

Adaptive Leadership; Organizational Agility; Exploratory Study : AsiaCell; Telecommunications Sector

Sulaf Ahmed Ghanem ¹, Amer Abdul Latif Kadhim ², Rana Nasser Sabr ³

College of Administrative Technical, Middle Technical University , Baghdad, Iraq.

dcc2032@mtu.edu.iq

Abstract The research aims to determine the impact of adaptive leadership on organizational ambidexterity, The research started from a basic question (Does adaptive leadership affect organizational dexterity in Asiacell Telecommunications Company?) The questionnaire was used as a tool for collecting data, and it included two axes. The first axis dealt with the personal data of the employees. While the second axis dealt with the paragraphs of the research variables (adaptive leadership, organizational ambidexterity), in addition to that, the study sample was chosen randomly, as the study sample included (244) from the company's senior and middle management, represented by (branch manager, department head, division official) At the governorate level, the descriptive analytical approach was used, and many statistical methods were used, including (arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha reliability coefficient, Pearson correlation coefficient, simple linear regression) through the programs (SPSS V.28 and AMOS V. 26) To reach the relevant results, the research reached a set of results, the most prominent of which is the presence of a positive moral effect of adaptive leadership on organizational ambidexterity, which indicates that the management of the researched company, if it wants to achieve organizational ambidexterity, it must use adaptive leadership practices from time to time. There is room for creativity, generating new ideas within the company, working to invest in new opportunities, and discovering opportunities that are consistent with future plans and successes that it wants to achieve for the purpose of strengthening its position in the market and achieving competitive superiority for the company.

[10.36371/port.2025.2.3](https://doi.org/10.36371/port.2025.2.3)

Keywords: *adaptive leadership, organizational ambidexterity, Asia cell Communications Company.*



تأثير القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية : دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات

سولاف احمد غانم & عامر عبد اللطيف كاظم & رنا ناصر صبر

الكلية التقنية الادارية / جامعة اوروك الاهلية ، بغداد ، العراق .

الخلاصة: يهدف البحث إلى تحديد تأثير القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، انطلق البحث من تساؤل اساسي (هل تؤثر القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات؟) وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت محورين، تناول المحور الأول البيانات الشخصية للعاملين، فيما تناول المحور الثاني فقرات متغيري البحث (القيادة التكيفية، والبراعة التنظيمية)، فضلا عن ذلك ان عينة الدراسة اختيرت بصورة عشوائية اذ شملت عينة الدراسة (244) من الإدارات العليا والوسطى في الشركة والمتمثلة بـ (مدير فرع، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة) وعلى مستوى المحافظات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات كرونباخ الفا، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط) عبر برنامجي (SPSS V.28 و AMOS V.26) للوصول إلى النتائج المتعلقة بها، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج ومن أبرزها وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، مما يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة إذا ما أرادت ان تحقق البراعة التنظيمية فإنه ينبغي عليها ان تستخدم ممارسات القيادة التكيفية من فسخ المجال للابداع وتوليد الافكار الجديدة داخل الشركة والعمل على استثمار الفرص الجديدة واكتشاف الفرص التي تنسجم مع الخطط المستقبلية والنجاحات التي ترغب بتحقيقها لغرض ترصين موقعها في السوق وتحقيق التفوق التنافسي للشركة.

الكلمات الدالة: القيادة التكيفية، البراعة التنظيمية، شركة اسيا سيل للاتصالات.

المقدمة

الانترنت وخدمات الانترنت، وفي ضوء هذه التحديات اصبح البقاء فقط للشركات التي تنتهج اسلوب قيادة غير تقليدي ومرن يستطيع مواجهة التحديات المفاجئة ولعل من اهم تلك الاساليب واحداثها هو اسلوب القيادة التكيفية التي تتمكن من الاستجابة للمتغيرات البيئية ولتطلبات الزبائن لتحقيق البراعة في اكتشاف الفرص الجديدة المحتملة في بيئتها، وكذلك استثمار الموارد الحالية الموجودة لديها، وبناءً على ما ذكر فإن مشكلة الدراسة تتجلى عن طريق التساؤل الرئيس الآتي :

(هل تؤثر القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات؟) وتتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الآتية : 1- ما هو مستوى نوافر سلوكيات القيادة التكيفية في شركة اسيا سيل؟

2- ما هو مستوى البراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل؟

3- ما هو مستوى وطبيعة علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل؟

4- ما هو حجم واتجاه تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1- تنبثق أهمية الدراسة ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وهذه المتغيرات بأمرس الحاجة للدراسة والتحليل لنتلمس معطياتها في المنظمات العراقية.

2- اجراء الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات بشكل عام وشركة اسيا سيل للاتصالات بشكل خاص التي تعد من أهم القطاعات الحيوية في البلد، لما لها من تأثير كبير في زيادة الدخل القومي والتنمية الاقتصادية.

3- تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، ومدى استفادة شركة اسيا سيل للاتصالات من هذه النتائج لبناء خطتها واستراتيجياتها.

4- وضع تصور لدى المسؤولين في الشركة المبحوثة بأهمية ممارسات القيادة التكيفية والبراعة بوصفهما من المفاهيم المهمة في الفكر الاداري التي تسهم في بناء قاعدة رصينة للاستفادة منهما عملياً من قبل القيادات

تسعى شركات الاتصالات بشكل عام وشركة اسيا سيل للاتصالات بشكل خاص لتحقيق التميز والنمو في اعمالها، اذ ينبغي عليها أن تتخذ ممارسات تضمن لها ذلك، لذا فهي تحتاج الى أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة، ومن أهم تلك الأدوات التي تهتم باستخدامها تتمثل بمدخل البراعة، اذ تعد البراعة مفهوماً إدارياً معاصراً تتمكن المنظمات من خلاله إلى التكيف وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها استجابة للمتغيرات البيئية، كما أنها أداة فعالة في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال استثمار رصيدها المعرفي وتوظيفه في ابتكار الحلول وأساليب العمل الجيدة، واتخاذ القرارات الصائبة ، وذلك من خلال تبني قاداتها سلوكيات ومهارات فريدة من نوعها تمكنهم من التكيف والتأقلم مع اشد الظروف والتكيف بخطوات مدروسة ومحسوبة لتتوافق مع اهدافها وذلك يتمثل بـ(القيادة التكيفية)، فالقيادة التكيفية تعد من اهم المرتكزات التي تعتمد عليها المنظمات، والتي تنطوي على التكيف مع موقف غير عادي يتطلب استجابات وادوات غير تقليدية تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية التي تتصف بها بيئة الاتصالات كما وان قادة هذه الشركات تحرص على إحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام أسلوب مميز في القيادة يسمح بالعمل على تحقيق اهدافها التي قد تكون متعارضة مع الشركات الاخرى في كثير من الأحيان ، وتحقيق المزايا التنافسية على المنظمات. تمثل منهجية البحث الأساس الذي ينطلق على أساسه البحث، إذ يتم توضيحها في الإطار النظري، ومن ثم تطبيقها في الجانب العملي، اذ تتضمن منهجية البحث المشكلة التي انطلق منها البحث، فضلاً عن أهمية، واهداف البحث، وصياغة المخطط الفرضي، ومن ثم تحديد الفرضيات التي استند عليها البحث، وتوضيح المنهج المعتمد، فضلاً عن حدود البحث، ومجتمع البحث وعينته، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب العملي.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: تساؤلات الدراسة :

يشكل قطاع الاتصالات العراقية احد ابرز القطاعات التي تشهد بيئة تنافسية حادة وتغيرات متسارعة غير مسبوقه في حاجات الزبائن ورغباتهم والتطور التكنولوجي المتسارع في أجيال

في الشركة المبحوثة في الارتقاء بالعمل الخدمي وتطوير
مستوى ادائها.

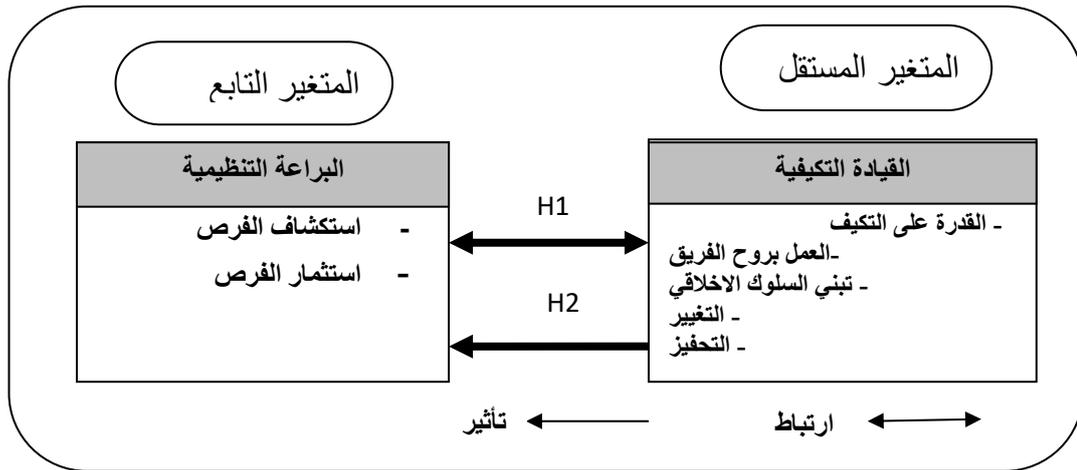
ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل اهداف البحث بالاتي:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي وتتمثل خطوات هذا المنهج بفحص الظاهرة، تحديد المشكلة وتحديد الأهداف والفروض، وانتقاء عينة الدراسة، وتعيين الأداة الخاصة بجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم وصف النتائج وتفسيرها، وأخيراً تقديم النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة. إذ تم جمع البيانات من عينة الدراسة عبر الاستبانة، وتم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحديد قوة العلاقة بين متغيري الدراسة، ومن ثم عرض النتائج وتفسيرها لتحديد نفي أو أثبات فرضيات الدراسة، ومن ثم تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات، التي يمكن أن تستفيد منها الشركة المبحوثة.

- 1- التعرف على مدى توافر القيادة التكيفية في الشركة المبحوثة.
- 2- التعرف على مدى توظيف البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التكيفية بأبعادها والبراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
- 4- بيان مدى تأثير القيادة التكيفية بأبعادها في البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

1. الحدود العلمية: إذ تمثلت بالتركيز على متغيرات الدراسة، القيادة التكيفية كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع.
2. الحدود البشرية: وتتمثل بالعينة التي يقع عليها الاختيار لاجراء تطبيقات الدراسة، وفي هذه الدراسة تجسدت العينة على (244) شخص من المناصب الإدارية العليا والوسطى في الشركة من (مدير فرع، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة) وعلى مستوى المحافظات.
3. الحدود الزمنية: غطى الجهد التطبيقي المرحلة الزمنية الممتدة من (10-3-2024) الى (20-4-2024) في اعداد الاستبانة وتوزيعها واستلامها بشكل كامل الكترونياً.

المصدر: اعداد الباحثين

سادساً: فرضيات البحث

تندرج فرضيات البحث ضمن محورين وهما فرضيات الارتباط والتأثير وكما مبين ادناه:

1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين القيادة التكيفية بأبعادها والبراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات.
2. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للقيادة التكيفية بأبعادها في البراعة التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات.

سابعاً: حدود الدراسة: يتمثل حدود البحث بالآتي:

العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع (250) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب والبالغ (242)، فقد تم استرجاع (244) استبانة صالحة للتحليل وهي تشكل نسبة استجابة (98%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

تاسعاً: أداة ومقياس البحث :

أعتمد البحث بشكل رئيس على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزأين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد القيادة التكيفية، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس البراعة التنظيمية وكما موضحة في الملحق (1) وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث والجدول (رقم 1) يوضح مقاييس البحث.

الجدول رقم (1) مقاييس البحث

المصدر	عدد الفقرة	ارقام الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيس
Sherron, 2000; Kessler , 2008	5	5 -1	القدرة على التكيف	القيادة التكيفية
	5	10-6	العمل بروح الفريق	
	5	15 - 11	تبني السلوك الاخلاقي	
	5	20 - 16	التغيير	
	5	25 - 21	التحفيز	
Dickson,2022	5	30 - 26	اكتشاف الفرص	البراعة التنظيمية
	5	35- 31	استثمار الفرص	

المصدر: اعداد الباحثين

يعد مفهوم القيادة التكيفية مفهوماً حديثاً نسبياً في الأدبيات، إذ يمكن إرجاع بداية الاهتمام به إلى (Heifetz) في عام (1994)، الذي بدأ التفكير في أنماط القيادة التكيفية نتيجة الأبحاث التي أجراها في جامعة هارفارد وذلك لأكثر من 30 عاماً. إذ بين أن التغيير الإداري للمنظمات أصبح يسير بوتيرة سريعة، لا مفر منها للوصول إلى نهج إداري سليم ليساعد القادة على تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم في مواجهة التحديات التكيفية وأوضح أنه التكيف مع التغييرات المطلوبة لازدهار المنظمات في بيئة اليوم، ينبغي أن يكون لديها إمكانات أكبر للنجاح [2]. بينما أشار [3] إلى أن القيادة التكيفية نظرية معاصرة أنشأها كل من (Heifetz & Linsky) نتيجة لرؤية المنظمات التي تكافح من أجل التكيف مع التغيير والتطور التكنولوجي والاقتصادي السريع وشدة المنافسة العالمية.

4. الحدود المكانية: تمثلت بشركة آسيا سيل التي تعد من أهم تشكيلات وزارة الاتصالات في العراق، إذ تم اختيار العينة لجميع الفروع وفي جميع محافظات العراق.

ثامناً: مجتمع البحث وعينة

تم اختيار العينة (العشوائية) التي تتمثل بالقيادات الإدارية من (مدير فرع ، ورئيس قسم ، ومسؤول شعبة) والبالغ عددهم (652) وتم اختيار هذه العينة بسبب وجود صلة بين أهداف الدراسة وطبيعة عمل هذه العينة، فضلاً عن الخبرة التي يمتلكونها اتجاه موضوع الدراسة بغية الوصول إلى الهدف المنشود. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بمساعدة مديرة الموارد البشرية في مقر الشركة الكائن في بغداد / المنصور إذ بلغ حجم العينة (244) شخص، تم احتساب حجم العينة وفقاً للجدول الإحصائي لكل من [1] والذي أوضح أن حجم العينة المناسب والمستهدف هو (242)، إذ تم اختيار عينة الدراسة بطريقة

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

البيانات المتعلقة بالدراسة وفرضياته تحتاج إلى أساليب إحصائية لذا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرامج الحاسوبية. (Microsoft Excel 2010) (SPSS V. 28) (Amos V.) (26) وبالتحديد تم الاستفادة منها في هذه الأدوات المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية، ومعامل الفا كرونباخ ، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد)

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الاول: القيادة التكيفية

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية

4- القدرة العالية على التحول بسهولة من أسلوب قيادي إلى آخر، على وفق الموقف المطلوب، والتعرف على كيفية بناء الاتفاقيات من خلال التواصل بطلاقة مع العاملين.

5 - تسهم في تقليل الأخطاء المتكررة، اذ عندما يدير القائد منظّمته بشكل صحيح، يقل عدد الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها العاملين.

ثالثاً: أبعاد القيادة التكيفية

اعتمد البحث الحالي في قياس القيادة التكيفية على مقياس [8] ومقياس [9] وذلك لشمولية الأبعاد وتوافقها مع أهداف الدراسة.

1- **القدرة على التكيف:** تُعد القدرة على التكيف عنصراً محورياً في علم النفس المهني، ليس فقط لأنها تؤدي دوراً مهماً في التطور الوظيفي للعاملين، ولكن أيضاً لأن المنظمات المتكيفة لديها قدر أقل من الضبابية في مساراتها الوظيفية، مما يؤثر في قدرتها على جذب عاملين جدد من خلال قدرتها على القيام بعمل رائد [10]. فالقدرة على التكيف هي قوة أو مورد يربط الأفراد ببيئتهم التنظيمية، بنفس الطريقة التي ترتبط بها الهوية بالأدوار الاجتماعية [11].. وتأسيساً على ما تقدم، ان القدرة على التكيف تتمثل بالقدرة على التصدي للتغيرات التي تواجه بيئة العمل والتكيف معها بشكل يضمن تحقيق الهدف المطلوب.

2 - **العمل بروح الفريق:** يُعرّف الفريق على أنه فردين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ولديهم كفاءات خاصة بالمهام وأدوار عمل متخصصة، ويستخدمون الموارد بشكل مشترك ويتواصلون مع بعضهم البعض للتنسيق والتكيف مع التغيير. [12] وفي السياق نفسه اشار [13] لقد أصبح العمل الجماعي أكثر أهمية في تحدي الصعوبات والضغوط في بيئة العمل، خاصة أثناء الأزمات، فهو لا يحفز العاملين على العمل كفريق واحد لتجاوز الأزمة فحسب، بل يحفزهم أيضاً على تجاوز الخلافات الشخصية السابقة، والحفاظ على تنسيق الأداء، والحفاظ على المرونة والحفاظ على سلامة بعضهم البعض وضمان سلامتهم. وتأسيساً على ما تقدم، ان العمل بروح الفريق يشير الى تعاون مجموعة من الموظفين يمتلكون مهارات وقدرات متكاملة يعملون معا ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق هدف مشترك.

3- **تبني السلوك الاخلاقي:** كلمة أخلاقيات مشتقة من الكلمة اليونانية (Ethos) التي تعني طابع أو روح أو موقف جماعة أو ثقافة ما، وتمثل الأخلاق مجموعة من المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك والقيم. تنشأ قضايا الأخلاق عندما يضطر الشخص إلى اتخاذ قرار من

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للقيادة التكيفية امراً في غاية الصعوبة اذ مازال موضوعاً حديثاً يتقبل النقد والتحليل من جهة، واختلاف الدراسات والبحوث التي تناولته من جهة أخرى. وهذا ما اكده [4] ان القيادة التكيفية عملية يمكن أن تكون معقدة وغامضة وفوضوية فهي تعد معقدة نتيجة عدم وجود حلول سهلة بالنسبة للقيادة لاجراء عملية التغيير كما وان القيادة التكيفية قد تتطلب سمات شخصية وسلطة وقوة لتكون فعالة. ولعل ما يذكر في هذا الصدد، فقد اوضح كل من [5] ان ادبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اكدت على ان القيادة التكيفية تعتمد على فرضية اساسية هي ان القيادة عملية اكثر من كونها قدرات شخصية فردية لدى القائد فهي تتطلب وجود العاملين الذين يمتلكون مهارة التركيز على مشكلات محددة حالية، فضلا عن كونها تقدم طريقه لمواجهة القيود التي جعلت التغيير نمطا تقليديا لمساعدته العاملين للتكيف مع بيئتهم الجديدة وتوليد الافكار المثالية لحل المشكلات. **ومما تقدم، يمكن القول بان القيادة التكيفية هي** " ممارسة قيادية يتولى من خلالها القائد توجيه العاملين نحو مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات لتحقيق الأهداف في ظل بيئة سريعة التغيير وشديدة المنافسة، فضلاً عن ادارة الصراع الذي يتولد لدى العاملين نتيجة التغيير."

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية

تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة التكيفية مؤخراً في الفكر الإداري والتنظيمي نتيجة اعمال كل من (Heifetz & Linsky, 2011) الذين اكدوا ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين لمعالجة التحديات التكيفية ومواكبه التغيرات والتطورات السريعة فالقيادة التكيفية تعبر عن التغيير الذي يمكن ان يحقق المقدره على الازدهار وحشد الطاقات العاملة لبلوغ التكيف [6]. وحدد [7] ان الاهتمام بالقيادة التكيفية لها دوافع رئيسة تكمن بالاتي:

- 1- تمكّن القادة من فهم قدرات الموظفين وكيفية تشجيعهم على مواجهة تحديات المهام الموكلة إليهم.
- 2 - تسهم في تنمية التعاطف المتبادل بين العاملين والقادة مما لا يشعر العاملين بعدم الارتياح عندما تتم المتابعة والمراقبة من قبل مشرفيهم باستمرار لكل تفاصيل عملهم.
- 3 - تعزيز العمل الجماعي والتعاوني، مما يؤثر بشكل مباشر في العلاقات بين العاملين وبالتالي تعزيز على المناخ التنظيمي الايجابي

مهمة لبقاء واستمرار المنظمة. وتأسيساً على ما تقدم ،، فالتحفيز يتمثل بالمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لاثارة دوافع الانجاز لدى الموظفين.

المحور الثاني : البراعة التنظيمية

ولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

يعود أصل كلمة البراعة (Ambidexter) الى السبعينات من القرن التاسع عشر وهي كلمة لاتينية الاصل وتعني المقدرة على استعمال اليدين معاً وفي الوقت نفسه [19]. وبدأ بروز البراعة التنظيمية في منتصف السبعينات، اذ يعد (Duncan, 1976) اول من قدم هذا المفهوم وكان أول من استخدم مصطلح "البراعة التنظيمية" في مقاله المنشورة في عام 1991 وقد اقترحت هذه المقالة أن "الاستثمار" و"الاستكشاف" هما نشاطان مختلفان للتعلم، ولهذا السبب، فإن العديد من نظريات الإدارة المعاصرة قد عرضت الظواهر التنظيمية في فئتين منفصلتين ومتناقضتين مما أجبر المنظمات على التركيز إما على الاستثمار أو الاستكشاف [20].

عرف معنى البراعة في المعاجم العربية بأنها التفوق والمهارة والفصاحة الاستثنائية الخارجة عن القياس. فعلى سبيل المثال وُصف المصريون القدماء بالبراعة في نحت التماثيل، وكلمة (Amidexterity) مشتقة من كلمة (Ambos). وتؤكد مجالات العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية حاجة المنظمات إلى استخدام كل ما لديها لمواجهة تحديات استكشاف الفرص المحتملة واستثمارها والتكيف مع التغيير البيئي السريع [21] اما في اللغة الانكليزية قد جاء في قاموس اكسفورد ان اصل كلمة البراعة (Ambidexterity) تعني القدرة على استخدام كلتا اليدين بسهولة وبشكل متساوي [22]، يمكن وصف البراعة بأنها قدرة المنظمة على الاستثمار في العمليات التجارية الحالية بمستويات أعلى من الكفاءة على نحو متزايد مع السعي في الوقت نفسه (لاستكشاف) فرص جديدة وابتكارات جذرية - وبعبارة أخرى، قدرة المنظمة على متابعة الاتجاهات الاستراتيجية المتنافسة في وقت واحد [23].ومما تقدم يمكن القول بأن البراعة التنظيمية هي " قدرة المنظمة على إدارة الأنشطة ذات العلاقة باستثمار مقدراتها الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة لغرض بقائها واستمرارها على الأمد الطويل وبالشكل الذي يخلق التوازن بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

بين مجموعة من الخيارات المتعلقة بالمبادئ الأخلاقية، وتتعلق بقيمة الخير المطلوب في الحياة والقواعد التي يجب أن تحكم السلوك البشري والعلاقات الإنسانية. تتأثر الأخلاقيات بالمبادئ التي يستخدمها الناس لتحكم سلوكهم والمعايير الشخصية التي يميزون بها بين الصواب والخطأ، ولأنها أداة مهمة لفهم الحياة بشكل أفضل، فإن الأخلاقيات إلى حد كبير مسألة منظور من خلال وضع كل فعل وهدف في مكانه، ومعرفة ما هو المهم فعله وغير المهم [14]. فالسلوك الأخلاقي والأخلاق هو نهج للتطوير التنظيمي يرتبط جزئياً بدور القيادة وذلك لأن القادة من خلال سلوكهم الأخلاقي، يجب أن يقدموا أنفسهم للمنظمة كقدوة لأتباعهم [15]. وتأسيساً على ما تقدم، فالسلوك الأخلاقي يتمثل بمجموعة من السلوكيات الايجابية التي تتطابق مع المعايير الأخلاقية وينبغي إتباعها أثناء أداء الأعمال بصدق وأمانة ودقة لتحقيق أهداف المنظمة.

4-التغيير: تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتنافسية الشديدة، وتدار بالتغيير بهدف تحقيق النمو والنجاح والبقاء التنظيمي، ومن أجل البقاء واكتساب ميزة تنافسية في هذا العالم التنافسي، يجب على المنظمات إدخال تقنيات جديدة باستمرار، وإعادة الهيكلة وتقليص حجم العمل. أصبح العاملون أكثر انفتاحاً على التغيير، اذ أصبح العمل الحديث أكثر تعقيداً ويتوقع من العاملين اتخاذ إجراءات ومواقف تتجاوز توصيفهم الوظيفي. وقد أصبح القلق بشأن المستقبل والتأقلم مع التغيير تحدياً لكل من الأفراد والمنظمات، حتى أن العديد من المنظمات دأبت على تطوير استراتيجيات للتعامل مع الانفتاح العالمي الحاصل والتغيير في سياسات وأساليب سوق العمل، ولقد أصبح من المعتاد أن تقوم المشاركة في مبادرات التغيير لتبقى قادرة على المنافسة [16]. وتأسيساً على ما تقدم ، فالتغيير يتمثل بعملية إدخال التغييرات المستمرة على أنشطة وعمليات المنظمة ومواقف وقيم الموظفين لخلق ثقافة قوية تشجع عملية التغيير، وتعزيز روح الانتماء والسلوك الإيجابي بين الموظفين.

5- التحفيز: يمكن للأفراد أن يشعروا بالحافز إذا كان لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات، ورغبة في التعلم والشعور بالكفاءة فيما تعلموه، وهذا بدوره يقوي روابطهم مع زملائهم، لذا يحتاج القادة هنا إلى دعمهم في عملية مشاركة المهام الصعبة ومن خلال خلق نظام عادل من خلال غرس الشعور بالاستقلالية وتزويدهم بالدعم العاطفي والنفسي، فهم بحاجة إلى أن يشعروا بأهمية وجودهم في المنظمة [17] وفي السياق نفسه يناقش [18] أن التحفيز يعد مهم لأداء العاملين بشكل أمثل وزيادة انتاجية المنظمة، وعليه فهو يمثل قضية

المتاحة لها في بيئة الاعمال بما يمكنها من تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومتطلبات السوق".

2- استثمار الفرص

اشار [30] الى ان استثمار الفرص هو استخدام الأنشطة التي تزيد من الكفاءة وتؤكد على العمليات وتقلل من التكاليف من أجل تحسين الأداء الحالي فيما يتعلق بالهيكل الأكيه والتبعية في المسار والأنظمة المترابطة والروتين والإدارة والبيروقراطية والأسواق والتقنيات القائمة، و اشار [31] الى ان آليات الاستثمار تستخدم عندما تسعى المنظمة إلى التغيير المستمر لتحقيق كفاءة الأداء والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. لذلك من الضروري أن تكون لدى المنظمات القدرة على تحسين أنشطتها التشغيلية والمساعدة في خلق قيمة للأعمال على المدى القصير، وتشمل الفرص المتوافرة في البيئة والتي يمكن للمنظمة استثمارها والتي تتمثل بالاتي [32]:

- أ- وجود زبائن جدد.
- ب- التوسع في الاسواق من خلال السلع والخدمات او طرح خدمات او منتجات جديدة.
- ت- توافر القدرة على التنويع في السلع والخدمات.
- ث- استخدام التقنيات الحديثة التي تسهم في زيادة الطاقة الانتاجية.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بان استثمار الفرص تتمثل " بقدرة المنظمة على توظيف إمكانياتها الحالية لإشباع حاجات زبائنها الحاليين ورغباتهم وتعميق خبراتها ومهاراتها وبما يسهم في تطوير وتحسين خدماتها وأنشطتها".

المحور الثالث : العلاقات الرابطة بين المتغيرين

العلاقات الرابطة بين القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية

اوضح كل من [33] البراعة التنظيمية مجموعة متوازنة من اساليب القيادة التي يتبعها القادة من خلال خلق الثقة والانضباط بين العاملين ، وتحقيق مستويات عالية من الاستكشاف والاستثمار عن طريق توافر سلوكيات قيادية، اذ لابد للقيادة ان يكونوا قادرين على تحقيق هذه الانشطة . و اضاف [34] اذ لابد من مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التطور السريع، وذلك من خلال تمتع القادة بالمرونة والقدرة على التكيف مع تلك التحديات والتصدي لها وتحجيمها، والتعمق الجذري ولكي يتسنى له ذلك لابد من تلبية كل ما يحتاجونه المرؤوسين وتحفيزهم وتشجيعهم على توليد وطرح الأفكار الإبداعية وتبادل الخبرات والمهارات والاستفادة المشتركة بينهم، وخلق بيئة عمل تسودها الدقة في الإنجاز والمرونة والعمل

تتجلى أهمية البراعة التنظيمية بالمرونة في الاستجابة للتغيرات قصيرة الأجل والكفاءة العالية على المدى الطويل في استخدام القدرات الحالية وتدفق المعلومات الاستراتيجية لتحديد الفرص الجديدة. ولهذا السبب وجدت العديد من الدراسات أن البراعة التنظيمية تتعلق بالحفاظ على الميزة التنافسية مع مراعاة الأداء الحالي والمستقبلي [24]. و اضاف كل من [25] الى ان البراعة التنظيمية تتميز بالقدرة على اتخاذ إجراءات تبدو متناقضة لتعزيز الاستقرار وتشجيع التغيير، والقيام بذلك بسهولة ومن دون فقدان التركيز، ويشار إلى هذه القدرة على أنها القدرة على إدارة مفارقات التحسين (الكفاءة) والتجديد (الابتكار) في آن واحد. في السياق نفسه، اوضح كل من [26] إلى ان أهمية البراعة التنظيمية تتبلور في مجالات مختلفة، بما في ذلك السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والتعلم والتكيف، فضلا عن ذلك، لا تقتصر فوائد البراعة التنظيمية على مجالات محددة، بل يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي في العديد من المجالات المختلفة، على سبيل المثال، تسهم في التكيف التنظيمي، مما يمكن المنظمات من التكيف بفعالية مع المتطلبات البيئية والاقتصادية المتغيرة.

ثالثاً: ابعاد البراعة التنظيمية

حدد [27] ابعاد البراعة التنظيمية بالاستثمار والاستكشاف وهذا ما اتفق عليه معظم الكتاب والباحثين مثل (Raish&Birkinshaw,2008) (Bodwell,2011)(O`Reily&Tushman,2008) بناء على ذلك فان البحث الحالي يعتمد الابعاد التي جرى الاتفاق عليها من معظم الكتاب والباحثين وهي:

1- استكشاف الفرص

الاستكشاف هو استحداث منتجات جديدة (سلع وخدمات)، أو تطوير العمليات أو تطبيق المعرفة القائمة على معلومات دقيقة، مع تحقيق نتائج فعالة وذلك لأن المعرفة الجديدة التي يتم توليدها لغرض تطوير تقنيات ومنتجات ونماذج أعمال وكفاءات جديدة هي أساس النمو التنظيمي والتدفق النقدي على المدى الطويل [28]. و اضاف [29] نظراً لأن العملية الاستكشافية تقوم على عملية التعلم من خلال التغيير القائم على التجربة مع التركيز على القدرة التنافسية المستقبلية للمنظمة، فإن العملية الاستكشافية تعمل على استكشاف آليات جديدة من خلال نضوج آليات الاستثمار. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بان استكشاف الفرص يتمثل " قدرة المنظمة على توظيف ما تملكه من موارد ومقدرات معرفية لاكتشاف الفرص

والإحصاء الإستدلالي، والنمذجة الهيكلية) وقد استند التحليل إلى اختبار معاملي الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis)، إذ تحدد قيم معاملي الالتواء والتفطح بالقيمة (±1.96) وهي القيمة الجدولية لتوزيع (Z) الطبيعي القياسي التي تعد الحد الفاصل بين قبول الفرضية أو رفضها، ومدى ان تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا، وإن حجم العينة بلغ (244) مديراً في شركة آسيا سيل، والجدول (2) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث.

بكفاءة عالية ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وطرح وجهات النظر والأخذ بها.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي كونه من الأدوات الإحصائية المعتمدة لوصف بيانات المتغيرات العشوائية، والتي تميل إلى التمرکز حول قيمة متوسطة، فضلاً عن استعمال الأساليب المعلمية ذات العلاقة بالتحليل الإحصائي مثل (الإحصاء الوصفي،

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

القرار / التفسير	التفرطح	الالتواء	القيم المفقودة	حجم العينة	متغيرات وأبعاد البحث
قيم التفطح	0.809	-0.579	0	244	القدرة على التكيف
والالتواء قد تراوحت بين	-0.344	-0.262	0	244	العمل بروح الفريق
(±1.96) وهي	-0.483	-0.254	0	244	تبني السلوك الأخلاقي
ضمن المعيار	-0.462	-0.267	0	244	التغيير
المسموح به إضافة	-0.128	-0.484	0	244	التحفيز
الى ان البيانات لا	-0.260	-0.288	0	244	القيادة التكيفية
تتضمن أي قيم	0.328	-0.680	0	244	استكشاف الفرص
مفقودة	-0.688	-0.244	0	244	استثمار الفرص
	-0.356	-0.392	0	244	البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

1. اختبار الصدق الظاهري
يسهم الصدق الظاهري في ضمان صحة وصلاحيّة الأداة، وبالتالي يُمنح القراء والباحثين الثقة في استخدام الأدوات في منهجيات البحث، وكما يُحدد الصدق الظاهري صلاحية المقياس من حيث تضمينه للعناصر المتعلقة بالمحتوى، والصلاحية الجوهرية، والملاءمة، والتمثيلية، والمنطقية، بالإضافة إلى صحة عملية أخذ العينات في مجال أبعاد الاستبانة. وفي ضوء ما سبق فقد عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة. وبناءً على التوصيات البناءة التي قدمها الخبراء في هذا السياق فقد أجرى الباحث مجموعة من التعديلات اللازمة في بعض الفقرات، إذ تم إعادة صياغة هذه الفقرات وفقاً لاقتراحات المحكمين، مما جعلها أكثر وضوحاً وتناغمًا مع السياق الميداني وطبيعة الأنشطة المتميزة في مجال البحث.

يتضح من نتائج الجدول (2) إن قيم معاملات الالتواء والتفطح لبيانات متغيرات الدراسة (القيادة التكيفية، والبراعة التنظيمية، وريادة الأعمال) محصورة ضمن (±1.96) وهذا يدل على اعتدالية توزيع البيانات، إذ كانت قيم الالتواء والتفطح للمتغير المستقل القيادة التكيفية (-0.288، -0.260)، وأما قيم الالتواء والتفطح للمتغير التابع البراعة التنظيمية (-0.392، -0.356)، وهذا يعني أن هذه البيانات تقيس متغيرات الدراسة (القيادة التكيفية، والبراعة التنظيمية) كون إن جميع القيم موزعة توزيعاً طبيعياً، وكما يتضح عدم وجود قيم مفقودة عند جميع متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك تباين عالٍ في استجابات عينة الدراسة حول فقرات متغيرات الدراسة. ونظراً لهذه النتائج سيتم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية.

ثانياً: صدق مقاييس الدراسة

تتطرق هذه الفقرة إلى مجموعة من الاختبارات الرئيسية وتشمل كل من (اختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)) وهي كما يأتي:

2. اختبار الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ

يستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات أداة البحث (الاستبانة) وبيان اتساقها، فضلاً عن إلى درجة الموثوقية التي تكون فيها بعيدة عن حصول على نفس النتائج، عند إعادة توظيفها بشكل متكرر وبفترات زمنية متفاوتة وبنفس درجة الثقة، ويجب أن تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مساوية أو أعلى من (0.70) لتعتبر ذات اتساق داخلي مقبول، أما إذا كانت القيمة أقل من ذلك، يُعتبر الاتساق الداخلي للأداة ضعيفاً ولا يحقق المستوى المقبول من الثبات. ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس من خلال الجدول (3) الذي يوضح قيم كرونباخ ألفا.

الجدول (3) نتائج التناسق بين مكونات المقياس عبر اختبار معامل ألفا كرونباخ

تفسير النتائج	معامل ألفا كرونباخ	متغيرات البحث وأبعاده
أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قيمة عالية لجميع المقاييس المستخدمة في البحث، مما يشير إلى ثباتها الجيد.	0.924	القدرة على التكيف
	0.875	العمل بروح الفريق
	0.872	تبني السلوك الأخلاقي
	0.880	التغيير
	0.884	التحفيز
	0.908	القيادة التكميلية
	0.896	استكشاف الفرص
	0.897	استثمار الفرص
	0.936	البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

1- وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل القيادة التكميلية

يتكون المتغير المستقل القيادة التكميلية من خمسة أبعاد فرعية هي (القدرة على التكيف، والعمل بروح الفريق، وتبني السلوك الأخلاقي، والتغيير، والتحفيز)، وقد جرى قياسه من خلال (25) فقرة، وعبر إجابات أفراد عينة البحث بـ(244) مشاهدة، إذ تبرز نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيادة التكميلية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية واتجاه الإجابة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة التكميلية، وكما يأتي:

الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل القيادة التكميلية

ت	أبعاد متغير القيادة التكميلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	القدرة على التكيف	03.47	0.757	021.82	1
2	العمل بروح الفريق	03.54	0.832	023.50	2
3	تبني السلوك الأخلاقي	3.591	0.848	023.61	3
4	التغيير	3.544	0.913	025.76	5
5	التحفيز	3.415	0.836	024.48	4

ثالثاً: الإحصائيات الوصفية لمتغيري البحث

يُظهر من نتائج الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية تراوحت بين (0.875 - 0.936)، وهي أكبر من (0.70)، وتعدّ هذه القيم مقبولة ومعتمدة، حيث تظهر مستوى ثبات عالٍ في الدراسات الإدارية بناءً على ارتفاعها مقارنةً بالقيم القياسية لمعامل ألفا كرونباخ، ويشير ذلك إلى وجود تناسق داخلي مناسب للمتغيرات والأبعاد المدروسة، إذ تظهر هذه النتائج أيضاً إلى أن مقاييس البحث تتمتع بمستوى ثبات عالٍ، مما يتيح إمكانية تكرار المقياس والحصول على نتائج متماثلة، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بالاستناد على هذه النتائج.

020.44	0.718	3.512	المتوسط الاجمالي لمتغير القيادة التكييفية
--------	-------	-------	---

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (23.500٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة بالبحوث بعد العمل بروح الفريق من خلال العمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بروح الفريق الواحد والجهود التعاونية المشتركة بهدف تحقيق الأداء الجماعي.

ت- وصف وتشخيص وقياس بعد تبني السلوك الأخلاقي

يتبين من نتائج الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد تبني السلوك الأخلاقي، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (AEB1- AEB5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد تبني السلوك الأخلاقي جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.865)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.926) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (23.960٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة ببعد تبني السلوك الأخلاقي عبر تطبيق بعض معايير السلوك الأخلاقي والنزاهة العالية في كافة إجراءاتها، فضلاً عن قياس وتقييم السلوكيات والمواقف الأخلاقية في الشركة المبحوثة.

ث- وصف وتشخيص وقياس بعد التغيير

يتبين من نتائج الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التغيير، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (TC1-TC5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التغيير جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.544)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.913) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (25.760٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة ببعد التغيير من خلال تطبيق التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع متطلبات التغيير، وخلق ثقافة التغيير ونشرها داخل الشركة المبحوثة.

ج- وصف وتشخيص وقياس بعد التحفيز

يتبين من نتائج الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد التحفيز، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (S1- S5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد التحفيز جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.415)، وقيمة

بالنسبة لمؤشرات التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير القيادة التكييفية بشكل إجمالي يبينها الجدول (4) الذي يتضح عن طريقه وجود خمسة أبعاد يقاس من خلالها متغير القيادة التكييفية، ويتضح إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (3.512)، وانحراف معياري قدره (0.718) والذي يشير إلى قلة التشتت في إجابات عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف (20.440٪)، مما يؤكد إن متغير القيادة التكييفية قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة، ولترتيب الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة التكييفية الفرعية ميدانياً على مستوى شركة آسيا سيل بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف المتحققة وفي ضوء إجابات أفراد عينة البحث، فقد أظهرت النتائج إن بعد القدرة على التكيف جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد العمل بروح الفريق بالترتيب الثاني، بينما جاء بعد تبني السلوك الأخلاقي بالترتيب الثالث، في حين جاء بعد التحفيز بالترتيب الرابع، وأخيراً جاء بعد التغيير بالترتيب الخامس.

أ- وصف وتشخيص وقياس بعد القدرة على التكيف

يتبين من نتائج الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد القدرة على التكيف، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (A1-A5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد القدرة على التكيف جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.470)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.757) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (21.820٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة ببعد القدرة على التكيف عن طريق إجراء التغييرات والتعديلات المستمرة في ثقافتها التنظيمية وابتكار طرائق وأساليب جديدة لإنجاز أعمالها في ضوء التغييرات البيئية.

ب- وصف وتشخيص وقياس بعد العمل بروح الفريق

يتبين من نتائج الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد العمل بروح الفريق، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (T1-T5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد العمل بروح الفريق جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.540)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.832) مما يدل

يتكون المتغير التابع البراعة التنظيمية من بعدين هما (استكشاف الفرص، واستثمار الفرص)، وقد جرى قياسه من خلال (10) فقرات، وعبر إجابات أفراد عينة البحث بـ(244) مشاهدة، إذ تبرز نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد القيادة التكيفية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية واتجاه الإجابة لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط البراعة التنظيمية، وكما يأتي:

الانحراف المعياري البالغة (0.836) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (24.480٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بعد التحفيز عن طريق استخدام نظام الحوافز والمكافأة التي تشجع الموظفين بشكل فاعل وعادل لتنفيذ أعمالها ورؤيتها.

2- وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع البراعة التنظيمية

الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية

ت	ابعاد متغير البراعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	استكشاف الفرص	3.692	00.82	022.21	1
2	استثمار الفرص	3.439	0.911	026.49	2
	المتوسط الاجمالي لمتغير البراعة التنظيمية	3.566	0.823	023.08	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

استخدام مراكز توزيع خدماتها لتلبي حاجات وطلبات زبائنها الجدد، والاهتمام بأنشطة البحث والتطوير للحصول على أفكار ابداعية لتقديم خدمات جديدة.

ب- وصف وتشخيص وقياس بعد استثمار الفرص

يتبين من نتائج الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد استثمار الفرص، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (IO1-IO5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد استثمار الفرص جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.439)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.911) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (26.490٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بعد استثمار الفرص من خلال استثمارها لقدراتها وإمكانياتها المتوفرة لتحسين أداء خدماتها، فضلاً عن توسع نطاق خدماتها الحالية وابتكار خدمات جديدة ذات جودة عالية بما يتوافق مع رغبات الزبائن.

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التكيفية بابعادها والبراعة التنظيمية".

يتبين من الجدول (6) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، إذ سجلت ما قيمته (**0.847) وبمستوى قوي، وعلية نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التكيفية والبراعة

النسبة لمؤشرات التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير البراعة التنظيمية بشكل إجمالي يبينها الجدول (5) الذي يتضح عن طريقه وجود بعدين يقاس من خلالها متغير البراعة التنظيمية، ويتضح إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (3.566)، وانحراف معياري قدره (0.823) والذي يشير إلى وجود تشتت قليل في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف (23.080٪)، مما يؤكد إن متغير البراعة التنظيمية قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى استجابات أفراد عينة البحث. ولترتيب الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير البراعة التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى شركة آسيا سبل بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف المتحققة وفي ضوء إجابات أفراد عينة البحث الدراسة فقد أظهرت النتائج إن بعد استكشاف الفرص جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد استثمار الفرص بالترتيب الثاني.

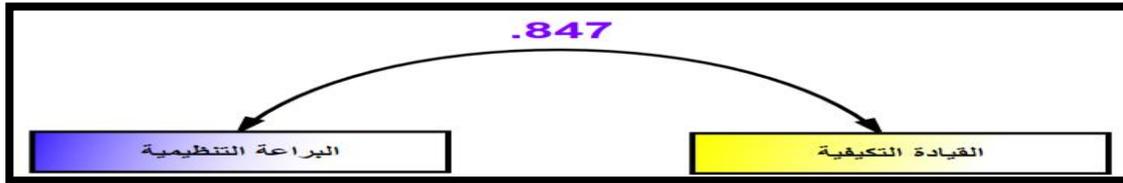
أ- وصف وتشخيص وقياس بعد استكشاف الفرص

يتبين من نتائج الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لآراء العينة المبحوثة حول بعد استكشاف الفرص، والذي جرى قياسه بخمسة فقرات (EO1- EO5)، إذ بينت النتائج إجمالاً أن مستوى إدراك المستقصى منهم حول بعد استكشاف الفرص جيدة وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغة (3.692)، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.880) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد عينة البحث، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف البالغة (22.210٪)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بعد استكشاف الفرص عن طريق

التنظيمية)، وهذا يعني كلما زادت اهتمام إدارة الشركة المبحوثة والتشجيع على فلسفة العمل بروح الفريق والجهود التعاونية بالقيادة التكيفية زادت بذلك البراعة التنظيمية ، وعلى إدارة الشركة المشتركة، فضلاً عن إشراك موظفيها في عملية التغيير التنظيمي من المبحوثة ان تهتم بالقيادة التكيفية عبر إجراءات تعديلات مستمرة في أجل تحقيق البراعة التنظيمية. ثقافتها التنظيمية للتكيف مع التغييرات البيئة المؤثرة على عملها،

الجدول (6) قيم الارتباط بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية

القرار / التفسير	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		ابعاد متغير القيادة التكيفية	المتغير المعتمد
وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى يتراوح بين المتوسط إلى القوي بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية	0.496**	R	القدرة على التكيف	البراعة التنظيمية
	0.000	Sig		
	0.750**	R	العمل بروح الفريق	
	0.000	Sig		
	0.762**	R	تبني السلوك الأخلاقي	
	0.000	Sig		
	0.783**	R	التغيير	
	0.000	Sig		
	0.810**	R	التحفيز	
	0.000	Sig		
	0.847**	R	القيادة التكيفية	
	0.000	Sig		
0			عدد الفرضيات الصفرية المقبولة	
5			عدد الفرضيات البديلة المقبولة	
P* < 0.05, P** < 0.01, n=244				



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الشكل (2) قيم الارتباط بين القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).

وتأسيساً على ذلك يمكن اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية للارتباط المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وكالاتي:

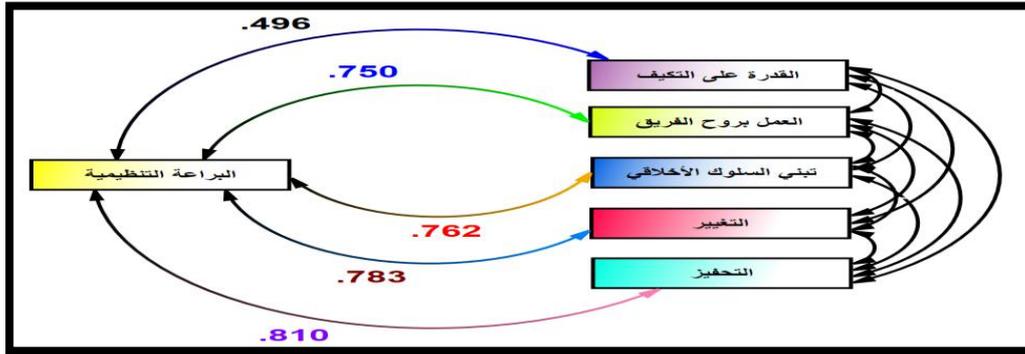
يتضح من الجدول (6) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، إذ سجل ما قيمته (**0.496، 0.750**، 0.762**، 0.783**، 0.810**) على التوالي وبمستوى يتراوح بين المتوسط إلى القوي، وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتيجة نقل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وكما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) اختبار الفرضيات الفرعية بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية

القرار / التفسير	اسم الفرضية	رمز الفرضية
قبول الفرضيات البديلة / أي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية	"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة على التكيف والبراعة التنظيمية."	H11
البراعة التنظيمية	"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمل بروح الفريق والبراعة التنظيمية."	H12

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تبني السلوك الأخلاقي والبراعة التنظيمية".	H13
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التغيير والبراعة التنظيمية".	H14
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز والبراعة التنظيمية".	H15

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).



الشكل (3) قيم الارتباط بين أبعاد القيادة التكوينية والبراعة التنظيمية
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التكوينية بإبعادها في البراعة التنظيمية"
(البراعة التنظيمية) = 0.155 + 0.971 (القيادة التكوينية)

النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير التنظيمية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (613.464)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة التكوينية في البراعة التنظيمية، مما يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة إذا ما أرادت من تحقيق البراعة التنظيمية فإنه ينبغي عليها إن تستخدم القيادة التكوينية لكونها تساعد في فسخ المجال للابداع وتوليد الأفكار والعمل على استثمار الفرص الجديدة واكتشاف الفرص التي تنسجم مع الخطط المستقبلية والنجاحات التي ترغب بتحقيقها. وفي ضوء هذه

النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير التنظيمية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة وبالبالغة (24.768) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (71%)، إذ استطاع متغير القيادة التكوينية من تفسير ما نسبة (97%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية.

الجدول (8) تحليل تأثير أبعاد القيادة التكوينية في البراعة التنظيمية

المتغير التابع	أبعاد متغير القيادة التكوينية		(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig
البراعة التنظيمية	القدرة على التكيف	(α)	0.246	0.243	78.888	8.882	0.000
		(β)					
البراعة التنظيمية	العمل بروح الفريق	(α)	0.563	0.561	311.555	17.651	0.000
		(β)					

0.000	18.331	336.042	0.580	0.581	0.908	(α)	تبني السلوك الأخلاقي
					0.740	(β)	
0.000	19.583	383.507	0.612	0.613	1.065	(α)	التغيير
					0.706	(β)	
0.000	21.496	462.057	0.655	0.656	0.843	(α)	التحفيز
					0.797	(β)	
0.000	24.768	613.464	0.716	0.717	0.155	(α)	القيادة التكيفية
					0.971	(β)	
قيمة (F) الجدولية = 3.97 / قيمة (t) الجدولية = 1.984 / N=244							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

وتأسيساً على ذلك يمكن اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية للتأثير المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وكالاتي:

يبين الجدول (8) نتائج تأثير أبعاد القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (78.888)، 311.555، 336.042، 383.507، 462.057 على التوالي، وكما أظهرت النتائج أن قيم (t) المستخرجة قد حققت (8.882)، 17.651، 18.331، 19.583، 21.496 على التوالي، وتشير النتائج إلى أن تأثير المعلمة (β) للأبعاد بصورة عامة هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (24٪، 56٪، 58٪، 61٪، 65٪) على التوالي، وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضيات الفرعية البديلة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وكما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية

رمز الفرضية	اسم الفرضية	القرار / التفسير
H21	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة على التكيف في البراعة التنظيمية."	قبول الفرضيات البديلة / أي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التكيفية في البراعة التنظيمية
H22	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العمل بروح الفريق في البراعة التنظيمية."	
H23	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تبني السلوك الأخلاقي في البراعة التنظيمية."	
H24	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التغيير في البراعة التنظيمية."	
H25	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز في البراعة التنظيمية."	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التكيفية معاً في البراعة التنظيمية"

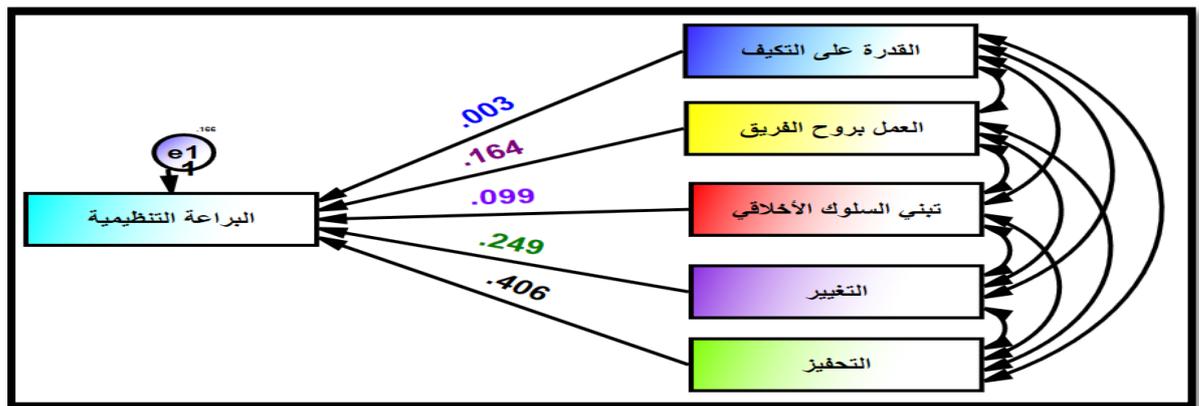
$$Y = 0.349 + 0.003X_1 + 0.164X_2 + 0.406X_3 + 0.249X_4 + 0.099X_5$$

يوضح الجدول (10) والشكل (4) نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التكيفية معاً في البراعة التنظيمية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (146.290)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكيفية معاً في البراعة التنظيمية، وكما يتبين من قيمة (Adj R²) أن أبعاد القيادة التكيفية معاً استطاعت من تفسير ما نسبة (72%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية. ويظهر من قيمة (t) لأبعاد القيادة التكيفية معاً وهي كل من (العمل بروح الفريق، والتغيير، والتحفيز) في البراعة التنظيمية المستخرجة والبالغة (7.835، 4.743، 2.814) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (±1.984)، وهذا يشير إلى أن تأثير المعلمة (β) لأبعاد القيادة التكيفية معاً وهي كل من (العمل بروح الفريق، والتغيير، والتحفيز)، هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية بمقدار (16%، 24%، 40%) على التوالي، أما تأثير بعدي (القدرة على التكيف، وتبني السلوك الأخلاقي) فقد أظهرت النتائج أنه ليس له تأثير يذكر في البراعة التنظيمية عندما تكون الأبعاد مجتمعة.

الجدول (10) تحليل تأثير أبعاد القيادة التكيفية معاً في البراعة التنظيمية

(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(R) المتعدد	Sig.	(t)	(β)	(α)	أبعاد القيادة التكيفية
146.290	0.749	0.755	0.869	0.948	0.065	0.003	0.349	القدرة على التكيف
				0.005	2.814	0.164		العمل بروح الفريق
				0.112	1.594	0.099		تبني السلوك الأخلاقي
				0.000	4.743	0.249		التغيير
				0.000	7.835	0.406		التحفيز
				الجدولية (F)				
				الجدولية (t)				
				عدد الابعاد المقبولة (المؤثر) = 3				
				عدد الابعاد غير المقبولة (غير المؤثر) = 2				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).



شكل (4) تأثير أبعاد القيادة التكيفية معاً في البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

2- اتضح اهتمام الشركة المبحوثة بدرجة جيدة من حيث قدرتها على التكيف عن طريق إجراء التغييرات والتعديلات المستمرة في ثقافتها التنظيمية وابتكار طرائق وأساليب جديدة لإنجاز أعمالها في ضوء التغييرات البيئية.

1- تبين وجود إدراك نسبي لمتغير القيادة التكيفية بصورة عامة في الشركة المبحوثة، وهذا يعني ان لديها إدراك لأهمية القيادة التكيفية في الشركة المبحوثة لما لها من انعكاسات ايجابية.

واكتشاف الفرص التي تنسجم مع الخطط المستقبلية والنجاحات التي ترغب بتحقيقها لغرض ترصين موقعها في السوق وتحقيق التفوق التنافسي للشركة.

ثانياً: التوصيات

يوصي الباحثين ادارة الشركة المبحوثة بالآتي :

- 1- التأكيد على الاهتمام الكبير بتوفير متطلبات القدرة على التكيف التي تساعد الشركة على النمو والبقاء في بيئات الأعمال المتغيرة، يمكن اتباع الاليات التالية لتعزيز قدرتها على التكيف:
 - أ- استثمار أحدث التقنيات لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير تطبيقات وخدمات رقمية تلبى احتياجات الزبائن المتزايدة.
 - ب- تقديم خدمات إنترنت عالية السرعة وتوسيع نطاق التغطية وتقديم خدمات جديدة مثل الدفع الإلكتروني.
 - ت- استخدام تحليل البيانات لفهم توجهات السوق واحتياجات الزبائن واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على البيانات المستخلصة للتكيف مع التغيرات السريعة.
- 2- ضرورة ايلاء الاهتمام بتبني العمل بروح الفريق داخل الشركة التي تسهم في نجاح زيادة الانتاجية وتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين في الشركة وذلك يتم من خلال الاعتماد على الاتي:-
 - أ- تنظيم اجتماعات دورية لمراجعة الأداء ومناقشة الأفكار والمشاريع الجديدة.
 - ب- تشجيع الشفافية في جميع جوانب العمل وتعزيز بيئة عمل حيث يشعر الجميع بالثقة في مشاركة الأفكار، وتكريم الموظفين على جهودهم وإنجازاتهم لتعزيز الثقة المتبادلة.
 - ت- توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح لضمان أن كل عضو يعرف دوره وكيف يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
 - ث- تنظيم فعاليات وأنشطة تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق.
- 3- ضرورة تشجيع إدارة الشركة على زيادة الاهتمام بتبني السلوك الأخلاقي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الثقة بين الشركة وزبائنها ، ومن بين هذه الآليات:
 - أ- وضع ميثاق أخلاقي واضح وشامل يحدد القيم الأساسية والمبادئ الأخلاقية التي يجب أن يتبعها جميع الموظفين.

3- ظهر اهتمام الشركة المبحوثة للعمل بروح الفريق بدرجة جيدة من خلال العمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بروح الفريق الواحد والجهود التعاونية المشتركة بهدف تحقيق الأداء الجماعي.

4- اتضح اهتمام الشركة المبحوثة في تبني السلوك الاخلاقي بدرجة جيدة عبر تطبيق بعض معايير السلوك الأخلاقي والنزاهة العالية في كافة إجراءاتها، فضلاً عن قياس وتقييم السلوكيات والمواقف الأخلاقية في الشركة.

5- ابدت الشركة المبحوثة اهتمامها في التغيير بدرجة جيدة عبر تطبيق التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع متطلبات التغيير، وخلق ثقافة التغيير ونشرها داخل الشركة.

6- اتضح اهتمام الشركة المبحوثة في التحفيز بدرجة جيدة عن طريق استخدام نظام الحوافز والمكافأة التي تشجع الموظفين بشكل فاعل وعادل لتنفيذ أعمالها ورؤيتها.

7- تمتلك الشركة المبحوثة مؤشرات البراعة التنظيمية من خلال أيمن ودعم الإدارة العليا لهذه الشركة بأنشطة استغلال الفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة الخاصة بتطوير جودة الخدمات وتحسين متطلبات العمل.

8- لدى الشركة المبحوثة قدرة جيدة على استكشاف الفرص المتاحة من خلال استخدام مراكز توزيع خدماتها لتلبي حاجات زبائنها الجدد وطلباتهم ، والاهتمام بأنشطة البحث والتطوير للحصول على أفكار ابداعية لتقديم خدمات جديدة.

9- حقق بعد الاستثمار مستوى جيد كأحد ابعاد البراعة التنظيمية وهي اشارة الى ان الشركة المبحوثة تولي اهمية استثمار الفرص البيئية وتعمل على استثمار قدراتها وإمكانياتها المتوافرة لتحسين أداء خدماتها، فضلاً عن توسع نطاق خدماتها الحالية وابتكار خدمات جديدة ذات جودة عالية بما يتوافق مع رغبات الزبائن.

10- اوضحت نتائج التحليل بأن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف، والعمل بروح الفريق، وتبني السلوك الأخلاقي، والتغيير، والتحفيز) والبراعة التنظيمية)، وهذا يعني كلما زاد اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالقيادة التكيفية كلما زادت بذلك البراعة التنظيمية.

11- تبين من نتائج التحليل بأن هنالك وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة التكيفية في البراعة التنظيمية، مما يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة إذا ما أرادت ان تحقق البراعة التنظيمية فإنه ينبغي عليها إن تستخدم ممارسات القيادة التكيفية من فسخ المجال للابداع وتوليد الافكار الجديدة داخل الشركة والعمل على استثمار الفرص الجديدة

ت- توفير قنوات اتصال مباشرة بين الموظفين والإدارة لتبادل الأفكار والشكاوى او إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين وجمع آرائهم حول بيئة العمل.

التأكيد على استثمار وتعزيز العمل الاستباقي في الشركة المبحوثة من خلال اقتناص واستكشاف الفرص واستثمارها قبل غيرها من الشركات وتوقع الطلبات المستقبلية وذلك يتم من خلال الاعتماد على الآليات الآتية:

أ- ينبغي على الشركة أن تضع احتياجات الزبائن ورغبتهم في المقام الأول عند البحث عن فرص جديدة، وأن تصمم منتجاتها (سلعها وخدماتها) بما يتناسب مع تلك الاحتياجات وتشمل مجالات جديدة، مثل خدمات البيانات والتكنولوجيا المالية والتي قد تتيح لها الدخول إلى أسواق جديدة.

ب- إقامة شراكات إستراتيجية مع شركاء آخرين او الاستحواذ على شركات أخرى في القطاع نفسه طريقة فعالة لتعزيز حفظ منتجات الشركة وتوسيع نطاق خدماتها.

ت- يجب على الشركة أن تركز على تطوير حلول ومنتجات جديدة مبنية على التكنولوجيا الحديثة، والتي من شأنها أن تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

ث- اجراء دراسات دورية للسوق وتحليل المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المحتملة .

7- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بالاستمرار في دعم استثمار الفرص الجديدة لتعزيز مكانتها في السوق لتحقيق التميز المستدام وذلك يتم من خلال الاعتماد على الآليات الآتية:

أ- الاستثمار الاستراتيجي في تقنيات الجيل الخامس للاتصالات (5G) هذه التقنية ستوافر السرعة وقدره أعلى للبيانات، مما سيفتح المجال لخدمات وتطبيقات جديدة.

ب- التوسع في الأسواق الناشئة والنامية، اذ تتوافر فرص نمو كبيرة، هذه الأسواق تتميز بزيادة الطلب على خدمات الاتصالات وانخفاض معدلات الانتشار مقارنة بالأسواق المتقدمة.

ت- تقديم عروض متنوعة للانترنت المنزلي والمحمول وتوفير خدمات رقمية مثل الدفع الالكتروني والخدمات المصرفية عبر الهاتف

ب- تقديم برامج تدريبية دورية تتعلق بالأخلاقيات في مكان العمل وتشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية .

ت- توفير قنوات للتبليغ عن السلوك غير الأخلاقي بطريقة سرية وآمنة.

ث- التأكد من أن المديرين يلتزمون بالسلوك الأخلاقي ويعملون كقدوة حسنة للموظفين.

4- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بزيادة الاهتمام بإجراء التغييرات في الشركة الذي يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً محكماً لضمان تحسين الأداء والابتكار المستمر وتعزيز موقعها كواحدة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقديم قيمة مضافة لربائنها ومستثمريها ، ومن الآليات التي يمكن أن تساعد في هذا السياق:

أ- تحسين التطبيقات الحالية وتقديم خدمات جديدة تعتمد على أحدث تقنيات الهواتف الذكية لتسهيل تجربة الزبائن وتعزيز البنى التحتية للأمن السيبراني لحماية بياناتهم من التهديدات الإلكترونية.

ب- تطوير مراكز خدمة الزبائن لتكون أكثر تفاعلية وسرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبون، تحسين وتوسيع خدمات الإنترنت عالي السرعة لتلبية الطلب المتزايد على البيانات.

ت- تخصيص جزء من ميزانية الشركة للبحث والتطوير لتبني التقنيات الحديثة وتحسين الخدمات الحالية، فضلاً عن التعاون مع شركات التكنولوجيا العالمية لتعزيز الابتكار وتقديم خدمات متطورة.

ث- جمع تغذية راجعة مستمرة من الزبائن لتحسين الخدمات وتلبية توقعاتهم.

5- الحرص الشديد على تحفيز الموظفين في الشركة لما لها من دور حاسم في تحسين الأداء وتعزيز الروح المعنوية للموظفين وزيادة الرضا الوظيفي ومن بين هذه الآليات:

أ- إنشاء برامج حوافز شهرية أو ربع سنوية تشمل مكافآت نقدية وجوائز عينية للموظفين الذين يتجاوزون أهداف الأداء المحددة ، وتكريم الموظف المتميز بطرق علنية .

ب- توفير بيئة عمل مريحة ومجهزة بأحدث التقنيات لزيادة الإنتاجية ، وتقديم إجازات مدفوعة الأجر وزيادة عدد أيام الإجازات السنوية.

المصادر

- [1]. Ekarani, Uma & Bougie, Roger, (2010), "**Research Methods For Business : A Skill - Building Approach**", John Wiley and Sons, Inc .
- [2]. Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world.** Harvard business press.
- [3]. الرويس، شيخة سلطان، (2021) "درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية"، بحث منشور، **الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد (6) العدد (1).**
- [4]. Cote, Robert ,2022:39-40, **Adaptive Leadership Approach With COVID-19 Adaptive Challenges**, Journal of Leadership Accountability and Ethics Vol. 19(1) 2022.
- [5]. Özen, H., & Turan, S. (2017). **Scale development and initial tests of the multidimensional complex adaptive leadership scale for school principals: An exploratory mixed method study.** European Journal of Education Studies, 3(12), 36-74.
- [6]. الزرقان، ايمن محمد حماد (2024)، درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الطفيلة في الاردن للقيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين، **المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني رقم - (18). يناير 2024 .**
- [7]. \Castillo, G. A. (2018) **The Importance of Adaptive Leadership: Management of Change.** International Journal of Novel Research in Education and Learning Vol. 5, Issue 2.
- [8]. Sherron, Charles, (2000:38), "**Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile** "
- [9]. Kessler, Robin, (2008), "**Competency-based performance reviews**", How to perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way.
- [10]. Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). **Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability.** Journal of Vocational Behavior, 89, 83–91.
- [11]. Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). **Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation.** Journal of Vocational Behavior, 87, 1–10.
- [12]. Manseer, T. (2009), "**Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature** ", Journal compilation, Acta Anaesthesiol Scand, Journal compilation, The Acta Anaesthesiologica Scandinavica Foundation,
- [13]. Tannenbaum , Allison M Traylor, Eric J Thomas & Eduardo Salas. (2020) "**Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips**" **BMJ Quality & Safety is an international peer-reviewed journal covering the science of improvement across healthcare service and provision.**
- [14]. Laeheem, K. (2018). **Relationships between Islamic ethical behavior and Islamic factors among Muslim youths in the three southern border provinces of Thailand.** Kasetsart Journal of Social Sciences, 39(2), 305–311.
- [15]. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2019). **Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role?** Ethics & Behavior, 1–19.
- [16]. Basit, Abdul & Siddiqui, Danish Ahmed, (2020), "**Authentic Leadership and Openness to Change in Pakistani Service Industry: The Mediating Role of Trust and Transparent Communication**", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 10, No. 3,
- [17]. علي، امل غازي (2022) " **القيادة التكيفية وتأثيرها في النجاح الريادي بتوسيط مقدرات الموارد البشرية – بحث تحليلي لأراء عينة من قيادات المستشفيات التعليمية في مدينة بغداد** ". رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- [18]. Gupta, V. (2021). **Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India.** Personnel Review, 49(7), 1363–1379.
- [19]. Alghamdi, F. (2018). **Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance.** Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1), 1-14.

- [20]. Gibson, Cristina B. & Birkinshaw, Julian . (2004)"**The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity.**" *Academy of Management Journal* 47.2, pp.209-226.
- [21]. Devins. G .& kahr,C,N, (2010) , “**structuring ambidextrous Organizations: Exploitation and exploration as a key for long-term success In : L,stadtler , A .schmitt,P.klarnar ,th,straub(eds) , more than bricks in the wall : organizational perspective for sustainable success, Wiesbaden**” : Gabler
- [22]. Duwe J. (2022). **Success Through Ambidextrous Communication. In: Ambidextrous Leadership.** 2nded., Springer, Berlin, Heidelberg.
- [23]. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F., Bican, P., Brem, A. and Kailer, N. (2021). **Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox.** *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- [24]. Bui, T. D., Tsai, F. M., Tseng, M. L., Tan, R. R., Yu, K. D. S., & Lim, M. K. (2020). "**Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: a data driven analysis**", *Journal Pre-proof*, Sustainable production and consumption.
- [25]. Adler, R., Hiromoto, T., & Suzuki, H. (2019). **Amoeba management and organizational ambidexterity.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 405–427.
- [26]. Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2020). **Network capability and strategic performance in SMEs: the role of strategic flexibility and organizational ambidexterity.** *Eurasian Business Review*.
- [27]. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). **Exploration vs. exploitation An empirical test of the ambidexterity hypothesis.** *Organization science*, 15(4), 481-494.
- [28]. Schnellbacher, B., Heidenreich, S. and Wald, A., (2019), "**Antecedents and effects of individual ambidexterity–A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level**", *European Management Journal*, Vol (37), No (4).
- [29]. GÖZEN, Aylin;(2018),"**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND FAMILY BUSINESS PERFORMANCE**" , *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 4, Issue 2, 2018, 94-107
- [30]. Abazeed, Riad Ahmad Mohammed. (2020)"**Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management.**" *Management Science Letters* 10.7, pp. 1445-1456.
- [31]. ابراهيم ، سجي عبد الجبار ، (2022)، "**الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين المقدرات الريادية والاداء الريادي**" ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- [32]. الاسدي، كاظم ثائر يونس و العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، (2022) " **تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في مصنع الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف**" *مجلة كلية التراث* ،العدد الرابع والثلاثون.
- [33]. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), **How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity.** *The leadership quarterly*, 20 (2).
- [34]. Yigit, Mert (2013), **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

الملحق (1)

استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية / بغداد
ماجستير تقنيات إدارة الأعمال

م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة البحث الموسوم بـ (تأثير القيادة التكوينية في البراعة التنظيمية- دراسة استطلاعية تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، وبما انكم معنيون بالامر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق اهداف الرسالة وذلك بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم .
شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة :

1. ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) لذا نرجو من حضراتكم الاشارة بعلامة (✓) تحت الاجابة التي يتم اختيارها.
2. ان اجاباتكم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.
3. الباحث على استعداد كامل للإجابة عن الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة.

مع جزيل الشكر والتقدير ...

أ. م. د. رنا ناصر صير

أ. م. د. عامر عبد اللطيف

سولاف احمد غانم

محاور الاستبانة

اولاً: القيادة التكوينية:

ممارسة قيادية يتولى من خلالها القائد توجيه العاملين نحو مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات لتحقيق الأهداف في ظل بيئة سريعة التغيير وشديدة المنافسة، فضلاً عن ادارة الصراع الذي يتولد لدى العاملين نتيجة التغيير.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
اولاً: القدرة على التكيف: القدرة على التصدي للتغيرات التي تواجه بيئة العمل والتكيف معها بشكل يضمن تحقيق الهدف المطلوب						
1	تحرص الشركة على مراقبة البيئة الخارجية المحيطة بها باستمرار لرصد التغيرات الحاصلة فيها .					
2	تجري الشركة تغييرات في طرق واساليب انجاز مهامها في ضوء التغيرات البيئية .					
3	تجري الشركة تعديلات مستمرة في ثقافتها التنظيمية للتكيف مع التغيرات البيئية المؤثرة على عملها.					

					تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية المؤثرة على عملها.	4
					تمتلك ادارة الشركة القدرة على التفكير الفعال في حل مشكلات العمل.	5
ثانياً : العمل بروح الفريق: تعاون مجموعة من الموظفين يمتلكون مهارات وقدرات متكاملة يعملون معا ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق هدف مشترك.						
					تشجع الشركة فلسفة العمل بروح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.	6
					تركز الشركة على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي.	7
					تشجع الشركة المناقشات الجماعية لمتطلبات العمل.	8
					تحرص الشركة بجعل الموظفين يعملون كجماعات متماسكة وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.	9
					تهتم الشركة بتقوية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الفريق .	10
ثالثاً : تبني السلوك الأخلاقي: مجموعة من السلوكيات الايجابية التي تتطابق مع المعايير الأخلاقية وينبغي إتباعها أثناء أداء الأعمال بصدق وأمانة ودقة لتحقيق أهداف المنظمة.						
					تحافظ الشركة على تطبيق معايير السلوك الأخلاقي والنزاهة العالية في كافة إجراءاتها	11
					يوجد نظام داخلي يتيح للموظفين الإبلاغ عن أي انتهاك للمعايير الأخلاقية .	12
					تعامل إدارة الشركة الموظفين على حد سواء دون تفرقة.	13
					يجرى باستمرار قياس وتقييم السلوكيات والمواقف الأخلاقية في الشركة .	14
					توضح الشركة أمور القضايا الأخلاقية المتعلقة بقواعد السلوك.	15
رابعاً : التغيير: عملية إدخال التغييرات المستمرة على أنشطة وعمليات المنظمة ومواقف وقيم الموظفين لخلق ثقافة قوية تشجع عملية التغيير، وتعزيز روح الانتماء والسلوك الإيجابي بين الموظفين.						
					تعمل الشركة على خلق ثقافة التغيير ونشرها بين جميع موظفيها.	16
					تهتم الشركة بتطبيق التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع متطلبات التغيير.	17
					تهيأ الشركة الخطط ومقاييس الاداء المناسبة لاستراتيجيات التغيير التي ستتبنها.	18
					تمتلك الشركة المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير	19
					تركز الشركة على اشارك موظفيها في عملية التغيير التنظيمي.	20
خامساً التحفيز: المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لاثارة دوافع الانجاز لدى الموظفين.						
					تحرص الشركة على استخدام الحوافز التي تشجع الموظفين لتنفيذ رؤيتها .	12

					تهتم الشركة بتلبية احتياجات ورغبات موظفيها لتعزيز دافعيتهم نحو العمل.	22
					توازن الشركة بين طبيعة الابداع المقدم من قبل موظفيها ونوعية الحافز الملائم لضمان استمرار الابداع .	23
					تشارك الشركة موظفيها في أعداد البرامج التحفيزية.	24
					تمتلك الشركة نظام حوافز فاعل وعادل يسهم في تحقيق الرضا للموظفين.	25

ثانياً: البراعة التنظيمية: قدرة المنظمة على إدارة الأنشطة ذات العلاقة باستثمار مقدراتها الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة لغرض بقائها واستمرارها على الأمد الطويل وبالشكل الذي يخلق التوازن بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
اولاً : استكشاف الفرص: " قدرة المنظمة على توظيف ما تملكه من موارد ومقدرات معرفية لاكتشاف الفرص المتاحة لها في بيئة الاعمال بما يمكنها من تلبية حاجات ورغبات الزبائن ومتطلبات السوق.						
						تتواصل الشركة باستمرار مع زبائنها للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص خدماتها.
						تمتلك الشركة أساليب وتقنيات متنوعة تمكنها من تشخيص التغييرات البيئية بفاعلية اكبر من المنافسين.
						تستحدث الشركة باستمرار مراكز توزيع لمنتجاتها وخدماتها لتلبي حاجات وطلبات زبائنها الجدد.
						تهتم الشركة بانشطة البحث والتطوير للحصول على أفكار ابداعية لتقديم خدمات جديدة.
						تستكشف الشركة بشكل مستمر الممارسات الادارية الافضل في تقديم خدماتها.
ثانياً : استثمار الفرص: قدرة المنظمة على توظيف إمكانياتها الحالية لإشباع حاجات ورغبات زبائنها الحاليين و تعميق خبراتها ومهاراتها وبما يسهم في تطوير وتحسين خدماتها وأنشطتها.						
						تستثمر إدارة الشركة إمكانياتها المتوافرة لتحسين اداء خدماتها.
						توسع إدارة الشركة نطاق خدماتها الحالية بما يتوافق مع رغبات الزبائن .
						تجري ادارة الشركة تعديلات مستمرة على خدماتها الحالية لتحسين جودة الخدمة.
						تعتمد الشركة طرق ابداعية في تقديم خدماتها بما يتناسب مع المتطلبات المستجدة في السوق.
						تهتم ادارة الشركة بشكل مستمر بتطوير قدرات موظفيها لتحسين كفاءة تقديم الخدمة لزبائنها.