



The impact of Ambidextrous Leadership on high performance: Analytical research at the experiences of management leaders at the university of Babylon

***تأثير القيادة الباردة في الاداء العالي : بحث تحليلي لآراء القيادات الادارية في جامعة بابل**

****أ.د. بشار عباس الحميري**

****محمد فخري برتو**

Abstract

The current research sought to measure the impact of ambidextrous leadership behaviors on high performance with its dimensions of openness leadership behaviors and closeness leadership behaviors. Besides, the flexibility of switching in the relationship between high performance and its dimensions represents distinguished commitment, effective change management processes, openness in multi-directional communication, and continuing education culture). Thus the authors have adopted in their theoretical framework for ambidextrous leadership an independent variable and the high performance is a dependent variable through the use of the purposive sample. A (120) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders at the University of Babylon, and all of them were retrieved, where the response rate reached (100%). In order to process this data and information, the researcher used a number of statistical methods, which are: arithmetic mean, response rate, and standard deviation. In addition to multiple regression coefficients using regression induction method path analysis method, T-test, coefficient of determination (R^2), F test, (AMOS V.23) and (SPSS.v23) program.

***بحث مستل.**
****جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد .**

The results of the current research showed the existence of a positive and significant multiple correlation and effect between the research variables (ambidextrous leadership behaviors, high performance).

المستخلص

سعى البحث الحالي الى قياس تأثير القيادة البارعة بأبعادها المتمثلة بـ(القيادة المفتوحة، القيادة المغلقة، مرونة التبديل) والأداء العالي بأبعاده المتمثلة(الالتزام المتميز، عمليات ادارة التغيير الفعّال، الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر)، اذ انه تبني في اطاره النظري القيادة البارعة المتغير المستقل والاداء العالي المتغير التابع.

العينة: من خلال استعمال العينة القصدية وزعت (١٢٠) استمارة استبانة على القيادات الادارية في جامعة بابل وقد تم استرجاعها جميعاً، إذ أن نسبة الاستجابة بلغت (١٠٠%) ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات تم استعمال عدداً من الاساليب الاحصائية وهي: (اختبار الفاكرونباخ، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة، والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار المتعدد، ومقياس T، اختبار F). عن طريق الاعتماد على البرامج (AMOS V.23)، (spss.v23).

الاهمية: يستمد البحث اهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها، عبر ترسيخ القناعة لدى افراد العينة المبحوثة (جامعة بابل) بأهمية تبني مفهوم القيادة البارعة وابعادها وما الى ذلك من انعكاس في تحسين الاداء العالي.

المقدمة:

لكي تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ على الريادية والنمو في اعمالها، ينبغي أن تتخذ ممارسات تضمن لها ذلك، اذ تحتاج المنظمات الى وجود أسلوب متميز في القيادة يسمح لها بالعمل على تحقيق اهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني سلوكيات تعمل على الموائمة بين الاهداف المختلفة، والذي يتمثل بـ(القيادة البارعة)، والتي تعد مجموعة من السلوكيات القيادية التي تجمع بين (سلوكيات القيادة المفتوحة، وسلوكيات القيادة المغلقة ومرونة التبديل).

فالقيادة عملية تفاعلية متداخلة مع بعضها بعضاً ولا يوجد موقف محدد يتم فيه توزيع الادوار بين القائد والتابعين بطريقة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي، ولكن اغلب الانماط الحديثة للقيادة ترى أن القيادة عملية تأثير متبادلة ومتعددة الاتجاهات بين العديد من الافراد في مستويات مختلفة للمنظمة، فهي عملية تأثر وتأثير مستمر تعبر عن العلاقة القائمة بين القائد والعاملين.

أن الفكرة الاساسية من القيادة البارعة هي أن أنشطة الابتكار والابداع التي تتسم بالتعقيد يجب أن يقابلها نهج قيادة بالقدر نفسه من التعقيد، ولهذا السبب فإن نظرية القيادة البارعة تتطلب التفاعل بين سلوكياتها القيادية فهي تكون مكملية لبعضها بعضاً، وهي سلوكيات القيادة المفتوحة لغرس قيم الاستكشاف، وسلوكيات القيادة المغلقة لتبني الافكار واستثمارها لمرونة التبديل وفقاً لمتطلبات الموقف.

اولاً: مفهوم القيادة البارعة

اما مفهوم القيادة البارعة فقد حظي بتغيرات متعددة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل الدراسة، في وصفها لنمط القيادة بمجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الادارة وكذلك بانه تعبير عن تصرفات القادة اتجاه جميع اطراف الموقف الذي يواجهه والاهداف المرتبطة بهذا الموقف، وفي السياق نفسه هناك تمثيل للاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد المبدع ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الاطار العام الذي يحد علاقاته مع مرؤوسيه ، وعليه لا بد من ان يتمتع القائد الاداري البارع بصلاحيات رسمية وشرعية ويمنح له القوانين واللوائح النفاذة في المنظمة فضلاً عن تمتع القائد البارع بالقوة الذاتية التي تستمد من الخبرة والقابلية على اقناع الاخرين بخلق الثقة المتبادلة بينهم بدلاً من الاعتماد على الاكراه لتحقيق اهداف محددة(رشيد ، وآخرون ، ٢٠١٢ : ١٢٠)، ونلاحظ أن تطور القيادة البارعة قد ظهرت بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعاً لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الأنشطة التي تتطلبها المنظمة، بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي للقيادة البارعة وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمأمهم يقيم التنظيم، لضمان جودة تحقيق الاهداف، ولتوظيف اساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابداع وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات، فالسلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في آن واحد، لذا يؤدي كبار المدبرون دوراً حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الابداع وتحقيق الاهداف (التميمي: ٢٠١٩، ٤٧).

وظهر مصطلح القيادة البارعة لاستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة في عام (٢٠٠٤) ثم تم طور على يد (Vera & Crossan) اللذان ادعيا على أن هناك حاجة لأسلوب قيادة مشترك حيث تزدهر عملية التعلم التنظيمي في أوقات محددة في ظل القيادة التحويلية وفي أوقات أخرى تكون أكثر افادة في ظل القيادة التحويلية (مزه، ٢٠١٧: ٤٥)(Crossan, 2004 : 204). حيث كانت المنظمات سابقاً تتأرجح بين اساليب القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية في ادارة اعمالها مما أدى الى ظهور القيادة البارعة كنموذج يقوم بالجمع بين كل منهما، ويتعامل مع تناقض أنشطة المنظمات في ان واحد. سبب هذا التناقض هو وجود أنشطة متعارضة والتي تتمثل (بالاستثمار والاستكشاف)، والتي تتنافس على الموارد النادرة للمنظمة(Bouwman et al,2018:13).

ثانياً: أهمية القيادة البارعة:

أن للقيادة البارعة أهمية كبير كأهمية الرأس للجسد فالقائد هو العقل المدبر للمنظمة والقيادة هي الوسيلة التي تحقق النجاح والتميز من خلال القائد الناجح والبارع ورسم لخطط ولتنفيذ بشكل صحيح (Owolabi & Klaus, 2007 : 16).

كما اشار (Michael et al , 2011 , 327-329) إلى أهمية القيادة البارعة كالآتي:-

- أ- منح المرؤوسين استقلالية كافية الاستكشاف.
 - ب- يتمتع الفريق والمدير باستقلالية كبيره.
 - ج- إطلاق المدير مبادرات والإشراف عليها ودعمها .
- كذلك أشار (Hannes & Rosing , 2015, 54-65) إلى أهمية القيادة البارعة كالآتي:-
- أ- هي سلوكيات متكاملة بين المنفتحة والمنغلقة وهي تشجع على الإبداع والتفكير والانخراط القيادة البارعة في مستويات عالية وبذلك استثمار ابتكار عالي المستوى وهي أكثر نجاحا .
 - ب- أسلوب القيادة البارعة هو أكثر فاعلية بما يتعلق بتعزيز الابتكار الفردي والجماعي من اسلوب القيادة الفردي .
 - ت- يركز على التجريب وتطوير الابتكار.
 - ث- عملية تحديد طرق تسهيل الابتكار التنظيمي أمرا مهما لأنه يساهم في توظيف ونمو المنظمات .
- اذ يحدد (التميمي , 2019 : 55) أهمية القيادة البارعة كالتالي :-
- أ- يجب رعاية وتطوير ثقافة التكيف والاتساق لأنها مفيدة لكل من القادة والعاملين
 - ب- مدى الاستجابة للبيئة الديناميكية و تعقيدات العمل .
 - ج- الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية يعزز الاداء .
 - د- ان هدف تطوير أساليب أو برامج القيادة وتعزيزا لثقافة والأداء .
 - هـ- تحقيق المطالب التي تحفز الافراد .

ثالثاً: ابعاد القيادة البارعة:

وقد اشار العديد من الباحثين عن طريق عرض مفهوم القيادة البارعة أنها تمثل عدداً من السلوكيات القيادية (المنفتحة - المنغلقة) والتي يقوم بها القادة لتدعيم أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين عن طريق العمل على كل من هذه الأنشطة في آن واحد وبالكفاءة نفسها، وبعبارة أخرى فإن القيادة البارعة تتضمن نوعين من السلوكيات (الابعاد) وهما: سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة حسب كل من:

(رشيد العطوى ، ٢٠١٢ : ٣٧ ؛ Yukl , 2012 : 77 ؛ Ruhnke & Mulder , 2015 : 55 ؛ (Coleman, 2016 : 37).

فضلا عن هذين البعدين فقد اكد(Rosing, et al, 2011:52) بعداً آخرأ الا وهو مرونة التبدیل، اذ یرى ان القيادة البارعة لا یمکن أن تتحقق الا بامتلاكها مرونة التبدیل وفي الوقت المناسب بین سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة واتفق معه كل من (Voigt, 2014: 12 ؛ Freij & Olsson , 2014 : 8)). وعلیه فأن ابعاد القيادة البارعة ستكون كالآتي:

١-سلوكيات القيادة المفتوحة:

یُشار إلى سلوك القيادة المفتوحة على أنه سلوك القائد الذي یرید من التباين في سلوك المرؤوسين من خلال تشجيعهم على القيام بالأشياء علي نحو مختلف وإجراء التجارب ، وتزويد المرؤوسين بفرصة للتفكير والعمل المستقل ، ودعم محاولات المرؤوسين للطعن في الوضع الراهن(Tabesh et al.,2019:67) ، یرعرف السلوك المفتوح للقائد بأنه مجموعة السلوكيات المفتوحة غير المحددة لأداء الأعمال التي تتضمن زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين مثل حثهم للعمل وتجريب الأشياء مختلفة فسخ المجال امام التفكير والانجاز المستقل هو تحفيز التفكير بقصد زيارة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر كل هذا لا یتحقق إلا بتوافر الوقت والمال والمعدات الضرورية(مزر، ٢٠١٧: ٤٨).

٢- سلوكيات القيادة المغلقة:

یرعّف (Brun,2016:4) القيادة المغلقة بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشمل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع إرشادات محددة ، ومراقبة تحقيق الهدف، ویرى (داود,2019: 56) أن سلوكيات القيادة المغلقة تمثل مجموعة القواعد والإجراءات أي العمل وفق قيود محددة من قبل القائد أي بمعنى تقليل التباين بین المرؤوسين ويضع الإجراءات والقواعد، التي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فهي تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط.

وتعني (Ruhnke& Mulder,2015:5) أن القائد یتخذ إجراءات تقلل من التباين والتداخل ويضع الإجراءات والقواعد، والتي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فسلوك القيادة المغلقة تسمح للعاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط.

٣- مرونة التبدیل:

یرى كل من (Rosing, et al.2011:968) ان مرونة التبدیل هي من متطلبات الاستكشاف والاستغلال البديل بطريقة معقدة داخل عملية الابتكار. ولكي يكون القادة ماهرين، فإنه لا يكفي إظهار سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة لتعزيز الاستكشاف والاستغلال. وهذا يعني أن سلوك القيادة المفتوحة هي وسيط للعلاقة

بين سلوك القيادة المغلقة والابتكار، والعكس صحيح، ومع ذلك فإن القدرة على إظهار سلوكيات المنفتحة والمغلقة ليست كافية. نظراً لعدم وجود نموذج عملي منهجي يتنبأ متى يكون من المفيد ان تكون أنشطة الاستكشاف مفيدة لأنشطة الاستغلال ، فمن الصعب التنبؤ عندما تكون سلوكيات القيادة المنفتحة ضرورية وعندما تكون سلوكيات القيادة المغلقة مطلوبة لذلك، ويجب أن يتم عرض هذه السلوكيات بشكل خاص.

رابعاً: مفهوم الاداء العالي:

اوضح (Kdemir,2010:p156) مفهوم الاداء العالي بأنه الأداء الذي يطلق على مجموعة من العمليات والممارسات التي تزاولها المنظمة لتوفير الثقافة للعاملين والمسؤولية لتحقيق النجاح ، وبين (العنزي ، العطوي ،2012 : 10) بأنه (ذلك الأداء الذي يولد رغبة عالية لدى الفرد العامل في تطوير مستواه ومستوى مروضيه وزملائه ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي).

خامساً: اهمية الأداء العالي:

تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً بسبب حدة المنافسة فيما بينها ما يتطلب منها اعادة النظر في نظامها وفقاً للقواعد واللوائح الجديدة عن طريق استخدام المزايا الجديدة للمنافسة مثل التكنولوجيا الجديدة ، قوة راس المال ، تحسين الجودة ، تخفيض التكاليف، الابتكار، استخدام الموارد البشرية الموهوبة والنادرة و استخدام المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتصبح منظمات عالية الاداء (Akdemir et al,2010 ,156). وتجدر الإشارة الى اهمية انظمة عمل الاداء العالي لما لها من تأثير كبير في الامان الوظيفي وتخفيض التكاليف وترفع من التزام العاملين وتقلل من الاجهاد وحالات عدم الرضا ، فضلاً عن تحقيق رغبات الزبائن وتحسين مستوى منظمات الاداء العالي و زيادة ثقافة الموارد والاهتمام بالموهب و زيادة طاقات العاملين في كل المستويات. ان التنفيذ الناجح لممارسات منظمات الاداء العالي يجلب العديد من المنافع للمنظمات واهمها زيادة وتحسين مستوى الاداء المنظمي والاستمرار في تحسين مستوى اداء مواردها البشرية ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل و التحفيز على بذل اقصى الجهود لمصلحة المنظمة.(Zhang ,2011,65).

سادساً: ابعاد الاداء العالي:

حدد (Nicole, 2005:2-٥) اربعة ابعاد اساسية(الالتزام المتميز، عمليات ادارة التغير الفعال، الاتصالات المنفتحة متعددة الاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر)، ينبغي ان تكون في المنظمة لكي تصبح عالية الاداء وهي: سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الاداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها افرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تمتاز بها منظمات الاداء العالي .

- الالتزام المتميز: يرى (sheldon :1971:22) بأن الالتزام هو : "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".
-عمليات ادارة التغيير الفعّال: ان قيادة المنظمة وإدارتها لا تتطور بشكل مشترك مع البيئة التي توجد فيها، فالمنظمة تخاطر بفقدان " الميزة التنافسية الفريدة "، وقد تكون سمعة هذه الميزة هي طريقة لتقديم الخدمات بمستوى عالٍ ومصدر تمويل أو علاقة مع مجموعة معينة من أصحاب المصلحة، وبمجرد فقدان هذه الميزة سيكون من الصعب إعادتها. (Nicole, 2005:2-5).

- الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات: تقوم المنظمات عالية الأداء بإنشاء أنظمة وطرق اتصال فعّالة لضمان مشاركة العاملين للمعلومة بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب مع الأشخاص المناسبين، إذ يعمل المديرين والعاملين المباشرين من مختلف الإدارات معًا لمناقشة القضايا أو تنفيذ المشاريع، وهذا يعزّز فهم أكبر للمنظمة بأكملها بواسطة العاملين على جميع المستويات (sheldon:1971:23)
- ثقافة التعلم المستمر : تعمل منظمات الاداء العالي على تبني الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار الافضل منها لتقوم تلك المنظمات بتوجيه مواردها وامكانياتها لإنشاء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية عن طريق تطوير منتجات و خدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة .

- منهجية البحث:

- مشكلة البحث:

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تغيرات متسارعة فرضت ضغوطا كبيرة على المنظمات بمختلف انواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف، إذ أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيداً على المستويين العربي والعالمي، فهما أحكمت المنظمات خططها ودرست الظروف وأدرك القادة المتغيرات البيئية فأنهم لا يستطيعون أن يحكموا بأن هامش المخاطرة لديهم أصبح صفر مما فرض تحديات كبيرة امام المنظمات التي تعيش في هذه البيئة، وفي هذا الشأن مما لاشك فيه أن بيئة التعليم العالي في العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من الجامعات تعيش حالة من التناقض يرجع بعضها الى حاجة تلك الجامعات لممارسة انشطتها التقليدية التي تتمثل (بالتدريس والبحث الاكاديمي)، فضلاً عن الأنشطة الاخرى المتمثلة في استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها عبر تسويق منتجاتها في البحث العلمي التطبيقي وبراءات الاختراع التي يحصل عليها بعض الملاكات التدريسية والفنية فيها، ومن هنا كانت مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيس هي معرفة مدى اهتمام المنظمة عينة البحث القيادة البارعة وما لهذا الاهتمام من تأثير في اداء العالي؟ وفي ضوء ذلك يمكن ان تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

١- هل تمتلك القيادات الادارية في جامعة بابل تصوراً واضحاً حول مفهومي القيادة البارعة والاداء العالي؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي؟

٣- ما طبيعة علاقة التأثير بين القيادة البارعة والاداء العالي؟

ما مدى تطبيق جامعة بابل عينة الدراسة لمفهوم القيادة البارعة والاداء العالي؟

- **اهمية البحث:** تتجسد اهمية البحث الحالي في كل مما يأتي:-

١- تأتي اهمية البحث الحالي من طبيعة (جامعة بابل) بصفتها مؤسسة تعليمية تساهم بالشكل كبير في التنمية البشرية، اذ تعد الجامعات الركيزة الأساسية لنمو ونهوض اي مجتمع.

٢- تتجلى أهميته في كونه اول بحث ميداني تناول العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي في كليات جامعة بابل على حد علم الباحث.

٣- تتمثل اهمية البحث بالقناعة التي تتوفر لأفراد العينة المبحوثة (جامعة بابل) .

اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

١- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.

٢- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث (رئاسة جامعة بابل والكليات التابعة لها لمفاهيم القيادة البارعة والاداء العالي).

٣- اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة والاداء العالي.

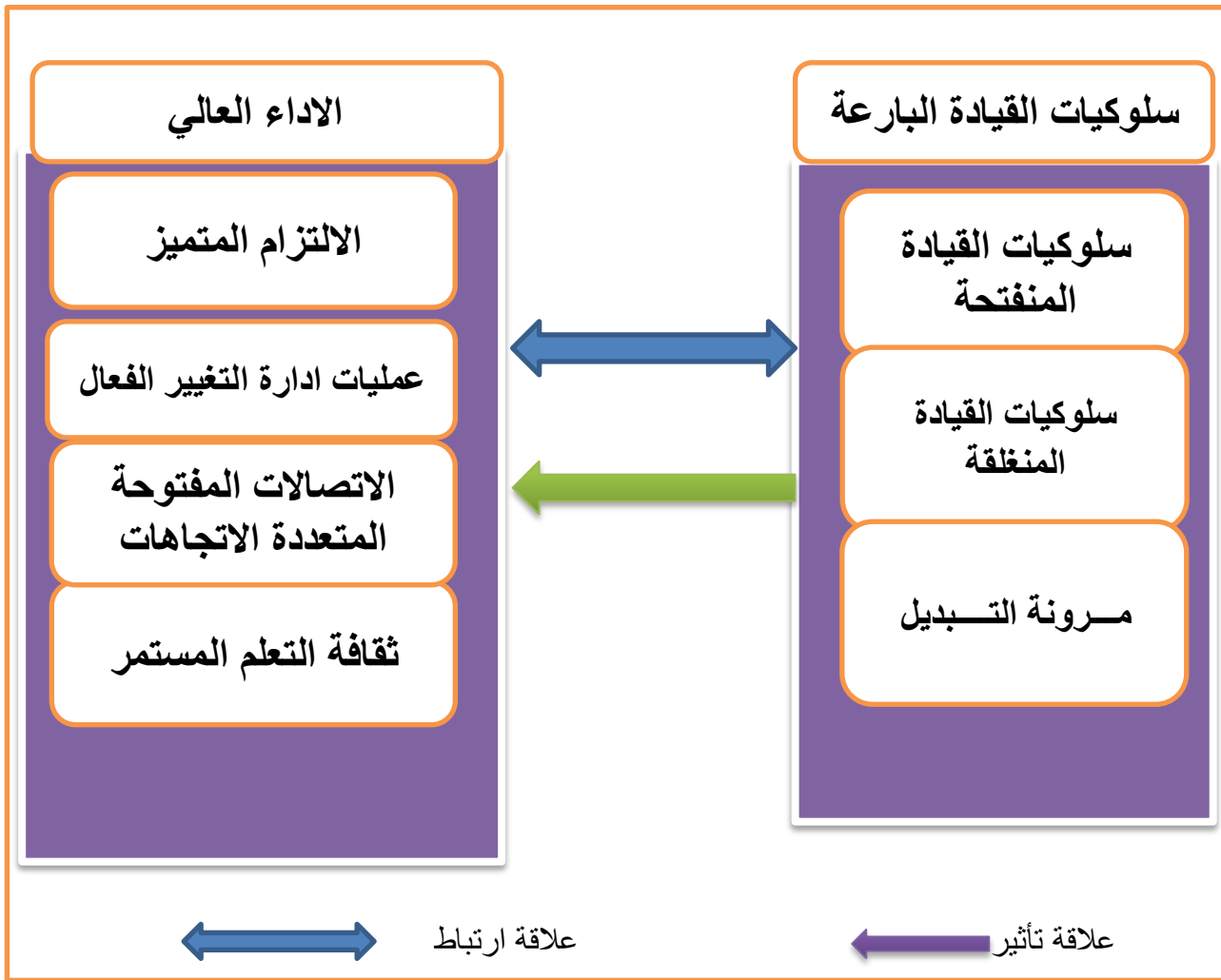
اختبار طبيعة علاقة التأثير بين أبعاد القيادة البارعة والاداء العالي.

رابعاً:- مخطط البحث الفرضي:

استناداً الى الادبيات الإدارية التي تناولت متغيرات البحث (القيادة البارعة والاداء العالي) تبلور لدى الباحث تصوراً عن المخطط الفرضي للبحث والذي يعبر عن طبيعة العلاقات ونوعها بين متغيرات البحث الحالية بالشكل يدعم مشكلة البحث ومحققاً لأهدافه ومصوراً لفرضياته كما في الشكل (١)، والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

١- المتغير المستقل (القيادة البارعة): وتتمثل ابعادها الفرعية بـ (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة، ومرونة التبديل).

٢- المتغير التابع (الاداء العالي): وتتمثل ابعاده بكل من (الالتزام المتميز، عمليات ادارة التغيير الفعال، الاتصالات المفتوحة المتعددة لاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

١- فرضيات البحث:

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :-

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والأداء العالي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والأداء العالي .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا تؤثر القيادة البارعة بصورة معنوية في الأداء العالي والعاملين.

(H1) تؤثر القيادة البارعة بصورة معنوية في الأداء العالي.

عينة البحث: تم استهداف (120) عينة قصدية مكونة من القيادات الإدارية في جامعة بابل وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث صالحة التحليل. تم اختيار (جامعة بابل) كميدان للبحث، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن جامعة بابل :

أنشأت جامعة بابل بموجب القرار المرقم (١١٩) الصادر سنة (١٩٩١/٤/٢٥) سميت بهذا الاسم نسبة الى مدينة بابل القديمة وترتبط ضمن تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب المادة (٨) من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدد (٤٠) لسنة (١٩٨٨) وهي جامعة علمية انسانية تربوية. وقد ضمت الجامعة في بداية أنشأها اربع كليات وهي (الفنون الجميلة، كلية القانون، كلية الهندسة وكلية العلوم ثم توسعت بعد ذلك لتضم عدداً اخر من الكليات وهي كلية التربية الرياضية، كلية الطب، كلية التربية الاساسية، كلية طب الاسنان، كلية علوم البنات، كلية الآداب، كلية الادارة والاقتصاد، كلية التمريض، كلية هندسة المواد، كلية العلوم الاسلامية، كلية الصيدلة، كلية الزراعة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للعلوم الانسانية، كلية الهندسة مسيب)، فضلا عن الى أن التوسع شمل اضافة عدد من المراكز والوحدات العلمية والبحثية والاستشارية وبما يؤهلها أن تكون في مصاف الجامعات العالمية الكبرى.

-عينة البحث:

طبق البحث في جامعة بابل وتم اختيار عينة قصدية شاملة مكونة من القيادات الادارية يبلغ عددها (١٢٠) مستجياً

-الجانب العملي:

بعد ان تم اختبار الفرضيات الفرعية قرر الباحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وكما في الجدول ادناه

جدول (١) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المتغير التابع	الالتزام	عمليات	الاتصالات	ثقافة التعلم	الأداء
المتغير المستقل	التميز	إدارة التغيير	المفتوحة متعددة الاتجاهات	المستمر	العالي
القيادة البارعة	٠.690	٠.455	٠.630	٠.604	٠.667
Sig.	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
N	120	120	120	120	120

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة البارعة) ، والمتغير التابع (الأداء العالي) بأبعاده كانت موجبة ومتنوعة بين متوسطة القوة والقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين القيادة البارعة والالتزام المتميز حيث بلغت قيمتها (٠,٦٩٠) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين القيادة البارعة وعمليات إدارة التغيير الفعال حيث بلغت قيمتها (٠,٤٥٥) وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (١%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والأداء العالي (٠,٦٦٧) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسة الاولى ، وقبول الفرضية البديلة ،بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والأداء العالي بأبعاده).

بعد ان اتم الباحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والكلي ، قرر استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) من اجل اختبار الفرضية الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة البارعة) في المتغير التابع (الأداء العالي) .

جدول (٢) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.084	0.271		3.991	0.000
	سلوكيات القيادة المنفتحة	-0.001	0.063	-0.001	-0.013	0.989
	سلوكيات القيادة المغلقة	0.286	0.095	0.286	3.010	0.003
	مرونة التبديل	0.462	0.092	0.487	5.040	0.000
2	(Constant)	1.083	0.263		4.117	0.000

سلوكيات القيادة المنغلقة	0.286	0.092	0.286	3.089	0.003
مرونة التبديل	0.462	0.088	0.486	5.250	0.000
a. Dependent Variable: الأداء العالي					
F=63.1					
R ² =0.52					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القيادة البارعة، اما في الانموذج الثاني فقد تم حذف سلوكيات القيادة المنفتحة من التحليل لعدم معنويته، بالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية على الاتي:

١- ان سلوكيات القيادة المنغلقة لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر في الأداء العالي بمقدار (٠,٢٨٦) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٣,٠٨٩) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان مرونة التبديل لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل تؤثر في الأداء العالي بمقدار (٠,٤٦٢) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٥,٢٥٠) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٦٣,١) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٥٢) وهذا يعني ان سلوكيات القيادة المنغلقة ومرونة التبديل تفسران ما نسبته (٥٢%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المتميز في جامعة بابل ، اما النسبة المتبقية فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٥- تستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر القيادة البارعة في الأداء العالي)

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الأداء العالي} = ٠,٢٨٦ + ١,٠٨٣ \times \text{سلوكيات المنغلقة} + ٠,٤٦٢ \times \text{مرونة التبديل}$$

- اهم الاستنتاجات:

تضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث من واقع المنظمة المبحوثة عينة البحث والتي يمكن عرضها بالصورة الآتية :

- ١- تتمتع القيادات الإدارية في جامعة بابل بمستوى مرتفع من سلوكيات القيادة المفتوحة ، لكنها تعاني من ضعف في مجال إشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين .
- ٢- تركز القيادات الإدارية في جامعة بابل اثناء تعاملها مع المرؤوسين على سلوكيات القيادة المغلقة بصورة اكبر من سلوكيات القيادة المفتوحة وتجلى ذلك بشكل واضح عن طريق توزيع المهام بينهم ، لكن هناك ضعفاً لدى القيادات المذكورة في مجال تنفيذ الخطط المرفوعة لا نجاز الأهداف المرسومة.
- ٣- تتصف القيادات الإدارية في جامعة بابل بالمرونة الجيدة للانتقال من سلوكيات القيادة المفتوحة الى المغلقة والعكس صحيح، وتجلى ذلك بشكل واضح في تشجيعها للمرؤوسين في الموازنة بين مختلف الأنشطة والإجراءات، ولكن هذه القيادات تعاني من الضعف في مجال سعيها لتعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال منحهم الثقة والحرية اللازمة في انجاز مهامهم.

- اهم التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث السابق، يمكن عرض جملة من التوصيات الضرورية للمنظمة عينة البحث، الى جانب عدد من الدراسات المستقبلية المقترحة التي من الممكن تبنيها كالاتي:

- ١- من الافضل اشاعة ثقافة التعلم من الخطأ لدى المرؤوسين في جامعة بابل لتجنب عدم تكراره وذلك من خلال:

أ- التعامل بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل .
ب- حث المرؤوسين على التعلم من الاخطاء من خلال اقامة دورات تدريبية توجه كيفية التعامل مع الاخطاء .

- ٢- ضرورة تنمية مهارات تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا من قبل القيادات الادارية في جامعة بابل عن طريق كل مما يأتي :

أ- تحديد الاجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الخطط المعلنة.
ب-وضع الية لمتابعة نسب انجاز الخطط الزمنية الموضوعة لإنجاز الاهداف.
٣- ضرورة تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم عن طريق تمكينهم ومشاركتهم في صنع القرار بواسطة الاتي :

أ- الاخذ بآراء المرؤوسين للخروج بأفضل النتائج .
ب- الاعتماد على مبدأ فرق العمل كوسيلة لتقديم الحلول اللازمة التي تخدم المنظمة.

- المصادر:

اولاً: المصادر باللغة العربية:

- ١- التميمي، نور جاسم محمد، (٢٠١٩)، "دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- ٢- العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٣)، "ادارة التناقضات"، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، شارع المتنبي، بغداد.
- ٣- رشيد، صالح عبد الرضا، والعطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية - الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي"، بحث منشور في مجلة وقائع المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- ٤- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (٢٠١٦)، "القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور، العراق.
- ٥- مزهر، زينب حميد، (٢٠١٧)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
- ٦- مزهر، زينب حميد، (٢٠١٧)، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركات دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 7- Akdemir, Bunyamin,(2010)," Characteristics of High Performance Organizations," The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences ,Y.2010, Vol.15, No.1
- 8- Akdemir, Bunyamin,(2010)," Characteristics of High Performance Organizations," The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences ,Y.2010, Vol.15, No.1
- 9- Brun, Eric Christian, (2016), "Ambidexterity and Ambiguity: The Link Between Ambiguity Management and Contextual

- Ambidexterity in Innovation" , International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 13, No. 4, pp.1-29.
- 10-Coleman, N. J. (2016)," An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units," (Doctoral dissertation, The George Washington University).
 - 11-Freij, E , Olsson, Cote , (2014) , "Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis. Tourism Management Perspectives" , New York: Academic Press, P79-88.
 - 12-Hannes Zache r; Kathrin Rosing ,(2015),"Ambidextrous leadership and team innovation", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 1 pp. 54 – 68.
 - 13- Kathrin Rosing a , Michael Frese b,a, Andreas Bausch(2011), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", a Institute of Strategic Personnel Management and Institute of Corporate Development, Leuphana University of Lüneburg, Lüneburg, Germany.
 - 14-Martin Klaus & Owolabi Mayowa , (2007), "Healthcare Settings for Rehabilitation After Stroke" , M. Owolabi Blossom Specialist Medical Center (First Center for Neurorehabilitation, East West and Central Africa), Ibadan, Nigeria.1-4.
 - 15-Martin Mulder & Bouwmans, Machiel & Runhaar, Piety & Wesselink, Renate , (2018), "Leadership ambidexterity: Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study among teacher teams in VET colleges", Educational Management Administration & Leadership, vol.18, no.1, pp.1-19.
 - 16-Rosing, Kathrin & Frese, Michael and Andreas Bausc (2011), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation," relationship," Ambidextrous leadership, The Leadership Quarterly, Vol.22, pp.956-974.

- 17- Ruhnke, Marta and Mulder, Regina H. (2015)," Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior," University of Regensburg, Institute of Educational Science, pp.946.
- 18-Ruhnke, Marta and Mulder, Regina H. (2015)," Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior," University of Regensburg, Institute of Educational Science, pp.946.
- 19- Sheldon, M.E. (1971)," Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly," 16, 143.
- 20-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.
- 21-Voigt, T.(2014),"Ambidextrous Leadership In Innovation Management Processes," Exploring The Dynamics Of Opening And Closing Leadership Behaviors At Different Levels Of The Stage-Gate Model, MSc in Business Administration, University of Twente , pp.12.
- 22- Young, Nicole ,M,(2005),"Qualitiesofa High Performance Organization" ,Optimal Solutions Consnlting," www.opti-solutions.com. pdf.
- 23- Yukl Gary& Mahsud Rubina(2010), " Why flexible and adaptive leadership is essential, University at Albany", The State University of New York, Journal Practice and Research. 62(2):81