



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: حيّان زورو سعدو الباعدرى، ريوار جمال رشيد

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3774>

تاریخ الاسترداد: 2025/05/14 06:21 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن 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](http://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<sup>1</sup>, Riwar J. Rasheed<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Duhok- College of Administration & Economics/ Department of Business Administration / Kurdistan Region of Iraq – Iraq

<sup>2</sup>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](mailto: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.

## ورقة بحثية

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

جيحان زورو سعدو الباعدرى<sup>1</sup>، ريوار جمال رشيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم إدارة الأعمال - كلية الادارة والاقتصاد-جامعة دهوك-إقليم كردستان العراق-العراق

<sup>2</sup>قسم العلوم السياحية-كلية الادارة والاقتصاد-جامعة نوروز -إقليم كردستان العراق-العراق

المؤلف المراسل: جيحان زورو سعدو الباعدرى ، قسم إدارة الأعمال - كلية الادارة والاقتصاد-جامعة دهوك-إقليم كردستان العراق-العراق

Jihan.saado@uod.ac

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

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

## المستخلاص

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 الرئيسية، وتحقيقاً لهدف الدراسة واكمال متطلباتها باشر الباحثان بإعداد إطار نظري بالاستناده 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) موظفاً حيث كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هو (82) والتي مثلت عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها: 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 وضفت الدراسة عدداً من المقترنات ومن أهمها: على الإدارة في الكليات المبحوثة التركيز على سياسة تقويض سلطة اتخاذ القرارات للموظفين واعطائهم الفرص لأظهار قراراتهم والاعتماد عليها لأن ذلك له دور كبير في اكتساب الفرص الجديدة.

## الكلمات الرئيسية

القيادة الخادمة، البراعة التنظيمية، التمكين، الاستغلال، الاستكشاف

مجلة

# تنمية الرافدين

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

المجلد (41)، العدد (134))،

حزيران 2022

© جامعة الموصل |

كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



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

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

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)



## **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 العالمية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة بشكل اني فالتعقید 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 التخلّي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة وكفاءتها وفعالياتها وقدرة على زيادة قدرة موظفيها على تحقيق الاداء المطلوب من قبل المنظمات وذلك لكي تتمكنها من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات ومن أهم الأنماط القيادية الجديدة التي باتت تحتاج إليها المنظمات في يومنا هذا هي القيادة الخادمة.

وُقِّسمَ 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 والمقررات.

## **المبحث الأول**

### **منهجية الدراسة**

#### **أولاً: مشكلة الدراسة:**

في ضوء الضغوط التي تمارس على أنشطة المنظمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية في ظل الاسواق التنافسية والمسيطرة 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 هيكلها 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، وال الحاجة 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



الذى يكون لديه دافع لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من السمات او الخصائص: كالحكمة، استماع الآخرين، التعاطف معهم، إقناع الآخرين، والثقة والتمكين أي الاستفادة من قدرات العاملين وذلك عن طريق منهم الصالحيات 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؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تبثق أهمية الدراسة في جانبيين مهمين هما:

١. **الجانب الأكاديمي :** يقدم الدراسة توضيحاً 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 لتعزيز 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 بيئه إقليم كورستان وبحدود اطلاع الباحثان، كما إن الدراسة تكتسب أهميتها الميدانية في أن نتائجها يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة الكليات المبحوثة، وأيضاً 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 منافساً فاعلاً في الميدان الذي يشهد تطوراً متسارعاً ومتزليداً في الحالة التنافسية وخاصة في خضم حالة الانفتاح التي تشهدها البيئة العراقية عامةً وبيئة الإقليم خاصةً.

**ثالثاً: 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 المستقيدين في جامعة نوروز.
٣. تشخيص مستوى البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة .
٤. تقديم مجموعة من المقترنات لزيادة مستوى القيادة الخادمة، وتعزيز البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

**رابعاً: انموذج الدراسة**

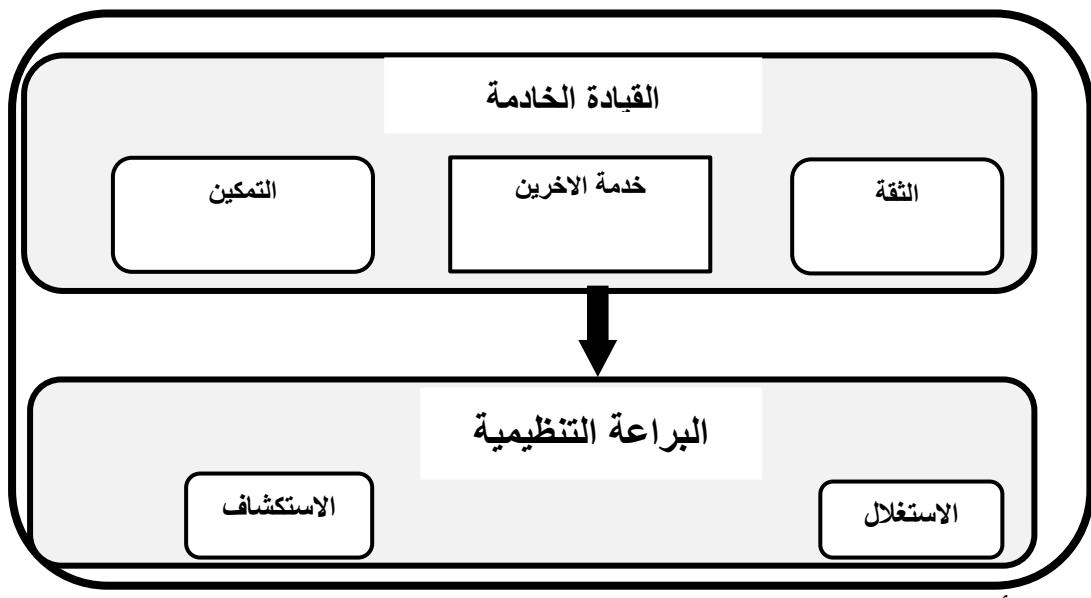
تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية وفرضياتها تصميم أنموذج تتكامل مكوناته فيما بينها لعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، والتي تعطي



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

**الأول:** يمثل القيادة الخادمة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات أو أبعاد فرعية هي (الثقة، خدمة الآخرين، 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 الأنماذج في الشكل (1) إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة، وجرى استنباط هذه العلاقات من حصيلة الجانب النظري وما تنسى للباحثان الإطلاع عليه من نتائج الدراسات ذات العلاقة.



المصدر: أعداد الباحثان

الشكل ( ١ )

أنماذج 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 ومجتمعية وبين القيادة الخادمة منفردة ومجتمعية.
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 تنويع 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 والإنجليزية المتاحة من الدراسات الأكademie وبحوث العلمية، فضلاً عن الأطارات والرسائل الجامعية المتوفرة في مكتبة الكلية وشبكة المعلومات العالمية (الأنترنت)، بهدف إكمال متطلبات الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة الحالية.

١.٢ المتطلبات الميدانية: اعتمدت استمرارة 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، والอายุ، 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 أبعاد هذا المتغير.

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

وأستخدمت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (اتفاق 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 الرئيسية وأبعادها، والبرامج 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



التحليل الإحصائي المطلوب من أجل اختيار فرضيات الدراسة والتثبت من صحتها وإيجاد العلاقات بين متغيراتها وذلك من خلال المقاييس الآتية :-

١. استخدام التكرارات والنسبة المئوية من أجل 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 المتممّلة بالقيادة الخادمة والمتغيرات المعتمدة والمتممّلة بالبراعة التنظيمية.
٤. استخدام تحليل الانحدار الخطي والمتعدد من أجل التعرف على العلاقة التأثيرية بين المتغيرات وكذلك الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة في الدراسة.

**الجدول (١) متضمنات استمارة الاستبانة**

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

المصدر: إعداد الباحثان

#### **سابعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها**

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

##### **١. وصف مجتمع الدراسة**

يُعد تحديد المجتمع الذي تجري فيه الدراسة ذات أهمية كبيرة ومن المحاور المهمة التي تسهم في نجاح أو فشلها، لأنّه 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 مولفة من (5) كليات من الكليات المتواجدة في جامعة نوروز ، وتم اختيار الجامعة لتكون ميداناً للبحث وذلك لعدة أسباب، ومن أهمها:

✓ وجود الكليات التابعة للجامعة في موقع واحد مما يسهل على الباحثان عملية توزيع استمرارات الاستبيان وعملية جمعها.

✓ إن الموظفين في جامعة نوروز وفي مختلف الكليات لديهم القدرة على فهم مضمون الاستماره والإجابة عليها بكل موضوعية.

أما على صعيد أفراد المستجيبين فقد تم اختيار كافة الموظفين في الكليات المبحوثة بدءاً من عميد الكلية، ومعاونه، ورؤساء الأقسام، الإداريين حيث وزعت (90) استماره استبانة على أفراد العينة، وتمت عملية فرز الاستمرارات للتعرف على الاستمرارات الصالحة واستبعاد الاستمرارات غير الصالحة، حيث كانت عدد الاستمرارات الصالحة (82) استماره 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 استماره 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 إلى 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 (%) في المرتبة الأخيرة للذين كانت مدة خدمتهم في الكلية ضمن الفئة (أقل من 15 سنوات).  
٣.٦ يشير الجدول (2) إلى أن النسبة البالغة (48.8%) كانت للأفراد المبحوثين الذين يشتغلون بالمناصب الادارية، 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

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

المصدر: إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثاني: الإطار 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 الأسلوب 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 إلى كتابة البحوث والمقالات العلمية في مجال القيادة ومن ثم استوحى هذا الأسلوب القيادي من الأحداث الواردة في رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) والتي صدرت في العام (1956) كانت المرجع الأساس 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 الأساس حول أسلوب المساعدة وتقديم العون لتحقيق آمال الآخرين 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 تعبر عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليم 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 لـلحاج افراد المجموعة و حاجتهم للنجاح لا غير (Smith et al., 2004: 79). ويرى كل من (Saeed & Abd, 2019, 60) بأن القيادة لأنها هي أنموذج يضع خدمة الآخرين في الأولوية، ومن خلال اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الأساس 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 الآخرين، التعاطف معهم، إقناع الآخرين، والثقة التنظيمية. يجب على القائد الخادم تلبية احتياجات التابعين ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر حكمة وأكثر استعداداً لقبول مسؤولياتهم (Earnhardt, 2008: 14). كما يركز عليها القائد على العمل التطوعي، الذي يتطلع 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 عالم أفضل واسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئه 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 (Halbi, 2016: 23) (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 بنطاق القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الأفراد سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المنظمة.

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

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

من خلال ما سبق يرى الباحثان بأن أهمية القيادة الخادمة تأتي من خلال الاهتمام بتحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين 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 تبيّنت بأن القائد في القيادة الحالية يلعب دوراً 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 الأفراد، 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**

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

**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 بتحديد其ا بحسب وجهة نظره، وبما يتاسب مع طبيعة الميدان الذي تتناوله بدراساته، حيث يرى ((Sendjaya et al. 2008)) تطوع للمرؤسين، الموثوقة،



العلاقة القائمة على اساس العهد (العدالة)، المسؤولية الاحلانية، الروحانية فائقة، نقل التأثير إلى الآخرين. ويري (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. ويري (Mittal & Dorfman, 2012) المساواة، النزاهة الأخلاقية، التمكين، التعاطف، التواضع. وإنما (Awan et al., 2012) السلوك الأخلاقي، 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 المرؤوسين، النمو والنجاح، ايجاد قيمة للمجتمع، الشفاء العاجل، التمكين، السلوك الاخلاقي.

في إطار ما تقدم بتحديد أبعاد القيادة الخادمة نلاحظ وجود تباين في أراء الباحثين، إلا أن الأبعاد الآتية حصلت على أعلى نسبة اتفاق 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 يتطور المتابعون موقفاً استباقياً وثقة بالنفس، مما يسهل نموهم الشخصي، ويعمل القائد الخادم كعامل مساعد في هذه العملية (Mittal & Dorfman, 2012). حيث يقوم على فكرة أساسية مفادها يجب توسيع سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، إن هذه الفكرة بمعناها السابق تعرض 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 الياقت البيضاء (الموظفين) وذوي الياقت الزرقاء (العاملين) في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية وكل يرغب في الحصول على أعلى المنافع والمزايا أكثر من الطرف الآخر، وبالتالي يظهر هنا دور القائد الخادم في الاصغاء والتعاطف مع كل الأطراف وتقهم 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 محددت مهمه للقيادة الخادمة وأن تقديم أسلوباً تفاعلياً للعمليات المعرفية والعاطفية التي تحفز القادة الحقيقيين على التصرف بطريق 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 الاختصارات والميادين، وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تلت الاهتمام اللازم، واستخدامها في البحوث العلمية لم يكن الا في السنوات الاخيرة. وتم استخدام كمصطلاح لأول مرة من قبل (Duncan) عام (1976) الذي اقترح أن الهياكل المزدوجة يجب أن يتم تشكيلها داخل منظمة لدعم بدء وتنفيذ مرافق 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 معانٍ 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 ثانوي، والتفسير الثاني يشير إلى مهارة غير اعتيادية، أما التفسير الثالث فيشير إلى انه حالة تعدد الجوانب او التقلب. وان مفهوم البراعة ليس واضحاً 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 (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 الاصوات الناضجة التي تكون فيها الفاعلية والتحكم والتحسين التدريجي قيمة عالية، كما أنها تتفاوت في التقنيات والاسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجربة. ((Mashahadi et al. 2016: 163)) ترتبط القدرة ارتباطاً وثيقاً 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 والكافأة 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 بدلاً من النجاح على المدى القصير من اجل ضمان استمراريتها في المستقبل، وأشارت 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 المتباينة، 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 والاقتاص 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 وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، اما الاقتاص فيعكس قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب اجماعاً 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، والهيئات تعد ميزة استراتيجية (Al-Mahasna, 2017, 26) .

### **٣. بعد 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 الاستغلياني، استراتيجية الابداع الاستكشافي. ويرى ( Sharfani, 2015 ، Al-Banna, 2016 ) الاستغلال والاستكشاف. ويرى (Alwan et al., 2019) الاستغلال والاستكشاف. ويرى (Al-Mahasna, 2017, Alyasiry et al: 2020) الاستكشاف الفرض ، الاستغلال الفرض ، البراعة الهيكلية. ويرى(2020) الابداع الاستثماري ، الابداع الاستكشافي.

في إطار ما تقدم بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية نلاحظ وجود تباين في أراء الباحثون، إلا أن الأبعاد الآتية حصلت على أعلى 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 وتقافلات مرتبطة بالمنظمة. يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق اقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الموضع المثالى. 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 ايضاً. ان هنالك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة او ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية. لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على اساس الفرص قد تمثل بتركيبيات السوق الى التعرف على الفرص المستقبلية كونها تزيد المواد الاستراتيجية للمنظمة مع الاهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكميل الاستراتيجي المعقد (Abu Salim, 2014, 37).

**الاستكشاف:** يعني البحث والاستقلالية والابداع والاكتشاف 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 العالمية. وقد اكدا ذلك عن البحث عن الفرص الجديدة الى الابداع الجذري . وقد ذكر ان استكشاف الفرص الجديدة يمثل قردة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبة ويفesti ويؤدي الى ظهور الزبائن واسواق جديدة، وتكون قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتمنية 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 ، فيبينما يشير الاستغلال الى الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ ويشير الاستكشاف الى البحث والاختلاف والتجربة والابداع(Al-Banna, 2016: 235). اذ عرف الاستكشاف بأنه 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 وشباع 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 (٩): مقارنة بين الاستغلال والاستكشاف**

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



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:

أولاً: وصف متغير القيادة الخادمة: نتناول في هذه الفقرة وصف آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد متغير القيادة الخادمة والمتمثلة بالسلوك الأخلاقي، والتمكين والخدمة، وكما يلى:

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 تمثل بتجاه الاتفاق بمستويات جيدة تجاه هذا البُعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.8%) من أفراد عينة الدراسة متتفقون 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 تمثل إلى الاتفاق بمستويات مقبولة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.5%) من أفراد عينة الدراسة متتفقون 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-X9) التي مثلت آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الخدمة التي تمثل إلى الاتفاق بمستويات مقبولة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.8%) من أفراد عينة الدراسة متتفقون 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 مقبول مع مؤشرات هذا البُعد.



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

### ثانياً: وصف متغير البراعة التنظيمية

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

١. **وصف بعد الاستغلال:** تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y4-Y1) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد الاستغلال والتي تمثل 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 التوجّه، وأن نسبة (21.3%) اتخذوا موقفاً غير متأكد من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.93).

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

### الجدول (3) وصف متغير القيادة الخادمة

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

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (4): وصف متغير البراعة التنظيمية

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية تشير إلى صحة اختبار فرضية الدراسة الثانية التي تنص على " توجد مستويات اتفاق جيدة لآراء أفراد العينة تجاه 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 الرئيسية وأبعادها، وبذلك يمكن



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

#### المبحث الرابع: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

يهم المبحث الحالي بتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وذلك للتحقق من مدى صحة الافتراضات وذلك باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية 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 يذكر هذا المحور على اختبار الفرضية الرئيسية 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 ومحبة 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 للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى الكليات المحوسبة، مما يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد الكليات المحوسبة 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 للتعقب في فهم علاقات الارتباط على مستوى أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية وبيان مستويات الارتباط فيما بينها، وذلك لفهم أعمق وأكثر شمولية للمجالات التي تقوى أو تضعف من مستويات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث يوضح الجدول (5) وجود علاقات الارتباط كما يلي:

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

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

تُشير معطيات تحليل الارتباط الجزئي بين بعد الخدمة ومتغير البراعة التنظيمية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ومحببة 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 بقية نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تتضمن على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ومحببة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية منفردة ومجمعة وبين القيادة الخادمة منفردة ومجمعة.

## الجدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

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

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

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

ثانياً: تحليل علاقات التأثير

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

التأثيث حسب المؤشر الكا



تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لقيادة 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 لقيادة 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 تعتمدتها الكليات عينة الدراسة.

ب. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.697) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير 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 التغيير 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 الأنماذج الافتراضي الذي اعتمد الباحثان في دراستهم الحالية.

**الجدول (6): تأثير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية**

الأنماذج	قيمة 0B	قيمة B1	قيمة R2	قيمة F 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 ≤ 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. الأنماذج الأول:** يتضمن هذا الأنماذج 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 وباللغة (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $t$ ) المحسوبة وباللغة (9.066) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (80). وقيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.507)، أي أن الأنماذج الأول يفسر ما نسبته (50.7%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية يعود للقيادة الخادمة وبالذات بعد التمكين. فيمكن الاستنتاج بأن توجه الكليات المبحوثة لتحسين التمكين لديها يقود إلى تحقيق البراعة التنظيمية المطلوب من قبل الكليات المبحوثة.

**ب. الأنماذج الثاني:** يتضمن هذا الأنماذج متغيريين وهما بعد التمكين والخدمة حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الابعاد تأثيراً أكبر من باقي أبعاد القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية، إذ تشير قيمة (P-Value) المحسوبة إلى (0.000) وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة وباللغة (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $t$ ) المحسوبة وباللغة (3.929) و (3.502) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (79). كما أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (0.573) أي أن الأنماذج 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 تؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية المطلوبة من قبل كليات المبحوثة.

**ت. الأنماذج الثالث:** يتضمن هذا الأنماذج 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 (0.001)، (0.021)، (0.023)، وعلى التوالي وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة وباللغة (0.05). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (2.363)، (3.303)، (2.314)، (1.66) وبدرجات حرية (78). كما أن قيمة ( $R^2$ ) بلغت (0.600) أي أن الأنماذج الثالث يفسر مانسبته (60.0%) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية يعود لأبعاد القيادة الخادمة، وعليه يمكن الاستنتاج بأن توجه الكليات المبحوثة نحو الإدارة الجيدة لتمكين والخدمة الجيدة للعاملين والسلوك الجيد التي تواجه تؤدي 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

الأنماذج	المتغيرات	قيمة $R^2$	قيمة $B$	قيمة $t$ المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
----------	-----------	------------	----------	-------------------	-----------------------

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

## المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

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

إشارة إلى نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تتضمن 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 الحالى أهم الاستنتاجات والمقررات. وكما يلى:

#### **أولاً: إستنتاجات:**

١. القيادة الخادمة هي التي يكون فيها القائد الشخص الذي يخدم المديرين ويحقق احتياجاتهم ويفزهم 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 التافسية 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



٤. كلما زادت ثقة المسؤول بالموظين واعتمد على قراراتهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة استكشاف الفرص الموجودة بالبيئة.
٥. يمكن للكليات المبحوثة تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق تطوير التمكين لديها من خلال التعامل الجيد مع العاملين والإدارة الجيدة وعليه يمكن القول أن التمكين من أكثر الأبعاد تأثيراً في البراعة التنظيمية.
- ثانياً: المقترنات**
١. التركيز على سياسة تقويض سلطة اتخاذ القرارات للموظفين واعطائهم الفرص لأظهار قراراتهم والاعتماد عليها .
  ٢. ضرورة التفكير في استراتيجية استغلال الفرص بواسطة سياسة النمو المركزية 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 لعرض 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 الضعف 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. O'reilly & 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 ..