

تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي		
بحث تطبيقي مقارنة بين شركة الزوراء العامة وشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية		
<b>Ambidexterity leadership behaviors in organizational excellence Comparative applied research in the two public companies, Al-Zawraa and the electrical and electronic industries</b>		
Kadim.Hani1205a@coadec. uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد	كاظم هاني هاشم
dr.fadhiela.salman@coadec. uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد	أ.د. فضيلة سلمان داود

**المستخلص :**

يهدف البحث الى معرفة تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي في شركتي (الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والإلكترونية) وسعيًا لتحقيق هدف البحث لابد التطرق الى معرفة دور سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي ، اذ تظهر مشكلة البحث بضعف الموائمة بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة للوصول الى افكار مبدعة من شأنها تحقيق التميز المنظمي في الشركتين.

أنطلق البحث من مشكلة ضعف القيادات العليا في الشركتين المبحوثتين في إدارة وديمومة العمل وكذلك عدم قدرتهم في مواجهة التحديات التي يمكن ان تؤثر في عمل الشركتين في المستقبل لاسيما عدم استشراق المستقبل والتنبؤ لتلك الاحداث لذا تسعى الشركتين استكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز المنظمي.

اعتمد الباحث المنهج التحليلي المقارن في انجاز البحث باستهداف عينة قصدية للمستويات الادارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) اذ بلغ حجم المجتمع (85) مديراً ضمن الاختصاصات الادارية، وزعت استمارة الاستبيان على عينة بلغت (70) وفق قانون "دي موركان"، لتكون عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل الاحصائي (67) مستجيباً للشركتين ، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث لجمع المعلومات والبيانات وتم تطبيق برنامج (Spss.v24) لغرض استخراج نتائج البحث وفق اختيار فرضيات البحث ، لذا توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة البارعة ، التميز المنظمي) للشركتين كما وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة البارعة بأبعادها على التميز المنظمي بأبعادها للشركتين .

**الكلمات المفتاحية :** سلوكيات القيادة البارعة ، التميز المنظمي، شركة الزوراء العامة ، شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية.

**Abstract:**

Business organizations strive to reach organizational excellence, in instruction to maintain their position in the market, so the research started from the problem of the weakness of the senior leaders in the two companies investigated in the management and sustainability of work, as well as their inability to face challenges that could affect the work of the two companies in the future, especially the lack of organizational of the future and the prediction of those events, so the two companies seek to explore and invest opportunities to achieve organizational excellence. The research aims to know the role of Ambidexterity leadership behaviors in organizational excellence in my company .and create ideas that will achieve organizational excellence in the two companies. The researcher adopted the comparative analytical descriptive approach in completing the research

by targeting an intentional sample of the senior management levels (overall manager, assistant overall manager, department head, separation official), as the size of the community reached (85) managers within the administrative competencies, and the questionnaire form was distributed , so that the number of final forms valid for analysis is (67) responding to the two companies. The most important results were the existence. Of a direct correlation with. A significant significance between the dimensions of the study variables (Ambidexterity leadership behaviors, organizational excellence) for the two companies, the study also found a significant impact of Ambidexterity leadership behavior in its dimensions on organizational excellence in its dimensions for the two companies.

**Keywords:** Ambidexterity leadership behaviors, organizational excellence.

### المقدمة :

لكي تتمكن الشركات من الحفاظ على القيادة والنمو في أعمالهم ، ينبغي عليهم تبني ممارسات لضمان أنه بسبب توسع الأعمال التجارية ، تحتاج المنظمات إلى أسلوب قيادة مميز يسمح بالعمل لتحقيق الأهداف من المنظمة التي قد تقف في معركة مع المنظمات الأخرى في كثير من الحالات. ويتم ذلك من خلال تبني السلوكيات التي تنسجم بين الأهداف المتضاربة، والتي تتمثل في (القيادة البارعة) ، وهي مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين سلوكيات القيادة المفتوحة التي تعزز الأنشطة الاستكشافية ، وسلوكيات القيادة المغلقة التي تعزز سلوك الأنشطة الاستثمارية. حيث لا يمكن لمنظمات الأعمال البقاء والتميز إلا عندما تسعى إلى التميز التنظيمي باستمرار من خلال تحسين أدائها المالي والتشغيلي والتطوير المستمر وكفاءتها وجودة حصادها ، لأن القيادة البارعة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات .

لذلك ، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على تأثير سلوكيات القيادة المهيمنة في تحقيق التميز المؤسسي ، حيث من الضروري معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً ودورها في تحقيق التميز المنظمي ، ورأي ما تعانيه شركتا عينة البحث. من مشكلة ضعف القيادات العليا في إدارة واستدامة العمل ، فضلاً عن عدم قدرتهم على مواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر على عمل الشركتين في المستقبل ، خاصة عدم وجود تنظيمية للمستقبل وتوقع المستقبل. تلك الفعاليات ، لذلك تسعى الشركتان لاستكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز المنظمي ، وهذا نتيجة لضعف الخبرات لكبار القادة في شركتي عينة البحث. لذا فإن مشكلة البحث تكمن في ضعف الوعي بالمثال الذي تم التحقيق فيه حول مفاهيم هذا الوجود المتطور للشركة التي يعملون فيها.

### المبحث الاول- المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث :من منطلق أن القائد الناجح هو من يتمكن من الموازنة بين ثقافة القيادة وبين مقدراته ومهاراته في العمل لابد أن لا ينتظر ان توهب له القيادة بل يتعلم كيف يمكن ان يتحمل المسؤولية وتحقيق التميز في الاداء لان القيادة هي فعل الاشياء الصحيحة، لذا تتخذ منظمات اليوم نهجاً لتحقيق الأهداف والغايات التي تحقق الرضا المجتمع ، بحيث تتبنى سلوكاً ريادياً ، اذ يركز القادة على إيجاد الفرص التي تمنحها البيئة الخارجية ، فيكون تحديد الفرص جزءاً لا يتجزأ من أدراك القيادة لجهود الابداع ، وتسخيرها لبلوغ الاهداف للحصول على التميز المنظمي لذا تكمن مشكلة البحث تظهر من خلال ضعف إدراك العينة المبحوثة لمفاهيم المتغيرات الفاعلة ووجودها في الشركة التي يعملون بها، وبناءً على ما ذكر فإن مشكلة البحث تتجلى عن طريق التساؤل الرئيس الآتي:

(هل استطاعت قيادات الشركتين من استثمار سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي) ؟

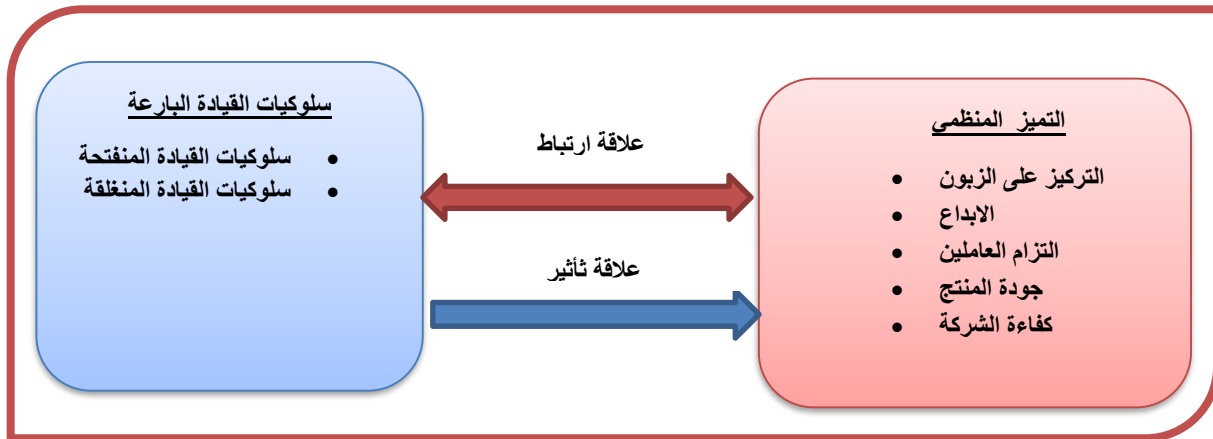
ثانياً- أهمية البحث: يسعى البحث الى منطلق ( القيادة ليست كلمات انما سلوك وافعال) من الدور سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي والذي أصبح مطلباً مهماً لكل منظمة معاصرة تطمح ان تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمتطورة ، وبخاصة الشركات الصناعية التي تعمل على تقديم المنتجات باستمرار، وينعكس إيجاباً على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية هذا من جانب ، لذا تكمن أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1. لفت انظار متخذي القرارات في الشركات المبحوثة حول أهمية هذه المتغيرات ودورها البارز في النجاح الشركة و تحقيق التفوق للمنظمة الصناعية .
2. يمثل البحث الحالي اضافة متواضعة الى الخزين الاكاديمي العراقي والعربي في مجال الفكر الاستراتيجي و السلوك التنظيمي، اذ يقدم البحث اطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن متغيرات البحث الثلاثة ، نظراً لكون العنوان لم يسلط الضوء عليه بشكل وافي لجميع المتغيرات ، لاسيما على مستوى الدراسات السابقة ، اذ لم تختبر المتغيرات مجتمعة بدراسة واحدة .
3. يمكن البحث الحالي الشركات المبحوثة بشكل عام والقيادات الادارية بشكل خاص من استثمار سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي .

ثالثاً- اهداف البحث : ان والهدف الأساس للبحث يتمثل بمعرفة التأثير الذي يتركه كل من سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي ومدى إمكانية اعتماد الشركة المبحوثة في استخدام متغيرات البحث الحالي في أعمالها المختلفة ، لذا يسعى البحث للوصول الى هذا الاهداف من خلال النقاط الآتية :

1. تسليط الضوء على تأثير القيادة البارعة في التميز المنظمي للعيينة المبحوثة .
2. تحديد مستوى ودرجة الارتباط للقيادة البارعة مع التميز المنظمي للعيينة المبحوثة .

#### رابعاً- مخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث

خامساً - فرضيات البحث : استنادا الى مشكلة واهداف البحث وبالإستعانة بالمخطط الفرضي للبحث تم تحديد فرضيات البحث بالتالي

### جدول (1) الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث الحالية

الفرضية	نص الفرضية
ف1	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي في الشركتين المبحوثتين.
ف2	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي في الشركتين المبحوثتين.
ف3	لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي للشركتين المبحوثتين .

المصدر: من اعداد الباحث

سادساً : اداة بناء مقياس البحث : اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وعلى الرغم من ان هذه المقاييس هي عالمية معتمدة ، الا ان ذلك لا يمنع من إعادة اختبارها وقياس مدى توافقها وملائمتها مع بيئة السوق الصناعي والشركات عينة البحث .

### جدول(2) اداة قياس البحث

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	الباحث، السنة
القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المنفتحة	8-1	(حسان، 2021)
		12-9	(داود، 2019)
	15-13	بتصرف من قبل الباحث	
	سلوكيات القيادة المنغلقة	21-16	(Voigt، 2014)
26-22		(علاوي، 2021)	
30-27		بتصرف من قبل الباحث	
التميز المنظمي	التركيز على الزبون	63-61	(عبد الجبار ، 2020)
		65-64	بتصرف من قبل الباحث
	الابداع	68-66	(العتاوي ، 2021)
		70-69	وبتصرف من قبل الباحث
	التزام العاملين	73-71	(العتاوي ، 2021)
		75-74	وبتصرف من قبل الباحث
	جودة المنتج	78-75	(داود، 2019)
80-79		وبتصرف من قبل الباحث	
كفاءة الشركة	83-81	(داود ، 2019)	
	85-84	بتصرف من قبل الباحث	

المصدر: من اعداد الباحث

سابعاً : مجتمع وعينة البحث : تم اختيار الشركتين الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والالكترونية مجتمع للبحث، وهي، إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، اخذين بنظر الاعتبار ان الشركتين لديهما نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية. إذ تم توزيع الاستمارات على القيادات الادارية (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) لشركة الزوراء العامة عددهم (40) شخص الصناعات الكهربائية والالكترونية (27) شخص.

#### ثامناً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

1. الاستبانة: تعد أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات للبحث الحالي، فقد اعتمد الباحث استبانة (للقائدات الادارية)، وان الاستبانة الخاصة بالقيادات تتيح تشخيصاً دقيقاً، فضلاً عن الحصول على بيانات كثيرة في وقت واحد، وقد اشتملت الاستبانة على محورين هما محور المعلومات الشخصية لإفراد عينة البحث مثل (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، نوع الدورات التي تم الاشتراك فيها)، ومحور متغيرات البحث وهما (سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي)، وتضمن كل متغير على (2) ابعاد للمتغير المستقل القيادة البارعة والمتغير التابع التميز المنظمي فقد تضمن على (5) ابعاد ، وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي الذي يحدد درجات الاجابة بمستويات خمسة كما في الجدول الآتي:

#### جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

2. المقابلات الشخصية: تمثل المقابلات الشخصية من الادوات الفاعلة في جمع البيانات كونها تساعد الباحث من الحصول على المعلومات بصورة مباشرة من الشركتين، الى جانب تدعم البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وقد تضيف بعض المعلومات الجديدة الاكثر واقعية لأنها تكون مباشرة مع الافراد المعنيين بالبحث، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة، ومضمونها والاستفسارات حول فقراتها إذا ما تطلب الأمر ذلك، وكذلك تقسح المجال في الوقت نفسه امام الباحث على معرفة واكتشاف معلومات جديدة تسهم في التعرف على مواطن الخلل في الشركات المبحوثة في تطبيق موضوع البحث.

تاسعاً: وسائل التحليل الاحصائي : تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية ( SpssV.24 ) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج نتائج الاستبانة ، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم وأماكن اثبات فرضيات البحث، وهذه الوسائل هي:

1. مقياس الفا كرومباخ (Cronbach-alpha): وهو مقياس او مؤشر يستعمل لقياس وثبات فقرات الاستبانة واتساقها، للتأكد من ثبات إجابات العينة.
2. استعمال التوزيع التكراري (Frequency)، والنسبة المئوية (Percentages): لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة البحث لأغراض التحليل والمقارنة.
3. استعمال الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
4. استعمال الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة التشتت او الانسجام في إجابات أفراد العينة.
5. استعمال معامل الاختلاف: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث.

6. الأهمية النسبية (ImportanceRate): تستخرج الأهمية النسبية بحاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (5) إذ تعكس أهمية الاستجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر العينة المبحوثة بشكل فردي، والتي تتمثل بالمعادلة الآتية:

$$RS\% = 100 \text{ (الوسط الحسابي/عدد درجات المقياس)}$$

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً- سلوكيات القيادة البارعة

1- مفهوم سلوكيات القيادة البارعة : تطورت مفاهيم القيادة البارعة بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعاً لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الأنشطة التي تطلبها الشركة، مثل إنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمأمهم لقيم التنظيم، لضمان جودة تحقيق الأهداف، ولتوظيف أساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بشكل منظم، وتشجيع الإبداع وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات، وعلية نجد أن سلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد، لذا يلعب كبار المديرون دوراً حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الإبداع وتحقيق الأهداف (Luo et al., 2016: 4) .

وان مصطلح القيادة البارعة تم تطويره على يد العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من القيام بأدوار معقدة في إن واحد من أجل تحسين قدرة الشركة على استثمار الفرص ( Enlund&Lorentsson,2020:19)، حيثُ استعمال مصطلح القيادة البارعة لوصف قدرة الشركة في وقتٍ واحد في العمل على أنشطة الاستثمار والاستكشاف والكفاءة والمرونة، والمواءمة والقدرة على التكيف. ولهذا قد يقوم القادة البارعون بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي في الوقت نفسه (Awan et al., 2018:400)، وبشكل عام هناك سمتان رئيسيتان يميزان القادة البارعين عن أنماط القيادة الأخرى وهي التوجه المستقبلي وبناء المجتمع ويشير الأول إلى قدرة قادة البارعين على صياغة رؤيتهم وقيادة فريقهم في بيئة غير مؤكدة، بينما يشير الأخير إلى جهود القادة البارعين لتشجيع فريق دعم من المتابعين في إنشاء القيمة الاستراتيجية ، إذ تؤثر القيادة البارعة على كل من الابتكار وتحديد الفرص من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من اللاتأكد والحفاظ على المرونة والتوجه المستقبلي لتوقع الظروف والتحديات التنافسية المستقبلية (Dabic,et al 2021:685-686).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات الفكرية للإدارة الاستراتيجية نجد ان القيادة البارعة لها تعريفات عديدة اختلفت باختلاف آراء الباحثين الذين تعاملوا مع هذا المصطلح ، والجدول (4) يلخص هذه التعاريف .

## جدول (4) تعريفات سلوكيات القيادة البارعة وفق آراء الباحثين من (2019 - 2021)

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف	التركيز
1	Tuan T. Luu, Khai D., David Q., 2019: 3	قدرة القائد على توليد التوازن العاطفي للاستمرارية والتغيير ، وبالتالي تقليل خوف المرؤوسين من عدم اليقين وتعزيز دافعهم للانخراط في إجراءات مبتكرة ومخاطرة	توليد التوازن وتقليل الخوف من المخاطرة
2	(Wu, et al, 2020:1)	قدرة القائد على تعزيز الاستكشاف من خلال السلوكيات الافتتاحية والاستثمار من خلال إغلاق السلوكيات ، والتبديل المرن بين كليهما وفقاً لمتطلبات الموقف والمهمة.	التبديل بمرونة بين هذه السلوكيات والجمع بينها
3	Haihua et al : 2021: 4	نهج قيادي تم تطويره للتعامل مع تعقيدات الابتكار لفهم كيف تؤثر القيادة البارعة على السلوكيات المبتكرة لإتباعها .	تؤثر على المرؤوسين

ومما تقدم يرى الباحث أن القيادة البارعة: هي عبارة عن إمكانية توظيف السلوكيات المفتوحة والمغلقة من قبل القيادات بكل مرونة ومهارة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز الثقافة التنظيمية ويرفع من مستواها لدى العاملين الى جانب الاستثمار الامثل للوقت والموارد البشرية ، وتوظيفها لصالح الشركة بشكل متساوي لكل من أنشطة الاستكشاف والاستثمار معاً.

2- أهمية سلوكيات القيادة البارعة : تقرر الادبيات بأهمية القيادة البارعة في تشكيل المواقف والسلوكيات الفردية ، بما في ذلك السلوك المبتكر للموظفين (Igbal et al , 2020:4)، لذا أكد الباحثون والكتاب على زيادة اهتمام القيادة البارعة في ادارة الشركات المختلفة في ظل ظروف التأكيد البيئي والمنافسة المفرطة (Coleman, 2016: 22) ، لذا تظهر أهمية سلوكيات القيادة البارعة في تمكين الشركة من التكيف بفعالية مع بيئتها واتخاذ قرار بشأن البقاء على المدى الطويل للمنظمة (Kraft, 2018 : 4) ، إذ يحدد (Probst et a., 2011 : 333) أهمية سلوكيات القيادة البارعة بأنها :

1- تعزيز الأداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكوينية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية.

2- الاستجابة للبيئة الديناميكية وتعقيدات العمل.

3- ابعاد سلوكيات القيادة البارعة

أ- سلوكيات القيادة المنفتحة : تشجع سلوكيات القيادة المفتوحة الأفراد على كسر القواعد والبحث عن حلول كما أنها تسمح بالعمل بطريقة مختلفة وبالتالي يمكن تعريف الانفتاح في القيادة على أنه مجموعة من سلوكيات التي يسلكها القائد والتي تتضمن التشجيع على القيام بالأشياء بشكل مختلف والتجربة وإفساح المجال للتفكير المستقل والتمثيل ودعم محاولات تحدي الأساليب القديمة حيث يتم خلق جوًا مفتوحًا يتم فيه تقدير التفكير والعمل بشكل مستقل خاصة في المواقف التي تتطلب من الأفراد استكشاف الأفكار الجديدة وتوليدها مما يؤدي في النهاية إلى زيادة النتائج المبتكرة (Klonek, et al , 2020:9)، ، وأن من أحد المتطلبات الأساسية للإبداع هو زيادة التباين والتنوع والأساليب المختلفة تؤدي إلى الإبداع ولكي يكون لدى الأفراد القدرة على الاستكشاف فهم يحتاجون إلى معرفة منهم بفعل تجربة الأفكار (Shon, 2019:9)

و يشار ايضا إلى سلوك القيادة المفتوحة بسلوك القائد الذي يزيد من التباين في سلوكيات المرؤوسين من خلال تشجيعهم على القيام الاعمال بشكل مختلف والتجربة، وإتاحة فرصة المرؤوسين للتفكير والتنفيذ المستقلين، ودعم محاولات المرؤوسين للاعتراض على الوضع الحالي (Tabesh et al., 2019:67).



ب- **سلوكيات القيادة المنغلقة** : تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة مجموعة القواعد والإجراءات سلوكيات القيادة أي العمل وفق قيود محددة من قبل القائد أي بمعنى تقليل التباين بين المرؤوسين ويضع الإجراءات والقواعد ، التي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فهي تسمح العاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط (داود2019: 56) ومع ذلك ، تشير خصائص سلوكيات القيادة المنغلقة إلى الإجراءات التي تقلل من التباين السلوكي للموظفين ، وتحفيز المرؤوسين على الاستفادة من المعرفة الحالية إلى حد أكبر ، والتي يمكن أن تشمل وضع المبادئ التوجيهية، ومراقبة تحقيق الهدف، وتصحيح الأخطاء ومعالجتها) (Jianfeng , et. al. 2018 :2).

ويرى (Ahlers&Wilms,2017:16) على ان هذه السلوكيات تشدد على تحقيق الكفاءة وتقليل التباين في سلوكيات العاملين، كالالتزام بالروتينيات، والتأكد من تطبيق القوانين ومراقبة تحقيق الاهداف، واتخاذ الاجراءات التصحيحية كلما تطلب ذلك.

### ثانياً- التميز المنظمي

1- **مفهوم التميز المنظمي** : قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية و الانجليزية،و في اللغة العربية: وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل(تميز) الذي يعني أمتاز، ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فان الشركة المتميزة هي الشركة الممتازة والمنفردة عن المنافسين (المعجم الوسيط، 2018: 2-6)، وفي اللغة الانجليزية وردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، تفوق أو امتياز، وإتقان ، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين (البحيبي، 2014: 27-28)، و أصبحت كلمة " التميز " الآن جزءاً من لغة العمل حتى في القطاعات غير الربحية والعامة، و يعرف قاموس لونغمان للغة الإنجليزية " التميز " : الجودة الممتازة ( The quality of being excellent)، ويمثل التميز في السياق التنظيمي : "الطريقة العامة للعمل المؤدية لتحقيق توازن بين أصحاب المصلحة (الزبائن والموظفين والشركاء والمجتمع والمساهمين) لزيادة احتمال النجاح على المدى الطويل (Ismail,2013:30).

وأتساقاً مع ما تقدم وللتوضيح أكثر يمكن تسليط الضوء على التعريفات في الجدول ادناه:

الجدول (5) تعريفات التميز المنظمي لمجموعة من الباحثين من(2015-2021)

تركيز التعريف	التعريف	اسم الباحث/ السنة	ت
تمكين العاملين	قدرة الشركة على دمج جهود الموظفين واكتسابهم لمهارات الابتكار والقيادة، بغية الوصول الى أقصى مستوى من الأداء .	Leslie et al,2015:256	1
تحقيق اداء فائق	تحقيق اداء فائق ومستدام يفى بأكبر قدر ممكن من توقعات أصحاب المصلحة .	Michael, 2018: 18	2
تحقيق مستوى عالٍ من التفوق في الاداء ،من خلال الابداع	قدرة الشركة على تحقيق مستوى عالٍ من التفوق في الاداء ،من خلال الابداع في تقديم الخدمات والمنتجات ترضي احتياجات الزبائن وتتفوق على المنافسين بتضافر والتزام العاملين في جميع مستويات الشركة.	العيثاوي،2021:116	3

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث ان التميز المنظمي هو قدرة المنظمة على اداء اعمالها بأتقان والسعي الى استثمار جميع الفرص المتاحة لديها من اجل تحقيق نتائج تفوق توقعات الزبون .



2- أهمية التميز المنظمي : ينبغي ان تترك الشركات الدور الواسع للجودة وانتقاله من مبادئ إدارة الجودة الى مبادئ التميز (Krivokuce , 2014:8) و للتميز المنظمي اهمية كبيرة للمنظمات الساعية الى تحقيق الميزة التنافسية للمدى البعيد، ويرى (الدوري،2018:84) أن التميز وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها الشركة حال ظهورها . و يعود بالنفع للمنظمة من خلال جذب الزبائن بسبب السمعة الجيدة للمنظمة و يوفر العديد من المهارات اللازمة للمديرين والعاملين لتسهيل دور ماينبغي ان يقوموا به داخل الشركة و يؤدي الى تطوير اعضاء الشركة وبذلك تصبح الشركة اكثر تميزا في الاداء .  
 و اشار (العنزي،2016:418) ان للتميز دور في تفعيل روح الفريق ومبدأ المنافسة . و يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى الشركة و زيادة القدرة على المنافسة لتطوير عمل الشركة وتحسين أداء العمل في الشركة ، اضحى السعي لتحقيق التميز محور أساسي في حياة الشركة، كونه يعزز من قدرتها على تحقيق رسالتها ومواجهة تيارات التغيير المتسارعة في البيئة، فضلاً عن تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين، ومعيار للنجاح، اضافة لكونه ثقافة موجه نحو الزبون وتنمية شعوره بالولاء اتجاه الشركة .

3- أهداف التميز المنظمي : يعد التميز المنظمي منهجاً متكاملاً في تنمية وتطوير قدرات الشركة في اداء مهامها ومواجهة التحديات والمشكلات التي يمكن ان تواجهها بل وتوقع تلك المشكلات قبل حدوثها ، كما يؤثر في التزام وولاء العاملين في الشركة او عدم التزامهم ، فهو يعد من الممارسات الهامة في مجال ادارة الشركات ، اذ يمثل التميز المنظمي وفق ( بن السالم وآخرون ، 2018 : 595 ) قدرة الشركات في المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق اهداف الشركة على التفوق في ادائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة عن باقي الشركات، كذلك يحقق التميز مجموعة من الغايات والأهداف، والتي اتفق عليها كلاً من ( الشهراني،2017:38) و (خيري،2014:23)، ويمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:-

1. يدعم ادارة التغيير في الشركة، وينقلها الى مرحلة اكثر ابداع وابتكار، ويجعلها قادرة على التنافس.

2. يعزز من التواصل المنظمي، بكل المستويات والاتجاهات، ويحقق الموائمة بينها، ويعمل على تحسين مستوى الأداء.

3. يسهم في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، من خلال تبنية ممارسات تدعم الشراكة مع المجتمع.

#### 4- ابعاد التميز المنظمي

أ- التركيز على الزبائن: احد مقياس تفوق الشركات، وسبب رئيسي في تطورها كونه يبحث في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين وتوجهات السوق، والالمام بجميع الملاحظات الايجابية والسلبية عن المنتجات، بغية كسب رضا الزبائن سواء كانوا (داخليين او خارجيين) عن ما تقدمه من منتجات (Asad Ulah et al,2016:38). وبكسب رضاهم تحصل الشركة على ولاء الزبائن والذي وصفه (Oliver)، بانه التزام الزبون القوي اتجاه منتجات الشركة، من خلال تكرار عملية الشراء في المستقبل، على الرغم من وجود جهود تسويقية تحاول تغيير خياره نحو منتج اخر . ( وليد،2016:58)، ويشير (Pentyala,2016:44) الى ضرورة البحث عن الفرص بشكل استباقي، وزيادة التركيز على الزبون في مجال التسويق، إذ ان الشركة مع النشاطات الريادي يمكن تطوير الكفاءات المحددة لديها من خلال فهم مطالب الزبون المستقبلية والكامنة ،اذ ان مفتاح نجاح الشركة وقدرتها للوصول الى مستوى تنافسي متقدم، يعتمد على كسب رضا وولاء الزبائن واستقطابهم. اي القدرة على بناء علاقات مع الزبائن من خلال فهم طلباتهم واحتياجاتهم (Sahid & Hamid,2019:2).

واتساقاً مما تقدم يرى الباحث بان التركيز على الزبائن والبحث في احتياجاتهم والعمل على تلبيتها يشكل داعم أساس في تحقيق التميز المنظمي، اذ يعرفه على انه ( قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة من خلال تقديم منتجات او خدمات ترضي او تتجاوز توقعاتهم) .

ب- الابداع: اشتق مصطلح الابداع من اللغة اللاتينية ويعني "صنع شيء جديد" (kariyaperuma,2016:56)، ويشير الابداع ايضاً بأنه "تطوير وتسويق منتجات او عمليات جديدة" (chesbrough Bogrs,2014:16)، ويضيف (freitas,2019:5)

الابداع على انه "عملية متعددة المراحل تحول فيها الشركات الافكار الى منتجات وعمليات جديدة او محسنة من اجل التقدم والمنافسة والتميز في اسواقها"، فالإبداع يتضمن على نطاق واسع تسهيل وتوليد افكار ومنتجات واسواق جديدة وانه مفيد ويجابي لكل من الافراد والشركات (Manning et al, 2018:1445).

فالإبداع والابتكار في العمل هما عملية ونتائج ونواتج محاولات تطوير وادخال طرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء باستخدام الاليات المعرفة في عملية خلق قيمة مكملة للاليات الاقتصادية والاجتماعية، والابداع بيئية طبيعية للافكار المبتكرة وتطوير واستثمار الامكانيات الابداعية الى جانب الثقافة التنظيمية المناسبة (Rybarova,2020:2)، كما يجد (Stegaroiu, 2016:199) أنه المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي في الاقتصاد العالمي اليوم وبتقديم الإبداعات يمكن الحصول على منتجات ذات جودة عالية وتحسين جودة الخدمة، وعمليات انتاج اكثر كفاءة.

وعليه يعرف الباحث الابداع على انه (عملية تسعى لأحداث نقله متميزة في الشركة، من خلال توليد أفكار جديدة ومفيدة، سواء كانت هذه الأفكار تتعلق بالمنتجات او التكنولوجيا او الممارسات الادارية، لغرض التكيف مع التغيرات في أدواق الزبائن).

ت- التزام العاملين: الدرجة التي يقتنع فيها الشخص في الشركة التي يعمل فيها، ويندمج ويتوافق معها، اذ يشعر بانه محور رئيسي، يمتلك التأثير فيها، مما يحفزه على تقديم المزيد من العطاء طوعياً، بغية نجاح الشركة وتقديمها (الفتلاوي، واخرون، 2016:8). ويصفه (Vecchio,2019:20) بانه شعور داخلي يمارس الضغط على الشخص للعمل بالطريقة التي تحقق مصالح الشركة. يبين الباحث واتساقاً مع ما تقدم بان شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة وأنهم يشكلون ركن حيوي فيها، يؤدي دور رئيسي في زيادة الجهود المبذولة من قبلهم، ويمكن تعريفه على انه (الشعور بالولاء والرضا اتجاه الشركة التي ينتمون اليها، اذ يعتمد على مدى أيمانهم بقيم الشركة وأهدافها، ويحفزهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المنظمة).

ث- جودة المنتج: تعد جودة المنتج عامل من عوامل التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف الى تفعيل تنافسية الشركة لان لها دور كبير وفعال في تحسين سمعة الشركة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك (مزعاش، 2021:4) ، حيث تمثل مستوى تلبية المنتج المقدم من قبل الشركة لتوقعات ومتطلبات زبائنها، وتعني عمل الاشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى، والعمليات من المدخلات الى المخرجات اساسها الجودة في كل خطوة والزبون يتوقع ويرغب بمنتجات ذات جودة عالية ويمكن طرح سؤالين هنا "ماهي خصائص المنتج التي تشبع حاجات ورغبات الزبون؟"، "ماهي نسبة خلو المنتج من العيوب؟"، والجودة تمثل احد أهداف الشركة الجوهرية لتحقيق رضا زبائنها (Slack&Lewis,2015:51)، وكذلك يمكن تعريف الجودة وفق ادراكها بين المستهلك والمنتج.

وجهة نظر المنتج : يرى المنتج بأنها درجة الكفاية التي عندها عملية الإنتاج تصبح قادرة على تحقيق المنتج ذي المواصفات المطلوبة (Russell & Taylor,2011:59).

وجهة نظر الزبون: الجودة فهم الزبون لما سيكون عليه المنتج أو الخدمة. فإذا كان أداء المنتج كما كان يتوقع الزبون أو أفضل مما كان متوقعا فهنا سيكون الزبون في حالة رضا والعكس صحيح (Slack,2010:525).

يرى الباحث جودة المنتج هي تمثل مستوى تلبية المنتج المقدم من قبل الشركة لتوقعات ومتطلبات زبائنها، وتعني عمل الاشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى، والعمليات من المدخلات الى المخرجات اساسها الجودة في كل خطوة والزبون يتوقع ويرغب بمنتجات ذات جودة عالية .

5-كفاءة الشركة: لقد اختلفت الآراء حول تعريف الكفاءة ( Efficiency ) ، فهي تعني للبعض الربح او العائد على الاستثمار، وتعني للبعض الاخر قدرة الشركة على تحقيق رضى الافراد ، كما تعني للأخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها (فيزي، 2017 : 83)، وتعرف الكفاءة على انها الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأول بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ترتبط كفاءة بالمستوي الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية (ابراهيم، 2015 :9)، وايضا الكفاءة على انها استعمال الموارد بطريقة اكثر فاعلية لإنتاج شيء ما، وتاثر الكفاءة بالمدخلات، المحيط ومستوى

الإدارة والتنظيم (داود & علي، 2017: 131)، كما تشير الكفاءة إلى المقارنة بين المدخلات والمخرجات أو بين التكاليف والفوائد وكلما ارتفعت النتيجة (الناتج) التي تم الحصول عليها من حيث الموارد المحددة (المدخلات) ، كلما زادت فاعلية النشاط (Florina, 2017: 314)، ويعود مفهوم الكفاءة إلى الاقتصادي (فلوريدو باريتو) (1848-1923) الذي طوّر صياغة هذا المفهوم وأصبح يُعرف بـ "أمثلية باريتو" ، إذ أشار باريتو بأن أي تخصيص ممكن للموارد فهو، إما يكون تخصيصاً كفوءاً أو تخصيص غير كفوء، وإن أي تخصيص غير كفوء فهو يعبر عن اللاكفاءة (حريجة، 2017: 31).

يرى الباحث أن الكفاءة الشركة تمثل العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج التي تم تحقيقها من خلال تعظيم المخرجات بالاعتماد على كمية المدخلات ، كما أنها الاستثمار الأمثل من الوقت الفعلي إلى الوقت المتوقع لتقديم الخدمة إلى المستفيد وبعتماد الموارد الأخرى المتاحة.

### المبحث الثالث - الجانب العملي

يتناول المبحث وصف لاستجابة عينة البحث في الشركتين، وتحليلها وتفسيرها، إذ جرى استعمال العديد من الوسائل والادوات الاحصائية الوصفية والتمثلية بالوسط الحسابي والذي يمثل مدى ميل افراد العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة، كما تم قياس مدى الانسجام او التشتت في اجابات افراد العينة حول فقرات الاستبانة باستعمال الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، واستعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likart) والذي يتألف من خمس فئات والتي تتراوح من اتفق بشدة والتي حصلت على اعلى رتبة (5) في المقياس الى لا اتفق بشدة والتي حصلت على أدنى رتبة (1).

أولاً- وصف استجابات عينة البحث من القيادات الادارية لسلوكيات القيادة البارعة : لغرض تغطية الجانب التطبيقي من البحث ، تم توزيع استمارة الاستبانة على موظفي الإدارات العليا من موظفي الشركتين الزوراء العامة والصناعات الكهربائية البحث وعددهم (40) شخص لشركة الزوراء و(27) شخص لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية وذلك للتعرف على آرائهم في سلوكيات القيادة البارعة ، لذا سيتم توضيح استجابات العينة البحث.

تتكون (سلوكيات القيادة البارعة) من اثنان من الابعاد لكل بعد من هذه الابعاد أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية والتي شملت (مدير عام، معاون مدير عام ، رئيس قسم، مسؤول شعبة) وقد تضمنت هذه الابعاد (سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة).

يوضح الجدول (6) تحديد نسب الأهمية لمتغيرات البحث الفرعية والرئيسية للشركتين ، ولغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات سلوكيات القيادة البارعة جرى استخدام معامل الاختلاف، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. الجدول يوضح لشركة الزوراء ان بعد سلوكيات القيادة المنفتحة قد حاز على المرتبة الثانية مقارنة مع باقي الابعاد ، إذ ان الوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.75) وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.21)، اما لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية ان بعد سلوكيات القيادة المنفتحة قد حاز على المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الابعاد ، إذ ان الوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.69) وبلغ معامل الاختلاف (0.18) . وان بعد سلوكيات القيادة منغلقة لشركة الزوراء قد جاء في المرتبة الأولى ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.80) والانحراف المعياري (0.60) وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.15)، اما شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية جاء بعد سلوكيات القيادة المنغلقة في المرتبة الثانية ، بوسط حسابي بلغ (3.70) والانحراف المعياري (0.80) وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.22).

## جدول (6) ترتيب الأهمية النسبية وفق معامل الاختلاف لأبعاد (سلوكيات القيادة البارعة) لعينة القيادات الادارية للشركتين

شركة الصناعات الكهربائية				شركة الزوراء العامة			
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
الأولى	0.18	0.69	3.79	الثانية	0.21	0.75	3.60
الثانية	0.22	0.80	3.70	الأولى	0.15	0.60	3.80

## ثانياً- وصف استجابات عينة البحث من القيادات الادارية لتمييز المنظمي

يتكون المتغير التابع (التمييز المنظمي) من خمسة ابعاد فرعية لكل بعد من هذه الابعاد اسئلة فرعية تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية في شركتي (الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والالكترونية) عينة البحث وقد تضمنت هذه الابعاد (التركيز على الزبون ، الابداع ، التزام العاملين ، جودة المنتج ، كفاءة الشركة).

يوضح الجدول (7) تحديد نسب الأهمية لمتغيرات البحث الفرعية والرئيسة للشركتين ، ولغرض ترتيب الأهمية لمتغير التميز المنظمي جرى استخدام معامل الاختلاف، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. الجدول يوضح لشركة الزوراء ان بعد التركيز على الزبون قد حاز على المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الابعاد ، اذ ان الوسط الحسابي (3.84) والانحراف المعياري (0.62) وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.16)، اما لشركة الصناعات الكهربائية ان بعد التركيز على الزبون قد حاز على المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الابعاد ، اذ ان الوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.80) وبلغ معامل الاختلاف (0.20) . وان بعد الابداع لشركة الزوراء قد جاء في المرتبة الرابعة ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.50) والانحراف المعياري (0.81) وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.23)، اما شركة الصناعات الكهربائية جاء بعد الابداع في المرتبة الرابعة ، بوسط حسابي بلغ (3.67) والانحراف المعياري (1.13) وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.31). اما بعد التزام العاملين للشركة الزوراء فقد احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.67) والانحراف المعياري (0.73) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (0.20) ، اما شركة الصناعات الكهربائية جاء بعد التزام العاملين فقد احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.78) والانحراف المعياري (0.83) فان معامل الاختلاف بلغ (0.22). اما بعد جودة المنتج لشركة الزوراء قد احتل المرتبة الثانية حيث سجل الوسط الحسابي بلغ (3.74) والانحراف المعياري (0.63) ومعامل الاختلاف (0.17)، اما شركة الصناعات الكهربائية جاء بعد جودة المنتج احتل المرتبة الثانية بلغ الوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (0.21). اما بعد كفاءة الشركة لشركة الزوراء قد جاء في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف المعياري (0.80) كما سجلت معامل الاختلاف (0.23)، اما شركة الصناعات الكهربائية جاء بعد كفاءة الشركة قد جاء في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.99) كما سجلت معامل الاختلاف (0.28).

## جدول (7) ترتيب الأهمية النسبية وفق معامل الاختلاف لأبعاد (التمييز المنظمي) لعينة القيادات الادارية للشركتين

شركة الصناعات الكهربائية				شركة الزوراء			
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
الأول	0.20	0.80	3.98	الأول	0.16	0.62	3.84
الثاني	0.31	1.13	3.67	الرابع	0.23	0.81	3.50
الثالث	0.22	0.83	3.78	الثالث	0.20	0.73	3.67
الرابع	0.21	0.83	3.95	الثاني	0.17	0.63	3.74
الخامس	0.28	0.99	3.52	الخامس	0.23	0.80	3.46

ثانياً- اختبار فرضية الارتباط وتحليل وتفسير النتائج للشركتين المبحوثتين : يهدف المبحث الى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية والتي هي اساس انطلاق البحث وذلك بإيجاد علاقات الارتباط بين المتغيرات الحالية للبحث، بالاعتماد على البرامج الاحصائية الجاهزة (Spss.V24) لاستخراج معامل الارتباط بيرسون.

1. الفرضية الرئيسية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي في الشركتين المبحوثتين )

يبين جدول (8) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي للشركتين الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والإلكترونية الى وجود علاقة طردية قوية بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي، حيث بلغ معامل الارتباط لشركة الزوراء العامة (\*\*0.618) عند مستوى احصائية (0.000) اقل من معامل الارتباط لعينة شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية بلغ (\*\*0.884) عند مستوى احصائية (0.000) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة احصائية بمعنى ان هناك اهتمام عال من قبل الشركة في اقتناص الفرص وكيفية ادارة هذه الفرص لغرض استثمارها بصورة صحيحة اي ان التغيير في القيادة البارعة لشركة الزوراء العامة وشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية لأجمالي العينة بمقدار (\*\*0.746) عند مستوى احصائية (0.000) يؤدي الى التغيير بالاتجاه نفسه في التميز المنظمي ، أي بمعنى كل زيادة في سلوكيات القيادة البارعة تؤدي الى الزيادة نفسها في التميز المنظمي ، وكل نقصان في سلوكيات القيادة البارعة يؤدي الى النقصان بالمستوى نفسه في التميز المنظمي والعكس صحيح، لذا بالاعتماد على النتائج نرفض فرضية العدم الرئيسية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي في الشركتين المبحوثتين) ، ونقبل الفرضية البديلة ، اعتماد على ما تقدم من النتائج ان قيام الشركتين المبحوثتين بتبني سلوكيات القيادة البارعة بشكل واضح يساهم في اكتسابها القدرة على تحقيق التميز المنظمي.

جدول (8) يوضح نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون بين سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي للشركتين

التميز المنظمي	المؤشر	العينة	المتغير
0.618**	معامل الارتباط	شركة الزوراء العامة	سلوكيات القيادة البارعة
0.000	مستوى احصائية		
40	N		
0.884**	معامل الارتباط	شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية	سلوكيات القيادة البارعة
0.000	مستوى احصائية		
27	N		
0.746**	معامل الارتباط	شركة الزوراء العامة وشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية	سلوكيات القيادة البارعة
0.000	مستوى احصائية		
67	N		

## 2.الفرضية الرئيسية الرابعة: (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي للشركتين المبحوثتين)

### جدول (9) تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي

التفسير التابع	اجمالي العينة البحث						شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية						شركة الزوراء العامة						التفسير التابع
	Sign	F	R <sup>2</sup>	sign	T	B	sign	F	R <sup>2</sup>	Sign	T	B	Sign	F	R <sup>2</sup>	Sign	T	B	
التميز المنظمي	0.000	81.77	0.56	0.007	2.81	.885	.000	89.71	.51	.70	.29	.12	0.000	23.49	.38	.000	4.23	1.70	A
				0.00	9.043	.75			.000	1.04	.47				0.000	4.85	.52	B	

يشير الجدول اعلاه ان قيمة (F=23.49) لعينة شركة الزوراء العامة وهي معنوية احصائيا واصغر من قيمة (F=89.71) لعينة شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية التي هي ايضا معنوية احصائيا ، اما لأجمالي العينة للشركتين (F=81.77) وهذا يشير وجود تأثير لسلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي وذا ما تمثلت به نسبة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) لشركة الزوراء الذي يقدر بـ (38%). اي تمثل سلوكيات القيادة البارعة نسبة (38%) من التأثير في التميز المنظمي، اما بالنسبة المتبقية وهي (62%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج البحث ، اما لشركة الكهربائية فتشير النسبة اكبر اي تمثل سلوكيات القيادة البارعة نسبة (51%) تقريبا، اما اجمالا للعينة فتشير النتائج الى نسبة معامل التحديد الى (56%) اما باقي العوامل تشير الى عوامل اخرى وبنسبة (44%) وهي عوامل لم تدخل في النموذج البحث، وهذا ما تشير اليه الفروقات المعنوية بين المتغيرات اذ حصلت العينة للشركتين اجمالا على قيمة (t=2.81) الذي يشير الى وجود فروق معنوية ، كذلك فان القيمة الثابتة (a=.885) والتي تشير عندما تكون قيمة سلوكيات القيادة البارعة صفرا فان قيمة المتغير التميز المنظمي لن يقل عن هذه القيمة ، اما معامل الانحدار (b=.75) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة سوف يزداد المتغير التابع التميز المنظمي بالمقدار نفسه.

نستنتج من ذلك قبول الفرضية البديلة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي للشركتين المبحوثتين).

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً-الاستنتاجات

تعد النتائج ضرورة لجانب العملي لذا سوف يتم استنباط الاستنتاجات من الجانب العملي وكما يلي :

1. يوجد ضعف من قبل شركة الكهربائية والإلكترونية في تقييم اصحاب المصالح لغرض تقدير الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
2. تقوم الشركتين باستمرار اكتشاف الفرص الموجودة في السوق المحلي لغرض استثمارها بكفاءة ومن خلال تطوير المهارات و المديرين لغرض تسليط الضوء على كيفية اكتشاف الفرص والابداع فيها.
3. تسعى الشركتين للوصول الى الابداع في مجال عملها وهذا ما اشارت اليه النتائج على الرغم من ان شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية كانت اقل من شركة الزوراء العامة في الجانب الابداعي الا انها تحت اقسامها الى استعمال افضل الطرائق للوصول الى التميز المنظمي ..
4. تميزت شركة الزوراء العامة بالبعدين جودة المنتج والابداع وهذا واضح لأنه اغلب المشاركين والمساهمين في بناء استراتيجيتها من هم رواد الاعمال وكذلك بمساعدة شركات اجنبية مثل شركة (سيمنس ) الالمانية، اما شركة الصناعات الكهربائية



والإلكترونية فهي تخضع لقوانين وتعليمات وزارة الصناعة وهي شركة حكومية تعتمد على الظروف الاقتصادية التي تمر بها الحكومة وعلى حجم التخصيصات المالية المحددة لها ، كذلك اسعار المواد الخام وسعر الصرف ، كذلك عامل (كوفيد 19) الذي اوقف اغلب معاملها.

5. تغلبت شركة الزوراء العامة على شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية في مجال تأثير الإدارة العليا والوسطى في كيفية استكشاف واستثمار الفرص الموجودة وهذا ما اشارت اليه نتائج البحث الا ان شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية قد حازت على تأثير اكثر في بعد التزام العاملين.

6. لدى الشركتين سلوكيات القيادة المنغلقة تصحح من خلالها إجراءاتها وتحقق أهدافها وتعتمد من خلالها الى متابعة التزام افرادها بقواعد وإجراءات العمل، في ظل امتلاكها نظام لتحديد المهام والواجبات وتنفيذها دون الطموح.

### ثانياً-التوصيات

1. يتطلب من شركة الزوراء زيادة الاهتمام في تقييم اصحاب المصالح لدورها في تقدير الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
2. ان اقتناص الفرص الموجودة في السوق العراقية لا سيما الطلب المتزايد على منتجات تقع في صلب منتجات الشركتين يتطلب منهما الاهتمام بهذه الفرص واغتنامها ولا سيما في مدد الذروة.
3. ان شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية تحتاج الى اعطائها صلاحيات اكثر في جانب البعد الابداع والابتعاد عن القوانين والتعليمات التي تعقد من جوانبها الابداعي ، اضافة الى حاجتها الى المشاركة والتعاون مع الشركات الاجنبية في هذا المجال.
4. ان شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية تحتاج الى اعطائها صلاحيات اكثر في جانب البعد الابداع والابتعاد عن القوانين والتعليمات التي تعقد من جوانبها الابداعي ، اضافة الى حاجتها الى المشاركة والتعاون مع الشركات الاجنبية في هذا المجال.
5. يحتاج القادة في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية الى زيادة المعرفة والدراية ومهارات ريادية في تحقيق التميز المنظمي .
6. من المفروض ان تعطي الشركتين إيلاء اهتماما إضافيا في سلوكيات القيادة المنغلقة لضمان تنفيذ المهام من خلال:
  - أ- تبني إجراءات تصحيحية تسهم في تقليص سلسلة الأوامر واتباع سياسة الباب المفتوح لتقبل الآراء والأفكار كونها وسيلة تغذية عكسية.
  - ب- وضع الخطط الإرشادية ومدونات العمل التي تسهم في بلوغ افرادها لأهداف الشركة نتيجة لمعرفتهم ادوارهم ومسؤولياتهم فيها.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

#### أ. الكتب

1. خيري، اسامة، التميز التنظيمي (2014)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
2. العنزي، سعد علي (2016)، نظرية الشركة والسلوك التنظيمي. الطبعة الاولى ،الذاكرة للنشر والتوزيع ،بغداد.
3. ب. الرسائل والاطاريح الجامعية
  3. حسان ، ضياء طالب محمد، ( 2021 ) ، الدور الوسيط للتأهب الريادي لتأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق الاستراتيجي بحث تحليلي لعدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، اطروحة دكتوراه في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
  4. داود، نور سعد (2019).الدور الوسيط الابداع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي بحث ميداني في شركة مصافي الوسط/ مصفى الدورة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.



5. الدوري ، ياسمين خضير عباس، ( 2018) ، تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي بتوسيط استغراق الزبون بحث استطلاعي في عينة من الكلية الاهلية في بغداد أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال
6. العيثاوي ، ميعاد حميد ظاهر، ( 2021) ، تأثير الوضوح الاستراتيجي في التميز المنظمي بتوسيط القدرات الديناميكية اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم الادارة العامة.
7. الفتلاوي، ميثاق هاتف، والسعيد، صفاء سعدون ، والخفاجي، ياسمين قاسم (2016) " العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين"، بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني، كربلاء، جامعة كربلاء.

### ت. المجلات والدوريات

8. ابراهيم، مها صباح، (2017)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(39).
9. بن سالم ، عبد الحكيم ، و سليمان ، والياس ، ودولي ، سعاد ، " أثر اساليب التميز المنظمي على الاداء السياقي - دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء -CASNOS- فرع بشار - " العدد السادس/ جوان JFBE مجلة اقتصاديات المال و الاعمال ، جامعة بشار ،الجزائر ، 2018 ،
10. حربجة، فرات كمال، (2017)، " تحسين كفاءة الخدمات الادارية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات - بحث استطلاعي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بغداد "، بحث دبلوم، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

#### A. Books

11. Kaehler, B., & Grundei, J. (2018). HR Governance: A Theoretical Introduction. Springer.
12. Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347 (6219).
13. Shuanglongwang , Nathan Eva , Alexander new man, haihuazhou (2020) " A double\_edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors " Asia pacific dounal of management.
14. Stegaroiu, C.E.(2016),Methods of Accomplishing The Innovational Process. Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series, (5).

#### B. Thesis

15. Freitas,Vítor (2019), "open innovation strategies in SMEs Located in Portugal".
16. Ismail jamal abu saada (2013) , Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study , Islamic University – Gaza, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Business Administration .
17. Michael, Miriam , (2018),Problem Solving, Decision Making, and Kirton Adaption-Innovation Theory in High-Performance Organizations, doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences , Walden University , Washington .

#### C. Journals and Articles

18. Ahlers, M., & Wilms, M. (2017). Ambidextrous leadership in innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
19. Asad Ullah.,Ajmal,Muhammad Maroof.,Aslam,Waqas.(2016). Study Of Relationship Between Customer Focus and Organizational Performance in the Telecommunication Organizations Of Pakistan, V (6),No (12),Information and Knoledgement.
20. Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2018). The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 398-407.
21. Dabić, M. & Stojčić, N. & Simić, M. & Potocan, V. & Slavković, M. & Nedelko, Z., (2021), "Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership", *Journal of Business Research*, Vol. 123, PP. 683-695.
22. Enlund, T., & Lorentsson, C. (2020). Balancing Organizational Capabilities: A case study on how an innovation hub enables startups to balance exploration and exploitation capabilities.
23. Florina , Popa :2017 , " Elements on the Efficiency and Effectiveness of the public Sector" , *Economic Sciences Series* , Vol.xvll , Issue.2 , pp.313-319 .
24. Jianfeng Ma, Xing Zhou, , Rui Chen, Xia Dong , (2018) "Does ambidextrous leadership motivate work crafting?, *International Journal of Hospitality Management*, elsevier.

25. Kariyapperuma ,K.A.S.K.,(2016) "Role of Organisational Culture in Open Innovation: An Empirical Study of Service Sector Organisations in Sri Lanka". vjm research paper the 10th International Research Conference on Management and Finance (IRCMF),University of Sri Jayewardenepura, Vol. 02(2),pp. 55-76.
26. Katawneh, A.I., & Osman, D.A. (2014). The Impact of Core Competencies in Improving The Organization Commitment of Employees in Mutah University in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4,No.8,PP: 376-392
27. Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. The Leadership Quarterly, 101473.
28. Luo, Biao, et al., (2016) "Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity." The International Journal of Human Resource Management 29.2 : 338-359.
29. Man, T.W.Y., Lau, T., & Chan, K.F.(2002). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. Journal of Business Venturing, Vol. 17,PP: 123-142
30. Manning, P., Stokes, P.J., Visser, M., Rowland, C. and Tarba, S.Y. (2018), "Dark open innovation in a criminal organizational context: the case of Madoff's Ponzi fraud". Management Decision, Vol. 56 No. 6, pp. 1445-1462.
31. Pentyala, Rambabu:2016 , "Interface Between Marketing and Entrepreneurial: A study of Boutique Hotels" , ASBM Journal of Management , Vol. IX , Issue 2 , pp.34 – 49.
32. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. Organizational Dynamics, 40(4), 326-334.
33. Sánchez, J.(2011). The Influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance. Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 44,No.2,PP: 165-177.
34. Tabesh, Pooya & Vera, Dusya Robert, T. Keller (2019), Unabsorbed slack resource deployment and exploratory and exploitative innovation: How much does CEO expertise matter? , vol.94, no.2, pp.65-80.
35. Tuan Trong Luu, Khai Dinh, David Qian,( 2019 ) "Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and job crafting", European Business Review, Emerald insight .
36. Wu, Wei-Wen, (2009)," A Competency-Based Model for the Success of an Entrepreneurial Start-Up" , Wseas Transactions on Business and Economics .