دور سلوكيات القيادة البارعة في تعزيز التوجه الاستراتيجي

دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في وزارة البيئة العراقية

Employing skillful leadership behaviors in promoting strategic direction An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Iraqi Ministry of Environment

الباحث نور عوده الفتلاوي أ.م.د جابر شعيب الاسماعيل
Noor Ouda Al-Fatlawi Prof.As. Dr. Jaber Shoaib Al-Ismail
جامعة الجنان / كلية الادارة والاقتصاد
College of Administration and Economics - Jinan University
nooraoda@gmail.comooraoda@gmail.com

تاريخ تقديم البحث :2023/08/02
تاريخ قبول النشر: 2023/08/15

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد تأثير لسلوكيات الفعالة للقيادة البارعة وطبيعة التوجهات الاستراتيجية في وزارة البيئة العراقية، حيث تمثلت المشكلة البحثية الأساسية بمجموعة من التساؤلات والتي تعكس تصورات الباحث حول المشكلة وكان أهمها حول وجود تأثيرات لممارسات القيادة البارعة في التّوجه الاستراتيجيّ.

وتم وضع مجموعة من الأهداف التي تحددها طبيعة الحدود العلمية، لتلك المشكلة، كما تمّ وضع مجموعة من الفرضيّات والأبعاد لتحقيق تلك الأهداف. وسعياً لتحقيق ذلك اعتمدت البحث مخططاً تضمن بعدين لسلوكيات القيادة البارعة تمثلت بـ (السلوكيات المتجهة نحو الخارج، والسلوكيات المتجهة نحو الداخل) وتم اعتماد أبعاد للتوجه الاستراتيجي (بالتوجه نحو السّوق، التّوجه نحو الرّيادة، التّوجه نحو التّكنلوجيا) وقد تمّ اختيار "وزارة البيئة العراقيّة" لاختبار الفرضيّات الموضوعة في هذه البحث عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، شملت عينة البحث (103) شملت جميع المدراء في وزارة البيئة العراقية. وقد استعمل البحث الحالية الأساليب الإحصائية (Smart PLS v.3) للوصول إلى نتائج أهمها نمذجة المعادلة الهيكلية في انتقاء التأثير المباشر والتفاعلي بين المتغيرين.

توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (أظهرت نسب التأثير بين توافر سلوكيات القيادة البارعة وبين التوجه الاستراتيجي أن وزارة البيئة قد وظفت سلوكيات القيادة البارعة بنسب جيدة لأحداث تغييرات إيجابية في توجهاتها الاستراتيجية) وبناءً على تلك الاستنتاجات قدّم البّاحث بعض التّوصّيات أهمها (ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار مهارات التكيف الفردي عند اتخاذ قرارات التوظيف من أصحاب العمل والمديرين. هذا الأجراء يفيد بشكل خاص في حالتين: أولاً المنظمات التي تتطور باستمرار صفه من صفات معظم المنظمات اليوم وثانياً الوظائف التي تتطلب التّكيف المعرفي، والإدراك العاطفي، والانفتاح على النقد، والتّعلم الاستباقي، حيث أن هذه المهارات من أقوى العلاقات بين التّكيف الفردي ومتطلبات الأداء البيئي المناسب في الوظيفة لذلك).

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، التوجه الاستراتيجي

Abstract

The research aimed to determine the level of availability of skillful leadership behaviors and the nature of strategic direction in the Iraqi Ministry of Environment. As the main research problem was a set of questions that reflected the researcher's perceptions about the problem ،the most important of which was ،is there an impact of skillful leadership practices on the strategic direction ? Developing a set of goals that define the nature of the scientific boundaries of that problem ،and a set of hypotheses and dimensions has been developed to achieve those goals. In order to achieve this ،the study adopted a scheme that included two dimensions of skillful leadership behaviors (outward-oriented behaviors and inward oriented behaviors) and the dimensions of strategic orientation were adopted (market orientation ،leadership orientation ،technology orientation) and the Iraqi Ministry of Environment was chosen to test the hypotheses of this study through a questionnaire prepared for this purpose ،the study sample (103) included all managers in the Iraqi Ministry of Environment. The current study used statistical methods (Smart PLS v.3) to reach results ،the most important of which is the structural equation modeling in choosing the direct and interactive effect between the two variables.

The study reached to a set of conclusions ،the most important of which are (the ratios of influence between the availability of skillful leadership behaviors and the strategic direction showed that the Ministry of Environment has employed skillful leadership behaviors in good proportions to make positive changes in its strategic directions) and based on those conclusions ،the researcher made some recommendations ،the most important of which are (the necessity of taking into account Individual adaptive skills when making hiring decisions from employers and managers. This measure is particularly useful in two cases: first ،constantly evolving organizations are a feature of most organizations today and second ،jobs that require cognitive adaptation ،emotional awareness ، openness to criticism ،and proactive learning ،as these skills are the strongest relationships between individual adaptation and the requirements for appropriate environmental performance on the job.

Key words: - skillful leadership, strategic orientation

المقدمة

تهدف المنظمات في إنجاح أعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات المنافسة وتتطور لما هو أفضل، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع في هكذا منظمات فاذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد ولم تستطع الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها عن طريق نجاح قيادتها الإدارية. وقد تعرض كتاب وباحثون كثيرون إلى تعريف القيادة فمنهم من ركز على أنها عملية التأثير بالأخرين عن طريق سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يتخذها القائد للتأثير بالأخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب أو التركيز على المدخل الموقفي بحيث لا يمكن اتباع نمط قيادي واحد خلال سلسلة السلوكيات أو الاتصال التي يتخذها القائد في تأثيره بالأخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب، أو التركيز على المدخل الموقفي بحيث لا يمكن اتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تساعد على الابتكار والأبداع أو التركيز على العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الهائلة التي تواجه المنظمة. وإحدى اهم أنماط القيادة هي القيادة البارعة التي يتناولها بانها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المتجه نحو الخارج على البيئة والمتجهة داخل المنظمة لتعزيز الأنشطة الاستكشافية للمنظمة.

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجلى المشكلة التّطبيقيّة بوجود ثغرة معرفيّة بين التنظير وبين الواقع التّطبيقي في اغلب المنظمات ومنها وزارة البيئة العراقية، إذ اتلمس الباحث (كونه اجرى لقاءات مع كادرها المتقدم وجود العديد من الثغرات في مجال عمل الوزارة، سواء على مستوى فهم ومعرفة الظواهر التّنظيمية والاجتماعيّة، والتي تعد المرتكز الذي يوسع مدارك القيادات والعاملين في التّعامل مع متطلبات العمل ومنها مفهوم القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي) وكذا الحال على الصعيد المعاملاتي والتنفيذي داخل الوزارة ومع المستفيدين من خدماتها إذ نجد هناك عدم استخدام صحيح للتكنلوجيا داخل وزارة البيئة العراقية ما يولد تأثيراً وضياع وقت وزيادة جهود مبذولة ، كما يوجد خلل في اختيار القيادات للمواقع الوظيفيّة في "وزارة البيئة العراقية" (من وجهة نظر الباحث حسب التشخيص الميداني) فيما يتعلق بالاختصاص المهني والخبرة اللازمة والمعرفة التامة بمتطلبات العمل وعدم وجود حدود ترابط بين التشريعات واستخدام القوة بأنواعها داخل وزارة البيئة العراقية فضلا عن غياب الرؤيا والتخطيط الذي يمكن ان تحقق عن طريقه وزارة البيئة العراقية النجاحات في المجالات التي تعمل لخدمتها. وهذا شكل دافعا قويا لدى الباحث لتشخيص جملة من المشاكل في وزارة البيئة العراقية ومحاولة إيجاد الأسس العلمية الصحيحة للتعامل معها.

ولغرض الإحاطة بمشكلة البحث تم طرح تساؤلات عدة كالاتي:

1) ما هو مستوى ممارسات القيادة البّارعة التي تتبناها وزارة البيئة العراقية قيد البحث؟
2) ما هي مستويات التّوجه الاستراتيجي الحالي في "وزارة البيئة العراقية" قيد البحث؟
3) ما مستوى ارتباط ممارسات القيادة البارعة في توجه استراتيجي في وزارة البيئة العراقية قيد البحث؟
4) ما مستوى تأثير ممارسات القيادة البارعة في توجه استراتيجي في وزارة البيئة العراقية قيد البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن بيان مكانة البحث الحالية من جانبين، الأول جانب فكري والأخر العملي وكما يأتي: -

أ- **أهمية فكرية للدراسة:** تبرز أهمية البحث الفكرية من أهمية متغيراتها المدروسة، إذ تقدم البحث الحاليّة طروحات فكريّة ضمن محاولة الارتكاز على عنصر تكامل الأفكار والطّروحات ذات العلاقة بالقيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي، إذ اكد العديد من الباحثين على ان المتغيرات آنفاً مازالت مفاهيمها تحتاج التعمق في دراستها على المستوى التنظيري والتطبيقي لرسم حدودها المفاهيمية والميدانية فضلا عن رسم طبيعة العلاقات التي تربطها في اطار الفكر الإداري (العزاوي،2008 :126)، (السنوار،2018 :21) ومن هنا تبرز الأهمية الفكرية للدراسة في محاولة ردم جزء من الفجوة المعرفية عن طريق بناء الأنموذج الفكري لمتغيرات لدراسة .

ب- **أهمية عملية للدراسة:** تظهر الأهميّة العمليّة للدراسة لأنها تناولت مفصلا مهما من مفاصل عمل القطاع العام إذ تعد وزارة البيئة العراقية التي يرتبط مجال عملها بشكل مباشر بحاجات المجتمع وسلامة أفراده والعمل على متابعة المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة التي تحمي الأفراد وصحتهم. فضلا عن مساهمتها في استراتيجية البلد الهادفة للنهوض بالواقع البيئي. كما تأتي أهمية هذه البحث من تنامي اهتمام المجتمع بان تكون هذه وزارة البيئة العراقية داعمة لحاجات متطلبات المجتمع المختلفة والمتعلقة بمجال اختصاصها.

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرّئيسي للدّراسة في قياس أثر سلوكيات قيادة بارعة في تأمين التوجه الاستراتيجي في وزارة البيئة العراقية فضلا عن جملة أهداف وهي:

1) تحديد مستوى توافر سلوكيات القيادة البارعة في وزارة البيئة العراقية قيد البحث.
2) تحديد مستوى وطبيعة توجه استراتيجي في وزارة البيئة العراقية قيد البحث.
3) دراسة وتفسير طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرات بين متغيرات البحث في "وزارة البيئة العراقية" قيد البحث.

رابعا: فرضيات البحث

اشتمل البحث على فرضية رئيسية هي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة ببعديها والتوجه الاستراتيجي.

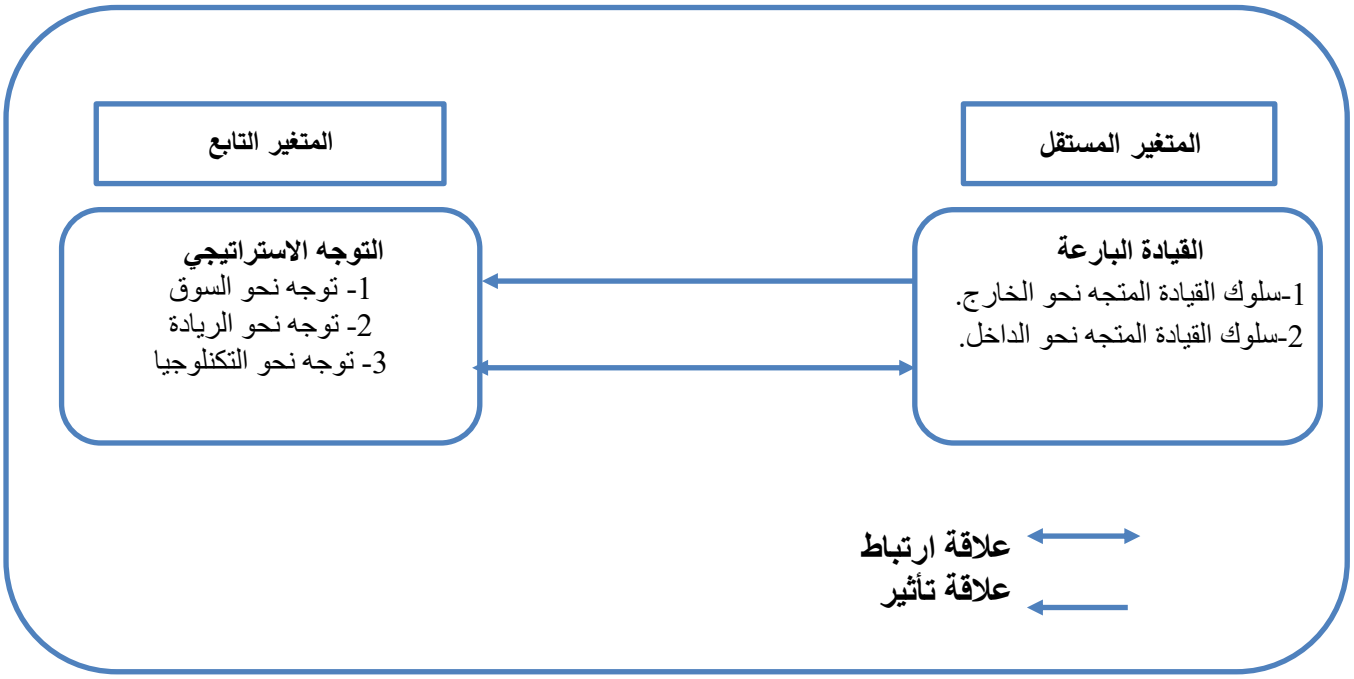
وتتشعب منها الفرضيات الفرعية التالية: –

أ. توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد سلوك القيادة المتجه نحو الخارج والتوجه الاستراتيجي

ب. توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد سلوك القيادة المتجه نحو الداخل والتوجه الاستراتيجي

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

يمثل مخطط البحث الفرضي توضيحاً لمتغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما بهدف تعيين الأطر المعرفية والفكرية التي يجب تغطيتها ، ومن هنا فأن المتغير الرئيس الأول للمخطط الفرضي والمتمثل بالقيادة البارعة (متغير مستقل) يضم بعدين تتلاءم ومجال البحث هما (سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج وسلوكيات القيادة المتجهة نحو الداخل)، أما المتغير التابع فهو توجه استراتيجي والذي اشتمل على ثلاثة أبعاد (الإبداعية، وتحمل المخاطرة، والاستباقية) والتي تمثل عناصر بناء التوجه الاستراتيجي والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: منهج الدراسة

لكي يتم تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على منهجين من أساليب البحث العلمي وكما يأتي:

1. **المنهج الوصفي:** بغية إنجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر مكتبية وإلكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والإطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة المتوفرة في المكتبات أو على شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت).
2. **المنهج التحليلي:** تمثل الاستبانة الإدارة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي سيتم تصميمها بشكل يعكس امكانيتها على تشخيص وقياس متغيّرات الدراسة فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص، للاستفادة من أراءهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة.

سابعاً: الوسائل الإحصائية: –

يهدف استكمال الجانب التطبيقي للدراسة الاستعانة بالبرامج الإحصائية الجاهزة مثل (Amos ، v20،Spssv.20) وقد استخدمت في عملية التحليل الإحصاءات الآتية: –

1–اختبار مطابقة أداة الدراسة: وتضمن استخدام التحليل العاملي التوكيدي وكرو نباخ الفا.

2–الوصف الإحصائي: وتؤمن استخدام الانحراف المعياري والوسط الحسابي ومستوى الإجابة، شدة الإجابة، الأهمية الترتيبية.

3–اختبار الفرضيات وتؤمن استخدام مصفوفة الارتباط البسيط ومعادلة النمذجة الهيكليّة لفحص التّأثير المباشر والتّأثير التفاعلي

ثامناً: حدود البحث (المكانية، البشرية، الزمانية)

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بوزارة البيئة العراقية
2. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة بمجتمع وعينة البحث:

أ. **مجتمع البحث:** يمكن تعريف المجتمع بانه جميع الوحدات موضوع البحث، سواء أكانت هذه الوحدات أفراداً ام أشياء ام قياسات الخ. وقد يكون المجتمع محدوداً أو غير محدوداً (الزيادي، 2019 :29) وفي البحث الحالية يمثل مجتمع البحث بالمدراء في "وزارة البيئة العراقية".

ب. **عينة البحث:** ان عينة البحث كما هو معلوم هي جزء من المجتمع، يلجأ اليه الباحث لدراسته، إذ تسحب العينة من المجتمع لغرض دراسة صفاته وخصائصه، ويراعى العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صادقاً وسليماً. فهي أنموذج يتضمن جزءاً من توافقات المجتمع المعني بالبحث وتكون ممثلة له وتشترك معه بالصفات نفسها (مهدي، 2018: 12)، وفي ضوء ما سبق يتجه البحث إلى اختيار عينة قصدية وفق الجداول الإحصائية

3. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2022/2/3 ولغاية 2022/7/30. إذ ستتضمن هذه المدة أعداد الجانب النّظري فضلاً عن الجانب الميدانيّ للدّراسة.

الفصل الثاني–الإطار النظري

أولاً: القيادة البارعة

1) مفهوم القيادة البارعة

إذ ظهر لأول مرة مصطلح القيادة البراعة بشكل تنظيمي في سياق ازدواجية الهياكل التنظيمية للمنظمة لدعم الابتكار. واكتسبت الفكرة فيما بعد مكانة بارزة في السلوك التنظيمي. حيث أن القيادة البارعة تمكن المؤسسة من استخدام واستغلال مواردها بالشكل الأمثل. كما تشير القيادة البارعة إلى قدرة المنظمة على الانخراط في وقت واحد في استغلال القدرات التنظيمية في الوقت الحالي واستكشاف الفرص المستقبلية. وتم تعريف القيادة البارعة من خلال شكلين، وهما (البراعة الهيكلية – البراعة السياقية)،

وتتمثل البراعة الهيكلية في الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف، وتتمثل "البراعة السياقية" بأنشطة الاستثمار. التي ترخص للموظفين بالمشاركة في كل من السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية وتحديد كيفية تقسيم الوقت والطاقة بين كلا السلوكين بشكل مستقل، والتشجيع على الابتكار والاستكشافي، والاستثمار، والمرونة (Alghamdi,2018:3).

تعرف القيادة البارعة بأنها القدرة على تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى الموظفين عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات في سلوكهم وتمكينهم من تغير سلوكهم بطريقة مرنه، بالإضافة إلى القدرة على إدارة النزاعات من خلال فهم تصورات الموظفين وتوقعاتهم أثناء التعامل مع التناقضات (Rosing et al., 2011:22). كما تعرف القيادة البراعة على أنها قدرة القادة على إدراك التغييرات بصورة دقيقة في بيئة العمال والتصرف بناءً على الفرص والتهديدات المتاحة التي يواجهونها، وتغيير الفرص الحقيقية وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة، إنها مهارة ديناميكية تمثل التمكن من تنظيم التحولات المعقدة المطلوبة لأنشطة الاستثمار والاستكشاف المتزامنة (O'Reilly&Tushman,2011:6). وتشير القيادة البارعة الى قدرة المنظمات على إنشاء والحفاظ على توازن عملياتها والأنشطة التي تتوافق مع قدرتها على الابتكار في ظل ظروف بيئية تتسم بالتعقيد ، بالإضافة إلى تبني جملة سلوكيات عالية المتجه نحو الداخل والخارج والتي تشجع على الابتكار الفردي والجماعي ، بالإضافة إلى تحقيق تفاعل عالي بين الموظفين وأزالت حالة التوتر، التي تعزز عمليات الأبداع والابتكار (Zacher & rosing,2015:55) وتصف القيادة البارعة بأنها هي طريقة تشجيعيه يقوم بها القادة البارعون في تشجيع الموظفون بتبني السلوكيات والمهارات الاستثمارية – الابتكارية – المرونة الكافية لمواجهة الظروف البيئية المعقدة ، بالإضافة إلى أحداث حالة توازن بين هذه الصفات لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة (steege,2012:74).

من خلال ما تقدم من مفاهيم يعرف الباحث القيادة البارعة على أنها قدرة القائد على توظيف خبرته ومهاراته ووقته في تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والمتوفر لديه في المؤسسة وعملية الابتكار والاستثمار التي تسعى المنظمة اليها من اجل الظفر بالأبداع وتحقيق أهداف المؤسسة.

2) أهمية القيادة البارعة

تشكل أهمية القيادة البارعة كأهمية الرأس للجسد، فالقائد هو عقل المنظمة والقيادة هي الوسيلة لتحقيق النجاح والتميز ووضع الخطط وتنفيذها بالشكل الأمثل بمساعدة قائد ناجح وموهوب ويمكن توضيح أهمية القيادة البارعة من خلال العديد من النقاط، إذ إشارة (Schindler,2015:26/29) **إلى الأهمية كالآتي:**

1. تنفيذ خطط عمل متعددة في نفس الوقت لدعم الاكتشاف والاستثمار وإدارة عملية تعلم غنية متعددة المستويات.
2. في ظل الضغوط التي تتعرض لها الكثير من المنظمات، والتي تتطلب منها البحث والاستثمارات في آن واحد، في سبيل التعامل مع المواقف المتغيّرة الناتجة عن التسارع والتعقيد للبيئة التنافسية.
3. الجمع بين سلوكيات القيادة المنفتحة نحو الخارج والمنغلقة أمر مهم لأنه يجب تكييف هذه الصفات المتناقضة بمرونة لاستحصال متطلبات المهمة أو عمل إبداعية ومبتكر.

وكذلك أشار (Gammel,2018:4/2/4) **لأهمية القيادة البارعة للمنظمة كما يلي:**

1. تقديم تنبؤات واقعية عند الترويج لأنشطة الاستكشاف أو الاستثمار للعمال عند الحاجة إلى تغيير السلوك.
2. تقديم الدعم والاعتراف بنتائج العمل طوال فترة المشاركة في أداء المهمة.
3. إدارة المتطلبات المعقدة والمتناقضة والسيطرة على النزاعات البيئية.
4. توفر الاستقرار للموظفين من خلال إدارة البارعة بين السلوك المنفتح والمغلق.

وأضاف (Shuanglong et al.,2020:2/10)إلى **أهمية القيادة البارعة في المنظمة كالاتي:**

1. من خلال السلوكيات الاستغلالية يمكن التركيز على هدف المنظمة مثل اتباع القواعد والمعايير التي تؤدي الى التطبيق الناجح للأفكار.
2. يؤدي التفاعل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمغلقة إلى مستوى أعلى من الابتكار بين الإدارة العليا.
3. يكون السلوك الابتكاري في أفضل حالاته عندما يكون السلوك المنفتح والمغلق مرتفعًا.
4. مزيج من سلوكين مختلفين جوهريًا يتطلبان من القائد إظهار سلوك منفتح الذهن لمرؤوسيه من أجل تشجيع الاكتشاف والتركيز على تحقيق أهدافه بفعالية لزيادة الاستغلال.

3) أدوار ومهارات القيادة البارعة

تؤدي القيادة البارعة عددًا من المهام والأدوار التي يجب على القيادة ممارستها، حيث يجب أن تكون قادرة على الانتقال بين تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي واستكشاف المواهب والمهارات واستثمارها وتقديم الفوائد والقدرة على لعب أدوار متعددة. وأضاف (Gianzina& Kassotaki,2017:79) ان القيادة البارعة ساهمت في توضيح الغموض والتعتيم، وتحسين أداء المنظمة، ومعالجة التعقيدات التي تنشأ نتيجة الغموض والتغييرات الاستثنائية، وتجسيد القيادة من خلال التفاعل المباشر وجهاً لوجه مع فرق الإدارة العليا والمتوسطة، لذلك، يجب على القيادة البارعة أن تأخذ في الاعتبار جميع التناقضات والتوترات الداخلية وديناميكيات البيئة الخارجية عن طريق قيامها بعدد من الأدوار الداخلية وخارجية.

أشار (Probst et al.,2011:329/330)إلى ستة أدوار داخلية وخارجية وكما يأتي:

1. **تطوير بذرة المبادرة:** القيادة هي القوة الدافعة لبدء المبادرة والمساهمة في جميع العمال الخارجية والداخلية وتحديد الأموال اللازمة لإعادة تأهيل النظام الأساسي، والاجتماع مع شركاء الأعمال المتوقعين.
2. **تأمين الرعاية الداخلية:** البحث عن وظائف جديدة داخل المنظمة وتسهيل وصول المعلومات والموارد.
3. **التأكيد على الرقابة:** إنشاء آليات الرقابة ومراقبة التقدم في العمل من خلال اللجان التوجيهية الرسمية.
4. **التحكم بالعلاقات الخارجية:** إدارة العلاقات مع المتعاملين مع المنظمة او الشركاء الخارجيين، وإبقائهم على اطلاع بالتقدم الذي تحرزه المنظمة.
5. **تمكين التغيير:** إدراك الحاجة إلى إعادة تقييم الموقف والاتفاق على خطة عمل عن طريق التدخلات الإدارية المختلفة، مما يساعد على عرض البدائل الممكنة ومساعدة الموظفين على إيجاد طرق المساعدة على التخلص من المشكلات التي يواجهها المرؤوسون.
6. **إدارة النزاع:** إدارة النزاعات الناتجة عن تراكمات العمل ومحاولة تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين ومصالح المنظمة.

4) أبعاد القيادة البارعة

من خلال ما تم طرحه سابقاً يتبين ان القيادة البارعة هي تكامل الأساليب القيادة المتجه نحو الخارج (المفتوحة) والقيادة المتجه نحو الداخل (المغلقة)، يُعرف أيضًا باسم سلوكيات القيادة التوجيهية والتمكينية. يُعرَّف تمكين القائد بأنه تقاسم السلطة بين الأفراد والقادة، مما يمنح الأفراد مسؤولية وسلطة إضافية في اتخاذ القرارات بشأن عملهم ومواردهم، والدعم الذي يحتاجون إليه لإدارة هذه المسؤولية الإضافية بكفاءة (Wang et al.,2020:17).

1. سلوك القيادة المتجه نحو الخارج (المنفتحة)

يزيد سلوك القيادة المتجه نحو الخارج من التعدد والتفاوت لسلوكيات المرؤوسين عن طريق تحفيزهم لتجربة الأعمال بشكل مختلف، ومنح المرؤوسين الفرصة للتفكير والتصرف بشكل مستقل ودعمهم على محاولة تحدي الوضع الحالي (Tabesh et al.,2019:67) إذ يحتاج العاملين إلى الاستقلالية للدخول في أسواق وأنشطة جديدة واستكشاف الفرص الجديدة، كذلك بينت نظرية القيادة البارعة أن أي تدعيم للأنشطة الاستكشافية من قبل المرؤوسين يكون ناتج عن سلوك مفتوح (3: Alghamdi,2018). وبين (Rosing et al.، 969 :2011) أن بعض سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج يمكن من خلالها تشجيع التفكير في اتجاه جديد يؤدي هذا إلى تباين متزايد بين سلوك التابعين، كالسماح بارتكاب الأخطاء، وشجع الطرق البديلة لإنجاز الأعمال، وتحفيز الموظفين على تحمل المخاطر.

2. سلوك القيادة المتجه نحو الداخل (المغلقة)

عرفت كل من (Colema& Brun,2016:37/38) ، (Nan&Jian,2019:118) القيادة المتجه إلى الداخل هي مجموعة سلوكيات تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديد الخطوط التوجيهية ومراقبة الأفراد والأقسام والإدارات لتحقيق الأهداف. ويقصد بسلوك القيادة المتجه إلى الداخل الحد من تنفيذ المهام بطرق معينة، ويعني إجراءات القائد التي يتخذها لتقليل التباين والازدواجية وتحديد الإجراءات والقواعد ومراقبة الأهداف واستخدام إجراءات تصحيحية وتتخذ إجراءات تصحيحية. يسمح سلوك القيادة المتجه إلى الداخل للموظفين للقيام بالأشياء بطريقة معينة فقط تحت إشراف القائد (Ruhnke&Mulder,2015:5). بالإضافة إلى ذلك فان سلوك القيادة المتجه إلى الداخل تشير إلى الممارسات التي ممكن أن تقلل من الفوارق السلوكية للموظفين وتشجيع المرؤوسين لاستعمال المعرفة الموجودة إلى الحد الأقصى، وقد يشمل ذلك تعديل التوصيات ومتابعة تحقيق الهدف وتحديد الأخطاء وإصلاحها) Jianfeng et al., 2018:2).

ثانياً/التوجه الاستراتيجي

1) مفهوم التوجه الاستراتيجي

أوضح (الزريقات،2012: 284) التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال هو أحد مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث يتعلق الأمر بتحديد المستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، لأنه يعبر عن فهم واقعي لما يجري في البيئة العامة لهذه المنظمات، يتيح له ذلك تنبؤ المستقبل والاستعداد له من خلال صوغ مجموعة من خطط استراتيجيّة. ويعتمد التوجه الاستراتيجي على تحركات السوق والتقلبات المحيطة ومستويات القدرة التنافسية التي تعكس خيارات المنظمة ومقدار تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجيّة، وكيفيّة أنشاء وتخصيص الموارد وإعادة وتوزيعها وأدارتها (Kaehler, 2014:2) . ويعكس التوجه الاستراتيجيّ عدد كبيره من الخيارات الاستراتيجيّة لتحقيق نتائج أعلى وأكثر استدامة ورشاقة أعمال المنظّمة في تحقيق النّتائج المرجوة (Kesenwa et al., 2015:155).

كما أضاف (Runing et al.,2014;223) أن التوجه الاستراتيجي يعتبر مفهوماً يستخدم على نطاق واسع في الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال التي تطبقها المنظمة لأعداد السلوك السليم باستمرار لتحقيق النتائج في منظمات الأعمال. وكذلك أضاف(Lynch,2015:2) أن هناك عدة طرق يمكن من خلالها تنفيذ التّوجه الاستراتيجيّ لمنظمات الأعمال، التي ممكن أن تساهم فيها المؤسسة، على سبيل المثال، عن طريق التوجه إلى توجه العميل (التوريدات) أو عن طريق التوجه إلى وظيفة العمل (الإنتاج) أو عن طريق التوجه إلى الموضوعي (الابتكار). وأشار(Kiiru,2015:22) يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي أحد الأصول القيمة التي تساهم في اكتساب ميزة تنافسية. وبين (Kaehler et al.,2014:3) أن التوجيه الاستراتيجي ينهض بتعيين وتنظيم وإعادة هيكلة الخيارات التنظيمية، والكيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، والطريقة التي تتم بها أعمالها، والموارد اللازمة لخلق قدرات ديناميكية. وكذلك بين (العجمي، 2011: 13-14) أن التوجه الاستراتيجيّ هو الإطار العام الذي يوجّه المنظمة ويحدد صورتها المستقبلية لغرض تطبيق القرارات على مستويات الإدارة المختلفة، إنه ليس أكثر من مخطط لضمان التكامل بين الأهداف والسياسات الرئيسية للمنظمة ومراقبة أدائها.

وبناء على ما سبق يمكن أن يعرف الباحث التوجه الاستراتيجي على انه جميع السلوكيات التي تشدد على تحقيق المشاركة الفعالة للأفراد بمختلف المستويات والعمل على نشر المعرفة والانتفاع الأقصى من الموارد المتاحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2) أهمية التوجه الاستراتيجي

تتضح أهمية التوجه الاستراتيجيّ من خلال قدرت منظمات الأعمال على تطوير وتحديد أهداف وغايات المنظمة، وتحديد التوجهات طويلة الأجل لتحقيق هذه الأهداف، حيث يتم تحقيقها في إطار زمني مناسب في بيئة ديناميكيّة وغير مؤكدة (محمد، 42:2016). وأضاف (احمد، 2015 :144) أن أهمية التوجه استراتيجي ليس فقط في التلبية إلى التغيرات البيئية، ولكن يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يتجه إلى اتخاذ قرارات استراتيجيّة مستقبليّة، التي تعكس أفضل البدائل الممكنة والخيارات الموجودة لدى المؤسسة. وكذلك أضاف (Hussain et al.,2013:17) أن التوجه الاستراتيجي هو الأساس لأخذ ميزة تنافسية ونجاح طويل الأجل لمنظمات الأعمال من خلال بناء سلوك قوي داخل المنظمة وتحقيق نتائج متفوقة.

ويعتبر التوجيه الاستراتيجي أداة لتنسيق نشاط المنظمة عن طريق إرساء أسس التواصل الفعال بين جميع مستويات المنظمة، وخلق وحدة الفكر لديها وربط جميع خططها، كما يعتبر قناة لمواردها، لإشباع حاجاتهم، ولتعريف بيئة المنظمة وتبرير شرعية وجودها (علي، 2013: 17). وتحقيقا لأهدافها المنبثقة عن أهدافها الاستراتيجية، تحدد أهم المجالات والأنشطة التي يتعين حلها، وتحدد أهم المجالات والأنشطة بما يتناسب مع قدراتها الداخلية، وفق مؤشرات منطقية تتبع بعضها البعض (حسن ،19:2012). للانتفاع الأقصى من تكنولوجيا المعرفة وتطبيقاتها في مجالات العمل داخل المنظمة والاعتماد على التنفيذ الفعال للممارسات إدارية ناجحة ولأحكام المنظمة من الاستجابة للمواجهات والطوارئ التي يجب مواجهتها من أجل ضمان النمو والاستمرارية (الزريقات ،293:2012). حيث تكمن أهمية التوجهات الاستراتيجية في مساعدة المنّظمات على أدراك المتغيرات البيئة وتأثيرها المباشر على ما يجب أن تفعله المنظمة في المستقبل، حيث تلعب المخاطر دورًا كبيراً في التأثير على سلوك وأداء الإدارة في ثباتها، والميل نحو الموضوعية (احمد 144:2013). توقع المستقبل وتطوير وتحسين عادات التفكير لدى المدراء لجعلهم أكثر استيعاباً وحساسية للتحولات في بيئة العمل (الحسني 30:2016). عن طريق تشجيع التعاون الذي يوفر الفرص لجميع مستويات الإدارة للمشاركة في تنفيذ وتخطيط أهداف المنظمة ويعزز الشعور بالولاء والانتماء (العزاوي ،44:2016).

3) أبعاد التوجه الاستراتيجي

تختلف أنواع ونماذج التوجه الاستراتيجي عبر مدارس متعددة ونظريات الإدارية المتنوعة من ناحية ونوع المنظمة ومجال الدراسة من ناحية أخرى، وبعد أن اطلع الباحث على اغلب الدراسات العربية والأجنبية الحديثة ومنها (رشيد والعطوي، 2012)، (ابو زيد، 2019)، (zheng et al. ,2017) حدد أهم هذه الأبعاد وهي (التوجه نحو السوق، والتوجه الرياديّ، والتّوجه نحو التّكنولوجي) سيتم مناقشة أبعاد المتغير الثاني قيد الدراسة (التوجه الاستراتيجي) ومفهوم هذه الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

1. التوجه نحو السوق:

وثقت معظم الأبحاث حول مفهوم التوجه نحو السوق على المنظمات العاملة في الأسواق التجارية، بدلاً من الأسواق الاستهلاكية وهذا هو المكان الأول الذي تعول عليه المؤسّسات الكبيرة (Perry, 2014:97). أوضح (Raaij, 2001: 25) يستخدم معظم الباحثين مصطلح "التوجه نحو السوق" بدلاً من "التوجه التسويقي"، السبب في اختيار التوجه نحو السوق للاسم هو أنه يأخذ المفهوم من مسؤولية قسم التسويق ويجعله مسؤولية جميع الأقسام. وأضاف (Dmour et al. ,2012 :234) أن الباحثون ركزوا على أن الفكرة الرئيسية وراء التوجه نحو السوق هي التركيز على متطلبات الزبائن. وكذلك أضاف (Polytechnic,2012:103 &Keeson) على أنه بيان سياسي وتحدد فهم المنظمة وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن ومفتاح الميزة التنافسية.

2. التوجه نحو الريادة:

يتجلى التوجه الريادي لمنظمات الأعمال في المشاريع الجديدة، والتي توفر أساسًا مفيدًا لإيجاد فرص جديدة وحيث تتجلى خصائص التوجه الريادي من خلال الاختلافات في المنتجات (Avlonitis & Salavou,2007:566). واكد

(Ishak,etal.,2015:594) أن التوجه الريادي هو امر "حاسم" وضروري لبقاء ونمو الأعمال التجارية بسبب دورها في النجاح الاقتصادي. واكد أيضاً (Zulkifli & Rosli,2013:264) على أن التوجيه الريادي هو مفهوم لصياغة استراتيجية المنظمة وإطار عمل مفيد لدراسة أداء المشاريع المنظمة، والعديد من الدراسات تسلط الضوء على دور توجيه ريادة الأعمال في الوصول الى النجاح التنظيمي، وكذلك في تعزيز الحافز والالتزام القيادة والوظيفي.

المنظمات الرائدة هي المؤسسات التي تعمل في مجال التجديد والابتكار في سوق المنتجات، والتي تكون مشاريعها مملوءة بالمخاطر للغاية من أجل الحصول على ابتكار استباقي والفوز بالمنافسة، وتطوير الاتجاهات والسلوكيات والعمليات التي تقود المنظمة لدخول أسواق جديدة، عن طريق المنتجات الجديدة أو المنتجات الحالية (Gil,2013:6/7). وقد أشار (Fatoki,2014:26) إلى أن ارتباط أنشطة التوجه الريادية التي تؤدي إلى منتجات الشركة المتنوعة والأسواق المتنوعة بشكل إيجابي بالنتائج غير الملموسة مثل ازدهار المعرفة وتطوير المهارات. أصبحت الصلة بين الأداء والتوجه الريادي من المواضيع الأساسية للمصادر الإدارية، والتوجه الريادي يظهر عمل المنظمات في كيفية خلق قيمة مضافة، ويستند مفهومها إلى استكشاف وتقييم الفرص الحالية والمستقبلية (Freiling and Schelhowe,2014;174).

3. التوجه نحو التكنلوجيا:

ويعتبر أحد أهم المسارات في عملية اكتساب المعرفة التقنية والتكنولوجية المهمة واستخدامها في تنمية منتجات جديدة، ويشير أيضًا إلى استخدام التقنيات المتقدمة لتطوير منتجات جديدة والتكامل السريع للتقنيات الجديدة لتوليد أفكار منتجات جديدة بشكل استباقي (قاسم، 114:2018). الفكرة الأساسية وراء التوجه التكنولوجي هي تحسين قدرة المنظمات على تحقيق نجاح طويل الأمد عن طريق الحلول التكنولوجية الحديثة والخدمات الجديدة (Hakala&Kohtamaki,2011: 65). ويتميز التوجه التكنولوجي بثلاث خصائص: الالتزام بالبحث والتطوير، التطبيقات الجديدة، واكتساب التكنولوجيات الجديدة (Halac, 2015: 1057)، وأضاف(Isoherranen,2012:4) أن التوجه التكنولوجي له أربع خصائص: الاستثمار المكثف في البحث والتطوير، وإدخال تكنلوجيا جديدة، والتوجه إلى طريق التطوير التكنولوجي، والتركيز طويل الأجل على مشاريع التنمية.

الفصل الثالث–الجانب العملي

1. اختبار كرونباخ الفا

اذ نلاحظ من الجدول (1) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.94– 0.71) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية (70%)، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات و العالي.

جدول (1) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج	0.71
	سلوكيات القيادة المتجه نحو الداخل	0.74
	سلوكيات القيادة البارعة	0.76
3	التوجه نحو السوق	0.74
	التوجه نحو الريادة	0.74
	التوجه نحو التكنولوجية	0.84
	التوجه الاستراتيجي	0.87

المصدر: أعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

2. الوصف الاحصائي:

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (سلوك القيادة البارعة، التوجه الاستراتيجي) وأبعادها الفرعية على مستوى وزارة البيئة العراقية عينة الدراسة. اذ يتضح أن بعد سلوك القيادة المتجه نحو الداخل جاء في الترتيب الأول إذ كانت معظم إجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالبعد الأخر فقد بلغ الوسط الحسابي (4.13) وهذا يشير إلى أن إدارة وزارة البيئة العراقية تركز على سلوك القيادة المتجه نحو الداخل كأولوية لها في مجال البراعة, ثم جاء بالمرتبة الثانية سلوكيات القيادة المتجه نحو الخارج بوسط حسابي (4.07) اما متغير التوجه الاستراتيجي فقد كان في المرتبة الاولى بعد التوجه نحو السوق جاء في الترتيب الأول إذ بلغ الوسط الحسابي (3.73) إذ كانت اغلب إجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى ثم يأتي بالمرتبة الثانية التوجه نحو التكنولوجية إذ كان بوسط حسابي بلغ (3.77) في حين جاء بعد التوجه نحو الريادية بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.73) اما على مستوى المتغيرات فقد كان متغير القيادة البارعة بالمرتبة الاولى ثم متغير التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الثانية.

الجدول (2) الوصف الإحصائي وتفسيره لمتغيري البحث

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتغيرات
سلوك القيادة المتجه نحو الخارج	4.07	0.785	**2**
سلوكيات القيادة المتجه نحو الداخل	4.13	0.728	**1**
معدل القيادة البارعة	4.10	0.756	**الاول**
التوجه نحو السوق	3.73	0.785	**1**
التوجه نحو الريادية	3.73	0.875	**3**
التوجه نحو التكنولوجية	3.77	0.819	**2**
التوجه الاستراتيجي	3.74	0.826	**الثاني**

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS, Microsoft Excel).

3. فرضية الارتباط بين متغيرات الدراسة

تهدف الفقرة الحالية إلى اختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة البارعة والمتغير المعتمد التوجه الاستراتيجي من خلال فرضية محتواها **(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (سلوكيات القيادة البارعة) بأبعاده ومتغير (التوجه الاستراتيجي))** إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **(Pearson)** للوقوف على مدى تحقق الفرضية ويظهر الجدول رقم (3) المصفوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير سلوكيات القيادة البارعة ومتغير التوجه الاستراتيجي إذ يتبين أن هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (سلوكيات القيادة البارعة) والمتغير المعتمد (التوجه الاستراتيجي), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ **(**.401)** وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية وبناء على ما سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة التوجه الاستراتيجي

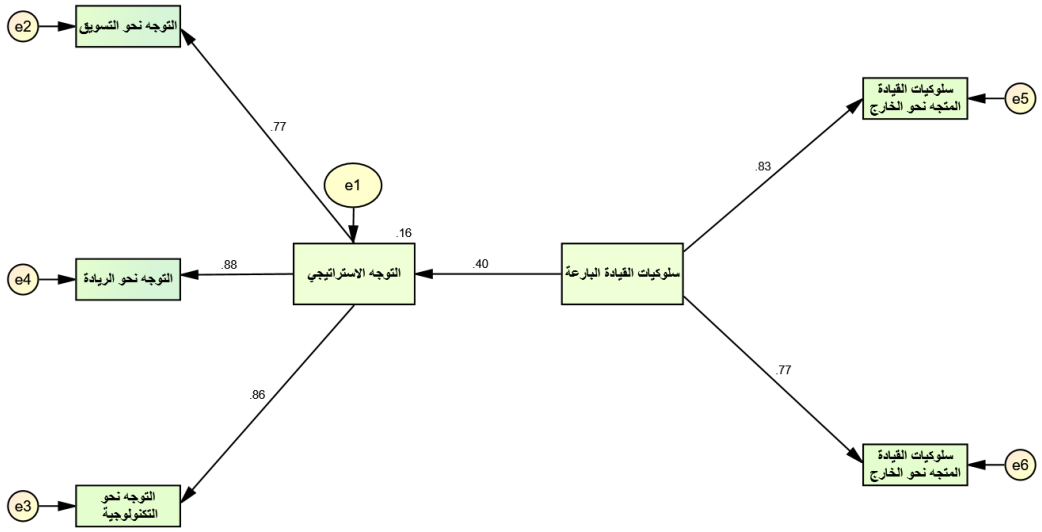
		سلوكيات القيادة البارعة
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	103

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.25

4. اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي على مستوى وزارة البيئة العراقية))** من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية Structural Equation Model) وبهدف أجراء الاختبار تم تصميم الشكل (2) وجدول (3) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في أدناه،



الشكل (2) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الأولى

المصدر: أعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (3) والشكل (2) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لسلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لسلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي (0.16), وهذا يشير إلى أن سلوكيات القيادة البارعة يفسر (16%) من التغييرات التي تحدث على مستوى التوجه الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الإحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ Beta) Standardized) (β= 0.40, P< .01) وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين متغير سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي, وهذا يعني انه كلما ازداد مستوى توافر المستقل (سلوكيات القيادة البارعة) بمقدار وحده واحدة فان التوجه الاستراتيجي سيزداد بمقدار (40%)وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة .C.R) الظاهرة في جدول (28) والبالغة(4.417)وهي قيمة معنوية عند (P<.001) وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في أطارها الفكري.

والجدول (4) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية وأخطاء القياس ويبين أيضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح أنها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R – النسبة الحرجة).

جدول (4) الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لسلوكيات القيادة البارعة والتوجه الاستراتيجي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
التوجه الاستراتيجي	<---	سلوكيات القيادة البارعة	.401	.586	.133	4.417	***

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

انطلاقا إلى النّتائج المتحققة في الجانب التّطبيقي يمكن الخروج بجملة توصيّات كلاتي:

1. بينت النتائج الوصف أن قيادات وزارة البيئة تعتمد في إنجاز الأعمال الخاصة بها، طرق مختلفة ومتجددة من خلال تجربة أفكار جديدة يمكنها تغيير مسار العمل بطرق ابتكارية
2. بينت النتائج الوصف أن وزارة البيئة العراقية تحاول تكييف أهدافها بما يلائم الاحتياجات فالقيادة تشارك الأفكار مع كواردها للعمل على تطوير مشاريعها البيئية بهدف إنعاش بيئة البلد.
3. أوضحت النتائج الخاصة بالوصف أن وزارة البيئة تهتم بشكل كبير باستثمار ما تملكه من قابليات تكنلوجية بهدف التمكن من تقديم خدمات ومنتجات خضراء لا تؤثر على البيئة فالوزارة معنية بوضع أطر تشريعية وقانونية التي تحد من التأثيرات السلبية على البيئة بشكل عام.
4. بينت نتائج الارتباط أن هناك تلازم بين زيادة مستويات سلوكيات القيادة البارعة وتوافرها في بيئة التطبيق وبين زيادة التوجه الاستراتيجي لدة وزارة البيئة تجاه تحقيق بيئة نظيفة وأمنة للمجتمع.
5. أظهرت نسب التأثير بين توافر سلوكيات القيادة البارعة وبين التوجه الاستراتيجي أن وزارة البيئة قد وظفت سلوكيات القيادة البارعة لأحداث تغييرات إيجابية في توجهاتها الاستراتيجية.

ثانيا. التوصيات

في ضوء النّتائج السّابقة، تشمل أهم التّوصيات ما يأتي:

1. ينبغي على مدراء وزارة البيئة التعامل مع سلوكيات القيادة البارعة من زاويتين مختلفتين. من ناحية التركيز سلوكيات القيادة المتجه للخارج من جهة ومن جهة أخرى سلوكيات القيادة المتجه للداخل وان هاذين النوعين يتطلبن وجود المرونة بينهما ليسهل إتقانهما في بيئة العمل ويحق الانسجام بين استخدامهما
2. ضرورة توجه إدارة وزارة البيئة لإدخال الموظفين في دورات تدريبية تخصصية تعزز من قدراتهم على تحسين مجالات التوجه الاستراتيجية بطرق ابتكارية.
3. ضرورة انتباه المسؤولين عن وزارة البيئة العراقية إلى تحديد وتطوير أبعاد القيادة البارعة لكوادرها عبر مجموعات مرنة للبرامج التدريبية لزيادة سلوكيات القيادة البارعة والتي تشمل دراسات حالة والتدرب على مجموع السلوكيّات عبر مختلف المستويات الوظيفيّة، والمحاكاة ويجب احتضان الذكاء الثقافي كجزء من برامج تطوير القيادة
4. ضرورة اهتمام وزارة البيئة على استقطاب القيادات الذين لديهم قابليات ممكن أن تتطور مستقبلا وتؤثر على مجالات عمل الوزارة وكذلك العمل على تحسين قدراتهم وتطويرها بما يواكب التّغيرات المحتملة بمتطلبات البيئة.
5. ضرورة تعرض الأفراد الموظفين لبيئات ثقافية مختلفة يوفر هذا بدوره السياق الاجتماعي والأنشطة الأصيلة لتعلم كيفية العيش والعمل في بيئات جديدة ونظرا مبنيه على احترام الوجود البيئي واحترام تحقيق أهداف الوزارة وضرورة أن يختبر الأفراد بالفعل ثقافة بيئية أخرى عن طريق زيارتها أو العمل أو الإقامة فيها، فإن التجارب عبر الثقافات البيئية المختلفة

أكثر أهمية ومرتبطة بالذكاء الثقافي المتعلق بالبيئة وحيثياتها من التجارب في البيئة المحلية. وعليه، فإن الأفراد الذين لديهم خبرة دولية سابقة هم أكثر فرصة للحصول على سلوكيات قيادة بارعة تؤثر في التوجه الاستراتيجي.

6. اقتراح طرق لتطوير سلوكيات القيادة والتوجه الاستراتيجي عن طريق عديد من التقنيّات الحديثة، مثل برامج التّدريب التّجريبي وبرامج متطورة الكترونية يساعد الموظفين على التطوير والمعرفة لاتخاذ القرار المناسب
7. مد جسور التواصل مع الجامعات وبيوت الخبرة لدعم جهود الوزارة في تعزيز قدراته لإيجاد بيئة مناسبة داخل الوزارة فضلا عن مهامها الأساسية في دعم بيئة المجتمع.
8. تبني ممارسات دولية وتجارب ناجحة في رسم وتحديد التّوجهات الاستراتيجيّة للوزارة.
9. تبني تطبيقات وشراء برامج حاسوبية لدعم أدوات القيادة البارعة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.
10. تفعيل ودعم دور الأبحاث والدراسات التخصّصية البيئيّة ذات الطّابع المهنيّ لتحقيق التوّجهات الاستراتيجيّة الحكوميّة بالانتقال للاقتصاد الأخضر.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. أبو زيد، حماده فوزي، (2019)، العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
2. احمد، ايمان عبد محمد، (2013)، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل، مجلة جامعة البصرة، العدد 14.
3. حسن، علاء احمد (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي بحث تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونينوى للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارة والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 24.
4. الحسيني، زينب ابو علي خلف، (2016)، إعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة النفط، رسالة ماجستير في إدارة العامة، جامعة بغداد.
5. الزريقات، خالد خلف سالم، (2012)، إثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31.
6. العجمي، سالم حسين (2011)، أثر التوجه الاستراتيجَي التحليلَي على أداء المنظمات في ضوءٌ القدرات التسويقية المتاحة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات بحث رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
7. رشيد، صالح عبد الرضا والعطوي، عامر علي حسين , 2012 , القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية - الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس_ لبنان.
8. علي، عبد الوهاب احمد (2013)، أثر التوجهات الابداعية والاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات بحث رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
9. قاسم، زهراء نعيم، (2018)، التوجه الاستراتيجي وتأثيره فى تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 7، العدد 25.

المصادر الاجنبية

1. Alghamdi،F.،(2018)،Ambidextrous leadership،ambidextrous employee ،and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance،Journal of Innovation and Entrepreneurship،vol. 7 ،no. 1 ،pp1-14.
2. Avlonitis،GeorgeJ.&Salavou،HelenE.،(2007)،"Entrepreneurial orientation of SMEs،productinnovativeness،and performance ،Journal of Business Research ،No.60
3. Coleman،N.J.(2016)."An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online"Learning Units(Doctoral dissertation ،The George Washington University).
4. Fatoki،Olawale،(2014) ،"The Entrepreneurial Orientation of Micr Enterprises in the Retail Sector in South Africa" ،J Sociology Soc Anth ،5(2) :125 - 129.

5. Freiling ،Jörg &Schelhowe،Christoph Lütke ،(2014) ،"The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Internationalization" ،Journal of Entrepreneurship Management and Innovation(JEMI)،Volume10 Issue4،169 – 199.
6. Gammel،J.H.،Kugler،K.G.،Reif،J.A.،&Brodbeck،F.C.(2018) ،"WOP Working Paper No،How do Ambidextrous Leaders Successfully Switch Between Opening and Closing Behaviors? An Explorative Interview-Study on Temporal Flexibility ،Ludwig- Maximilians" University ، Munich ،Germany.
7. Gianzina-Kassotaki،O.(2017)."Ambidexterity & leadership:a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations"(Doctoral dissertation ،University of Warwick).
8. Gil،Anna Ujwary،(2013)،"Entrepreneurial Orientation and Opportunities"،Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)،Volume9،Issue3،5-20.
9. Hakala،H.&Kohtamaki،M.(2011)،"Configuring Out Strategic Orientation"،International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research،Vol. 17(1):64-81،Emerald Group Publishing Limited.
10. Halac،Duygu Seckin،(2015)،"Multidimensional Construct of Technology Orientation"،Procardia-Social and Behavioral Sciences Vol.195: 1057–1065
11. Ishak،Suraiya& Omar ،Ahmad Raflis Che&Moen،Jumaat Abd ،(2015) ،World - View،Locus of Control and Entrepreneurial Orientation in Social Entrepreneurship Endeavour،Mediterranean Journal of Social SciencesMCSER Publishing ،Rome-Italy ،Vol 6 No 3.
12. Isoherranen،V.(2012)،"Strategy analyses framework for strategy orientation and focus"،Academic dissertation to be presented with the assent of the Doctoral Training Committee of Technology and Natural Sciences of the University of Oulu for public defense in OP - sali (Auditorium L10) ،Linnanmaa،p42
13. Kaehler،Cristiano &Busatto،Franciele &Becker،Grace V. &Hansen،Peter Bent،(2014)،"Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company"،iBusiness،v.6 ،N.9.
14. Keelson ،Solomon A.& Polytechnic ،Takoradi،(2012)،"A Quantitative Study Of Market Orientations And Organiz Performance Of Listed Companies:Evdence From Ghana"،INTERNATIONAL JOURNAL OF Management & Marketing Research،V.5،N.3.
15. Kenneth S.Bordens Bruce B.Abbott ” Research Design And Methods:A Process Approach،Tenth Edition ”Indiana University-Purdue University Fort Wayne،Tenth Edition،2017
16. Kesenwa ،Alfred& Oima ،David O.&Oginda ،Moses،(2015) ،Strategy Formation،Execution Capability،and Innovation -Performance Relationship to Farms’Strategic Orientation:A Study of Safaricom،Nairobi،Kenya" ،International Journal of Business and Social Science،Vol.6،No.6.
17. Kiiru،Grace Wangari،(2015)،"Dynamic capabilities،strategic orientation and competitive advantage of small and medium - retail enterprises in Kenya"،A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
18. Lynch،Jane،(2015)،Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability،A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of DOCTOR of Philosophy In Cardiff University.
19. O'Reilly III،C.A.،&Tushman ،M.L.(2011)،"Organizational ambidexterity in action:How managers explore and exploit".California management review،53(4)،6.
20. Perry ،MONICA ،(2014)،"Market Orientation In Small Businesses:Creative Or Lacking"،The Marketing Management Journal ،Volume.24،Issue.1.
21. Probst،Gilbert&Sebastian Raisch&Michael L.Tushman،(2011)،" Ambidextrous leadership:Emerging challenges for business and HR leaders" ،Organizational Dynamics ، 326- 330.

22. Raaij،E.M.(2001)،"The implementation of a market orientation: Designing frameworks for managerial action"،Ph.D.thesis،University of Twente.Twente University Press.
23. Rosing،K.;Frese،M.;Bausch،(2011)." Explaining the Heterogeneity of the Leadership - Innovation Relationship:Ambidextrous Leadership" ،journal homepage،The Leadership Quarterly22،2011،pp.956–974
24. Ruhnke،M.،&Mulder،R.H.(2015)."Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviour".Working paper.1-15.Retrieved from: https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wpcontent/uploads/2016/10/paper_86. pdf .
25. Runing،Hunik Sri & Harsono ،Mugi & Haryono ،Tulus ،(2014) ،The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability،American International Journal of Contemporary Research Vol.4 No.1.
26. 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.pp.26
27. Seetge،J.،(2012)،"Leading innovation in fast - growing firms:a multiple case study in the internet industry"،Master's thesis،University of Twente. Germany.
28. Shuanglongwang ،Nathan Eva ،Alexander new man ،haihuazhou (2020) ،A double _ edged sword:the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors ،Asia pacific dounal of management.
29. Wang،S.،Eva،N.،Newman،A.،&Zhou ،H.(2020)،"A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors ،Asia Pacific Journal of Management،17.
30. Zacher،H.،&Rosing،K.،(2015)،"Ambidextrous leadership and team innovation"،journal Leadership&Organization Development،Vol.36،No.1،2015 ،pp.54-68.
31. Zheng،J.،Wu،G.،Xie،H.،&Xu،H،(2017)،"Ambidextrous leadership and sustainability-based project performance:the role of project culture"،Sustainability ، 9(12)،2336.Bradley،L.،&Parker،R.(2000). Organisational culture in the public sector،The Institute.
32. Zulkifli،R.Mohamad&Rosli،M.Mohd،(2013)،Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs:Religiosity as Moderator،International Journal of Humanities and Social Science،Vol.3N.