مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز / محافظة دهوك
اسم الكاتب: جيهان زورو سعدو الباعدري، ريوار جمال رشيد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3774
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:31 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 134
June 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Baadre, Jihan Z. S., Rasheed, Riwar J., (2022)."Servant leadership and its role in achieving organizational Ambidexterity - An Analytical Study for Employees Opinions in a Sample of colleges at the University of Nawroz / Dohuk Governorate". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*134*), 171 -199 , https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Servant leadership and its role in achieving organizational Ambidexterity -An Analytical Study for Employees Opinions in a Sample of colleges at the University of Nawroz / Dohuk Governorate

Jihan Z. S. Al-Baadre [1] , Riwar J. Rasheed [2]
[1] University of Duhok- College of Administration & Economics/ Department of Business Administration / Kurdistan Region of Iraq – Iraq
[2]University of Nawroz - College of Administration & Economics/ Department of Tourism Sciences/ Kurdistan Region of Iraq - Iraq

Corresponding author: Jihan Z. S. Al-Baadre, University of Duhok- College of Administration & Economics/ Department of Business Administration / Kurdistan Region of Iraq – Iraq
Jihan.saado@uod.ac

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.1970.174707

Article History: *Received*: 10/9/2021; *Revised*: 23/9/2021; *Accepted* 14/10/2021; *Published*: 1/6/2022.

Abstract

The study aimed to identify the servant leadership and its role in organizational Ambidexterity practiced by employees in several faculties of Nawroz University. The study started from a hypothetical scheme that takes into account the direction of the relationship between the two variables and the main dimension. To achieve the objective of the study and to complete its requirements, the researchers began preparing a theoretical framework taking advantage of the subject literature the study adopted the descriptive-analytical approach and the researchers used the questionnaire as a tool for data collection, which was distributed to (90) individuals. The individuals of the sample were asked to answer the questionnaire's paragraphs in the surveyed faculties, which number (5) faculties. It was answered by (85) employees, where the number of forms valid for analysis was (82), which represented the study sample. The study reached a set of conclusions, the most important are: There is a positive significant correlation between servant leadership and organizational Ambidexterity as any increase in the level of servant leadership will often be reflected in an increase in the level of organizational Ambidexterity among the sample members in the surveyed colleges of Nawroz University. In this conclusion, the study put forward many proposals, the most important of which are: The administration in the surveyed colleges should focus on the policy of delegating decision making authority to employees and giving them opportunities to show their decision and rely on them because this has a major role in acquiring new opportunities.

Key words:
Servant leadership, organizational Ambidexterity, exploitation. exploration.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (41)، العدد (134))،
حزيران 2022

© جامعة الموصل | كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الباعدري، جيهان زورو سعدو ، رشيد، ريوار جمال (2022). "القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز/ محافظة دهوك" **تنمية الرافدين**، 41 (134)، 172-199،
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نوروز/ محافظة دهوك

جيهان زورو سعدو الباعدري[1]؛ ريوار جمال رشيد[2]

[1]قسم إدارة الأعمال –كلية الادارة والاقتصاد–جامعة دهوك–اقليم كردستان العراق–العراق

[2]قسم العلوم السياحية–كلية الادارة والاقتصاد–جامعة نوروز–اقليم كردستان العراق–العراق

المؤلف المراسل: جيهان زورو سعدو الباعدري ، قسم إدارة الأعمال –كلية الادارة والاقتصاد–جامعة دهوك–اقليم كردستان العراق–العراق

Jihan.saado@uod.ac

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

تاريخ المقالة: *الاستلام*:٢٠٢١/٩/١٠؛ *التعديل والتنقيح*:٢٠٢١/٩/٢٣؛ *القبول*:٢٠٢١/١٠/١٤؛ *النشر*: ٢٠٢٢/٦/١.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة ودورها في البراعة التنظيمية والتي يمارسها الموظفين في عدد من كليات جامعة نوروز، إذ بدأت الدراسة من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين والابعاد الرئيسة، وتحقيقا لهدف الدراسة واكمال متطلباتها باشر الباحثان بأعداد اطار نظري بالاستفادة من ادبيات الموضوع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على (90) فرداً حيث تم الطلب من أفراد العينة من الموظفين الإجابة على فقرات الاستبانة في الكليات المبحوثة والبالغ عددها (5) كليات، وقد تمت الإجابة عنها من قبل (85) موظفا حيث كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو (82) والتي مثلت عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ إن أي زيادة في مستوى القيادة الخادمة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية لدى أفراد العينة في الكليات المبحوثة لجامعة نوروز، وفي ضوء تلك الاستنتاجات وضعت الدراسة عدداً من المقترحات ومن أهمها: على الإدارة في الكليات المبحوثة التركيز على سياسة تفويض سلطة اتخاذ القرارات للموظفين واعطائهم الفرص لأظهار قراراتهم والاعتماد عليها لأن ذلك له دور كبير في اكتساب الفرص الجديدة.

الكلمات الرئيسة

القيادة الخادمة، البراعة التنظيمية، التمكين، الاستغلال، الاستكشاف

المقدمة

مع اشتداد المنافسة وزيادة التحديات والصعوبات وفي ضل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال اليوم، أصبحت الجامعات الأهلية تواجه منافسة شديدة وضغوط خارجية وداخلية عديدة، وكما ان البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة بشكل اني فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات وخاصةً الجامعات الأهلية يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود البراعة، لذلك اتجه الاهتمام نحو المبادرات التي يقدمها الأفراد من أجل تحقيق خصائص المنظمات البارعة، وكنتيجة لذلك تحتاج تلك المنظمات وبشكل كبير إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة وكفاءتها وفعالياتها وقادرة على زيادة قدرة موظفيها على تحقيق الاداء المطلوب من قبل المنظمات وذلك لكي تمكنها من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات ومن أهم الأنماط القيادية الجديدة التي باتت تحتاج إليها المنظمات في يومنا هذا هي القيادة الخادمة.

وقُسِّمَ هيكل الدراسة إلى خمس مباحث، حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة، في حين خصص المبحث الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، وذهب المبحث الثالث تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الرابع فقد تضمن الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والمبحث الخامس يتضمن أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

في ضوء الضغوط التي تمارس على أنشطة المنظمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية في ظل الاسواق التنافسية والمضطربة بشكل متزايد، مما جعلها تواجه صعوبة في البقاء والاستمرار بعملها من دون إجراء تغيرات معينة، حيث اشارت العديد من الدراسات الى ان اغلب المنظمات لم تبقى في عالم الاعمال ومنها يظهر ويختفي لفترة قصيرة، والسبب في ذلك يعود إلى إن معظم المنظمات لا تتكيف مع البيئة المحيطة بها، فالتحديات التي تواجه المنظمات تتطلب إتباع انماط جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وبالوقت نفسه العمل على استغلال تلك الفرص وفق فرق مستقلة هيكليا قادرة على تغيير هياكلها حسب متطلبات تلك البيئة ولغرض التوازن بين تلك الاساليب يتطلب إتباع مايطلق عليه بالبراعة التنظيمية (AL-Baghdadi, Al-Jobori, 2015: 19),

بناء على ذلك فان المشكلة تكمن في حاجة المنظمات المعاصرة الى تبني البراعة التنظيمية التي تتضمن الاستكشاف، ومن ثم الاستغلال، والحاجة الى القيادة الخادمة ايضا لانها الوسيلة الى الهدف المتمثل بالبراعة، ولكي تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في العوامل البيئية. ولتحقيق ذلك فانها بحاجة الى الفرد

الذي يكون لديه دافع لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من السمات او الخصائص: كالحكمة، استماع الاخرين، التعاطف معهم، إقناع الاخرين، والثقة والتمكين أي الاستفادة من قدرات العاملين وذلك عن طريق منحهم الصلاحيات وتدريبهم وتمكنهم في الحصول على المعلومات عن التغيرات في العوامل البيئية.

ولذلك فإنه يمكن وصف مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية:

١. هل يوجد علاقة ارتباط بين متغير القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟
٢. هل يوجد علاقة تأثير لمتغير القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

١. **الجانب الأكاديمي** : يقدم الدراسة توضيح لموضوعين مهمين وهما القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، من خلال عرض أهم الآراء والأفكار التي تناولتها أدبيات الموضوع، وصولاً إلى إطار فكري يسهم في تعزيز ما قدمته أدبيات الموضوع، وبالتالي فهذه الدراسة مساهمة وإن كانت متواضعة لتعميق المعرفة العلمية لهذا المفهوم.
٢. **الجانب الميداني:** تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية في كونها تناولت مجالاً مازالت هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كوردستان وبحدود اطلاع الباحثان، كما إن الدراسة تكتسب أهميتها الميدانية في أن نتائجها يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة الكليات المبحوثة، وايضاً تكتسب أهميتها في زيادة إدراك الموظفين في جامعة نوروز عن أهم معالم القيادة الخادمة التي يجب أن ينظروا إليها بقدر كاف من الاهتمام وذلك لتحقيق البراعة التنظيمية الذي يؤهل كلياتهم للاستمرار والبقاء منافسا فاعلا في الميدان الذي يشهد تطورا متسارعا ومتزايدا في الحالة التنافسية وخاصة في خضم حالة الانفتاح التي تشهدها البيئة العراقية عامةً وبيئة الإقليم خاصةً.

ثالثا: أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. تقديم إطار نظري يتضمن الأساسيات المفاهيمية لموضوع الدراسة، وعرض الإسهامات السابقة للباحثين بخصوصها.
٢. تقييم مستوى القيادة الخادمة من قبل المستفيدين في جامعة نوروز.
٣. تشخيص مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة .
٤. تقديم مجموعة من المقترحات لزيادة مستوى القيادة الخادمة، وتعزيز البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

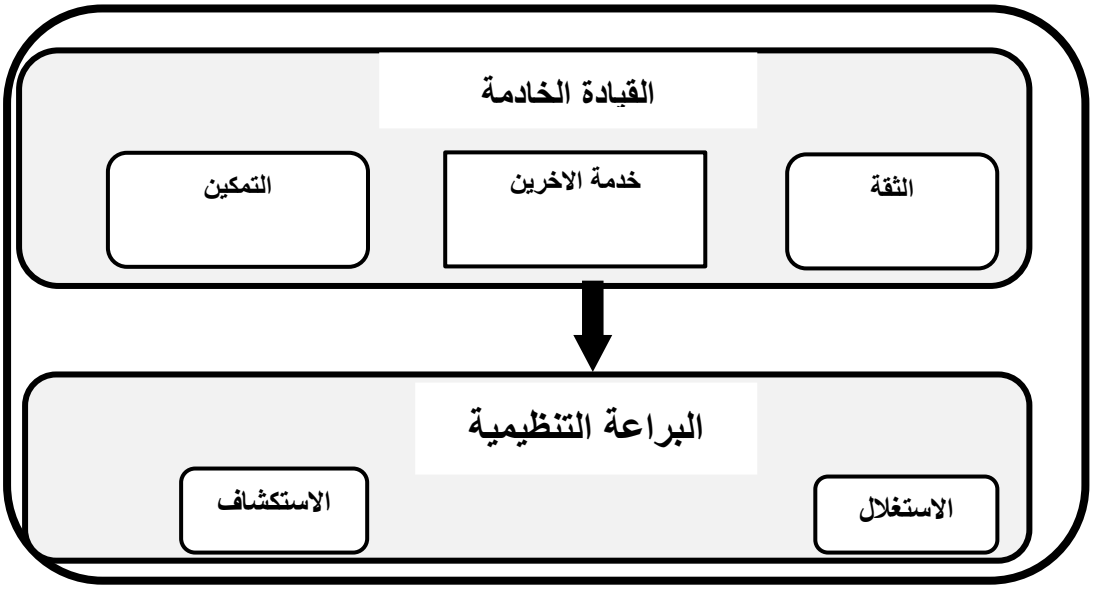
رابعاً: انموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية وفرضياتها تصميم أنموذج تتكامل مكوناته فيما بينها لتعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، والتي تعطي

تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحثان للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة. ويتضمن الأنموذج المتغيرات الرئيسة الآتية:

الأول: يمثل القيادة الخادمة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات أو ابعاد فرعية هي (الثقة، خدمة الاخرين، والتمكين).

الثاني: متغير البراعة التنظيمية والذي يتكون من بعدين فرعيين هما: الاستغلال، الاستكشاف. حيث يمثل متغير القيادة الخادمة المتغير المستقل، في حين يمثل متغير البراعة التنظيمية المتغير المعتمد. ويشير الأنموذج في الشكل (1) إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة، وجرى استنباط هذه العلاقات من حصيلة الجانب النظري وما تسنى للباحثان الإطلاع عليه من نتائج الدراسات ذات العلاقة .



المصدر: أعداد الباحثان

الشكل (1)

أنموذج الدراسة

خامساً: فرضية الدراسة:

وضعت الفرضيات التالية في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ومخططها من أجل الاختبار الميداني لمتغيرات الدراسة، كما يأتي:

١. **الفرضية الأولى:** توجد مستويات اتفاق لآراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف أبعاد القيادة الخادمة.

٢. **الفرضية الثانية:** توجد مستويات اتفاق جيدة لآراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف أبعاد البراعة التنظيمية.

٣. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعة وبين القيادة الخادمة منفردة ومجتمعة.
٤. **الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0.05) للبراعة التنظيمية في القيادة الخادمة.

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليله:

تم اعتماد عدد من الأساليب الخاصة بكل من الإطار النظري والمنهجي والميداني من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى نتائجها وتحقيق أهدافها، وعلى وفق المحاور الآتية:

١. **أساليب جمع البيانات:**

تم تطبيق تنوع من الأساليب ذات العلاقة بجمع بيانات الدراسة وتحليلها بهدف تحقيق متطلبات الجوانب النظرية والمنهجية والميدانية لها، وكما يلي:

١.١ المتطلبات النظرية والمنهجية: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر العربية والاجنبية المتاحة من الدراسات الأكاديمية وبحوث العلمية، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية المتوفرة في مكتبة الكلية وشبكة المعلومات العالمية (الأنترنيت), بهدف إكمال متطلبات الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة الحالية.

١.٢ المتطلبات الميدانية: اعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، وقد روعي في صياغتها وإعدادها الأخذ بنظر الاعتبار خطوات منهج البحث العلمي، وقد تضمنت الاستبانة الفقرات الآتية:

أ. البيانات الشخصية: وهي البيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين والمتمثلة بـ (الجنس، والعمر، وطبيعة العمل، والحالة الاجتماعية، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة في الكلية).

ب. عبارات المتغير المستقل: تناول هذا الجزء من الاستبانة مجموعة من العبارات التي وضعت لقياس أبعاد القيادة الخادمة، إذ تم تخصيص عدد محدد من العبارات لقياس كل بعد من ابعاد هذا المتغير.

ت. عبارات المتغير المعتمد: خصص هذا الجزء من الاستبانة لمجموعة من العبارات المتصلة بقياس أبعاد البراعة التنظيمية باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة.

واستخدمت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) بأوزان القياس التي تتدرج من (5) إلى (1) على التوالي. ويوضح الجدول (1) كل من متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، والمراجع العلمية المعتمدة عند تصميم وصياغة الاستبانة.

٢. **أساليب التحليل الإحصائي:**

وبهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف أفراد عينة البحث وتشخيص متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينها، وتم الاعتماد في ذلك على استخدام الحزمة البرمجية الإحصائية

(Statistical Package for Social Science)والتي يرمز لها بالاختصار (SPSS V.24)لإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من اجل اختيار فرضيات الدراسة والتثبت من صحتها وإيجاد العلاقات بين متغيراتها وذلك من خلال المقاييس الآتية :-

١. استخدام التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف عينة الدراسة وإجراء المقارنة والتحليل بين فئاتها.
٢. استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على آراء عينة الدراسة وفئاتها تجاه متغيرات الدراسة.
٣. استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد لإيجاد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالقيادة الخادمة والمتغيرات المعتمدة والمتمثلة بالبراعة التنظيمية.
٤. استخدام تحليل الانحدار الخطي والمتعدد من اجل التعرف على العلاقة التأثيرية بين المتغيرات وكذلك الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة في الدراسة.

الجدول (1) متضمنات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	البيانات والعبارات	عدد العبارات	المجموع	المصادر
الأول	البيانات الشخصية	بيانات خاصة بأفراد العينة	6	6	الزيارات الميدانية
الثاني	القيادة الخادمة	السلوك الاخلاقي	4	12	(Mutab, (2015) (Al-Ghali, 2015)
		التمكين	4		
		الخدمة	4		
الثالث	البراعة	الاستغلال	4	8	Abu Salim, (2014), Sharfani, (2015), Al-Banna, (2016), Al-Mahasna, (2017),
		الاستكشاف	4		

المصدر: إعداد الباحثان

سابعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

تمت هيكلة هذا المحور في ثلاث نقاط بهدف التعرف على توصيف مجتمع الدراسة, وعينتها, ومبررات اختيارها كما يأتي:

١. وصف مجتمع الدراسة

يُعد تحديد المجتمع الذي تجري فيه الدراسة ذا أهمية كبيرة ومن المحاور المهمة التي تسهم في نجاح أو فشلها, لأنه يُعد المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة لها, والإفادة منها في الوصول إلى نتائج دقيقة، وقد قام الباحثان باختيار جامعة نوروز كمجتمع للدراسة.

٢. عينة الدراسة

تم انتخاب عينة مؤلفة من (5) كليات من الكليات المتواجدة في جامعة نوروز، وتم أختيار الجامعة لتكون ميداناً للبحث وذلك لعدة أسباب، ومن أهمها:

- ✓ وجود الكليات التابعة للجامعة في موقع واحد مما يسهل على الباحثان عملية توزيع استمارات الاستبيان وعملية جمعها.
- ✓ إن الموظفين في جامعة نوروز وفي مختلف الكليات لديهم القدرة على فهم مضامين الاستمارة والاجابة عليها بكل موضوعية.

أما على صعيد أفراد المستجبين فقد تم اختيار كافة الموظفين في الكليات المبحوثة بدءاً من عميد الكلية، ومعاونه، ورؤوساء الأقسام، الإداريين حيث وزعت (90) استمارة استبانة على أفراد العينة، وتمت عملية فرز الاستمارات للتعرف على الاستمارات الصالحة واستبعاد الاستمارات غير الصالحة، حيث كانت عدد الاستمارات الصالحة (82) استمارة شكلت نسبة إعادة بلغت (91.1%) مما تشير إلى الاستجابة العالية للأفراد المبحوثين في الإجابة على عبارات الاستبانة كلها.

٣.**وصف الأفراد المبحوثين:** يمكن وصف السمات الجوهرية للأفراد المبحوثين من خلال تحليل بيانات استمارة الاستبانة حسب الفقرات الآتية:

٣.١ يبين الجدول (2) أن نسبة الذكور في العينة بلغت (54.9%) من الأفراد المستجيبين مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (45.1) من أفراد العينة، وهذا يدل على أن غالبية الكليات المبحوثة في عينة الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على الذكور.

٣.٢ يتضح من الجدول (2) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن فئة (30 الى أقل من 40) وبلغت نحو (45.1 %)، في حين أن نسبة (28 %) كانت من فئة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم (40) سنة ، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت فئة الأفراد الذين الفئة العمرية (20 إلى أقل من 30) سنة وبلغت (26.9 %) .

٣.٣ يتضح من الجدول (2) أن حاملي الشهادة العليا هم الفئة الغالبة على العينة المبحوثة التي بلغت نسبتهم (50%)، تلتها البكالوريوس وبنسبة بلغت (43.9%)، في حين كانت نسبة حملة شهادة شهادة الدبلوم الفني أقل من ذلك فقد بلغت (3.7%)، وحاملي شهادة الإعدادية ضمن أفراد العينة كانت نسبتهم (2.4%).

٣.٤ يشير الجدول (2) إلى أن غالبية أفراد العينة هم من التدريسين فئة (متزوج) وبنسبة بلغت (69.5%)، بينما كانت نسبة التدريسين من فئة (أعزب) قد بلغت (29.3%) من العينة، وأخيراً جاءت فئة (حالات أخرى) وكانت النسبة (1.2%).

٣.٥ يشير الجدول (2) إلى أن النسبة البالغة (68.3%) كانت للافراد المبحوثين الذين بلغت مدة خدمتهم في الكلية ضمن فئة (5– أقل من 15 سنوات) وهي النسبة الأعلى من بين الأفراد المبحوثين، في حين أن

نسبة (22%) من الأفراد المبحوثين لمن مدة خدمتهم في الكلية تراوحت (15 سنة فأكثر)، وجاءت نسبة (9.8%) في المرتبة الأخيرة للذين كانت مدة خدمتهم في الكلية ضمن الفئة (أقل من15سنوات).

٣.٦ يشير الجدول (2) إلى أن النسبة البالغة (48.8%) كانت للافراد المبحوثين الذين يشتغلون بالمناصب الاداريه، وبينما كانت نسبة التدريسين قد بلغت (51.2%) من العينة وهي النسبة الأعلى من بين الأفراد المبحوثين.

الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	تكرار	%
1	الجنس	ذكر	45	54.9
		انثى	37	45.1
2	العمر	2 اقل من 30 سنة	22	26.8
		من 30 –40 سنة	37	45.1
		اكثر من 40 سنة	23	28.0
3	التحصيل الدراسي	إعدادية فأقل	2	2.4
		دبـــلوم فني	3	3.7
		بكالوريوس	36	43.9
		شهادة عليا	41	50.0
4	الحالة الاجتماعية	أعزب	24	29.3
		متزوج	57	69.5
		حالات اخرى	1	1.2
5	مدة الخدمة في الكلية	أقل من 5 سنوات	8	9.8
		5 أقل من15 سنوات	56	68.3
		15 سنة فأكثر	18	22.0
6	طبيعة العمل	أكاديمي	40	48.8
		إداري	42	51.2

المصدر: إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: القيادة الخادمة

١. مفهوم القيادة الخادمة

مصطلح القيادة الخادمة (Servant Leadership) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث أن روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة وذلك في عام 1970 م ويعتبر أب لهذا الاسلوب من القيادة، حيث كان يشغل منصب مسؤول تنفيذي كبير ومديراً لقسم إدارة التطوير في شركة (AT&T) في الولايات المتحدة الأمريكية، ولمدة (40) سنة، وبعد تقاعده من الشركة في عام (1964) تفرغ الى كتابة البحوث والمقالات العلمية في مجال القيادة ومن ثم استوحى هذ الاسلوب القيادي من الأحداث الواردة في رواية قصيرة عنوانها "رحلة الى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) والتي صدرت في العام (1956) كانت المرجع الاساس لإثبات نظريته في القيادة الخادمة وفلسفتها وكانت هذه الرواية نقطة الانطلاق لروبرت جرينليف لنشر كتابه المشهور في عام (1970) بعنوان (The Leader As A Servant) أي (القائد كخادم)، وفلسفة تصب بالدرجة الاساس حول اسلوب المساعدة وتقديم العون لتحقيق آمال الأخرين والتعرف عليهم وبناء العلاقة معهم ومن ثم الاسهام في رفاه الأفراد والمجتمع، وأن القائد هو الخادم بالدرجة الأولى أو القائد هو الخادم أولاً (to serve first)، وأن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم (Kasun, 2009: 12) (متعب، 2015: 8) (Al-Yamani & Hussin, 2018, 298).

فالقائد الخادم يرى نفسه قائداً بين افراداً متساوين جميعهم لا يحتل مركزاً بؤرياً بينهم وإنما يوفر لهم الدعم والمشورة دون أن يتوقع كلمات الشكر منهم، ولا شك بأن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة وهو بذلك يتولى هذا المركز استجابة لإلحاح افراد المجموعة وحاجتهم للنجاح لا غير(Smith et al., 2004: 79) . ويرى كل من (Saeed & Abd,2019, 60) بأن القيادة الخادمة هي أنموذج يضع خدمة الآخرين في الأولوية، ومن خلال اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الاساس بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة في صنع القرارات.

وعرفها جيرارد (Girard, 2000) بأنها: " نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار ". ويرى (Liden, et al., 2008:162) بأن القيادة الخادمة تبني الثقة عن طريق خدمة الآخرين أولاً والتي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها.

ويؤكد (Krekeler, 2010: 3) بأن القائد الخادم هو الفرد الذي يكون لديه دافع لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من السمات او الخصائص: كالحكمة، استماع الاخرين، التعاطف معهم، إقناع الاخرين، والثقة التنظيمية. يجب على القائد الخادم تلبية احتياجات التابعين ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر حكمة وأكثر استعدادًا لقبول مسؤولياتهم (Earnhardt, 2008: 14). كما يركز عليها القائد على العمل التطوعي، الذي يتطوع فيها أصحاب الأخلاق الإيثارية لخدمة العاملين(Kim et al., 2014: 1155).

ويرى الباحثان بأن القيادة الخادمة هي التي يقوم فيها القادة بخدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومساعدتهم ويفسح لهم المجال للمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة.

٢. أهمية القيادة الخادمة

أ.اتفق العديد من الباحثين على أهمية القيادة الخادمة بوصفها مفتاح لعالم أفضل واسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئة الأعمال (Olesia et al., 2013: 87)، إذ ان المسؤولية الرئيسة للقائد الخادم في الوظيفة هي من أجل توفير الاحتياجات الأساسية للموظفين من خلال الاهتمام بمصالحهم الشخصية (Khurram et. al., 2012:44). وتأتي الاهمية الجوهرية للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالعنصر البشري، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما يدفعها للنمو(Rashid & Mater, 2014, 91). ويرى (Halbi, 2016: 23) بأن أهمية القيادة الخادمة تتجلى حين ظهور نتائجها الإيجابية والتي تمثلت فيما يلي:

ب.**على مستوى المنظمة:** ويقصد بذلك تحقيق المستوى المطلوب من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الافراد سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المنظمة.

ت.**على مستوى التابعين:** وتكمن الأهمية الجوهرية للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمنظمة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

ث.**على مستوى المجتمع:** وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

من خلال ما سبق يرى الباحثان بأن أهمية القيادة الخادمة تأتي من خلال الاهتمام بتحقيق احتياجات ورغبات المرؤسين الذين بدورهم سيعملون على تحقيق احتياجات الزبائن لأنهم على تواصل دائم مع هؤلاء الزبائن وبالتالي ستحقق أهداف المنظمة لأن الزبائن تمثل العنصر الرئيس للمنظمة، إذ أن العمليات الانتاجية والتسويقية والتنظيمية تبدأ من الزبون وينتهي بالزبون.

٣. الفرق بين القيادة الخادمة والقيادات التقليدية

مع الدور الجديد للقائد تبينت بأن القائد في القيادة الحالية يلعب دورًا في قيادة المرؤوسين، بينما القيادة الخادمة التي اقترحها سبيرز(Spears) حققت أهداف الشركة من خلال العمل التطوعي للقائد لأن القيادة التي يفكر فيها القائد في أعضاء المنظمة من وجهات نظرهم بدلاً من امتلاك كاريزما قوية وإقامة علاقات جيدة معهم. القيادة الخادمة هي نوع جديد من القيادة التي يغرس فيها القائد الالتزام الطوعي والمشاركة والملكية والمسؤولية ، ويساعد الآخرين على تطوير أنفسهم، ويقودهم. القيادة التقليدية قبل القيادة الخادمة كانت قيادة مناسبة لتحقيق أهداف الشركة على المدى القصير في فترة التصنيع، لكن كانت له قيود في هذه الفترة تتطلب أداء عالي بشكل مستمر، بينما القيادة الخادمة ركزت على جذب الانتباه المرؤوسين، ويحترم القائد الخادم أعضاء المنظمة في المدى المتوسط والطويل لتحقيق أهداف الشركة، بينما ركزت القيادة التقليدية على إدارة

المهام بدلاً من الافراد، في حين أن القيادة الخادمة هي القيادة التي ركزت على العلاقات مع البشر الذين فوضوا السلطة لأعضاء المنظمة وعززوا الأعمال(Kim, et al., 2014: 1156).

الجدول (8): الفرق بين القيادة الخادمة والقيادات التقليدية

المجال	القيادة التقليدية	القيادة الخادمة
الوعي للموارد	تعتبر العنصر البشري في المنظمة من الموارد المنظمية وهي السبب في الحصول على النتائج وفقا للتعليمات القائد	تعتبر العنصر البشري في المنظمة من أهم الموارد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والقائد يساعد اعضاء المنظمة للتنمية وتعزيز قدراتهم.
الانتاج في المنظمة	المهمة بدلاً من الافراد الوقت، الحساب، والانتاج يتم تقيمها من الكمية المساهمة	الانسان محورها نتائج المهمة ودرجة سلوك التطوعي لاعضاء المنظمة يتم تقييمها.
الثقة والتمكين بين اعضاء المنظمة	خبرة ومعرفة القائد تفوق اعضاء منظمته. آراء وانتقادات اعضاء المنظمة يتم اهمالها.	القائد يثق بالقدرات اعضاء المنظمة ويحترم حكمهم في آداء المهمة القائد يدعم الموارد الضرورية بحيث اعضاء المنظمة يمكن ان تعزز اعمالهم من خلال السلطة المخولة
طرق الاستثمار والاتصال	الاتصال من اتجاه واحد من الاعلى إلى الاسفل	اتصال ذو اتجاهين الاتصالات نشطة والمعلومات الصغيرة والكبيرة يتم مشاركتها من قبل الكل.

Source: So-Jung Kim, Kyoung-Seok Kim& Yeong-Gyeong Choi, (2014) , A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research , World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, .p.1156.

٤. خصائص القيادة الخادمة

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بخصائص القيادة الخادمة، يتضح تباين وجهات نظر الباحثين حول تلك الخصائص وعدم وجود نسبة اتفاق عالية فكل منهم اجتهد بتحديدها بحسب وجهة نظره، وبما يتناسب مع طبيعة الميدان الذي تناوله بدراسته، حيث يرى ((Sendjaya et al. ,2008) تطوع للمرؤسين، الموثوقية،

العلاقة القائمة على اساس العهد (العدالة)، المسؤولية الاخلاقية، الروحانية فائقة، نقل التأثير إلى الاخرين. ويرى ((Liden, et al., 2008) الشفاء العاطفي، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، السلوك الاخلاقي ، ايجاد قيمة للمجتمع. (Kasun, 2009) الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، التبصر، الإشراف، الالتزام بنمو الأفراد وبناء المجتمع. ويرى ((Mittal & Dorfman, 2012)) المساواة، النزاهة الاخلاقية، التمكين، التعاطف، التواضع. وانما (Awan et al. ,2012) السلوك الاخلاقي، الاهتمام بالمرؤوسين. وركز ((Kim, et al., 2014)) على الاستماع أو الإنصات، التقمص العاطفي أو التعاطف، الوعي، الإقناع، الحكمة أو نفاذ البصيرة، القيام بالخدمة. وبينما (Saeed & Abd,2019, 60) ركز على المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤسين، النمو والنجاح، ايجاد قيمة للمجتمع، الشفاء العاجل، التمكين، السلوك الاخلاقي.

في إطار ماتقدم بتحديد أبعاد القيادة الخادمة نلاحظ وجود تباين في أراء الباحثين، إلا أن الأبعاد الآتية حصلت على اعلى نسبة أتفاق بين الباحثين وهو: التمكين، الخدمة، السلوك الاخلاقي.

فأنه سوف يتم الاعتماد عليها في البحث الحالي لتمثل الجانب العملي، والتي نالت القبول لديهم وفيما يلي موجز لتلك الأبعاد:

التمكين: يعد التمكين من الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، ويهدف إلى تعزيز البيئة حيث يطور المتابعون موقفًا استباقيًا وثقة بالنفس، مما يسهل نموهم الشخصي، ويعمل القائد الخادم كعامل مساعد في هذه العملية (Mittal & Dorfman, 2012). حيث يقوم على فكرة اساسية مفادها يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، إن هذه الفكرة بمعناها السابق تفرض على القيادة تخليها عن اسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، وتبنيها اسلوب جديد يقوم على اساس التشاور والمشاركة (Mahmood & Omar, 2018, 334) .

الخدمة: ذلك السلوك الذي يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمة على صعيد أولئك العاملين، ومنها المشاكل والمشاحنات التي يمكن أن تحدث بين قسم وآخر في المنظمة (مثل الإنتاج والتسويق) او بين ذوي الياقات البيضاء (الموظفين) وذوي الياقات الزرقاء (العاملين) في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية وكل يرغب في الحصول على اعلى المنافع والمزايا اكثر من الطرف الآخر، وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع كل الأطراف وتفهم جوهر المشكلة وكيفية حلها بشكل يرضي جميع الأطراف وبما يتماشى مع اهداف ومصالح المنظمة (Al-Yamani & Hussin, 2018, 300).

السلوك الاخلاقي: والتي تشمل الصدق والموثوقية والعمل كنموذج للنزاهة، فإن القيم الذاتية المتسامية والعواطف الايجابية الموجهة هي الاخرى محددات مهمة للقيادة الخادمة وأن تقديم أسلوباً تفاعلياً للعمليات المعرفية والعاطفية التي تحفز القادة الحقيقين على التصرف بطرائق تتفق مع قيمتهم الذاتية المتسامية ((Saeed & Abd,2019, 60) .

ثانياً: البراعة التنظيمية

١. مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الاختصاصات والميادين، وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تنل الاهتمام اللازم، واستخدامها في البحوث العلمية لم يكن الا في السنوات الاخيرة. وتم استخدام كمصطلح لأول مرة من قبل (Duncan) عام (1976) الذي اقترح أن الهياكل المزدوجة يجب أن يتم تشكيلها داخل منظمة لدعم بدء وتنفيذ مراحل الابتكار (Papachroni et al. ,2008, 3). وقد اتت هذه الكلمة من القرون الوسطى وتحديداً من كلمة اللاتينية (Ambidexterity) وتعني استعمال كلتا اليدين، وكذلك يمكن أن تأخذ عدة معان أي استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية او متعددة الاستعمال (Saleh & Sulaiman 2020, 112) ،، وتعني البراعة في قاموس اكسفورد قوة استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية، اذ جاءت من (ambi) التي تعني كلا الجانبين و(dexter) تعني اليد اليمنى + (ous)، وهذه العبارة لها ثلاثة تفسيرات، الأول يشير إلى استعمال كلتا اليدين بشكل مزدوج أو ثنائي، والتفسير الثاني يشير الى مهارة غير اعتيادية، أما التفسير الثالث فيشير الى انه حالة تعدد الجوانب او التقلب. وان مفهوم البراعة ليس واضحا كتعريف ثابت ولكن بصورة عامة تعني القدرة على متابعة مسارين مختلفين (Sharfani, 2015, 4). ويرى(Akdoganet al. ,2009,18) بأن البراعة بمفهوم شامل هي قدرة المنظمة على متابعة شيئين مختلفين في نفس الوقت أي تستطيع المنظمات البارعة استغلال الكفاءات الحالية بالإضافة إلى استكشاف فرص جديدة بمهارة متساوية، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة من أجل صنع ابتكار.

ومن جانب اخر تبين ان البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف امكانات جديدة، اي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Ewis, 2015, 246). ويرى (Alpkana et al. 2012: 465) بانها القدرة على متابعة الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في نفس الوقت. و ((O'Reilly & Tushman, 2013: 2) قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستثمار للتنافس في التقنيات الاسواق الناضجة التي تكون فيها الفاعلية والتحكم والتحسين التدريجي قيمة عالية، كما أنها تنافس في التقنيات والاسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب. ((Mashahadi et al. 2016: 163)) ترتبط القدرة ارتباطًا وثيقًا بتأسيس القدرات الحالية من خلال نشاط الاستغلال، وفي الوقت نفسه عدم إهمال الجهد المبذول في تطوير قدرات جديدة من خلال نشاط الاستكشاف. (Ahmed & Ismail, 2019, 257) القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصاً عندما تعمل المنظمة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة، وقدرتها على التوفيق والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الاعمال اليوم، والتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة. (Saleh & Sulaiman , 2020, 112) هي قدرة المنظمة على ان تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا تنافسية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد الموجودة والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته.

٢. اهمية البراعة التنظيمية

تعتبر البراعة من الامور ذات الاهمية البالغة وذلك لبقاء المنظمات على المدى الطويل، وبسبب سرعة التغير في الظروف البيئية المنظمات تحتاج الى النظر في اهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من اجل ضمان استمراريتها في المستقبل، واشارت الدراسات ذات العلاقة الى دور المديرين في تمكين وتطوير شروط البراعة التنظيمية التي تبني معظمها على منهج القيادة وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الانشطة المتناقضة، تحافظ على اداء المنظمات، وان العمليات الداخلية تمكن المديرين للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات وبدائل القرار لحل الصراعات بين الاستغلال والاستكشاف (Sharfani, 2015, 4). كما ان البراعة التنظيمية تتمثل بالادراك والاقتناص واعادة التشكيل، فالادراك يتمثل بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي، وبعبارة اخرى فان المنظمات المدركة للفرص لديها اليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، اما الاقتناص فيعكس قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب اجماعا بين الادارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازم لذلك، وان اعادة التشكيل يتمثل بقدرة المنظمات على اعادة محاذاة الاصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على اعادة تشكيل الموارد، والاصول، والهياكل تعد ميزة استراتيجية (Al-Mahasna, 2017, 26) .

٣. ابعاد البراعة التنظيمية

هناك أبعاد ومؤشرات عديدة ومختلفة لقياس البراعة التنظيمية لذا عمد الباحثون إلى تحديد أبعاد البراعة التنظيمية بمنظور عدد من الباحثين حيث يرى (Qsaim، 2012) الابداع الاستثماري ، الابداع الاستكشافي. ويرى كل من (Alpkana et al., 2012) استراتيجية الابداع الاستغلالي، استراتيجية الابداع الاستكشافي. ويرى (Sharfani, 2015) الاستغلال والاستكشاف. ويرى (Al-Banna ، 2016) الاستغلال والاستكشاف، Al-Mahasna, 2017,) الاستغلال والاستكشاف. ويرى (Alwan *et al.* ,2019) الاستكشاف الفرص، الاستغلال الفرص ، البراعة الهيكلية. ويرى(Alyasiry *et al: 2020*) الابداع الاستثماري، الابداع الاستكشافي.

في إطار ماتقدم بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية نلاحظ وجود تباين في أراء الباحثون، إلا أن الابعاد الآتية حصلت على اعلى النسب وهي: الاستغلال، الاستكشاف، وبما أن معظم الباحثين اتفقوا على الأبعاد المذكورة ، والتي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية لتمثل الجانب العملي، والتي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وفيما يلي موجز لتلك الأبعاد:

الاستغلال: ان الاستغلال الامثل للفرص يشير الى الاختيار، الانتاج ، الكفاءة ، التطبيق . فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية اكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة. يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق اقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية. اذ بين ان الاستغلال الامثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الانشطة لخلق قيمة في الامد القريب. حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك

توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية ايضا. ان هنالك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة او ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية. لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على اساس الفرص قد تميل بتركيبات السوق الى التعرف على الفرص المستقبلية كونها تزيد المواد الاستراتيجية للمنظمة مع الاهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد (Abu Salim, 2014, 37).

الاستكشاف: يعني البحث والاستقلالية والاكتشاف والابداع ويشير الى التركيز على ابداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية. والمنظمات التي تتوجه نحو الاستكشاف تهدف الى ايجاد المرونة من خلال مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة المباشرة بالمشاريع الابداعية ذات المخاطرة العالية. وقد اكد ان البحث عن الفرص الجديدة الى الابداع الجذري . وقد ذكر ان استكشاف الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة ويؤدي الى ظهور الزبائن واسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف والمرونة. لذلك ان انشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ، عمليات او خدمات . لقد وصف ان الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما نشاطات مختلفة ، فبينما يشير الاستغلال الى الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ ويشير الاستكشاف الى البحث والاختلاف والتجربة والابداع(Al-Banna, 2016: 235). اذ عرف الاستكشاف بانه سلسلة الخطوات التي تقود الى اطلاق منتجات جديدة في السوق وانه عملية تقديم منتج جديد او تحسين منتج حالي او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلا عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الاسواق(Al-Mahasna, 2017,32)

الجدول (9): مقارنة بين الاستغلال والاستكشاف

الخصائص	الاستكشاف	الاستغلال
التعريف	هي ابتكارات جذرية ومصممة لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة	هي ابتكارات تدريجية ومصممة لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الحالية
النتائج	تصميمات جديدة وأسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة	التصاميم الحالية والأسواق الحالية وقنوات التوزيع الحالية
قاعدة المعرفة	تتطلب معرفة جديدة والخروج من المعرفة الحالية	بناء وتوسيع المعارف والمهارات الموجودة
نتيجة من	البحث، والاختلاف، والمرونة، والتجربة ، والمخاطرة	تحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ
الآثار المترتبة	بعيد الامد	قصيرة الأجل

على الأداء		

Source: Jansen, J. (2005), Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, Unpublished Dissertation, p. 19.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

يتضمن المبحث الحالي وصف متغيرات الدراسة وأبعادها وذلك بتحليل البيانات المتعلقة بها، والذي تم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية, ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا المحور إلى:

اولاً: وصف متغير القيادة الخادمة: نتناول في هذه الفقرة وصف آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير القيادة الخادمة والمتمثلة بالسلوك الاخلاقي، والتمكين والخدمة، وكما يلي:

١. **وصف بُعد السلوك الأخلاقي:** تشير معطيات التحليل الواردة في الجدول (3) إلى إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للكليات المبحوثة والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X4-X1) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد السلوك الأخلاقي، التي تميل بتجاه الاتفاق بمستويات جيدة تجاه هذا البُعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات في حين بلغت نسبة غير متأكد (13.7%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت(13.5 %)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.85 %) وانحراف معياري مقداره (1.00).

٢. **وصف بُعد التمكين:** تُشير معطيات الجدول (3) إلى إجابات المبحوثين والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ((X8-X5) والتي مثلت آراء عينة الدراسة تجاه بُعد التمكين والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات مقبولة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.5%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (18.6%) ذهبوا إلى عدم التأكد مع هذا التوجه، وأن نسبة (25.9%) أجابوا وجاء بعدم الاتفاق ذلك بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.06)، وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق مقبولة مع مؤشرات هذا البُعد.

٣. **وصف بُعد الخدمة:** تُشير معطيات الجدول (3) إلى إجابات المبحوثين والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ((X12-X9التي مثلت آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الخدمة التي تميل إلى الاتفاق بمستويات مقبولة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (24.7%) لا تتفق مع مضمون عبارات هذا البُعد، وأن نسبة (19.5%) اتخذوا موقفاً غير متأكد من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.16)، وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق مقبولة مع مؤشرات هذا البُعد.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد القيادة الخادمة تُشير إلى صحة اختبار فرضية الدراسة الاولى التي تنص على "توجد مستويات اتفاق جيدة لآراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف أبعاد القيادة الخادمة".

ثانياً: وصف متغير البراعة التنظيمية

نتناول في هذه الفقرة وصف آراء عينة الدراسة تجاه متغير أبعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة بالاستغلال، والاستكشاف كما يلي:

١. **وصف بُعد الاستغلال:** تُشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y4-Y1) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الاستغلال والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.2%) من أفراد العينة تتفق على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.5%) لا تتفق مع هذا التوجه، وأن نسبة (21.3%) اتخذوا موقفاً غير متأكد من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.93).

٢. **وصف بُعد الاستكشاف:** تُشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y5-Y8) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه وصف بُعد الاستكشاف والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي إلى أن (% 70.8) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.9%) لا تتفق مع هذا التوجه، وأن نسبة (15.3%) اتخذوا موقفاً غير متأكد من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.96).

الجدول (3) وصف متغير القيادة الخادمة

البُعد	الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	X1	27	32.9	38	46.3	13	15.9	3	3.7	1	1.2	4.06	.866
	X 2	23	28	29	35.4	16	19.5	12	14.6	2	2.4	3.72	1.10
	X 3	22	26.8	43	52.4	6	7.3	10	12.2	1	1.2	3.91	.971
	X 4	21	25.6	36	43.9	10	12.2	13	15.9	2	2.4	3.74	1.08
المعدل			28.32		44.5		13.7		11.6		1.8		
المؤشر الكلي		72.8				13.7		13.5				3.85	1.00
تمكين	X 5	14	17.1	29	35.4	14	17.1	20	24.4	5	6.1	3.33	1.197
	X 6	10	12.2	28	34.1	20	24.4	23	28.0	1	1.2	3.28	1.046
	X 7	9	11	25	30.5	20	24.4	22	26.8	6	7.3	3.11	1.144
	X 8	24	29.3	43	52.4	7	8.5	8	9.8	0	0	4.01	.882
المعدل			17.4		38.1		18.6		22.2		3.65		
المؤشر الكلي		55.5				18.6		25.9				3.43	1.06

الخادمة	X9	16	19.5	36	43.9	9	11.0	15	18.3	6	7.3	3.50	1.210
	X 10	18	22.0	30	36.6	17	20.7	13	15.9	4	4.9	3.55	1.146
	X 11	12	14.6	32	39.0	18	22.0	13	15.9	7	8.5	3.35	1.169
	X 12	13	15.9	26	31.7	20	24.4	19	23.2	4	4.9	3.30	1.141
			18		37.8		19.5		18.3		6.4		
المؤشر الكلي			55.8			19.5		24.7				3.42	1.16

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (4): وصف متغير البراعة التنظيمية

البُعد	الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الاستغلال	Y1	21	25.6	39	47.6	12	14.6	9	11	1	1.2	3.85	.970
	Y2	13	15.9	44	53.7	18	22	5	6.1	2	2.4	3.74	.886
	Y3	11	13.4	42	51.2	18	22	10	12.2	1	1.2	3.63	.910
	Y4	8	9.8	39	47.6	22	26.8	10	12.2	3	3.7	3.48	.959
المعدل			16.1		50.0		21.35		10.3		2.12		
المؤشر الكلي			66.2			21.3		12.5				3.67	0.93
الاستكشاف	Y5	13	15.9	44	53.7	12	14.6	12	14.6	1	1.2	3.68	.954
	Y6	13	15.9	47	57.3	11	13.4	9	11	2	2.4	3.73	.943
	Y7	17	20.7	39	47.6	13	15.9	11	13.4	2	2.4	3.71	1.02
	Y8	15	18.3	44	53.7	14	17.1	7	8.5	2	2.4	3.77	.934
المعدل			17.7		53.07		15.25		11.8		2.1		
المؤشر الكلي			70.8			15.3		13.9				3.72	0.96

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية تُشير إلى صحة اختبار فرضية الدراسة الثانية التي تنص على " توجد مستويات اتفاق جيدة لآراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف أبعاد البراعة التنظيمية".

وتأسيساً على النتائج في الجدول (4), يمكن ان بوجود اختلاف في آراء أفراد العينة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية وبالرغم من ارتفاع مستويات الاتفاق لآراء العينة تجاه بعض الأبعاد الدراسة الحالية إلا أن ذلك لا يعد مؤشراً كافياً على وجود علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها, وبذلك يمكن

القول بصحة فرضية الدراسة الأولى والثانية التي تنص على وجود مستويات اتفاق جيدة لآراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية".

المبحث الرابع: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

يهتم المبحث الحالي بتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وذلك للتحقق من مدى صحة الافتراضات وذلك باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الاحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على البيانات الميدانية للدراسة وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم إجراء اختبار لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، للتأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي عبر استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Sperman)، إذ يركز هذا المحور على اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وعلى النحو الآتي:

١. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي:

توضح النتائج في الجدول (5) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.774) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثان الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى الكليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد الكليات المبحوثة على تطبيق مفهوم القيادة الخادمة أدى إلى تعزيز براعة التنظيمية لديها عن طريق ما تؤديه من اعمال تدريسية ووظيفية.

٢. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي

تم اللجوء إلى التحليل على المستوى الجزئي وذلك للتعمق في فهم علاقات الارتباط على مستوى أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية وبيان مستويات الارتباط فيما بينها، وذلك لفهم أعمق وأكثر شمولية للمجالات التي تقوي أو تضعف من مستويات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، حيث يوضح الجدول (5) وجود علاقات الارتباط كما يلي:

أ. تظهر نتائج تحليل البيانات في الجدول (5) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين السلوك الاخلاقي والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.603) والذي يستنتج منه أنه كلما كان المسؤول يلتزم بالمبادئ وبأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز ولديه معايير اخلاقية عالية فأن ذلك يؤدي إلى استغلال الامثل للفرص الموجودة.

ب. جاءت علاقة الارتباط بين التمكين والبراعة التنظيمية بمعامل ارتباط قيمته (0.665) والذي يستنتج منه أنه كلما تحسنت معاملة المسؤول مع الموظفين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم فأن ذلك سيؤدي إلى استكشاف الفرص الموجودة بالبيئة.

ت. تُشير معطيات تحليل الارتباط الجزئي بين بعد الخدمة ومتغير البراعة التنظيمية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بقيمة (0.665)، مما يدل على أنه كلما قامت المسؤول بمساعدة الموظفين ولديه المواهب العالية لمعالجة مشاكلهم فإن ذلك يساعد الكليات المبحوثة لتكون بارعة في استغلال واستكشاف الفرص.

فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط السابقة تدعم بقوة نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعة وبين القيادة الخادمة منفردة ومجتمعة.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		القيادة الخادمة			المؤشر الكلي
		السلوك الاخلاقي	التمكين	الخدمة	
البراعة التنظيمية	الاستغلال	0.554**	0.579**	0.612**	0.662**
	الاستكشاف	0.601**	0.672**	0.631**	0.714**
المؤشر الكلي		0.603**	0.665**	0.665**	0.774**

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي ** $P \leq 0.01$ ، * $P \leq 0.05$

فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط السابقة تدعم بقوة نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية منفردة ومجتمعة وبين القيادة الخادمة منفردة ومجتمعة.

ثانياً: تحليل علاقات التأثير

نحاول في هذا المحور التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0.05) للبراعة التنظيمية في القيادة الخادمة منفردة ومجتمعة. باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) حيث بينت نتائج التحليل ما يلي:

١. التأثير حسب المؤشر الكلي

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في البراعة التنظيمية وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (119.168) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.96) وبدرجات حرية (80,1) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). وعليه فإنه يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المستجيب، وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

أ. في ضوء معادلة الانحدار تبين قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.645) أن هناك ظهوراً للقيادة الخادمة من خلال أبعادها مقداره (0.645) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الخادمة ومن خلال ابعادها المساوية للصفر. فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة التنظيمية يستقي معظم سماته وبمستويات عالية من القيادة الخادمة التي تعتمدها الكليات عينة الدراسة.

ب. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.697) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.697) في البراعة التنظيمية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد إليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الخادمة في المتغير المعتمد البراعة التنظيمية.

ت.أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.598) والتي تشير إلى أن ما نسبته (% 59.8) من التغير الذي يطرأ على البراعة التنظيمية يمكن أن نعزوه إلى القيادة الخادمة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (% 59.8)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (40.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي اعتمدت الباحثان في دراستهم الحالية.

الجدول (6): تأثير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية

الأنموذج	قيمة 0B	قيمة B1	قيمة R2	قيمةF المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
الثابت	1.208	–	–	–	–
القيادة الخادمة	0.697	0.774	0.598	119.168	0.000

قيمة F الجدولية (1، 80) = 3.96 ، N = 81، ($P \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

٢. تحليل علاقات التأثير على المستوى الجزئي:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) للتعرف على المستويات التأثيرية لأبعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية للكليات المبحوثة وكانت نتائج التحليل قد أفرزت نماذج الانحدار الثلاثة الآتية وبحسب معطيات الجدول (7):

أ. **الأنموذج الأول:** يتضمن هذا الأنموذج متغيراً واحداً وهو بعد التمكين حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذا البعد تأثيراً أعلى من باقي أبعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية, حيث تشير قيمة (P-Value) المحسوبة إلى (0.000) وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.066) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (80). وقيمة (R2) فقد بلغت (0.507), أي أن الأنموذج الأول يفسر ما نسبته (50.7%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية يعود للقيادة الخادمة وبالذات لبعد التمكين. فيمكن الاستنتاج بأن توجه الكليات المبحوثة لتحسين التمكين لديها يقود إلى تحقيق البراعة التنظيمية المطلوب من قبل الكليات المبحوثة.

ب. **الأنموذج الثاني:** يتضمن هذا الأنموذج متغيرين وهما بعد التمكين والخدمة حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الابعاد تأثيراً أكبر من باقي ابعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية, إذ تشير قيمة (P-Value) المحسوبة إلى (0.000) وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.929) و (3.502) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (79). كما أن قيمة (R2) بلغت (0.573) أي أن الأنموذج الثاني يفسر مانسبته (57.3 %) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية يعود لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة بالتمكين والخدمة, وعليه يمكن الاستنتاج بأن توجه الكليات المبحوثة نحو التمكين الجيد وخدمة الجيدة تقود إلى تحقيق البراعة التنظيمية المطلوبة من قبل كليات المبحوثة.

ت. **الأنموذج الثالث:** يتضمن هذا الأنموذج ثلاثة متغيرات وهي أبعاد التمكين والخدمة والسلوك الاخلاقي, إذ تبين وجود تأثير معنوي لكل من هذه الابعاد في البراعة التنظيمية, حيث بلغت قيمة (P-Value) لكل منها (0.021)، (0.001)، (0.023)، وعلى التوالي وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.363), (3.303), (2.314), وعلى التوالي وهي قيم أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجات حرية (78). كما أن قيمة (R2) بلغت (0.600) أي أن الأنموذج الثالث يفسر مانسبته (60.0 %) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية يعود لابعاد القيادة الخادمة, وعليه يمكن الاستنتاج بأن توجه الكليات المبحوثة نحو الإدارة الجيدة لتمكين والخدمة الجيدة للعاملين والسلوك الجيد التي تواجه تقود إلى تحقيق البراعة التنظيمية المطلوب من قبل الكليات المبحوثة. كما تظهر نتائج تحليل البيانات في الجدول (7).

الجدول (7): تأثير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية

الأنموذج	المتغيرات	قيمة B	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة

الأنموذج	المتغيرات	قيمة B	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
الثابت	–	(1.635)	-	-	-
1	التمكين	(0.602)	(0.507)	(9.066)	(0.000)
الثابت	–	(1.484)	-	-	-
2	التمكين	(0.363)	(0.573)	(3.929)	(0.000)
	الخدمة	(0.283)		(3.502)	(0.001)
الثابت	–	(1.242)	-	-	-
3	التمكين	(0.244)	(0.600)	(2.363)	(0.021)
	الخدمة	(0.262)		(3.303)	(0.001)
	السلوك الاخلاقي	(0.187)		(2.314)	(0.023)

قيمة t الجدولية (80, 79, 78)= (1.66)(1.66)(1.66) ، N = 81 ، ($P \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وتستنتج الباحثان من نماذج الانحدار المتعدد الثلاث المشار اليها إلى أن هذا التحليل قد بينت ان التمكين له اثر اكبر من كل الابعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية للكليات المبحوثة.

وإشارة إلى نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي (0.05) للبراعة التنظيمية في القيادة الخادمة.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على تحليل متغير الدراسة؛ يعرض المبحث الحالي أهم الاستنتاجات والمقترحات. وكما يلي:

أولاً: إستنتاجات:

١. القيادة الخادمة هي التي يكون فيها القائد الشخص الذي يخدم المديرين ويحقق احتياجاتهم ويحفزهم على اعطاء ارائهم في اتخاذ القرارات ورسم خطط مستقبلية للمنظمة.

٢. البراعة التنظيمية هي تمكن المنظمة من ادارة عاملين في وقت واحد اي استغلال الموارد الحالية وخلق امكانات حديثة مع المحافظة على مكانتها التنافسية وخلق فرص جديدة.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ إن أي زيادة في مستوى القيادة الخادمة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية لدى أفراد العينة في الكليات المبحوثة لجامعة نوروز.

٤. كلما زادة ثقة المسؤول بالموظفين واعتمد على قراراتهم في اتخاذ القرار يؤدي الى زيادة استكشاف الفرص الموجودة بالبيئة.

٥. يمكن للكليات المبحوثة تحقيق البراعة التنضيمية عن طريق تطوير التمكين لديها من خلال التعامل الجيد مع العاملين والادارة الجيدة وعليه يمكن القول ان التمكين من اكثر الابعاد تاثيراً في البراعة التنظيمية.

ثانياً: المقترحات

١. التركيز على سياسة تفويض سلطة اتخاذ القرارات للموظفين واعطائهم الفرص لأظهار قراراتهم والاعتماد عليها .

٢. ضرورة التفكير في استراتيجية استغلال الفرص بواسطة سياسة النمو المركزة عن طريق تعزيز استراتيجية تسويق الخدمات بطرق جديدة والعمل على زيادة الخدمات.

٣. المحافظة على تطوير ونمو المنتج الابداع فيه والعمل على استكشاف الفرص الجديدة وكسب زبائن واسواق جديدة لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية للمنظمة.

٤. الاهتمام بالابداع الجذري لتزويد الزبائن والاسواق باحتياجاتهم عن طريق استكشاف مهارات مختلفة وانشاء منتجات و خدمات جديدة تلائم متطلبات الزبائن .

٥. قيام الكليات المبحوثة بزيادة تركيزها على بعد السلوك الاخلاقي كونه الأضعف ارتباطاً وتأثيراً في البراعة التنظيمية لدى الكليات المبحوثة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة لخدماتها والتي تساعد في استغلال واستكشاف فرص جديدة.

٦. نقترح إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف جوانب موضوع القيادة الخادمة وخاصة في الكليات، إذ تبين من خلال الدراسة وجود قصور في الدراسات التي تناولت الموضوع في الكليات.

References

Abdulla, Daroon Faridun, (2018), The role of Servant Leadership in achieving job involvement: An analytical Study of the views of a sample of teachings staffs in the University of Sulaimani, journal of kirkuk University For Administrative and Economic Sciences, 2018, Volume 8, Issue 1, Pages 227-278.

Abu Salim, Abbas Muslim, (2014), The impact of boundary spanning strategies in achieving strategic ambidexterity : a case study on Jordan's orange firm for cellular telecommunications, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master, Middle East University, Jordan.

Ahmed , Mayson Abdullah, Ismail, Mohamed Hazem, (2019) Organizational Prowess and its Impact on the Promotion of Job Involvement A Survey of the Views of Some Administrative Leaders at the University of Mosul, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2019, Volume 15, Issue 47 Part 1, Pages 254-269.

Al-Banna, Zainab Makki Mahmoud, (2016), The Effect of Organizational Ambidexterity in Building Learning Organizations Through Radical Innovation , journal of kerbala university, Volume 14, Issue 2.

Al-Baghdadi, Adil H., Al-Jobori, Haidar J. Obaid, (2015), The Influence of Organizational Ambidexterity to Achieve Strategic Flexibility: An analytical Comparative Study between of Zain & Asia Cell Communications Companies in Iraq, AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, 2015, Volume 17, Issue 1, Pages 17-32.

Al-Mahasna, Lamis Aref Abd Rabbo, (2017),The mediating role of organizational ambidexterity on the relationship between dynamic capabilities and organizational agility : field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

Alwan, Bushra Muhammad, Al-Sultani, Saadia Hayef Kazemand Amir Ali Khalil, (2019), The role of organizational excellence in promoting the empowerment strategy, magazine of college Administration&Economics for economic &administration & financial studies, Volume 11, Issue 2, Pages 208-230.

Al-Yamani, Alaa Abdul Salam, Hussin, Ahmad Ali, (2018), Measuring the level of the practice of leaders in Al-Hadbaa Private College for the behaviors of the Servant Leadership from the point of view of Teaching Staff, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Volume 4, Issue44.

Alyasiry, akrem, Al-Hasnawi, Hussein Huraja Khali, Al–Shammari, Ahmed Abdullah, (2020), The Moderate Role for strategic agility in promoting the relationship between strategic knowledge and Organizational Ambidexterity, THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES, 2020, Volume 16, Issue 63, Pages 1-45.

Angeliki Papachroni, Loizos Heracleous, and Sotirios Paroutis, (2014), Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda.

Charles A. Oreilly & Michael L. Tusman ,(2013) , Organizational Ambidexterity Past , Present & Future , Academy of management , Vol. 27 , no. 4 .

Constantine Andriopoulos, Marianne W. Lewis,(2009), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation , Organozation Science , Vol. 20 , no. 4.

Ewis, Mamdouh Zaky, (2015), The role of human resource management practices in building organizational ambidexterity and its effects on organizational performance : an empirical study on Small-Medium Sized Enterprises (SMEs) in the kingdom of Saudi Arabia, Public Administration Journal, Volume 55, Issue 2.

Faizah Mashahadi, Noor Hazlina Ahmad, Osman Mohamad, (2016) "Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into herbal-based small and medium

enterprises (HbSMEs)", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12 Issue:

Jansen, J. (2005), Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, Unpublished Dissertation, p. 19.

Jeanine L. Parolini, (2007) , Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership , Submitted to Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership .

Khurram Zafar Awan, Ibn-E-Waleed Qureshi and Sadiya Arif3 , THE EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation, International Journal of Economics , and Management Sciences , Vol. 1 , no.11.

Lisa A. Krekeler ,(2010) , The Relationship Between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, Strategic Communication , ,Seton Hall University .

Lütfihak Alpkana , Mehmet Şanalb & Yüksel Aydenc ,(2012), Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes , International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.

Mahmood, Naji Abdul Sattar, Omar, Eman Mofak,(2018), Characteristic of the servant leadership of the administrative leader of higher education organization, niversity of Tikrit model, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2018, Volume 14, Issue 44 part 2, Pages 328-345.

Matthew P. Earnhardt, (2008) , Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members , Emerging Leadership Journeys , Vol. 1 , Iss. 2 .

Mohammed Jabbar Hadi Aldalimy , Ali Kahdim Hussein Al-Sharifi & Dheyaa Falih Bannay ,(2019), Strategic Alignment Role In Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexterity , Journal Of Southwest Jiaotong University , Vol. 54 , no. 6 .

Mutab, Hamid kathim, (2015) Servant leadership and its impact on the effectiveness of the team - an analytical study of the views of a sample of members of local councils in the province of Qadisiyah, Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences, , Volume 1, Issue 17, Pages 573-613.

Rakesh Mittal, Peter W. Dorfman , (2012), Servant leadership across cultures , College of Business, Department of Management, Master Thesis, New Mexico State University , Journal of World Business.

Rashid, Saleh A. , Mater, laith ali, (2014), Organizational citizenship behaviors under theory of servant leadership: A exploratory study in a sample of faculties of the University of Alqadisiya, journal of Economics And Administrative Sciences, 2014, Volume 20, Issue 76, Pages 83-109.

Robert C. Liden, Sandy J. Wayne , Hao Zhao & David Henderson ,(2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment .

ROSS KASUN , (2009) , The Application of Servant Leadership by Selected New Jersey Public School Principals , Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Education Degree in the Executive Doctoral Program , Seton Hall University.

Saeed, Hadeel Kazem, Abd, Nour Basem, (2019), The servant leadership and its impact in organizational trust An analytical study in oil products distribution company / Baghdad, journal of Economics And Administrative Sciences, 2019, Volume 25, Issue 111, Pages 55-77.

Saleh, Eman Ahmad, Sulaiman, Nidhal Ali, (2020), The Role of Strategic Intelligence Dimensions in Achieving Organizational Ambidexterity in the General Company for Pharmaceutical Industry in Nineveh/An Exploratory Study of the opinions of a sample of workers in the company**,** Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2020, Volume 16, Issue 50 Part 2, Pages 105-124

Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora ,(2008) , J Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations , Journal of management Studies .

Sharfani, Delman Khoshfi Ramadan, (2015), the effect of Organizational Ambidexterity in Enhancing Dimensions of Hotel Service Quality / an exploratory study of the opinions of managers for a sample of four- and five-star hotels in the governorates of Dohuk and Erbil, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master, College of Administration and Economics, University of Duhok, Iraq.

So-Jung Kim, Kyoung-Seok Kim& Yeong-Gyeong Choi ,(2014) , A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research , World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol. 8 ,no. 4.

Sukru Adogan , Ayse Cingoz & A. Asuman Akdogan ,(2009) , Organizational Ambidexterity : An Empirical Examination of Organization Factors As Antecedent Of Organizational Ambidexterity , Journal Of Global Startegic management , Vol. 3 , no. 2 ..