



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Adept leadership behaviors and organizational excellence between
reality and plan: A comparative applied research between Al-Zawraa General
Company and the Electrical and Electronic Industries Company**

Researcher: Kazem Hani Hashem
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Prof. Dr. Fadheelah Salman Dawood
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Kadim.Hani1205a@coadec.uobaghdad.edu.iq

dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The research aims to know the role of skilful leadership behaviors in organizational excellence for my company (Al-Zawraa General and Electrical and Electronic Industries) Innovative that would achieve organizational excellence in the two companies. The research started from the problem of the weakness of senior leaders in the two companies investigated in the management and sustainability of work. As well as their inability to face challenges that could affect the work of the two companies in the future, especially the lack of orientalization of the future and prediction of those events, so the two companies seek to explore and invest opportunities to achieve organizational excellence. The researcher adopted the description method as a case study in completing the research by targeting an intentional sample of senior management levels by building a checklist to collect information for the purpose of determining the size of the gap for variables and dimensions. However, it does not have the owners who can anticipate the degree of risk for future projects due to the turmoil in the economic environment in the country. Through the checklists, it became clear that the largest gap size was obtained after (commitment of employees), which amounted to (31%) for the Electrical and Electronic Industries Company. The smallest gap size for the dimension (creativity), which amounted to (7%) also for the Electrical and Electronic Industries Company, and for Al-Zawraa General Company the highest gap was for the dimension (customer focus), which amounted to (37%), and the lowest gap was for the dimension (company efficiency), which amounted to (12%).

Keywords: Adept leadership behaviors, open behaviors, closed behaviors, organizational excellence, Al-Zawraa State Company, Electrical and Electronic Industries Company.

سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي بين الواقع والمخطط بحث تطبيقي مقارنة بين شركة الزوراء العامة وشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية

أ.د. فضيلة سلمان داود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعه بغداد

الباحث: كاظم هاني هاشم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعه بغداد

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة دور سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي لشركتي (الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والإلكترونية) وسعيًا لتحقيق هدف البحث لا بد التطرق إلى معرفة دور سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي، إذ تظهر مشكلة البحث بضعف الموائمة بين سلوكيات القيادة المفتوحة والمنغلقة للوصول إلى أفكار مبدعة من شأنها تحقيق التميز المنظمي في الشركتين. أنطلق البحث من مشكلة ضعف القيادات العليا في الشركتين المبحوثتين في إدارة وديمومة العمل وكذلك عدم قدرتهم في مواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر في عمل الشركتين في المستقبل لاسيما عدم استشراق المستقبل والتنبؤ لتلك الأحداث لذا تسعى الشركتين استكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز المنظمي. اعتمد الباحث المنهج الوصف دراسة حالة في انجاز البحث باستهداف عينة قصدية للمستويات الإدارية العليا من خلال بناء قائمة فحص لجمع المعلومات لغرض تحديد حجم الفجوة للمتغيرات والأبعاد، لذا توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود إدراك حقيقي من قبل إدارة الشركتين في تحمل المخاطر، إلا أنها لا تمتلك الملاك الذي يستطيع توقع درجة المخاطر للمشاريع المستقبلية بسبب الاضطرابات في البيئة الاقتصادية في البلد. ومن خلال قوائم الفحص اتضح أن أكبر حجم فجوة حصل عليه بعد (التزام العاملين) والذي بلغ (31%) لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية أما أصغر حجم فجوة لبعد (الابداع) والذي بلغ (4%) أيضا لشركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية، أما شركة الزوراء العامة كان أعلى فجوة للبعد (التركيز على الزبون) والذي بلغ (37%) وأقل فجوة كان للبعد (كفاءة الشركة) والذي بلغ (12%).

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

المقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى الوصول إلى التميز المنظمي، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق، والخروج عن نطاق بيئة أعمالها الحالية إلى نطاق أكبر وأوسع لاكتشاف الفرص الجديدة المحتملة في بيئتها، وكذلك استثمار هذه الموارد الحالية الموجودة في المنظمة، لتحقيق التميز المنظمي في تلك الأسواق، وبسبب هذا الهدف الذي تسعى إليه مثل هذه المنظمات كان لزاما عليها التنسيق والتعاون بين العاملين في المنظمة للعمل ضمن فريق له رؤية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق تقديم الأفكار الابداعية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، مستدامة.

تعد متغيرات البحث (سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي) من أهم المتغيرات في الآونة الأخيرة بسبب التعقيد والشدة التنافسية التي تواجه الكثير من المنظمات لاسيما شركتي (الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والالكترونية) عينة البحث يعدهما من المنظمات الرائدة والمستمرة في العمل في البلد وهما مجتمع البحث.

لذا يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي، إذ لابد من معرفة أي الابعاد أكثر تأثيراً ودورا في تحقيق التميز المنظمي، وبالنظر لما تعانيه شركتي عينة البحث من مشكلة ضعف القيادات العليا في إدارة وديمومة العمل وكذلك عدم قدرتهم في مواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر في عمل الشركتين في المستقبل لاسيما عدم استشراف المستقبل والتنبؤ لتلك الاحداث، لذا تسعى الشركتين استكشاف واستثمار الفرص لتحقيق التميز المنظمي، وهذا نتيجة إلى ضعف الخبرات لدى القيادات العليا في شركتي عينة البحث. من خلال استعراض المتغيرات التي تناولها البحث، حيث تألف البحث من اربعة مباحث رئيسية، خصص المبحث الاول منهجية البحث، ركز المبحث الثاني على الإطار النظري، وجاء المبحث الثالث الإطار الميداني اما المبحث الرابع على أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

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

❖ هل استطاعت قيادات الشركتين من استثمار سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي؟ ويتولد عن ذلك الأسئلة الآتية:

١. هل تمتلك الشركات المبحوثة قيادة بارعة تميزها عن منافسيها ضمن قطاع بيئتها؟
 ٢. ما مستوى وطبيعة تبني الشركات المبحوثة التميز المنظمي عند تأدية أنشطتها؟
 ٣. ما مستوى حجم الفجوة لأبعاد متغيرات البحث في الشركات المبحوثة؟
 ٤. ما هو دور سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي للشركات المبحوثة؟
 ٥. مدى تطبيق سلوكيات القيادة البارعة والتميز المنظمي في الشركتين؟
- ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. لفت انظار متخذي القرارات في الشركات المبحوثة حول أهمية هذه المتغيرات ودورها البارز في النجاح الشركة وتحقيق التفوق للمنظمة الصناعية.
٢. يمثل البحث الحالي اضافة متواضعة إلى الخزين الأكاديمي العراقي والعربي في مجال الفكر الاستراتيجي والسلوك التنظيمي، إذ يقدم البحث اطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن متغيرات البحث الثلاثة،

نظراً لكون العنوان لم يسلط الضوء عليه بشكل وافي لجميع المتغيرات، لاسيما على مستوى الدراسات السابقة، إذ لم تختبر المتغيرات مجتمعة بدراسة واحدة.

٣. يمكن البحث الحالي الشركات المبحوثة بشكل عام والقيادات الادارية بشكل خاص من استثمار سلوكيات القيادة البارعة في تحقيق التميز المنظمي.

ثالثاً. أهداف البحث: وإن الهدف الأساس للبحث يتمثل بمعرفة التأثير الذي يتركه كل من سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي ومدى إمكانية اعتماد الشركة المبحوثة في استخدام متغيرات البحث الحالي في أعمالها المختلفة، لذا يسعى البحث للوصول إلى هذا الأهداف من خلال النقاط الآتية:

١. تحديد الفجوة للمتغير سلوكيات القيادة البارعة ومطابقتها مع ما معمول فيه في الشركة.
٢. تحديد الفجوة للمتغير التميز المنظمي ومطابقتها مع ما معمول فيه في الشركة.
- رابعاً. **فرضيات البحث:** انطلاقاً من الإشكالية المقدمة وسعيًا إلى تحقيق الهدف المنشود، تم تطوير افتراضات أساسية وكما يأتي:
١. لا توجد فجوة بين الواقع والمخطط في سلوكيات القيادة البارعة في الشركتين.
٢. لا توجد فجوة بين الواقع والمخطط في التميز المنظمي لدى الشركتين.
- خامساً. اداة بناء مقياس البحث:** اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وعلى الرغم من ان هذه المقاييس هي عالمية معتمدة، إلا أن ذلك لا يمنع من إعادة اختبارها وقياس مدى توافقها وملائمتها مع بيئة السوق الصناعي والشركات عينة البحث.

الجدول (١): اداة قياس البحث

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	الباحث، السنة
القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المنفتحة	4	(داود، ٢٠١٩)
	سلوكيات القيادة المغلقة	4	(علاوي، ٢٠٢١)
التميز المنظمي	التركيز على الزبون	4	بتصرف من قبل الباحث
	الابداع	4	(العيثاوي، ٢٠٢١)
	التزام العاملين	4	(حسان، ٢٠٢١)
	جودة المنتج	4	(داود، ٢٠١٩)
	كفاءة الشركة	4	(داود، ٢٠١٩)

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار الشركتين الزوراء العامة والصناعات الكهربائية والالكترونية مجتمعاً للبحث وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، اخذين بنظر الاعتبار أن الشركتين لديهما نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية. إذ تم استخدام قائمة الفحص ومقابلة المسؤولين في الشركتين مجتمع البحث وركزت العينة على القيادات الادارية (مدير عام،

معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) لشركة الزوراء العامة عددهم (٥) شخص الصناعات الكهربائية والإلكترونية (5) شخص.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم وتعريف سلوكيات القيادة البارعة: تطورت مفاهيم القيادة البارعة بشكل ملحوظ في ظل جهود الباحثين تبعاً لتوجهاتهم الفلسفية وبحسب الأنشطة التي تطلبها الشركة، مثل إنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق لتحسين الأداء التنظيمي وبناء توجه سلوكي يتفاعل مع وعيهم والمهام لقيم التنظيم، لضمان جودة تحقيق الأهداف، ولتوظيف أساليب القيادة البارعة الذي يحتم عليها تقييم رؤيتها بشكل منظم، وتشجيع الابتعاد وأن تكون على استعداد لضبط أو تغيير الاستراتيجيات والمخرجات، وعالية نجد أن سلوكيات الإدارية تؤثر في قدرتها على الاستكشاف والاستثمار في أن واحد، لذا يلعب كبار المديرون دوراً حاسماً في إدراك الفرص واتخاذ القرارات المؤثرة في عمليات الابتعاد وتحقيق الأهداف (Luo et al., 2016: 4). وإن مصطلح القيادة البارعة تم تطويره على يد العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وذلك بسبب الحاجة إلى قيادة تمتلك القدرة الكافية من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من القيام بأدوار معقدة في آن واحد من أجل تحسين قدرة الشركة على استثمار الفرص (Enlund & Lorentsson, 2020: 19)، حيث استعمل مصطلح القيادة البارعة لوصف قدرة الشركة في وقت واحد في العمل على أنشطة الاستثمار والاستكشاف والكفاءة والمرونة، والمواءمة والقدرة على التكيف. ولهذا قد يقوم القادة البارعون بإنشاء عملية جديدة وتطوير طرائق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي في الوقت نفسه (Awan et al., 2018: 400)، وبشكل عام هناك سمتان رئيسيتان يميزان القادة البارعين عن أنماط القيادة الأخرى وهي التوجه المستقبلي وبناء المجتمع ويشير الأول إلى قدرة قادة البارعين على صياغة رؤيتهم وقيادة فريقهم في بيئة غير مؤكدة، بينما يشير الأخير إلى جهود القادة البارعين لتشجيع فريق دعم من المتابعين في إنشاء القيمة الاستراتيجية، إذ تؤثر القيادة البارعة على كل من الابتكار وتحديد الفرص من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من اللاتأكد والحفاظ على المرونة والتوجه المستقبلي لتوقع الظروف والتحديات التنافسية المستقبلية (Dabic, et al., 2021: 685-686).

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

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

أ. تعزيز الأداء من خلال الاهتمام بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة أو المعيارية.

ب. الاستجابة للبيئة الديناميكية وتعقيدات العمل.

٢. **ابعاد سلوكيات القيادة البارعة:** تعد سلوكيات القيادة البارعة من الموضوعات المهمة التي أجريت عليها بعض البحوث والتي ساهمت في ظهور عدد من الأبعاد، واتفق عدد من الباحثين (حسان، ٢٠٢١؛ علاوي، ٢٠٢١؛ العلاق، ٢٠٢٠؛ داود، ٢٠١٩)، على أن سلوكيات القيادة البارعة تتكون من بعدين وهي (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) وعليه اختار الباحث دراسة (٢٠٢١، حسان) كونها أكثر ملائمة وانسجام وواقعية مع بيئة مجتمع البحث وفيما يأتي شرح مختصر لكل بعد:

أ. **سلوكيات القيادة المنفتحة:** تشجع سلوكيات القيادة المنفتحة الأفراد على كسر القواعد والبحث عن حلول كما أنها تسمح بالعمل بطريقة مختلفة وبالتالي يمكن تعريف الانفتاح في القيادة على أنه مجموعة من سلوكيات التي يسلكها القائد والتي تتضمن التشجيع على القيام بالأشياء بشكل مختلف والتجربة وإفساح المجال للتفكير المستقل والتمثيل ودعم محاولات تحدي الأساليب القديمة حيث يتم خلق جوًا مفتوحًا يتم فيه تقدير التفكير والعمل بشكل مستقل خاصة في المواقف التي تتطلب من الأفراد استكشاف الأفكار الجديدة وتوليدها مما يؤدي في النهاية إلى زيادة النتائج المبتكرة (Klonek, et al., 2020: 9)، وأن من أحد المتطلبات الأساسية للإبداع هو زيادة التباين فالتنوع والأساليب المختلفة تؤدي إلى الإبداع ولكي يكون لدى الأفراد القدرة على الاستكشاف فهم يحتاجون إلى معرفة منهم بفعل تجربة الأفكار (Shon, 2019: 9) أن الأدوار الثلاثة التي ذكرها (Lien, 2020: 16) هي محور الابتكار في الشركات الراسخة وهي:

أ. الأشخاص الذين يعملون في مجال تطوير الأفكار.

ب. الأشخاص الرياديين الذين يعملون داخل الشركة.

ج. الأفراد الذين يأخذون على عاتقهم تنفيذ الأفكار المقترحة.

ويرى الباحث أن سلوكيات القيادة المنفتحة بأنها مجموعة من السلوكيات التي يتخذها القائد بهدف اتخاذ إجراءات تصحيحية وضع إرشادات محددة ومراقبة تحقيق الهدف، (يظهر القائد هذه السلوكيات في مواقف استثمار وتنفيذ المهام المحددة بدقة من قبل العاملين).

ب. **سلوكيات القيادة المنغلقة:** تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة مجموعة القواعد والإجراءات سلوكيات القيادة أي العمل وفق قيود محددة من قبل القائد أي بمعنى تقليل التباين بين المرؤوسين ويضع الإجراءات والقواعد، التي تراقب الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية فهي تسمح العاملين بالقيام بالأشياء بطريقة محددة تحت إشراف القائد فقط (داود، ٢٠١٩: ٥٦) ومع ذلك، تشير خصائص سلوكيات القيادة المنغلقة إلى الإجراءات التي تقلل من التباين السلوكي للموظفين، وتحفيز المرؤوسين على الاستفادة من المعرفة الحالية إلى حد أكبر، والتي يمكن أن تشمل وضع المبادئ التوجيهية، ومراقبة تحقيق الهدف، وتصحيح الأخطاء ومعالجتها (Jianfeng, et al., 2018: 2).

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

ويرى الباحثان أن سلوكيات القيادة المنغلقة بأنها مجموعة من السلوكيات تمثل الإجراءات التصحيحية، وإعداد الإرشادات، ومراقبة تحقيق الهدف ويتبع القائد هذا النوع من السلوك القيادي عندما يتطلب الموقف من العمال ضمان تنفيذ مهام وظيفتهم.

ثانياً. مفهوم وتعريف التميز المنظمي: قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والانجليزية، وفي اللغة العربية: وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني أمتاز، ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فإن الشركة المتميزة هي الشركة الممتازة والمنفردة عن المنافسين (المعجم الوسيط، ٢٠١٨: ٢-٦)، وفي اللغة الانجليزية وردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين (البحيصي، ٢٠١٤: ٢٧-٢٨)، وأصبحت كلمة " التميز " الآن جزءاً من لغة العمل حتى في القطاعات غير الربحية والعامة، ويعرف قاموس لونغمان للغة الإنجليزية " التميز ": " الجودة الممتازة (The quality of being excellent)، ويمثل التميز في السياق التنظيمي: "الطريقة العامة للعمل المؤدية لتحقيق توازن بين أصحاب المصلحة (الزبائن والموظفين والشركاء والمجتمع والمساهمين) لزيادة احتمال النجاح على المدى الطويل (Ismail, 2013: 30).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن التميز المنظمي هو قدرة المنظمة على أداء أعمالها بأتقان والسعي إلى استثمار جميع الفرص المتاحة لديها من أجل تحقيق نتائج تفوق توقعات الزبون. ٢. أهمية التميز المنظمي: ينبغي أن تدرك الشركات الدور الواسع للجودة وانتقاله من مبادئ إدارة الجودة الى مبادئ التميز (Krivokuce, 2014: 8) وللتميز المنظمي أهمية كبيرة للمنظمات الساعية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمدى البعيد، ويرى (الدوري، ٢٠١٨: ٨٤) أن التميز وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها الشركة حال ظهورها. ويعود بالنفع للمنظمة من خلال جذب الزبائن بسبب السمعة الجيدة للمنظمة ويوفر العديد من المهارات اللازمة للمديرين والعاملين لتسهيل دور ما ينبغي أن يقوموا به داخل الشركة ويؤدي إلى تطوير أعضاء الشركة وبذلك تصبح الشركة أكثر تميزاً في الأداء، وأشار (البحيصي، ٢٠١٤: ٢٢) أن للتميز دور في تفعيل روح الفريق ومبدأ المنافسة. ويعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للأبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى الشركة وزيادة القدرة على المنافسة لتطوير عمل الشركة وتحسين أداء العمل في الشركة، أضحي السعي لتحقيق التميز محور أساسي في حياة الشركة، كونه يعزز من قدرتها على تحقيق رسالتها ومواجهة تيارات التغيير المتسارعة في البيئة، فضلاً عن تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين، ومعيار للنجاح، إضافة لكونه ثقافة موجه نحو الزبون وتنمية شعوره بالولاء اتجاه الشركة (العنزي، ٢٠١٦: ٤١٨).

وبحسب رأي الباحثان ان للتميز المنظمي أهمية من خلال خلق قيادات جديدة للتعامل مع التحديات والخروج بقرارات صائبة، فضلاً عن خلق فضاء مناسب لتطوير قدرات وامكانيات العاملين من خلال ايجاد السبل للارتقاء بالخدمات فوق مستوى توقع الزبون.

٣. ابعاد التميز المنظمي: لغرض توضيح المراكز الفكرية للتميز المنظمي كان لابد من التعقيب على الأبعاد التي تناولها مجموعة من الباحثين، وفيما يأتي شرح مختصر لكل بعد:

أ. التركيز على الزبائن: أحد مقياس تفوق الشركات، وسبب رئيسي في تطورها كونه يبحث في تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين وتوجهات السوق، والالامام بجميع الملاحظات الايجابية والسلبية عن المنتجات، بغية كسب رضا الزبائن سواء كانوا (داخليين او خارجيين) عما تقدمه من منتجات (Asad Ulah et al., 2016: 38). وبكسب رضاهم تحصل الشركة على ولاء الزبائن والذي وصفه (Oliver)، بأنه التزام الزبون القوي اتجاه منتجات الشركة، من خلال تكرار عملية

الشراء في المستقبل، بالرغم من وجود جهود تسويقية تحاول تغيير خياره نحو منتج آخر. (وليد، ٢٠١٦: ٥٨)، ويشير (Pentyala, 2016: 44) الى ضرورة البحث عن الفرص بشكل استباقي، وزيادة التركيز على الزبون في مجال التسويق، إذ ان الشركة مع النشاطات الريادي يمكن تطوير الكفاءات المحددة لديها من خلال فهم مطالب الزبون المستقبلية والكامنة، إذ إن مفتاح نجاح الشركة وقدرتها للوصول الى مستوى تنافسي متقدم، يعتمد على كسب رضا وولاء الزبائن واستقطابهم. أي القدرة على بناء علاقات مع الزبائن من خلال فهم طلباتهم واحتياجاتهم (Sahid & Hamid, 2019: 2).

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

ب.الابداع: اشتق مصطلح الابداع من اللغة اللاتينية ويعني "صنع شيء جديد" (kariyaperuma, 2016: 56)، ويشير الابداع أيضاً بأنه "تطوير وتسويق منتجات او عمليات جديدة" (chesbrough Bogrs, 2014: 16)، ويضيف (freitas, 2019: 5) الابداع على أنه "عملية متعددة المراحل تحول فيها الشركات الافكار إلى منتجات وعمليات جديدة أو محسنة من اجل التقدم والمنافسة والتميز في اسواقها"، فالإبداع يتضمن على نطاق واسع تسهيل وتوليد افكار ومنتجات وأسواق جديدة وأنه مفيد وايجابي لكل من الافراد والشركات (Manning et al., 2018: 1445).

فالإبداع والابتكار في العمل هما عملية ونتائج ونواتج محاولات تطوير وادخال طرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء باستخدام الاليات المعرفة في عملية خلق قيمة مكملية للآليات الاقتصادية والاجتماعية، والابداع بيئة طبيعية للأفكار المبتكرة وتطوير واستثمار الامكانيات الابداعية إلى جانب الثقافة التنظيمية المناسبة (Rybarova, 2020: 2).

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

ج. التزام العاملين: الدرجة التي يقتنع فيها الشخص في الشركة التي يعمل فيها، ويندمج ويتوافق معها، إذ يشعر بأنه محور رئيسي، يمتلك التأثير فيها، مما يحفزها على تقديم المزيد من العطاء طوعاً، بغية نجاح الشركة وتقدمها (الفتلاوي، وآخرون، ٢٠١٦: ٨). ويصفه (Vecchio, 2019: 20) بأنه شعور داخلي يمارس الضغط على الشخص للعمل بالطريقة التي تحقق مصالح الشركة.

يبين الباحثان واتساقاً مع ما تقدم بان شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة وأنهم يشكلون ركن حيوي فيها، يؤدي دور رئيسي في زيادة الجهود المبذولة من قبلهم، ويمكن تعريفه على أنه (الشعور بالولاء والرضا اتجاه الشركة التي ينتمون إليها، إذ يعتمد على مدى أيمانهم بقيم الشركة وأهدافها، ويحفزهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المنظمة).

د. جودة المنتج: تعد جودة المنتج عامل من عوامل التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف إلى تفعيل تنافسية الشركة لأن لها دور كبير وفعال في تحسين سمعة الشركة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، حيث تمثل مستوى تلبية المنتج المقدم من قبل الشركة لتوقعات

ومتطلبات زبائنها، وتعني عمل الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى، والعمليات من المدخلات إلى المخرجات أساسها الجودة في كل خطوة والزبون يتوقع ويرغب بمنتجات ذات جودة عالية ويمكن طرح سؤالين هنا "ماهي خصائص المنتج التي تشبع حاجات ورغبات الزبون؟"، "ماهي نسبة خلو المنتج من العيوب؟"، والجودة تمثل أحد أهداف الشركة الجوهرية لتحقيق رضا زبائنها (Slack & Lewis, 2015: 51)، وكذلك يمكن تعريف الجودة وفق ادراكها بين المستهلك والمنتج.

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

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

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

ز. **كفاءة الشركة:** لقد اختلفت الآراء حول تعريف الكفاءة (Efficiency)، فهي تعني للبعض الربح أو العائد على الاستثمار، وتعني للبعض الآخر قدرة الشركة على تحقيق رضى الافراد، كما تعني للآخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها (فيزي، ٢٠١٧: ٨٣)، وتعرف الكفاءة على أنها الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ترتبط كفاءة بالمستوي الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية (ابراهيم، ٢٠١٥: ٩)، وايضا الكفاءة على أنها استعمال الموارد بطريقة اكثر فاعلية لإنتاج شيء ما، وتائر الكفاءة بالمدخلات، المحيط ومستوى الادارة والتنظيم (داود وعلي، ٢٠١٧: ١٣١)، كما تشير الكفاءة إلى المقارنة بين المدخلات والمخرجات أو بين التكاليف والفوائد وكلما ارتفعت النتيجة (النتائج) التي تم الحصول عليها من حيث الموارد المحددة (المدخلات)، كلما زادت فاعلية النشاط (Florina, 2017: 314)، ويعود مفهوم الكفاءة إلى الاقتصادي (فلوريدو باريتو) (1848-1923) الذي طوّر صياغة هذا المفهوم وأصبح يُعرف بـ "أمثلية باريتو"، إذ أشار باريتو بأنّ أي تخصيص ممكن للموارد فهو، إما يكون تخصيصاً كفوءاً أو تخصيص غير كفوء، وإنّ أي تخصيص غير كفوء فهو يعبر عن اللاكفاءة (حريجة، ٢٠١٧: ٣١). يرى الباحثان أن الكفاءة الشركة تمثل العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج التي تم تحقيقها من خلال تعظيم المخرجات بالاعتماد على كمية المدخلات، كما أنها الاستثمار الأمثل من الوقت الفعلي الى الوقت المتوقع لتقديم الخدمة إلى المستفيد وباعتماد الموارد الاخرى المتاحة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أنصب اهتمام المبحث في عرض نتائج الإجابات على أسئلة قائمة الفحص، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج البحث بالاعتماد على أسلوب إحصائي (التحليل الوصفي) باستخراج التكرارات والأوساط الحسابية والنسب المئوية لمدى مطابقة المتغيرات الفرعية وتحديد حجم الفجوة مع واقع شركة الزوراء العامة وشركة الكهرباء والالكترونيات عينة البحث، من خلال

الإجابات على قائمة الفحص ذات المقياس الخماسي (غير مطبق وغير موثق، مطبق جزئياً موثق جزئياً، مطبق جزئياً موثق كلياً، مطبق كلياً موثق كلياً) والأوزان المقابلة لها (0، 1، 2، 3، 4) على التوالي، وفيما يأتي تحليل لنتائج قائمة الفحص:

١. المتغير المستقل: سلوكيات القيادة البارعة

أ. **سلوكيات القيادة المنفتحة:** هو بعد من الأبعاد المهمة يعمل على مجموعة من السلوكيات التي تتضمن التشجيع على العمل وتجريب الأساليب والمهام والأفكار المختلفة، وإعطاء مساحة للتفكير المستقل وتقديم الدعم لتحدي وإجراء ومتابعة طرائق انجاز الاعمال، ويتضمن هذا المعيار (٤) أسئلة موزعة على خمسة أوزان كما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (٢): تحليل نتائج بعد سلوكيات القيادة المنفتحة

ت	سلوكيات القيادة المنفتحة	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والكهربائيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	يوجد توثيق للموافقات والاعمال التي تقوم بها الشركة.	*					*				
2	يوجد التزام تام بطرق العمل المحدثة.		*				*				
3	يوجد مرونة عالية للتعامل مع الأخطاء غير المقصودة في العمل.		*				*				
4	يحرص المدير على تشجيع الانجاز الذاتي للأفراد وبمكافآت مادية ومعنوية.	*					*				
	التكرارات	2	2	0	0	0	1	3	0	0	0
	النتيجة	8	6				4	9			
	الوسط الحسابي المرجح	3.5					3.25				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.88					.81				
	حجم الفجوة	.12					.19				

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركات.

أجريت الحسابات بالطريقة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الوزن} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{(0 \times 2) + (2 \times 3) + (2 \times 4)}{2 + 2} = \frac{14}{4} = 3.5$$

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى درجة في المقياس}} = \frac{3.5}{4} = 0.88 = 88\%$$

$$\text{حجم الفجوة} = (1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}) = (1 - 0.88) = 0.12 = 12\%$$

تبين نتائج الجدول رقم (٢) بأن بعد "سلوكيات القيادة المنفتحة" التابع للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة البارعة) حصل على معدل (3.5) درجة وهي أعلى من الوسط الحسابي المرجح

لشركة الكهربيائيات والالكترونيات إذ بلغت (3.25) وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (0.88%) (0.81%) لشركة الزوراء وشركة الكهربيائيات على التوالي مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (12%) (19%) لشركة الزوراء وشركة الكهربيائيات والالكترونيات على التوالي إذ يلاحظ أن شركة الزوراء افضل وأقل فجوة في العمل لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة فمن خلال احتساب الفجوة لشركة الزوراء نلاحظ أن حجم الفجوة قليل نسبياً بالنسبة لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة لشركة الكهربيائيات وذلك لان الشركة تعمل على مواجهه التغيرات البيئية كافة في السوق.

نلاحظ أن النسبة المئوية لمدى المطابقة، والتي تعتمد على مقدار الوسط الحسابي المرجح الذي نحصل عليه (متمثلاً بالبسط)، لكون (المقام) أعلى درجة بالمقياس هي مقدار ثابت تكون مقبولة وفي أدنى مستوى لها عندما يكون مقدارها (88%) لشركة الزوراء، حيث يكون حجم الفجوة بمقدار (12%) وهي "درجة الابتعاد عن الحالة المثالية والمتمثلة بنسبة مدى مطابقة (100%) والتي تقابل وسط حسابي مرجح مقداره (3.5)، وكلما تناقص مقدار الفجوة بفعل الصياغة والتنفيذ الجيد للخطط الاستراتيجية كان ذلك أفضل وأكثر اقتراباً من الحالة مطبق كلياً موثق كلياً. وبالطريقة ذاتها تجري الحسابات للمتغيرات الأخرى.

ب. **سلوكيات القيادة المنغلقة:** مجموعة السلوكيات التي تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ووضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة الافراد والوحدات والاقسام لبلوغ الاهداف، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة اوزان كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (٣): تحليل نتائج بعد سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	سلوكيات القيادة المنغلقة	شركة الزوراء العامة					شركة الكهربيائيات والالكترونيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	غير موثق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	تَهْم الإدارة بالخطط المرسومة للعمل.			*							
2	تطبيق الشركة برامج تطويرية لزيادة كفاءة العاملين.	*					*				
3	تحاسب الإدارة العليا على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل.	*						*			
4	يتم إنجاز الأعمال بالوقت المحدد وبدون هدر للوقت.				*		*				
	التكرارات	2	0	1	1	0	1	2	0	1	0
	النتيجة	8	2	1	1		6	4	1		
	الوسط الحسابي المرجح	3					2.75				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.75					.69				
	حجم الفجوة	.15					.31				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.

تبين نتائج الجدول رقم (٣) بأن بعد "سلوكيات القيادة المنغلقة" حصل على معدل (3) لشركة الزوراء و(2.75) لشركة الكهرباء والالكترونيات وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (75%) لشركة الزوراء و(69%) لشركة الكهرباء مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (15%) لشركة الزوراء وهي نسبة قليلة و(31%) لشركة الكهرباء ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ أن حجم الفجوة عال نسبياً بالنسبة لسلوكيات القيادة المنغلقة وذلك لأن شركة الزوراء لديها المرونة للتعامل مع التغيرات في السوق وتقبل الأفكار والابتكارات من قبل العاملين كذلك تقوم بتحسين المستمر، أما شركة الكهرباء أن تقييم واعطاء الفرص إلى العاملين للمشاركة في صنع الخطط والقرارات المناسبة التي تعدّ مشكلة لدى الادارة العليا اختيار الفرص المناسبة واستثمارها يعمل على استمرار نجاح المنظمة والتميز في ادائها.

٢. المتغير التابع: التميز المنظمي

أ. التركيز على الزبون: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة من خلال تقديم منتجات ترضي او تتجاوز توقعاتهم، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة أوزان كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (٤): تحليل نتائج بعد التركيز على الزبون

ت	التركيز على الزبون	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والالكترونيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	تركز الادارة العليا على تلبية احتياجات الزبائن الحاليين أكثر من الزبائن المحتملين.				*				*		
2	تقوم الادارة العليا بجذب الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم.	*				*					
3	تشجع الادارة العليا العاملين لبناء علاقات جيدة مع الزبون.		*				*				
4	تشجع الشركة الترحيب بزيائنها والتواصل معهم (مستهلك، المورد، او اي جهة اخرى) الذين يحملون افكار ابداعية لتطوير عمل الشركة.		*				*				
	التكرارات	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0
	النتيجة	4	3	2	1		4	6	2		
	الوسط الحسابي المرجح	2.5					3				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.63					.75				
	حجم الفجوة	.37					.15				

المصدر: (الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص).

تشير نتائج الجدول رقم (٤) بأن بعد " التركيز على الزبون " لشركة الكهرباء والالكترونيات كانت اكبر في الوسط الحسابي المرجح إذ بلغ (3) أفضل من شركة الزوراء وقريب من مطبق كليا وموثق كليا أفضل من شركة الزوراء إذ حصلت على معدل (2.5) وهي قريبة من مطبق كليا موثق جزئيا وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (63%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (37%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة عال نسبيا بالنسبة لبعده الابداع، ناتجة عن وجود تذبذب في أسعار المواد الأولية وكذلك ارتفاع اسعار الصرف، والقيود التي يفرضها البلد وجائحة كورونا(كوفيد ١٩) أما نسبة المطابقة لشركة الكهرباء والالكترونيات (75%) وبحجم فجوة (15%) وهي نسبة قليلة.

ب.الابداع: عملية تسعى لأحداث نقله متميزة في الشركة، من خلال توليد افكار جديدة ومفيدة، سواء كانت هذه الأفكار تتعلق بالمنتجات او التكنولوجيا او الممارسات الادارية، لغرض التكيف مع التغيرات في أدواق الزبائن، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة اوزان كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (٥): تحليل نتائج بعد الابداع

ت	الابداع	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والالكترونيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كليا موثق	مطبق جزئيا موثق	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق	مطبق كليا موثق	مطبق جزئيا موثق	مطبق كليا	مطبق جزئيا	غير مطبق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	توثق الشركة الأفكار الابداعية المقدمة من قبل العاملين.	*					*				
2	تحرص الادارة العليا للشركة على ابتكار منتجات جيدة.	*					*				
3	تستعمل الادارة العليا تكنولوجيا حديثة في تحقيق التميز في الابداع.		*				*				
4	يتحمل العاملون المخاطر لتنفيذ طرائق ابداعية جديدة.	*					*				
	التكرارات	3	1	0	0	0	3	0	0	0	0
	النتيجة	12	3				12				
	الوسط الحسابي المرجح	3.75					3.75				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.93					.93				
	حجم الفجوة	.7					.7				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.
توضح نتائج الجدول رقم (٥) بأن بعد "الابداع" لشركة الزوراء وشركة الكهرباء على نتائج متماثلة بالرغم من تفاوت وتباين التوثيق والتطبيق إذ حازت الشركتين على معدل (3.75)

وهي مطبق كلياً موثق كلياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (93%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (7%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ أن حجم الفجوة قليل نسبياً بالنسبة لبعد التركيز على الزبون، وهذا الأمر يشير على الاهتمام بالجانب الابداعي وعدّها من أولويات المنظمات وأن تكون عنصر مهم في استراتيجية الشركتين.

ج. **التزام العاملين:** شعور العاملين بالولاء والرضا اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، اذ يعتمد على مدى أيمانهم بقيم المنظمة وأهدافها، ويحفزهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المنظمة، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة اوزان كما موضحة في الجدول ادناه:

الجدول (٦): تحليل نتائج بعد التزام العاملين

ت	التزام العاملين	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والكهربائيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	غير مطبق	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	غير مطبق	غير موثق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	توجد معايير ومؤشرات لمقارنة الأهداف التي تم التوصل إليها.	*							*		
2	توجد تعليمات داخل الشركة يلتزم بها كافة العاملين.		*				*				
3	يضع فريق العمل اجراءات محددة لتحقيق الاهداف وفق الفترة الزمنية المحددة.			*				*			
4	يتمتع العاملين بدرجة عالية من الالتزام اتجاه الشركة.	*					*				
	التكرارات	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0
	النتيجة		4	6			4	3	4		
	الوسط الحسابي المرجح	2.5					2.75				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.63					.69				
	حجم الفجوة	.37					.31				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.

تبين نتائج الجدول رقم (٦) بأن بعد "التزام العاملين" لشركة الزوراء أقل من نتائج شركة الكهرباء والكهربائيات والالكترونيات رغم تقارب في التوثيق الجزئي والتطبيق الكامل إذ حازت شركة الزوراء على معدل (2.5) وهي قريبة من مطبق كلياً موثق جزئياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (63%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (37%)، بينما حصلت شركة الكهرباء والكهربائيات والالكترونية على معدل (2.75) وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (69%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (31%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة كبير نسبياً بالنسبة لبعد الابداع، وهذا الأمر يشير على عدم الاهتمام للجانب التزام العاملين، كذلك هناك مطالبات كثيرة من قبل المنظمات حماية العاملين في أن تكون المنتجات صديقة للبيئة واول تأثيرا عليها لغرض حماية العاملين والمستهلك بالوقت نفسه، لذا تسعى أغلب المنظمات

الصناعية من استعمال تقنيات حديثة وأقل تلوث وكذلك اعتماد أغلب الشركات على الطاقات المتجددة والمواد الصديقة للبيئة في انتاج وتصنيع المنتجات.

د. **جودة المنتج:** تعتبر جودة المنتج عامل من عوامل التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف الى تفعيل تنافسية المنظمة لان لها دور كبير وفعال في تحسين سمعة المنظمة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة اوزان كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (٧): تحليل نتائج بعد جودة المنتج

ت	جودة المنتج	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والإلكترونيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	يوجد حدود لجودة المنتج المقدم للزبون.	*							*		
2	توثق الشركة عدد المعيب في المنتجات.	*							*		
3	تعتمد الإدارة العليا مبدأ الجودة مسؤولية جميع.	*						*			
4	تتوفر لدى الشركة معلومات عن معايير جودة مدخلاتها ومخرجاتها.	*					*				
	التكرارات	1	2	1	0	0	1	1	2	0	0
	النتيجة	4	6	2			4	3	4		
	الوسط الحسابي المرجح	3					2.75				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.75					.69				
	حجم الفجوة	.15					.31				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.

تبين نتائج الجدول رقم (٧) بأن بعد " جودة المنتج " لشركة الزوراء أكبر من نتائج شركة الكهرباء والإلكترونيات رغم تقارب في التوثيق الجزئي والتطبيق الكامل اذ حازت شركة الزوراء على معدل (3) وهي تمثل مطبق كلياً موثق جزئياً وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (75%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (15%)، بينما حصلت شركة الكهرباء والإلكترونية على معدل (2.75) وهي قريبة من مطبق كلياً موثق جزئياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (69%) مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (31%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ أن حجم الفجوة قليل نسبياً بالنسبة لبعد التزام العاملين، وهذا الأمر يشير على الاهتمام للجانب جودة المنتج.

ه. **كفاءة الشركة:** تشير الكفاءة إلى المقارنة بين المدخلات والمخرجات أو بين التكاليف والفوائد وكلما ارتفعت النتيجة (الناتج) التي تم الحصول عليها من حيث الموارد المحددة (المدخلات)، كلما زادت

فاعلية النشاط، يتضمن هذا المعيار (٤) اسئلة موزعة على خمسة أوزان كما موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (٨): تحليل نتائج بعد كفاءة الشركة

ت	كفاءة الشركة	شركة الزوراء العامة					شركة الكهرباء والالكترونيات				
		أوزان مدى المطابقة					أوزان مدى المطابقة				
		مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق موثق كلياً	غير مطبق	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق موثق كلياً	غير مطبق
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1	توجد لدى الشركة موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية بالعمل.	*						*			
2	يتم متابعة تقارير العمل ونسب الانجاز من قبل الادارة العليا للشركة.	*					*				
3	تتابع الادارة العليا اداء موظفيها وتعتمد النتائج كغذية عكسية لتطوير مداخلتها.	*					*				
4	ارتفعت الإيرادات الاجمالية للشركة خلال السنوات الثلاث الاخيرة.	*					*				
	التكرارات	2	2	0	0	0	2	1	1	0	0
	النتيجة	8	6				8	3	2		
	الوسط الحسابي المرجح	3.5					3.25				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	.88					.81				
	حجم الفجوة	.12					.19				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص. تبين نتائج الجدول رقم (٨) بأن بعد " كفاءة الشركة" لشركة الزوراء أكبر من نتائج شركة الكهرباء والالكترونيات رغم تقارب في التوثيق الجزئي والتطبيق الكامل إذ حازت شركة الزوراء على معدل (3.5) وهي قريبة من تمثل مطبق كلياً موثق كلياً وان النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (88%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (12%)، بينما حصلت شركة الكهرباء والالكترونية على معدل (3.25) وهي قريبة من مطبق كلياً موثق جزئياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (81%) مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (19%) ومن خلال احتساب الفجوة نلاحظ ان حجم الفجوة متقارب نسبياً بالنسبة لبعد جودة المنتج، وهذا الأمر يشير على الاهتمام للجانب الكفاءة بالنسبة للشركتين.

خلاصة نتائج تحليل قائمة الفحص: أعتمد الأسلوب الإحصائي (الوصفي التحليلي) لاستخراج الأوساط الحسابية المرجحة والنسب المئوية لمدى مطابقة معايير المتغيرات مع واقع الشركتين عينة البحث، وحجم الفجوة، من خلال الإجابات على قائمة الفحص ذات المقياس الخماسي وبذلك يكون متوسط المقياس المعتمد للمقارنة يساوي (٢) وكانت النتائج كما موضحة:

الجدول (٩): ملخص نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمتغير (سلوكيات القيادة البارعة)

ت	سلوكيات القيادة البارعة	شركة الزوراء			شركة الكهرباء		
		الوسط الحسابي المرجح	مدى المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)	الوسط الحسابي المرجح	مدى المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)
أ	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.5	.88	.12	3.25	.81	.19
ب	سلوكيات القيادة المغلقة	3	.75	.15	2.75	.69	.31

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.

يلاحظ أن أعلى حجم فجوة كانت لسلوكيات القيادة المغلقة لشركة الزوراء وشركة الكهرباء أما أقل حجم فجوة كان للبعد سلوكيات القيادة المنفتحة لشركة الزوراء وشركة الكهرباء.

الجدول (١٠): ملخص نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمتغير (التميز المنظمي)

ت	التميز المنظمي	شركة الزوراء			شركة الكهرباء		
		الوسط الحسابي المرجح	مدى المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)	الوسط الحسابي المرجح	مدى المطابقة (%)	حجم الفجوة (%)
أ	التركيز على الزبون	2.5	.63	.37	3	.75	.15
ب	الابداع	3.75	.93	.7	3.75	.93	.7
ج	التزام العاملين	2.5	.63	.37	2.75	.69	.31
د	جودة المنتج	3	.75	.15	2.75	.69	.31
هـ	كفاءة الشركة	3.5	.88	.12	3.25	.81	.19

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل قائمة الفحص.

تشير النتائج أن شركة الزوراء لديها فجوة عالية في التزام العاملين والتركيز على الزبون وهذا واضح من خلال التقارير المرفوعة على الشركة، بينما شركة الكهرباء لديها فجوة عالية في جودة المنتج والتزام العاملين.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- يوجد ضعف من قبل شركة الكهرباء والالكترونية في تقييم اصحاب المصالح لغرض تقدير الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- تقوم الشركتين باستمرار اكتشاف الفرص الموجودة في السوق المحلي لغرض استثمارها بكفاءة ومن خلال تطوير المهارات والمديرين لغرض تسليط الضوء على كيفية اكتشاف الفرص والابداع فيها.

٣. تميزت شركة الزوراء العامة بالبعدين جودة المنتج والابداع وهذا واضح لأن أغلب المشاركين والمساهمين في بناء استراتيجيتها من هم رواد الاعمال وكذلك بمساعدة شركات اجنبية مثل شركة (سيمنس) الالمانية، أما شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية فهي تخضع لقوانين وتعليمات وزارة الصناعة وهي شركة حكومية تعتمد على الظروف الاقتصادية التي تمر بها الحكومة وعلى حجم التخصيصات المالية المحددة لها، كذلك اسعار المواد الخام وسعر الصرف، كذلك عامل (كوفيد 19) الذي أوقف أغلب معاملها.

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

ثانياً. التوصيات:

١. يتطلب من شركة الزوراء زيادة الاهتمام في تقييم اصحاب المصالح لدورها في تقدير الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

٢. إن اقتناص الفرص الموجودة في السوق العراقية لا سيما الطلب المتزايد على منتجات تقع في صلب منتجات الشركتين يتطلب منهما الاهتمام بهذه الفرص واغتنامها ولا سيما في مدد الذروة.

٣. إن شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية تحتاج إلى اعطائها صلاحيات أكثر في جانب البعد الابداع والابتعاد عن القوانين والتعليمات التي تعقد من جوانبها الابداعي، فضلاً عن حاجتها إلى المشاركة والتعاون مع الشركات الاجنبية في هذا المجال.

٤. إن شركة الصناعات الكهربائية والالكترونية تحتاج إلى اعطائها صلاحيات أكثر في جانب البعد الابداع والابتعاد عن القوانين والتعليمات التي تعقد من جوانبها الابداعي، فضلاً عن حاجتها إلى المشاركة والتعاون مع الشركات الاجنبية في هذا المجال.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. ابراهيم، مها صباح، (٢٠١٧)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٢ (٣٩).

٢. حريجة، فرات كمال، (٢٠١٧)، تحسين كفاءة الخدمات الادارية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات: بحث استطلاعي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – بغداد، بحث دبلوم، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٣. حسان، ضياء طالب محمد، (٢٠٢١)، الدور الوسيط للتأهب الريادي لتأثير سلوكيات القيادة البارعة في التفوق الاستراتيجي بحث تحليلي لعدد من شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، اطروحة دكتوراه في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٤. داود، نور سعد (٢٠١٩)، الدور الوسيط الابداع الفريق في تعزيز تأثير القيادة البارعة في جودة الاداء المنظمي بحث ميداني في شركة مصافي الوسط/ مصفى الدورة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٥. الدوري، ياسمين خضير عباس، (٢٠١٨)، تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي بتوسيط استغراق الزبون بحث استطلاعي في عينة من الكلية الاهلية في بغداد أطروحة مقدمة الى مجلس

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة علوم إدارة الأعمال

٦. علاوي، ماهر عامر، (٢٠٢١)، تأثير القيادة البارعة في استراتيجيات إدارة الصراع بتوسيط الاتصال الفعال بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النحاسية والميكانيكية/الانبار بحث، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٧. العيثاوي، ميعاد حميد ظاهر، (٢٠٢١)، تأثير الوضوح الاستراتيجي في التميز المنظمي بتوسيط القدرات الديناميكية اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة.

٨. الفتلاوي، ميثاق هاتف، والسعيد، صفاء سعدون، والخفاجي، ياسمين قاسم، (٢٠١٦)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين"، بحث تحليلي لأراء منتسبي مديرية الدفاع المدني، كربلاء، جامعة كربلاء.

ب. الكتب

١. العنزي، سعد علي، (٢٠١٦)، نظرية الشركة والسلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Thesis

1. Freitas,Vítor, (2019), open innovation strategies in SMEs Located in Portugal.
2. Ismail jamal abu saada, (2013), Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions UCAS as a Case Study, Islamic University – Gaza, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Business Administration.
3. Lien, Marianne, (2020), Ambidextrous leadership in context, Thesis Master, Department of Business Studies, Uppsala University.

B. Journals and Articles

1. Ahlers, M., & Wilms, M., (2017), Ambidextrous leadership in innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
2. Asad Ullah., Ajmal, Muhammad Maroof., Aslam, Waqas, (2016), Study Of Relationship Between Customer Focus and Organizational Performance in the Telecommunication Organizations Of Pakistan, V (6), No (12), Information and Knowledge.
3. Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J., (2018), The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 238, 398-407.
4. Dabić, M. & Stojčić, N. & Simić, M. & Potocan, V. & Slavković, M. & Nedelko, Z., (2021), Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership, Journal of Business Research, Vol. 123, PP. 683-695.

5. Enlund, T., & Lorentsson, C., (2020), Balancing Organizational Capabilities: A case study on how an innovation hub enables startups to balance exploration and exploitation capabilities.
6. Florina, Popa, 2017, Elements on the Efficiency and Effectiveness of the public Sector, Economic Sciences Series, Vol.xvll, Issue.2, pp.313-319.
7. Jianfeng Ma, Xing Zhou, Rui Chen, Xia Dong, (2018), Does ambidextrous leadership motivate work crafting? International Journal of Hospitality Management, elsevier.
8. Kariyapperuma, K.A.S.K., (2016), Role of Organisational Culture in Open Innovation: An Empirical Study of Service Sector Organisations in Sri Lanka". vjm research paper the 10th International Research Conference on Management and Finance (IRCMF), University of Sri Jayewardenepura, Vol. 02 (2), pp. 55-76.
9. Katawneh, A.I., & Osman, D.A., (2014), The Impact of Core Competencies in Improving the Organization Commitment of Employees in Mutah University in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No.8, PP: 376-392
10. Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K., (2020), A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. The Leadership Quarterly, 101473.
11. Luo, Biao, et al., (2016), Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity." The International Journal of Human Resource Management 29.2: 338-359.
12. Man, T.W.Y., Lau, T., & Chan, K.F., (2002), The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. Journal of Business Venturing, Vol. 17, PP: 123-142
13. Manning, P., Stokes, P.J., Visser, M., Rowland, C. and Tarba, S.Y., (2018), Dark open innovation in a criminal organizational context: the case of Madoff's Ponzi fraud, Management Decision, Vol. 56 No. 6, pp. 1445-1462.
14. Pentyala, Rambabu, (2016), Interface Between Marketing and Entrepreneurial: A study of Boutique Hotels, ASBM Journal of Management, Vol. IX, Issue 2, pp.34-49.
15. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L., (2011), Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. Organizational Dynamics, 40(4), 326-334.
16. Sánchez, J., (2011), The Influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance. Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 44, No.2, PP: 165-177.

C. Books

1. Kaehler, B., & Grundei, J., (2018), HR Governance: A Theoretical Introduction. Springer.
2. Shuanglongwang, Nathan Eva, Alexander new man, haihuazhou, (2020), A double edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors, Asia pacific dounal of management.