



اختبار الدور المعدل للبراعة السياقية للعلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وتوجه المنظمات نحو الاداء  
المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الاكاديمية

**Testing the moderating role of contextual ambidexterity on the relationship between behavioral integration processes of the top management team and organizations' orientation toward sustainable performance.**

ا.د. مهند حميد ياسر

جامعة جابر بن حيان للعلوم الطبية والصيدلانية

[Mohandh.yser@uokufa.edu.iq](mailto:Mohandh.yser@uokufa.edu.iq)

م.د. سهيله حسان الفرطوسي

جامعة جابر بن حيان للعلوم الطبية والصيدلانية

[Suhaila.h.fartoosy@jmu.edu.iq](mailto:Suhaila.h.fartoosy@jmu.edu.iq)

**المستخلص:**

يهدف البحث الحالي الى اختبار المتغير التفاعلي ( البراعة السياقية ) بأبعاده : الكفاءات الاستكشافية والكفاءات الاستغلالية للعلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وتوجه جامعة الكوفة نحو تحقيق الاداء المستدام من وجهة نظر القيادات الاكاديمية العاملة فيها بدراسة استطلاعية.ومن أجل الوصول الى النتائج المتوخاة من البحث, اعتمد الباحثين على عينة هادفة من القيادات الاكاديمية الذين يعملون في جامعة الكوفة وبالاستعانة باستبانة الكترونية شملت (90) مستجيب للحصول على بيانات الجانب العملي وإجراء التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات البحث والتي تم تحليلها وفقاً لأسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم (SmartPLS v.3)، وبرنامج Microsoft Excel (2010) لتنظيم وفحص البيانات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقات تأثير موجبة لعمليات التكامل السلوكي للقيادات الادارية لجامعة الكوفة وتوجهها نحو الاداء المستدام ، وللبراعة السياقية ببعديها (البراعة الاستكشافية والبراعة الاستغلالية) تأثير معزز للعلاقة الموجبة لعمليات التكامل السلوكي للقيادات الاكاديمية لجامعة المبحوثة وتوجهها نحو الاداء المستدام. كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لاصحاب القرار من شأنها رفع مستوى عمليات التكامل السلوكي وتفعيل متطلبات استدامة الاداء.

**الكلمات المفتاحية:** الدور المعدل، البراعة السياقية، عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا، الاداء المستدام , القيادات الاكاديمية .

**Abstract:**

The current research aims to test the interactive variable (contextual ambidexterity) with its dimensions: exploratory competencies and exploitative competencies for the relationship between the behavioral integration processes of the senior management team and the direction of the University of Kufa towards achieving sustainable performance from the point of view of the academic leaders working in it through an exploratory study. In order to reach the results expected from the research The researchers relied on a purposeful sample of academic leaders who work at the University of Kufa, and using an electronic questionnaire on (90) individuals to obtain data on the practical side and conduct statistical analysis to test the research hypotheses, as they were analyzed according to the least squares modeling method (PLS-SEM) using the advanced statistical program. (SmartPLS v.3), and Microsoft Excel, (2010) to organize and examine data. The study came out with a set of conclusions, the most important of which are: the existence of positive influence relationships for the behavioral integration processes of the administrative leaders of the University of Kufa and their orientation towards sustainable performance, and for contextual ambidexterity in its two dimensions (exploratory ambidexterity and exploitative ambidexterity). Enhancing effect of the positive relationship of behavioral integration processes for the

administrative leaders of the researched university and their orientation towards sustainable performance. The study also presented a set of proposals to decision-makers that would raise the level of behavioral integration processes and activate the requirements for performance sustainability.

**Keywords:** modified role, contextual ambidexterity, behavioral integration processes for the senior management team, sustainable performance, and academic leaders.

#### المقدمة:

ان التغييرات والتطورات المتسارعة أوجدت فرص وتحديات أمام الادارة العليا للمنظمات وألزمت ادارتها الاخذ بنظر الاعتبار عمليات ونتائج قراراتها الاستراتيجية على كل جوانب الاداء من ناحية، والضغط المتزايدة نحو استدامة أدائها من ناحية اخرى، زادت من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية بدراسة وتحديد كيف يؤثر الجانب الإنساني لكبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمات على القرارات التي يتخذونها على المستوى التنظيمي والتي تعد قرارات حاسمة في الوفاء بمتطلبات الاستدامة , وبالتالي تنافسية المنظمات ونجاحها وتحديداً في مجال دراسة خصائص فريق الادارة العليا قام الباحثين بتقييم روح العمل الجماعي لفريق الادارة العليا من حيث التكامل السلوكي ومدى اتخاذ أعضاء الفريق لقرارات مشتركة ومشاركتهم المعلومات والآراء بشكل مفتوح والعمل بشكل تعاوني (Raes et al , 2015:168). اذ تعد نتائج المنظمة نتيجة لعمليات اتخاذ القرار الجماعي، وليس الإجراءات الفردية، فأعضاء فريق الادارة العليا هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وترتيب الموارد، والعمل كقوة اساسية لتنفيذ الاستراتيجيات. (Wang et al,2021:366) كما وجد ان درجة تقارب تفاعلات أعضاء الفريق، تسفر عن نتائج تنظيمية ايجابية (Du et al ,2021:2).

اذ ترى فرق الادارة العليا المتكاملة سلوكياً قيمة التكامل بين مهارات ومعارف كل عضو، مما يجعلهم أكثر فعالية في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة (Raes et al ,2015:2015:168).

فعندما تتحرف فرق الادارة العليا المتكاملة سلوكياً في تعزيز الشبكات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وتحقق درجة ملحوظة من التماسك، فإنها تكون أكثر قدرة على التفاوض بشأن توزيع الموارد بين الأنشطة الاستغلالية الحالية للمنظمة ومساعدتها الاستكشافية الجديدة. (Venugopala et al ,2020). ومن ناحية اخرى، تتطلب البراعة السياقية وجود مديرين على دراية وفهم المعرفة المقدمة حالياً من قبل الزملاء في المنظمة، مما يدعم التحسين التدريجي وتوسيع قاعدة المعرفة الخاصة به وهذا يعني ان البراعة السياقية تتطلب مديرين يمتلكون معرفة مختلفة خاصة بالوظيفة وأن يتعرفوا على كيفية القيام بذلك ليتمكنهم الاستفادة من مجالات المعرفة الحالية لبعضهم البعض واستخدامها، وكذلك تعلم كيف يمكن الاستفادة من مجالات المعرفة الخاصة بالوظيفة (Clercq et al,2014:8). بتعبير أدق، يقال إن البراعة السياقية تظهر في السياقات التي تتميز بـ الجمع بين الدعم الاجتماعي وإدارة الأداء. الدعم الاجتماعي يصف السياقات التي يتم فيها حث الأشخاص على التعاون والالتزام مع الآخرين والثقة وتحفز الأشخاص على الامتثال لتوقعات المديرين ووضع أهداف طموحة. (Nunes et al,2021:6). وعليه تناول الباحثين موضوع الدراسة الحالي في أربع مباحث تناول المبحث الاول : منهجية البحث من حيث مشكلة واهمية واهداف البحث والفرضيات والدراسات السابقة , اما المبحث الثاني فقد سلط الضوء على الجانب النظري لتغيرات الدراسة , في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث واخيراً المبحث الرابع فخصص لاستنتاجات وتوصيات الدراسة.

**المبحث الاول : منهجية البحث****أولاً :-مشكلة البحث**

تتجه بيئة الاعمال اليوم بالمنظمات نحو المزيد من المسؤولية البيئية والاجتماعية بالاضافة الى الوفاء بالمتطلبات المالية على المدى القصير والمستقبلي في اطار تحقيق مجالات الاستدامة والتي اصبحت محور التركيز الأساسي للعديد من المنظمات اليوم , والتي تفرض على تلك المنظمات التوسع بأهدافها لتشمل المنظورات البيئية والاجتماعية كذلك في عصر التنمية المستدامة . (qb al et al ,2020:3) ولاهمية الممارسات المستدامة للمنظمات فهي تتطلب وعي من الادارة العليا ومن المهم استكشاف نتائج التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لأنه عادةً ما يتخذ الفريق المتكامل سلوكيًا قرارات أفضل ، يعزز هذا السلوك المهارات الارتجالية لأعضاء الفريق ويجعل ذلك ممكناً للمنظمات لمتابعة التوجهات الاستغلالية والاستكشافية بشكل مشترك ودعم توجهاتها نحو الاداء المستدام. وتظهر مشكلة البحث في قطاع التعليم بشكل خاص بعد تزايد عدد الجامعات الحكومية والاهلية في العقد الاخير والذي حول بيئة عملها الى بيئة تنافسية , زادت حاجة الجامعات فيه الى الاهتمام بالممارسات المستدامة وتعزيز توجهها نحو استدامة ادائها والذي يتطلب وعي وادراك على مستوى عالي للقيادات الاكاديمية باتخاذ وتنفيذ قراراتها الاستراتيجية لتحقيق متطلبات الاستدامة واستغلال الأصول والمعرفة الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة لرفع مكانة وتصنيفات الجامعة المبحوثة. وعليه يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية

- ما مستوى ادراك ووعي عينة البحث لمتغيرات الدراسة ؟.
- ما مستوى عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في جامعة الكوفة ؟.
- ما مستوى توجه جامعة الكوفة نحو الاداء المستدام ؟ .
- ما هي طبيعة العلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في جامعة الكوفة وتوجه الجامعة نحو الاداء المستدام؟.
- هل هناك تأثير تفاعلي لمتغير البراعة السياقية للعلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في جامعة الكوفة وتوجه الجامعة نحو الاداء المستدام؟.

**ثانياً: أهداف البحث**

- تحديد مستوى ادراك ووعي عينة البحث لمتغيرات الدراسة.
- تحديد مستوى عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا.
- تحديد مستوى توجه الجامعة المبحوثة نحو الاداء المستدام .
- معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في الجامعة المبحوثة وتوجه الجامعة نحو الاداء المستدام.
- معرفة الدور المعدل (للمتغير التفاعلي) البراعة السياقية للعلاقة بين عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في جامعة المبحوثة وتوجه الجامعة نحو الاداء المستدام.
- اثاره اهتمام أصحاب القرار في الجامعة المبحوثة بنتائج الدراسة وتقديم توصيات ومقترحات عملية.

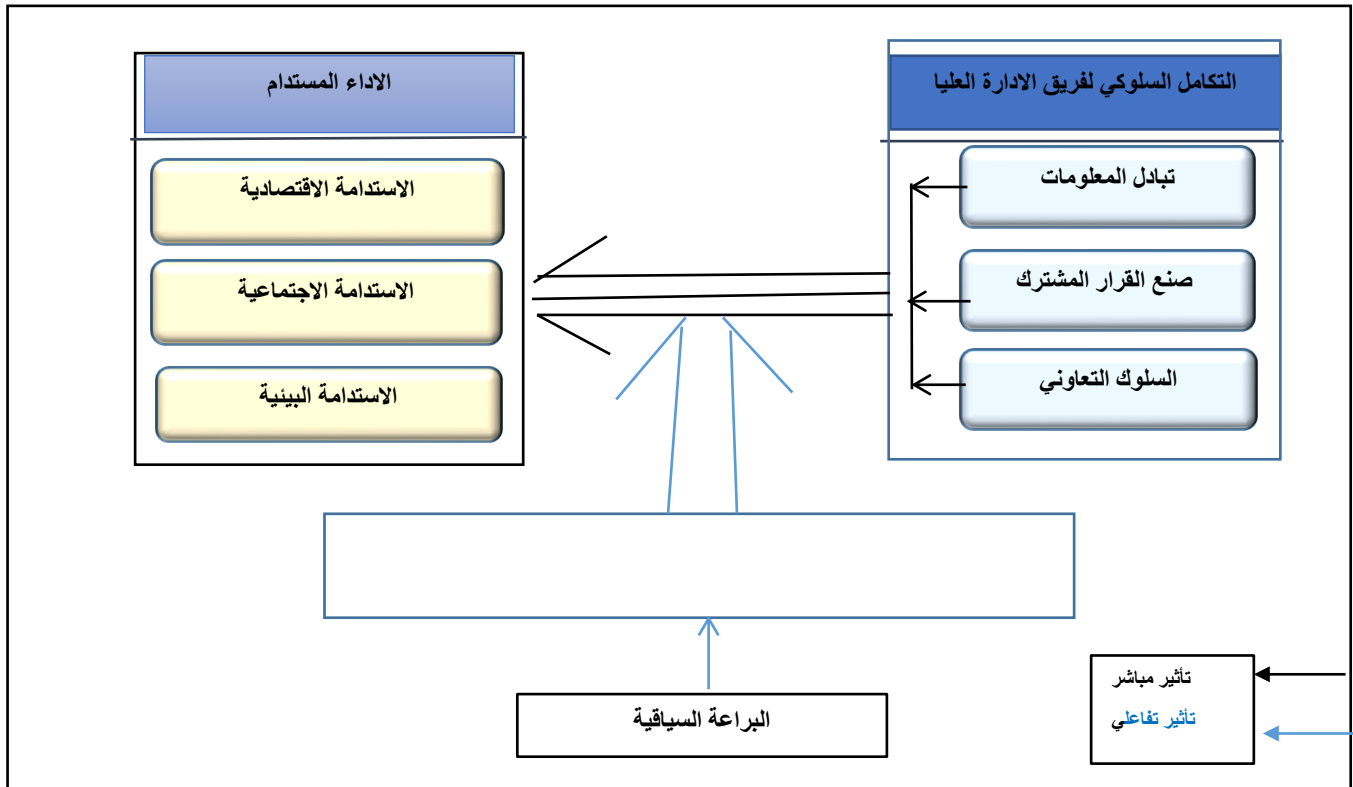
**ثالثاً: أهمية البحث**

تتأتى أهمية البحث من أهمية موضوعاته الحديثة وأصالته مع قلة الدراسات البحثية التي تناولت علاقة عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بالاداء المستدام والبراعة السياقية كمتغير معدل , والتي تتطلب الاهتمام من قبل الباحثين خاصة في البيئة العراقية والعربية .وعليه يمكن ان يسهم البحث في اثراء البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث .وتكمن اهميتها الميدانية من اعتماد الجهات ذات العلاقة المفاهيم والافكار النظرية للدراسة في قطاع التعليم العالي بشكل عام وفي ميدان عمل الجامعة

المبحوثة (جامعة الكوفة) بشكل خاص والتي تستهدف الممارسات المستدامة في سياساتها والعمل على نشر المعرفة والعلوم للباحثين و الطلبة كونها مؤسسة رائدة تطمح الى توفير بيئة تعليمية ترعى وتدعم التميز الأكاديمي والابتكار، وتعمل على توسيع الآفاق الاجتماعية والثقافية بهدف تحسين الأوضاع الاقتصادية والرفاه، لذلك فان نتائج البحث يمكن أن توجه انظار القيادات الأكاديمية في الجامعة الى ضرورة الاهتمام بتحقيق الاداء المنظمي المستدام من خلال تبني وتفعيل السلوكيات المتكاملة للقيادات الأكاديمية لاستثمار واستكشاف الفرص الجديدة بما يعزز مكانتها ودورها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

### الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الشكل من اعداد الباحثين بناءً على مشكلة البحث

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يمثل نموذجاً ويتضمن ثلاث متغيرات رئيسية هي: المتغير المستقل) عمليات التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده الثلاثة: تبادل المعلومات وصنع القرار المشترك والسلوك التعاوني، (والمتغير التابع) الاداء المستدام بأبعاده الثلاثة: الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية ( والمتغير التفاعلي ) البراعة السياقية بأثنين من الابعاد: القدرات الاستكشافية والقدرات الاستغلالية. (وتنبثق من المخطط الفرضي للبحث الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير معنوي لعمليات التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وتوجه المنظمات نحو الاداء المستدام عند مستوى ( 0.05 ) على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لعمليات تكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في توجه المنظمات نحو الاداء المستدام عند مستوى ( 0.05 ) على المستوى البعدي.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة معنوية موجبة ( لعمليات التكامل السلوكي) بعد تبادل المعلومات (وتوجه المنظمات نحو الاداء المستدام
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية موجبة ( لعمليات التكامل السلوكي ) بعد السلوك التعاوني (وتوجه المنظمات نحو الاداء المستدام
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية موجبة ( لعمليات التكامل السلوكي ) بعد صنع القرار المشترك (وتوجه المنظمات نحو الاداء المستدام
- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير تفاعلي لمتغير البراعة السياقية) للعلاقة بين لعمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وتوجه المنظمات نحو الاداء المستدام ( على المستوى الكلي ).

#### خامساً: الدراسات السابقة

تناول الباحثين متغيرات دراستنا الحالية في العديد من الدراسات الحديثة والتي كان كلاً منها بمنظور مختلف والتي نوضحها كالآتي:

دراسة (2020) GARDAZI et al بعنوان " Board of Directors Attributes and Sustainability Performance in the Energy Industry" .

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين سمات مجلس الإدارة وأداء الاستدامة في قطاع الطاقة، بهدف تحديد الخصائص التي يمكن أن تعزز فعالية مجلس الإدارة في تبني المبادرات المستدامة والحد من التأثير السلبي لشركات الطاقة على البيئة. وتوصلت الدراسة الى تحديد السمات الحاسمة لمجلس الإدارة التي ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام وتحسين أداء الاستدامة في قطاع الطاقة. كما اقترحت إطاراً مفاهيمياً يقيس تأثير صفات مجلس الإدارة على أداء الاستدامة البيئية والاجتماعية للشركات. والذي يمكن أن يساعد الإدارة العليا والجهات التنظيمية على فهم الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة المطلوب لتحقيق أهداف الاستدامة.

دراسة (2020) Cizmas et al بعنوان

#### Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance".

تناولت هذه الدراسة تأثير وظائف الإدارة على أداء الفرق المتنوعة في صناعة تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على الأداء التنظيمي المستدام. وظهرت النتائج التجريبية أن وظائف الإدارة، عند النظر إليها معاً، لها تأثير على أداء الفريق والكفاءات الإستراتيجية المستدامة للمنظمة.

دراسة (2020) Nadae et al بعنوان "Integrated management systems as a driver of sustainability performance: exploring evidence from multiple-case studies."

تحلل هذه الدراسة تأثير أنظمة الإدارة المتكاملة (IMS) على أداء الاستدامة لأربع قطاعات مختلفة: موزعي الطاقة الكهربائية؛ شركة الاستشارات البيئية؛ شركات النقل العام؛ وشركة لديها مجموعة واسعة من المعدات والمنتجات والمخصصات للخدمات الصناعية في الأسواق المختلفة. وظهرت النتائج أن تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة يمكن أن يدفع باتجاه أداء الاستدامة، مع التركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية، في حين يكمن التحدي الرئيسي في تحفيز وإشراك الموارد البشرية.

دراسة (2021) Nunes et al بعنوان "How transformational leadership influences museums' performance: a contextual ambidexterity view".

كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء المتاحف: من وجهة نظر البراعة السياقية، تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، البراعة السياقية، وأداء المتاحف وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لكبار مديري المتاحف تسهل ظهور البراعة السياقية، والتي تؤثر بدورها على أداء المتاحف.

#### سادساً: أدوات جمع البيانات وتحليلها:

أعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات البحث الخاصة بالجانب العملي والتي تكونت من أربع أجزاء ، خصص الجزء الاول للمعلومات الديمغرافية للمستجيبين اما الجزء الثاني فخصص لمقياس التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في حين خصص الجزء الثالث لمقياس الاداء المستدام ، اما الجزء الرابع والاخير خصص للفقرات التي تقيس متغير البراعة السياقية ، ويبين الجدول (1) مكونات الاستبانة.

#### جدول (1) مكونات استبانة البحث

| المتغيرات الرئيسية                   | الفقرات والابعاد               | عدد العبارات | المجموع | المصادر                       |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------|---------|-------------------------------|
| المعلومات الديمغرافية                | البيانات الشخصية لافراد العينة | 6            | 6       | الاستبانة                     |
| التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا | تبادل المعلومات                | 3            | 9       | Carmeli & Schaubroeck (2006). |
|                                      | صنع القرار المشترك             | 3            |         |                               |
|                                      | السلوك التعاوني                | 3            |         |                               |
| الاداء المستدام                      | الاستدامة الاقتصادية           | 5            | 12      | Yong et al.2019               |
|                                      | الاستدامة الاجتماعية           | 4            |         |                               |
|                                      | الاستدامة البيئية              | 3            |         |                               |
| البراعة السياقية                     | القدرات الاستكشافية            | 5            | 10      | Ramdan et al.2022             |
|                                      | القدرات الاستغلالية            | 5            |         |                               |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المثبتة في الجدول

وبهدف الوصول الى النتائج تم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية لتحديد خصائص عينة البحث واختبار فرضياته ، ويتضمن الإحصاء الوصفي التكرارات ومقاييس النزعة المركزية (مثل) النسبة المئوية والمتوسط ( ومقاييس التشتت مثل) الانحراف المعياري (لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها، كما تم اختبار فرضيات التأثير المباشر على المستوى الكلي والبُعدي لاختبار علاقة المتغيرات ومن ثم اختبار التأثيرات التفاعلية للمتغير التفاعلي باعتماد أسلوب (PLS-SEM) وفقاً للبرنامج الاحصائي المتقدم (PLS v.3 Smart) .

#### المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

يهتم المبحث الحالي بعرض المفاهيم والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة على وفق ما تم مراجعته من الأدبيات والدراسات الحديثة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي :

#### اولاً: التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا

تم اقتراح التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا ليكون مفتاحاً أساسياً للقيادة الجماعية ، حيث يدير فريق الادارة العليا المتكامل سلوكياً خيارات الابتكارات المتناقضة من خلال التفاعلات المتبادلة والجماعية، عبر العمليات الفرعية للسلوك التعاوني، وتبادل المعلومات، و صنع القرار المشترك وبالتالي مشاركة المهام والموارد بسلاسة و يُظهر درجة عالية من المهمة والتعاون الاجتماعي . ( Venugopala et al ,2020:2) . كما تم تعريف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بأنه " الدرجة التي تتخرب بها

- المجموعة في التواصل المتبادل والتفاعل التعاون. (Sousa & Dierendonck, 2016:3). تؤدي فرق الإدارة العليا مهام أكثر تعقيداً وغير منظمة من الأنشطة التي تقوم بها معظم فرق العمل التنظيمية الأخرى ( Carmeli & Schaubroeck ) . (2006:443) ويمكن التعبير عن ابعاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بالاتي:
- **تبادل المعلومات-** : يحدد هذا البعد ما إذا كانت مشاركة المعلومات بشكل كافي بين اعضاء فريق الادارة العليا ,حيث أن كل عضو من كبار فريق الإدارة يميل إلى تمثيل مختلف من منظور وظيفي، لذلك يجب تبادل المعلومات لكي يتمكن أعضاء الفريق من الحصول على معلومات شاملة لفهم المهام والمواقف لتطوير الاستراتيجيات والحلول المناسبة (Shlaka & Jassem, 2022:19). العقل ,اي مدى مشاركة اعضاء الفريق المعلومات ذات الصلة بالمهام الموكلة إليهم من المصادر المختلفة التي يحصلون عليها اي أنهم يتبادلون الأفكار والمعلومات والموارد بطريقة أكثر انفتاحية والتي تتطلب مستويات عالية من الثقة بين أعضاء الفريق (Fadhil et al ,2023:372). اذ تظهر أهمية المعلومات كعنصر مهم وفعال في بقاء المنظمة ونموها للاستمرارية في ظل بيئة الأعمال التي تتميز بالتغير السريع والمنافسة الشديدة والتي تحث المنظمة على البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبالطريقة التي تساعد على استيعابها قرارات مختلفة لمواجهة التحديات المختلفة. كما يعكس تبادل المعلومات بشكل متكرر ومكثف تفاعلها في الوقت المناسب، وأن مثل هذا التفاعل ليس ضرورياً فقط لتوليد أفكار جديدة، ولكن لتنفيذها. (Resin & Saeed ,2021:5449).
  - **صنع القرار المشترك-**يشير اتخاذ القرار المشترك إلى المناقشة المثمرة التي تجري بين أعضاء فريق الإدارة العليا على أساس فهم مشترك ومستوى عالي من التفاعل. (Wang et al,2021:366). وعلى نفس المنوال، عندما تتخذ فرق الإدارة العليا قرارات جماعية مع مراعاة رأي كل عضو، فإنهم يسعون جاهدين نحو ايجاد عقلية مشتركة توازن بين الوظائف المكتسبة المتنوعة الإهتمامات ,ومن خلال القرارات المشتركة، يناقش أعضاء فرق الإدارة العليا و يقيمون كل شيء بما فيها الأفكار قبل التوصل إلى قرار موحد .لذلك فان تشاركية صنع القرار من بين جميع القرارات والخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة، يصبح من الأسهل عليهم تطوير العمليات المعرفية المتناقضة والضرورية للتوزيع الأمثل للموارد المتاحة ) . (Venugopa et al,2020:2).
  - **السلوك التعاوني** -يركز السلوك التعاوني على المساعدة المتبادلة التلقائية بين أعضاء فريق الإدارة العليا بدلاً من مجرد الطاعة أو حل المشكلات بشكل مستقل ومنفصل. (Wang et al,2021:366). وقد تم وصفه بأنه منفعة متبادلة بين اثنين أو أكثر من الأطراف تعمل على تحقيق هدف مشترك وتقاسم المصالح وتحمل المسؤولية للنتائج التي تم تحقيقها , كما وصف السلوك التعاوني بأنه المنفعة المتبادلة بين اثنين أو أكثر المنظمات لتحقيق الأهداف العامة، وأن هذه العلاقة تشمل، من وجهة نظر الباحثين، تحديد الأهداف والعلاقات الإلزامية المتبادلة والتنظيمية والهيكل التنظيمي والمصالح والمسؤوليات المشتركة لتحقيق النجاح ومشاركة الموارد والمكافأة. لذلك يعبر السلوك التعاوني لفريق الادارة العليا عن عملية تنسيق الأنشطة يُوْديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة , وترداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل المتغيرات والظروف التي تمر بها بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن هناك حاجة متزايدة إلى البحث عن معلومات جديدة والعمل على مشاركتها بين أعضاء الفريق لتحقيقها. (Fadhil et al ,2023:373).
  - **ثانياً :الاداء المستدام للمنظمات-**نظراً لتغير بيئة الاعمال والضغوط التنظيمية والاجتماعية نحو المزيد من المسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمات أضحت الاستدامة محور التركيز الأساسي للعديد من المنظمات اليوم ,اذ تسعى المنظمات ذات التوجه نحو الاداء المستدام الى تحقيق اهداف تتجاوز فيها اهداف التميز التشغيلي والمالي بل تتوسع لتشمل المنظورات البيئية والاجتماعية

كذلك . ويشير الأداء المستدام إلى أداء المنظمات فيما يتعلق بالمجتمع والاقتصاد والبيئة في عصر التنمية المستدامة Iqbal et al (2020:3).

ويعرف الأداء المستدام بأنه : أداء المنظمة في جميع المجالات ولجميع محركات الاستدامة في المنظمات . ويمكن النظر إلى استدامة المنظمات على أنها : سلسلة متصلة لممارسات العمل لتحقيق الأهداف وعمليات التطوير . (Alboliteh et al ,2023:2). كما يذكر ( Nguyen et al,2018:5 ) ان الاداء المستدام يجمع بين عناصره الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأداء البيئي . ويتم قياس الأداء المستدام على أساس أداء المنظمة بأكملها، والتي قد تحتوي على استراتيجياتها وقراراتها وأنشطتها التي تنتج نتائج بيئية و /اقتصادية و /اجتماعية (Aishah et al,2020:4) والتي تعبر عن مؤشرات الاداء المستدام والتي نوضحها كالآتي:

• **بعد الاستدامة الاقتصادية-** تعد الاستدامة الاقتصادية أمراً حيوياً للنجاح المالي للمنظمات؛ يجب أن تكون المنظمة قادرة على إنتاج السلع والخدمات على أساس مستمر مع تحقيق الربح أيضاً لضمان الاستمرارية في بيئة العمل و الحفاظ على الموارد الطبيعية والذي يعد أمر ضروري من أجل الإنتاج الاقتصادي المستدام والمساواة بين الأجيال ( Yong et al ,2019:5). ويذكر ( Aishah et al,2020:4 ) ان توجه المنظمات نحو الاداء المستدام يشمل النتائج الاقتصادية لتحسين الحصة السوقية للمنظمة، وبناء صورتها الخضراء، وزيادة الأرباح . كما ان مبادرات تنفيذ الاستدامة قد لا تؤدي إلى زيادة الربح والمبيعات على المدى القصير بل يتحقق الاداء متفوق على المدى الطويل بفضل الاستثمار الأولي لادارة المنظمة لمبادرات الاستدامة.

• **بعد الاستدامة الاجتماعية:** تجسد الاستدامة الاجتماعية للمنظمات السياق الإنساني للأعمال في بيئتها، والذي يؤكد على العدالة في توزيع الفرص ، اذ يعبر الأداء الاجتماعي عن الترجمة الفعلية والعملية لمهمة المنظمة ومواءمتها مع القيم الاجتماعية المقبولة، والتي تتعلق بتحسين مستوى المعيشة، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه اصحاب المصلحة المشتركين.( محمد و نورالدين 2023:9)، ويتم تقييم المنظمات وفقاً لبعدها الاجتماعي فيما يتعلق بالتزامها الاجتماعي ومشاركتها في الفعاليات الاجتماعية وتوفير بيئة عمل صحية وبرامج تدريبية وتطويرية للعاملين، و تأخذ المسؤولية الاجتماعية في الاعتبار حساب دعم الرفاهية العامة، وظروف العمل، وتنمية المواهب والاستجابة الاجتماعية وعلاقات الموظفين ( Iqbal et al,2020:3).

• **بعد الاستدامة البيئية:** تأخذ الاستدامة البيئية في الاعتبار تأثير عمليات المنظمة على البيئة، ويأخذ هذا التأثير النتيجة الإيجابية لممارسات الاستدامة تجاه البيئة الطبيعية للمنظمة داخليا وخارجيا ، كما يشير البعد البيئي على وجه التحديد إلى الامتثال التنظيمي للمعايير البيئية . ( Aishah et al,2020:4 ). اي بعد الاستدامة البيئية يؤكد على: " ضرورة ترقية المنظمات لعملياتها وانشطتها على أسس الاستدامة." (حسن وعبد المحسن:799:2022). كما ان الاستجابة الاستراتيجية للمنظمات للمشاكل البيئية تصور سلسلة متواصلة تتراوح من الامتثال التفاعلي للتشريعات إلى الممارسات الاستباقية ( Pham et al, 2019:2) . ويمكن للمنظمة تحقيق الاستدامة البيئية بالكثير من الممارسات وحسب نشاط المنظمة مثلا : الحد من انبعاث التلوث، واستخدام الموارد، وتوليد النفايات، كنتيجة للجهود المبذولة.( Iqbal et al,2020:3) .

**ثالثاً: البراعة السياقية:** تعد الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال لتوليد منتجات أو خدمات جديدة من أجل ضمان ربحية المنظمة وبقائها على المدى الطويل مهمة صعبة ومليئة بالتحديات .ومن ناحية أخرى، تتطلب الجهود الرامية إلى الإبداع التجريب، والاستثمارات المكلفة، فترات طويلة من التعلم الفردي والجماعي، وهو ما يقلل من الكفاء ومن أجل إدارة هذه المقايضات، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التعامل، في وقت واحد، مع قضايا الكفاءة والمرونة، أو مع استغلال الأصول والمعرفة الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، وهي القدرة المعروفة باسم البراعة السياقية.( Nunes et al,2021:6). ان البراعة السياقية أو



المعروفة أيضاً بأسم المتناغمة تتمحور حول الاستكشاف والاستغلال وهما اثنان من الأنشطة التنظيمية التكميلية التي يتم تنفيذها في وقت واحد داخل وحدة الأعمال، لذلك تعبر البراعة السياقية عن قدرة المنظمة على استخدام كل من الاستكشافية والذكاء والقدرات الاستغلالية في نفس الوقت لتوليد القيم المطلوبة لنجاح المنظمة على المدى الطويل (Ramdan & Abdullah). (2021:122) ويؤكد (Ramdan et al,2022:4) ان البراعة السياقية تشير إلى التنفيذ المتزامن لكفاءات الاستكشاف وكفاءات الاستغلال .

ويرى ( Muhammad et al,2020:4) ان قدرة المنظمة على الاستجابة بكفاءة وبالتوازي مع تلبية متطلبات السوق وفي نفس الوقت القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة تعبر عن براعتها السياقية , وتقترح الأبحاث الحالية أن البراعة السياقية ضرورية لبقاء المنظمة والنجاح لأنه يتعين عليها استغلال كفاءاتها الحالية لتحقيق نجاحها على المدى القصير والاستفادة من المزايا التجارية وفي نفس الوقت البحث عن قدرات جديدة لضمان النجاح على المدى الطويل .فعندما تعتمد المنظمة البراعة السياقية فأنها تركز على العوامل التي تمكن الأفراد من متابعة استغلال واستكشاف الفرص ، ويكمن التحدي في تيسير الأفراد والجماعات لاستخدام حكمهم لتحقيق التوازن بين الأنشطة الموجهة نحو المواءمة والأنشطة الموجهة نحو التكيف (Khan & Mir). (2019:2).

حيث أن البراعة السياقية تؤسس " التفكير المتزامن " من حيث القدرة السلوكية للمنظمة أو وحدة الأعمال في وقت واحد , اي التركيز على المواءمة والقدرة على التكيف متمثلة بالعمليات أو الأنظمة التي تمكن وتشجع الموظفين على الحكم بشكل فردي حول تقسيم وقتهم والذي يبني أساس القدرة السلوكية للتركيز عليها في وقت واحد والقدرة على التكيف (Carmeli) ( Halevi,2009:210) وعلى المستوى التنظيمي، تنشئ وتعزز المنظمات ذات البراعة السياقية السلوكيات الفردية والتنظيمية التي ستدفع الموظفين إلى البحث بشكل تعاوني عن المعلومات واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى . (Ramdan & Abdullah 2021:123) وعليه تتمثل أنشطة البراعة السياقية بالاتي:

**القدرات الاستكشافية:** يركز الاستكشاف بشكل خاص على قدرة المنظمة على تعلم معارف جديدة، واكتشاف قدرات جديدة، وكذلك استكشاف فرص جديدة لتنمية الأنشطة التجارية، . (Ramdan et al,2022:4) ويتضمن الاستكشاف سلوكاً حازماً يتميز بالأنشطة المتزايدة التباين والبحث والاكتشاف والتجريب والمجازفة والابتكار وبالتالي فإن سلوك الاستكشاف يشجع التعلم ويعزز المخاطر مع تشجيع الابتكار في المنظمة) . (Khan & Mir, 2019:2) وترتبط أنشطة الاستكشاف بالهيكل العضوية، والأنظمة المترابطة بشكل ، وكسر المسار، والارتجال، والاستقلالية، والأسواق الناشئة والتكنولوجيات الحديثة (Carmeli). (Halevi,2009:210).

• **القدرات الاستغلالية:** تعبر أنشطة الاستغلال عن قدرة المنظمة في تحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب وحتى وان كانت هنالك فرص ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية للمنظمة ، يجب عليها ان تقوم الفرص خارج إستراتيجية المنظمة والذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها. ( المحاسنة :33,2017) . كما ان قدرات الاستغلال ترتبط بالكفاءة والإنتاجية والمواءمة في المنظمة.(Khan & Mir, 2019:2).

ويتميز الاستغلال بتناقص التباين والانضباط في حل مشكلات العمل والصفل والتنفيذ والكفاءة والإنتاج والاختيار , وترتبط أنشطة الاستغلال بالهيكل الآلية والأنظمة المقترنة بإحكام والاعتماد على المسار، والروتين والتحكم والبيروقراطية، والأسواق والتكنولوجيات المستقرة.(Carmeli & Halevi,2009:210).

## المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

## أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تمثل جامعة الكوفة ميدان البحث وتشكل مجتمع البحث من القيادات الاكاديمية كونها الاقرب استجابة لمتغيرات البحث وتحديداً بعينة قسدية بلغت (90) مستجيب ممن يشغلون المناصب الادارية الوسطى من مسؤول شعبية ومقرر ورئيس قسم بنسبة كبيرة بلغت, 47% وبمؤهل علمي عالي 67% من حملة شهادة الدكتوراه وبخدمة 40% كانت أكثر من 10 سنة , كما كانت عينة البحث مستقرة نفسياً اذ كانت نسبة المتزوجين , 87% اضافة التوازن عينة البحث بين الذكور والاناث , كما يبينها الجدول. (2) الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية

| ت | الخصائص الديمغرافية | الفئات  | العدد                      | النسبة المئوية           |
|---|---------------------|---|----------------------------|--------------------------|
| 1 | الجنس               | ذكر<br>انثى<br>المجموع                                | 42<br>48<br>90             | 47%<br>53%               |
| 2 | العمر               | اقل من 30 سنة<br>30-40 سنة<br>40 سنة فأكثر<br>المجموع | 12<br>42<br>36<br>90       | 13%<br>47%<br>40%        |
| 3 | الحالة الاجتماعية   | اعزب<br>متزوج   | 12<br>78<br>90             | 13%<br>87%               |
| 4 | عدد سنوات الخدمة    | اقل من 5 سنة<br>5-10 سنة<br>10 سنة فأكثر<br>المجموع   | 20<br>30<br>40<br>90       | 22%<br>33%<br>45%        |
| 5 | المؤهل العلمي       | ماجستير<br>دكتوراه<br>المجموع                         | 30<br>60<br>90             | 33%<br>67%               |
| 6 | اللقب العلمي        | مدرس مساعد<br>مدرس<br>استاذ مساعد<br>استاذ<br>المجموع | 27<br>24<br>15<br>22<br>90 | 30%<br>27%<br>17%<br>26% |
| 7 | المنصب الحالي       | مسؤول شعبية<br>مقرر<br>رئيس قسم<br>المجموع            | 12<br>36<br>48<br>90       | 13%<br>40%<br>47%        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ثانياً: الوصف الاحصائي لبيانات البحث: يتناول هذا الجزء من البحث العرض إحصائي الذي يظهر مستوى ابعاد التكامل السلوكي والبراعة السياقية والاداء المستدام من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) وهي كما في جدول: (3)



الجدول (3) الوصف الاحصائي لبيانات البحث

| التفطح<br>Kurtosis |           | الالتواء<br>Skewness |           | الانحراف<br>المعياري<br>Std.<br>Deviation | مستوى الفقرة<br>والبعد<br>Statistic | الوسط الحسابي<br>Mean<br>Statistic | اعلى قيمة<br>Maximum<br>Statistic | نقل قيمة<br>Minimum<br>Statistic | الفقرة              |
|--------------------|-----------|----------------------|-----------|---|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Std.<br>Error      | Statistic | Std. Error           | Statistic | Statistic                                 | Statistic                           | Statistic                          | Statistic                         | Statistic                        |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | التكامل السلوكي     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | تبادل المعلومات     |
| 0.50               | -0.93     | 0.25                 | -0.40     | 1.29                                      | 0.68                                | 3.40                               | 5.00                              | 1.00                             | IE1                 |
| 0.50               | -0.55     | 0.25                 | -0.39     | 1.20                                      | 0.67                                | 3.37                               | 5.00                              | 1.00                             | IE2                 |
| 0.50               | -0.37     | 0.25                 | -0.34     | 1.12                                      | 0.69                                | 3.43                               | 5.00                              | 1.00                             | IE3                 |
|                    |           |                      |           | 1.20                                      | 0.68                                | 3.40                               |                                   |                                  |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | السلوك التعاوني     |
| 0.50               | -0.69     | 0.25                 | -0.41     | 0.94                                      | 0.77                                | 3.83                               | 5.00                              | 2.00                             | CB1                 |
| 0.50               | -0.13     | 0.25                 | -0.78     | 1.21                                      | 0.69                                | 3.43                               | 5.00                              | 1.00                             | CB2                 |
| 0.50               | -0.05     | 0.25                 | -0.85     | 1.21                                      | 0.69                                | 3.47                               | 5.00                              | 1.00                             | CB3                 |
|                    |           |                      |           | 1.12                                      | 0.72                                | 3.58                               |                                   |                                  |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | صنع القرار المشترك  |
| 0.50               | -0.54     | 0.25                 | -0.41     | 1.16                                      | 0.65                                | 3.27                               | 5.00                              | 1.00                             | JD1                 |
| 0.50               | -0.12     | 0.25                 | -0.90     | 1.14                                      | 0.66                                | 3.30                               | 5.00                              | 1.00                             | JD2                 |
| 0.50               | -0.74     | 0.25                 | -0.56     | 1.20                                      | 0.62                                | 3.10                               | 5.00                              | 1.00                             | JD3                 |
|                    |           |                      |           | 1.17                                      | 0.64                                | 3.22                               |                                   |                                  |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | البراعة السياقية    |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | البراعة الاستكشافية |
| 0.50               | -0.34     | 0.25                 | -0.67     | 1.15                                      | 0.63                                | 3.13                               | 5.00                              | 1.00                             | CA1                 |
| 0.50               | 0.09      | 0.25                 | -0.70     | 1.08                                      | 0.67                                | 3.33                               | 5.00                              | 1.00                             | CA2                 |
| 0.50               | -0.90     | 0.25                 | -0.38     | 1.31                                      | 0.64                                | 3.20                               | 5.00                              | 1.00                             | Ca3                 |
| 0.50               | -1.16     | 0.25                 | -0.01     | 1.33                                      | 0.62                                | 3.10                               | 5.00                              | 1.00                             | CA4                 |
| 0.50               | -0.92     | 0.25                 | -0.13     | 1.30                                      | 0.61                                | 3.07                               | 5.00                              | 1.00                             | CA5                 |
|                    |           |                      |           | 1.23                                      | 0.63                                | 3.17                               |                                   |                                  |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | البراعة الاستغلالية |
| 0.50               | -1.05     | 0.25                 | -0.36     | 1.33                                      | 0.62                                | 3.10                               | 5.00                              | 1.00                             | CA6                 |
| 0.50               | -0.87     | 0.25                 | -0.43     | 1.27                                      | 0.61                                | 3.07                               | 5.00                              | 1.00                             | CA7                 |
| 0.50               | -0.20     | 0.25                 | -0.62     | 1.11                                      | 0.66                                | 3.30                               | 5.00                              | 1.00                             | CA8                 |
| 0.50               | -0.28     | 0.25                 | -0.67     | 1.16                                      | 0.65                                | 3.27                               | 5.00                              | 1.00                             | CA9                 |
| 0.50               | -0.73     | 0.25                 | -0.41     | 1.19                                      | 0.65                                | 3.27                               | 5.00                              | 1.00                             | CA10                |
|                    |           |                      |           | 1.21                                      | 0.64                                | 3.20                               |                                   |                                  |                     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | الاداء المستدام     |
|                    |           |                      |           |   |                                     |                                    |                                   |                                  | البعد الاجتماعي     |
| 0.50               | -0.53     | 0.25                 | -0.48     | 1.17                                      | 0.66                                | 3.30                               | 5.00                              | 1.00                             | SOP1                |
| 0.50               | -0.79     | 0.25                 | -0.02     | 1.24                                      | 0.61                                | 3.07                               | 5.00                              | 1.00                             | SOP2                |

|                 |       |      |       |      |      |      |      |      |      |                  |
|-----------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| 0.50            | -0.31 | 0.25 | -0.78 | 1.29 | 0.71 | 3.57 | 5.00 | 1.00 | SOP3 |                  |
| 0.50            | -0.25 | 0.25 | -0.61 | 1.18 | 0.69 | 3.47 | 5.00 | 1.00 | SOP4 |                  |
| 0.50            | -0.64 | 0.25 | -0.51 | 1.34 | 0.68 | 3.40 | 5.00 | 1.00 | SOP5 |                  |
|                 |       |      |       | 1.24 | 0.67 | 3.36 |      |      |      |                  |
| البعد الاقتصادي |       |      |       |      |      |      |      |      |      |                  |
| 0.50            | -0.37 | 0.25 | -0.64 | 1.11 | 0.76 | 3.80 | 5.00 | 1.00 | EP1  |                  |
| 0.50            | -0.21 | 0.25 | -0.46 | 1.04 | 0.74 | 3.70 | 5.00 | 1.00 | EP2  |                  |
| 0.50            | -0.54 | 0.25 | -0.55 | 1.29 | 0.69 | 3.47 | 5.00 | 1.00 | EP3  |                  |
| 0.50            | -0.50 | 0.25 | -0.32 | 1.15 | 0.69 | 3.47 | 5.00 | 1.00 | EP4  |                  |
|                 |       |      |       | 1.15 | 0.72 | 3.61 |      |      |      |                  |
| البعد البيئي    |       |      |       |      |      |      |      |      |      |                  |
| 0.50            | -1.01 | 0.25 | 0.20  | 1.31 | 0.56 | 2.80 | 5.00 | 1.00 | EnP1 |                  |
| 0.50            | -0.67 | 0.25 | -0.11 | 1.21 | 0.65 | 3.23 | 5.00 | 1.00 | EnP2 |                  |
| 0.50            | -0.91 | 0.25 | -0.11 | 1.18 | 0.57 | 2.87 | 5.00 | 1.00 | EnP3 |                  |
|                 |       |      |       | 1.23 | 0.59 | 2.97 |      |      |      |                  |
|                 |       |      |       |      |      |      | 1.16 | 0.68 | 3.40 | التكامل السلوكي  |
|                 |       |      |       |      |      |      | 1.22 | 0.64 | 3.18 | البراعة السياقية |
|                 |       |      |       |      |      |      | 1.21 | 0.66 | 3.31 | الاداء المستدام  |

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول ( 3 ) ان جميع قيم التقلطح والالتواء تقترب من (0) لذا فإن البيانات للابعاد اعلاه موزعة توزيعاً طبيعياً، وكذلك بين الجدول اعلاه التفاصيل الاتية:

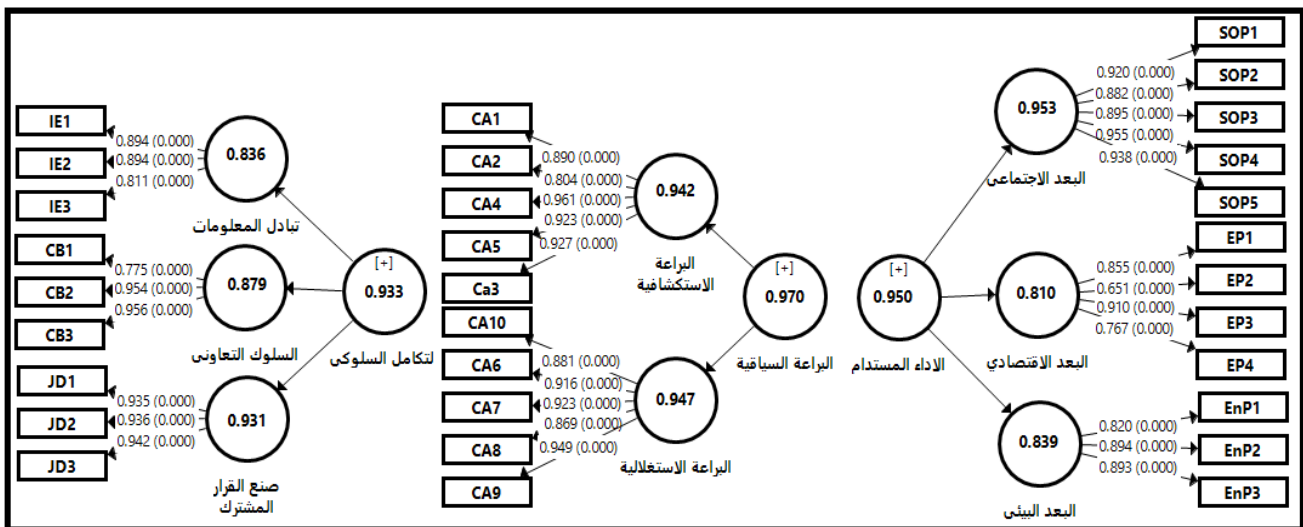
- الوسط الحسابي لبعد تبادل المعلومات قد بلغ (3.40) والانحراف المعياري بلغ (1.20) ومستوى البعد بلغ (0.68) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على وجود لتبادل المعلومات ,ومن الجدول اعلاه حققت الفقرة (IE3) أعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.43) وهذا يدل على وجود الحوار بين المسؤولين في العمل على مستوى عال .
- الوسط الحسابي لبعد السلوك التعاوني قد بلغ (3.58) والانحراف المعياري بلغ (1.12) ومستوى البعد بلغ (0.72) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) والذي يدل على توافر السلوك التعاوني ومن نتائج الجدول كانت الفقرة (CB1) بأعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.83) وهذا يدل وجود التعاون بين أعضاء الفريق لتحمل العبء في غياب المسؤولين .
- الوسط الحسابي لبعد صنع القرار المشترك قد بلغ (3.22) والانحراف المعياري بلغ (1.17) ومستوى البعد بلغ (0.64) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) أي توافر بعد صنع القرار المشترك ,ويوضح الجدول ان الفقرة (JD1) قد حققت اعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.27) وهذا يدل على التعاون بين المسؤولين في العمل .
- الوسط الحسابي لبعد البراعة الاستكشافية قد بلغ (3.17) والانحراف المعياري بلغ (1.23) ومستوى البعد بلغ (0.63) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) أي توافر بعد البراعة الاستكشافية ,ويوضح من الجدول ان الفقرة (CA2) كانت باعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.33) وهذا يدل على توجه للمسؤولين في العمل بتطوير العمليات التنظيمية .

- الوسط الحسابي لبعد البراعة الاستغلالية قد بلغ (3.20) والانحراف المعياري بلغ (1.21) ومستوى البعد بلغ (0.64) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) للبراعة الاستغلالية ,ويتبين من الجدول بان أعلى نسبة كانت من نصيب الفقرة (CA8) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.30) وهذا يدل على امتلاك المسؤولين في العمل كفاءات معززة في البحث عن حلول لمشاكل العمل .
- الوسط الحسابي للبعد الاجتماعي قد بلغ (3.36) والانحراف المعياري بلغ (1.24) ومستوى البعد بلغ (0.67) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) أي توافر البعد الاجتماعي ,ويتبين من الجدول بان الفقرة (SOP3) قد حصلت على أعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.57) وهذا يدل على دعم الجامعة مبادرات مكافحة الفساد ومعايير حقوق الانسان .
- الوسط الحسابي للبعد الاقتصادي قد بلغ (3.61) والانحراف المعياري بلغ (1.15) ومستوى البعد بلغ (0.72) وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي (3) اي توافر البعد الاقتصادي ,ويتبين من الجدول ان الفقرة (EP1) هي أعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.80) وهذا يدل على اهتمام الجامعة بالبحث عن طرق جديدة لتحسين جودة خدماتها .
- الوسط الحسابي للبعد البيئي قد بلغ (2.97) والانحراف المعياري بلغ (1.23) ومستوى البعد بلغ (0.59) وان الوسط الحسابي كان مقارب من الوسط الفرضي (3) أي توافر البعد البيئي , ويوضح الجدول بان الفقرة (EnP2) قد حصلت على اعلى نسبة , إذ بلغ الوسط الحسابي (3.23) وهذا يدل على سعي الجامعة الى زيادة حصتها السوقية .

### ثالثاً: التحليل العاملي لفقرات البحث

تم الاعتماد على برنامج (SMART PLS) في حساب معامل التشبع اما قبول او رفض العامل سيكون على أساس نسبة (P-value) والتي من المفترض ان تكون اقل من (0.05) وعندما تكون النسبة اكبر من هذه النسبة سيرفض العامل ويتم حذفه . وفقاً للشكل (2) والذي يبين نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنسب التشبع ومستوى المعنوية و قيم الفا كرونباخ لفقرات ابعاد التكامل السلوكي والبراعة السياقية والاداء المستدام ( وهو كالاتي:

### الشكل (2) التحليل العاملي ومعامل الفا كرونباخ لفقرات وابعاد البحث- الشكل بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي



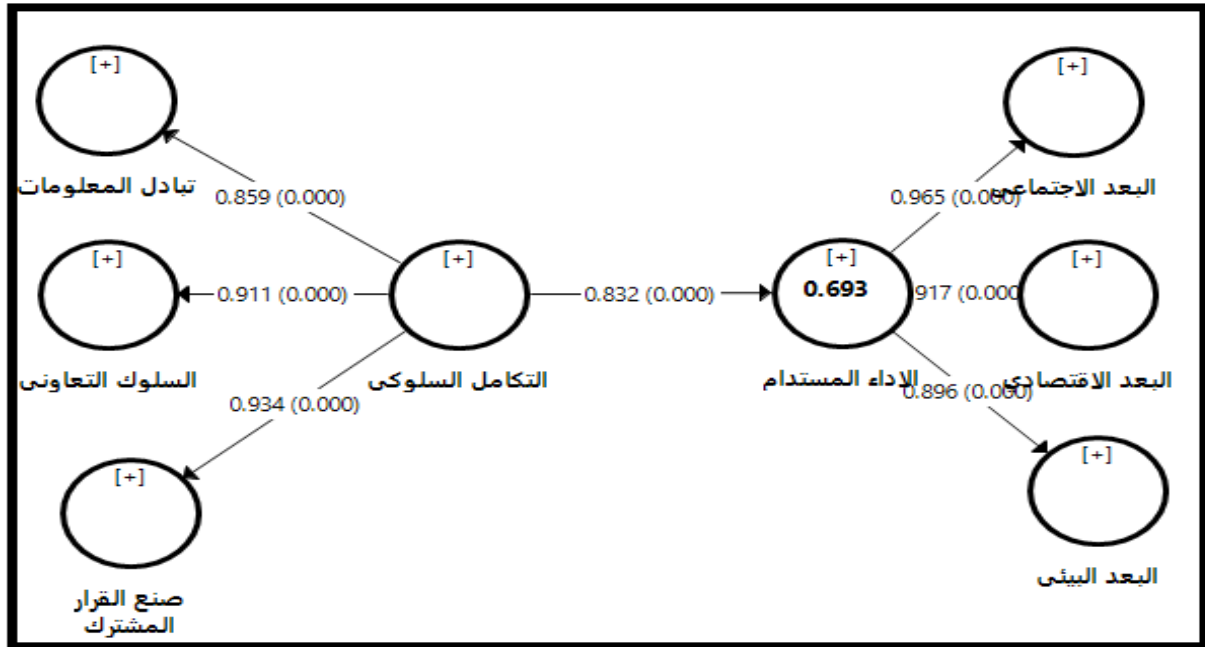
من الشكل (2) والذي يوضح ان فقرات وابعاد البحث حققت جميعها نسب تشيع مقبولة على أساس نسب (P-value) التي حققت نسب اقل من (0.05).

رابعاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث:

تم الاستعانة بتحليل الانحدار لاختبار علاقات التأثير بين التكامل السلوكي (في) الاداء المتميز (والمتميز المعدل) البراعة السياقية. (وتم وضع فرضيتان لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالاتي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتكامل السلوكي في الاداء المستدام. ويبين الشكل (3) نتائج التأثير, (Beta) وجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير.

الشكل (3) نتائج التأثير للتكامل السلوكي في الاداء المستدام على المستوى الكلي- الشكل بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي



جدول (4) معاملات علاقات التأثير للتكامل السلوكي في الاداء المستدام

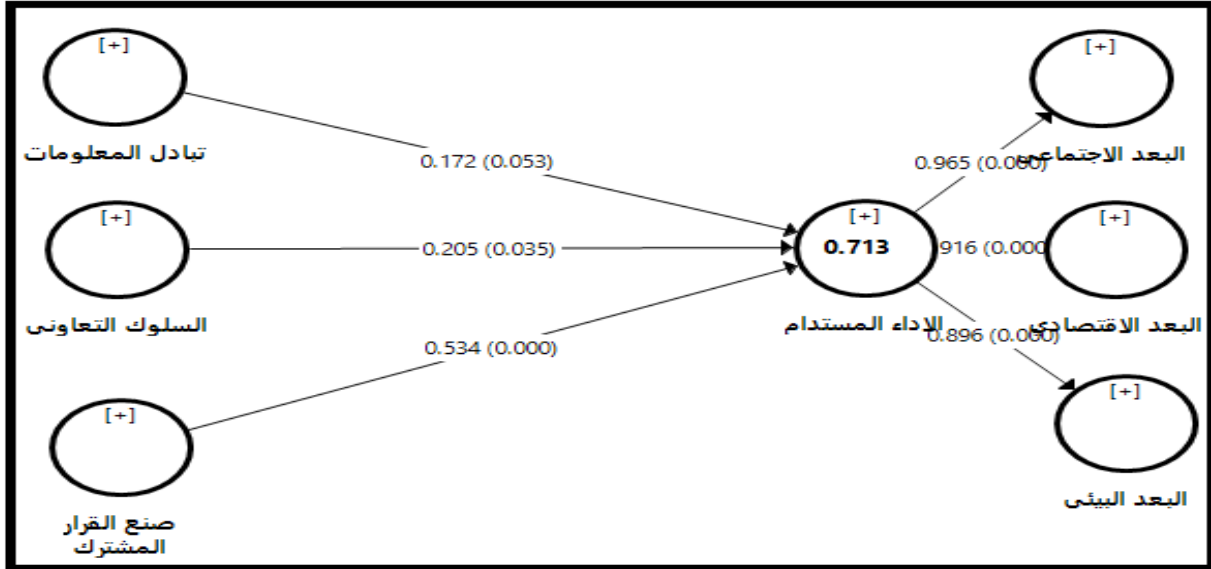
| P Values | T | Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | معامل التأثير (B) | الارتباط (R) |                                    |
|----------|---|------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|------------------------------------|
| 0.000    |   | 29.073                 | 0.029                      | 0.835             | 0.832        | التكامل السلوكي -> الاداء المستدام |

الجدول بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من شكل (3) وجدول (4) ان التكامل السلوكي يؤثر في الاداء المستدام بنسبة (84%) تاثرا طرديا, كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.073) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) اما مستوى معنوية (0.000) هي اصغر من (0.05) تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه النتائج.

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عكسية لابعاد التكامل السلوكي) تبادل المعلومات, السلوك التعاوني, صنع القرار المشترك (في) الاداء المستدام. ويبين الشكل (4) نتائج التأثير, (Beta) وجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير.

الشكل (4) نتائج التأثير لابعاد التكامل السلوكي في الاداء المستدام على المستوى البعدي - الشكل بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي



جدول (5) معاملات علاقات التأثير لابعاد التكامل السلوكي في الاداء المستدام

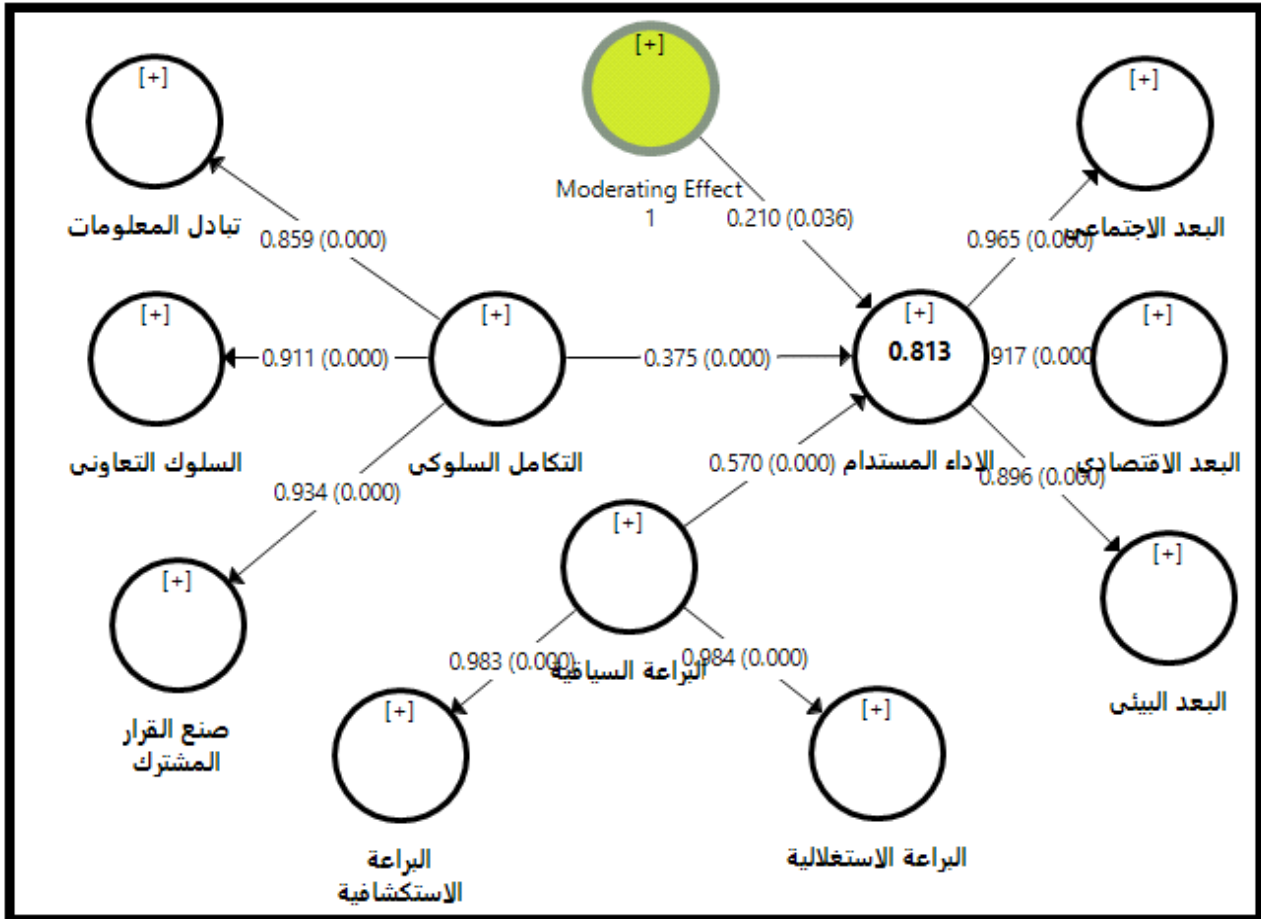
| P Values | T     | Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | معامل التأثير (B) | الارتباط (R) |                                       |
|----------|-------|------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|---------------------------------------|
| 0.034    | 2.128 | 0.096                  | 0.207                      | 0.205             | 0.205        | السلوك التعاوني -> الاداء المستدام    |
| 0.046    | 2.005 | 0.086                  | 0.18                       | 0.172             | 0.172        | تبادل المعلومات -> الاداء المستدام    |
| 0.000    | 5.353 | 0.1                    | 0.526                      | 0.534             | 0.534        | صنع القرار المشترك -> الاداء المستدام |

الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي

وعلى وفق نتائج جدول (5) انضح ان هناك تأثير السلوك التعاوني في الاداء المستدام بنسبة (21%) وطردية وبمستوى معنوية (0.034) تقبل هذه الفرضية على وفق النتائج اعلاه وعلى مستوى هذا البحث. كما ان هناك تأثير تبادل المعلومات في الاداء المستدام بنسبة (18%) وطردية وبمستوى معنوية (0.046) وفقاً لهذه النتائج تقبل هذه الفرضية وعلى مستوى هذا البحث. وان هناك تأثير صنع القرار المشترك في الاداء المستدام بنسبة (53%) وطردية وبمستوى معنوية (0.000) تقبل هذه الفرضية وفقاً للنتائج اعلاه وعلى مستوى هذا البحث.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: تم افتراض وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي في الاداء المستدام من خلال (المتغير المعدل) (البراعة السياقية, أي أن) التأثير الكلي (لتأثير المتغير المعدل) البراعة السياقية. (وسيتم اعتماد اختبار تحليل المعدل) لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وفق البرنامج الاحصائي (SmartPLS) والنتائج كما في الشكل (5) والجدول:- (6)

الشكل (5) نتائج التأثير لابعاد التكامل السلوكي في الاداء المستدام من خلال البراعة السياقية- الشكل بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي



جدول (6) معاملات علاقات التأثير لابعاد التكامل السلوكي في الاداء المستدام من خلال البراعة السياقية

| P Values | T | Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | معامل التأثير (B) | الارتباط (R) |  |
|----------|---|------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|--|
| 0.036    |   | 2.108                  | 0.1                        | 0.216             | 0.21         | Moderating Effect 1 -> الاداء المستدام |
| 0.000    |   | 8.236                  | 0.069                      | 0.567             | 0.57         | البراعة السياقية -> الاداء المستدام    |
| 0.000    |   | 6.128                  | 0.061                      | 0.38              | 0.375        | التكامل السلوكي -> الاداء المستدام     |

الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الشكل (5) والجدول (6) ان هناك علاقة تأثير للتكامل السلوكي في الاداء المستدام بلغت (0.38) وهي معنوية عند مستوى (0.000) , كما ان التأثير للمتغير المعدل للبراعة السياقية في العلاقة بين التكامل السلوكي الاداء المستدام بلغت (0.22) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لذا على وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض المبحث الحالي أهم الاستنتاجات وفقاً للنتائج السابقة، فضلاً عن تقديم التوصيات والمقترحات وكما هو مبين في ادناه:

#### أولاً: الاستنتاجات

- توافر ادراك ومستوى عالي لعينة البحث ( القيادات الاكاديمية ) في الجامعة المبحوثة لمتغيرات البحث.
- اتفاق القيادات الاكاديمية) عينة البحث (حول أهمية تضمين عمليات التكامل السلوكي لادارة الجامعة في عملياتها التنظيمية.
- أتفقت القيادات الاكاديمية) عينة البحث ( على تحقق مستوى متوسط لجامعة الكوفة في التوجه لتحقيق الاداء المستدام والذي تم قياسه بأبعاد : الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .
- أشارت نتائج اختبار فرضيات علاقات التأثير بوجود تأثير موجب لعمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وتوجه الجامعة المبحوثة نحو الاداء المستدام ويستنتج منه ما يأتي:
- بتفعيل عمليات التكامل السلوكي لادارة الجامعة تكون الجامعة اكثر قدرة على تحقيق متطلبات الاداء المستدام
- ان اعتماد أصحاب القرار في الجامعة المبحوثة عمليات تبادل المعلومات والتعاون السلوكي والالية المشتركة لصنع القرار تدعم توجه الجامعة نحو استدامة ادائها.
- أشارت نتائج اختبار فرضيات علاقات التأثير للمتغير المعدل) البراعة السياقية( بوجود تأثير موجب لعلاقة عمليات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وتوجه الجامعة المبحوثة نحو الاداء المستدام ويستنتج منه ما يأتي:
- ان استغلال الأصول والمعرفة الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة يزيد من قدرة الجامعة المبحوثة على الموازنة بين متطلبات تحقيق الاستدامة والتكيف مع الضغوط البيئية.

#### ثانياً: التوصيات والمقترحات

- ضرورة تبني القيادات الادارية لجامعة الكوفة المفاهيم الادارية الحديثة لاتخاذ القرارات بشكل تشاركي بعيداً عن الروتين والتقليدية والتي تبطئ من اجراءات الجامعة بتفعيل اهداف الاستدامة.
- اشراك القيادات الادارية في جامعة الكوفة في دورات خاصة لرفع مستوى كفاءة تبادل المعلومات والعمل بشكل تعاوني والقرارات الجماعية لتعزيز توجه الجامعة نحو الاداء المستدام.
- مراجعة اجراءات العمل الداخلي بشكل مستمر وفعال لتحديد مواطن الضعف وتجنب احتكار المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم متطلبات الاستدامة.
- الاهتمام بالبيئة الداخلية لجامعة الكوفة لتعزيز اليات السلوك التعاوني للعاملين في المستويات الادارية الوسطى والعليا.
- اشراك الاطراف أصحاب المصلحة بشكل فعال في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية الموجهة لتحقيق متطلبات الاستدامة للجامعة المبحوثة.
- العمل على تفعيل لجان عليا خاصة لرصد ودراسة الفرص والتحديات الخارجية التي من الممكن ان تعزز او تثبط توجه الجامعة المبحوثة نحو استدامة ادائها.

#### المصادر العربية

1. حسن، إيمان مرعي وعبدالمحسن، عامر عبدالرزاق (2022) إنعكاسات مجتمعات الممارسة وتكنولوجياتها على تطوير الاستدامة في المنظمات /دراسة استطلاعية :شركات القطاع النفطي في شمال العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد10 ، العدد3
2. محمد، دعاء محمد صبري محمد و نورالدين، أحمد محمد عبد الحي (2023) أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية علي سمعة المنظمة : الدور المعدل لاستدامة الأداء دراسة تطبيقية علي العاملين بفروع البنك الأهلي المصري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد15، العدد



3. المحاسنة , لميس عارف عبد ربه (2017) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية و الرشاقة التنظيمية : دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية , جامعة الشرق الاوسط ,رسالة غير منشورة.

### المصادر الاجنبية

1. Aishah, Hassan Nor-, Noor Hazlina Ahmad & Ramayah Thurasamy (2020) Entrepreneurial Leadership and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs in Malaysia: The Contingent Role of Entrepreneurial Bricolage, Sustainability, 12, 3100
2. Alboliteeh, M.; Alrashidi, M.S.; Alrashedi, N.; Gonzales, A.; Mostoles, R.J.; Pasay-an, E.; Dator, W.L. (2023) Knowledge Management and Sustainability Performance of Hospital Organizations: The Healthcare Managers' Perspective. Sustainability, 15, 203.
3. Carmeli , Abraham & Schaubroeck, John (2006) Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline, The Leadership Quarterly 17
4. Carmeli, Abraham & Halevi Meyrav Yitzack (2009) How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, The Leadership Quarterly 20
5. Clercq Dirk De, Narongsak (Tek) Thongpapanl & Dimo Dimov (2014) The roles of internal and external rivalry in the successful implementation of contextual ambidexterity: A knowledge-based perspective, Paper revised for *Small Business Economics*, INBAM Special Issue
6. Du ,Juan , Lawrence B. Chan , Alyssa Birnbaum & Xinyue Lin (2021) "Learning Within Teams: A Multilevel Analysis of Team Behavioral Integration and Creativity, Small Group Research, 1-33.
7. Fadhil ,Alaa Hussein, Ahmed Abdullah Amanah, Sahar Abbas Hussein, Mohammed Faez Hasan, Ghaith Saadi Mohammed Ali, Ihab Zeyad Mohammed, (2023) " Impact of Behavioural Integration of Senior Management in Effectiveness of Strategic Decision-Making: An Applied Study in Some Iraqi Private Faculties in Kerbala City," *Technium Social Sciences Journal .Vol. 43, 371-388*,
8. Iqbal, Qaisar, Noor Hazlina Ahmad , Adeel Nasim & Syed Abdul Rehman Khan (2020) A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance, Journal of Cleaner Production 262 .
9. Khan Sher Jahan & Mir Ajaz Akbar (2019) Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors, *Bus Strat Env.* 1–12.
10. Muhammad, F.; Ikram, A.; Jafri, S.K.; Naveed, K. (2021) Product Innovations through Ambidextrous Organizational Culture with Mediating Effect of Contextual Ambidexterity: An Empirical Study of IT and Telecom Firms. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 7,9.
11. Nguyen, Minh Hue, Anh Chi Phan & Yoshiki Matsui (2018) Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms, Sustainability, 10, 375
12. Pham, Hai & Kim ,Soo-Yong (2019) The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms, *Sustainable Production and Consumption*, 20.
13. Raes, Anneloes ML, Heike Bruch & Simon B De Jong (2015) How top management team behavioral integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests, *human relations*, 66(2)
14. Ramdan, M.R.; Abd Aziz, N.A.; Abdullah, N.L.; Samsudin, N.; Singh, G.S.V.; Zakaria, T.; Fuzi, N.M.; Ong, S.Y.Y. (2022) SMEs Performance in Malaysia: The Role of Contextual Ambidexterity in Innovation Culture and Performance. Sustainability, 14, 1679.
15. Ramdan, Mohamad Rohieszan & Abdullah, Nor Liza (2021) The Mediating Role of Contextual Ambidexterity in The Relationship Between Digital Platform Capability and Smes Performance, 4<sup>th</sup> international conference on business management and finance, oxford, united kingdom
16. Resin, Nagham Abbas & Saeed, Hadeel Kadhim (2021) THE ROLE OF BEHAVIORAL INTEGRATION OF THE SENIOR MANAGEMENT TEAM IN STRATEGIC SUCCESS, *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*; 32(3)
17. Shlaka ,Tariq Kadhim & Ahmed Karim Jassem (2022) EFFECT OF TOP MANAGEMENT TEAM BEHAVIORAL INTEGRATION IN PROMOTION ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: ANALYTICAL RESEARCH AT THE UNIVERSITY OF BAGHDAD, *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*.
18. Sousa, Milton & Dierendonck, Dirk Van (2016) Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration, ORIGINAL RESEARCH , Volume 6.



19. Venugopala, Aparna, T.N. Krishnanb, Rajesh Srinivas Upadhyayulac, & Manish Kumard (2020) Finding the micro foundations of organizational ambidexterity -Demystifying the role of top management behavioral integration, *Journal of Business Research*, 106.
20. Wang, Ge , Giorgio Locatelli , Jingyuan Wan , Yang Li & Yun Le (2021) Governing behavioral integration of top management team in megaprojects: A social capital perspective, *International Journal of Project Management* .
21. Yong, Jing Yi, Mohd-Yusoff Yusliza, Thurasamy Ramayah, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Simone Sehnem & Venkatesh Mani(2019) Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management, *Bus Strat Env* 1-17
22. GARDAZI, Syeda Saba Nazir, Ahmad Fahmi Sheikh HASSAN, Jalila Binti JOHARI (2020)Board of Directors Attributes and Sustainability Performance in the Energy Industry, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 12.
23. Cizmas, Elena, Emoکه-Szidonia feder, Madalina Dumitriata Maticiuک & Silvia Vald Anghel (2020)Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance, *Sustainability*, 12(18).
24. Nadae, [de J.](#), [Carvalho, M.M.](#) and [Vieira, D.R.](#) (2020), "Integrated management systems as a driver of sustainability performance: exploring evidence from multiple-case studies", *International Journal of Quality* [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
["https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X"](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-671X) [HYPERLINK](#)  
*Reliability Management*, Vol. 38 No. 3.
25. [Nunes](#) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20),  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/author/Nunes%2C+Francisco+Guilherme"](https://www.tandfonline.com/author/Nunes%2C+Francisco+Guilherme) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)Francisco [HYPERLINK](#) Guilherme, [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/author/Fernandes%2C+Alexandra"](https://www.tandfonline.com/author/Fernandes%2C+Alexandra) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)Alexandra [HYPERLINK](#) Fernandes [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20), [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/author/Martins%2C+Lu%3C%ADs+Dias"](https://www.tandfonline.com/author/Martins%2C+Lu%3C%ADs+Dias) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)Luis [HYPERLINK](#) Dias [HYPERLINK](#) Martins [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)& [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)"["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/author/Nascimento%2C+Generosa+Do"](https://www.tandfonline.com/author/Nascimento%2C+Generosa+Do) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)Generosa [HYPERLINK](#) do [HYPERLINK](#) Nascimento [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20){ [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)2021 [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20))How transformational leadership influences museums [HYPERLINK](#)  
[HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20) [HYPERLINK](#)  
["https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20"](https://www.tandfonline.com/journals/rmmc20)performance: a contextual ambidexterity view, *Museum Management and Curatorship* Volume 36, Issue [HYPERLINK](#) ["https://www.tandfonline.com/toc/rmmc20/36/5"](https://www.tandfonline.com/toc/rmmc20/36/5)5.