



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Ambidextrous leadership as an approach to enhancing strategic awareness: An exploratory study for a group of public telecommunications companies

Researcher: Lubna Qahtan Muhammad
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Lubna_Mohamed_ali15@gmail.com

Prof. Dr. Fadheela Salman Dawood
College of Administration and Economics
University of Baghdad

fadhielaslman@gmail.com

Abstract

The research aims to know the role of ambidextrous leadership in strategic awareness, and to indicate which of the two companies is the best in guiding and investing the dimensions of the concepts of (ambidextrous leadership) and (strategic awareness). But the problem faced by organizations working in the field of communications in the contemporary business environment with a digital orientation and economy The network of competition, the acceleration of electronic developments and poor access to resources, so the research focused on (the General Company for Communications and Informatics, the General Salam Company). As a community for research, as an intentional sample of the size of (273) people from the senior leaders of the public company was chosen. For Communications and Informatics and for the General Peace Company, which included a sample of administrative leaders (47) people, the comparative analytical descriptive approach was followed, and information and data were collected through a questionnaire. The program (SPSS, V.24) was used in the application of statistical methods. The research reached the most important results, which the interest of the senior leaders in the sample surveyed in the dimensions of ambidextrous leadership and strategic awareness. As well as the presence of a significant effect of ambidextrous leadership in the strategic awareness of the two companies, the research sample, and that there is a relationship a positive direct correlation between the ambidextrous leadership in the strategic awareness of the two companies, the research sample. The most important proposals included increasing interest in the perspective of awareness as a strategic area that contributes to achieving ambidextrous leadership in organizations.

Keywords: Ambidextrous leadership, Strategic Awareness, General Company for Communications and Informatics, General Salam Company.

القيادة البارعة مدخلا لتعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لمجموعة من شركات الاتصالات العامة

الباحثة: لبنى قحطان محمد علي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعه بغداد

أ.د. فضيلة سلمان داود

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعه بغداد

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي، وبيان أي الشركتين هي الأفضل في توجيه واستثمار أبعاد مفاهيم (القيادة البارعة) و(الوعي الاستراتيجي)، إلا أن المشكلة التي تواجهها المنظمات العاملة في مجال الاتصالات في بيئة الأعمال المعاصرة ذات التوجه الرقمي والاقتصاد الشبكي من حدة المنافسة وتسارع التطورات الالكترونية وضعف الحصول على الموارد، لذا ركز البحث على كل من (الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، شركة السلام العامة) كمجتمع للبحث، إذ تم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (273) شخصا من القيادات العليا من الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ولشركة السلام العامة إذ تضمنت عينة القيادات الادارية (47) شخص، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وجمعت المعلومات والبيانات عبر الاستبانة وتم استخدام البرنامج (SPSS, V.24) في تطبيق الأساليب الاحصائية، توصل البحث الى اهم النتائج وهو اهتمام القيادات العليا في العينة المبحوثة بأبعاد القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي، فضلا عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي للشركتين عينة البحث وإن هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة بين للقيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي للشركتين عينة البحث وتضمن أهم المقترحات زيادة الاهتمام بمنظور الوعي كمجال استراتيجي يسهم بتحقيق القيادة البارعة في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الوعي الاستراتيجي، الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، شركة السلام العامة.

المقدمة

تجسيدا لمنظور الارتقاء برأس المال البشري والذي يمكن تمكينه عبر القيادات التنظيمية البارعة والتي لا يمكن أن تلهم منظمات الأعمال إلا بفعل الوعي الاستراتيجي بكافة المدركات البيئية الداخلية والخارجية والذي يرتبط بمنظومة ادارية فاعلة تسودها الاطر الايجابية لبيئة العمل، لذا يجب على الشركات عينة البحث أن تسعى لتحقيق الاطر التنظيمية والعمليات التي تعزز البراعة بأبعادها كافة، يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور القيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي، ومعرفة أي من الأبعاد أكثر أهمية لشركتي مجتمع البحث، إذ تواجه الشركات مجتمع البحث المزيد من التحديات والتي تشكل من أكبر المجالات الاستراتيجية المعاصرة التي تركز عليها مقومات الحياة وتشتد فيها المنافسة على الأطر المحلية والعالمية وتتسارع فيها وتيرة التقدم التكنولوجي وتضمن المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني الإطار الفلسفي للبحث أما المبحث الثالث فتضمن الجانب التطبيقي وتضمن المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يهتم في هذا المبحث استعراض المنهجية العلمية للبحث والتي تضمنت مشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، والمخطط الفرضي للبحث، وفرضيات البحث.

أولاً. مشكلة البحث: بدأت فكرة البحث، عبر ملاحظة رئيسة، تتمثل بتردي أداء بعض القيادات الإدارية في شركتي عينة البحث (الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، شركة السلام العامة) التي تمثل مجتمع البحث، وتدني كفاءتها، وبمجالات واسعة، مقارنة بمثيلاتها، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي هل هنالك دور للقيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟ وما هو مستوى القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتمثل الأهمية العملية للبحث في كونه محاولة لإثارة اهتمام الشركات عينة البحث وقياداتها وأفرادها بسلوكيات والقيادة البارعة، والتي تمثل رأسمالها البشري من موجوداتها، لماله من قيمة بالغة في الارتقاء وبلوغ الأهداف التنظيمية، فضلاً عن أهمية تعزيز منظور الوعي بكافة تجلياته من النواحي الاستراتيجية وما تتضمنه من انعكاسات إيجابية تظهر تجلياتها على مجمل أعمال الشركات، والتي تتضمن:

أ. تستند أهمية البحث إلى أهمية الموضوع ومدى إمكانية تطبيقه في وزارة الاتصالات وتحديدًا في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية وشركة السلام العامة لتمهيد اعتماد الشركات لنهج الوعي الاستراتيجي ولتوظيف سلوكيات القيادة البارعة كقيمة جوهرية تعزز من المرتكزات الاستراتيجية المعاصرة لتوجهات الشركات المبحوثة.

ب. يسهم البحث في توجيه القيادات العليا في المنظمات المبحوثة إلى التعرف على مفاهيم وموضوعات البحث وأبعاد كل متغير من المتغيرات الرئيسية لتساعد في تخطي الصعاب والتحديات التي تواجه الشركات عينة البحث.

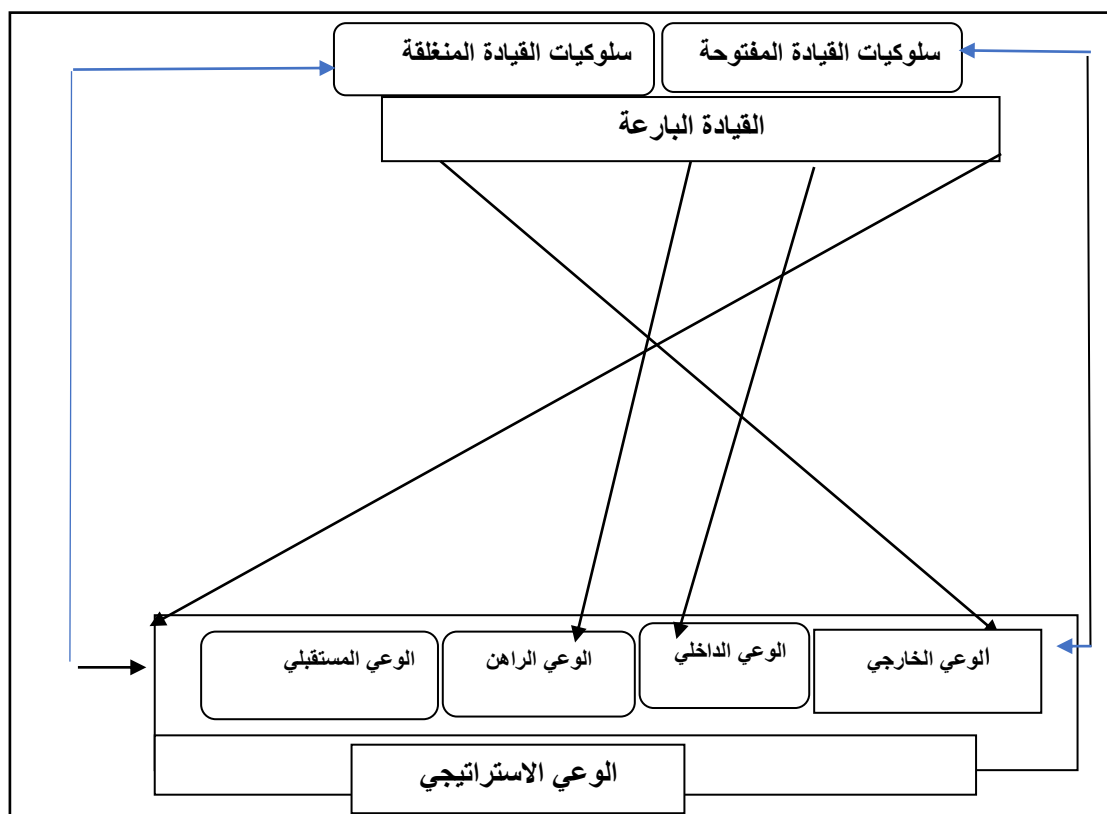
ج. تعزيز وتوجيه القيادات العليا بالأخذ بأبعاد الوعي الاستراتيجي (الداخلي والخارجي والوعي الحالي والمستقبلي) الذي يوقظ الهمم ويزيد من الانتباه للقادة والمديرين في الشركتين للأخذ بالمتغيرات والتكيف معها وتحديد مسارها وتوجهها الاستراتيجي مستقبلاً.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث لتجسيد الغرض الرئيس المتمثل بإمكانية معرفة الدور الذي تلعبه القيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي، وانطلاقاً من هذا الهدف يمكن اشتقاق الأهداف الفرعية:

١. تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي في العينة المبحوثة.
٢. إيجاد التشكيلة الأمثل والأفضل للأنماط القيادية البارعة، التي تسهم في رفع فاعلية الإدارة العليا للشركتين المبحوثة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمات، بصورة تتكامل الوعي الاستراتيجي.

٣. تحديد تأثير أنماط القيادة البارعة في مستوى أداء الشركات المبحوثة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال مدى أهمية سلوكيات القيادة البارعة في العمل وتوجيه العاملين، وهذا ما يمكن المنظمات المبحوثة في تحديد المزيج الأنسب لها، والذي يسهم في رفع مستوى أداء قياداتها الاستراتيجية.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي: يعد المخطط الفرضي مجالاً لتضمين العلاقات المنطقية للبحث بجوانبها الكمية والكيفية، والتي من خلالها يتم الخضوع للاختبارات بالاستناد للعلاقات المحددة في تساؤلات المشكلة والمتجسدة في فرضيات البحث، حيث تم اعداد المخطط الفرضي كما بينه الشكل رقم (١)، إلى تجسيد مخطط عام يتمثل بكافة العلاقات الرئيسة والفرعية للمشكلة والأهداف المتوقع احرازها وفق المتغيرات الآتية:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات البحث: تعد الفرضيات جانباً مهماً للبحث العلمي، حيث إنها تركز على المعلومات التي تجسد أبعاد وجودها والغاية التي يتم من خلالها احراز الأهداف العلمية المنشودة، في ضوء المشكلة البحثية وفي ظل الأسئلة المتضمنة من خلال المخطط الفرضي للبحث:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

٢. لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة البارعة في أبعاد الوعي الاستراتيجي (الخارجي، الداخلي، الوضع الراهن، المستقبلي) في المنظمات المبحوثة.

سادساً. عينة البحث وأساليبه: تم توزيع الاستبانة على القيادات الادارية (مدير عام، معاون مدير عام، رؤساء اقسام، مديرو الشعب) للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية الذي بلغ عددهم (273) شخصاً ولشركة السلام العامة عدد (47) شخص وفق قانون (هيربرت اركن)، واعتمدت الاستبانة بالحصول على البيانات للجانب العملي واشملت على ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول منها على المعلومات التي تضمنتها عينة البحث، تضمن الجزء الثاني على المقاييس ذات العلاقة بالقيادة البارعة وتضمن الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بالوعي الاستراتيجي، تبعاً لمقياس (Liker)، تحقق الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من السادة الخبراء في مجال العلوم الإدارية، وأخضعت لصدق المحتوى، حيث بلغت قيمة صدق الاستبانة (0.910) كما أجري عليها اختبارات الثبات وتضمنت نتائج جيدة بلغت (0.828).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم القيادة البارعة:

١. القيادة البارعة: تعد القيادة كظاهرة اهتمت بها كثير من فروع المعرفة التي وجدت منذ بدء الخليقة، ولكنها كعلم ونظريات ظهرت بعد آلاف السنين لنشوء هذه الظاهرة، إن مصطلح القيادة (Leadership) لم يظهر إلا في أواخر القرن السابع عشر الميلادي (Stogdill, 1974: 35)، تاريخياً يعود أصل كلمة البراعة (ambidexterity) إلى اللغة اللاتينية "فإن المقطع ambi" "يترجم إلى "اليمين" و dexter يترجم إلى "كلاهما"، وفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي، وبتطور الفكر الإداري أشارت الدراسات ذات الصلة كمفهوم عام تعني البراعة "قدرة الشخص على استخدام كلتا يديه بسهولة متساوية" (Rothaermel & Alexandre, 2004: 7) ولاحقاً تبنى منظرو التنظيم هذا المصطلح لوصف سلوك المنظمات لما له من أهمية استراتيجية أي تم تطوير هذا المصطلح في المجال التنظيمي على وجه الخصوص، ومن أجل تحقيق الفهم الأفضل لهذا الموضوع سيتم مناقشة تطور مفهوم القيادة البارعة حيث يتفق معظم العلماء على أن (Duncan) كان أول من صاغ مصطلح البراعة التنظيمية وبعد ذلك اعتمدته وتبنته الدراسات اللاحقة وأكد الباحثون أنه ومن أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، تحتاج المنظمات إلى النظر في هياكل مختلفة أو ادخال ابتكارات جديدة (Mickers, 2011: 1).

وقد استخدم المفهوم من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في المجالات التنظيمية مثل (Chandrasekaran, et al., 2012) والذين أشاروا إلى مفهوم البراعة كتوجه تنظيمي (Alcorne, 2020: 369)، وقد أكد (Duncan) أن المنظمة "يجب أن تكون حساسة من الناحية الاستراتيجية للتغييرات المهمة وأن تهتم أيضاً بأجراء انشطتها بأكثر الطرق فعالية (Vario, 2017: 32) وقد تم تطوير نموذج أولي للقيادة البارعة الذين ادعوا أن هناك حاجة لأسلوب قيادة مشترك (Vera & Crossan, 2004: 226) إذ تعد محاولة لاستجابة المنظمات للضغوط التي تواجهها في كل من النشاط الاكتشافي والاستثماري في ذات الوقت بغية التعامل مع الظروف المتنوعة نتيجة التعقيد وتسارع بيئة الأعمال المعاصرة أن قدرة القائد على دعم السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى المرؤوسين تكون من خلال تقليل أو زيادة الاختلافات وتبادل المرونة بين السلوكيات المتعددة، وبالرغم من الدرجة التي يمكن أن يختلف بها النهج المحدد، يجب أن تشمل الكفاءات المطلوبة: كفاءات القيادة المفتوحة (OLC)، وكفاءات القيادة المغلقة (CLC)، وكفاءة القيادة المرنة (Nasser & Eida, 2020: 3). وتضع الباحثة تعريفاً اجرائياً يوضح مفهوم القيادة البارعة (وهي القيادة الداعمة للأبداع والابتكار القادرة على خلق حالة من التوازن بين بعدي سلوكياتها الاستكشاف والاستثمار وتحفيز الموظفين ودعمهم ليكونوا بارعين قادرين على تطوير العمل ورفع مستوى كفاءته).

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

أ. أهمية القيادة البارعة بعمليات الدعم التنظيمي: تتمثل عمليات الدعم التنظيمي عبر قدرة القائد البارع على تعزيز النهج المعتمد على نوعين من السلوك، الأول السلوك المفتوح للقائد لتعزيز أنشطة

الاستكشاف والثاني يتمثل من خلال السلوك المنغلق لتعزيز الانشطة الاستثمارية (Al-Khawaldeh, 2020: 68) وتأكيدها على ما يراه (Altindag & Erarslan, 2021: 1) أن قدرة المنظمة على البراعة ومفهوم العدالة في المنظمة لها تأثير غير مباشر وإيجابي على تصور عمليات الدعم التنظيمي، حيث إن الشركات التي تستخدم معارفها ومهاراتها العامة تزيد من فعالية انشطتها الابتكارية وتساعد في تضمين القدرات الاستكشافية والتطويرية للمنظمة وبصورة كبيرة وتعزز من عمليات التطوير الشخصي للموظفين.

ب. إن سلوكيات القيادة البراعة (الانفتاح والانغلاق) تعزز مستويات عالية من سلوكيات الاستكشاف والاستثمار، وبالتالي تحفيز أداء الموظف المبتكر، كما أن سلوكيات القائد تتنبأ بشكل إيجابي بسلوكيات استكشاف واستثمار الموظفين، وإن الأداء المبتكر للموظف كان متوقعاً بشكل كبير من خلال السلوك المنفتح والمنغلق للقائد، والتفاعل بين هذه السلوكيات، (Alghamdi, 2018:1) وإن الطراز المتمثل بالقيادة الابداعية يستلزم من القادة على أن يكونوا قادرين على توجيه الدعم للعاملين في مجال السعي للتصرف ببراعة وإن القيادة البراعة تتمثل بقابلية القائد على تعظيم الانشطة الاستكشافية بالاستناد للسلوك الانفتاحي وتعظيم الانشطة الاستثمارية عبر السلوك المنغلق والتحول المرن بين كلا السلوكين تبعاً لمقتضيات الموقف (Rosing et al., 2010: 201). كما يشجع على انجاز الأهداف والابتكار بما يقلل مخاوف الموظفين من اللاتأكد ويعزز الكفاءة الذاتية، كما يعد الابتكار عنصراً حيوياً للمؤسسات للبقاء في العالم التنافسي الحالي، وبالتالي يحاول القادة باستمرار تعزيز سلوكيات العمل المبتكرة للمرؤوسين.

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

٣. أهداف القيادة البراعة: أظهرت الابحاث والادب التنظيمي أن القيادة البراعة قد تغلبت على التحديات والتعقيدات في البيئة الديناميكية وقدمت اداءً تنظيمياً مستداماً، في حين إن هناك اهتمامات متزايدة لكل من ممارسي الشركات والأكاديميين حول موضوع البراعة التنظيمية كما أن الخبرات الواسعة في ميدان ادارة الاعمال تؤكد ايضاً بأن القيادة البراعة أمر بالغ الأهمية للأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة (kooi, 2020: 1) ويمكن أن تتمثل أهداف القيادة البراعة وفقاً للتوجه الفكري للبحث من خلال:

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

ب. تسهم القيادة البارعة بإدارة اللاتأكد والموائمة والتكيف البيئي: تهدف القيادة البارعة بإدارة المنظمات على اختلاف أنواعها على نحو يتسم بالتكيف مع عوامل اللاتأكد البيئي ومواجهة حالات الضغوط التنافسية. (Coleman, 2016: 22) وتبرز قيمة سلوكيات القيادة البارعة عبر قدرة المنظمة من التكيف بصورة فاعلة مع البيئة واتخاذ القرارات في الاجل الطويل على الصعيد التنظيمي (Probst, et al., 2011: 333) وتهدف القيادة البارعة عبر تعظيم الاداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة أو الاعتبارية، وتلبية متطلبات البيئة الديناميكية ومواجهة الغموض والاستجابة للمتطلبات التي تمكن من تحديث أساليب القيادة التي تسعى لتعزيز ثقة القادة وثقافة الأداء والاهتمام بثقافة التكيف والتلاؤم والتي ستعود بالإفادة لكل من القادة والمروسين.

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

٤. أبعاد القيادة البارعة: لعل مفهوم القيادة البارعة أصبح من المفاهيم المتداولة حديثاً في الكتابات الإدارية، وأصبح الكثير من الباحثين يعدونه من المفاهيم المهمة في مجال الادارة الاستراتيجية، تركز الادبيات الادارية الاكثر حداثة على ابعاد للقيادة البارعة وهي كل من: (أ) السلوكيات المفتوحة التي تعزز من اجراءات الاستكشاف (ب) السلوكيات المغلقة التي تعزز من اجراءات الاستثمار في المنظمات و(ج) قدرة القائد على التناوب بين كل سلوك وفقاً لتوجهات كل موقف. (Ma, et al, 2018:1)

أ. سلوكيات القيادة المفتوحة: الاستكشاف يتمثل بالقدرة على اكتساب معرفة جديدة بشكل خاص من حيث تحديد السوق والمنافسين والزبائن، حيث تكون المنظمة مصدراً للقيمة عن طريق تفكيك النموذج القديم الذي لم يعد قائداً للسوق واستكشاف نماذج جديدة، ولكن الأهم من ذلك العقد المتبادل الذي يهدف لتحقيق التكامل المشترك لعملية خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة (الى جنب خلق القيمة للزبائن Saputra, 2021: 392) إذ يُعد سلوك القيادة المفتوحة بأنه مجموعة من السلوكيات التي تتضمن تشجيع المروسين على القيام بالأشياء بشكل مختلف، وتجربة اشياء مختلفة، واعطائهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي (Coleman, 2016: 37) لذا إن سلوكيات القيادة المفتوحة تعزز أنشطة الاستكشاف، والتي تشمل تجربة اشياء جديدة ومختلفة، مما يتيح فرصاً لتحفيز التفكير، والسماح بالأخطاء، وتشجيع تحمل المخاطر، وفي ضوء هذا التكامل بين سلوكي الاستكشاف والاستثمار يجب على القيادة الإدارية ايجاد التوازن بين هذين السلوكين لتعزيز عمليات التميز المؤسسي (Frese & Bausch, 2011: 957) تأكيداً على ذلك ترى الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات أن سلوكيات القيادة البارعة يعزز الاستكشاف من تطوير منتجات جديدة بصورة جذرية

متطورة إلى جانب التعلم من خلال العمليات التنظيمية والتي ستكون جديدة تماماً (Moreno & Pasola, 2011: 92) وتتضمن سلوكيات القيادة المفتوحة القدرة على تأسيس مناخ منفتح وتوجيه العاملين لتحمل المخاطرة وتحطيم القواعد للبحث عن حلول خارج المنطقة الآمنة وتحدي الأساليب السائدة وتحفيز مداخل وطرق مستحدثة للتعاطي مع المشكلات التي تواجه المنظمات وخلق ثقافة داعمة للتعلم من الفشل والاختفاء وإلى جانب الاستقلالية في الأداء.

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

ثانياً. الوعي الاستراتيجي:

١. **مفهوم الوعي الاستراتيجي:** الوعي الاستراتيجي ليس مفهوماً جديداً إلا أنه بالرغم من أهميته لم ينال الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمفكرين، ولم يتم أخذه بنظر الاعتبار بصورة كافية من قبل الأشخاص العاديين الذين يعملون في الأعمال التجارية لأنه يحتاج لعقول تحليلية بدرجة كبرى والأهم من ذلك التحديات التي يواجهها الوعي الاستراتيجي والتي تتمثل بأحد أكثر وابرز المبادئ لنماذج الأعمال التقليدية وتتضمن بالحاجة للعمل انطلاقاً من منظور ومنطلق الميزة التنافسية (Bowman, 2017: 1) ولأجل تحقيق الفهم الأفضل لهذا الموضوع سيتم مناقشة تطور مفهوم الوعي الاستراتيجي من خلال المراحل الأتية:

أ. **مرحلة الظهور الأولي لمفهوم الوعي الاستراتيجي:** ظهر مفهوم الوعي الاستراتيجي كحقل معرفي جديد، وبدا تطوره كمنظور فكري من قبل العلماء المعاصرين للإدارة الاستراتيجية وذلك عبر الاهتمام المركز بجميع النواحي التنظيمية فضلاً عن أهمية النواحي الاعتبارية ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية (Khatib, 2018: 17) ويلاحظ تصاعد أهمية الاهتمام بمفهوم الوعي ومجالاته ونماذجه منذ ثمانينيات القرن العشرين والتي جاءت محصلة لمراحل مختلفة ونتيجة لزيادة التعقيد والتمايز البيئي حيث تمثلت الفترة منذ (1984-1994) حيث عد الوعي عاملاً حاسماً للتعاون، ووصف مفهوم الوعي وكيفية تطبيقه عملياً وتحديدًا عبر الفترة (1995-1999) اتسمت بكونها الأفضل نشاطاً في جانب أبحاث الوعي حيث تجسدت بمجموعة مفاهيم ومصطلحات تضمنت الوعي الاجتماعي، الوعي المشترك، الوعي الساعي، الوعي بمساحات العمل والوعي

بالمنظمات وغيرها (Rittenbruch, 2007: 12) أشار إلى تطوير الوعي الاستراتيجي والذي يعد انطلاقه لتحديد التحول الكامل للمنظمة .

ب. مرحلة تحديد الخصائص الأساسية لمفهوم الوعي الاستراتيجي: يعد الوعي نشاط عقلي ذو توجه هادف وأدراك يمتاز بالذكاء والتفكير والمنطق ولا يشمل انحرافات عن معايير السلوك العقلي أو النواحي الازدواجية فهو ما يتم تمثيله في وحدة ذهنية وخبرة تتسم بالعمق من تفكير وأدراك (المراياتي، ٢٠٠٨: ٣٢٣). إن اختلاف آراء الباحثين ومواقفهم حول خصائص مفهوم الوعي الاستراتيجي تشير إلى (القدرة)، أو (طريقة الإدراك) ومن ثم لا بد من وجود قيادات إدارية له وهذا يستلزم توسيع مدارك لهؤلاء القادة، فضلاً عن فهم واستيعاب الاستراتيجيات (Ibrahim & Al-Nuaimi, 2020: 103) يتضمن مفهوم الوعي الاستراتيجي جوانب ذات صلة ترتبط "بالقدرة على إجراء تقييم للأثر الكلي لأي تحول أو تغيير محدد (Moyeen, 1997: 185)". والذي بدوره ينسجم مع موقف معين وفرص التغيير ومدى وعي المنظمة بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية (Turkey, et al., 2012: 9189) إلى جانب ذلك يتضمن الوعي الاستراتيجي "المهارة التي تمكن القادة من التعرف على الخيارات الناشئة في البيئة وإن تتجنب المخاطر الكامنة في البيئة الغامضة والتي تتسم بالتعقيد والذي يعد مفتاح للمهارة اتخاذ القرار.

ج. مرحلة نمو مفهوم الوعي الاستراتيجي وعلاقته بنظم المعلومات: يتميز الوعي الاستراتيجي كمنهج وفلسفة تنظيمية بحاجه إلى التطوير والنمو وعلى نحو مستدام وهذا ما يتحقق عبر عمليات تتميز بارتفاع الوعي من قبل القيادات العليا للمنظمات وإلى قوى عاملة تتسم بالتأهيل المهني وبدرجات متقدمة على مستوى النضج الوظيفي فضلاً عن منظومة متكاملة لتبادل المعرفة والمعلومات وقواعد متكاملة للبيانات، يحتم أن تكون المنظمات قادرة على فحص البيانات التي يتم تلقيها من البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا ينطبق لكل تغيير يحدث في البيئة من خلال استخدام المعلومات للتوصل إلى نتائج حول ما يمكن أن يكون هدفاً استراتيجياً فيما (Al-Khatib, 2018: 18). ويشكل الوعي الاستراتيجي من قبل قادة المنظمات ويتم تمثيله عبر ادارتها العليا، حيث ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها قدرة الشخص على التوقع، والتصور، والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغيير الذي من شأنه أن يخلق مستقبل المنظمة على نحو أفضل (Ehlers & Lazenby, 2010: 59).

٢. أهمية الوعي الاستراتيجي: يعد الوعي الاستراتيجي من الأصول الفكرية القيمة، وواحداً من أهم المهارات التي يعود لها الفضل الأكبر في الارتقاء والتقدم وفلسفة متكاملة وشاهد على الابداع الفكري، وبالرغم من تباين مدركاته وتفاوتها عبر الأفراد والمجتمعات إلا أنه السبب الأعظم لتفوق الحضارات ونبوغها عن سواها، لذا تتمثل أهمية الوعي الاستراتيجي وفقاً لفلسفة وتوجه البحث الحالي عبر المحاور:

أ. ارتباط الوعي الاستراتيجي بعملية التخطيط الاستراتيجي: يرتبط الوعي الاستراتيجي بعمليات التخطيط الاستراتيجي عبر تبني أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لما له من أهمية بالغة في تمكين الموقع التنافسي، وعملية التنمية وتطوير قابليات المديرين باختلاف المستويات التنظيمية في حيز التفكير الاستراتيجي وذلك عبر عمليات التدريب، وتوفير المتطلبات لتيسير عملية التفكير الاستراتيجي كتطوير ثقافة تنظيمية تدعم عملية التفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، والحث باتجاه عملية الابتكار والابداع (Abu Zaid, 2019: 331).

ب. تشكل أهمية الوعي الاستراتيجي مجالا ابداعيا لاسيما في بيئة الاعمال: حيث تعد القدرات التكنولوجية واحدة من المجالات المهمة التي تركز عليها المنظمات في انجاز أي مهمة فنية لها علاقة بتحسين المنتجات والعمليات والمعرفة التكنولوجية اللازمة بغية اكتساب مستويات تمتاز بالكفاءة التنظيمية، عبر القدرات التكنولوجية تتمكن المنظمات من اكتساب البراعة التنظيمية والتي تستطيع من خلالها تنفيذ مهامها بالوجه الأمل و اكتشاف الفرص واستثمارها لصالح المنظمة، (Al-Obaidi, 2020: 145).

ج. الوعي الاستراتيجي للعمل المعاصر: يشمل أبعادا ترتبط بمجال البيئة الكونية واطار عولمة الاعمال تتمثل ببدائل النمو من خلال التدويل، والنمو الخارجي القائم على التحالفات الاستراتيجية، والنمو القائم على الابتكار، بالمعنى الواسع هنالك صعوبات رئيسية تشهدها المنظمات تتمحور حول الخطط الإستراتيجية (المعلومات والتدريب والتطوير وإدارة الشبكة العلائقية) مما يستلزم زيادة مستويات الوعي الاستراتيجي للمنظمات (Pencarelli, et al, 2009: 2) ويشير (Seifoori, 2020: 129) نظرا لأهمية الوعي الاستراتيجي يجب أن يبدأ تأسيسه على المستوى الفردي وفي المراحل الأكاديمية وعلى نحو مبكر للمساهمة على استيعاب المعرفة وتضمينها ليطم استثمارها وتعميمها كمواقف وتوجهات سلوكية لمراحل مهنية لاحقة.

٣. اهداف الوعي الاستراتيجي: تطبق المنظمات الوعي الاستراتيجي من أجل تحسين مواقفها التنافسية والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة للتحكم في البيئة واستثمار الفرص وتجنب التحديات البيئية، وتتمثل أهداف الوعي الاستراتيجي وفقا لتوجهات البحث من خلال المحاور:

أ. يؤدي الوعي الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والنجاح التنظيمي. وبالتالي تظهر انعكاساته وتجلياته على مستوى الرفاهية على المستوى الفردي والمجمعي، حيث يشير إلى (Singh, 2017: 10) أنه "إحدى طرق لصياغة خارطة طريق لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة يهدف الوعي الاستراتيجي إلى توفير كفاءات إدارية قادرة على التخطيط الاستراتيجي ومن ثم احراز الغايات التنظيمية الكبرى.

ب. يهدف الوعي الاستراتيجي الى تحقيق نهج ابتكاري متفرد، يسهم من خلال عمليات التفكير الاستراتيجي البديهي والإبداعي القائم على إعادة بناء الاستراتيجيات واستخدام جميع الأساليب العملية لدعم القرار من أجل تعزيز المركز التنافسي للمنظمة والمساهمة في استمراره وتحقيقه، والاستعداد للمستقبل بطريقة أفضل من خلال تحليل الواقع الحالي حيث يعد الوعي الاستراتيجي أساسا للإبداع والتعامل مع جميع القضايا والفرص الرئيسة من خلال توجيه طاقات وقدرات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (Baptista et al., 2010: 172).

ج. تتجسد أهداف الوعي الاستراتيجي في البيئة المحيطة للأعمال لاسيما عبر التحالفات والشراقات الاستراتيجية وذلك لتوسيع العمليات والحصول على المكاسب ونمو الأعمال عبر المنافسة الكونية يزداد الوعي الاستراتيجي، من منظور جمعي، (Radomska & Kozyra, 2020: 14) وهذا ما يتطلب مزيدا من الجوانب الاستراتيجية التي تعزز من الامكانات التنظيمية التي تعمل على استقطاب المعرفة وتدفعها عبر النظام وهذا ما يتجلى من خلال أهمية الوعي الاستراتيجي لقادة المنظمات.

د. يبين (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015: 432)، عبر الوعي الاستراتيجي تتمكن المنظمات من عملية التنبؤ المستقبلي أزاء المعوقات التي يمكن أن تواجهها، وبهذا فإن الوعي

الاستراتيجي يمكن من قيادة المنظمات إلى تحقيق توجهات استراتيجية تحرز من خلالها غاياتها المنشودة وأهدافها عبر مجالات واعية بما يفتح أمامها آفاق الريادة والنفوذ، يزد الوعي الاستراتيجي من قدرات المنظمة في الحصول على المعلومات اللازمة وتوقع التغييرات من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

٤. **أبعاد الوعي الاستراتيجي:** يرتبط الوعي الاستراتيجي بجوانب تنظيمية متسلسلة والتي تنطوي على دمج وتكامل السلوكيات التي تسعى إلى تحقيق الاستفادة والفرص والتركيز على تحول المنظمات من خلال الابتكار والتميز لاسيما في ظل المتغيرات البيئية التي تتسم بتسارع وتيرة التنافس وتتمثل أبعاد الوعي الاستراتيجي كما أوردها (Pencarelli, et al., 2009: 86):

أ. الوعي الاستراتيجي الخارجي: الذي يشير إلى إدراك المنظمة للتغيرات في التشريعات ومعدل النمو السكاني والأجور ومعدل الرواتب من أجل توفير الخدمات والمنتجات للفرص المتاحة في السوق ومحاولة التقليل من تهديدات السوق قدر الامكان ويتضمن الوعي والاحاطة بجميع الأحداث والمتغيرات الخارجية، أي التحديات في البيئة الخارجية والاستجابة لها (Gitsham, et al., 2012: 4).

ب. الوعي الاستراتيجي الداخلي: هو قدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبائن باستخدام مواردها وخبراتها ومعرفتها لاكتساب ميزة تنافسية يتضمن الوعي الاستراتيجي الداخلي على عمليات الفهم والتي يتم تعريفها على أنها "القدرة على استيعاب وفهم المعرفة وإعادة نشرها للاتباع، مما يزيد من قدراتهم وتأثيرهم في استيعاب التغيرات البيئية المتغيرة بسرعة (Hassan and others, 2016: 15: 18)" وإدراك المعلومات والبيانات الجديدة والحالية وربطها من أجل استخدامها في حالات التغير البيئي في المستقبل وفهم الاستراتيجيات والأهداف.

ج. الوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن: الذي يبين التنوع في المنظمة من حيث الموظفين والمحافظة على جودة المنتجات عن طريق إجراء دراسات السوق المستمرة والحصول على استجابات من زبائنهم على رواد الأعمال وفهم ومعرفة وإدراك أين هم الآن وما هو الموقف الذي يشغلونه ويسيطرون عليه في سوق الأعمال (الحصة السوقية) (Pencarelli, et al., 2009: 86):

د. الوضع الاستراتيجي المستقبلي: يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ويتكامل معها على نحو واسع، حيث إنه يجب أن يتم البناء وفق خطة استراتيجية فعالة استنادا لنقاط القوة التنظيمية والاستفادة من الفرص مع التغلب على نقاط الضعف أو التخفيف من حدة التحديات التي تواجه العمل، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن وجود خطة استراتيجية لا يضمن دائماً النجاح، ولكن خطة جيدة التصميم ومبتكرة وخلاقة جيدة سيضمن التنفيذ الناجح (Kabeyi, 2019: 32).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل (القيادة البارعة): تتضمن القيادة البارعة من بعدين ولكل بعد من هذه الأبعاد أسئلة تقدر بعشرة فقرات تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في الشركتين، وقد شملت هذه الأبعاد (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المنغلقة)، نلاحظ من خلال الجدول رقم (١) أن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للمتغير (القيادة البارعة) للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، إذ حاز المتغير المستقل (القيادة البارعة) لشركة الاتصالات على الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.25) وهذا ما يدل على ميل عال لأفراد عينة البحث، وهو أقل من الوسط الحسابي

لشركة السلام العامة والذي بلغ (3.56) وهذا ما يدل على ميل عال جدا وبانحراف معياري للشركة العامة للاتصالات وشركة السلام العامة بلغ مقداره (0.63) (0.52) على التوالي ويشير الانحراف المعياري إلى وجود تجانس وانسجام في اجابات أفراد العينة، بينما بلغ معامل الاختلاف (19%) والأهمية النسبية (65%)، بينما بلغت قيمة معامل الاختلاف لشركة السلام العامة (15%) والأهمية النسبية (71%) إذ تشير النتائج إلى اهتمام معتدل بمتغير القيادة البارعة لدى العينة وإلى الدور الفعال للقيادة العليا في الشركات موضع البحث عبر توليد الافكار والسلوكيات الابداعية والابتكارية من خلال تحفيز وتوجيه رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لنشاط الشركات.

الجدول (١): وصف استجابات العينتين لمتغير القيادة البارعة

المتغير المستقل	الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية				شركة السلام العامة				الإجمالي	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
القيادة البارعة	3.25	0.63	0.19	65	3.56	0.52	0.15	71	0.62	0.19

الجدول: من اعداد الباحثين.

ثانياً. وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع (الوعي الاستراتيجي): يتكون الوعي الاستراتيجي من (٤) متغيرات وقد تضمنت هذه المتغيرات (الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن والوعي الاستراتيجي المستقبلي)، على وسط حسابي لعينة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية (3.11) والذي يشير الى ميل عال لعينة البحث وهو اقل من الوسط الحسابي لشركة السلام العامة والذي بلغ (3.91) وهو ميل عال جدا يعكس الادراك العميق والايمان بالرؤية الاستراتيجية وفهم الاهداف الاستراتيجية للشركة وهذا ما يتفق مع نتيجة الانحراف المعياري لعينة الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ولشركة السلام العامة على التوالي والتي بلغت (0.75) (0.40) وهي ذات انسجام وتجانس في آراء عينة البحث ويشير الجدول رقم (٢) إلى وصف استجابات عينة البحث لمتغير الوعي الاستراتيجي للشركتين.

الجدول (٢): وصف استجابات العينتين لمتغير الوعي الاستراتيجي

المتغير المستقل	الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية				شركة السلام العامة				الإجمالي	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الوعي الاستراتيجي	3.11	0.75	0.24	62	3.91	0.40	0.10	78	0.76	0.24

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين.

ثالثاً. تم اختبار فرضيات البحث والتي تضمنت: أظهرت نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي على المستوى الكلي قد بلغت (**0.655). وهي علاقة طردية ايجابية، كانت تلك العلاقة دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05)، نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (15.457) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.967) مستوى معنوية

(0.05)، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي وبالاعتماد على النتائج تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والوعي الاستراتيجي للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ولشركة السلام العامة على المستوى الاجمالي)، وتشير هذه النتيجة إلى أن التطور الحاصل في القيادة البارعة سيؤدي إلى زيادة في بعد الوعي الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة بالاستناد على استراتيجيات محددة مسبقاً.

الجدول (٣): يوضح قيم معامل الارتباط للقيادة البارعة والوعي الاستراتيجي للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ولشركة السلام العامة على المستوى الكلي

المتغير	المؤشر	الوعي الاستراتيجي	T	Sig
القيادة	معامل الارتباط	.655	15.457	دال معنوي
البارعة	قيمة المعنوية	.000		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين.

توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (٤) الذي حقق معامل التحديد للإجمالي ($R^2 = 0.429$) اي تسهم القيادة البارعة بتفسير (43%) من الوعي الاستراتيجي، وإن (F) المحسوبة قد بلغت (75.44) يعني أن القيادة البارعة لها تأثير معنوي في بعد الوعي الاستراتيجي، فيما بلغت القيمة الثابتة ($a=2.32$) وهذه القيمة تمثل أن هناك وجود لـ (الوعي الاستراتيجي) ما مقداره (2.32) حتى وإن كانت القيادة البارعة تساوي صفراً، كذلك نجد ان قيمة ($B=1.93$)، ويشير إلى قبول الفرضية التي تنص على: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة البارعة في بعد الوعي الاستراتيجي للشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ولشركة السلام العامة على المستوى الاجمالي).

الجدول (٤): تأثير القيادة البارعة في الوعي الاستراتيجي للعينة على المستوى الاجمالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R2	F	Sig	المتغير التابع
القيادة	a	2.32	17.43	.001	0.429	75.44	الوعي الاستراتيجي
البارعة	B	1.93	15.33			.000	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات: توصل البحث لعدد من الاستنتاجات من أهمها:

- يوجد اهتمام من قبل الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية في تحفيز القيادات الادارية نحو عمليات الابتكار في بما يحد بدورها الاستراتيجي لتحقيق البراعة على مستوى التنظيم.
- تحقق الشركتين مجالات واسعة في تعامل قياداتها البارعة بمرونة في ميدان التخطيط الاستراتيجي وعلى وفق الرؤية المستقبلية وبصورة تنسجم مع أهدافها وسياساتها وقيمها الحالية والمستقبلية .
- للشركتين موضع البحث ايمان عميق نحو الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية ذات الصلة المباشرة بالسياسات والخطط والبرامج التي تتكامل مع القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لوزارة الاتصالات والتي ترتقي بمقومات الوعي الاستراتيجي للشركتين موضع البحث.

ثانياً. التوصيات: وتضمنت توصيات ومقترحات البحث:

١. يتطلب من الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية إعادة النظر في تأسيس نظم الحوافز والمكافآت والتي تسهم بتمكين الأداء البارع وترفع من امكانية تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية المنشودة.
٢. ٢- يستلزم على الشركتين احيانا زيادة الاهتمام بمجالات التخطيط الاستراتيجي لمجمل الاعمال وعلى المستويات التنظيمية كافة لما له من آثار بالغة الأثر على توجيه الموارد على النحو الأمثل واستثمار الامكانيات والمواهب بما يتكامل مع المنظومة الاقتصادية للقطر.
٣. يجب على الشركتين بذل مزيد من الجهود الاستثنائية ذات الصلة بالارتقاء بالتوجهات الاستراتيجية لعموم السياسات والخطط والبرامج المتبعة والتي تتكامل مع هذا القطاع الاستراتيجي والذي يمثل قيمة جوهرية مستدامة وعصب الحياة المعاصرة.
٤. تمكين الملاكات البشرية في الشركتين عينة البحث ولا سيما القيادية منها من آليات تنفيذية تسهم نحو الارتقاء برأس المال البشري بما يتكامل مع المنظومة الاقتصادية المعاصرة والتطور المعرفي الهائل ورقمته الأعمال كالموجودات مستدامة.

المصادر

1. Abu Zaid, Ahmed Nasser, (2019), The role of strategic thinking in building organizational ingenuity: An applied study on Jordanian public shareholding companies, The Jordanian Journal of Business Administration, Maj 3, 9152 Issue, 51 D.
2. 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". Master's thesis, 30 credits | MSc Business Administration - Strategy and Management in International Organizations Spring 2017 | ISRN-number: LIU-IEI-FIL-A-17/02560-SE.
3. Al Aina, Riham& Atan, Tarik., (2020), The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, Sustainability 2020, 12, 8372; doi:10.3390/su12208372.
4. Al-Badayneh, Ghazy, (2021), The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies" International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405 available at <http://www.econjournals.com> International Review of Management and Marketing, 2021, 11(2), 47-58.
5. Alcorne, Ali bin Hassan, (2020), The Mediating Role of Organizational Ingenuity in Strengthening The Relationship Between Strategic Agility And Competitive Advantage at The University of Tabuk: a predictive correlation study" Department of Administration and Educational Planning, College of Education and Arts, University of Tabuk, Saudi Arabi.
6. Al-Eida, Saeed Nasser S. M., (2020), The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in

- Qatar" International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 9; 2020ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119Published by Canadian Center of Science and Education.
7. Alghamdi, Faris, (2018), Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 7.1 (2018): 1.
 8. Al-Hadrawi, Rafid Hamid., Al-Dhabawi, A., and Al-Zubaidi, Haider Hamoudi, (2020), the role of strategic awareness in achieving organizational sustainability, an exploratory study in the Najaf Cement Factory" *Kufa Literature Journal*, Volume 1, Number 43, pp. 499-522.
 9. Al-Hasnawi, Hussein Harijeh. & Mousavi, Maryam Hussein Jawad, (2020), The Impact of Strategic Thinking Skills on Enhancing Strategic Response Processes -Analytical Research on the Opinions of a Sample of Medical and Nursing Staff inPrivate Hospitals in Karbala, *Journal of Administration and Economics*, Issue (34) Volume (9) June2020.
 10. Al-Khatib,M.M., (2018), Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Middle East University.
 11. AlKhawaldeh, Sahar saleh, (2020), The Ambidextrous Leadership and its impact onorganizarional performance in the Jordanian governmentschools from the viewpoint of teachers" *British Journal of Education*Vol.8, Issue 2, pp.63-73.
 12. Al-Marayati, Kamel Jassim, (2008), Cognitive Awareness and Future Development, *Basra Literature Journal*, Issue (46) College of Arts, Al-Mustansiriya University, 2008, p. 323.
 13. Al-Obaidi, Raafat Assi Hussein., (2020), The role of technological capabilities in enhancing the dimensions of organizational ingenuity: an exploratory study of the opinions of a sample of employees in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate" *The Arab Journal of Management*, Volume 40, v. 3 - September 2020.
 14. Altindag, Erkut &. Erarslan, Ilkay. (2021), The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning" *Interantional Journal of research in business and social science*,10(1) (2021) 01-14
 15. Aoki, Kei, (2021), The Relationship betweenWell-Being and Knowledge Sharing" *Sustainability*,2021, 13, 4978. <https://doi.org/10.3390/su13094978>.
 16. Baptista, J., Newell, S., & Currie, W., (2010), Paradoxical effects ofinstitutionalisation on the strategic awareness of technology in organisations, *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 171-183.
 17. Bolman, L. and Deal, T., (2008), *Reframing Organizations 4th Edition*". San Francisco. Jossey-Bass
 18. Bowman, S,. (2017), The Magic of Strategic Awareness, [available online], <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman>

19. Burgelman, R. A., (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, no. 3, pp. 239-262
20. Chandrasekaran, A. & Linderman, K & Schroeder, R., (2012), Antecedents to Ambidexterity Competency in high Technology Organizations", *Journal of Operations Management*, Issue 30, Issues 1–2, January 2012, Pages 134-151.
21. Chowdhury, Rima, G., (2014), A Study on the Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment, University Navi Mumbai Department of Business Management in partial fulfilment of the requirements for the award of the Degree of doctor of Philosophy.
22. Coleman, N. J., (2016), An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units, (Doctoral dissertation, The George Washington University).
23. Dyczkowska, Joanna & Dyczkowski, Tomasz., (2015), An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises", *Management and Business Administration. Central Europe*, Vol. 23, No. 1: p. 3–31.
24. Ehlers, T. & Lazenby, K., (2010), Strategic management: Southern African Concepts and Cases". 3rd Edition, Publishers Van Schaik.
25. Eid, Ayman Adel., (2019), Strategic awareness and its impact on organizational excellence For Egyptian universities through organizational commitment as an intermediate variable " *Journal of Contemporary Business Studies*, sixth edition, January 2019.
26. Eid, Souad, (2020), Methods of strategic planning between awareness and use/Analytical study of some university plans", *Journal of the Faculty of Education in Benha*, Issue (123) July C (5) 2020.
27. Findikli, M.A., (2014)., The Relationship Between Perception of Organizational Culture and Organizational Duality: The Mediating Effect of Information Sharing at Organizational Level", *Celal Bayar Universites Yonetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 155-171
28. Frese, Rosing, K., M., & Bausch, A., (2011), Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership". *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
29. Gitsham, Mathew, et al., (2012), Leadership in a Rapidly Changing World: How business leaders are reframing success, *International Business Leaders Forum, United Nations Conference*, p4.
30. Guo, Zhuopin. Yan., Jiaqi. Wang, Xiaoying., and Zhen, Jie., (2020), Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective, *Frontiers in Psychology* | www.frontiersin.org 1 September 2020 | Volume 11 | Article 1661.

31. Hassan, Nour, and others, (2016), The Impact of the Characteristics of a Strategic Leader on Choosing the Strategic Alternative,, a field study at Maysan University, College of Business and Economics, research in the Department of Business Administration, pp. 15-18.
32. Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M., (2015), Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity, *Human Resource Management*, 54(S1), 179-200.
33. Helmy Lamia, (2009), The Role of Strategic Vigilance and Economic Intelligence in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium Enterprises, Master Thesis in Economics and Facilitation Sciences, submitted to the University of Mohamed Bougara Boumerdes, Algeria, 2009.
34. Hunitie, mohammad, (2018), impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning:A bi-meditational and research, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administration King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia, no.11, p324in the subject industrial and organisational psychologyat the university of south africa.
35. Ibrahim, I. R; Al-Nuaimi, S. A., (2020), The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, *International Journal of Research in Social sciences and Humanities (IJRSSH)* 2020, Vol. No. 10, Issue No. IV, Oct-Dec
36. Kabeyi, M., J., (2019), Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations, *International Journal of Applied Research* 2019; 5(6): 27-32 www.allresearchjournal.com.
37. Kauppila, OP, & Tempelaar, MP., (2016), The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership, *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044
38. Kavalić, Mila., Nikolić, Milan., Radosav, Dragica., Stanisavljev, Sanja., and Pećujlija, Mladen, (2021), Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability, *Sustainability* 2021, 13, 1497. <https://doi.org/10.3390/su13031497> <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>.
39. Khalifa, Ahmed, (2015), The Effectiveness of Strategic Vigilance in Strategic Decision Making, *Journal of Economic and Financial Studies*, Wadi University, 9, 2.
40. Kooi, Teo Tong, (2020)., The influence of CEO Ambidextrous Leadership on Firm Operational and Innovative Performance: Empirical Research on Chinese Enterprises, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Professional Studies, Fordham University New York.
41. Langley, A., (2015), Process thinking in strategic organization, *Strategic organization*, Vol (5) No (3), pp. 271-282.

42. Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X., (2018), Does ambidextrous leadership motivate work crafting?, *International Journal of Hospitality Management*. 77, 159–168. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.025.
43. Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J., (2019), Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890
44. Mascareno, Jesus Rietzschel, Eric F. & Wisse, Barbara, (2021), Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization, *European Journal of Work and Organizational Psychology* ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/pewo20>.
45. Moreno Luzon, M. D., & Pasola, J. V., (2011), Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda, *Management Decision*, Vol. 49, No. 6, 927-947.
46. Moyeen, Abdul, A., (1997), Strategic Planning and Strategic Awareness in Small Enterprises, A Study of Small Engineering Firms in Bangladesh, Thesis, doctor of Philosophy degree.
47. Mystridis, Achilleas, (2020), Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: the role of creative process engagement and creative role identity, *Social, Health and Organizational Psychology*, Utrecht University.
48. Nasser.Saeed & Al- Eida. S. M., (2020), The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, *International Journal of Business and Management*; Vol. 15, No. 9; 2020.
49. Nemanich, Louise A., & Vera, Louise A., (2009), Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition, *The Leadership Quarterly* 20 (2009) 19–33.
50. Pencarelli, Tonino., Savelli, Elisabetta., Splendiani, Simone, (2009), Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, *The International Journal of Business & Economics*, Vol. 8, N. 1, 82-98.
51. Peter S. Davis, Joseph A. Allen, Clay Dibrell., (2012), Fostering strategic awareness at an organization's boundary, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 4, pp.322-341
52. Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D., (2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study, *International Education Studies*, Vol(2) No(2), PP.46-58.
53. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L., (2011), Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders, *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.

54. Radomska, J. and Kozyra, C., (2020), Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis, *Research Article Decision* (March 2020) 47(1):61–78 <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00234-w>
55. Rittenbruch, Markus & Gregor McEwan, (2007), Technical Report, Awareness Survey- An Historical Reflection of Awareness in collaboration, HxI Initiative, Commonwealth Scientific Research Organisation (CSIRO), Defence Science & Technology Organisation (DSTO) & National ICT Australia (NICTA), 21 Mar. 2007, P.12 & P.39.
56. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A., (2011), Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
57. Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M., (2010), Ambidextrous leadership in the innovation process, In *Innovation and international corporate growth* (pp. 191-204). Springer Berlin Heidelberg.
58. Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T., (2004), Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 759–780.
59. Ružić, Jovana, (2019), Improving virtual team's well-being and productivity by following Seligman's PERMA model, Master in International Business Administration and Languages Faculty of Economics and Business Studies University of Almería.
60. Saputra, Nopriadi, (2021), Ambidextrous Leadership: Mengeksplorasi Hari Ini Sekaligus Mengeksplorasi Masa Depan, <https://www.researchgate.net/publication/349669963>.
61. 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, MS thesis. University of Twente.
62. Seifoori, Zohreh, (2020)., Negotiated Strategic Awareness-raising at Postgraduate Level: Contributions to Reading Comprehension and Content Retention, *Iranian Journal of Language Teaching Research* 8(2), (July, 2020) 115-132
63. Singh, Sarbjit, (2017), Project Management and Strategic Objectives of the Organization, *Operations Management, Institute of Management Technology, India, Universal Journal of Industrial and Business Management* 5(1), P10,11.
64. Stogdill, R.M., (1974), *Handbook of leadership*, 1st ed Free Press, New York.
65. Taródy, Dávid., (2016), Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management, *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39-52.
66. Tempelaar, M., (2010), Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes, Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Science in Management, Erasmus University Rotterdam.
67. Tripathi, Padma & Singh, Shailendra, (2020), Work-life Benefits & Employee Well-being: Role of Perceived Organizational Support & Self-efficacy, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 56, No. 2, October 2020.

68. Turkay, O., Halis, M., Sarıışık M. & Calman M., (2012), Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey, *African Journal of Business Management*, 6 (32), 9188-9201.
69. Vario, A.J., (2017), *Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study to Uncover the Innovative Practices of a New England-based Nonprofit Organization as Perceived by KEY Organizational Decision Makers*, Northeastern University College of Professional Studies, Doctorate Thesis.
70. Vera, Dusya, and Mary Crossan. (2004), Strategic leadership and organizational learning., *Academy of management review* 29.2 (2004): 222-240
71. Zacher, H., & Rosing, K., (2015), Ambidextrous leadership and team innovation., *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.