيد أن يكون الذكاء العاطفي حساساً لهذا النوع من السلوك القيادي، (Zhou & (Jafri et al.,2016:55) (George,2009:20). والطريقة الثانية للوصول للقيادة البارعة هي الطريقة غير المباشرة أكثر لتشجيع كل من الاستكشاف والاستثمار لدى المرؤوسين من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وفريق العمل، ويعني ذلك أن القائد قد ينشئ ثقافة تنظيمية أو جماعية تكون مفيدة لكل من الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية (Rosing et al.,2011:201).

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

١- تأثير خبرة العمل السابقة والمعرفة الواسعة للأفراد العاملين في سلوكهم تجاه القيادة البارعة، لذلك يعمل الأفراد على تطوير خبراتهم في العمل، بحيث يكونون في مواقف الإدراك الشخصي المتصورة والمهيمنة تجاه التعلم،

٢- الاستعمال المترامز لطريقتين متناقضتين، لكنهما متكاملتين، مما يجبر القائد البارع على أداء مهمة صعبة، وهي تبني خصائص وأساليب القيادة التحويلية والمتبادلة على حدٍ سواء،

- ٤- تتمثل تحديات القيادة البارعة في فشل المنظمات في مواجهة التغيير الذي يحدث في مختلف المجالات التي تمثلها (أشكال الحياة الطبيعية أو الوظيفية أو الصناعية)،
- ٥- تواجه القيادة البارعة صعوبة في اغتنام هذه الفرص نتيجة التركيز العالي في الأعمال الحالية، وقد تتطلب فرص النمو الجديدة قدرات وقابليات غير الموجودة في المنظمة في الوقت الحالي، ومن متطلبات القيادة البارعة التفكير على المدى القصير والطويل، المتطلبات(Probst,2011:336-337).

سادساً: ثقافة التعلم المستمر: هو تعليم وتدريب العاملين الهدف منه هو تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل". كما انه "عبارة عن أنشطة تعليمية تهدف إلى إيصال المعلومات والمهارات الصحيحة والحديثة بطريقة جيدة لتصل إلى كافة فئات العاملين كلاً في تخصصه" (مهدي، ٢٠٢٠: ١)، وينبغي ان يسعى العاملون الى البحث عن سبل المعرفة باستمرار للوصول الى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل ولعل من اهم جوانب التعليم والاعتراف بأن بناء منظمة عالية الاداء هي عملية مستمرة لا تنتهي ابداً، فالمنظمة بدون ثقافة التعلم المستمر لا يمكن لموظفيها ان يصلوا إلى إمكاناتهم الكاملة، من ناحية أخرى، وهذا يحافظ على مشاركة العاملين في التعلّم المستمر والرحلة المستمرة نحو التفوّق في المنظمات عالية الأداء، وأشكال أخرى التي تتيح التعلّم بالسرعة التي تناسبهم وفي الوقت المناسب. والتركيز على المجالات التي ستبني قدرتهم على الأداء بشكل فعال (Nicole, 2005:2-5) ويقوم على مبدأ التعلّم مدى الحياة، حيث يتعلّم الشخص فيه مجموعة من المهارات والمعارف الجديدة، أو يُطوّر المهارات الموجودة لدى الأفراد في مجال معيّن، ويُشار إلى أنّ التعليم المستمرّ وسيلة للوصول إلى القدرات الكاملة، وتحقيق الذات، والحفاظ على رغبة الفرد في اكتساب معرفة جديدة خارج نظام التعليم الرسمي وبالتالي مساهمته في نجاح الحياة العمليّة للأفراد(Probst,2011:336-33) يعود التعليم المستمرّ بالنفع على المنظمات والشركات، إذ إنّها أداة للابتكار، وفرصة لتحسين أداء الموظفين، فكلما ازداد عدد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة ازدادت قدراتهم في العمل وبالتالي ستزداد مساهمتهم في نجاح المنظمة، كما يؤكّد التعليم المستمرّ على تقدير الشركة لموظفيها، وجديتها في التطوير الوظيفي لهم، وبالتالي ترتفع نسبة رضا الموظفين عن عملهم، (Schindler, 2015 : 26).

### منهجية البحث:

مشكلة البحث: تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تغييرات متسارعة فرضت ضغوطا كبيرة على المنظمات بمختلف انواعها في سعيها لتعزيز تنافسيّتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف، إذ أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيداً على المستويين العربي والعالمية، فمهما أحكمت المنظمات خططها ودرست

الظروف وأدرك القادة المتغيرات البيئية فأنهم لا يستطيعون أن يحكموا بأن هامش المخاطرة لديهم أصبح صفر مما فرض تحديات كبيرة امام المنظمات التي تعيش في هذه البيئة، وفي هذا الشأن مما لاشك فيه أن بيئة التعليم العالي في العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من الجامعات تعيش حالة من التناقض يرجع بعضها الى حاجة تلك الجامعات لممارسة انشطتها التقليدية التي تتمثل (بالتدريس والبحث الاكاديمي)، البارعة وما لهذا الاهتمام من تأثير في وثقافة التعلم المستمر ؟ وفي ضوء ذلك يمكن ان تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

١- هل تمتلك القيادات الادارية في جامعة بابل تصوراً واضحاً حول مفهومي القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر ؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر؟

٣- ما طبيعة علاقة التأثير بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر ؟

٤- ما مدى تطبيق جامعة بابل عينة الدراسة لمفهومي القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر

**اهميته البحث:** تتجسد اهمية البحث الحالي في كل مما يأتي:-

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

٢- تتجلى أهميته في كونه اول بحث ميداني تناول العلاقة بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر في كليات جامعة بابل على حد علم الباحث.

٣- تتمثل اهمية البحث بالقناعة التي تتوفر لأفراد العينة المبحوثة (جامعة بابل) .

**اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

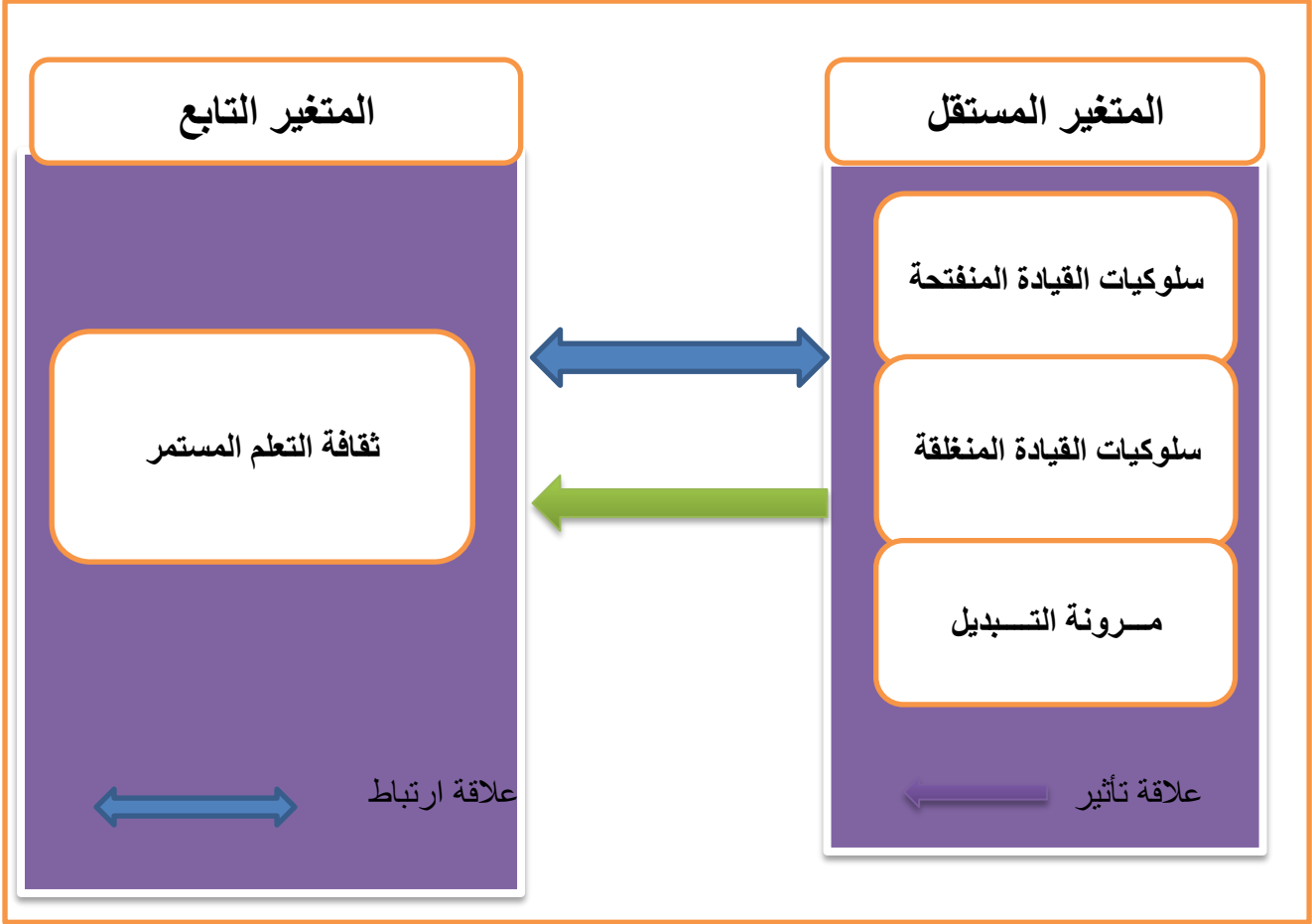
١- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.

٢- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث ( رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها لمفاهيم القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر).

٣- اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر.

**رابعاً:- مخطط البحث الفرضي:** استناداً الى الادبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث ( القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر) تبلور لدى الباحث تصوراً عن المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات البحث الحالية بالشكل يدعم مشكلة البحث ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في الشكل (٢)، والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- ١- المتغير المستقل (القيادة البارعة): وتتمثل ابعادها الفرعية بـ ( سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، ومرونة التبديل).
- ٢- المتغير التابع (ثقافة التعلم المستمر).



الشكل ( ٢ ) المخطط الفرضي للبحث - المصدر: من اعداد الباحث

#### الجانب التطبيقي للبحث - المطلب الأول : اختبار اداة القياس:

أولاً: ثبات و صدق أداة قياس البحث : ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203) . ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس ( Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠,٦٠) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (٠,٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠,٨٠) فاكثر.

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257 . معاملات الثبات والصدق القيادة البارعة

### جدول (٢) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغير القيادة البارعة

ت	الابعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	سلوكيات القيادة المتفتحة	٠,٨٨٤	٠,٩٤٠
٢	سلوكيات القيادة المغلقة	٠,٨٦١	٠,٩٢٧
٣	مرونة التبدل	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
	القيادة البارعة	٠,٩٥٤	٠,٩٧٦

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول ( ٢ ) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغير القيادة البارعة بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائياً.١-معاملات الثبات والصدق لمتغير ثقافة التعليم المستمر

### جدول(٣) قيم معامل الثبات والصدق لمتغير ثقافة التعليم المستمر

ت	المتغير	ثبات المقياس	صدق المقياس
	ثقافة التعليم المستمر	٠,٩٣٧	٠,٩٦٧

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول ( ٣ ) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغير ثقافة التعليم المستمر بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات بُعد اخضاعها الى اختبار الثبات ، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي ( Parametric statistics ) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً(Normally distribution) ،وإذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع

للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132). وأشار (Field,2009:329) الى ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (30) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان n تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة البحث هو (120) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0,11) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (1%) ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

#### ١- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات القيادة البارعة

جدول ( ٤ ) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل القيادة البارعة

ت	البُعد	Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
١	سلوكيات القيادة المنفتحة	٠,١٩	٠,١١	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٢	سلوكيات القيادة المنغلقة	٠,٢٠	٠,١١	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٣	مرونة التبديل	٠,٢١	٠,١١	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	ثقافة التعليم المستمر	٠,١٩	٠,١١	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول ( ٤ ) ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة البارعة) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي .

#### ٢- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات ثقافة التعليم المستمر

جدول ( ٥ ) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع ثقافة التعليم المستمر

المتغير	Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
القيادة البارعة	٠,٢١	٠,٠٧	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول ( ٥ ) ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (ثقافة التعليم المستمر) تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

**المطلب الثاني :** توصيف متغيرات البحث وتشخيصها : تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (٥-١ = ٤)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥)  $(٥ \div ٤ = ٠,٨٠)$ . وبُعد ذلك يضاف (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥). وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry,2004:15)

١ - ١,٨٠ : منخفض جداً

١,٨١ - ٢,٦٠ : منخفض

٢,٦١ - ٣,٤٠ : معتدل

٣,٤١ - ٤,٢٠ : مرتفع

٤,٢١ - ٥,٠٠ : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية :

**أولاً :** عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص القيادة البارعة - سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال احتساب قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي:

## جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير ثقافة التعليم المستمر

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.43	1.34	39.06	68
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	3.64	1.19	32.75	73
3	مرونة التبديل	3.44	1.39	40.50	69
71	القيادة البارعة	3.52	1.25	35.65	71

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح لنا من الجدول (٦) ان متغير القيادة البارعة حقق وسطاً حسابياً موزوناً (٣,٥٢) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,٢٥) ومعامل اختلاف (٣٥,٦٥%) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في المديرية قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (٧١%).

١. سلوكيات القيادة المنفتحة: حقق البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٦٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٤)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (٣٩,٠٦%) . مما تقدم يتضح ان سلوكيات القيادة المنفتحة متوافر في المديرية عينة البحث.

٢. سلوكيات القيادة المنغلقة: حقق البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٤) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٧٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,١٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٢,٧٥%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان البعد متوافر في المديرية.

٣. مرونة التبديل: حقق البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٤) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (٦٩%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٤٠,٥٠%) مما تقدم نستنتج ان المديرية تهتم بعمليات مرونة التبديل.

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص ثقافة التعليم المستمر

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال احتساب قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة وكما مبين في الجدول الاتي

## جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير ثقافة التعليم المستمر

الايعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
ثقافة التعليم المستمر	3.50	1.27	36.11	70

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح لنا من الجدول ( ٧ ) ان متغير ثقافة التعليم المستمر حقق وسطاً حسابياً موزوناً (٣,٥٠) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,٢٧) ومعامل اختلاف (٣٦,١١%) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في المديرية قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (٧٠%).

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

**أولاً :** اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين القيادة البارعة وثقافة التعليم المستمر) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر)

ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة وثقافة التعلم المستمر.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة وثقافة التعلم المستمر.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التبدل وثقافة التعلم المستمر.

يظهر الجدول ( ٧ ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول ( ٧ ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (١٢٠) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (٥%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (١%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1977:79-81)، وكالاتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٣٠ الى ٠,٤٩).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٥ الى ١).

#### جدول ( ٨ ) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( فرضية الارتباط )

		سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوكيات القيادة المنغلقة	مرونة التبدل	القيادة البارعة
ثقافة التعلم المستمر	Pearson Correlation	**٠,٥٣٩	**٠,٥٣٧	**٠,٦٤٢	**٠,٦٣٣
	Sig. (2-tailed)	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	N	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج ( SPSS V.24 )

يظهر جدول ( ٨ ) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر ٠,٥٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين القيادة البارعة ومتغير ثقافة التعلم المستمر، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر بلغت قيمته (٠,٦٣٣) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen). وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من مرونة التبدل وثقافة التعلم المستمر ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٦٤٢) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة وثقافة التعلم المستمر ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٥٣٧) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen). وتدل النتائج المستحصلة من الجدول ( ٨ ) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر))ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر).

ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

١. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في ثقافة التعلم المستمر.
٢. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في ثقافة التعلم المستمر.
٣. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة التبدل في ثقافة التعلم المستمر.

جدول ( ٩ ) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر

ثقافة التعلم المستمر			المتغير التابع		
Sig	F	Sig	T	R <sup>2</sup>	B
0.000	86.21	0.000	9.28	0.40	0.63
0.000	52.82	0.000	7.26	0.29	0.53
0.000	52.13	0.000	7.22	0.28	0.54
0.000	74.73	0.000	8.64	0.36	0.61

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول ( ٩ ) :

أ. بلغ معامل انحدار متغير القيادة البارعة على ثقافة التعلم المستمر (٠,٦٣) وهذا يعني انه اذا تغير القيادة البارعة بمقدار وحدة واحدة فإن ثقافة التعلم المستمر سيزداد بمقدار (٦٣%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٩,٢٨) معنوية عند (٠,٠٠٠).

ب. ان القيادة البارعة يفسر ما نسبته (٤٠%) من التغيرات الحاصلة في ثقافة التعلم المستمر واما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي .

ج. علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة البالغة (٨٦,٢١) معنوية عند (٠,٠٠٠). وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر).

وعند الرجوع الى الجدول ( ٩ ) ولغرض اثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في ثقافة التعلم المستمر

يتبين من الجدول (٩) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٥٣) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ثقافة التعلم المستمر سيزداد بمقدار (٥٣%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٧,٢٦) معنوية عند (٠,٠٠٠)..  
 ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (٠,٢٩) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٢٩%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة التعلم المستمر ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧١%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.  
 ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٥٢,٨٢) معنوية عند (٠,٠٠٠).  
 عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول ( ٩ ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد سلوكيات القيادة المنفتحة في ثقافة التعلم المستمر))  
 الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في ثقافة التعلم المستمر يتبين من الجدول ( ٩ ) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٥٤) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ثقافة التعلم المستمر سيزداد بمقدار (٥٤%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٧,٢٢) معنوية عند (٠,٠٠٠).  
 ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (٠,٢٨) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٢٨%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة التعلم المستمر ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٢%) . نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٥٢,١٣) معنوية عند (٠,٠٠٠).  
 عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول ( ٩ ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المنغلقة في ثقافة التعلم المستمر)).

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة التبدل في ثقافة التعلم المستمر يتبين من الجدول ( ٩ ) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٦١) وهذا يعني اذا تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ثقافة التعلم المستمر سيزداد بمقدار (٦١%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٨,٦٤) معنوية عند (٠,٠٠٠).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (٠,٣٦) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (٩١%) من التغيرات التي تطرأ على ثقافة التعلم المستمر ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٤%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.  
ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٧٤,٧٣) معنوية عند (٠,٠٠٠).  
عليه يستدل الباحث من تحليل نتائج الجدول ( ٩ ) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة التبديل في ثقافة التعلم المستمر))

#### اولا:- الاستنتاجات:

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

- ١- تتمتع القيادات الإدارية في جامعة بابل بمستوى مرتفع من سلوكيات القيادة المنفتحة ، لكنها تعاني من ضعف في مجال إشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين .
- ٢- تركز القيادات الإدارية في جامعة بابل اثناء تعاملها مع المرؤوسين على سلوكيات القيادة المنغلقة بصورة اكبر من سلوكيات القيادة المنفتحة وتجلى ذلك بشكل واضح عن طريق توزيع المهام بينهم ،لكن هناك ضعفاً لدى القيادات المذكورة في مجال تنفيذ الخطط المرفوعة لا نجاز الأهداف المرسومة.
- ٣- تمتلك القيادات الإدارية في جامعة بابل الفهم الجيد لمفهوم الالتزام المتميز، وتجلى ذلك في التزام تلك القيادات بمبدأ العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ولكن ما زال هناك ضعف لدى المرؤوسين في مجال الكفاءة والمهنية العالية في العمل.
- ٤- يتضح من النتائج ان تعزيز ثقافة التعلم المستمر يستلزم التركيز على مرونة التبديل فقط.
- ٥- تسعى القيادات الإدارية في جامعة بابل الى تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال متابعة تلك الأنشطة باستمرار، ولكن وبالرغم من وجود وحدة تعليم مستمر الا انها تعاني من الضعف في مجال تلبية الحاجات التدريبية للمرؤوسين.

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

- ١- من الافضل اشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين في جامعة بابل لتجنب عدم تكراره وذلك من خلال:
  - أ- التعامل بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل .
  - ب- حث المرؤوسين على التعلم من الاخطاء من خلال اقامة دورات تدريبية توجه كيفية التعامل مع الاخطاء .
- ٢- ضرورة تنمية مهارات تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا من قبل القيادات الادارية في جامعة بابل عن طريق كل مما يأتي :
  - أ- تحديد الاجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الخطط المعلنة.
  - ب-وضع الية لمتابعة نسب انجاز الخطط الزمنية الموضوعة لإنجاز الاهداف.
- ٣- ينبغي للقيادات الادارية زيادة كفاءة المرؤوسين في العمل وذلك بالاتي :
  - أ - اقامة الدورات او ورش عمل دورياً لأن ذلك سيساهم في رفع كفاءة المرؤوسين عند انجاز المهام المكلفين بها .
  - ب - الحرص علي ضرورة اكتساب المرؤوسين للمعارف والمهارات اللازمة.
- ٤- لابد من تعزيز ثقافة الانفتاح على الاخرين للإفادة من تجاربهم والتعلم من خبراتهم.
  - أ- ينبغي زيادة اهتمام القيادات الادارية بالتركيز على مرونة التبديل فقط اذا ما أرادت ان تعزز من ثقافة التعلم المستمر .

#### ❖ المصادر العربية:

- ١- إبراهيم، مها صباح، (٢٠١٧)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد ١٢، العدد ٣٩.
- ٢- التميمي، نور جاسم محمد، (٢٠١٩)، "دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة" ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- ٣- الجنازرة، اسماء علي محمود، (٢٠٢٠)، "البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط : ٣٠.
- ٤- رشيد، صالح عبد الرضا، والعتوي، عامر علي حسين،(٢٠١٢)، "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية -الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي"، بحث منشور في مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.

- ٥- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (٢٠١٢)، "القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور، العراق.
- ٦- عبد الفتاح، عز حسن (٢٠٠٨)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ٧- مزهر، زينب حميد، (٢٠١٧)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
- ٨- مهدي، فاطمة عبد العباس، (٢٠٢٠)، "مقدمة التعليم المستمر"، جامعة المستنصرية، بغداد.

#### ❖ المصادر الأجنبية:

- 9-Ahlers, M., & Wilms, M. (2017), "Ambidextrous leadership in innovation": A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
- 10-Al-Eida<sup>1</sup>, M & Saeed ,N ,(2020) , " The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence": An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, Doha. Qatar. August 23, 9p163 URL: .v15n9 .
- 11-Alghamdi, Faris (2018)," Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance," Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol.7, no.1.
- 12-Bledow, R., Frese, Mueller M., Anderson, (2011), "Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture ". United Nations University Press, Paris ., 23.
- 13-Brun, Eric Christian, (2016), "Ambidexterity and Ambiguity: The Link Between Ambiguity Management and Contextual

Ambidexterity in Innovation" , International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 13, No. 4, pp.1-29.

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

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

16-Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). "Business research methods (12th edn)". Boston: McGraw-Hill.

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

18-Dewberry, Chris,(2004)."Statistical Methods for Organizational Research" :Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.

19-Field, A., (2009)." Discovering statistics using SPSS", 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

31-Schindler, Anna (2015), "Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors ,"for team innovative outcome in the case of management consultancies, this thesis is submitted as partial fulfillment for the award of Master of Science in Business Administration, University of Twente.pp.231-417.

32-Schindler, Anna (2015), "Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors ,"for team innovative outcome in the case of management consultancies, this thesis is submitted as partial fulfillment for the award of Master of Science in Business Administration, University of Twente.pp.231-417.

33-Sekrana,Uma (2003)."Research methods for business, A skill building approach",4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc.

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

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

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

37-Yukl Gary& Mahsud Rubina(2012), " Why flexible and adaptive leadership is essential, University at Albany", The State University of New York, Journal Practice and Research. 62(2):81

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