

**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

**The role of Authentic Leadership Style in Achieving Strategic
Ambidexterity, An Analytical Study of the Sample Views of Some
Administrative Leaders at Private University in the Erbil City**

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil
Ahlam.wali@su.edu.krd

Researcher: Halgurd Hassan Ibrahim
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil
halgordhassan450@gmail.com

Abstract

The Study research aimed to analyzing the role of Authentic Leadership Style in Achieving Strategic Ambidexterity, the research problem was identified by putting forward several questions focused on the nature of the relationship and impact between the independent variable the (Authentic Leadership) and the variable adopted (Strategic Ambidexterity). For this purpose, individuals participate in answering the Questionnaire form were (88) members of college leaders boards in the private Universities in Erbil city. All forms were returned valid for analysis, and the program (Spss v.24) was used to study the supposed relationship and an effect between the default relationships in the search form, the study reached a set of conclusions. The most important consistency and strong relationships between major and sub-variable. And the correlation was high between transparency in relationships and discovery ambidexterity. The recommendation the need for members of the factions to ensure that the expansion of existing and future services through the broad edge of its services are appropriate for the competitive attitudes of the university.

Keywords: Authentic Leadership, Strategic Ambidexterity.

دور نمط القيادة الأصيلة في تحقيق البراعة الاستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

الباحث: هه لگورد حسن إبراهيم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل

أ.د. أحلام إبراهيم ولي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل علاقة وتأثير القيادة الاصيلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية. تم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة تساؤلات حول طبيعة الارتباط والأثر بين المتغير المستقل (القيادة الاصيلية) والمتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية) ولأجل ذلك تم

تصميم مخطط فرضي للدراسة للبحث وأنبثق عنها فرضيات رئيسية وفرعية ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وتم استخدام استمارة الاستبانة وزعت على القيادات الأكاديمية في الكليات الخاصة في مدينة أربيل. انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغ عينة البحث (88) عضواً من أعضاء مجالس الكليات الخاصة، تم استرجاع جميع الاستمارات وكانت صالحة للتحليل، وتم استخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS V.24) لدراسة العلاقات المفترضة في نموذج البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها: وجود اتساق وعلاقات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكان الارتباط والتأثير عالياً بين الشفافية في العلاقات والبراعة الاكتشافية. وتكمن التوصية بضرورة توجيه أعضاء مجالس الكليات لتوسيع الخدمات الحالية والمستقبلية من خلال الترويج الواسع لهذه الخدمات بما مع المواقف التنافسي للجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصلية، البراعة الاستراتيجية.

المقدمة

في ظل العديد من التحديات غير المسبوقة والقيادة غير الاخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وتزايد التحديات المجتمعية والخسائر الناجمة عن الانهيارات الأخلاقية في منظمات اليوم، ومع التحديات الجديدة، ومتطلبات السوق المتزايدة، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي، والتي تقضي جميعها بضرورة تطبيق القيادة الإيجابية وتحلي القادة بأعلى مستويات النزاهة والأخلاقيات والشعور بالمسؤولية، وبالرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية فأن الكتاب يعتقدون أن القيادة الأصلية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات. فالقيادة الأصلية تساعد المنظمة في تحقيق الاهداف من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وتركز على بُعد العلاقة بين التابع والقائد واعتماد الشرعية والأخلاق والقدرات النفسية الإيجابية مع الموظفين وتمكينهم وزيادة ولائهم من خلالها وبما يسهم في تحقيق البراعة الاستراتيجية. وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول، المحور الأول الإطار منهجي والمحور الثاني الجانب النظري وخصصت المحور الثالث للجانب التطبيقي وكذلك المحور الرابع للاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها الباحثان.

المحور الأول: الإطار المنهجي

اولاً. مشكلة الدراسة: مشكلة الدراسة تتمركز في التساؤلات الآتية:

١. ما هي مستويات القيادة الأصلية في الكليات المبحوثة؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى رؤساء الاقسام في الكليات المبحوثة حول تبني وممارسة القيادة الأصلية وأبعادها المتمثلة في (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الداخلي)؟
٣. هل هناك مؤشرات للبراعة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة وما هي مستوياتها؟
٤. هل هناك فروقات معنوية تجاه متغيري الدراسة على وفق السمات الشخصية للمستجيبين؟
٥. ما هي العلاقة بين القيادة الأصلية والبراعة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة؟
٦. ما هو التأثير بين القيادة الأصلية والبراعة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضها في الآتي:

١. تكتسب الدراسة أهميتها في تناولها موضوعين على قدر من الأهمية والتي جمعتها الدراسة الحالية على وفق المنهجية العلمية الأكاديمية، اذ انها تجمع بين القيادة الأصلية والبراعة الاستراتيجية في

محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهم والاسهام في اغناء هذه المواضيع بما تيسر جمعه من مصادر متنوعة.

٢. الأهمية الميدانية:

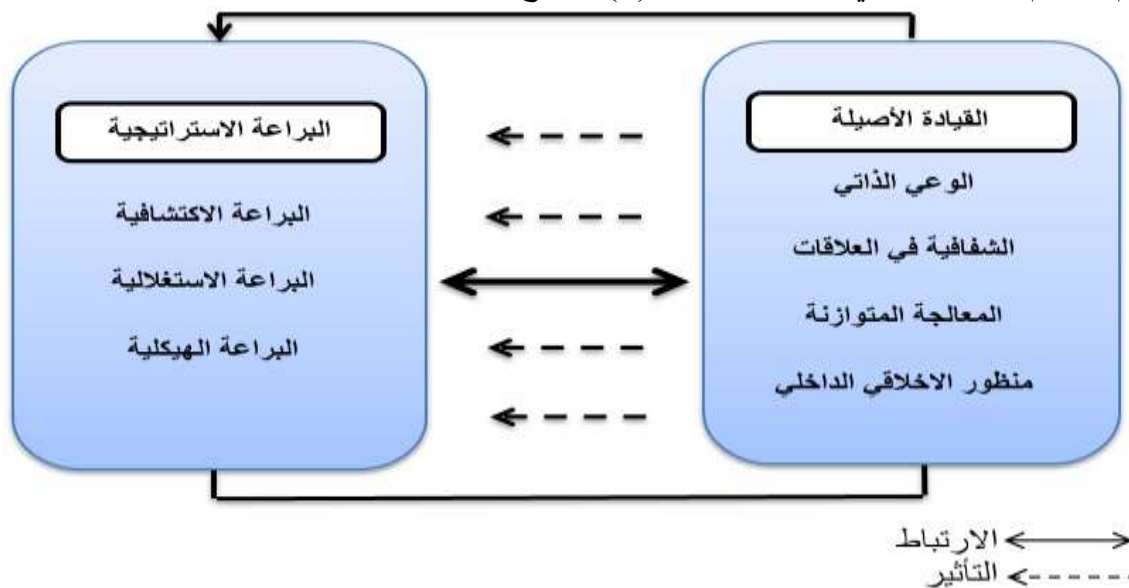
أ. حاجة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري الدراسة.

ب. تعريف الكليات المبحوثة بمدى تطبيقها لمبادئ البراعة الاستراتيجية ومدى أهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.

ج. تتجسد أهمية الدراسة في التوصل إلى نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي توفر معلومات وافية لمتخذي القرارات في الكليات المبحوثة عن الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً والاقوى والاضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن المجالات التي يجب زيادة الاهتمام بها تعزيزها.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.
 ٢. التعرف على مدى الاهتمام ببناء البراعة الاستراتيجية، من وجهة نظر المديرين في الكليات الخاصة (ضمن عينة الدراسة).
 ٣. دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.
 ٤. بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.
 ٥. التعرف على الفروقات بين آراء المستجيبين في استخدام القيادة والبراعة الاستراتيجية والتي يمكن ان نعزوها لاختلاف السمات الشخصية لهم
- رابعاً. **المخطط الفرضي للدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبيان العلاقات بين المتغيرين تم تصميم مخطط فرضي للدراسة والشكل (١) يوضح ذلك.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأصلية منفردة ومجموعة وبين أبعاد البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة.
٣. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والبراعة الاستراتيجية.
٤. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية يمكن أن تعزى إلى أبعاد القيادة الأصلية وبصورة منفردة لكل بعد منها.
٥. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية.

سادساً. أسلوب جمع البيانات:

١. **الإطار النظري:** تم اعتماد على ما متوفر من مراجع ودوريات أكاديمية وموقع الانترنت.
 ٢. **الإطار الميداني:** تصميم وتوزيع الاستبانة كأداة الرئيسية لجمع البيانات في إطار عملي.
- سابعاً. منهج البحث:** تنتهج الدراسة منهج الوصفي التحليلي كونه يركز على استطلاع الآراء ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الافتراضي.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم القيادة الأصلية: ابتدأت بأول الاسهامات المعرفية التي قادها (Henderson & Hoy, 1983: 67-68) حيث عرفا القيادة الأصلية بالمدى الذي يرى فيه المرؤوسين قائدهم لإثبات قبول المسؤولية التنظيمية والشخصية للأعمال، والنتائج لمنع حالات التلاعب بالمرؤوسين وإبراز دور الذات بصورة أكثر. ان المفاهيم الحالية للقيادة الأصلية تعكس الجذور المفاهيمية في السلوك التنظيمي الإيجابي وتبني التركيز الأكثر إيجابية فيما يشكل تنمية مهارات القيادة الأصلية، وأن مفهوم القيادة الأصلية يمتد إلى أبعد من اصالة القائد والفرد وانما يشمل علاقات حقيقية مع التابعين (Duignan & Bhindi, 1997: 206).

الجدول (١): تعاريف القيادة الأصلية على وفق عدد من الباحثين

Morgan et al., 2005: 91	انها الغرض، الرؤيا، القيم، نقاط القوة، والاهداف التي تؤمن بصيرة اساسية للقائد في التعامل مع محيط العمل.
Walumbwa et al., 2011: 111	قدرة القادة على معرفة أنفسهم واستخدام هذه المعرفة مع التعلم لتطوير الأتباع.
Northouse, 2013: 108	القيادة الأصلية، حيث تتبنى وجهة النظر الأولى وجهة النظر الشخصية (Intrapersonal) وتتبنى وجهة النظر الثانية العلاقات مع الأشخاص (Intrapersonal) ووجهة النظر الأخيرة والتي تتبنى وجهة النظر التنموية (Developmental).

السلوك القيادي الذي يوجه ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي، منظور الأخلاق الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية من جانب قادة العمل مع المرؤوسين، تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية	Rego et al., 2014: 210
أحد الحلول المناسبة لأزمة القيادة في المنظمات المعاصرة لقدرتها على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية لدى المرؤوسين، وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي بما يسهم في الحد من انتشار السلوكيات السلبية والعنصرية داخل مكان العمل	Davidson, 2017: 10 Anderson, 2018: 228

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً. أهمية القيادة الأصيلة: اما فيما يخص أهمية القيادة الأصيلة فتتجلى في أنها تمثل المتطلبات الضرورية للقائد التي وضعتها التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في العقود القليلة المنصرمة بالشفافية، أي ان يمتازوا القادة بالشفافية وكذلك ان يكونوا على بيئة من قيمهم، وان يتعاملوا بدليل خاص بالمنظمات وفق منظور اخلاقي ومعنوي (Clapp-Smith et al., 2009: 227). وهذا ما أدى الى جعل القيادة الأصيلة من اهم النظريات القيادية في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة جادة لتحقيق الاهداف التنظيمية (Zamahani et al., 2011: 658). وما يزيد أهميتها انها تؤثر ايجابياً في رأس المال النفسي للتابعين.

إذ أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد هي: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة. وبالتالي يكون التابعين ذو رأس المال النفسي العالي أكثر إبداعاً وأفضل مستوى من غيرهم من الموظفين وهذا انما ينتج من تأثيرات القيادة الأصيلة (Rego et al., 2012: 430) التي تساعد في تحقيق بعض المنافع المدركة لتعزيز رأس المال (Rothwell & Charleston, 2013: 159).

ثالثاً. سمات القيادة الأصيلة: يلخص (George, 2003: 24) سمات القائد الأصيل في خمس سمات رئيسية هي:

١. يمتلك القائد الأصيل شغف بالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.
٢. يتمتع القائد الأصيل بالصدق مع القيم التي يؤمن بها.
٣. يطور وينمي القائد الأصيل العاطفة نحو الآخرين.
٤. القائد الأصيل قادر على بناء علاقات طيبة مع الآخرين.
٥. يتمتع القائد الأصيل بالانضباط الذاتي.

رابعاً. أبعاد القيادة الأصيلة:

١. **الوعي الذاتي:** يعرف (Silvia & Duval, 2001: 232) الوعي بالذات لدى الأفراد عندما يدركون وجودهم الخاص في السياق المؤسسي الذي يعملون فيه. كما يشير الوعي الذاتي إلى إظهار الفهم بكيفية قيام الفرد بإنشاء معنى للعام وكيف ذلك المعنى يؤثر على نظرة الفرد لنفسه مع مرور الوقت. ويعرف (Bordei, 2015: 8) الوعي الذاتي بأنه يمثل ضماناً بأن القائد سيتحمل المسؤولية الكاملة عن سلوكياته وعمله بتأثيرها على المرؤوسين.

٢. **الشفافية في العلاقات:** حيث أشار (Kermis, 2003: 26) الى أن الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يظهر القائد ذاته للآخرين سواء كان جيد أم سيء. كما يوضح (Rego et al., 2014: 202) بأن القائد يعرض ذاته الحقيقية للآخرين بشكل صريح ويشاطرهم المعلومات، ويعرب عن الأفكار والمشاعر الحقيقية.

٣. **المعالجة المتوازنة:** أشار (Kernis, 2003: 14) بأنها تمثل غياب المبالغات أو التحريف بالعمليات الداخلية أو الخارجية للمعلومات والذي من شأنه ان يفسح المجال لتطوير القيادة الحقيقية. وكذلك تشجيع المرؤوسين على إبداء وجهات نظرهم المختلفة ثم تفسير كل هذه البيانات ووجهات النظر من قبل القادة الامر الذي سيعطيهم الفرصة لفهم امكانياتهم والسعي للوصول لمواقف جديدة تتسم بالتحدي وترفع من مستوى التعلم في ضل إدراك تأثيرات البيئة على قرارات القائد عند تحليل هذه البيانات (Bordei, 2015: 6).

٤. **المنظور الأخلاقي الداخلي:** أن المنظور الأخلاقي الداخلي يسمح للقائد الأصيل إدراك وتقييم القضايا الأخلاقية، وكذلك استخدام التجارب السابقة في التعامل مع القضايا الأخلاقية، ويحدد الخيارات ويتخذ الإجراءات الأصلية (May et al., 2003: 247). كما يؤكد (Emuwa, 2015: 24) على أن منظور الأخلاقي الداخلي لعمل القائد الذي يسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية عميق الجذور وليس مرغماً بسبب الضغوط الخارجية (سواء من جانب الزملاء أو المنظمة أو المجتمع).

المحور الثاني: البراعة الاستراتيجية

أولاً. **مفهوم البراعة الاستراتيجية:** تعد البراعة الاستراتيجية الإطار عمل الجوهري للعمل وترتبط بجميع العاملين وعلى مختلف المستويات إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة للظروف المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي إذ تمثل البراعة بأنها قابلية المنظمة على استغلال المعرفة الداخلية الموجودة واستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة (Lavikka et al., 2015: 1142).

الجدول (٢): تعاريف البراعة الاستراتيجية على وفق عدد من الباحثين

بأن قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية وتظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه.	Birkinshaw & Gibson, 2004: 47
البراعة الاستراتيجية تزيد من فرص المنظمة في البقاء على قيد الحياة على حساب تعظيم الربح على المدى القصير وذلك عن طريق تحويل الموارد الحالية إلى مشاريع استكشاف الفرص المتاحة، الامر الذي يضعف من القدرة المنظمة على تحقيق فوائد على مدى سنوات عديدة في المستقبل نتيجة للاستثمار في مشاريع الاستكشاف.	Probst & Rasch, 2005: 105
تمثل التفاعل والتداخل في قدرات النظام للموائمة بين تجنب الفوضى التنظيمية وتجنب القصور التنظيمي تقوم بها المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصري الابتكار والنشاط.	Tuan, 2016: 146

انها قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المتقطعة وكذلك قدرة البراعة الاستراتيجية بشعور المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين.	Ramukumba, 2017: 20
تتعلق البراعة الاستراتيجية بشكل رئيسي بإدارة المنظمة وممارستها كما إنها ترتبط ارتباط رئيسي بالميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال الاستكشاف والاستغلال للفرص التي تتوفر ضمن البيئة التنافسية.	Ortega & Azori, 2018: 98

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً. أهمية البراعة الاستراتيجية: لخص كل من (عويس، ٢٠١٥: ٢٤٢)، (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٢)، (علي وشرفاني، ٢٠١٧: ١٥) أهمية البراعة الاستراتيجية بالآتي:

١. تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد من خلال التوازن بين الاستكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الأداء بشكل ايجابي.
٢. تمنح منظمات الأعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الأمثلية والابداع.
٣. تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤية المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.
٤. تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.
٥. تبرز اهميتها كوسيلة انشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

ثالثاً. فوائد البراعة الاستراتيجية: وفي نفس السياق ذكر (Burgers & Jansen, 2008: 16) أن للبراعة الاستراتيجية فوائد كثيرة تمت دراستها من عدة أبعاد وعلى النحو الآتي:

١. **من منظور معرفي:** يصبح هناك تكامل بين القنوات المعرفية فيما يخص المعرفة التي تخص عمليات الاستكشاف وعمليات الاستغلال، مما يحفز الأفراد نحو القيام بالأعمال التي تنطوي على انسجام وتوافق للفرص الجديدة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بصورة واضحة.
٢. **من منظور تنظيمي:** إن ربط الوحدات التخصصية بهيكل تنظيمي يسهل عمليات التوصل والتكامل بين هذه الوحدات وبالتالي تحقيق التعاون الاستراتيجي بين هذه الوحدات التنظيمية، وهو الأمر الذي يدفع الأفراد للعمل بكفاءة عالية وبصورة آنية دون الحاجة للسير بالقنوات البيروقراطية.
٣. **من منظور سلوكي:** قد تقلل الآليات التكاملية النزاعات على الموارد بين وحدات الاستكشاف والاستغلال، وتعزيز روح المبادرة والإقدام وانتهاز الفرص لدى الأفراد التي تتجاوز مهامهم ووظائفهم الحالية، مما يعزز من قدرة الأفراد على المبادرة والإبداع وبالتالي الانتماء للمنظمة.

رابعاً. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

١. **البراعة الاكتشافية:** عرف (Dhliwayo & Van Vuuren, 2007: 129) الاكتشاف على أنها الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتفوق على المنافسين يوضح (Schulze, 2009: 24) بأن مفهوم الاكتشاف يقوم على عمليات البحث والابتكار والإبداع وتوسيع آفاق المنظمة للتوجه نحو الأسواق الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة وغير التقليدية ويعزز استراتيجيات المنظمة نحو التغيير والتحول الاستراتيجي ليقدم مقترحات جديدة من المنتجات أو المناطق الجغرافية والأسواق التي يمكن الاستثمار من خلالها واخذ المخاطرة في عمليات التجديد.

٢. **البراعة الاستغلالية:** إن عملية الانتقال من استراتيجية استكشاف الفرص الى استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة لغرض تحقيق أقصى حد ممكن من الكفاءة في العمل. ويرى (Palm & Lilja, 2017: 3) البراعة الاستغلالية هو الاستخدام الأمثل والمتقن لمعارف المنظمة الحالية، وأشار (Pai, 2007: 24-25) الى أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب.

٣. **البراعة الهيكلية:** هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال. وعرف (Simsek, 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فالبراعة الهيكلية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلياً، فالسعي للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجهاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلياً. وأشار (Boanta & Csiszar, 2017: 69) البراعة الهيكلية على أنها هيكل منفصل لمجموعتين من الأنشطة، أي تختلف بعضاً عن البعض الآخر ولكنها مكتملة بعضاً البعض في الدعم اداء المنظمات.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وعينته

تمثلت عينة الدراسة بـ (7) جامعات أهلية والتي هي أصلاً تمثل مجتمع الدراسة وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في مدينة اربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (91) استبانة على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في مدينة اربيل. وتمت اعادة (88) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (96.70%).

وصف خصائص الأفراد المستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، من حيث العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، وعلى النحو الآتي:

١. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:** يشير الجدول (٣) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (77.3%)، أما نسبة الإناث هي (22.7%)، مما يشير الى ان معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية هم من الذكور. مما يدل على ضعف تكليف الإناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

٢. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:** يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتهم (35.2%)، وتلتها نسبة (29.5%) للفئة العمرية (31-40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (28.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) ونسبة بلغت (6.8%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

٣. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:** يتبين من المعلومات في الجدول (٣) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (64.8%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (31.8%). وجاءت حاملي الشهادات الأخرى بالمرتبة الأخيرة ونسبة بلغت (3.4%)، مما يدل على التطبيقات الصحيحة للتعليمات الجامعية على أن يحمل أعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

٤. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:** يتبين من المعلومات في الجدول (٣) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين في المنصب الوظيفي (رئيس قسم) والتي بلغت (77.3%)، تلتها بالنسبة (15.9%) هم من الذين في المنصب (معاون عميد)، في حين كان نسبة الحاملين على المنصب (عميد) قد بلغت (6.8%)، مما يشير إلى ملائمة اختيار المستجيبين للإجابة على فقرات الاستبانة.

٥. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية:** يوضح الجدول (٣) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (1-10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (44.3%)، ثم تلتها فئة (11-20 سنة)، حيث بلغت نسبة (19.3%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (21-30 سنة) إذ بلغت (15.9%)، وبالمرتبة قبل الأخيرة جاءت الأفراد الذين لديهم خدمة ما بين (31-40 سنة) بنسبة (13.6%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (41 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (6.8%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات.

٦. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي:** يشير الجدول (٣) إلى أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم سنوات خدمة في القطاع التعليمي تقع بين (1-10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (47.7%)، ثم تلتها فئة (21-30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (20.5%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (11-20 سنة) إذ بلغت (15.9%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة في القطاع التعليمي (31-40 سنة و 41 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت نسبتها (8%). مما يدل على توفر التراكم المعرفي لدى المستجيبين.

الجدول (٣): وصف خصائص الأفراد المستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						الفئة
المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
88		20		68		
%100		% 22.7		% 77.3		
المجموع		51سنة فأكثر	40-50 سنة	30-40 سنة	20-30 سنة	العمر
88		31	25	26	6	
%100		% 35.2	%28.4	% 29.5	% 6.8	
المجموع		الماجستير		الدكتوراه		التحصيل الدراسي
88		31		57		
%100		% 35.2		% 64.8		
المجموع		رئيس قسم		معاون عميد		المنصب الوظيفي
88		68		14		
%100		% 77.3		% 15.9		
المجموع		41 سنة فأكثر	30-40 سنة	20-11 سنة	10-1 سنة	مدة الخدمة الإجمالية
88		6	12	14	39	
%100		% 6.8	% 13.6	% 15.9	% 44.3	
المجموع		41 سنة فأكثر	30-40 سنة	20-11 سنة	10-1 سنة	مدة الخدمة في قطاع التعليمي
88		7	7	14	42	
% 100		% 8	% 8	% 15.9	%47.7	

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج الإحصائي.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

أولاً. وصف متغير القيادة الأصلية: يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ويتطرق المبحث إلى ثلاثة محاور، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد القيادة الأصلية، ويتناول المحور الثاني وصف البراعة الاستراتيجية وأبعادها، ويتضمن المحور الثالث الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

١. وصف بعد الوعي الذاتي: تشير معطيات الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1-X7) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الوعي الذاتي، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.31%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (9.25%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (82.92%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.812). مما يعطي دلالة أولية على توافر الوعي الذاتي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (X1) و (X4) واللذان بلغتا (90.45%)، وبوسط حسابي بلغ (4.52)، وبانحراف معياري (0.606)، وعلى التوالي واللذان تتصان على امتلاك القدرة في تشخيص مواطن القوة في شخصيتهم، وامتلاكهم لهدف واضح يوجهون اليه كافة امكانياتهم لتحقيقها. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الوعي الذاتي كان للعبارة (X6) والتي بلغت (56.82%)، وبوسط

حسابي بلغ (2.84)، والتي تنص على افتقاد سيطرة المستجيبين على مشاعرهم وانفعالاتهم عند تعرضهم لمواقف محرجة.

الجدول (٤): وصف بعد الوعي الذاتي

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المعدل		
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	X1	90.45	0.606	4.52	0.00	0	1.14	1	2.27	2	39.77	35	56.82	50
	X2	86.82	0.725	4.34	0.00	0	3.41	3	4.55	4	46.59	41	45.45	40
	X3	87.50	0.807	4.38	0.00	0	4.55	4	6.82	6	35.23	31	53.41	47
	X4	90.45	0.678	4.52	0.00	0	1.14	1	6.82	6	30.68	27	61.36	54
	X5	86.59	0.784	4.33	1.14	1	1.14	1	9.09	8	40.91	36	47.73	42
	X6	56.82	1.286	2.84	14.77	13	32.95	29	19.32	17	19.32	17	13.64	12
	X7	81.82	0.797	4.09	1.14	1	3.41	3	10.23	9	55.68	49	29.55	26
المعدل		82.92	0.812	4.15	2.44		6.82		8.44		38.31		43.99	
					9.25		82.31							

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي. N=88

٢. وصف بعد الشفافية في العلاقات: تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X7-X14) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الشفافية في العلاقات والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.42%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (83.93%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.788). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الشفافية في العلاقات لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت (92.27%)، وبوسط حسابي بلغ (4.61)، والتي تشير إلى سعي المستجيبين ليكون عادلين في سلوكياتهم تجاه كافة أعضاء الهيئة التدريسية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الشفافية في العلاقات هي للعبارة (X10) والتي بلغت (65%)، وبوسط حسابي بلغ (3.25)، والتي تنص على مناقشة المستجيبين لحياة المرؤوسين خارج العمل بحرية.

الجدول (٥): وصف بعد الشفافية في العلاقات

أبعاد تغيير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	X8	90.23	0.525	4.51	0.00	0	0.00	0	1.14	1	46.59	41	52.27	46
	X9	90.00	0.567	4.50	0.00	0	0.00	0	3.41	3	43.18	38	53.41	47
	X10	65.00	1.306	3.25	11.36	10	21.59	19	17.05	15	30.68	27	19.32	17
	X11	82.73	1.008	4.14	3.41	3	6.82	6	3.41	3	45.45	40	40.91	36
	X12	78.64	0.894	3.93	1.14	1	4.55	4	22.73	20	43.18	38	28.41	25
	X13	88.64	0.583	4.43	0.00	0	0.00	0	4.55	4	47.73	42	47.73	42
	X14	92.27	0.633	4.61	0.00	0	0.00	0	7.95	7	22.73	20	69.32	61
المعدل		83.93	0.788	4.20	2.27		4.71		8.60		39.94		44.48	
					6.98		84.42							

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي. N=88

٣. وصف بعد المعالجة المتوازنة: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X21-X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المعالجة المتوازنة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة.

الجدول (٦): وصف بعد المعالجة المتوازنة

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	X15	64.77	57	1.14	1	1.14	1	4.55	4	28.41	25	4.55	0.741	90.91
	X16	19.32	17	11.36	10	29.55	26	35.23	31	47.73	42	3.53	1.072	70.68
	X17	31.82	28	6.82	6	22.73	20	35.23	31	31.82	28	3.85	1.056	77.05
	X18	47.73	42	4.55	4	10.23	9	35.23	31	47.73	42	4.22	0.964	84.32
	X19	6.82	6	29.55	26	27.27	24	22.73	20	6.82	6	2.80	1.146	55.91
	X20	23.86	21	5.68	5	26.14	23	43.18	38	23.86	21	3.83	0.900	76.59
	X21	36.36	32	3.41	3	6.82	6	53.41	47	36.36	32	4.23	0.723	84.55
المعدل		32.95		8.93		18.18		36.20		32.95				
		69.16		12.66										

N=88

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.16%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.66%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (77.14%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.943). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد المعالجة المتوازنة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X15) والتي بلغت (90.91%)، وبوسط حسابي بلغ (4.55)، والتي تشير إلى مرجعة المستجيبين أنفسهم دائماً والتعامل مع الآخرين بطريقة عقلانية ومدرسة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات المعالجة المتوازنة فهي للعبارة (X19) والتي بلغت (55.91%)، وبوسط حسابي بلغ (2.80)، والتي تنص التماس المستجيبين الأعذار لأنفسهم ونفيهم المسؤولية عن ضعف الأداء المتوقع.

٤. وصف بعد المنظور الأخلاقي الداخلي: تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X28-X22) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد المنظور الأخلاقي الداخلي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.97%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (21.59%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (75%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.821). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد المنظور الأخلاقي الداخلي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X22) والتي بلغت (91.59%)، وبوسط حسابي بلغ (4.58)، والتي تشير إلى إظهار المستجيبين قدر كبير من النزاهة والاستقامة في الأنشطة اليومية كرئيس للقسم العلمي. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X26) والتي بلغت (40.91%)، وبوسط حسابي بلغ (2.05)، والتي تشير إلى توجيه المستجيبين اللوم دائماً للآخرين واحملهم الأخطاء كاملة.

الجدول (٧): وصف بعد المنظور الأخلاقي الداخلي

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	X22	60.23	53	0.00	0	2.27	2	37.50	33	0.00	0	4.58	0.541	91.59
	X23	56.82	50	0.00	0	3.41	3	39.77	35	0.00	0	4.53	0.566	90.68
	X24	64.77	57	1.14	1	5.68	5	28.41	25	0.00	0	4.57	0.657	91.36
	X25	5.68	5	30.68	27	10.23	9	13.64	12	39.77	35	2.15	1.246	42.95
	X26	3.41	3	32.95	29	13.64	12	10.23	9	39.77	35	2.05	1.124	40.91
	X27	42.05	37	0.00	0	7.95	7	50.00	44	0.00	0	4.34	0.623	86.82
	X28	36.36	32	3.41	3	15.91	14	40.91	36	3.41	3	4.03	0.988	80.68
المعدل		38.47		9.74		8.44		31.49		11.85		3.75	0.821	75.00
		69.97		21.59										

N= 88

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً. وصف متغير البراعة الاستراتيجية: يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير البراعة الاستراتيجية وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من والبراعة الاكتشافية، والبراعة الاستغلالية، والبراعة الهيكلية، وعلى وفق الآتي:

١. وصف بعد البراعة الاكتشافية: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (٨) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y7-Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد البراعة الاكتشافية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.79%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.36%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.40%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.779). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد البراعة الاكتشافية وبمستويات جيدة.

الجدول (٨): وصف بعد البراعة الاكتشافية

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	Y1	11.36	10	14.77	13	23.86	21	42.05	37	48.86	43	3.34	1.113	66.82
	Y2	48.86	43	0.00	0	7.95	7	43.18	38	46.59	41	4.41	0.637	88.18
	Y3	46.59	41	0.00	0	5.68	5	47.73	42	26.14	23	4.41	0.600	88.18
	Y4	26.14	23	3.41	3	22.73	20	46.59	41	29.55	26	3.93	0.855	78.64
	Y5	29.55	26	1.14	1	10.23	9	57.95	51	55.68	49	4.14	0.730	82.73
	Y6	55.68	49	2.27	2	2.27	2	39.77	35	35.23	31	4.49	0.661	89.77
	Y7	35.23	31	4.55	4	10.23	9	48.86	43			4.13	0.855	82.50
المعدل		36.20		3.73		11.85		46.59		82.79		4.12	0.779	82.40
				5.36										

N=88

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (89.77%) وبوسط حسابي (4.49)، وهذا يشير إلى البحث الدائم للمستجيبين عن أفكار جديدة من

خلال تشجيع إنجاز بحوث التطوير من قبل أعضاء الهيئة التدريسية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت (66.82%)، وبوسط حسابي بلغت (3.34) وبانحراف معياري (1.113)، والتي تشير إلى تبني مطالب ورغبات ذوي العلاقة التي تتجاوز طبيعة خدماتنا الحالية.

٢. وصف بعد البراعة الاستغلالية: تشير معطيات الجدول (٩) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y8-Y14) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد البراعة الاستغلالية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (91.40%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.95%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (86.82%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.677). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى البراعة الاستغلالية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y12) والتي بلغت (90.91%)، وبوسط حسابي بلغ (4.55)، وبانحراف معياري (0.585) والتي تشير إلى تركيز المستجيبين على الأخذ بنظر الاعتبار لآراء ومقترحات الآخرين التي تؤدي إلى تطوير الخدمات التعليمية المقدمة.

الجدول (٩): وصف بعد البراعة الاستغلالية

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	Y8	44.32	39	54.55	48	1.14	1	0.00	0	0.00	0	4.43	0.521	88.64
	Y9	46.59	41	42.05	37	9.09	8	2.27	2	0.00	0	4.33	0.738	86.59
	Y10	44.32	39	47.73	42	5.68	5	2.27	2	0.00	0	4.34	0.693	86.82
	Y11	45.45	40	46.59	41	5.68	5	2.27	2	0.00	0	4.35	0.695	87.05
	Y12	57.95	51	39.77	35	1.14	1	1.14	1	0.00	0	4.55	0.585	90.91
	Y13	39.77	35	48.86	43	7.95	7	3.41	3	0.00	0	4.25	0.747	85.00
	Y14	34.09	30	47.73	42	15.91	14	2.27	2	0.00	0	4.14	0.761	82.73
المعدل		44.64		46.75		6.66		1.95		0.00		4.34	0.677	86.82
		91.40						1.95						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي. N= 88

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y14) والتي بلغت (82.73%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، والتي تشير إلى التأكيد على توسيع الخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لذوي الاطراف ذات العلاقة.

٣. وصف بعد البراعة الهيكلية: تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y15-Y21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد البراعة الهيكلية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.70%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.36%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (79.09%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.846). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الإفادة من البراعة الهيكلية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y15) والتي بلغت (83.18%)، وبوسط حسابي بلغ (4.16)، التي يشير إلى توافق الهيكل التنظيمي لكتبتنا مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها. تشير معطيات الجدول إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y21-Y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد البراعة الهيكلية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.70%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.95%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (79.09%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.846). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الإفادة من البراعة الهيكلية وبمستويات جيدة. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y18) والتي بلغت (70.23%)، وبوسط حسابي بلغ (3.51)، والتي تشير تخصيص الكلية لنظام مكافئات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

الجدول (١٠): وصف بعد البراعة الهيكلية

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
	Y15	37.50	33	44.32	39	14.77	13	3.41	3	0.00	0	4.16	0.801	83.18
	Y16	34.09	30	45.45	40	17.05	15	3.41	3	0.00	0	4.10	0.803	82.05
	Y17	37.50	33	40.91	36	14.77	13	5.68	5	1.14	1	4.08	0.925	81.59
	Y18	20.45	18	30.68	27	32.95	29	11.36	10	4.55	4	3.51	1.083	70.23
	Y19	19.32	17	51.14	45	27.27	24	1.14	1	1.14	1	3.86	0.776	77.27
	Y20	22.73	20	53.41	47	20.45	18	2.27	2	1.14	1	3.94	0.793	78.86
	Y21	26.14	23	52.27	46	19.32	17	2.27	2	0.00	0	4.02	0.742	80.45
المعدل		28.25		45.45		20.94		4.22		1.14		3.95	0.846	79.09
		73.70						5.36						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي. N= 88

العلاقة حسب المؤشر الكلي: بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (١١): وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات

الجدول (١١): علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	البراعة الاستراتيجية (Y)			المتغير المعتمد	
	البراعة الهيكلية	البراعة الإستراتيجية	البراعة الإكتشافية	المتغير المستقل	
.653**	.374**	.430**	.306**	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة (X)
.801**	.215*	.184	.826**	الشفافية في العلاقات	
.711**	.206	.372**	.326**	المعالجة المتوازنة	
.389**	.325**	.335**	.233*	المنظور الأخلاقي الداخلي	
0.605 **	0.772**	0.753 **	0.831 **	المؤشر الكلي	

معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

معنوية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 88

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الأصلية ومتغير البراعة الاستراتيجية قيمة (**0.605) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على القيادة الأصلية يؤدي إلى تحسين تطبيق عملية البراعة الاستراتيجية لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة للقيادة الأصلية أدى ذلك إلى تحسين أسلوبها في تطبيق البراعة الاستراتيجية. وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأصلية منفردة ومجموعة وبين البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة). وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من القيادة الأصلية منفردة ومجموعة وبين البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة).

ثانياً. تحليل التأثير بين متغيري الدراسة: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الأصلية في المتغير المعتمد المتمثل في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة تفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط ومتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (القيادة الأصلية) في المتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (12) إلى الآتي:

١. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (البراعة الاستراتيجية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (84.241) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.952) وبدرجات حرية (87.1) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير القيادة الأصلية في متغير البراعة الاستراتيجية والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على القيادة الأصلية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من البراعة الاستراتيجية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

أ. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (0.629) أن هناك ظهوراً للبراعة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (0.629) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأصلية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة الاستراتيجية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة الأصلية التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.

ب. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.881) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الأصلية يؤدي إلى تغير مقداره (0.881) في البراعة الاستراتيجية، وهو تغير كبير

يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الأصلية في المتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية.

ج. أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.495) والتي تشير إلى أن ما نسبته (49.5%) من التغير الذي يحدث في البراعة الاستراتيجية يعود إلى القيادة الأصلية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (49.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (50.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (١٢): تأثير القيادة الأصلية في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي

البراعة الاستراتيجية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت-B0	المتغير المستقل
%49.5	84.241 Sig.(0.000)**	0.881 t(9.178) Sig.(0.000)**	0.629 t(1.628) Sig.(0.000)**	القيادة الأصلية

معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F_{(1, 87)} = 3.952$ (Sig. ≤ 0.05) N= 88

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أكدت نتائج اختبارات الاستبانة بعد توزيعها على وجود اتساق عالي بين المتغيرات، واتبعت بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي والاستقلالية وتجانس التباين، وهذه البيانات تؤكد امكانية تعميم النتائج على الجامعات المبحوثة.
٢. اشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وابعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، إذا كان المستوى جيداً للوعي الذاتي من خلال قدرة المستجيبين على تشخيص مواطن القوة في شخصيتهم وامتلاكهم لهدف واضح يوجهون اليه كافة امكانياتهم لتحقيقها، وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسيخ ثقافة الوعي الذاتي في الجامعات.
٣. بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات الشفافية في العلاقات في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك سعي المستجيبين ليكونوا عادلين في سلوكياتهم تجاه كافة اعضاء الهيئة التدريسية، وهذه النتائج تؤكد على حرص اعضاء مجالس الكليات لتبني السلوكيات القيادية المبنية على الوضوح والشفافية.
٤. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تتبنى فلسفة المعالجة المتوازنة، يدعم ذلك المستوى العالي لمراجعة اعضاء مجالس الكليات لأنفسهم والتعامل مع الآخرين بطريقة عقلانية، وهذه النتائج تؤكد توفر مبادئ واسس القيادة الاصلية التي تدعو الى الرشد والعقلانية في التصرف.
٥. اظهرت نتائج وصف المستوى الجيد لمنظور الاخلاقي الداخلي من خلال اظهار اعضاء مجالس الكليات قدراً كبيراً من النزاهة والاستقامة عند اداء انشطتهم اليومية وهذه دلالة على تطبيق جوهر القيادة الاصلية المبنية على النزاهة والعدالة والشفافية والإيثار.
٦. أكدت نتائج وصف متغير البراعة الاستراتيجية توافر كافة ابعادها وبمستويات جيدة، إذ بينت النتائج قدرة الجامعات المبحوثة على الاكتشاف البحث الدائم عن افكار جديدة وتشجيع انجاز بحوث

التطوير من قبل اعضاء الهيئة التدريسية، وهذه دلالة على حرص الجامعات لاكتشاف كل جديد والبراعة في تحقيق الاسبقية على المنافسين في اقتناص الفرص.

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة اعتراف أعضاء مجالس الكليات بضعف ادائهم احياناً وذلك من خلال تحملهم مسؤولية الاخطاء وعدم التماس الاعذار والتبريرات لأنفسهم عن اي تقصير.
٢. ضرورة عدم توجيه اللوم للآخرين بسبب بعض الهفوات وعدم تحميلهم نتائج الفشل دائماً وذلك من خلال السعي الجاد لمعرفة المقصر والتأكيد على الرقابة الذاتية وبث ثقافة العمل بروح الفريق.
٣. توصي الدراسة بضرورة تبني مطالب ورغبات ذوي العلاقة التي تتجاوز طبيعة الخدمات الحالية للجامعات وذلك من خلال الاعتماد على نتائج بحوث السوق لتشخيص الاحتياجات المستجدة للأطراف ذوي العلاقة.
٤. ضرورة توجيه اعضاء مجالس الكليات على التأكيد على توسيع الخدمات الحالية والمستقبلية من خلال الترويج الواسع لهذه الخدمات بما يتناسب مع الموقف التنافسي للجامعة
٥. توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظام لمكافحة وتشجيع العاملين على الابتكار والابداع وذال من خلال تخصيص فقرة في الميزانية لأغراض التحفيز والدعم للمبدعين والمتميزين.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. البغدادى، عادل، الجبوري، حيدر، (٢٠١٥)، إثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا تل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١)، العراق، ص ١٧-٣٢.
٢. علي، آري، دلمان، شرفاني، (٢٠١٧)، تأثير البراعة الاستراتيجية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ١١-٢٩.
٣. عويس، ممدوح، (٢٠١٥)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٢).

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Anderson, L., (2018), The Influence of Authentic Leadership on Fourth Year Nursing Students Experience of Workplace Bllying and Withdrawal Intentions, Ph.D. Dissertation, Western University.
2. Boanta Catalin & Csiszar Akos, (2017), optimal design of a parallel structure used as a haptic Interface, Mechanism and Machine Theory Journal homepage: www.elsevier.com/locate/mechmachtheory.
3. Bodwell, W., & Chermack, T., T., (2010), Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. Technological Forecasting and Social Change Journal, 77 (2), pp.193-202.
4. Bordei, Irina, (2015), The Influence of Authentic Leadership on Employees Analyzed Through Self Determination Theory. Dissertation submitted to gain the degree of Master in Human Resource management, university of Algarve.

5. Burgers H., & Jansen J., (2008), Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation. *Fortier's of Entrepreneurship Research*, 28 (19), pp. 1-16.
6. Clapp-smith, R., Vogelesang, G., and avey, J., (2009), authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis, *Organizational studies* 15:3, pp.227-240
7. Davidson, E.S., (2017), Presence of Authentic Leadership and Bullying in the nursing Workplace: A Correlational Study, Ph.D. Dissertation, University of Arkansas for Medical Sciences.
8. Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J., (2007), the strategic entrepreneurial thinking imperative, *Acta Commercii*, 7(3), 123-134.
9. Duignan. P & Bhindi. N., (1997), Authenticity in leadership: an emerging perspective *Journal of Education Administration*, Vol.35 No. 3, pp.
10. Emuwa, A., (2015), Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment and Perceived Leader Effectiveness Among Nigerian Employees, Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University.
11. George, B., (2003), authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, San Francisco: Jossey-Bass.
12. Gibson, B & Birkinshaw, J., (2004), the Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
13. Henderson. J. & Hoy. W., (1983), Leader authenticity: The development and test of an operational measure educational and psychological Research, 3 (2), 63-75.
14. Kermis, M. H., (2003), toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14(1), pp.1-26.
15. Lavikka, R., Smeds, R. & Jaatinen, M., (2015), A process for building inter-organizational contextual ambidexterity', *Business Process Management Journal*, Vol. 21, Iss.5, Pp. 1140-1161.
16. May, D.R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J., (2003), Development the Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 32(3), pp. 60-247.
17. Morgan. H, Harkins. P. & Goldsmith. M., (2005), *The Art and Practice of Leadership Coaching* Jon Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, pp.91.
18. Northouse. P.G., (2013), *Leadership: Theory and practice* (6th ed.), thousand Oaks, CA: SAGE: www.Amazon.com.
19. Ortega, Eva, Azorin, Jose, (2018), A Joint Analysis of Determinants and Performance Consequence of ambidexterity, *BRQ Business Research Quarterly*, 21, pp. 84-98.
20. Pai, Ashwin, (2007), overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian pharmaceutical Industry, University of Nottingham.
21. Palm, K., & Lilja, J., (2017), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9 (1), pp. 2-20.

22. Probst, G., & Raisch, S., (2005), Organizational crisis: The logic of failure, *Academy of Management Perspectives*, 19 (1), pp. 90-105.
23. Rego, Armenio, Sousa. Filipa, Marques, Carla. Cunha, Miguel Pina, (2014), Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship; *Journal of Business Research* 67, pp. 22-210.
24. Rego, A, Sousa, F, Marrques, C, & Cunha. M., (2012), Authentic leadership promoting employee's psychological capital and creativity *Journal of business Research* 65, pp.429-437.
25. Ramukumba Ndivhuwa, (2017), Building an Organizational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation for the organizational antecedents.
26. Rothwell. A. & Charleston. B., (2013), International volunteering: employability leadership and more Education + Training, Vol. 55 No. 2, pp.159-173.
27. Schulze, Patrick, (2009). *Balancing Exploitation and Exploration*, Germany, Heidelberg: Gabler.
28. Silvia, P. J., & Duval, T. S., (2001), Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems, *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp. 230-241.
29. Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Veiga, Johan & Souder, David, (2009), A typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, *Journal of Management Studies*, 46 (5), pp. 864-984.
30. Tuan L., Trong, (2016), Organizational Ambidexterity, Enter Preneuial Organization, and Deals: the moderating Role of CSR, *Journal of Business Ethics*, Vol.6, and No.35.
31. Walumbwa, Fred O., Christensen, Amanda L., Hailey, Fernanda, (2011), Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers; *Organizational dynamics* 40, pp. 110-118.
32. Zamahani, M., Ghorbani, V. and rezaie, F., (2011), Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Follower's Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 5 (12), pp. 658-667.