



Intelligent leadership and its role in achieving organizational ambidexterity

Daham Sabir Hamad^{1*} Abdulrahman Zrar Abdulrahman² Jwan Saadallah rashed³

القيادة الذكية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية¹

دهام صابر حمد^{1*} عبد الرحمن زرار عبد الرحمن² جوان سعد الله رشيد³

1. قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين _ أربيل - إقليم كردستان-العراق. * المؤلف المراسل
2.3 قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين _ أربيل - إقليم كردستان-العراق.

- 1.Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University Erbil – Iraq . daham.hamad@su.edu.krd * Corresponding Author
2.Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University Erbil – Kurdistan Region - Iraq. abdulrahman.abdulrahman@su.edu.krd
3.Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University Erbil – Kurdistan Region - Iraq. jwan.rashed@su.edu.krd



Article Information

Article History: DD/MM/YY

Received:05/12/2025

Accepted: 11/01/2026

Available online: 08/03/2026

Keywords:

intelligent leadership,
organizational agility, Korek
Telecom, Kurdistan Region of
Iraq.

تاريخ الاستلام: 2026/12/25

تاريخ قبول النشر: 226/01/11

تاريخ النشر: 2026/03/08

الكلمات المفتاحية

القيادة الذكية، البراعة التنظيمية، شركة
كورك تليكوم، إقليم كردستان العراق.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5632>

This research aims to identify the role of intelligent leadership, with its dimensions (emotional intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence, and interpersonal intelligence), in achieving the dimensions of organizational agility: exploratory agility, exploitative agility, and contextual agility. The research framework represents the research problem, which defined by posing several questions about the nature of the relationship and influence between the two variables. To this end, a theoretical framework designed, from which two main hypotheses were derived and subjected to multiple statistical tests. A questionnaire used as the data collection tool. The research adopted a descriptive-analytical approach, describing the main and sub-variables. The research population consisted of all managers at Korek Telecom in the Kurdistan Region of Iraq, totaling 150 managers. Accordingly, a comprehensive survey method used to determine the sample, distributing questionnaires to them. Only 127 questionnaires returned, achieving a response rate of 84.7%. The research hypotheses tested using SPSS version 26. The research yielded several conclusions, including the existence of positive correlations and significant impact relationships between the two variables at both the macro and micro levels. The research recommended leveraging the strong relationship between the two variables and directing it towards serving Korek Telecom, the company under study.

Citation: Sabir Hamad, Daham, Zrar Abdulrahman, Abdulrahman, Saadallah rashed, Jwan. (2026). Intelligent leadership and its role in achieving organizational ambidexterity, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 239-261.

الاقتباس: صابر حمد، دهام، زرار عبد الرحمن، عبد الرحمن، سعد الله رشيد، جوان. (2026). القيادة الذكية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 239-261.

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تشخيص دور القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة في (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي، والذكاء الشخصي) في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية، والتي تشمل (البراعة الاستكشافية، والبراعة الاستغلالية، والبراعة السياقية). ويتمثل الإطار العام للبحث في مشكلة البحث التي انطلقت من إثارة عدد من التساؤلات حول طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم تصميم نموذج فرضي تفرعت عنه فرضيتان رئيسيتان، خضعتا لاختبارات إحصائية متعددة، مع اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توصيف المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة. وتمثل مجتمع البحث بجميع المديرين العاملين في شركة كورك للاتصالات في إقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم (150) مديراً، وبناءً على ذلك تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في تحديد العينة. وقد وزعت الاستبانات عليهم، وتم استرجاع (127) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة استجابة بلغت (84.7%). وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. 26). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها وجود علاقات ارتباط وتاثير معنوية موجبة بين متغيري الدراسة على المستويين الكلي والجزئي، كما أوصى البحث بضرورة استثمار قوة العلاقة بين المتغيرين وتوجيهها بما يخدم شركة كورك للاتصالات محل الدراسة.

¹ ممثل من أطروحة دكتوراه: القيادة الذكية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والابتكار في وسائل الاتصال وأساليب الإدارة، الأمر الذي وضع المنظمات أمام تحديات متزايدة : (Gibson and Birkinshaw, 2004) (212) وتعد شركة كورك للاتصالات من أبرز الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في إقليم كردستان العراق، إذ تعمل في سوق يتميز بشدة المنافسة ويعتمد بدرجة كبيرة على التحديث المستمر للخدمات والتقنيات. وتواجه الشركة جملة من التحديات تتمثل في المحافظة على حصتها السوقية، والارتقاء بجودة خدماتها، وتعزيز كفاءة مواردها البشرية، في ظل التطور التكنولوجي السريع والتغير المستمر في متطلبات الزبائن، مما يجعل تحقيق البراعة التنظيمية هدفاً استراتيجياً ضرورياً لضمان الاستمرارية والتفوق في بيئة عمل متغيرة.

وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، إلى جانب التمتع بدرجة عالية من المرونة التنظيمية. ويتطلب الوصول إلى هذا المستوى من البراعة تبني أنماط قيادية حديثة تتسم بالقدرة على التكيف والتجديد المستمر (عباس ، 2018 : 391). وفي ظل هذه التحولات برز مفهوم القيادة الذكية كمدخل معاصر يجمع بين أبعاد الذكاء العاطفي والمعرفي والتكنولوجي، بما يمكن القادة من إدارة منظماتهم بمرونة وابتكار في بيئات معقدة وديناميكية. وتكمن أهمية القيادة الذكية في قدرتها على توظيف الموارد البشرية والتقنية بصورة متوازنة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات، ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية .

تأسيساً على ما سبق تضمن البحث اربعة محاور، حيث يتناول المبحث الأول الأطار العام للبحث ومنهجيته فيما يشتمل المحور الثاني على الجانب النظري ويتضمن المحور الثالث الجانب الميداني ويختتم البحث بالمحور الرابع ويشتمل على الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته .

أولاً: مشكلة البحث.

تواجه المنظمات العاملة في بيئات الأعمال المعاصرة، ولاسيما في إقليم كردستان العراق، تحديات متعددة ناتجة عن التقلبات السياسية والاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى ضغوط السوق وحدّة المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التكيف المستمر. ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحديات والتغيرات، مما يستلزم وجود قيادات ذكية تمتلك قدرات معرفية وذهنية عالية تمكنها من إدارة هذه التحديات بكفاءة وتحقيق البراعة التنظيمية (Zaccaro et al, 2004 : 112).

وتنبثق مشكلة البحث من محدودية الوعي بمفاهيم القيادة الذكية وآليات توظيفها داخل المنظمات، ولاسيما فيما يتعلق بدورها في استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل. وعلى الرغم مما تشير إليه الأدبيات الإدارية من الدور الفاعل للقيادة الذكية في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتحديات ومواجهة التهديدات، إلا أن هذا الدور ما يزال بحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة في البيئة العراقية، وبخاصة في الشركات الكبرى مثل شركة كورك للاتصالات. وانطلاقاً مما تقدم، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل عن مدى قدرة القيادة الذكية في شركة كورك للاتصالات على الإسهام في تحقيق البراعة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين فيها.

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:

- أ. مدى توافر أبعاد القيادة الذكية لدى القيادات في شركة كورك للاتصالات؟
- ب. ما مستوى توافر البراعة التنظيمية في الشركة من وجهة نظر المديرين؟
- ت. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الذكية والبراعة التنظيمية في الشركة؟

ثانياً: أهمية البحث.

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع القيادة الذكية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر والذي بدء يثير اهتمام الباحثين والدارسين في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعرضت

أفكاراً متعددة حولها ودورها في تطوير وتحسين البراعة التنظيمية، وتكمن أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

أ. الأهمية الأكاديمية:

1. تنبثق الأهمية العلمية للبحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر والادب الإداري.
2. تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
3. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

ب. الأهمية الميدانية:

1. تزويد شركة كورك للاتصالات في إقليم كردستان العراق ببيانات واقعية تعكس مستوى توافر متغيري الدراسة محل البحث.
2. إطلاع شركة كورك للاتصالات على مدى تبني مديريها لأبعاد القيادة الذكية، وبيان مستوى إسهام هذه الأبعاد في تعزيز البراعة التنظيمية.
3. الاستفادة من طبيعة العلاقات الارتباط والتأثير القائمة بين متغيرات البحث بما يسهم في تحسين الصورة الإيجابية لشركة كورك للاتصالات.
4. تتبع الأهمية الميدانية للبحث من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مع الأمل في أن تسهم هذه الدراسة إسهاماً فعالاً في تزويد شركة كورك للاتصالات بمعطيات علمية وعملية مستندة إلى تساؤلات البحث وفرضياته.

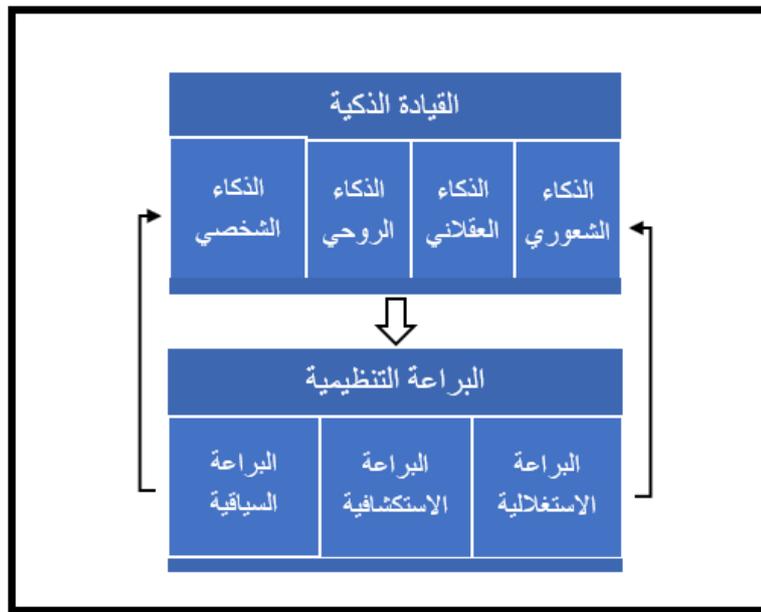
ثالثاً: أهداف البحث .

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. تشخيص مستوى توافر أبعاد القيادة الذكية لدى القيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات من وجهة نظر المديرين.
2. تحديد مستوى توافر البراعة التنظيمية في شركة كورك للاتصالات من وجهة نظر المديرين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية والبراعة التنظيمية في شركة كورك للاتصالات.
4. قياس أثر أبعاد القيادة الذكية في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة كورك للاتصالات.
5. تقديم نتائج وتوصيات تسهم في تعزيز تبني القيادة الذكية بما يدعم تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث وفرضياته.

تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي ولتقديم صورة شاملة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الاجمالية والتحقق من إمكانية قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية ولكي يكون متجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها، تم تصميم مخطط فرضي وكما هو موضح في الشكل (1)



المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

وانبثق عن المخطط الفرضي للبحث الفرضيين الآتيتين:
 الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي.
 الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي
خامساً: منهج البحث.

أعتمد البحث في إختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير بين متغيري البحث، لأنها تركز على استطلاع وتحليل آراء المستجيبين في الشركة قيد البحث حيث يتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية أذ يتم إقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الذكية.

1 - مفهوم القيادة الذكية.

تمثل القيادة الذكية تطوراً طبيعياً لمفهوم القيادة، حيث تجمع بين الاعتبارات التقنية، العقلية، والوجدانية. هذا النوع من القيادة يتطلب قدرات على التفكير الاستراتيجي، التعاطف، المرونة، والاستجابة الذكية للتحديات الحديثة. حيث شهد مفهوم القيادة الذكية تطوراً ملحوظاً عبر العقود متأثراً بالتغيرات في الفكر الإداري والنفسي والاجتماعي، وكذلك بالتطورات التقنية والتحولات في بيئة العمل. فقد انتقل التركيز من الصفات الشخصية التقليدية للقائد إلى فهم أوسع وأكثر شمولاً، يأخذ بعين الاعتبار الذكاء بأنواعه المختلفة كعنصر أساسي في فعالية القيادة. وبهذا، بدأت البحوث العلمية تتناول القيادة الذكية كمفهوم مستقل يتقاطع فيه الذكاء المعرفي والعاطفي والاجتماعي والاستراتيجي، مع قدرات التكيف والتأثير في البيئات التنظيمية المعقدة. وأشار إليها (Matone, 2017: 82) بأنها عملية إختيار كيفية التعامل مع الموظفين من أجل إلهامهم لتحقيق الأهداف. أما (المجالى، 2019: 11) فقد وصف القيادة الذكية بأنها نمط مثالي للقيادة الإبداعية، يتميز بعلاقات ارتباطية وتشاركية تهدف إلى إيجاد حلول ذكية تشاركية، من خلال استخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف، مما ينعكس على المشاريع التنموية والسلوك المجتمعي المرتكز على المعرفة والابتكار. في السياق ذاته، عرّفها (عبد الله، 2020: 6) بأنها القدرة على التفكير والتصرف والتنبؤ بالمستقبل، إلى جانب تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والتكيف مع المتغيرات لضمان بقاء المنظمة وزيادة رفايتها وتقليل آثار الجمود التنظيمي.

أما (Haber & Guramatunhu , 2020: 163) فقد وصفا القيادة الذكية بأنها عملية ديناميكية تشمل الأفراد والمجموعات وسياق العمل، وتقوم على السعي لفهم البيئات والمواقف غير المعروفة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، مما يجعلها إطاراً مناسباً للتعلم المتكامل. وأكد (Iannotta et al , 2020 : 8) بأن القيادة الذكية تمثل سلوكاً طبيعياً يظهر في بيئات الأعمال لتحفيز التغيير وابتكار رؤى جديدة للعمل، والاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الفاعلية التنظيمية، في ظل قيم مثل الثقة وخفة الحركة والاستقلالية، مما يحقق توافقاً بين التصرفات الأخلاقية والرؤية المستقبلية. ويتفق مع هذا الطرح (الطار وأخرون، 2020: 86) حيث أشاروا إلى أن القيادة الذكية أسلوب يقوم على الفهم المشترك بين القائد والمؤسسين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتبني استراتيجيات جديدة للتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة التحديات بكفاءة. وقد قدم (واحد، 2021: 230) تعريفاً لها باعتبارها ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر بهدف تحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة من خلال تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة. أما (عزارة، 2022: 14) فقد بين أن القيادة الذكية هي مزيج من الذكاء والسمات القيادية كالإبداع والحس القيادي، والرؤية المستقبلية لصياغة استراتيجيات متقدمة، إلى جانب البحث عن شراكات استراتيجية وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف في ظل التحديات.

ومن منظور اجتماعي، اعتبرها (الحدراوي وحونف، 2023: 161) بأنها موهبة اجتماعية يمتلكها المدير للحصول على أفضل أداء ممكن من الآخرين. فيما وصفها (غضاب وجاسم، 2024: 412) بأنها قدرة مرنة تميز الإدارة الناجحة في تحقيق الأهداف في الظروف العادية أو في أوقات التحديات، ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية في وقت انشغال المنافسين بالتعامل مع الأزمات. ويرى (سلطان، 2025: 515) أن القيادة الذكية تمثل نمطاً من دمج المهارات الأساسية والقدرات الإبداعية لمعالجة المعلومات واتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى، بما يعزز من جودة الخدمات ويحل المشكلات، ويستثمر الطاقات البشرية بأعلى كفاءة.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للقيادة الذكية بكونها القدرة التي يمتلكها القائد على توظيف المهارات الاستراتيجية والمعرفية والرقمية من أجل توجيه الأفراد والمنظمة نحو تحقيق الأهداف بفعالية، عبر اتخاذ قرارات مرنة ومبنية على تحليل عميق للبيئة، واستشراف المستقبل، وتحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة في سبيل تحقيق التعافي الاستراتيجي.

2 - أهمية القيادة الذكية.

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، بات لزاماً على المنظمات اعتماد أنماط قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وبأتي مفهوم القيادة الذكية في صدارة هذه الأنماط الحديثة، حيث يجمع بين الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي في إدارة الموارد البشرية والعملية التنظيمية. إن هذا النوع من القيادة يتجاوز المفهوم التقليدي للسلطة إلى نموذج قيادي تشاركي يستند إلى البيانات، ويعتمد على الإلهام والتحفيز وبناء العلاقات لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام. حيث بين (حسوني و الشمري، 2019 : 415) أن القيادة الذكية تؤثر في نوعية الخدمات المقدمة، وتعزز بيئة التعلم المستمر، كما تدعم الرقابة والتدقيق وتحقيق أهداف التعليم والتنمية المجتمعية. ومن منظور (النعمي، 2021 : 2) فإن القيادة الذكية تُعد ضرورة إدارية أساسية لما لها من دور في تحسين الأداء على المستويين الآني والمستقبلي. وبين (الخفاجي، 2021 : 18) أن قيمة القيادة الذكية تكمن في قدرتها على التنبؤ بالصراعات، وتخفيفها، وتعزيز الثقة، وتحقيق التناغم في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. وأوضح (كريم وعويد، 2021 : 68) أن القيادة الذكية تمثل النمط القيادي المعتمد داخل المنظمات، والذي يضطلع بمسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة. ولتحقيق قرارات فعالة داخل المنظمة، لا بد من إشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، حيث يُعد بناء الثقة من خلال هذه المشاركة عاملاً أساسياً في تحقيق الفائدة للمنظمة. وختم (سعيد وسلطان، 2022 : 125) بالتأكيد على أن القيادة الذكية تهدف إلى تحسين حياة الأفراد والمجتمعات من خلال التركيز على التأثيرات الإيجابية المستدامة.

يُظهر للباحثين من خلال الاستعراض الزمني للمصادر أن القيادة الذكية لم تعد خياراً بل ضرورة في بيئات العمل الحديثة والمعقدة. وقد تبلورت أهمية هذا النمط القيادي في قدرته على التعامل مع التحديات المتنوعة من خلال تمكين الأفراد، وتفعيل المشاركة، والتحفيز، واتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات والمعرفة.

3 - أبعاد القيادة الذكية.

تم الاعتماد في هذا البحث على الأبعاد الذي تم تناولها في دراسة كل من (Daderman et al , 2013) و (واحد، 2021) و (حسن، 2023 : 23)، لكونها أكثر الأبعاد شيوعاً وإستخداماً وكذلك لملائمتها مع طبيعة العمل في الميدان المبحوث، ويتجسد الأبعاد بالآتي :

أ - الذكاء الشعوري: يركّز الذكاء الشعوري أو بما يسمى بالذكاء العاطفي على قدرة القائد في الوعي الذاتي، إدارة العواطف، فهم مشاعر الآخرين، وبناء علاقات فعّالة (Kerstetter , 2018 : 120) ويؤكد (السعدي، 2023 : 82) على اعتبار الذكاء العاطفي عاملاً قوياً في تحقيق القيادة الذكية، إذ يساعد القائد على تحفيز الموظفين، على إدارة الصراع، واتخاذ القرارات العاطفية العقلانية. ويشير (Miao et al , 2018 : 679) إلى أن الذكاء الشعوري يتمثل بالقدرة على

التصور بدقة والتقييم، والتعبير عن المشاعر فضلاً عن القدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية مع امكانية تنظيم العواطف وتعزيز النمو العاطفي والفكري. ويوضح (الطار و آخرون، 2020: 85) بأن الذكاء الشعوري تعبير عن فهم وضبط الذات فضلاً عن الفهم الاجتماعي الذي يساعد على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين و إدارة العلاقات وتحفيز الآخرين لانجاز المهام بكفاءة. ويرى (الكرعاوي، 2016: 30) بأن القائد ذو الذكاء الشعوري يكون أكثر ولاءً والتزاماً اتجاه المنظمة ولديه القدرة على استخدام ذكائه في تحسين ورفع مستوى اتخاذه قراراته .

ب - الذكاء العقلاني: ينطوي هذا البعد على قدرات التفكير التحليلي وحل المشكلات واتخاذ القرارات المنطقية، والتخطيط ويسمى أيضاً بالذكاء الإدراكي أو الذكاء الشخصي (Kerstetter, 2018 : 59) ويؤكد (صبيحة، 2014: 94) على أن ذكاء القائد يقود الأداء عندما تكون البيئة غير متوترة، بينما الخبرة تفوز في الظروف المجهدة، وعلى وفق نظرية التجربة العقلانية الشخصية فإن الأفراد يعتمدون على نظامين عقلايين وتجريبيين والتفضيل لكل منهما يؤثر على أسلوب القيادة وفعالية اتخاذ القرار . وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الذكاء العقلاني يعد بعداً مركزياً في القيادة الذكية، ويؤثر بشكل كبير على جودة صنع القرارات والرؤية الاستراتيجية للقيادة . ويرى (الطار و آخرون، 2020: 89) بأن الذكاء العقلاني دلالة على القدرات التي يمتلكها القائد والتي بالإمكان وتحسينها تطويرها و أدامتها من خلال عمليات التعلم من المواقف التي يمر به القائد، فضلاً عما يكتسبه.

ج - الذكاء الروحي : يعد الذكاء الروحي من المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم النفسية، وله تأثير كبير في كافة مجالات الحياة والمنظمات مما يستوجب دراسته دراسة علمية مكثفة، تعد نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنز المصدر الأساسي لظهور الذكاء الروحي . (Danah , 2012 : 15) بين (West , 2004 : 69) بأن الذكاء الروحي يعتبر أداة مفيدة للصحة النفسية للقادة والعاملين على حد سواء. فيما أكد (Tamannaefar , 2019 : 93) إن الذكاء الروحي للقادة يؤثر على حياة العاملين و قراراتهم وممارساتهم الوظيفية فضلاً عن حياتهم الشخصية، كما يجعلهم أكثر دراية بالمسائل القانونية والاخلاقية. و وضح (Sultan et al , 2017 : 611) في دراستهم بأهمية الذكاء الروحي للقادة ودوره في تطوير العلاقات مع العاملين ومساهمته في بناء شخصياتهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

د - الذكاء الشخصي. يُعد الذكاء الشخصي عنصراً محورياً في مفهوم القيادة الذكية، ويُعرف بأنه القدرة على فهم الشخصية، شخصية الذات والآخرين واستخدام هذه المعرفة لتعزيز التفكير والتخطيط وتحسين التجارب الحياتية، حيث يرى (Mayer et al , 2010: 138) أن هذا الذكاء يتجلى لدى القادة ذوي الذكاء المرتفع ويرتكز اهتمامهم على خصائص شخصياتهم وشخصيات الآخرين، واعتمادهم على هذا الفهم في تحفيز الذات والتواصل بصدق، مما يساهم في تحقيق فعالية قيادية أعلى . يتوافق هذا المفهوم مع (Mayer , 2014:143) الذي يرى في الذكاء الشخصي قدرة الشخص على فهم ذاته ومن ثم فهم من حوله بشكل أفضل، مما يُعد من العناصر الأساسية للقائد الفعال. ويُعزز هذا المعنى التطور النظري الذي يؤكد أن الذكاء ليس مقتصرًا على القدرات العقلية أو العاطفية فقط، بل يتعداه إلى الفهم العميق للشخص وخصائصه، وهي ميزة تميز القيادة الذكية بصفة خاصة. في الدراسات العربية هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الذكاء الشخصي مباشرة، إلا أن الأدبيات المتعلقة بقيادة الذكاء تُبرز أبعاداً مشابهة مثل الذكاء الشعوري، والعقلاني، والروحي، والتي تُلم بجوانب الشخصية والوعي الذاتي بما يتقاطع مع مفهوم الذكاء الشخصي. حيث أشار (حسوني والشمري، 2022: 55) بأبعاد الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي في بحث حول القيادة الذكية وأدائها للأزمات، بينما أكد كل من (عبد الرحمن و علي، 2023: 390) إلى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز إدارة المواهب ما يشير إلى وجود فهم ضمني لأبعاد القيادة المرتبطة بالذكاء الشخصي. وأوضح (كريم و عويد، 2021: 68) أن القيادة الذكية تمثل النمط القيادي المعتمد داخل المنظمات، والذي يضطلع بمسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة. ولتحقيق قرارات فعالة داخل المنظمة، لا بد من إشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، حيث يُعد بناء الثقة من خلال هذه المشاركة عاملاً أساسياً في تحقيق الفائدة للمنظمة. وختم (سعيد وسلطان، 2022: 125) بالتأكيد على أن القيادة الذكية تهدف إلى تحسين حياة الأفراد والمجتمعات من خلال التركيز على التأثيرات الإيجابية المستدامة.

يُظهر للباحثين من خلال الاستعراض الزمني للمصادر أن القيادة الذكية لم تعد خياراً بل ضرورة في بيئات العمل الحديثة والمعقدة. وقد تبلورت أهمية هذا النمط القيادي في قدرته على التعامل مع التحديات المتنوعة من خلال تمكين الأفراد، وتفعيل المشاركة، والتحفيز، واتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات والمعرفة.

ثانياً: البراعة التنظيمية .

أ - مفهوم البراعة التنظيمية.

برز مفهوم البراعة التنظيمية، بوصفه إطاراً نظرياً وعملياً يساعد المنظمات على إدارة التحديات المتضادة بشكل متوازن، ويمنحها القدرة على التكيف والتجديد المستمر دون أن تفقد فعاليتها التشغيلية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقود الماضية، مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات ونماذج تفسيرية له، تختلف باختلاف وجهات

النظر البحثية والمنهجيات التحليلية المستخدمة . إذ أشار (Simsek et al, 2009: 865) إلى البراعة التنظيمية بأنها القدرة على القيادة بأفعال مختلفة وتنافسية في كثير من الأحيان وفي الوقت نفسه .وقدم كل من (البغدادي والجبوري ، 2015:48) مفهوماً موسعاً للبراعة التنظيمية حيث اعتبرها كأساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمناجعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي، والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية .

في حين فسر (حسين والعاني ، 2018 : 279) البراعة التنظيمية بكونها القدرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية كإكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية .

و أشار (Alshaer,2020:4) إلى البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التوفيق بين متطلبات متناقضة تتمثل في الاستكشاف ، أي الابتكار والتجريب والبحث عن معارف جديدة، والاستغلال أي الكفاءة، التحسين، وتطبيق المعارف الحالية. ويُعد هذا التوازن مقياساً مرجعياً لمرونة المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنضجها الإداري وقدرتها على التكيف مع البيئات الدينامية.

وأكد (حسني، 2022:4) على انها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بشكل فعال في بيئة سريعة التغير مع الموازنة بين قدرات الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت تعني البراعة.

وفي نفس السياق قدم (Da'as,2022:3) مفهوماً للبراعة التنظيمية بعدها القدرة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، والمواءمة بين الدور القيادي في تنظيم المشاريع والأدوار القيادية الإدارية.

ويُعرف الباحثون البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها القدرة التنظيمية لشركة كورك تليكوم على تحقيق التوازن والتكامل بين أنشطة الاستكشاف (الابتكار والتجريب) وأنشطة الاستغلال (التحسين والتنفيذ)، من خلال هياكل وسياسات وإجراءات مرنة، بما يُسهم في تعزيز قدرتها على التكيف .

ب - أهمية البراعة التنظيمية.

تبرز أهمية البراعة التنظيمية من خلال تمكين المنظمة من التعامل بكفاءة مع بيئات السوق المتطورة التي تتطلب تحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار التدريجي، وهي متطلبات أساسية لمسار الاستثمار، وفي الوقت ذاته تتيح لها استكشاف أسواق وفرص جديدة من خلال التركيز على التجريب والمرونة، وهو جوهر مسار الاستكشاف . وتؤكد الدراسات أن البراعة التنظيمية لا تقتصر على كونها مفهوماً أكاديمياً، بل تُعد إطاراً عملياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات الإدارة الحديثة، خاصة في ظل التغيرات البيئية الحادة وسرعة التغير التكنولوجي والتنافس العالمي.

ويشير الباحثون مثل (Pertusa & Molina, 2018:48) إلى أن البراعة التنظيمية تتيح للمنظمات تخصيص وتوزيع الموارد بشكل ذكي وفعال بين المسارين، بما يتوافق مع متطلبات السوق ويلبي احتياجات الزبائن المتغيرة. كما أشار (Yigit, 2013:60) إلى دور البراعة في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتعلم المستمر، مما يدعم تطوير قدرات تنافسية قائمة على المعرفة والخدمات المتميزة مثل تقديم الاستشارات، وهو ما يولد قيمة مضافة فريدة.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية تُعد عنصراً محورياً في تحقيق الأداء المتفوق والتميز الاستراتيجي، مثل دراسة (عطا، 2021: 353) التي أثبتت وجود علاقة قوية بين البراعة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية للمنظمة، من خلال استثمار المعارف القائمة واكتشاف معارف جديدة .

كما أبرزت دراسات (أبو رحمة، 2021: 483) و(القرني، 2020: 397) و(عامر، 2020:239) أهمية البراعة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي والتميز وتحقيق ميزة تنافسية واضحة.

ج - إبعاد البراعة التنظيمية.

بناءً على مراجعة الأدبيات الحديثة ذات الصلة بطبيعة بيئة الأعمال في الأسواق الدينامية مثل دراسات (García , 2018) ، (García , 2017) ، (Przybylskia et al, 2019) ، (Raisch & Birkinsha,2008) ، (Schuller,2019;13) و (محمد ، 2021) .

تم الاعتماد على الآتي كأبعاد للبراعة التنظيمية:

أ - البراعة الاستكشافية .

يُعد مفهوم الاستكشاف (Exploration) بعداً أساسياً في إطار البراعة التنظيمية، وقد قدّمه لأول مرة “مارش (March, 1991) ضمن الثنائية المفاهيمية “الاستكشاف والاستغلال”، حيث أشار إلى أنهما يمثلان طرفي نقيض في سلسلة متصلة من الأنشطة التنظيمية.

ويتضمن الاستكشاف أنشطة البحث، التنوع، المخاطرة، التجريب، الابتكار، المرونة، والمغامرة، وهي جميعها تهدف إلى توليد معرفة جديدة وتطوير قدرات مستقبلية (Kobayashi & Takemura, 2020:52).

وتُسهم هذه الأنشطة في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد مخزونها المعرفي باستمرار (Jansen,2005:1) إذ ترتبط غالباً بالمعرفة الجديدة والتجريب خارج الحدود التشغيلية القائمة (Anzenbacher & Wagner, 2020:3) كما يُنظر إلى الاستكشاف على أنه أداة تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المستقبلية من خلال استثمار قدراتها الإبداعية والابتكارية (Katou et al,2020:1).

ووفقاً لـ (Gurlek, 2020:6) يُعد الاستكشاف استراتيجياً تمكن المنظمات من تطوير أفكار ومنتجات وعمليات جديدة، من خلال التركيز على المرونة والتجريب والتفكير غير التقليدي. وغالباً ما يرتبط بعمليات اللامركزية (Balarezo & Nielsen, 2020:1) ويُعتبر محفزاً للابتكار الجذري الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في المدى البعيد (Dranev et al., 2020:2).

ب - البراعة الاستغلالية. تُعد البراعة الاستغلالية (Exploitation Ambidexterity) بُعداً مكملاً للبراعة الاستكشافية، وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للمعرفة والموارد الحالية بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق مكاسب سريعة. ويُعتبر الاستغلال إلى جانب الاستكشاف قوة متعارضة ومتكاملة في آن واحد، ومن الأبعاد الجوهرية لنجاح المنظمات في البيئات الديناميكية (Ubeda-Garcia et al., 2020:1).

يُركز الاستغلال على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بفعالية، من خلال تحسين العمليات القائمة، وتقليل المخاطر، وتعزيز كفاءة الإنتاج وجودته (Katou et al., 2020:1).

ويتجسد جوهر هذا البُعد في تحسين وتطوير المنتجات والخدمات والإجراءات القائمة عبر صفق المهارات، وانتقاء البدائل الأمثل، وزيادة الكفاءة التكنولوجية (Anzenbacher & Wagner, 2020 : 3) و (Stelzl et al, 2020: 3). يُسهم هذا النمط من البراعة في دعم التعلم التنظيمي، من خلال استثمار المعرفة المتراكمة وتطبيقها في تطوير حلول تكنولوجية مستهدفة تعزز من أداء الأسواق الحالية وتزيد من رضا العملاء (Lind & Aberg, 2020:10) و (Gurlek, 2020:6)، كما تُسهم أنشطة الاستغلال في تحقيق الابتكار التدريجي وتحسين القدرة التنافسية عبر التكيف مع البيئة التشغيلية السائدة، مع الاعتماد على منهجيات أكثر تنظيماً وتحكماً (Dranev et al, 2020:2).

ج - البراعة السياقية تُعد البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity) أحد المفاهيم المحورية في أدبيات البراعة التنظيمية، وقد طُوّر هذا المفهوم من قبل (Gibson & Birkinshaw, 2004) ليصف قدرة الأفراد داخل وحدة العمل الواحدة على التوفيق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن، اعتماداً على السياق التنظيمي المحيط بهم، دون الحاجة إلى فصل هيكلي بين هذه الأنشطة.

تقوم البراعة السياقية على فرضية أن البيئة التنظيمية بما تتضمنه من أنظمة، عمليات، ومعتقدات تُشكّل سلوك الأفراد، وتُمكنهم من اتخاذ قرارات مستقلة بشأن كيفية توزيع وقتهم وجهودهم بين أنشطة الاستغلال (التي تركز على الكفاءة والتحسين) وأنشطة الاستكشاف (التي تركز على الابتكار والتجريب)، (Gschwantner & Hiebl, 2016:274). وتُعتبر هذه المقاربة فعالة لأنها تعتمد على مساهمة كل موظف في الأنشطة المتضادة داخل مهامه اليومية، من خلال عمليات تنسم باللامركزية والتفاعلية من أسفل إلى أعلى (Boukamel & Emery, 2017:6).

المحور الثالث: الجانب الميداني.

أولاً : وصف مجتمع البحث وعينته.

تمثل مجتمع البحث بكافة المديرين العاملين في شركة كورك تليكوم للاتصالات في إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم نحو (150) مديراً موزعين على المستويات الإدارية المختلفة وفي محافظات الاقليم المختلفة (اربيل والسليمانية ودهوك)، وذلك حسب المعلومات التي حصل عليها الباحث من المقر الرئيسي في الشركة. ويُعد هذا المجتمع مناسب للبحث لكونه يمثل الفئة القيادية المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهي الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوعات الدراسة الحالية وهي القيادة الذكية والبراعة التنظيمية. واعتمد الباحثون في تحديد عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، الأمر الذي من شأنه تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها، مع مراعاة تمثيل المستويات الإدارية المختلفة في الشركة. وقام الباحثون بتوزيع الاستبيان على مجمل المجتمع (150) وتم استرجاع (127) استبانة من أصل (150)، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي (84.7%).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث.

أ - وصف أبعاد القيادة الذكية

1. وصف بُعد الذكاء الشعوري: سجلت الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد الذكاء الشعوري (3.86) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد الذكاء الشعوري من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.837)، والأهمية النسبية العام لبُعد الذكاء الشعوري (77.2%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (11.683) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للأختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء الشعوري والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05) وأتجهت إجابات العينة للعبارة الثانية (X2) والتي ينص على (تشجع إدارة الشركة الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.774)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (78.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (13.642). في المقابل، احتلت العبارة الخامسة (X5) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (تسعى إدارة الشركة نحو تحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين) وقد اتجهت اجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.923)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (75.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (9.618).

الجدول (2) المقاييس الاحصائية لعبارات بُعد الذكاء الشعوري

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	78.2	.000	13.419	.760	3.91	X1
1	جيد	78.8	.000	13.642	.774	3.94	X2
3	جيد	76.8	.000	11.182	.849	3.84	X3
4	جيد	76.6	.000	10.555	.883	3.83	X4
5	جيد	75.8	.000	9.618	.923	3.79	X5
-	جيد	77.2	.000	11.683	.837	3.86	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) T tabulated = 126, N=127 (الجدولية) = 1.979

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء العقلاني :

سجلت الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد الذكاء العقلاني (3.86) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد الذكاء العقلاني من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.801)، والأهمية النسبية العام لبُعد الذكاء العقلاني (77.2%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (12.133) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للأختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء العقلاني والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05). وأتجهت إجابات العينة للعبارة العاشرة (X10) والتي ينص على (تحرص إدارة الشركة على وضع إجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فعالة) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.718)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (78.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (14.222). في المقابل، احتلت العبارة السابعة (X7) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (تتبنى إدارة الشركة أساليب تحليلية ممنهجة عند صياغة خططها الاستراتيجية لضمان كفاءة التنفيذ) وقد اتجهت اجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.861)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (76.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (10.612).

الجدول (3) المقاييس الاحصائية لعبارات بُعد الذكاء العقلائي

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	78.0	.000	12.565	.805	3.90	X6
5	جيد	76.2	.000	10.612	.861	3.81	X7
4	جيد	76.6	.000	11.398	.817	3.83	X8
3	جيد	77.0	.000	11.868	.807	3.85	X9
1	جيد	78.2	.000	14.222	.718	3.91	X10
-	جيد	77.2	.000	12.133	.801	3.86	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127							

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

3. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء الروحي :

سجلت الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد الذكاء الروحي (3.95) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد الذكاء الروحي من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (891.)، والأهمية النسبية العام لبُعد الذكاء الروحي (79.0%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (12.163) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df=127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء الروحي والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

وأنتجت إجابات العينة للعبارة الحادية عشر (X11) والتي ينص على (تحرص إدارة الشركة على الالتزام بالقيم الإنسانية في العلاقات مع الموظفين) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (880.)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (81.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (13.618). في المقابل، احتلت العبارة الثالثة عشر (X13) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (يظهر المديرون الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف) وقد أنتجت اجابات المديرين نحو الاتفاق بمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (971.)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (76.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (9.503).

الجدول (4) المقاييس الاحصائية لعبارات بُعد الذكاء الروحي

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	81.2	.000	13.618	.880	4.06	X11
4	جيد	78.4	.000	11.471	.905	3.92	X12
5	جيد	76.4	.000	9.503	.971	3.82	X13
2	جيد	80.2	.000	11.994	.947	4.01	X14
3	جيد	79.0	.000	14.232	.754	3.95	X15
-	جيد	79.0	.000	12.163	.891	3.95	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127							

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

4. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء الشخصي :

سجلت الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد الذكاء الشخصي (4.10) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد الذكاء الشخصي من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (765.)، والأهمية النسبية العام لبُعد الذكاء الشخصي (82.0%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (16.518) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية

(df= 127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء الشخصي والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05).
 وأتجهت إجابات العينة للعبارة التاسعة عشر (X19) والتي ينص على (اشجع على ترسيخ أخلاقيات التعامل المهني، مستنداً إلى قيم المجتمع وفلسفته وثقافته التنظيمية) نحو الاتفاق بمستوى جيد جداً وجاء في الترتيب الأول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (647.)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (84.0%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (20.997). في المقابل، احتلت العبارة السابعة عشر (X13) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (اتمتع باستقلالية فكرية عالية، وخصص وقتاً للتأمل والتحليل المنهجي في القضايا العملية لتحقيق قرارات استراتيجية فعّالة) وقد اتجهت اجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (840.)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (78.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (12.151).

الجدول (5) المقاييس الاحصائية لعبارات بُعد الذكاء الشخصي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	قوة الاجابة	الترتيب
X16	4.08	.822	14.783	.000	81.6	جيد	4
X17	3.91	.840	12.151	.000	78.2	جيد	5
X18	4.15	.735	17.615	.000	83.0	جيد	3
X19	4.20	.647	20.997	.000	84.0	جيد جداً	1
X20	4.18	.781	17.045	.000	83.6	جيد	2
المجموع	4.10	.765	16.518	.000	82.0	جيد	-

Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

ب - وصف أبعاد البراعة التنظيمية .

1. وصف و تشخيص عبارات بُعد البراعة الاستكشافية :
 بلغ الوسط الحسابي العام للعبارة الخمسة لبعُد البراعة الاستكشافية (3.82) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارة الخمسة لبعُد البراعة الاستكشافية من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (799.)، والأهمية النسبية العام لبعُد البراعة الاستكشافية (76.4%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (11.583) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للأختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df= 127) ، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد البراعة الاستكشافية والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05).
 وأتجهت إجابات العينة للعبارة الثالثة (Y3) والتي ينص على (تعديل ادارة الشركة أهدافها بشكل دوري وتعديل جدول أعمالها وفقاً للظروف التي تواجهها) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الأول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (770.)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (77.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (12.675). في المقابل، احتلت العبارة الأولى (Y1) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (تسعادارة الشركة إلى الاستفادة من التغيرات في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص الجديدة) وقد اتجهت اجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (816.)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (75.0%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (10.328).

جدول (6) وصف بُعد البراعة الاستكشافية

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	جيد	75.0	.000	10.328	.816	3.75	Z1
4	جيد	76.0	.000	10.951	.827	3.80	Z2
1	جيد	77.4	.000	12.675	.770	3.87	Z3
2	جيد	77.2	.000	12.844	.753	3.86	Z4
3	جيد	76.4	.000	11.117	.830	3.82	Z5
-	جيد	76.4	.000	11.583	.799	3.82	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 126, N=127, T tabulated (الجدولية)= 1.979							

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2. وصف وتشخيص عبارات بُعد البراعة الاستغالية :

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد البراعة الاستغالية (3.86) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد البراعة الاستغالية من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (829)، والأهمية النسبية العام لبُعد البراعة الاستغالية (77.2%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (11.664) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُعد البراعة الاستغالية والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الإدارية والبالغة (0.05).

وأنجحت إجابات العينة للعبارة السابعة (Y7) والتي ينص على (تحرص ادارة الشركة على استغلال امكاناتها المتوفرة في تحسين أداء الموظفين) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (807.)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (79.6%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (13.752). في المقابل، احتلت العبارة التاسعة (Y9) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (تحاول ادارة الشركة التركيز على توجيه كل قدراتها في استغلال الفرص المتوفرة دون تشتيتها في البحث عن الفرص المحتملة) وقد اتجعت اجابات المديرين نحو الاتفاق بمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (809.)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (74.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (10.313) .

جدول (7) وصف بُعد البراعة الاستغالية

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	79.2	.000	12.480	.867	3.96	Z6
1	جيد	79.6	.000	13.752	.807	3.98	Z7
3	جيد	76.4	.000	10.991	.840	3.82	Z8
5	جيد	74.8	.000	10.313	.809	3.74	Z9
4	جيد	75.8	.000	10.787	.823	3.79	Z10
-	جيد	77.2	.000	11.664	.829	3.86	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 126, N=127, T tabulated (الجدولية)= 1.979							

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

3. وصف وتشخيص عبارات بُعد البراعة السياقية :

بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات الخمسة لبُعد البراعة السياقية (3.84) وهي تقييم إيجابي من قبل المديرين في شركة كورك تليكوم ويقع ضمن النطاق الفرضي (4.19 - 3.40)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمسة لبُعد البراعة السياقية من قبل شركة كورك تليكوم للاتصالات المبحوثة. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (841)، والأهمية النسبية العام لبُعد البراعة السياقية (76.8%)، وبلغ القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (11.226) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغ (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.979)، عند درجة الحرية (df=

(127)، مع معنوية الدلالة الاحصائية لجميع عبارات بُد البراعة السياقية والبالغ (0.000) لكل عبارة وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي المقبولة في الدراسات الادارية والبالغة (0.05). واتجهت إجابات العينة للعبارة الحادية عشر (Y11) والتي ينص على (تشجع ادارة الشركة عاملها على تجربة أفكار وأساليب عمل جديدة حتى ضمن مهامهم اليومية) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاء في الترتيب الاول من حيث الممارسة حسب آراء المديرين، حيث سجل وسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (826.)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (78.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (12.456). في المقابل، احتلت العبارة الثانية عشر (Y12) الترتيب الأخير في اجابات عينة الدراسة والتي ينص على (يوجد توازن واضح في بيئة عمل الشركة بين التركيز على الكفاءة التشغيلية وتشجيع الابتكار) وقد اتجهت اجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد من حيث ممارسة مضمون العبارة، حيث سجل هذا العبارة وسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (811.)، وجاء بأهمية نسبية بلغ (75.2%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغ (10.611) .

جدول (8) وصف بُد البراعة السياقية

الترتيب	قوة الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	78.2	.000	12.456	.826	3.91	Z11
5	جيد	75.2	.000	10.611	.811	3.76	Z12
4	جيد	76.4	.000	10.420	.886	3.82	Z13
2	جيد	77.4	.000	11.528	.854	3.87	Z14
3	جيد	76.4	.000	11.117	.830	3.82	Z15
-	جيد	76.8	.000	11.226	.841	3.84	المجموع

Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 126, N=127, T tabulated (الجدولية) = 1.979

المصدر: من اعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي بأستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

أ - اختبار فرضيات الارتباط .

دللت نتائج الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية، بين المتغير المستقل القيادة الذكية والمتغير التابع البراعة التنظيمية على مستوى الكلي، وقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (860.***)، وسجلت قيمة كاي سكوير (Chi-square) المحسوبة قيمة معنوية بلغ (1260.489) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (124.342) عند درجة الحرية (552) ومستوى الدلالة المعنوية (000) الاقل من (05.) والمقبول في الدراسات الادارية. كما بلغ قيمة (CMIN/DF) (2.283) وهي أقل من قاعدة القبول (5)، وسجل قيمة RMSEA قيمة معنوية بلغ (077.) وهي أقل من قاعدة القبول (08.). تدل هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية معنوية وقوية الأهمية بين المتغير المستقل القيادة الذكية والمتغير التابع البراعة التنظيمية .

كما تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الاربعة لمتغير القيادة الذكية: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي) و البراعة التنظيمية حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والموجبة وكالتالي: الذكاء الشعوري (R = .696*)، الذكاء العقلاني (R = .837) وهي أقوى علاقات الارتباط مع المتغير التابع البراعة التنظيمية، الذكاء الروحي (R = .732)، الذكاء الشخصي (R = .681*)، وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغ (000.). مما يشير إلى انه كلما اهتمت شركة كورك تليكوم للاتصالات في إقليم كردستان/ العراق بابعاد القيادة الذكية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز مستويات البراعة التنظيمية .

كما تشير نتائج الجدول (9) بوجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين الأبعاد الاربعة لمتغير القيادة الذكية: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي) وابعاد البراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغالية، البراعة السياقية). وقد كان علاقة الارتباط بين بُد (الذكاء العقلاني) و بُد (البراعة الاستكشافية) من أقوى العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (R = .801*) في حين كان علاقة الارتباط بين بُد (الذكاء الشخصي) و بُد (البراعة السياقية) من اضعف العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (R = .574*). النتائج الأنفة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الكلي و الجزئي.

الجدول (9) قيم معامل الارتباط بين القيادة الذكية والبراعة التنظيمية

الذكاء الشخصي	الذكاء الروحي	الذكاء العقلاني	الذكاء الشعوري	القيادة الذكية	التفاصيل	
.681**	.732**	.837**	.696**	.860**	Pearson Correlation	البراعة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
127	127	127	127	127	N	
.651**	.621**	.801**	.623**	.785**	Pearson Correlation	البراعة الاستكشافية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
127	127	127	127	127	N	
.645**	.655**	.759**	.602**	.775**	Pearson Correlation	البراعة الاستغلالية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
127	127	127	127	127	N	
.574**	.732**	.738**	.685**	.799**	Pearson Correlation	البراعة السياقية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
127	127	127	127	127	N	

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

ب - اختبار فرضيات التأثير .

دللت نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل القيادة الذكية في المتغير التابع البراعة التنظيمية كما موضح في الجدول (10) حيث تبين وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في البراعة التنظيمية. أد سجل قيمة (F) المحسوبة (353.547)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.920)، مما يدل على معنوية تأثير القيادة الذكية في البراعة التنظيمية. فضلاً عن مقارنة قيم (t) المحسوبة والجدولية، عند درجات حرية (1, 125)، وذلك للتأكيد عن وجود التأثير المعنوي بين المتغيرين عند مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفرضي المقبول في الدراسات الادارية والبالغة (0.05).

كما يتضح بان هناك تأثير معنوي بين المتغيرين حسب مخرجات تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) حيث ان قيمة ثابت التأثير (B0) والبالغة (745.) يدل على أن هناك ظهوراً للبراعة التنظيمية من خلال أبعادها وبمقدارها (745.) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الذكية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة التنظيمية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة الذكية التي تستخدمها الشركة المبحوثة. وسجل مستوى المعنوية (Sig.) قيمة معنوية بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الثابت معنوي بشكل إحصائي. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (911.) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الذكية تؤدي في المتوسط إلى زيادة مقدارها (911.) في البراعة التنظيمية، مع ثبات العوامل الأخرى. وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الذكية في البراعة التنظيمية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.739$) مما يشير إلى أن (73.9%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز البراعة التنظيمية يعود الى وجود سلوكيات القيادة الذكية في الشركة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية (26.1%) إلى سلوكيات أخرى لم تتم تناولها في هذا البحث. كما دللت النتائج بأن لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي) تأثير معنوي وبمستويات مختلفة في البراعة التنظيمية وسجلت النتائج التالية:

1. الذكاء الشعوري: تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثير معنوي لبُعد الذكاء الشعوري في متغير البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (117.712) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (48.5%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، كما أن قيمة (b1) قد بلغت (0.615) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الشعوري بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.615)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.850) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.465) حتى لو كانت قيمة الذكاء الشعوري صفراً .

2. الذكاء العقلائي: تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثير معنوي لبُعد الذكاء العقلائي في متغير البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (292.956) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (70.1%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، كما أن قيمة (b₁) قد بلغت (0.781) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء العقلائي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.781)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (17.116) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (823.) حتى لو كانت قيمة الذكاء العقلائي صفراً .

3. الذكاء الروحي: تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثير معنوي لبُعد الذكاء الروحي في متغير البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (144.209) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (53.6%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، كما أن قيمة (b₁) قد بلغت (0.620) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الروحي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.620)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (12.009) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.388) حتى لو كانت قيمة الذكاء الروحي صفراً .

4. الذكاء الشخصي: تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثير معنوي لبُعد الذكاء الشخصي في متغير البراعة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (107.979) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (46.3%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، كما أن قيمة (b₁) قد بلغت (0.668) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الشخصي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.668)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.391) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود البراعة التنظيمية بمقدار (1.096) حتى لو كانت قيمة الذكاء الشخصي صفراً .

الجدول (10) تأثير القيادة الذكية في البراعة التنظيمية على المستوى الجزئي

البراعة التنظيمية				المتغير الوسيط
R ²	F	B ₁	الثابت- B ₀	ابعاد المتغير المستقل
.485	117.712 Sig.(0.000)**	.615 t(10.850) Sig.(0.000)**	1.465 t(6.587) Sig.(0.001)**	الذكاء الشعوري
.701	292.956 Sig.(0.000)**	.781 t(17.116) Sig.(0.000)**	.823 t(4.607) Sig.(0.000)**	الذكاء العقلائي
.536	144.209 Sig.(0.000)**	.620 t(12.009) Sig.(0.000)**	1.388 t(6.687) Sig.(0.000)**	الذكاء الروحي
.463	107.979 Sig.(0.000)**	.668 t(10.391) Sig.(0.000)**	1.096 t(4.106) Sig.(0.000)**	الذكاء الشخصي
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 125 ، P ≤ 0.05 ، N=127 قيمة (t) الجدولية = 1.980 قيمة (f) الجدولية = 3.920				

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPS

النتائج الأنفة تدعم صحة الفرضية الثانية وعلى مستوى الكلي و الجزئي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .

أ - الاستنتاجات.

1. بينت النتائج بأن شركة كورك تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع حيث تشجع الشركة العاملين بشكل مستمر على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها ضمن بُعد الذكاء الشعوري مما يؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على المشاركة الفاعلة في تحسين العمليات وتطوير الخدمات.
2. أكدت النتائج بأن شركة كورك تهتم بوضع إجراءات نمطية للأعمال والأنشطة والمهام بطريقة فعّالة ما يعكس تبنيها لبُعد الذكاء العقلائي وبما يضمن تنظيم العمل وضبط العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

3. دلت آراء المستجيبين بأن شركة كورك تحرص على الالتزام بالقيم الإنسانية في تعاملها مع الموظفين مما يعكس تطبيق بُعد الذكاء الروحي والتي يعزز بيئة العمل الإيجابي القائم على الاحترام المتبادل.
 4. بيّنت مخرجات الاحصاء الوصفي بأن شركة كورك تحرص على ترسيخ أخلاقيات التعامل المهني في علاقاتها مع الموظفين بما يعكس تبنيها لبُعد الذكاء الشخصي من خلال اسناد هذه الممارسات إلى قيم المجتمع وفلسفته والثقافة التنظيمية، والتي يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والمسؤولية المشتركة.
 5. أكدت معطيات الاحصاء الوصفي بأن الشركة كورك تحرص على استغلال امكاناتها المتوفرة في تحسين أداء الموظفين مما يدل على تبنيها لبُعد الاستغلال والتي يساهم في تعزيز رضا العملاء والحفاظ على استمرارية العمليات التشغيلية.
 6. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والبراعة التنظيمية، وذلك على المستويين الكلي والجزئي، بما يعكس الدور المحوري لقدرات القيادة الذكية في اتخاذ القرارات الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، والاستجابة السريعة، في تعزيز مستوى البراعة التنظيمية في الشركة.
 7. بيّنت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في دعم وتعزيز البراعة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي، الأمر الذي يؤكد قدرة القيادة الذكية على تمكين الشركة من مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية.
- ب - التوصيات .**

1. ضرورة العمل على إنشاء منظومة شاملة للتعلّم القيادي المستمر، تقوم على الدمج بين أساليب التدريب التقليدية والأساليب الحديثة بهدف تطوير القدرات القيادية وذلك من خلال اعتماد برامج تدريبية دورية وحديثة تشرف عليها إدارة الشركة.
2. تعزيز وتوسيع السلوكيات الإبداعية للقيادات الإدارية من خلال إيجاد بيئة تنظيمية محفزة تدعم تبني الأفكار الجديدة والابتكارية فضلاً عن إنشاء نظام داخلي منظم لتلقي مقترحات العاملين.
3. ضرورة استمرار الشركة في تطوير الممارسات المتعلقة بالمبادرات الاستباقية بما يضمن الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء المتغيرة من خلال قيام الإدارة العليا بإظهار التزامها الفعلي بتبني هذه المبادرات، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية متخصصة.
4. زيادة الاهتمام بأبعاد القيادة الذكية، ولاسيما الذكاء العقلاني والذكاء الشخصي، ضمن برامج تطوير القيادات، لما لها من دور في تعظيم فعالية البراعة التنظيمية في مواجهة التحديات من خلال تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي متخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات التفكير العقلاني.
5. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين القيادة الذكية والبراعة التنظيمية، والعمل على دعم وتعزيز العلاقات الضعيفة، فضلاً عن توجيه التأثيرات الإيجابية بما يخدم أهداف الشركة من خلال إجراء تقييمات دورية لمستوى التفاعل بين متغيرات القيادة الذكية وأبعاد البراعة التنظيمية، مع البحث عن متغيرات وعوامل تنظيمية أخرى يمكن أن تسهم في تعزيز مؤشرات البراعة التنظيمية.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفون بالشكر والعرفان لشركة كورك للاتصالات في إقليم كردستان و اللذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهم، م. م. دهام صابر حمد في أعداد منهجية البحث وجانبه النظري وبأضافة إلى الجانب العملي مع الاستنتاجات والتوصيات فضلاً عن في إجراء مراجعة شاملة للبحث وإجراء التعديلات على البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثون على برامج الذكاء الصناعي في إنجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقر المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: م. م. دهام صابر حمد حاصل على شهادة الماجستير في مجال إدارة الاعمال وهو الان في مرحلة أعداد أطروحة الدكتوراه في مجال الادارة الاستراتيجية.

المؤلف الثاني: أ. م. د. عبدالرحمن زرار عبدالرحمن حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختصة بالسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة.

المؤلف الثالث: م. د. جوان سعدالله رشيد حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختصة بالإدارة الاستراتيجية.

المصادر References

1. أبو رحمة، إبراهيم أحمد (2021) ، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية جامعة الإسراء (10): 487-453.
2. البغدادي، عادل والجبوري، حيدر(2015) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل مجلة القادسية للعلوم الإدارية. 32-17(1)17،
3. السعدي ، ربيعة عطا الله (2023) ، أثر القيادة الادارية وذكائها الشعوري على الاداء المنظمي - دراسة تشخيص واقع حال في (مصارف الرشيد في كربلاء) ، مجلة وارث العلمية ، المجلد 5 .
4. الحدراوي ، حامد كريم و حنوف علي عبد (2023) ، دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 16 ، العدد 3.
5. الخفاجي، آلاء ثامر صالح(2021)، " دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: بحث تحليلي لآراء عينة من المدارس الحكومية في مديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-العراق.
6. الصبيحة،حنان خلفان (2014)،الذكاء الروحي وعلاقته بدافعية الإنجاز الاكاديمي،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم و الاداب،جامعة نزوي،سلطنة عمان.
7. العطار ، فؤاد حمودي و الغنماوي حازم ربح و كاظم راهي جاسم (2020) القيادة الذكية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ، مجلة جامعة كربلاء ، المجلد 16 ، العدد 45.
8. القرني، على بن حسن يعن الله (2020)،الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك : دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية ، كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر ،188(1):359-406.
9. الكرعوي ، سجي جواد حسين (2016) ، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية، كلية الادارة و الاقتصاد،ص46.
10. المجالي ، هاشم نايل (2019) ، القيادة الذكية - ابداع و ابتكار - جريدة الدستور ، العدد 18622 صفحة 21 ، عمان، الاردن.
11. النعيمي محمد و نجم نجم (2021) الذكاء القيادي: رؤية في القيادة القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة ، عمان، الأردن.
12. حسن ، حازم خال (2023) ، دور القيادة الذكية في تعزيز مهارات التفكير الرياضي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي قسم الرياضيات في كليات عدد من الجامعات الحكومية . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية.
13. حسني ، محمد سميش (2022) " أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر ، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، المجلد 26 ، العدد 4 . الصفحة 7 .
14. حسوني ، أنير عبد الامير و الشمري هدى مهدي (2022) ، دور القيادة الذكية في إدارة الازمات - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد 3 ، العدد 3.
15. سعيد،عبد العزيز حميدوسلطان حكمت رشيد (2202) دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كوردستان / العراق، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 11،العدد 2 .
16. سلطان ، كفاح حميد (2025) ، دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة مركز دراسات كوفة ، جامعة كوفة ، المجلد 77 ، العدد 1 .
17. عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (2020). أثر البراعة التنظيمية علي تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق علي محافظة القاهرة. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة. 289-211(3):28

18. عبد الرحمن ، عبد الله محمد و علي يوسف احمد (2023) تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد (19) ، العدد (63) .
19. عبدالله، مهابات نوري(2020)، دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية من مدينة أربيل، مجلة زانكوللعلوم الإنسانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق، مجلد(24)، العدد(3)، ص ص 117-142.
20. عباس، سهيل محمد (2018). القيادة الإدارية الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. عاززة ، بسمة نبيل اسماعيل (2022) ، تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الاطفال SOS في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
22. عطا، خالدية مصطفى (2021)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن القطاع المختلط. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الأنبار كلية الإدارة والاقتصاد ، 13(4) : 228-257.
23. غضاب ، حسن عودة و جاسم علي عيسى (2024) القيادة الذكية و تأثيرها على الاداء السياحي - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من موظفين هيئة السياحة العراقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 6 ، العدد 2 .
24. كريم، ريم و عويد، انتصار. (2021) ، القيادة الذكية و علاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين، مجلة الرياضة المعاصرة ، المجلد 20 ، العدد، 2 .
25. محمد، شلير عبدالرحمن على(2021)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات دهوك- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد2:196-215.
26. واحد ، سرتيب عبد الله (2021) ، دور القيادة الذكية في ترسيخ ثقافة التميز - دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية المرور في مدينة اربيل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صلاح الدين- كلية الادارة والاقتصاد.
27. Alshaer, Sawsan A. (2020)"The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks." *Modern Applied Science*, Vol. 14, No. 6, pp.82-89.
28. Anzenbacher, Armin& Wagner, Marcus. (2020)"The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16.2, pp.571-594. 47.
29. Balarezo, Jose D. & Nielsen,Bo Bernhard . (2020)"Microfoundations of Organizational Ambidexterity: An Analysis of the Design, Actors, and Decisions at a Multinational Biotech Firm." *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp.1-12.
30. Boukamel, Owen & Emery, Yves, (2017), "Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 22(2), 2017, article 2.
31. Da'as, R. (2022). Principals' attention scope and teacher creativity: the role of principals' ambidexterity and knowledge sharing. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23.
32. Danah , Zohar, (2012). *Spiritual intelligence: The Ultimate Intelligence*. . Bloomsbury Publishing , Kindle Edition.
33. Daderman, A.M., (2013). *Managing With My Heart. Brain and Soul: The Development of The Leadership Intelligence Questionnaire* *Journal of Cooperative Education And Internships*, 47(1), 65.

34. Dranev, Yury & Alisa Izosimova & Dirk Meissner. (2020) "Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence." *Journal of the Knowledge Economy*, 11.2, 676-691.
35. García-Sánchez, Encarnación, Víctor J. García-Morales and Rodrigo Martín-Rojas 2018 "Influence of Technological Assets on Organizational Performance through Absorptive Capacity, Organizational Innovation and Internal Labour Flexibility", *Journal of Sustainability*, 10, 770.
36. García, S. Santamaria (2017) "The emotional and educational consequences of rudeness in teacher-student interaction in higher education." *Corpus Pragmatics* 1(3): pp. 233-255
37. Gibson, C. B. and Birkinshaw, J., (2004), "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
38. Gschwantner, S., & Hiebl, M., (2016), "Management control systems and organizational ambidexterity", *Journal of Management Control*, 27(4), 371-404. doi:10.1007/s00187-016-0236-3. 114. Gu, J., & Xie, F. (2009), "Research on the Top Management Team Behavioral.
39. Gurlek, Mert. (2020) "Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry." *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp.1-33.
40. Haber-Curran, P. & Guramatunhu Cooper, N. (2020). Teaching global mindset and intercultural competence through the framework of emotionally intelligent leadership. *Journal of Leadership Education*, 10(12), 86-96.
41. Iannotta, Meret & Marchetti, (2020) "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Front. Psychol*, Vol.11, No.5, pp.1-11.
42. Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: A multi-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance. PhD Thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
43. Katou, Anastasia A. & Budhwar, Pawan S. & Charmi Patel. (2020) "A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes.", *Journal of Business Research*, pp.1-13.
44. Kerstetter, B. (2018) , The Role of Spiritual Intelligence in Leader Influence on Organizational Trust , Unpublished doctoral dissertation, Walden University, Faculty of Management and Technology.
45. Kobayashi, Hajime & Takemura, Masaaki. (2020) "Organizational Ambidexterity: What Does It Mean? How Is It Actualized?" *International Journal of Multidisciplinary In Business and Science*, 6.9, Pp. 51-60.
46. Lind, Richard & Aberg, Hanna . (2020) "Management Control Systems as a Package and its role of enabling Organizational Ambidexterity in SMEs: An exploratory study." MASTER THESIS WITHIN: Business Administration , Jönköping.
47. March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.

48. Mayer, J. D., 2014. Personal Intelligence [online]. Available at: [Accessed 10 September 2025].
49. Matton, j (2017). Intelligent Leadership: Wath You Need To Know To Unlock YourFull Potential, Printed In USA.
50. Mayer, J. D., Wilson, R., & Hazelwood, M., 2010. Personal intelligence expressed: A multiple case study of business leaders. *Imagination, Cognition and Personality*, 30, pp.201–224.
51. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). “Emotional Intelligence and Authentic Leadership: A Meta-Analysis.” *Leadership & Organization Development Journal*, volume 39 , No (5) .
52. Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2).
53. Przybylska, E. & Przybylski, B., 2019. Informal Learning: Review of Research Perspectives in Polish and German Andragogy. *Kultura i Edukacja*, 4(126), pp. 65–79
54. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008)", *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*", *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
55. Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J.F. and Souder, D. (2009). “A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations, antecedents, and outcomes”, *Journal of Management Studies*, 46 (5).
56. Schuller,Felix;(2019),"The impact of top management teams on the implementation of organizational ambidexterity in startups",Master’s Thesis to confer the academic degree of Master of Science in the Master’s ,Johannes kepler university linz Altenberger Straße 69 4040 Linz, Austria,p15.
57. Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian& Katrin Wyrтки.(2020) "Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity." *Business Research*, pp.1-28.
58. Sultan, S., Khan, M., & Kanwal, F.(2017) *Spiritual intelligence linking to leadership effectiveness: Interceding role of personality traits*, *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(2), 599–613.
59. Tamannaefifar, M. (2019) *Psychological effects of spiritual intelligence and creativity on happiness*. *International Journal of Medical Investigation* , volume 8 , No (2) .
60. Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., & García Lillo, F. (2017). Organisational ambidexterity: a literature review using bibliometric methods. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 1(1), 3–25. <https://doi.org/10.1504/IJBBM.2017.10003420>.
61. Yigit, M. (2013). *Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations*. on Prentice Hall. US.
62. West, M.A. (2004) *Effective Teamwork—Practical Lessons from Organizational Teamwork*. 2nd Edition, Blackwell, USA.
63. Zaccaro, S.J., Kemp, C. and Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In: J. Antonakis, A.T. Cianciolo and R.J. Sternberg (eds), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 101–124.

الملق: استمارة الاستبيان

استمارة استبيان



أقليم كوردستان / العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صلاح الدين / أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / دكتوراه

السيد / السيدة ----- المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته / وبعد:

بين يديكم استمارة استبيان خاصة بأطروحة دكتوراه في العلوم الادارية تحت عنوان (القيادة الذكية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء المديرين في شركة كوره ك تليكوم للاتصالات في إقليم كوردستان/ العراق). يرجى منكم منحنا جزءاً يسيراً من وقتكم الثمين والإجابة على فقراتها بدقة وذلك بوضع علامة (X) في الحقل التي ترونها مناسباً ويعبر عن أجايتكم دون الحاجة إلى ذكر الاسم أو العنوان، ونعلمكم بأن الإجابات لن تستخدم إلا للأغراض العلمية وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

نشكر تعاونكم وجزاكم الله خيراً

الباحث: دهام صابر daham.hamad@su.edu.krd

abdulrahman.abdulrahman@su.edu.krd

المشرف الأول: أ.م. د. عبدالرحمن زرار شيرواني

jwan.rashed@su.edu.krd

المشرفة الثاني: م.د. جوان سعدالله رشيد

المحور الأول / المعلومات الشخصية:

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات 11 - 20 سنة 21 - 30 سنة 31 سنة فأكثر

المحور الثاني/ القيادة الذكية:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الذكاء الشعوري						
1	تتلمس إدارة الشركة حاجات الموظفين وتطلعاتهم ذات العلاقة بطبيعة العمل.					
2	تشجع إدارة الشركة الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.					
3	تراعي إدارة الشركة مشاعر وتوجهات الموظفين أثناء العمل.					
4	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار والمقترحات التطويرية.					
5	تسعى إدارة الشركة نحو تحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.					
الذكاء العقلاني						
6	تضع الإدارة أهداف تنظيمية قابلة للقياس لتحقيق رؤيا ورسالة الشركة.					
7	تتبني إدارة الشركة أساليب تحليلية ممنهجة عند صياغة خططها الاستراتيجية لضمان كفاءة التنفيذ.					
8	تعمل إدارة الشركة على تحليل المواقف والمشكلات التي تواجهها الشركة بشكل منطقي.					
9	تمتلك الشركة نظرة عقلانية في التعامل مع البيئة الخارجية.					
10	تحرص إدارة الشركة على وضع إجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فعالة.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الذكاء الروحي						
11	تحرص إدارة الشركة على الالتزام بالقيم الإنسانية في العلاقات مع الموظفين.					
12	يتحمل المديرون مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.					
13	يظهر المديرون الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف.					
14	تحاول إدارة الشركة تبني أسلوب العمل بروح الفريق.					
15	يتميز إدارة الشركة بامتلاكها القدرة على الأقتناع والافتناع وكونه قنوة في تعامل مع الآخرين.					
الذكاء الشخصي						
16	اسعى الى قيادة فريق العمل بأسلوب متكامل يجمع بين الإدراك العميق، والوعي الكامل، والقدرة على قراءة ردود الأفعال وتحليلها بدقة.					
17	اتمتح باستقلالية فكرية عالية، و اخصص وقتاً للتأمل والتحليل المنهجي في القضايا العملية لتحقيق قرارات استراتيجية فعالة.					
18	احرص على وضع أهدافاً عملية واضحة، وارتيها وفقاً لأولويات العمل بما ينسجم مع الموارد المتاحة والتوجهات الاستراتيجية.					
19	اشجع على ترسيخ أخلاقيات التعامل المهني، مستنداً إلى قيم المجتمع وفلسفته وثقافته التنظيمية.					
20	اتمير بقدرتي على ابتكار حلول إبداعية للمشكلات المعقدة، مما يعزز مرونة الشركة في مواجهة التحديات.					

المحور الثالث/ البراعة التنظيمية:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
البراعة الاستكشافية						
1	تسعى ادارة الشركة إلى الاستفادة من التغيرات في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص الجديدة.					
2	تعمل ادارة الشركة على تحليل البيئة الخارجية باستمرار لاكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة.					
3	تعديل ادارة الشركة أهدافها بشكل دوري وتعيد جدولة أعمالها وفقاً للظروف التي تواجهها.					
4	تضع ادارة الشركة استراتيجيات تنظيمية مدروسة للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة بهدف زيادة قدرتها على مواجهة التحديات.					

5	تعتمد ادارة الشركة على فرق عمل مرنة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة استجابة للمتغيرات البيئية المفاجئة.
البراعة الاستغلالية	
6	تتميز ادارة الشركة بقدراتها على استغلال تقنيات جديدة في العمل.
7	تحرص ادارة الشركة على استغلال امكاناتها المتوافرة في تحسين أداء الموظفين.
8	تسعى ادارة الشركة نحو اقتناص الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية.
9	تحاول ادارة الشركة التركيز على توجيه كل قدراتها في استغلال الفرص المتوفرة دون تشتيتها في البحث عن الفرص المحتملة.
10	تمتلك ادارة الشركة القدرات الكافية للاستجابة للمتطلبات الحالية للأسواق.
البراعة السياقية	
11	تشجع ادارة الشركة عاملها على تجربة أفكار وأساليب عمل جديدة حتى ضمن مهامهم اليومية.
12	يوجد توازن واضح في بيئة عمل الشركة بين التركيز على الكفاءة التشغيلية وتشجيع الابتكار
13	تتيح إدارة الشركة الفرصة لعاملها باتخاذ قرارات مرنة بما يخدم مصلحة العمل وتطويره.
14	تسعى إدارة الشركة الى ترسيخ ثقافة عمل داعمة لبناء الثقة للعاملين لتقديم مبادرات جديدة .
15	تمنح إدارة الشركة الحرية للعاملين في تعديل أسلوب اداء اعمالهم بما يتلاءم مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء.