

# دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي

## بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام

### The Role of Ambidextrous Leadership behaviors on Strategic Renewal

الباحثة نور جاسم التميمي

أ.د. علي حسون الطائي

جامعة بغداد\_ كلية الإدارة والاقتصاد\_ قسم الإدارة العامة

#### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التحقق من علاقة تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي لعينة من قيادات وزارة الشباب والرياضة، فضلا عن معرفة مستوى تطبيق كل منهما وابعاده، وقد استعملت الباحثة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي كمنهج للبحث، لاستقصاء اراء العينة (236) مشاهدة من قيادات الوزارة والمتمثلة بالمديرين العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، فكان مجتمع البحث (250)، وزعت الباحثة (250) استبانة، استلمت منها (236) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة استرجاع (92.18%)، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال الحزميتين الإحصائية (SPSS V.24 & AMOS V.24) ووظفت مجموعة الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري، معامل التحديد البسيط والمتعدد ، التكرار النسبي، اختبار كفاية العينة ، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي ، الأهمية النسبية، التكرار النسبي) لاستخراج النتائج، وقد توصلت الباحثة الى وجود ارتباط وتأثير عالي للقيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجية البحث والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة البارعة، التجديد الاستراتيجي، سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، السياق، المحتوى، العملية.

#### Abstract:

The present research aims at investigating the relationship between the Ambidextrous leadership behaviors in the Strategic Renewal in a sample of the leaders of the Ministry of Youth and Sports, as well as the level of application of each and its dimensions. The researcher used the questionnaire as the main means of collecting research. The descriptive analytical and reconnaissance methodology was used as a research methodology to survey the opinions of the sample (236) views of the ministry's leaders, represented by the general directors, their assistants, heads of departments and public officials. The data were analyzed using two statistical packages (SPSS V.24 & AMOS V.24) and a set of statistical methods were used (weighted mean, standard deviation, simple and multiple regression coefficient, relative frequency, test Adequacy of the sample, decomposition For exploratory factors, confirmatory factor analysis, relative importance, and relative iteration) to draw conclusions, The researcher is attain to the existence of relationship and impact of Ambidextrous Leadership behaviors in Strategic Renewal, the research included four axes first went to the methodology and second to theoretical frame and the third to view and analyze the results and test hypotheses while the fourth was devoted to the conclusions and recommendations .

**Keywords:** Ambidextrous leadership, strategic renewal, openness leadership behaviors, closeness leadership behaviors, context, content, process.

**(المحور الأول) منهجية البحث:**

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضياته وأدواته وكالاتي:

**أولاً: مشكلة البحث:**

تبرز مشكلة البحث في جانبين أساسيين أولهما الجانب النظري، إذ أن متغيرات هذه الدراسة هي متغيرات حديثة نسبياً، خصوصاً في موضوع القيادة البارعة وما زالت الكتابات فيها قليلة وحتى في موضوع التجديد الاستراتيجي فإنه يحتاج إلى المزيد من الدراسات، وكذلك فالعلاقة بين المتغيرين ما زالت غير واضحة المعالم إذ أن الدراسات فيها قليلة، وسيبقى هذين المتغيرين والعلاقة بينهما مجالاً للدراسة، إذ جاء هذا البحث ليساهم جزئياً في ملأ هذه الثغرة، ومن هنا جاءت مشكلة البحث النظرية لبيان (هل ممارسات القيادة البارعة بشقيها المنفتح والمنغلق دوراً في تحقيق التجديد الاستراتيجي).

أما الجانب الآخر فهو الجانب الميداني، فأن امتلاك وزارة الشباب والرياضة القدرة على ممارسة سلوكيات القيادة البارعة، كأداة تميزها عن غيرها من الوزارات، تجعل خطواتها أكثر دقة وانسجام في تبني التجديد الاستراتيجي بشكل مستمر، ومن هنا جاءت مشكلة البحث في هذا الجانب من تبني الوزارة المفاهيم الإدارية الحديثة (القيادة البارعة، التجديد الاستراتيجي) تطبيقاً دون أن تعيها وتدركها بشكل مفاهيمي إداري، نظراً لحدوثها وتجدد آراء الكتاب والباحثين حولها، فتناولوا هذه المتغيرات بشكل تفسيري تارة وبشكل إستجابي تارة أخرى، وبمختلف القطاعات وبحسب الحاجة لأجراء البحث والدراسة، فقد شخصت الباحثة على المستوى التطبيقي مشكلة البحث بمستوى تبني وممارسة المتغيرات قيد البحث، فضلاً عن إبعادها ونماذجها، أضف لذلك أي من سلوكيات القيادة البارعة التي تطبقها وتفضلها وزارة الشباب والرياضة تطبيقاً وارتباطاً وتأثيراً في تحقيق تجديدها الاستراتيجي، في ظل برامج التحفيز التي أظهرت المقابلات الأولية محدودية رضاهم عنها، وعن بعض الأنظمة والإجراءات والأدوار التي تعزز ثقتهم بها وتزيد من انتمائهم، لذا وبناءً على الطرح النظري والتطبيقي، فقد تولدت لدى الباحثة بعض التساؤلات المتجسدة بالآتي:

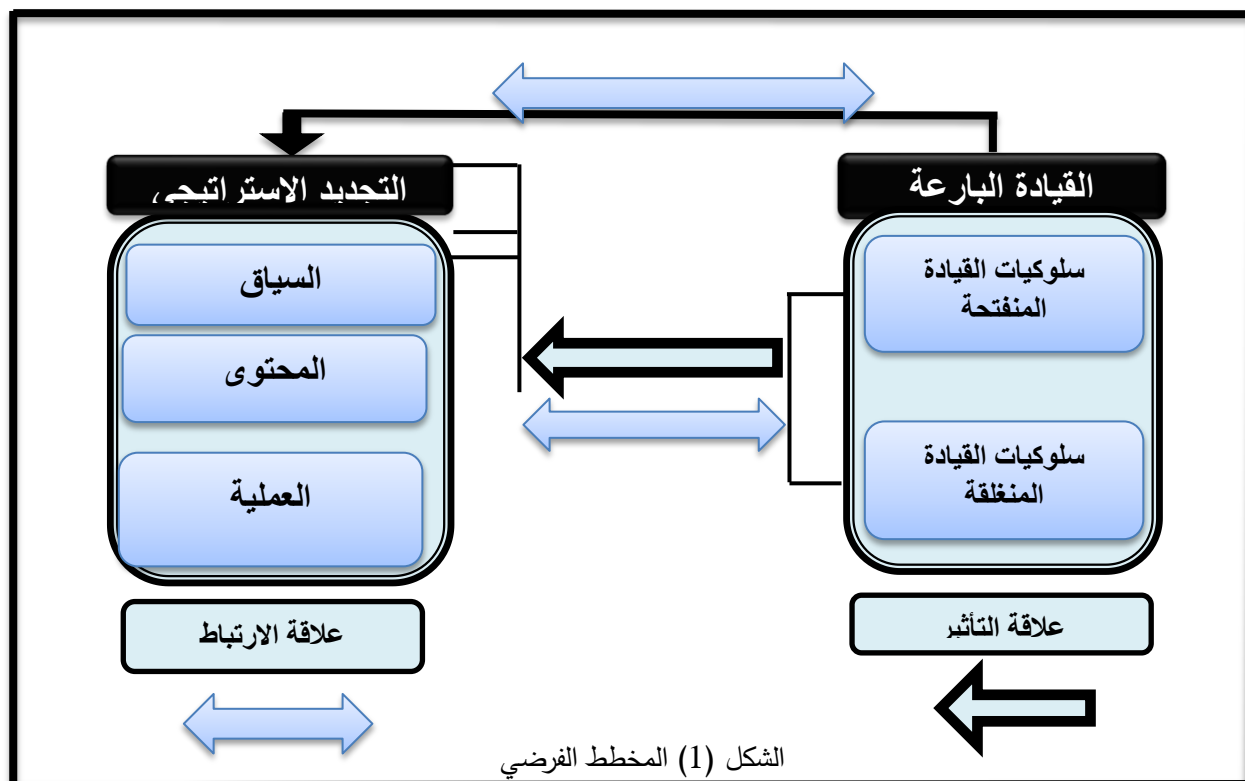
- ما مدى إدراك قيادات وزارة الشباب والرياضة لمفهوم وأهمية وإبعاد ونماذج (سلوكيات القيادة البارعة، التجديد الاستراتيجي؟).
- ما مستوى تبني واهتمام وزارة الشباب والرياضة لسلوكيات القيادة البارعة والتجديد الاستراتيجي، وما أبرز الممارسات والإبعاد التي تطبقها وتهتم فيها؟
- ما مستوى تبني واهتمام وزارة الشباب والرياضة لسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة، وما أبرز إبعاد التجديد الاستراتيجي اهتماماً وتبنيًا وممارسة؟
- ما علاقة وتأثير سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة

**ثانياً: أهمية البحث:**

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة، وحصرت هذه الأهمية بجانبين: علمي ويتمثل في المحاولة الجادة في محاورة الطروحات الفكرية حول العلاقة بين القيادة البارعة والتجديد الاستراتيجي، وما تخرج به من إضافة علمية متواضعة إلى الخزين الأكاديمي، فضلاً عن إمكانية تعميمه على منظمات أخرى ذات طابع خدمي وصناعي وصحي وتعليمي، وخاصة في ضوء النتائج والعلاقات التي يمكن الاستفادة منها من قبل الوزارة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام. وجانب عملي يتوضح في كونه محاولة لأثارة اهتمام وزارة الشباب والرياضة وقياداتها وأفرادها بسلوكيات القيادة البارعة، والتي تمثل موجوداً غير ملموس من موجوداتها، ذات أهمية بالغة في البقاء والنمو وبلوغ الأهداف، فضلاً عن أهمية التجديد الاستراتيجي للوزارة.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي إلى تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث (سلوكيات القيادة البارعة، والتجديد الاستراتيجي)، من وجهة نظر مجتمع البحث من (المدراء العامين، ومعاوني المدراء العامين، ومدراء الأقسام، ورؤساء الشعب)، فضلاً عن التعرف على دور كلا منها في بلوغ وزارة الشباب والرياضة لمستوى أداء مرغوب كما ونوعاً.

رابعاً: **المخطط الفرضي**: يعتمد البحث مخطط فرضي وضعته الباحثة في ضوء الطروحات الفكرية للقيادة البارعة ببعديها (سلوكيات القيادة المنفتحة, سلوكيات القيادة المغلقة) , والتي قدمتها دراسة (Voigt,2014) , والتجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق, العملية, المحتوى) بالاستناد الى دراسة (الحدراوي,2015), وكما موضح بالشكل (1).



#### خامساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة احصائيا بين القيادة البارعة بأبعادها والتجديد الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. ترتبط سلوكيات القيادة المنفتحة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده ارتباطا طرديا معنوياً.
2. ترتبط سلوكيات القيادة المغلقة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده ارتباطا طرديا معنوياً.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة بأبعادها في التجديد الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في السياق.
2. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في المحتوى.
3. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في العملية.
4. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي.
5. تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في السياق.
6. تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في المحتوى.
7. تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في العملية.
8. تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي.
9. تؤثر سلوكيات القيادة البارعة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي.

**سادساً : ادوات واساليب البحث:**

وظفت الاستبانة أداة رئيسة انسجاماً مع توجه الباحثة لاستطلاع آراء مجتمع البحث , كما استعملت اساليب احصائية منتخبة خدماً لأهداف البحث وهي ( الوسط الحسابي الموزون , الانحراف المعياري , معامل التحديد البسيط والمتعدد , التكرار النسبي , اختبار كفاية العينة , التحليل العاملي الاستكشافي , التحليل العاملي التوكيدي , الأهمية النسبية , التكرار النسبي).

**سابعاً: مجتمع البحث:**

اختارت الباحثة مجتمع البحث ديوان وزارة الشباب والرياضة المقر العام, كونها الاختصاص الأكثر اهتماماً بمتغيرات البحث وكان حجم المجتمع بموجب الحصر الشامل (250) فرد وبمختلف المستويات القيادية والمتمثل بـ (المدراء العاملين, معاونوا المدراء العاملين, مدراء الاقسام, ورؤساء الشعب).

**ثامناً: صدق وثبات الاستبانة:**

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ), كونه يعد واحداً من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستبانة الاحصائية ( البياتي والقاضي , 2010: 100). ولقد بلغ معامل الفا كرونباخ على مستوى القيادة البارعة بصورة اجمالية (0.945), فيما حصل المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) على معامل ثبات ولجميع فقراته (0.957) وهي قيمة عالية تدل على ثبات عالي للاستبانة, فضلاً عن عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ضمن متطلبات الصدق الظاهري, تم استقصاء آرائهم والاخذ بكل ملاحظاتهم التي جودت الاستبانة قبل ولوج الباحثة للميدان العملي وتوزيعها على عينة البحث, ولقد اجرت الباحثة اختبار كيس – ماير – اولكن (KMO) معياراً لمدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي , اذ يظهر حجم المجتمع كافياً ومناسباً , وبما يسمح بأجراء التحليل العاملي , اذ كانت قيمة (KMO= 0.972) وبمستوى معنوية , (Sig=0.000) وبذلك تكون الاستبانة ملائمة للتحليل الاحصائي.

**تاسعاً: دراسات سابقة:**

1. دراسة (Voigt, 2014):

(Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage–Gate model)

(القيادة البارعة في عمليات إدارة الابتكار: استكشاف ديناميكيات سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة في مستويات مختلفة ضمن نموذج البوابة\_ المرحلة الخاص بالأبداع)

هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية اختلاف كلا من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة خلال عملية الابتكار, شمل مجتمع الدراسة (15) شركة تعمل في مجالات (صناعة السيارات وأجزائها, الخدمات الذكية, أنظمة النقل, ومنتجات التنظيف والأدوات المنزلية, أنظمة الاتصالات, أنظمة التعبئة والتغليف, النسيج, الاتصالات, مواد البناء وخدمات القياس, تصنيع الزجاج, الهندسة الطبية, الخدمات اللوجستية الداخلية), وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً للشركات المذكورة, اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي, كما اعتمد أسلوب العينة القصدية والمقابلات شبه المهيكلة في جمع البيانات, واستعمل حزمة من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل البيانات, وتضمنت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات, اذ اظهرت الدراسة ان السلوكيات المنفتحة لقيادة المشروعات هي الأكثر وضوحاً بالمقارنة للسلوكيات المنغلقة, وان قادة المشروعات يعملون بين فترة واخرى على مساعدة أعضاء الفريق على الابتعاد عن الروتين اليومي لجعلهم ينخرطون في الانشطة الابتكارية لحل المشكلات, فضلاً عن تحقق التحول بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بطريقة غير مدروسة أو مخطط لها.

## 2. دراسة (الحدراوي, 2015):

(دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية , دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية) هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع وممارسات التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية, تكون مجتمع الدراسة من (6) جامعات حكومية عراقية, و بلغت عينة الدراسة (266) قائدا في (90) كلية من الجامعات المذكورة, اعتمد الباحث المنهج التحليلي , كما اعتمد الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات اللازمة, واستعمل حزمة من الوسائل الاحصائية لغرض تحليل الاستبانة, وتضمنت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات , اذ أظهرت ان التجديد الاستراتيجي يمثل فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبيا , واتضح أن الجامعات لم تعمل لحد الآن بفلسفة التجديد الاستراتيجي بشكل جدي لتتماشى مع التحديات الحالية, فضلا عن التراجع في عمليات التجديد الاستراتيجي على المستوى العام والناتج عن تراجع مستوى السياق والعملية.

## 3. دراسة (Tushman &amp; O'Reilly, 2013):

(Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning)

(قيادة التجديد الاستراتيجي: التغيير الاستباقي من خلال تدفق الابتكار والتعلم المنضبط)

هدفت الدراسة الى استكشاف مجالات جديدة مع استثمار القدرات الحالية في آن واحد وتبني التجريب من قبل مجتمع الإدارة الواسع لتعلم كيفية تنفيذ التجديد الاستراتيجي بشكل جماعي, شمل مجتمع الدراسة شركة IBM للالكترونيات والفترة بين العامين (1999-2008), اما عينة البحث فتمثلت بمجموعة من المديرين التنفيذيين في الشركة المذكورة, اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة, اذ اعتمد التقارير السنوية كمصدر للبيانات الأساسية واستعمل حزمة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات, وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات, اذ أظهرت ان التجديد الاستراتيجي الاستباقي يمكن إدارته بفعالية من خلال عملية جماعية مصممة يتم تصميمها وقيادتها بواسطة فريق القيادة العليا, وان عملية التجديد الاستراتيجي تضمنت مجموعة من الإجراءات المتمثلة بالتواصل والتدريب المرتبط بالتعلم من قبل فريق تنفيذي كبير, ونشر هذه القدرات التعليمية على فريق القيادة العليا, والذي امتد إلى مجتمع القيادة الأوسع للشركة وعلى مر الزمان.

## المحور الثاني : الجانب النظري :

## أولاً: القيادة البارعة:

## 1. مفهوم القيادة البارعة:

حظيت القيادة البارعة باهتمام متزايد في مجال البحوث فطور الأنموذج الأولي للقيادة البارعة من قبل (Vera & Crossan, 2004) فتظهر حاجة عملية التعلم التنظيمي الى اسلوب مركب للقيادة, اذ تنمو وتتطور العمليات التشغيلية تحت مظلة القيادة التبادلية (Transactional Leadership) في أوقات معينة, ثم تنمو وتتطور بشكل كبير في ظل القيادة التحويلية (Transformational Leadership) (Vera & Crossan, 2004: 204-226). تتمثل القيادة البارعة بالتأثير بشكل ازدواجي من خلال جانبين مختلفين اذ من المرجح أن ترتبط القيادة التحويلية بسلوك الاستكشاف بينما تميل القيادة التبادلية إلى أن تكون أكثر ارتباطاً بسلوك الاستثمار, وعلى الرغم من التمييز الواضح بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية, تشير القيادة البارعة إلى تكامل أساليب القيادة التحويلية والتبادلية وبالتالي, يمكن للقائد عرض أساليب القيادة في آن واحد (Luo et al., 2016 : 2). يرى (Voigt , 2014 : 11) القيادة البارعة بأنها عملية التغيير بين السلوكيات المنفتحة والمغلقة من قبل القائد وبشكل مستمر للقيام بتعزيز الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية للمؤوسين. فيما يرى (Gianzina-Kassotak, 2017: 77) قدرة القائد على متابعة الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية للمؤوسين و في آن واحد وبصورة متواترة. وأضاف , Veldboer (19 : 2018) أسلوب قيادي موجه نحو العاملين من خلال الاستعمال المتباين للسلوك القيادي المنغلق المتجسد بالأنشطة

الإشرافية , و السلوك القيادي المنفتح المتجسد بأنشطة التدريب. وترى الباحثة القيادة البارعة (قدرة القائد بالتأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال زيادة التباين بينهم, باتباع السلوكيات المنفتحة لتعزيز أنشطة الاستكشاف, والعمل على تقليل التباين فيما بينهم بتبني السلوكيات المغلقة لتعزيز أنشطة الاستثمار, والسعي المتزامن للتحويل بمرونة فيما بين هذين السلوكين لتحفيز الاداء الابداعي لدى المرؤوسين وبالتالي تعزيز القدرة على ادارة التناقضات ومواكبة التغيرات البيئية في المنظمة وتحقيق ديمومة نجاحها).

## 2. ادوار ومهارات القيادة البارعة:

تمتلك القيادة البارعة مجموعة من الادوار والمهام التي يتحتم عليها ممارستها, اذ ينبغي أن تكون لها القدرة للقيام بأكثر من دور, فضلا عن قدرتها للتحويل بين تقييم الاحتياجات, والتخطيط الاستراتيجي, استكشاف القدرات والكفاءات واستثمارها, والاستفادة من التكنولوجيا, وتقييم البرامج المعتمدة, فيما اوضح (Rosing, et al., 2011 : 969\_ 970) ادوار القيادة البارعة متمثلة بتحديد الأهداف ومراقبة تحقيقها, تنظم المهمة بفاعلية, وتصحح الأخطاء, وعلاوة على ذلك تشجع على التجريب وتتسامح مع الانحرافات عن الخطط السابقة, لتقدم وجهات نظر جديدة لحل المشكلات وتساعد في التفكير بتوجهات جديدة. وترى الباحثة امكانية تلخيص الادوار الداخلية للقيادة البارعة (تشجيعها الابداع والابتكار, والتوجيه وتقييمها للاداء, فضلا عن قدرتها على الموازنة بين الادوار المختلفة).

## 3. اهمية القيادة البارعة:

اكد الباحثون والكتاب على زيادة اهتمام القيادة البارعة في ادارة المنظمات المختلفة في ظل ظروف عدم اليقين البيئي وزيادة المنافسة (Coleman, 2016: 22), فتظهر اهمية سلوكيات القيادة البارعة في تمكين المنظمة من التكيف بفعالية مع بيئتها واتخاذ قرار بشأن البقاء على المدى الطويل للمنظمة (Kraft, 2018 : 4). تزيد سلوكيات القيادة البارعة في تقبل التغيير لزيادة الابتكار والتعلم الجماعي, فضلا عن بناء الإلتزام باستراتيجيات ومبادرات جديدة وتوليد رؤية واضحة ومميزة لما يمكن تحقيقه من قبل وحدة العمل أو المنظمة, اضع لذلك مساعدة الافراد على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة وتجربة الأفكار الجديدة, وتوليد مناخ يحث من خلالها على السلامة النفسية والثقة المتبادلة, وتوليد ثقافة تنظيمية تُعَدِّر الإبداع وأنشطة تنظيم المشاريع, وتوفير القدرات والكفاءات والموارد لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة (Yukl, 2012 : 72, 78).

## 4. خصائص القيادة البارعة:

تسير القيادة البارعة وفق خصائص تظهر جليا من خلال ممارساتها, لتبرز أهم الخصائص المتعلقة بالقيادة البارعة, عبر الخصائص الأساسية الموجودة في جميع القادة سواء كانت نابعة من الذات ام مكتسبة من البيئة, بالمقابل يمتلكون خصائص أكثر تحديداً تعتمد على سماتهم الشخصية وسلوكهم فهم يتعاملون مع مواجهة تناقضات وتغيرات متواترة, وذلك بتعزيز أنشطة الاستكشاف والاستثمار (Gianzina-Kassotaki, 2017: 87). يذكر (O'Reilly & Tushman, 2013: 7, 19) خصائص القيادة البارعة وتتمثل بالآتي:

- تعزز القيادة البارعة التفكير غير التقليدي والحلول التي تتجاوز المعرفة القائمة.
- تتميز بالمناخ العالي من الدعم للابتكار, وانخفاض المركزية وبالمقابل إضفاء الطابع الرسمي.
- القدرة على تنظيم عملية تخصيص الموارد بين المجالات الروتينية والجديدة.
- إدارة الصراعات التي تنشأ بين العاملين.
- الترويج لثقافات وهويات جديدة تستوعب المهام التي تحتاج الى البراعة.

## 5. طرائق توظيف القيادة البارعة:

- التعقيد السلوكي: يمثل التعقيد السلوكي القدرة على أداء مجموعة واسعة من السلوكيات أو الأدوار المختلفة من أجل التعامل مع المتطلبات الطرفية التي يستلزمها العمل التنظيمي والسياق البيئي والتي تكون معقدة وغامضة ومتناقضة ( Denison et al., 1995: 526), اذ يعرفه (Hooijberg et al., 1997: 388) بأنه القابلية على أداء ادوار قيادية متعددة ومتنوعة تتسم بامكانية التبدل والتغيير بما يتناسب مع الموقف الحالي, اذ يوظف مختلف الانواع من الادوار القيادية والتي يتبعها في مستويات وطرائق متباينة ومتلائمة مع الموقف.
- التعقيد المعرفي: لا يمكن الخوض في القيادة البارعة دون النظر في حالة الحدود الثقافية للمنظمة وتأثيرها في الخيارات، بما في ذلك الخيارات المتناقضة التي تواجه القائد، اذ ينبغي على القائد البارع أن يكون حساس تجاه الثقافة التنظيمية (Cunha et al., 2016 : 6), تعكس الثقافة التنظيمية الداعمة القيم والمعتقدات المتناقضة داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية لها عدة ميزات محددة، كالقدرة في التكيف استجابة للظروف الخارجية، اذ يتجسد التكيف بالتغيير والمرونة، والميزة الاخرى هي الاتساق، فالاتساق يضمن ثبات التوجهات ( Zheng et al., 2017 : 4 ).

## 6. ابعاد القيادة البارعة:

## • سلوكيات القيادة المفتوحة : Opening Leadership Behavior

مجموعة من السلوكيات التي تتضمن التشجيع على العمل وتجريب الاساليب والمهام والافكار المختلفة، و إعطاء مساحة للتفكير المستقل وتقديم الدعم لتحدي واجراء ومتابعة طرائق انجاز الاعمال ( Coleman, 2016:37). وترى (Rosing et al., 2011: 969 ان من بين سلوكيات القيادة المفتوحة هو تحفيز التفكير باتجاه جديد مما يؤدي الى زيادة التباين بين سلوكيات التابعين، كالسماع بالأخطاء، وتشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمات وتحفيز العاملين لتحمل المخاطر.

## • سلوكيات القيادة المغلقة: Closing leadership Behaviors

مجموعة السلوكيات التي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة الافراد والوحدات والاقسام لبلوغ الاهداف (Ahlers & Wilms , 2017 : 16 ; و اتفق (Coleman, 2016:37 38 ; Nan & Jian , 2019 : 118). و Zacher & Rosing, 2015 : 56) على ان هذه السلوكيات تشدد على تحقيق الكفاءة وتقليل التباين في سلوكيات العاملين، كالالتزام بالروتينيات، والتأكد من تطبيق القوانين ومراقبة تحقيق الاهداف، واتخاذ الاجراءات التصحيحية كلما تطلب ذلك. تتولد لدى القيادة التي تتبنى الاستكشاف على حساب الاستثمار الكثير من الافكار الجديدة ، لكن هذه الأفكار المطورة والابداعية ليس لها فائدة ما لم يتم استثمارها، فهي في هذه الحالة عالقة في " فخ الجديد" لانها لم تتحقق ، وعلى النقيض من ذلك ، فإن القيادة التي تستثمر أكثر مما تستكشف و تبرع في وضع الأشياء موضع التنفيذ ، ولكنها تفتقر إلى المرونة والاستعداد للتجربة التي تؤدي إلى خلق أفكار جديدة ومبتكرة. وبالتالي، يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء المبتكر والوقوع في "فخ الروتين" (Rosing & Zacher , 2016 : 11).

وفي هذا الصدد طور ( Nan & Jian , 2019 : 118-119 ) مصفوفة تتكون من اربع سيناريوهات لمستوى البراعة القيادية ناتجة عن تصنيف كل من سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة الى درجتين (منخفض وعال) وكما موضح بالشكل (2):

سلوكيات القيادة المغلقة

| سلوكيات القيادة المفتوحة | منخفض | سلوكيات القيادة المغلقة   |                          |
|--------------------------|-------|---------------------------|--------------------------|
|                          |       | منخفض                     | عال                      |
| سلوكيات القيادة المفتوحة | منخفض | كلا سلوكي القيادة منخفضين | براعة قيادية بدرجة ضئيلة |
|                          | عال   | براعة قيادية بدرجة ضئيلة  | براعة قيادية بدرجة عالية |

الشكل (2) مصفوفة تبين مزيج من سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة

Source: Hou Nan, & Peng Jian. (2019). Enwei and Shi, Active Implementation and Job Performance - Exploring the Effectiveness of Dual Leadership in China's Situation, p 118.

يصنف مستوى سلوكيات القيادة البارعة الى نوعين : (النوع المتساوي او المتوازن), اذ تكون كل من السلوكيات المنفتحة والمنغلقة على مستوى واحد اما منخفض او عال, اما النوع الثاني لمستوى سلوكيات القيادة البارعة, هو (الغير متساوي او الغير متوازن), اي عندما تكون درجة السلوكيات المنفتحة التي تتبناها القيادة اعلى من السلوكيات المنغلقة والعكس صحيح. وترى الباحثة ان آلية تعزيز الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستثمارية لابد ان تتضمن قدر عالي من التوازن من حيث تحديد الوقت الكافي والمناسب من قبل القيادة البارعة لدعم اي من هذه الانشطة من خلال مرونة التحول بين كل من سلوكياته المنفتحة والمنغلقة.

### ثانيا: التجديد الاستراتيجي:

#### 1. مفهوم التجديد الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثون لوصف التجديد الاستراتيجي, اذ ركزت اغلبها على أهميته للمنظمات المعاصرة, فشهدت تغييرات وتطورات مستمرة تستوجب أن تتابعها المنظمات الحيوية من اجل مواكبتها وبالتالي ضمان استمرارها وتعزيز مقدراتها, فضلا عن اغتنام الفرص المتاحة, ويعد مفهوم "التجديد الاستراتيجي" من المفاهيم الجوهرية المثيرة للاهتمام (جلاب, 2008: 11). يمثل التجديد الاستراتيجي شكل من اشكال التغيير واداة تطويرية للتغيير الاستراتيجي (Barnett & Burgelman, 1996; Burgelman, 1983b; Huff et al., 1992; Nelson & Winter, 1982) فهو عملية تكرارية للمعتقدات والعمل والتعلم, بهدف تكيف استراتيجية المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمتمثلة بالعوامل التي تتحدى قابلية الاستراتيجية الحالية فينشأ التوتر الذي يتفاعل مع قوى القصور الذاتي في المنظمة لإنتاج نمط متوازن من التغيير (Floyd 155: 2010). ويرى (Burgelman, 1991: 255) التجديد الاستراتيجي بأنه تغيير استراتيجي كبير تسبقه التجارب الداخلية والاختيار. فيما يرى (Flier, Van Den Bosch et al., 2003: 2168) التجديد الاستراتيجي بأنه الإجراءات الاستراتيجية لمواءمة الكفاءات التنظيمية مع البيئة لزيادة الميزة التنافسية. ويضيف (Schmitt et al., 2018: 1) التجديد الاستراتيجي بأنه العملية التي تتيح للمنظمة تغيير مسارها المعتمد, فضلا عن التحول في القصد والقدرات الاستراتيجية. وترى الباحثة التجديد الاستراتيجي (مجموعة الإجراءات والعمليات التي تمارسها المنظمة بشكل مستمر) استباقية او علاجية) وتسعى من خلالها لاستبدال او تعديل او حذف سماتها التنظيمية الرئيسة, فضلا عن تبنيها الأفكار الابتكارية والرؤى المستقبلية, لتمكين استراتيجيتها وتوجيهها وخياراتها وتعلمها وجعلها اكثر حيوية وملانة للبيئة وخصوصا من خلال السياق والمحتوى والعملية).

#### 2. اهداف التجديد الاستراتيجي:

تواجه المنظمات تحديات تعرقل انشطتها كالاضطراب البيئي والتغيرات التكنولوجية, فضلا عن سرعة التغيرات في حالات المنافسة, مما دفعها لتبني الاستراتيجية المتجددة الهجينة وجعلها كسلاح للحصول على ميزة تنافسية عبر "عملية التجديد الاستراتيجي" (Mahnke & Addne, 1998: 1). تبرز اهداف التجديد الاستراتيجي في إعادة توجيه المنظمة لنفسها بشكل دوري من خلال اعتماد استراتيجيات وهياكل جديدة, بحسب متطلبات البيئة المتغيرة, اذ تحتاج لإنشاء قيمة لها و بطرائق جديدة, عبر ادخال تغييرات في اصولها واجراءاتها وهياكلها, مما يؤدي إلى طرح منتجات او خدمات جديدة, فضلا عن احتياجها إلى الاهتمام بأعمالها الحالية وتطويرها بشكل مستمر (Sinkkilä, 2017: 1; Balkefors et al., 2015: 2).

#### 3. انواع التجديد الاستراتيجي:

يبرز التجديد الاستراتيجي في طموح شامل ومقنع وتحد كبير تعتمد اليه المنظمات لتحقيق استقرارها في الوضع البيئي المضطرب, اذ يصنف لأربعة نماذج ( التجديد الناشئ, والتجديد الموجه, والتجديد الميسر, والتجديد التحويلي) (Volberda, 2001a: 160; Stienstra, 2008: 32; Leeuwen, 2007: 77). يشير التجديد "الناشئ" ان الادارة تتبع قواعد

السوق أو الصناعة، بالتالي سيكون هناك تحيز قوي نحو الاستثمار في المنظمة (Leeuwen,2007:76). فيما يشير التجديد الاستراتيجي "الموجه" الى اعتماد المنهج المركزي والمخطط للتغييرات المنفذة، (Mielcarek,2018:32). اما بالنسبة للتجديد "التحولي"، تنشط الإدارة العليا والإدارة الوسطى على حد سواء فيما يتعلق بالبيئة، فالإدارة العليا والوسطى لديهما معرفة مشتركة لما يجب القيام به (Sammut-Bonnici & McGee,2015:1). اما التجديد الاستراتيجي "الميسر" فهو تجديد الاستراتيجي مثالي، ويكون موجها نحو خارج المنظمة بشكل واضح، لتعزيز التوسع المضاعف لمؤشرات السوق، وانعكاسه لصالحها (Mielcarek,2018:32).

#### 4. مراحل التجديد الاستراتيجي:

تواجه كل منظمة معضلة الحفاظ على استمراريته لتتخطى التجديد الاستراتيجي، اذ تضمن الاستمرارية الموثوقية والتماسك، اذ يساعدها في تعزيز العمليات التي يستند عليها بقاءها وازدهارها (Schmitt et al.,2018:94). ويتحدد ذلك بمجموعة من المسارات أو المراحل الأساسية، التي ترتبط بالتأثير النسبي للعوامل البيئية، ومدى تأثيرها على سير اجراءاته على مر الزمان (Rajes,2013:40). وقسم كل من (Keil et al.,2009: 616) عملية التجديد على مستوى المنظمة إلى ثلاث مراحل (التبسيط، التكامل، التجديد)، يشير "التبسيط" الى تبسيط الهياكل والاستراتيجيات، والنظم، والالتزام لتعزيز الاستراتيجيات الجديدة، ويمثل "التكامل" التركيز على الثقة والقبول في "بناء العلاقات" بين وحدات الأعمال وتطوير الملكية المشتركة باتجاه تحقيق الأهداف، اما "التجديد" يبين اهمية التركيز في الحفاظ على التوازن بين "الانضباط ودعم الثقة"، وبذلك يتوقف تأثير وفعالية عمليات التجديد الاستراتيجي على عاملين هما (نمط التكامل بين وحدات الأعمال، وجودة أداء كل وحدة من هذه الوحدات).

#### 5. ابعاد التجديد الاستراتيجي:

ركزت اغلب البحوث والدراسات التي تخص موضوع التجديد الاستراتيجي على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي "السياق والمحتوى والعملية"، ومن خلال ما قدمه بعض الباحثين امثال (Volberda , Van den.Bosch,2001;Flier,2003; Van Leeuwen,2007; Kwee , Zenlin,2009; Agarwal Rajshree,2009; Rages , Martin2013) الى (Pettigrew, 1988; Mintzberg, 1990).

##### • بعد السياق: dimension context

يجري تحليل إجراءات التجديد الاستراتيجي في بعد السياق من خلال تحديد ما إذا كانت الأعمال والجراءات قد تم تطويرها وتنفيذها داخل حدود المنظمة (الأعمال الداخلية)، أو إذا كانت تتعلق بالعلاقات مع خارج حدود المنظمة (الأعمال الخارجية)، وبالتالي يعكس بُعد السياق الحجج النهائية التي تتطلبها المنظمات لتطوير الكفاءة في كل من التنمية الداخلية للموارد والقدرة الخارجية لتجديد قدراتها ونجاحها مع مرور الزمن (Rajes,2013:7,78). اذ يعطي بعد السياق نظرة ثاقبة حول "أين" يجري التجديد الاستراتيجي، لذا يتم تشخيص اثنين من السمات للتجديد الاستراتيجي وهي نسبة الأعمال الخارجية قياساً الى الداخلية ونسبة الأعمال في السوق الدولية قياساً الى الأعمال في السوق المحلية (Leeuwen,2007:176).

##### • بعد المحتوى: Content Dimension

يشمل هذا البعد ميزتين أساسيتين هما: (أ) نسبة الإجراءات الخاصة باستكشاف الفرص قياساً إلى استثمارها. (ب) نسبة الإجراءات الخاصة بنقل الأعمال قياساً إلى توسعها.

- نسبة الاستكشاف إلى الاستثمار: تتم معالجة بُعد المحتوى عن طريق اقتراح أدوات الاعتماد على الموارد التي من المحتمل أن تستعملها مستويات الإدارة المختلفة للمنظمة من خلال إدارة الاعتماد على الموارد الحالية، فأعمال الاستكشاف تهدف إلى الابتكار ودخول الأسواق الجديدة، اما أنشطة الاستثمار فتزيد من الكفاءة وترشد الأنشطة، مع إيجاد حالة من التوازن بين الاستكشاف والاستثمار (Leeuwen,2007:99).

- نسبة الإجراءات الخاصة بنقل الأعمال قياساً إلى توسعها: ان إجراءات النقل هي إجراءات تقلل من أنشطة المنظمة ، بينما إجراءات التوسع فانها تزيد من الأنشطة (Flier,2003:45). حيث يجري التوسع والانكماش في المنظمات القائمة (وتسمى الاختيار والتكيف) وهي في الأساس تكون في البحث باتجاه الخارج او البحث الموجه للسوق. (الحدراوي,2015: 101).

#### • بعد العملية:

يركز بعد العملية على تشخيص إجمالي عدد الإجراءات او الاعمال خلال فترة زمنية محددة, اذ ان بعد العملية يشمل تكرار اجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلبها, فالتكرار يقيس عدد إجراءات التجديد الاستراتيجية خلال فترة زمنية معينة, اما التقلب فيتعلق بالتطور الزمني لإجراءات التجديد الاستراتيجي ويقاس بالانحراف المعياري من نسب اجراءات التجديد الاستراتيجي خلال فترة زمنية معينة (Flier et al.,2003:15).

### المحور الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي افترضتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث, باستعمال بعض اساليب الاحصاء الوصفي : الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي, ومن خلال تحليل اجابات افراد المجتمع حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية, ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث.

**اولا : عرض وتحليل النتائج :** سيتم عرض وتحليل النتائج لأبعاد القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة, سلوكيات القيادة المنغلقة) وابعاد التجديد الاستراتيجي (السياق, المحتوى, العملية) وكالاتي :

#### 1. تحليل استجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المستقل القيادة البارعة:

قيس المتغير التفسيري القيادة البارعة في وزارة الشباب والرياضة من خلال (27) فقرة، تمثلت في بعدين رئيسيين (سلوك القيادة المنفتحة، وسلوك القيادة المنغلقة)، اذ تبين ظهور ممارسة قيادات وزارة الشباب والرياضة لسلوك القيادة المنفتحة والمنغلقة واتفاق العينة على ممارستها بشكل متوفر، الامر الذي أسهم في اظهار قيادات الوزارة القدرة على التأثير في سلوك رؤسائها بشكل متباين ، اذ يتبنون السلوكيات المنفتحة لتعزيز أنشطة الاستكشاف ، وتقليل التباين فيما بينهم حال تبنيهم السلوكيات المنغلقة لتعزيز أنشطة الاستثمار ، فضلا عن سعيهم للتحويل بمرونة فيما بين هذين السلوكيين ، بقصد تحفيز الأداء الإبداعي لديهم ، وبالتالي تعزيز قدرتهم على إدارة التناقضات ، بهدف مواكبة التغييرات البيئية وضمان تحقيق الوزارة النجاح والنمو والازدهار ، اذ حصلت القيادة البارعة على وسط حسابي على المستوى العام (3.81) متوفر ، وبانحراف معياري (0.544) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر المتغير الرئيس القيادة البارعة وممارستها بمستوى اهتمام (76.2%) لذلك حازت على الترتيب الأول من بين متغيري البحث الرئيسيين وبمعامل اختلاف نسبي (14%) ، وكما موضح بنتائج الجدول (6).

#### 2. تحليل استجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المستجيب اداء التجديد الاستراتيجي:

قيس المتغير المستجيب التجديد الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة من خلال (31) فقرة، تمثلت في ثلاثة ابعاد رئيسية (بعد السياق، بعد المحتوى، بعد العملية)، اذ افضى من خلال توفر بعد السياق والمحتوى والعملية ، الى اتفاق (83%) من افراد العينة على توفر المتغير المستجيب التجديد الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة ، وبوسط حسابي (3.60) متوفر ويمارس بمستوى اهتمام نسبي (72%) جميع العمليات الاستباقية والعلاجية ، التي تسعى من خلالها الوزارة الى استبدال وتعديل سماتها التنظيمية الرئيسية ، فضلا عن استهداف الأفكار الإبداعية والرؤى المستقبلية الجديدة ، لجعل استراتيجيتها وتوجهها وخياراتها وتعلمها اكثر حيوية على مواكبة البيئة ، ليصل التجديد فيها الى السياق والمحتوى والعمليات وكما موضح بالجدول (6)، وبهذا تكون الباحثة قد اجابت عن بعض تساؤلات مشكلة البحث.

الجدول (6) مستوى ظهور متغيرات البحث (n=236)

| الترتيب | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات           | ت |
|---------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------------|---|
| الأول   | 14%            | 76.2%           | 0.544             | 3.81          | القيادة البارعة     | 1 |
| الثاني  | 17%            | 72%             | 0.598             | 3.60          | التجديد الاستراتيجي | 2 |

ثانيا: اختبار الفرضيات:

### 1. العلاقة بين القيادة البارعة والتجديد الاستراتيجي:

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة احصائيا بين القيادة البارعة بأبعادها والتجديد الاستراتيجي)، فضلا عن الفرضيتين الفرعيتين الاتيتين:

1. ترتبط سلوكيات القيادة المنفتحة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده ارتباطا طرديا معنوياً.
2. ترتبط سلوكيات القيادة المغلقة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده ارتباطا طرديا معنوياً.

### 1. ترتبط سلوكيات القيادة المنفتحة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده بعلاقة ارتباط طردية معنوية:

يتضح من نتائج الجدول (7) تحقيق البعد المستقل سلوكيات القيادة المنفتحة لأربعة علاقات ارتباط طردية معنوية موجبة من أصل أربعة وبنسبة (100%) من العلاقات، فكانت أقوى هذه العلاقات ، علاقة ارتباط سلوكيات القيادة المنفتحة مع التجديد الاستراتيجي (0.568) ، وبقيمة الدرجة الحرجة (7.574) وبمستوى معنوية (0.000) ، اما على مستوى الابعاد فقد ارتبطت سلوكيات القيادة المنفتحة مع بعد المحتوى ، بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.547) ، ثم تلتها بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.537) مع بعد العملية ، فيما كانت علاقة ارتباط سلوكيات القيادة المنفتحة مع بعد السياق (0.512) علاقة ارتباط طردية موجبة ، مما تدل النتائج على ان أي زيادة اهتمام من قبل وزارة الشباب والرياضة بسلوكيات قيادتها المنفتحة سيؤدي الى زيادة الاهتمام التلقائي مع التجديد الاستراتيجي وابعاده وبنفس قيمة معامل الارتباط بينهما، اذ تشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (7) مصفوفة ارتباط سلوكيات القيادة المنفتحة مع الاداء التجديد الاستراتيجي وابعاده

| Label | P   | C.R.         | S.E. | Estimate | السياق                 | <--> | سلوكيات القيادة المنفتحة |
|-------|-----|--------------|------|----------|------------------------|------|--------------------------|
| par_1 | *** | 6.986        | .025 | .512     | المحتوى                | <--> | سلوكيات القيادة المنفتحة |
| par_2 | *** | 7.354        | .029 | .547     | العملية                | <--> | سلوكيات القيادة المنفتحة |
| par_3 | *** | 7.210        | .028 | .537     | التجديد الاستراتيجي    | <--> | سلوكيات القيادة المنفتحة |
| par_4 | *** | 7.574        | .026 | .568     | نسبة العلاقات المتحققة |      | 100%                     |
|       |     | عدد العلاقات |      | 4        |                        |      |                          |

### 2. ترتبط سلوكيات القيادة المغلقة مع التجديد الاستراتيجي وابعاده بعلاقة ارتباط طردية معنوية:

يتضح من نتائج الجدول (8) تحقيق البعد المستقل سلوكيات القيادة المغلقة لأربعة علاقات ارتباط طردية معنوية موجبة من أصل أربعة وبنسبة (100%) من العلاقات، فكانت أقوى هذه العلاقات ، علاقة ارتباط سلوكيات القيادة المغلقة مع التجديد الاستراتيجي (0.685) ، وبقيمة الدرجة الحرجة (8.664) وبمستوى معنوية (0.000) ، اما على مستوى الابعاد فقد ارتبطت سلوكيات القيادة المغلقة مع بعد العملية ، بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.656) ، ثم تلتها بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.653) مع بعد المحتوى ، فيما كانت علاقة ارتباط سلوكيات القيادة المنفتحة مع بعد السياق (0.610) علاقة ارتباط طردية موجبة ، مما تدل النتائج على ان أي زيادة اهتمام من قبل وزارة الشباب والرياضة بسلوكيات قيادتها المغلقة سيؤدي الى زيادة الاهتمام التلقائي مع التجديد الاستراتيجي وابعاده وبنفس قيمة معامل الارتباط بينهما .

الجدول (8) مصفوفة ارتباط سلوكيات القيادة المنغلقة مع الاداء التجديد الاستراتيجي وابعاده

|                          |      |                        | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label        |
|--------------------------|------|------------------------|----------|------|-------|-----|--------------|
| سلوكيات القيادة المنغلقة | <--> | السياق                 | .610     | .026 | 7.980 | *** | par_1        |
| سلوكيات القيادة المنغلقة | <--> | المحتوى                | .653     | .030 | 8.382 | *** | par_2        |
| سلوكيات القيادة المنغلقة | <--> | العملية                | .656     | .029 | 8.405 | *** | par_3        |
| سلوكيات القيادة المنغلقة | <--> | التجديد<br>الاستراتيجي | .685     | .029 | 8.664 | *** | par_4        |
| 100%                     |      | نسبة العلاقات المتحققة |          | 4    |       |     | عدد العلاقات |

يتضح وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.660) بين القيادة البارعة على المستوى العام والتجديد الاستراتيجي على المستوى العام، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن ان قيمة الدرجة الحرجة (8.432) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.97) عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، وإذ تشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة الأولى (ترتبط القيادة البارعة مع التجديد الاستراتيجي بعلاقة ارتباط طردية معنوية) كما مبين من نتائج الجدول (9).

الجدول (9) علاقة ارتباط القيادة البارعة مع التجديد الاستراتيجي

|   |      |   | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---|------|---|----------|------|-------|-----|-------|
| X | <--> | Y | .660     | .025 | 8.432 | *** | par_1 |

## 2. تأثير القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي:

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة بأبعادها في التجديد الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام) ، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، بحسب الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ، وبحسب الاتي:

1. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في السياق

بحسب نتائج الجدول (10)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05) ، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (83.115) ، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (9.136) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المنفتحة في السياق ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.262$ ) لسلوكيات القيادة المنفتحة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المنفتحة ما نسبته (26.2%) من التغيرات التي تطرأ في السياق ، اما النسبة المتبقية (73.8%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر ، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.528$ ) ، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالسياق بنسبة (52.8%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{السياق (Y)} = 1.595 + 0.528 \text{ سلوكيات القيادة المنفتحة} + 0.058$$

الجدول (10) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة في السياق

| السياق    | Se   | A     | $\beta$ | Sig       | T     | F      | $r^2$ | R    | سلوكيات<br>القيادة<br>المنفتحة |
|-----------|------|-------|---------|-----------|-------|--------|-------|------|--------------------------------|
|           | .058 | 1.595 | .528    | .000      | 9.136 | 83.115 | .262  | .512 |                                |
| 1,234,235 | Df   | n=236 | 1.00    | Tolerance | 1.00  | VIF    |       |      |                                |

## 2. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في المحتوى

بحسب نتائج الجدول (11)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05) ، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (99.769) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (9.988) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المنفتحة في المحتوى ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.299$ ) لسلوك القيادة المنفتحة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المنفتحة ما نسبته (29.9%) من التغيرات التي تطرأ في المحتوى، اما النسبة المتبقية (70.1%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر ، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.635$ ) ، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالمحتوى بنسبة (63.5%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{المحتوى (Y)} = 1.156 + 0.635 \text{ سلوكيات القيادة المنفتحة} + 0.064$$

الجدول (11) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة في المحتوى

| سلوكيات القيادة المنفتحة | R    | $r^2$ | F         | T     | Sig  | $\beta$ | $\alpha$ | Se        | المحتوى |
|--------------------------|------|-------|-----------|-------|------|---------|----------|-----------|---------|
|                          | .547 | .299  | 99.769    | 9.988 | .000 | .635    | 1.156    | .064      |         |
|                          | VIF  | 1.00  | Tolerance | 1.00  | 1.00 | n=236   | Df       | 1,234,235 |         |

## 3. تؤثر سلوكيات القيادة المنفتحة تأثيراً معنوياً في العملية

بحسب نتائج الجدول (12)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05) ، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (92.849) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (9.636) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المنفتحة في العملية ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.284$ ) لسلوكيات القيادة المنفتحة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المنفتحة ما نسبته (28.4%) من التغيرات التي تطرأ في العملية ، اما النسبة المتبقية (71.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر ، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.607$ ) ، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المنفتحة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالعملية بنسبة (60.7%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{العملية (Y)} = 1.302 + 0.607 \text{ سلوكيات القيادة المنفتحة} + 0.063$$

الجدول (12) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المنفتحة في العملية

| سلوكيات القيادة المنفتحة | R    | $r^2$ | F         | T     | Sig  | $\beta$ | $\alpha$ | Se        | العملية |
|--------------------------|------|-------|-----------|-------|------|---------|----------|-----------|---------|
|                          | .533 | .284  | 92.849    | 9.636 | .000 | .607    | 1.302    | .063      |         |
|                          | VIF  | 1.00  | Tolerance | 1.00  | 1.00 | n=236   | Df       | 1,234,235 |         |

## 4. تؤثر سلوكيات القيادة المفتوحة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي

بحسب نتائج الجدول (13)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (111.590)، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (10.564) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المفتوحة في التجديد الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.323$ ) لسلوكيات القيادة المفتوحة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المفتوحة ما نسبته (32.3%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي، اما النسبة المتبقية (67.7%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.590$ )، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المفتوحة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي بنسبة (59%)، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{التجديد الاستراتيجي } (Y^{\wedge}) = 1.1351 + 0.590 \text{ سلوكيات القيادة المفتوحة} + 0.056$$

الجدول (13) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المفتوحة في التجديد الاستراتيجي

| سلوكيات القيادة المفتوحة | R    | r <sup>2</sup> | F         | T      | Sig  | $\beta$ | $\alpha$ | Se        | التجديد الاستراتيجي |
|--------------------------|------|----------------|-----------|--------|------|---------|----------|-----------|---------------------|
|                          | .568 | .323           | 111.590   | 10.564 | .000 | .590    | 1.351    | .056      |                     |
|                          | VIF  | 1.00           | Tolerance | 1.00   |      | n=236   | Df       | 1,234,235 |                     |

## 5. تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في السياق

تحقق الباحثة من تأثير سلوكيات القيادة المغلقة في السياق، عبر الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر سلوكيات القيادة المغلقة تأثيراً معنوياً في السياق)، وبحسب نتائج الجدول (14)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (138.433)، وهي اكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (11.766) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المغلقة في السياق، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.372$ ) لسلوكيات القيادة المغلقة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المغلقة ما نسبته (37.2%) من التغيرات التي تطرأ في السياق، اما النسبة المتبقية (62.8%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.635$ )، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المغلقة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالسياق بنسبة (63.5%)، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{السياق } (Y^{\wedge}) = 1.178 + 0.635 \text{ سلوكيات القيادة المغلقة} + 0.054$$

الجدول (14) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المغلقة في السياق

| سلوكيات القيادة المغلقة | R    | r <sup>2</sup> | F         | T      | Sig  | $\beta$ | $\alpha$ | Se        | السياق |
|-------------------------|------|----------------|-----------|--------|------|---------|----------|-----------|--------|
|                         | .610 | .372           | 138.433   | 11.766 | .000 | .635    | 1.178    | .054      |        |
|                         | VIF  | 1.00           | Tolerance | 1.00   |      | n=236   | Df       | 1,234,235 |        |

## 6. تؤثر سلوكيات القيادة المنغلقة تأثيراً معنوياً في المحتوى

بحسب نتائج الجدول (15)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (174.009) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (13.191) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المنغلقة في المحتوى ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.426$ ) لسلوكيات القيادة المنغلقة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المنغلقة ما نسبته (42.6%) من التغيرات التي تطرأ في المحتوى ، اما النسبة المتبقية (57.4%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر ، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.767$ ) ، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المنغلقة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالمحتوى بنسبة (76.7%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{المحتوى} (Y^{\wedge}) = 0.767 + 0.645 \text{ سلوكيات القيادة المنغلقة} + 0.058$$

## الجدول (15) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في المحتوى

| سلوكيات القيادة المنغلقة | R    | r <sup>2</sup> | F       | T      | Sig  | $\beta$   | $\alpha$ | Se   | المحتوى |
|--------------------------|------|----------------|---------|--------|------|-----------|----------|------|---------|
|                          | .653 | .426           | 174.009 | 13.191 | .000 | .767      | 0.767    | .058 |         |
| VIF                      | 1.00 | Tolerance      | 1.00    | n=236  | Df   | 1,234,235 |          |      |         |

## 7. تؤثر سلوكيات القيادة المنغلقة تأثيراً معنوياً في العملية:

بحسب نتائج الجدول (16)، اذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (176.382) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (13.281) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المنغلقة في العملية ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.430$ ) لسلوكيات القيادة المنغلقة لدى عينة البحث، اذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المنغلقة ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ في العملية ، اما النسبة المتبقية (57%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر ، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.756$ ) ، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المنغلقة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالعملية بنسبة (75.6%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{العملية} (Y^{\wedge}) = 0.730 + 0.756 \text{ سلوكيات القيادة المنغلقة} + 0.057$$

## الجدول (16) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في العملية

| سلوكيات القيادة المنغلقة | R    | r <sup>2</sup> | F       | T      | Sig  | $\beta$   | $\alpha$ | Se   | العملية |
|--------------------------|------|----------------|---------|--------|------|-----------|----------|------|---------|
|                          | .656 | .430           | 176.382 | 13.281 | .000 | .756      | 0.730    | .057 |         |
| VIF                      | 1.00 | Tolerance      | 1.00    | n=236  | Df   | 1,234,235 |          |      |         |

## 8. تؤثر سلوكيات القيادة المنغلقة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي

بحسب نتائج الجدول (17)، لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (206.948) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t)

المحسوبة للميل الحدي (14.386) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة المغلقة في التجديد الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية الثانية.

فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.469$ ) لسلوكيات القيادة المغلقة لدى عينة البحث، إذ يفسر البعد المستقل سلوكيات القيادة المغلقة ما نسبته (46.9%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية (53.1%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية وقوة الانموذج المختبر، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.720$ )، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة المغلقة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي بنسبة (72%)، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{التجديد الاستراتيجي } (Y^{\wedge}) = 0.851 + 0.720 \text{ سلوكيات القيادة المغلقة} + 0.050$$

الجدول (17) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة المفتوحة في التجديد الاستراتيجي

| سلوكيات القيادة المغلقة | R    | r <sup>2</sup> | F       | T      | Sig   | B    | $\alpha$  | Se   | التجديد الاستراتيجي |
|-------------------------|------|----------------|---------|--------|-------|------|-----------|------|---------------------|
|                         | .685 | .469           | 206.948 | 14.386 | .000  | .720 | 0.851     | .050 |                     |
| VIF                     | 1.00 | Tolerance      | 1.00    | 1.00   | n=236 | Df   | 1,234,235 |      |                     |

#### 9. تؤثر سلوكيات القيادة البارعة تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي

بحسب نتائج الجدول (18)، إذ لاحظت الباحثة ان قيمة معنوية الاختبار (0.000) وهي اقل من (0.05)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (179.282)، وهي اكبر من قيمتها الجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (5%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (13.390) والتي تثبت معنوية التأثير المباشر لسلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ( $r^2=0.434$ ) لسلوكيات القيادة البارعة لدى عينة البحث، إذ يفسر المتغير المستقل سلوكيات القيادة البارعة ما نسبته (43.4%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة، أما النسبة المتبقية (56.6%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، مما يشير الى مقبولية الانموذج المختبر، بينما بلغ معامل الميل الحدي ( $\beta=0.723$ )، فعندما تشرع الوزارة عينة البحث بالاهتمام بسلوكيات القيادة البارعة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي بها تلقائياً الى الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي بنسبة (72.3%)، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج:

$$\text{التجديد الاستراتيجي } (Y^{\wedge}) = 0.840 + 0.723 \text{ سلوكيات القيادة البارعة} + 0.054$$

الجدول (18) خلاصة مؤشرات تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي

| سلوكيات القيادة البارعة | R    | r <sup>2</sup> | F       | T      | Sig   | $\beta$ | $\alpha$  | Se   | التجديد الاستراتيجي |
|-------------------------|------|----------------|---------|--------|-------|---------|-----------|------|---------------------|
|                         | .659 | .434           | 179.282 | 13.390 | .000  | .723    | 0.840     | .054 |                     |
| VIF                     | 1.00 | Tolerance      | 1.00    | 1.00   | n=236 | Df      | 1,234,235 |      |                     |

أما على مستوى ابعاد سلوكيات القيادة البارعة، فقد لجأت الباحثة الى التأثير المتعدد لمعرفة أي ابعادها (سلوكيات القيادة المفتوحة، سلوكيات القيادة المفتوحة) تأثيراً في التجديد الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة، وبحسب الجدول (19)

الجدول (19) قيم التأثير المتعدد لأبعاد القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي

| Label | P   | C.R.  | S.E. | Estimate | التجديد الاستراتيجي  |
|-------|-----|-------|------|----------|----------------------|
| par_1 | *** | .512  | .084 | .041     | سلوك القيادة المفتوح |
| par_2 | *** | 8.073 | .085 | .652     | سلوك القيادة المغلق  |

يتضح للباحثة من نتائج الجدول (19) ، ان قيمة الميل الحدي لسلوك القيادة المنفتحة (0.041)، وقيمة حرجة (0.512) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.97) عند مستوى المعنوية (0.05) وبمستوى معنوية الاختبار (0.608) مما يشير الى عدم معنوية تأثير البعد المستقل الأول سلوكيات القيادة المنفتحة ، بينما كانت قيمة الميل الحدي لسلوكيات القيادة المنغلقة (0.652)، وبمستوى معنوية (0.000) ، وقيمة حرجة (8.073) مما يدل على معنوية التأثير ، اذ تلاحظ الباحثة من هذا الانموذج قوة تأثير سلوكيات القيادة المنغلقة في الوزارة المبحوثة ، مما يشير الى توظيف وزارة الشباب والرياضة بالدرجة الأساس مجموعة السلوكيات المتضمنة اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ووضع الخطوط الارشادية ، فضلا عن مراقبة تحقيق الأهداف، اذ يتوقع من قياداتها اظهار هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف منها تبني العمليات الاستباقية العلاجية بشكل مستمر ، عندما تسعى لاستبدال او تعديل سماتها التنظيمية الرئيسة، بغية استهدافها الأفكار الإبداعية والابتكارية ، وتقديم رؤية مستقبلية جديدة ، تجعل من خلالها استراتيجيتها وتوجهها وخياراتها وتعلمها اكثر حيوية ومواكبة للتغيرات البيئية حتى يصل هذا التجديد الى السياق والمحتوى والعمليات للوزارة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

سيتم في هذا المحور التطرق لاهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

##### أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت وزارة الشباب والرياضة توازنا عند توظيف افرادها، دون النظر الى النوع الاجتماعي، في ظل تركيزها على قوة عمل منتجة تتمتع بالشهادات والمؤهلات الجامعية، تدعمها بالخبرة والمعرفة المتأتية من مزيج العمر وسنوات الخبرة.
2. تمتلك وزارة الشباب والرياضة سلوكيات القيادة المنفتحة، اذ تعززها بطرائق متنوعة وإعطاء مساحة للتفكير المستقل لتتجز من خلالها اعمالها بمرونة حال مواجهة افرادها لبعض الأخطاء.
3. لدى وزارة الشباب والرياضة سلوكيات القيادة المنغلقة تصحح من خلالها إجراءاتها وتحقق أهدافها وتعتمد من خلالها الى متابعة التزام افرادها بقواعد وإجراءات العمل، في ظل امتلاكها نظام لتحديد المهام والواجبات وتنفيذها دون الطموح.
4. تبين امتلاك وزارة الشباب والرياضة مهاما خارجية وداخلية، يقع على عاتق افرادها وقياداتها إنجازها، في ظل اهتمامها بتنفيذ مهام وانشطة رياضية داخليا دون الطموح.
5. اثبتت وزارة الشباب والرياضة تمسكها باستكشاف الفرص واستثمارها، في ظل توظيفها للتكنولوجيا والابداعات والابتكارات المتجددة بشكل لا يلبي الطموح.
6. تعتمد وزارة الشباب والرياضة الى التمسك بعملياتها حال مواجهتها للتقلبات الكبيرة في بيئتها، فضلا عن تحويلها لخطتها الاستراتيجية لبرامج وسياسات تنفذها أحيانا بشكل لا يلبي الطموح.
7. أظهرت وزارة الشباب والرياضة تبنيها لممارسات وسلوك القيادة البارعة المتجسدة بسلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة، فضلا عن امتلاكها كافة الابعاد التي تؤدي الى التمسك بالتجديد الاستراتيجي من خلال السياق والمحتوى والعمليات.
8. اثبتت وزارة الشباب والرياضة توظيفها للقيادة البارعة من خلال اهتمامها بسلوكيات القيادة المنفتحة عندما تروم تحقيق التجديد الاستراتيجي، سيما عند استهدافها تحسين مستوى التزام افرادها بقواعد وإجراءات العمل، فضلا عن تحديد نطاق العمل وتنفيذ المهام.
9. توجه وزارة الشباب والرياضة اهتمامها بقيادتها البارعة، وخاصة عبر إيلاء اهتمامها بسلوكيات القيادة المنغلقة، سيما عند محاولتها بلوغ التجديد الاستراتيجي، من خلال العملية المتضمنة القيام بالمهام الداخلية والخارجية، فضلا عن تحويل خطتها الاستراتيجية لبرامج وسياسات وأهداف تنفذها بدقة.
10. أظهرت وزارة الشباب والرياضة ترجيحها لسلوكيات القيادة المنغلقة كاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطط الارشادية ومراقبة تحقيق الأهداف لضمان تنفيذ وتبني التجديد الاستراتيجي من خلال العمليات الاستباقية والعلاجية.

## ثانيا: التوصيات:

1. ضرورة استقطاب أصحاب الشهادات العليا كقوة عمل تعمل في اطارها وزارة الشباب والرياضة وادخلها في هيكل خبراتها ومعرفتها وبما يسهم في تجديد شباب دماؤها وقوة عملها.
2. ينبغي على وزارة الشباب والرياضة إيلاء المزيد من الاهتمام في سلوكيات قيادتها المنفتحة في سبيل انجاز اعمالها من خلال:
  - أ. إيجاد برامج مكافآت تشجع انجاز المهام ذات التوجه المستقبلي، وتحفز افرادها على تأدية مهام الحالية على اتم وجه.
  - ب. إيجاد وسائل عمل تزيد من مرونة الإنجاز من خلال منح قيادتها مزيدا من الصلاحيات التي تحول دون انتشار الروتين والبيروقراطية غير المبررة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبل الحركة الرياضية.
  - ت. الاهتمام بجلسات الحوار والعصف الذهني ومنح المساحة الكافية لقياداتها في التفكير والتخطيط واعداد الرؤى والسيناريوهات التي تحقق أهدافها.
  - ث. الاهتمام بإيجاد أنظمة مراقبة ودعم القرارات والتي من شأنها مشاركة المعلومات لتسريع اتخاذ القرارات الطارئة .
3. يتحتم على وزارة الشباب والرياضة إيلاء اهتماما إضافيا في سلوكيات القيادة المغلقة لضمان تنفيذ مهام الوزارة من خلال:
  - أ. تبني إجراءات تصحيحية تسهم في تقليص سلسلة الأوامر واتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل الآراء والأفكار .
  - ب. وضع الخطط الارشادية ومدونات العمل التي تسهم في بلوغ افرادها لأهداف الوزارة نتيجة لمعرفتهم ادوارهم ومسؤولياتهم فيها.
  - ت. مراقبة عمل افرادها والاطلاع على مدى التزامهم بقواعد وإجراءات العمل المكتوبة والمعلنة للجميع.
  - ث. ابداء مزيدا من المرونة وسعة الصدر إزاء الأخطاء البسيطة والتي لا تؤثر على مستقبل الوزارة والعمل على معالجتها بأسلوب الإدارة الابوية من خلال الاحتواء والإرشاد وتبادل المعرفة إزاء التصرف في المواقف الصعبة او الجديدة.
  - ج. الاهتمام بتنفيذ خطط الوزارة وبلوغ تحقيقها على اتم وجه من خلال تخصيص الافراد الكفؤين وتحفيزهم.
4. ينبغي على وزارة الشباب والرياضة الاهتمام بسياق عملها والاهتمام بتنفيذ اعمالها الخارجية والداخلية، وتبني معيارا لقياس ومقارنة ما تتجزه من مهام على الصعيد الدولي مقارنة بالصعيد المحلي ضمن قطاع الرياضة الإقليمي والدولي مقارنة بالمحلي من خلال:
  - أ. اعتماد أفكار ومقترحات ورؤى افرادها المبدعين والموهوبين في اجراء تعاقداتها الاستثمارية والاستراتيجية.
  - ب. ابرام الاتفاقيات وتنفيذها مع الجهات الداخلي اسوة بالجهات الخارجية سواء في مجال انشاء الملاعب والصالات الرياضية او من خلال التعاقد مع المدربين والمستشارين.
  - ت. الاهتمام بعقد اتفاقيات تعاون استراتيجي وتحالفات مع المنظمات الخارجية وبما يسهم في نقل الخبرة والمعرفة، وتجديد الأفكار على المستوى المحلي وبما يتلاءم مع الانفتاح على المحافل والمسابقات لدعم الحركة الرياضية.
  - ث. إيلاء مزيدا من الاهتمام بتنفيذ الاعمال والأنشطة ذات التوجه الاستراتيجي في مجال الأنشطة الرياضية الداخلية، كونها القاعدة الأساسية لبلوغ الوزارة أهدافها المستقبلية.
5. ينبغي على وزارة الشباب والرياضة إيلاء مزيدا من الاهتمام في محتوى اعمالها وانشطتها، سواء من خلال استكشافها الفرص واستثمارها، ومقارنة ذلك الاستكشاف بالاستثمار الأمثل، فضلا عن تقليص الاعمال والمهمة غير المبررة والتوسع بالأعمال ذات التوجه المستقبلي لها، والمقارنة بينهما من خلال:
  - أ. العمل على مراقبة سير الإنجاز وتعديل خطته، فضلا عن إضافة وحذف بعض المهام والأنشطة وبما تقتضيه الضرورة.
  - ب. اعتماد وسائل وأساليب وتقنيات متطورة للتعرف على حاجات القطاع الرياضي والعمل على تلبيتها من خلال إيجاد وحدات متخصصة بالتحليل البيئي، يقع على عاتقها رصد ومتابعة التطورات في قطاع الرياضة العراقية والعالمية.

- ت. تشجيع البحوث والدراسات التطويرية القائمة على أساس البحث العلمي والخبرة والمعرفة عند الشروع بتقديم خدمة رياضية جديدة او عندما توجه الوزارة تكلؤ في مجال رياضي محدد.
- ث. توظيف التكنولوجيا والابتكار المتجدد لحل المشكلات المزمدة والطائرة من خلال حلها استنادا الى قاعدة البيانات الخاصة بها او بالحلول للمشكلات مثيلاتها سابقا.
- ج. دراسة مستمرة لنتائج انجاز وحدات واقسام ومفاصل الوزارة للوقوف على حجم فجوة الإنجاز، بهدف الوقوف على المسببات، فضلا عن ادخال وحدات ضرورية او حذف وحدات معرقة لبلوغ الأداء المخطط.
6. ضرورة إيلاء وزارة الشباب والرياضة المزيد من الاهتمام في عملياتها ومهامها وانشطتها وبرامجها وسياساتها من خلال:
- أ. تطوير الإجراءات والسياسات والبرامج الحالية وبما يتلاءم مع تطور القطاع الرياضي وحاجاته في ظل ايفاء الوزارة بالمشاركات الرياضية على الصعيد الإقليمي والدولي وبما يعزز سمعة الوزارة.
- ب. العمل على تحويل الخطط الاستراتيجية للوزارة الى واقع منفذ ومنجز وبحسب المواصفات والشروط والاهداف المحددة من قبلها، والولج لإعادة تقييم الخطط والبرامج وأساليب التنفيذ من خلال المراجعة والرقابة والتنفيذ الاستراتيجي.
- ت. الاطلاع على تجارب الدول والوزارات والعمل على محاكاتها ونقل تجاربها، سيما ان واقع الرياضة يشهد تقلبات وتطوير وتجديد مستمر، يحتم عليها التركيز والمتابعة.
- ث. إيجاد وحدات تركز على البحث والتوثيق ودراسة فجوة الأداء وفجوة التطور، من خلال ردها بالعناصر الكفؤة في مجال التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات الاستراتيجية، فضلا عن الانفتاح على الجهات ذات العلاقة بتطوير قطاع الشباب والرياضة العراقي.
7. على وزارة الشباب والرياضة الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي وابداء المزيد من الحيوية والتوجه والتعلم الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالعمليات الاستباقية واستبدال السمات التنظيمية وتبني الأفكار الداعمة للسياق والمحتوى والعمليات.
8. يتحتم على وزارة الشباب والرياضة إيلاء مزيدا من الاهتمام بممارسات وسلوكيات القيادة المنفتحة عندما تروم الاهتمام بتحسين مستوى تجديدها الاستراتيجي، سيما استهدافها تشجيع العمل وتجريب الافكار والاعمال الجديدة والقضاء على الروتين والرتابة في بعض المهام لتعزيز اجراءات استكشاف واستثمار الفرص بهدف التوسع وتقليص المهام غير الضرورية.
9. ينبغي على وزارة الشباب والرياضة تعزيز ممارسات وسلوكيات القيادة المنغلقة من خلال اتخاذها لجميع الإجراءات التصحيحية ووضع الخطط الارشادية ووضع برامج رقابية عند تنفيذها لمهامها التي تعزز تبنيها للتجديد الاستراتيجي، وخصوصا حال اهتمامها بعملياتها وتنفيذ مهامها وأهدافها التشغيلية والاستراتيجية.
10. يتحتم على وزارة الشباب والرياضة استثمار قدرات قياداتها بالتأثير في سلوكيات افرادها وتعزيز أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية، فضلا عن السعي لامتلاك مرونة وبرامج تحفيز وإدارة التناقضات ومواكبة التغيير في سبيل تحقيق التجديد الاستراتيجي، سيما الاهتمام بسلوكيات القيادة المنغلقة عندما تروم الحفاظ على عملياتها وتنفيذ التزاماتها اتجاه جمهورها، فضلا عن الاهتمام بفرص التجديد والتغيير والتوسع من خلال الاستكشاف عندما تعزز محتوى محفظة اعمالها الخارجية والداخلية.

## المصادر:

1. البياتي , محمود والقاضي , دلال , 2010, البحث العلمي واساليبه في استخدام SPSS , الطبعة الثانية , البيئة للطباعة والنشر, بغداد .
2. الحدراوي, رافد حميد عباس, 2015, دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية, اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة الكوفة.
3. جلاب , احسان دهش , (2008), "النظام القيمي الفاعل و اثره في التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الاهلية", بحث منشور, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 10 العدد 2.
4. 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.
5. Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
6. Coleman, N. J. (2016). *An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
7. Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2016). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702-727.
8. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524-540.
9. Flier, B. (2003). *Strategic Renewal of European Financial Incumbents; Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality* (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-033-STR).
10. Flier, Bert, Frans AJ Van Den Bosch, and Henk W. Volberda. "Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality." *Journal of Management Studies* 40.8 (2003): 2163-2187.
11. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2010). Facilitating Strategic Renewal by Managing Strategic Role Conflict. In *Handbook of Top Management Teams* (pp. 449-459). Palgrave Macmillan, London.
12. Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations* (Doctoral dissertation, University of Warwick).
13. Hooijberg, R., Hunt, J. G. J., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
14. Keil, T., McGrath, R. G., & Tukiainen, T. (2009). Gems from the ashes: Capability creation and transformation in internal corporate venturing. *Organization Science*, 20(3), 601-620.
15. Kraft, M. H. G. (2018). Antecedents & perspectives of ambidextrous leadership. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-01>
16. Kwee, Z. Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms* (No. EPS-2009-174-STR).
17. Luo, Biao, et al., (2016) "Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity." *The International Journal of Human Resource Management* 29.2 : 338-359.
18. Mahnke, V., & Aadne, J. H. (1998). Processes of strategic renewal, competencies, and the management of speed. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
19. Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value. *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4), 28-34.
20. Nan, Hou, Jian, Peng, (2019), Emergence, active execution and job performance, *Journal of Psychology*, Vol. 51, No.1, 117-127.

21. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
22. Rajes, M. (2013). *A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions* (Doctoral dissertation).
23. Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
24. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
25. Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2015). Strategic renewal. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
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.
27. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
28. Sinkkilä, Henriikki. (2017). "Digitalisation Driven Strategic Renewal in Small and Medium Sized Enterprises in Finnish Manufacturing." Master's Thesis, Aalto University School of Science Degree Programme in Industrial Engineering and Management.
29. Stienstra, M. (2008). *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter-and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms* (No. EPS-2008-145-STR).
30. van Leeuwen, E. E. (2007). *Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry* (No. 109).
31. Veldboer, L. (2018). *De rol van ambidextrous leadership in de relatie tussen leeftijdsstereotypering en zelfervaren employability* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
32. Vera, Dusya, and Mary Crossan. "Strategic leadership and organizational learning" *Academy of management review* 29.2 (2004): 222-240.
33. Voigt, T. (2014). *Ambidextrous leadership in innovation management processes: exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model* (Master's thesis, University of Twente).
34. Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001)a. Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
35. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
36. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
37. 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.

## ملحق (1) اسماء السادة الخبراء محكموا الاستبانة

| ت  | اللقب العلمي | الاسم                   | التخصص                           | مكان العمل                                  |
|----|--------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
| 1  | أ.د.         | صلاح الدين عواد الكبيسي | الادارة الاستراتيجية             | جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد         |
| 2  | أ.د.         | وهيب مجيد الكبيسي       | علم النفس المعرفي                | جامعة بغداد/ كلية الآداب                    |
| 3  | أ.م.د.       | رغد يوسف كبرو           | ادارة الانتاج والعمليات          | الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد |
| 4  | أ.م.د.       | سرمد حمزة الشمري        | التسويق السياحي                  | الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية   |
| 5  | أ.م.د.       | سهير عادل حامد          | الادارة الاستراتيجية             | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 6  | أ.م.د.       | لؤي لطيف الشكر          | التسويق السياحي                  | الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية   |
| 7  | أ.م.د.       | محمد حسين علي حسين      | الادارة الاستراتيجية             | الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد |
| 8  | أ.م.د.       | ناظم جواد عبد           | السلوك التنظيمي/ الموارد البشرية | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 9  | أ.م.د.       | نسرین جاسم محمد         | الادارة الاستراتيجية             | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 10 | م.د.         | حسام علي محيبيس         | الادارة الاستراتيجية             | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 11 | م.د.         | زياد علي عباس           | الادارة الاستراتيجية             | جامعة اوروك/ كلية الادارة والاقتصاد         |
| 12 | م.د.         | فراس العامري            | الادارة الاستراتيجية             | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 13 | م.د.         | محسن رشيد               | السلوك التنظيمي                  | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 14 | أ.م.         | سهيل نجم عبود           | الاحصاء التطبيقي                 | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |
| 15 | أ.م.         | علاء دهام حمد           | السلوك التنظيمي                  | جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد        |

## الملحق [2] الاستبانة

## استبانة

السادة والسيدات المحترمون .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

تجري الباحثة دراسة حول (دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي) وذلك لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة العامة ، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ولكونكم الاقدر من غيركم على الاجابة ، أضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة والتي تضم مجموعة فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال اداء واجباتكم الوظيفية ، وتطمح للإجابة عن تلك الفقرات ، وسيكون لتعاونكم البناء ، واسهامكم الفاعل في الاجابة الدقيقة والموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة دوراً بارزاً في تحقيق هدف البحث الحالي، مع مراعاة الجوانب الاتية :-

- لا تذكر الاسم لأننا في هذه الدراسة لا نبغي اطلاقاً الكشف عن نواحي القصور وستعامل الاجابات بسرية تامة ، ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .
- توجد بدائل متدرجة امام الفقرات ، المطلوب اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك المناسبة .
- الرجاء الاستعانة بالباحث للإجابة عن أي استفسارات عن فقرات الاستبانة ، اذ سيتواجد بينكم وقتما تشاؤون.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وامتنانا

## توضيح لاهم المصطلحات الواردة في الاستبانة :

1. القيادة البارعة : قدرة القائد بالتأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال زيادة التباين بينهم، باتباع السلوكيات المنفتحة لتعزيز أنشطة الاستكشاف، والعمل على تقليل التباين فيما بينهم بتبني السلوكيات المنغلقة لتعزيز أنشطة الاستثمار. والسعي المتزامن للتحويل بمرونة فيما بين هذين السلوكين لتحفيز الاداء الابداعي لدى المرؤوسين وبالتالي تعزيز القدرة على ادارة التناقضات ومواكبة التغيرات البيئية في المنظمة وتحقيق ديمومة نجاحها.

- سلوكيات القيادة المنفتحة : مجموعة من السلوكيات التي تتضمن التشجيع على العمل وتجريب الاساليب والمهام والافكار المختلفة، و إعطاء مساحة للتفكير المستقل وتقديم الدعم لتحدي واجراء ومتابعة طرائق انجاز الاعمال.
- سلوكيات القيادة المنغلقة : مجموعة السلوكيات التي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة الافراد والوحدات والاقسام لبلوغ الاهداف.
- 2. التجديد الاستراتيجي : مجموعة الإجراءات والعمليات التي تمارسها المنظمة بشكل مستمر(استباقية او علاجية) وتسعى من خلالها لاستبدال او تعديل او حذف سماتها التنظيمية الرئيسة، فضلا عن تبنيها الأفكار الابتكارية والرؤى المستقبلية، لتمكين استراتيجيتها وتوجهها وخياراتها وتعلمها وجعلها أكثر حيوية وملائمة للبيئة وخصوصا من خلال السياق والمحتوى والعملية.
- السياق : يتم قياس بعد السياق من خلال اثنين من السمات هما.(1) نسبة الأعمال الخارجية قياسا الى الداخلية و(2) نسبة الأعمال في السوق الدولية مقابل الأعمال في السوق المحلية.
- المحتوى : يرتبط بعد المحتوى بميزتين هما (1) نسبة الإجراءات الخاصة باستكشاف الفرص قياسا إلى استغلالها. و(2) نسبة الإجراءات الخاصة بتقلص الأعمال قياسا إلى توسعها.
- العملية : يشير بعد العملية الى تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي مقابل تقلبها.

## القسم الاول

بيانات شخصية \_ يرجى وضع إشارة ( √ ) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي (الجنس) : ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر : 30 فأقل ☐ 31\_40 ☐ 41\_50 ☐ 51\_60 ☐ 61 فأكثر ☐
- التحصيل العلمي : اعدادي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐
- دكتوراه ☐
- العنوان الوظيفي : مدير عام ☐ معاون مدير عام ☐ مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐
- سنوات الخدمة : 1\_5 ☐ 6\_10 ☐ 11\_15 ☐ 16\_20 ☐ 21\_30 ☐
- 31 فأكثر ☐
- هل حصلت على جوائز وكتب شكر : نعم ☐ كلا ☐ عددها ☐
- هل شاركت بدورات تطويرية وكم عددها : نعم ☐ كلا ☐
- عددها ☐

## القسم الثاني

## المحور الاول : القيادة البارعة

| البعد                    | ت  | الفقرة                                                                           | اتفق تماما | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|--------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|---------|---------------|
| سلوكيات القيادة المنفتحة | 1  | يسمح مديري باعتماد طرائق متنوعة لانجاز اعمالهم.                                  |            |      |           |         |               |
|                          | 2  | يتعامل مديري معي بمرونة بالرغم من اخطائي غير المقصودة.                           |            |      |           |         |               |
|                          | 3  | يتعامل مديري بمرونة عند تنفيذ خطط العمل .                                        |            |      |           |         |               |
|                          | 4  | يفتح مديري على رؤوسيه عند مناقشته امور العمل بشكل رئيس.                          |            |      |           |         |               |
|                          | 5  | يعتمد مديري نظاما مرنا عندما يضع قواعد العمل المناسبة.                           |            |      |           |         |               |
|                          | 6  | يتقبل مديري الافكار الابداعية المطروحة .                                         |            |      |           |         |               |
|                          | 7  | يشجع مديري رؤوسيه على على تشارك المعلومات والافكار.                              |            |      |           |         |               |
|                          | 8  | يحرص مديري على تشجيع الانجاز الذاتي للأفراد وبمكافآت مادية ومعنوية .             |            |      |           |         |               |
|                          | 9  | يشجع مديري التعلم من الاخطاء بصورة دائمة.                                        |            |      |           |         |               |
|                          | 10 | يسمح مديري بتجريب الافكار والمعرفة الجديدة.                                      |            |      |           |         |               |
|                          | 11 | يزود مديري لجان الدائرة بالتغذية العكسية بصورة دورية.                            |            |      |           |         |               |
|                          | 12 | يمنح مديري رؤوسيه الحرية في التفكير والتصرف.                                     |            |      |           |         |               |
|                          | 13 | يفسح مديري تداول الافكار المتخصصة ويعمل على تنفيذها بانتظام .                    |            |      |           |         |               |
|                          | 14 | يبدأ مديري بعملية حل مشكلات العمل من خلال اشارة بعض التساؤلات حولها.             |            |      |           |         |               |
|                          | 15 | يشجع مديري رؤوسيه على تحمل المخاطرة.                                             |            |      |           |         |               |
|                          | 16 | يهتم مديري برسم رؤية تزيد من قدرة رؤوسيه على حل مشكلات العمل الطارئة.            |            |      |           |         |               |
| سلوكيات القيادة المنغلقة | 17 | يعنى مديري بتوزيع المهام على رؤوسيه .                                            |            |      |           |         |               |
|                          | 18 | يتابع مديري مدى التزام رؤوسيه بقواعد واجراءات ولوائح الوزارة بانتظام .           |            |      |           |         |               |
|                          | 19 | يحدد مديري وقت انجاز المهام بدقة عالية .                                         |            |      |           |         |               |
|                          | 20 | يضع مديري قواعد واجراءات انجاز الاعمال والمهام المتنوعة .                        |            |      |           |         |               |
|                          | 21 | يمارس مديري الضغوط على رؤوسيه عند توكيل المهام بغية الانجاز وضمن المدة المحددة . |            |      |           |         |               |
|                          | 22 | يعنى مديري بمراقبة تنفيذ الاهداف الخاصة بالدائرة .                               |            |      |           |         |               |
|                          | 23 | يحاسب مديري رؤوسيه على الاخطاء التي تحدث اثناء تأديتهم للأعمال المطلوبة.         |            |      |           |         |               |
|                          | 24 | يحرص مديري على تحديد نطاق الاعمال المقترحة وتنفيذها بصورة جيدة .                 |            |      |           |         |               |
|                          | 25 | يهتم مديري بتنفيذ خطط الدائرة الحالية بشكل تام.                                  |            |      |           |         |               |
|                          | 26 | يتخذ مديري الاجراءات التصحيحية المناسبة حال حدوث الاخطاء .                       |            |      |           |         |               |
|                          | 27 | يعنى مديري بإنجاز المهام بصورة منتظمة لجميع الخطط والمهام المعدة مسبقا.          |            |      |           |         |               |

## المحور الثاني : التجديد الاستراتيجي

| البعد   | ت  | الفقرة                                                                                                                            | اتفق<br>تماما | اتفق | غير<br>متأكد | لا<br>اتفق | لا<br>اتفق<br>تماما |
|---------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|--------------|------------|---------------------|
| السياق  | 28 | يأخذ افراد الوزارة على عاتقهم القيام بالأعمال.                                                                                    |               |      |              |            |                     |
|         | 29 | تعتمد الوزارة في تعاقدها الاستثمارية والاستراتيجية على الافكار المقدمة من منتسبيها.                                               |               |      |              |            |                     |
|         | 30 | تعهد الوزارة الى تشكيلاتها الداخلية في تنفيذ الاعمال الاستراتيجية .                                                               |               |      |              |            |                     |
|         | 31 | تقوم الوزارة بالأعمال الاستراتيجية اعتمادا على المبادرات المقترحة من قبل الجهات الخارجية كأن تكون شركات استثمارية او جهات حكومية. |               |      |              |            |                     |
|         | 32 | تبرم الوزارة اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية.                                                                      |               |      |              |            |                     |
|         | 33 | تنفذ الوزارة اغلب الاعمال الاستراتيجية بالاعتماد على جهات خارج حدود الوزارة.                                                      |               |      |              |            |                     |
|         | 34 | ينصب اهتمام الوزارة على خدمة السوق المحلية.                                                                                       |               |      |              |            |                     |
|         | 35 | تركز الوزارة على تنفيذ الاعمال الاستراتيجية ذات التوجه الداخلي .                                                                  |               |      |              |            |                     |
|         | 36 | تسعى الوزارة الى عقد اتفاقيات مشتركة مع المنظمات او الشركات الاجنبية للدخول الى السوق العالمية .                                  |               |      |              |            |                     |
|         | 37 | لدى الوزارة تحالفات استراتيجية مع عدد من الشركات او المنظمات الدولية.                                                             |               |      |              |            |                     |
| المحتوى | 38 | تركز الوزارة باستمرار على تعديل وتحسين الانشطة والخدمات التي تقدمها.                                                              |               |      |              |            |                     |
|         | 39 | تراقب الوزارة وتقيم باستمرار مستوى التزامها بخدمة المجتمع.                                                                        |               |      |              |            |                     |
|         | 40 | تحرص الوزارة على توفير الخدمات التي تتطلبها حاجة السوق الحالية.                                                                   |               |      |              |            |                     |
|         | 41 | تعتمد الوزارة اساليب وتقنيات متطورة للتعرف على حاجة السوق وتلبيتها بسرعة واستمرار.                                                |               |      |              |            |                     |
|         | 42 | تهتم الوزارة باستثمار مهارات وخبرات اعضائها الحاليين.                                                                             |               |      |              |            |                     |
|         | 43 | تستقطب الوزارة الكفاءات ذوي المهارات والخبرات العالية.                                                                            |               |      |              |            |                     |
|         | 44 | تستجيب الوزارة باستمرار للتغيرات الحاصلة بالأسواق.                                                                                |               |      |              |            |                     |
|         | 45 | تشجع الوزارة القيام بإجراء الدراسات والبحوث التي تتعلق بابتكار وتطوير خدمات جديدة.                                                |               |      |              |            |                     |
|         | 46 | تحرص الوزارة على توسيع خدماتها من خلال الدخول الى مجالات ومناطق جديدة.                                                            |               |      |              |            |                     |
|         | 47 | تركز الوزارة على استعمال التكنولوجيا والابتكارات المتجددة لحل المشكلات الطارئة والمزمنة.                                          |               |      |              |            |                     |
|         | 48 | تعمل الوزارة على استحداث اقسام علمية جديدة استجابة لحاجة السوق.                                                                   |               |      |              |            |                     |
|         | 49 | تعمل الوزارة على استحداث وحدات تنظيمية جديدة لتسهيل انسيابية العمل.                                                               |               |      |              |            |                     |
|         | 50 | تتخذ الوزارة اجراءات لتقليص حجم انشطتها التي لا تنسجم مع حاجة السوق التي تخدمها.                                                  |               |      |              |            |                     |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                            |         |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|  |  |  |  |  | 51 | تعتمد الوزارة الى الغاء اقسام او وحدات تنظيمية تعتقد انها غير ذي جدوى.                     | العملية |
|  |  |  |  |  | 52 | تعمل الوزارة على تكرار اجراءاتها الاستراتيجية المخططة وتطويرها .                           |         |
|  |  |  |  |  | 53 | تنفذ الوزارة اعمال استراتيجية هادفة للحصول على المعرفة والخبرة والمواهب .                  |         |
|  |  |  |  |  | 54 | تعمل الوزارة على تحويل خططها الاستراتيجية الى برامج وسياسات تنفذها بدقة وضمن الوقت المحدد. |         |
|  |  |  |  |  | 55 | تجسر الوزارة الفجوة بين ما تخططه وتنفذه ضمن الامكانيات المتاحة .                           |         |
|  |  |  |  |  | 56 | تشهد الاعمال الاستراتيجية للوزارة تقلبات كبيرة بين عام وآخر.                               |         |
|  |  |  |  |  | 57 | هناك انحراف كبير في عدد الاعمال الاستراتيجية المنفذة لهذا العام بالمقارنة مع العام الماضي. |         |
|  |  |  |  |  | 58 | يوجد اختلاف في عدد الاعمال الاستراتيجية التي تقوم بها الوزارة بين عام وآخر.                |         |