

عنوان البحث: دور القيادة الابتكارية في زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية : دراسة حالة جامعة الاقصى - قطاع غزة - فلسطين

محمد فضل المسارعي¹ ، د. سامية عبد الله عبد المنعم² ، د. نورشيدا هاشم³ ، د. مالياني محمد⁴

¹ مرشح دكتوراة إدارة الأعمال – جامعة أوتارا ماليزيا UUM

eng.m.massarey@gmail.com¹

² أستاذ مساعد إدارة الاعمال – جامعة غزة - فلسطين

samia_edu@hotmail.com²

³ أستاذ مشارك في ريادة الأعمال – جامعة أوتارا ماليزيا - UUM

norashidah@uum.edu.my³

⁴ أستاذ مساعد في ريادة الأعمال – جامعة أوتارا ماليزيا - UUM

maliani.mohamad@uum.edu.my⁴

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية/ دراسة حالة جامعة الاقصى- قطاع غزة - فلسطين ، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات البحث، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد أفراد العينة (199)، وقد قامت الدراسة باستخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم استخدام المقياس العشري ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة الابتكارية لها علاقة بزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية، وأنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية من القيادة الابتكارية على البراعة الاستراتيجية ، وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام البراعة الاستراتيجية من خلال عمل برنامج تدريبي وابتعاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، إضافة لضرورة تحفيز القيادة الابتكارية، وتبنى الأساليب الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، البراعة الاستراتيجية.

1. مقدمة

من الضروري أن يكون لدى المؤسسة قيادة يمكنها العمل بطريقة رائدة من خلال إجراءات استباقية تتعامل مع الأسواق الديناميكية المليئة بالمنافسة وحالة عدم الاستقرار. إضافة لضرورة تعزيز دور عمليات تبادل المعرفة حتى تتمكن الشركات من توقع التهديدات و تجنب فقدان الموارد والقدرات الحالية ، مع إعطائها أيضاً القدرة على تحديد واستغلال الفرص ضمن تلك الموارد والقدرات (الحنيطي وارتيمة ، 2021). الحل هو تطوير قيادة ابتكارية يمكن أن تكون المدافع القوي ضد التحديات التي قد تواجه المؤسسة.

من جانب آخر ، فيجب على المؤسسات المختلفة أن تستفيد من القدرات والموارد المتاحة لها ، وكذلك التحقيق بنجاح في الآفاق والإمكانيات الجديدة ، من أجل النجاح في مناخ تنافسي يسيطر على الأسواق (زريقات ، 2020) ولعل ما سبق يُعرف بالبراعة الاستراتيجية الذي يتطلب تحقيقها في المؤسسات المختلفة بما فيها

الجامعات وجود قيادة تسمح بإحداث توازن بين الحفاظ على الاستمرارية والسعي للتميز والتنمية في بيئة تتسم بالصعوبات والتحديات ، وضمان نجاحها في الحاضر والمستقبل (حراشة وآخرون ، 2021).

للحديث عن مجال الدراسة جامعة الأقصى في قطاع غزة - فلسطين ، فهي مؤسسة حكومية مستقلة علمياً وأكاديمياً،

بدأت في العام 1955 كمعهد للمعلمين ، ثم تطورت إلى كلية عام 1991 لتصبح جامعة الأقصى عام 2001/2000 تضم 10 كليات.

تضم جامعة الأقصى كليات العلوم التطبيقية ، الآداب والعلوم الإنسانية ، التربية ، الاتصال الجماهيري ، الآداب ، الإدارة والمالية ، التربية العامة والرياضة ، الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، العلوم الطبية ، وكلية الأقصى للدراسات العليا. يبلغ عدد طلابها حوالي (22240) طالب وطالبة (موقع جامعة الأقصى - غزة ، 2015). تسعى هذه الدراسة إلى تقصي دور القيادة الابتكارية في تحسين كفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى في قطاع غزة - فلسطين كدراسة حالة.

1.1 مشكلة الدراسة

تجبر المتغيرات المتسارعة الجامعات على التجديد المستمر واكتشاف الفرص واستغلالها، للوصول إلى البراعة الاستراتيجية وهذا ما أشار له والتي اشار اليها الباحثون (كريستينسن وسونتيت، 2009) ، ودراسة (الكرعاوي،2017) عن البراعة الاستراتيجية وأهميتها في منظمات التعلم والتي تتمثل في الانتقال من الوضع الحالي إلى إدارة التغيير المستقبلية.

وبالاستناد إلى الدراسة لاستطلاعية التي تم استخدامها للتعرف على المشكلة يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتمثل في :

ما دور القيادة الابتكارية في زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى لدى أعضاء هيئة التدريس؟

ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي كالتالي:

- ما مستوى القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى؟
- ما واقع كفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟

1.2 أهداف البحث:

- التعرف على مستوى القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى ؟
- الكشف عن واقع البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى ؟
- تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى ؟
- التعرف على وجود أثر بين القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى ؟

1.3 أهمية البحث

- يسهم البحث في تقديم المعرفة في مجال القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية.
- يسهم البحث في تقديم نموذج من نتائج البحث يعمل كمرجع للقيادة في الجامعات.
- يمكن أن يفسح هذا البحث لإجراء دراسات وبحوث لاحقة مشتقة من متغيرات البحث والتوصيات.

1.4 فرضيات البحث

- أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية؟
ب- يوجد أثر بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية؟

2. مراجعة الأدبيات

2.1 الدراسات السابقة

2.1.1 القيادة الإبتكارية

يستكشف الجدول التالي عدداً من الدراسات السابقة للقيادة الابتكارية كالتالي:

جدول رقم (1)

المؤلف	الأهداف	النتائج
(كاسرتيلنيك، 2021)	- تهدف الدراسة إلى اكتشاف الدعم الحالي لتحليلات البيانات الضخمة لاتخاذ قرار الأعمال المناسب ودعم قرارات القيادة الابتكارية في كندا.	يمكن أن تكون نتائج التفكير النقدي مع التحليل مفيدة لأي عمل حول العالم يرغب في البدء في استخدام الذكاء الاصطناعي لدعم قرارات الإدارة الابتكارية.
(ديابر، 2020)	تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية للمنظمة ، وتبين أهمية القيادة في تنمية ثقافة الابتكار من خلال دور القائد المبتكر في خلق الأفكار الإبداعية واتخاذ القرار لترجمتها إلى خطط وبرامج. لضمان تعلم الأفراد والمنظمة لتحسين أدائها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.	- توصلت الدراسة إلى علاقة إيجابية وتأثير للقيادة الابتكارية مع الميزة التنافسية. -أهمية تبني القيادة الإبداعية في بناء السلوك والتفكير الإيجابي لدعم الابتكار والميزة التنافسية.
(بيسكات ويونيت 2019)	-هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام في إحدى شركات مدينة المسيلة. تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يقوم على جمع ونشر البيانات والنتائج.	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام.
(شكر ، 2019)	-الهدف من البحث التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري في الشركة لجمهور الصناعات الغذائية.	العلاقة بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري المحقق إذا كانت العلاقة إيجابية وقوية. من الضروري أن تقوم الشركة بتقييم القادة من وقت لآخر.

2.1.2 أدبيات البراعة الإستراتيجية

يحاول الجدول التالي استكشاف مفهوم البراعة الاستراتيجية حسب الدراسات كالتالي:

جدول رقم (2)

المؤلف	الأهداف	النتائج
حراشة وآخرون 2021	<p>- يهدف إلى اكتشاف تأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات على تطوير الأداء أثناء كوفيد19 في الجامعات الأردنية.</p> <p>- يهدف إلى التعرف على الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات وتطوير أداء الجامعات الأردنية.</p>	<p>- لا يوجد تأثير للبراعة الاستراتيجية على تطوير الأداء في الجامعات الأردنية خلال كوفيد 19.</p> <p>- البراعة الاستراتيجية تتوسط جزئياً في العلاقة بين كل من إدارة الازمات وتطوير الأداء.</p>
حُرَاجَة وآخرون 2021	<p>- يهدف إلى إظهار تأثير الارتجال الاستراتيجي على المهارة السياقية على مستوى مستشفي كافي التخصصي.</p>	<p>- الارتجال الاستراتيجي من الناحية المفاهيمية هو نموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والابتكار الاستراتيجي.</p> <p>- يتم بناء البراعة السياقية من خلال تطوير سلوكيات قادرة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد.</p> <p>-تأثير كبير للارتجال الاستراتيجي على المهارة السياقية.</p>
(بيترز وبويجس ، 2021)	<p>- يشارك في منظور ابتكار المنتجات الخضراء من خلال فهم كيفية التعلم والابتكار.</p> <p>-يوفر طريقة مفضلة وقوية للشركات للتعلم والابتكار في ظل عدم اليقين من خلال البراعة الاستراتيجية.</p>	<p>- البراعة الإستراتيجية في كثير من الأحيان غير قابلة للتحقيق بسبب عدة عوامل.</p> <p>- تضطر الشركات إلى الاختيار بين إستراتيجية بديلة غير مؤكدة ومحفوفة بالمخاطر وإستراتيجية أكثر تحفظاً ولكنها أيضاً أقل مراعاة للبيئة القائمة على الاستغلال فقط ،</p>

<p>والتي غالبًا ما تكون الخيار المفضل.</p> <p>-إلقاء الضوء على دور عدم اليقين في ابتكار المنتجات الخضراء حيث أن الشكوك التي تواجهها الشركات في ابتكار المنتجات الخضراء وفيرة بالفعل ، ولكنها في الأساس ليست جديدة وليست ناجمة عن مصادر خارجية فقط.</p>	<p>-مع هذه الإستراتيجية ، تعتمد الشركات على الكفاءات الموجودة في مجال واحد (الاستغلال) بينما تستكشف في نفس الوقت كفاءات جديدة في مجال آخر (الاستكشاف).</p>	
<p>-هناك اختلافات مهمة من حيث دور البراعة الإستراتيجية وابتكار خدمة المنتج لشركات الأسواق الناشئة والمتقدمة.</p>	<p>-فحص ما إذا كانت البراعة الاستراتيجية تحسن نتائج ابتكار خدمة المنتج لتصنيع المؤسسات متعددة الجنسيات.</p>	<p>(بوستنزا وآخرون ، 2020)</p>
<p>- يعزز السخاء في الصناعة استراتيجية اللحاق بالركب المركزة (الاستكشافية) ولكنه يعيق الاستراتيجيات غير الواضحة.</p> <p>-يتم تضخيم التأثيرات المعاكسة بشكل أكبر من خلال التنوع الوظيفي للفرق الإدارية في EMNE.</p>	<p>- التحقيق في تأثير بيئة الصناعة على اعتماد استراتيجيات اللحاق (الاستكشافية) و(الاستغلالية) على التدويل السريع لشبكات EMNE.</p> <p>- الدور الوسيط للتنوع الوظيفي للفرق الإداري.</p>	<p>(تشوي وآخرون ، 2020)</p>
<p>-للبراعة علاقة سلبية مع ابتكار المؤسسات المحلية ، بينما تلعب البراعة والقدرات الإدارية دورًا حيويًا في تحسين الابتكار والأداء في بلدان الأسواق الناشئة والشرق أوسطية الصينية.</p>	<p>- يفحص دور البراعة في أداء الابتكار.</p> <p>-التأثير المعتدل للقدرة الإدارية.</p>	<p>(ووشين ، 2020)</p>
<p>-مفهوم إدارة البيانات الضخمة على أنها القدرة على استخدام المعرفة الخارجية في بيئة محدودة الموارد لاقتصاد ناشئ.</p>	<p>-يتحقق من العلاقة بين قدرات إدارة البيانات الضخمة والأنشطة الاستكشافية والاستغلالية للموظفين.</p> <p>-الدور الوسيط لخلق قيمة البيانات الضخمة</p>	<p>(شاميم وآخرون ، 2020)</p>

<p>- التوازن بين تبادل المعرفة الاستكشافية والاستغلالية بين الشركات التابعة للمجموعة يزيد من الأداء الدولي لتلك الشركات.</p> <p>- تبادل المعرفة بشكل كبير بين الشركات المنتسبة للمجموعة يعزز الأداء العالمي لتلك الشركات.</p>	<p>-تأثير الأبعاد المزدوجة لتبادل المعرفة بين الشركات التابعة للمجموعة على الأداء الدولي لهذه الشركات.</p> <p>-الدور الوسيط للطوارئ التنظيمية والبيئية.</p>	<p>(لي يانج وبارك ، 2020)</p>
<p>-بينت الدراسة الدور التفاضلي للبراءة الاستراتيجية.</p> <p>- يتسم التدويل المتزايد للشركات بالبراءة الهيكلية و الجمع بين استغلال المنتج واستكشاف السوق في المراحل الأولى.</p> <p>-أفضل تفسير للتدويل المتسارع للشركات هو استكشاف السوق واستغلاله (أو براءة السوق) عندما تدخل هذه الشركات لأول مرة في الأسواق الخارجية.</p>	<p>-اختبار كيف تتابع شركات الأسواق الناشئة الفرص الدولية من خلال الاستفادة من ديناميكيات البراعة في سوق المنتجات.</p>	<p>(زوهو وآخرون ، 2020)</p>
<p>- جانبان حاسمان للرقابة التنظيمية ونهج الاتصال في إدارة التكامل تكشف كيف يمكن أن يكون التفكير في منتصف الرؤية بمثابة أساس صغير للبراءة الاستراتيجية.</p>	<p>-لاختبار السبب الذي دفع الشركات الصينية إلى استخدام نهج البراعة الاستراتيجية في عمليات تكامل ما بعد الاستحواذ.</p>	<p>(تشانغ وآخرون ، 2017)</p>

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع يمكن التوصل إلى النتائج التالية من عرض وتحليل الدراسات السابقة:

من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت أهداف الدراسات السابقة ما بين القيادة الابتكارية، والبراءة الاستراتيجية، والكشف عن بعض التحديات التي تواجه القيادة الابتكارية، والتعرف على الدور الوسيط للبراءة الاستراتيجية في العلاقة بين الاستراتيجيات، وتحسين نتائج المنتج من خلال البراعة الاستراتيجية.

من حيث متغيرات الدراسة: تناولت أغلب الدراسات القيادة الابتكارية والبراءة الاستراتيجية بشكل مستقل كلاً على حدا، أما الدراسة الحالية فقد جمعت بين المتغير المستقل القيادة الابتكارية والمتغير التابع زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية.

من حيث المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والذي تم استخدامه في الدراسة الحالية لمناسبتة لهذه الظاهرة.

• الفجوة البحثية والجوانب التي تناولتها الدراسة:

يمكن للباحثات تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ومن أهم الجوانب الإضافية التي تناولتها الدراسة هي:

1. تكامل وشمول وتعدد الأبعاد والمفاهيم: إن مفهوم القيادة الابتكارية يشمل أبعاد متعددة، لذا وجد الباحثون أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة الابتكارية في مجالات وتخصصات متعددة ولم تتناولها في تأثيرها على زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية، في حين أن هذه الدراسة تحاول قياس دور القيادة الابتكارية على زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية.

2. طبيعة وتنفيذ الأبعاد: هناك اتفاق في مفاهيم القيادة الابتكارية في جميع التخصصات، وفي الدراسة الحالية تركز على زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى - فلسطين.

3. مجال التطبيق: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في جامعة الأقصى - فلسطين.

وفي ضوء النتائج العامة للدراسات السابقة يرى الباحثون أن هناك فجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تشتمل على متغيرات وأبعاد لم تتناولها الدراسات السابقة مجتمعة، مما يساعد على التعرف على القيادة الابتكارية من منظور أكثر شمولية وتكاملاً في زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية، ويتضح ذلك من أهداف الدراسة.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 القيادة الابتكارية

يعتبر مفهوم القيادة الابتكارية مصطلحاً حديثاً يشير إلى البعد الابتكاري في القيادة وتوظيفه كسلوك لنمو المنظمة وتطورها المستمر. ويتجاوز الابتكار مستوى إبداع الأفكار إلى توظيف الفكرة توظيفاً حقيقياً، سواء بزيادة إنتاج، أو بتقليل تكاليف، أو بخدمة أفضل للمستفيد، وجودة تستجيب لتوقعات المستهلك من خلال تحفيز ودعم القيادة الابتكارية للعاملين في المنظمة.

وتعرّف القيادة الابتكارية بأنها: "عملية إنشاء وسط لتكوين الابتكار. ووضع هياكل صنع القرار، وتنفيذ أدواره، إضافة إلى الحيز المادي، والشراكات والشبكات والمعدات التي تدعم التفكير الابتكاري واختباره (بورتر أوجرادي ، ومالوك ، 2010).

وصف المستشار دانيال أدجي القيادة الابتكارية: بأنه الأفكار المحدثّة القابلة للتطبيق حيث وضعت موضع التنفيذ؛ ويشمل ثلاث مراحل مختلفة، كلها حيوية ومكررة، وهي توليد الفكرة، ثم تقييمها، ثم تطبيقه (2013 ، أدجي). وقد عُرِفَت القيادة الابتكارية أيضاً بأنها القيادة التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطوير السياسات والأنظمة وتحت جانب الابتكار وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة (نجم، 2003، 35) ، بينما عرفتْها عقاب(2021) بأنها مجموعة الأفكار والمهام والواجبات التي يقوم بها القادة بتطبيق الابتكار مع العاملين.

أهمية القيادة الابتكارية تتمثل أهمية الابتكار فيما يأتي:

1. التحسين من جودة المنتجات.
2. تنمية مهارات التفكير الشخصية للفرد، وذلك من خلال التفاعل الجماعي، وممارسة العصف الذهني.
3. المساهمة في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان العملاء.
4. المساعدة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات.
5. المساعدة على إيجاد طرق لزيادة حجم المبيعات في المؤسسة.
6. المساهمة في تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواءً أكانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية، بالإضافة إلى حل المشكلات المتعلقة في بيئة العمل نفسها.
7. المساهمة في تميّز المؤسسة، من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعل المؤسسة من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت (إيمان الحيازي ، 2018).

-القائد الابتكاري: يؤمن بأن كل شخص في هذه الحياة لديه "لمحة من العبقرية" تمكنه من تقديم مساهمات استثنائية لعملية التجديد، ودوره الحقيقي هو اكتشاف هذه اللمحات والمواهب الفردية الخفية التي عندما تتعاون وتتحد تنتج حلولاً مبتكرة من خلال "العبقرية الجماعية"، ويحرص هؤلاء القادة على تأسيس 3 ممارسات رئيسية لضمان استمرارية تطور وتجدد مؤسساتهم:

1-الاحتكاك الإبداعي: وهدفه التوصل لحلول جماعية للمشكلة، ويشمل القدرة على خلق سوق من الأفكار من خلال التحدث والمناقشة، وهو ما يتطلب التحلي بثقافة "الإنصات والاستفسار" والإيمان بأن الأفكار الخلاقة لا تأتي إلا من خلال التنوع الفكري.

2-النشاط الإبداعي: هو القدرة على التعلم من خلال التجربة والاكتشاف، مثل إجراء التجارب والخروج بتعديلات سريعة لتغيير نتائجها إلى المستوى المنشود.

3-القرار الإبداعي: هو القدرة على إيجاد أفضل الحلول بالمزج بين الأفكار المتنوعة حتى المتناقضة منها بطريقة غير متوقعة، فلا مجال لهيمنة الفرد سواء أكان مديراً أو خبيراً، فتتحول عملية صنع القرار إلى منهج متأن يُشرك جميع الرؤى وينتج حلولاً مبتكرة ومتنوعة.

2.2.2 البراعة الاستراتيجية

أظهر الباحثون أنه من الصعب الجمع بين عدد كبير من استراتيجيات المعلومات ، بسبب التناقض بين الاستكشاف والاستغلال (جيبسون وبيركينشو ، 2004) ومع ذلك ، أوضحت أدبيات سابقة أخرى أن الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تبني معاً البراعة لدى الشركات (وي وآخرون ، 2014).

إلى جانب ذلك ، كشف بعض الباحثين مثل (كانكورتران، 2013) أن الابتكارات الناجحة يمكن أن تعتمد على استراتيجيات مختلفة تتضمن استراتيجيات قائمة على الوقت. من ناحية أخرى ، يمكن تمييز استراتيجيات التعلم بناءً على التمييز بين الاستغلال والاستكشاف والتميز بين مجالات التكنولوجيا والسوق (فوس ، 2013)؛

(تشانغ وآخرون ، 2017).

وقد تم تعريف البراعة الاستراتيجية من قبل باحثين مختلفين من جوانب مختلفة ، فقد عرفها (ليانغ وآخرون ، 2021) بأنها قدرة المؤسسات على تنفيذ التنوع الاستراتيجي عبر مجموعة واسعة من استراتيجيات ابتكار المنتجات في نفس الوقت بالبراعة الاستراتيجية لابتكار المنتج بينما (ووه وآخرون ، 2020) عرفوها بأنها نهج استغلال يهدف إلى تعظيم استخدام القدرات والموارد المتاحة حاليًا ، فيما قال عن البراعة الاستراتيجية (موسيجير وآخرون، 2017) بأنها تشير إلى قدرة الشركة على تنفيذ كل من طرق الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت. أما (تاجرو ، 2015) فقال عن البراعة وأصل المصطلح بأنه مصطلح ذا أصول يونانية وتتكون من كلمتين (Ambos)، مما يعني الاثنين ، و (Dexter) ، مما يعني بشكل صحيح ، وبالتالي تعني القدرة على إنجاز شئيين بشكل صحيح. بريدا ، (2014) أشار إلى جانب الاستكشاف في البراعة الاستراتيجية ، بأنه يستلزم "البحث والاختبار والرشاقة". هناك متطلبات خاصة في مكان لضمان نجاح البراعة الاستراتيجية في المؤسسة. الباحث (فوس ، 2013) أبرز التعريف من حيث أنه توازن بين الاستكشاف والاستغلال ، بحيث يكتشف نهج الاستكشاف المشكلات الجديدة مع استكشاف إمكانات الخدمة الجديدة واحتياجات العملاء ، وقد تحدث أيضاً (هوانغ ، 2008) عن مفهوم البراعة الاستراتيجية من خلال التعرف على عمليات الاستغلال والاستكشاف والتحسين والاختيار والتنفيذ فكلها خطوات يتم استخدامها في عملية الاستغلال، فيما قال (جودج & بلوكير ، 2008) عن تعريف البراعة الاستراتيجية على أنها "استكشاف آفاق سوق جديدة مع الاستفادة من الأسواق الحالية بهدف تعزيز كفاءة الشركة ، وقد كرر (سيجارا نافارو ، 2007) ما قاله غيره بأن البراعة الاستراتيجية هي القدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف مع تجميع قوة عاملة قابلة للتكيف معرفيًا ، وأخيرا (جيبسون وبيركينشو ، 2004) أشار في تعريفه الأصلي لكفاءة التصنيع والمرونة ، واستخدم مصطلح "البراعة" لوصف قدرة الشركة على متابعة مشروعين مختلفين في نفس الوقت: الاستغلال والاستكشاف ، والعمليات الإستراتيجية المستحثة والمستقلة.

من التعريفات السابقة ، يمكن تعريف البراعة الاستراتيجية عمليًا على أنها عمليات الاستغلال والاستكشاف. يشمل الاستغلال ، بما في ذلك عمليات الصقل والاختيار والتنفيذ أثناء الاستكشاف ، عمليات البحث والاختبار والرشاقة . وهناك شروط خاصة لضمان نجاح البراعة الاستراتيجية في المؤسسة.

أهمية البراعة الاستراتيجية

-في جميع مستويات صنع القرار ، تلعب البراعة الإستراتيجية دورًا مهمًا في تطوير منتجات المؤسسة على طول مسار الاستغلال والاستكشاف المتسلسل (بوستينزا وآخرون، 2020).

- تمكّن البراعة داخل الوظيفة والبراعة متعددة الوظائف المنظمات من تسهيل التلقيح المتبادل بين الاستغلال والاستكشاف داخل الوظائف التنظيمية وخارجها (هانسن وآخرون ، 2019 ؛ فوس وفوس ، 2013).

- ينبع جزء من أهميتها من حقيقة أنها تأسست على مبدأ الرافعة المالية (دانيلز ، 2002 ؛ تشانغ وآخرون 2017).

- يمكن للشركة الجمع بين اليقين النسبي والمعرفة الحالية والمهارات المرتبطة بالاستغلال في مجال واحد من إنشاء المنتج مع عدم اليقين ونقص الخبرة المرتبطة بالاستكشاف في مجال آخر (تشانغ وآخرون ، 2017).

أهداف البراعة الاستراتيجية

- يمكن للشركات إنشاء براءة استراتيجية في ابتكار المنتجات إذا كان بإمكانها الاستفادة من الموارد الداخلية والخارجية (ليانغ وآخرون ، 2021).

- تسمح البراعة الإستراتيجية للشركات بالتوسع وتجديد نفسها بطريقة أقل لا يمكن التنبؤ بها (ليفينثال ومارش ، 1993 ؛ فوس وفوس ، 2013).

- غالبًا ما تكون الاستراتيجية المختارة للشركات هي الانخراط في أنواع أكثر جذرية من الابتكار مع الحد من المخاطر المرتبطة باستراتيجية استكشاف "خالصة" (دانيلز ، 2002 ؛ شانغ وآخرون ، 2017).

البراعة الاستراتيجية هي أداة قيمة لمتابعة التعلم الاستكشافي والابتكار الأكثر جذرية أثناء استخدام الكفاءات الحالية من خلال التعلم الاستغلالي ، ولكنها تصدر أيضًا عددًا من العقبات أمام الشركات. علاوة على ذلك ، فإن استخدام الدمج المتبادل والاستفادة من التعلم غير المؤلف يعرض الشركات لخطر يُعرف غالبًا باسم "لغز القدرة والصلابة" (ليونارد بارتون ، 1992 ؛ أوكونور ، 2008) ، ويحدث مثل هذا الخطر عندما يفرض مكون التعلم الاستغلالي ، الذي يعتمد على الكفاءات الحالية للشركة ، مستوى أقل من الابتكار أو الطموح المتبع خلال عملية الابتكار بأكملها (جاسمان وآخرون ، 2012 ؛ هانسن وآخرون ، 2019).

يختلف الاستغلال والاستكشاف ليس فقط من حيث الأهداف والنتائج والآفاق الزمنية ، ولكن أيضًا من حيث التناقضات الأساسية في الإدارة والهيكل والمراقبة ، ونتيجة لذلك ، يتم فصلهم هيكليًا في كثير من الأحيان إلى وحدات أعمال متميزة (بليندينباش-درايسين & فاندنيند ، 2014 ؛ زيميرمن وآخرون ، 2018) ، مما يجلب معه تحديات إضافية وعدم يقين (فوس وفوس ، 2013).

هناك استراتيجيتان "خالصة": (1) الاستغلال الخالص ، حيث تستخدم الشركة التعلم الاستغلالي في كل من المجالات الوظيفية ، مثل التكنولوجيا والسوق ، و (2) الاستكشاف الخالص ، حيث تستخدم الشركة التعلم الاستكشافي في كلا المجالين الوظيفيين . بعد ذلك ، نحدد استراتيجيتين للتعلم متعدد الوظائف: (3) تطوير التكنولوجيا ، حيث تشارك الشركة في التعلم الاستكشافي في مجال التكنولوجيا مع الاعتماد على التعلم الاستغلالي في منطقة السوق ، و (4) تطوير السوق ، حيث تشارك شركة في التعلم الاستكشافي في منطقة السوق مع الاعتماد على التعلم الاستغلالي في مجال التكنولوجيا. تتضمن الاستراتيجيات الوظيفية ما يلي: (5) البراعة التكنولوجية ، حيث تستكشف الشركة في الوقت نفسه كفاءات تكنولوجية جديدة مع استغلال بعض كفاءاتها الحالية ، و (6) براعة السوق ، حيث تستكشف الشركة في الوقت نفسه كفاءات جديدة في السوق بينما

تستغل بعضاً من قدراتها الحالية. فهناك مجموعة متنوعة من التكتيكات الهجينة التي تشمل الاستغلال والاستكشاف الخالصين (1 ، 2) ، والتكنولوجيا وتطوير السوق (3 ، 4) ، وبراعة التكنولوجيا والسوق (5 ، 6).

3. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً وتعرض منهجية الدراسة.

3.1 مصادر البيانات:

3.1.1 البيانات الثانوية: تم استخدام المصادر الثانوية والتي تشتمل على المراجع العربية، والاجنبية والمتمثلة بالكتب، والدوريات، والأطروحات إضافة إلى مطالعة مواقع الإنترنت.

3.1.2 البيانات الأولية: حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف تحليل الأسئلة واختبار فرضيات البحث والوصول إلى النتائج.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى والذي بلغ عددهم 415 حسب دائرة الموارد البشرية في الجامعة ، وبلغ حجم العينة 199 حسب معادلة رينشارد.

3.2.1 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة مكونة من محورين (القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية) واشتملت على (18) فقرة موزعة على محورين للتعرف على أثر القيادة الابتكارية في تحسين الكفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى. اشتمل محور القيادة الابتكارية على (11) فقرة ، بينما اشتمل محور البراعة الاستراتيجية على (7) فقرات ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، بالإضافة إلى الاعتماد على ترتيب الإجابات، والاجابة على الأسئلة.

3.2.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (K-S) حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.240) والقيمة الاحتمالية تساوي (sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية.

3.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس والصدق الظاهري، ومعامل ألفا كرونباخ، ونستخلص الباحثة أن (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة، وتم استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.

3.2.3.1 صدق أداة الدراسة:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (3) من المحكمين من ذوى الاختصاص لتأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	قيمة "Sig."
1	القيادة الابتكارية	0.736	0.000
2	البراعة الاستراتيجية	0.832	0.000

المصدر: اعداد الباحثون حسب التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول السابق جدول رقم (3) أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

3.2.3.2 ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة كالتالي:

الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (4): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	القيادة الابتكارية	0.621
2	البراعة الاستراتيجية	0.821

المصدر: إعداد الباحثون بناء على التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول السابق رقم (4) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (5): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	القيادة الابتكارية	0.743	0.833
2	البراعة الاستراتيجية	0.770	0.830

المصدر: اعداد الباحثون بناء على التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول السابق رقم (5) أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

4. الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية والاجابة عن الأسئلة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

4.1 الإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى؟

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار T

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم أفكار غير تقليدية	7.05	1.75	70.46	6.81*	0.000	11
2	يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	7.63	1.61	76.31	11.55*	0.000	8
3	يحرص عضو هيئة التدريس على الإبداع في تدريس المساقات	7.52	1.81	75.23	9.57*	0.000	9
4	يساعد عضو هيئة التدريس الطلبة بالتفكير بطريقة خارج الصندوق	8.24	1.78	82.38	14.36*	0.000	5
5	يعمل عضو هيئة التدريس على حل المشاكل بطرق إبداعية.	7.78	1.78	77.77	11.36*	0.000	7
6	يوفر عضو هيئة التدريس الاتصال والتواصل بطرق غير تقليدية	7.45	2.48	74.54	6.67*	0.000	10
7	يشجع عضو هيئة التدريس	7.96	1.94	79.62	11.54*	0.000	6

3	0.000	20.20*	86.54	1.50	8.65	يضع هيئة التدريس الامتحانات بطريقة تحفز الطلبة على التفكير	8
4	0.000	18.49*	85.85	1.59	8.58	يسهم أعضاء هيئة التدريس بوضع المحتوى التعليمي بطريقة إبداعية	9
2	0.000	18.90*	86.77	1.61	8.68	يوفر أعضاء هيئة التدريس المحاضرات بطرق متطورة	10
1	0.000	24.13*	90.15	1.43	9.02	يحفز أعضاء هيئة التدريس الطلبة استخدام الوسائل المتطورة	11
	0.000	16.78*	80.51	1.39	8.05	المحور ككل	

ويستخلص من الجدول ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 9.02 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 9.02%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة "الحياد" وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 7.05 أي أن الوزن النسبي 70.46%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة "الحياد" وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.05، وأن الوزن النسبي يساوي 80.51%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التحكم الذاتي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة "الحياد" وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثون ذلك إلى أن يقوم أعضاء هيئة التدريس باستخدام الأساليب المتطورة والتي تساعد الطلبة على التفكير الإبداع والقدرة على الابتكار.

4.2 الإجابة عن السؤال الثاني:

ما واقع كفاءة البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t

لفقرات مجال " البراعة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتبنى أعضاء هيئة التدريس الاستراتيجيات التي تسهم في زيادة حصة السوق بالنسبة للمنافسين	7.78	1.79	77.77	11.33*	0.000	7
2.	يمتلك أعضاء هيئة التدريس مهارات القرن 21 التي تكسبهم تميز في أعمالهم	7.97	1.59	79.69	14.08*	0.000	6
3.	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تحسين الخدمات التعليمية	8.43	1.43	84.31	19.38*	0.000	3
4.	يراقب عضو هيئة التدريس ما يجري في البيئة الخارجية المتعلق بتطوير التعليم.	8.37	1.38	83.69	19.63*	0.000	5
5.	يتسم الهيكل التنظيمي بسهولة التغيير لمواكبة متطلبات العصر	8.66	1.30	86.62	23.39*	0.000	2
6.	تعمل الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس الذين يتسمون بالابتكار والأبداع	8.42	1.31	84.15	21.01*	0.000	4
7.	يمتلك عضو هيئة التدريس التنبؤ لتشخيص الاحتياجات.	9.17	1.23	91.69	29.44*	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.40	1.17	83.99	23.43*	0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويستخلص من الجدول ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 9.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 91.69%، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة " الحياد " وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 7.78 أي أن الوزن النسبي 77.77%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة " الحياد " وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.40، وأن الوزن النسبي يساوي 83.99%، قيمة الاختبار 23.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " البراعة الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة " الحياد " وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحثون ذلك إلى قدرة أعضاء هيئة التدريس على تبني الاستراتيجيات التي تسهم في زيادة حصة السوق بالنسبة للمنافسين من خلال تنبئهم بالمستقل لمعرفة احتياجات الطلبة.

5. اختبار الفرضيات

5.1 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية؟

يشير الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.625)، ومستوى الدلالة يساوي (0.000)، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الابتكارية وكفاءة البراعة الاستراتيجية، حيث أن معامل الارتباط كان عالياً.

وللإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام معاملات الارتباط، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لإيجاد العلاقة، ومستوى الدلالة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى.

جدول (8) يوضح العلاقة بين القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية

م	الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية؟	*0.625	0.000

يبين الجدول رقم (8) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وبذلك نقبل الفرضية لأن معامل الارتباط ذو دلالة معنوية أي أن البراعة الاستراتيجية لها ارتباط وثيق بالقيادة الابتكارية.

5.2 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9): نموذج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-0.893	-1.114	0.265
القيادة الابتكارية	0.227	1.404	0.161
معامل الارتباط = 0.722	معامل التحديد المُعدَّل = 0.512		
قيمة الاختبار F = 20.921	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (9) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = (0.722)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.512) وهذا يعني أن (51.8%) من التغيير في زيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية ل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (20.921)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والقيادة الابتكارية.
- تبين أن المتغير المستقل المؤثرة في كفاءة البراعة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى هو القيادة الابتكارية ويعزو الباحثون ذلك أن إلى قدرة القيادة الابتكارية على التأثير في الجامعة وعملائها من خلال البراعة الاستراتيجية.

6. النتائج والتوصيات

6.1 نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم عرض نتائج الدراسة من خلال عرض نتائج اختبار الفرضيات، وفي ضوء ذلك توصلت:

جدول رقم (10) أبرز نتائج الدراسة

النتيجة	الفرض
ثبت صحة الفرض	الفرض الرئيس الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى؟
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر بين القيادة الابتكارية وزيادة كفاءة البراعة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى؟

المصدر: من إعداد الباحثون بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

6.2 تحقيق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي مدى قدرة الدراسة على تحقيق أهدافها على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (11): تحقيق أهداف الدراسة

رقم	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	نتيجة
الأول	التعرف على مستوى القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى؟	الإطار النظري، والإجابة عن التساؤل الأول.	تم تحقيقه
الثاني	الكشف عن واقع البراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟	الإطار النظري، الإجابة عن التساؤل الثاني.	تم تحقيقه
الثالث	تحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟	الإطار النظري، الإجابة على نتائج الفرض الأول.	تم تحقيقه
الرابع	التعرف على وجود أثر بين القيادة الابتكارية والبراعة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟	الإطار النظري، نتائج اختبار الفرض الثاني.	تم تحقيقه

6.3 توصيات تتعلق بالنتائج:

6.3.1 القيادة الابتكارية:

1. تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يتسمون بالقيادة الابتكارية.
2. مضاعفة الجهود والعمل على دعم القيادة الابتكارية في الجامعة من خلال التدريب والابتعاث.
3. الاستفادة من تجارب الجامعة الناجحة في استخدام القيادة الابتكارية.

6.3.2 البراعة الاستراتيجية:

1. العمل على التعاون والمشاركة بين كافة الكليات في تنفيذ وتطبيق البراعة الاستراتيجية.
2. ضرورة الاهتمام بمرتكزات البراعة الاستراتيجية في الجامعة.
3. الاهتمام بتهيئة بيئة ملائمة للاستغلال الفرص واكتشافها وتنظيم الهيكل التنظيمي.

المراجع العربية

الحنيطي ، س. الريادة الريادية وأثرها على البراعة الإستراتيجية. المجلة الدولية لتكنولوجيا الاجتماع وتمية المعرفة ، 13 (1) ، 22-33/10.4018/ijksd.202101010337-22 . <https://doi.org/10.4018/ijksd.202101010337-22> .

حسين حرجة الحساوي ومؤيد فاضل نعمة. (2021). أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الفطنة السياقية للبحوث التحليلية لعرض عينة من الكوادر الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد ، 10 (38). مأخوذ من <https://www.iasj.net/iasj/article/205527>

ديابر ، (2020). R.H R. أهمية القيادة المبتكرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة ترسام. المجلة الجزائرية لأمن الإنسان ، 5 (1) ، 633-654

عقاب حجر ، وحسين عبد الصمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة المبتكرة من وجهة نظر المعلمين في بعض مدارس بن سرور الابتدائية (أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة

علاء أحمد حراشنة ، مالك الحرافشة ، عمر محمد زرقات ، الحارث محمد أبو حسين ، أحمد الشجراوي. استراتيجيات إدارة الأزمات أثناء وباء كوفيد -19 وتأثيره على تطوير أداء الجامعات الأردنية: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية - مجلة بالارك للأثار المصرية / علم المصريات 18 (4) ، 3985-3985 . ISSN 1567-214x4007

محمود شكر محمد. (2019). دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلها لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية.

المراجع الأجنبية

Adjei, D., Innovation Leadership Management. International Journal of ICT and Management, 2013.

Al-Hiyari, 2018 "Definition of Innovation" Retrieved October 10, 2021, from the topic of the website: <https://mawdoo3.com>: <https://2u.pw/2PIPh>

Argam , 2016 (What are the most important characteristics of an ‘innovative leader?'). Retrieved October 10, 2021, from "" website: <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/408659>, <http://bit.ly/1Pqfvsj>

Biscar, & unit. (2019). Innovative leadership and its relationship to the organizational climate among the heads of departments at the Sonatrach Foundation – the city of M'sila (Doctoral dissertation, universit  mohamed khider–biskra.

Blindenbach–Driessen, F., & van den Ende, J. (2014). The locus of innovation: The effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1089–1105. <https://doi.org/10.1111/jpim.12146>

Bustinza, O. F., Vendrell–Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking The Effect Of Strategic Ambidexterity On Performance: A Cross–Country Comparison Of Mmes Developing Product–Service Innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.004>

Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). Consequences of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 465–486. <https://doi.org/10.1111/jpim.12011>

Cegarra–Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking Organizational Learning And Customer Capital Through An Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In Smes. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18(10), 1720–1735. <https://doi.org/10.1080/09585190701570882>

Choi, Y., Cui, L., Li, Y., & Tian, X. (2020). Focused and ambidextrous catch–up strategies of emerging economy multinationals. *International Business Review*, 101567.

- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Gassmann, O., Widenmayer, B., & Zeschky, M. (2012). Implementing radical innovation in the business: The role of transition modes in large firms. *R and D Management*, 42(2), 120–132. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00670.x>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Hansen, E. G., Wicki, S., & Schaltegger, S. (2019). Structural ambidexterity, transition processes, and integration trade-offs: A longitudinal study of failed exploration. *R and D Management*, 49(4), 484–508. <https://doi.org/10.1111/radm.12339>
- Huang P. (2008). Why And How To Be Ambidextrous? The Relationship Between Environmental Factors, Innovation Strategy And Organizational Capabilities. Unpublished Master Thesis, Department Of Business Management, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity. *European Journal Of Marketing*. 42(9/10), 915–926. <https://doi.org/10.1108/03090560810891073>
- Kasztelnik, K. (2021). The Observational Socio-Economic Study and Impact on the International Innovative Leadership in the United States. Available at SSRN 3853139.
- Lee, J. Y., Yang, Y. S., & Park, B. I. (2020). Interplay between dual dimensions of knowledge sharing within globalized chaebols : The moderating effects of organization size and global environmental munificence. *International Business Review*, Article 101637.

- Leonard–Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities : A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*,13, 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Liang Mei, Francesco Rentocchini & Jin Chen (2021) Antecedents of strategic ambidexterity in firms’ product innovation: External knowledge and internal information sharing, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2021.1944635
- Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does Strategic Ambidexterity Moderate Organizational Support–Sales Performance Relationship For Financial Services In Uganda?. *African Journal Of Business Management*, 11(4), 74–83. <https://doi.org/10.5897/AJBM2016.8074>
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A system approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313–
- .Porter–O’Grady, T., & Malloch, K., 2010. *Innovation leadership: creating the landscape of healthcare*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Preda, G. (2014). Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model. *Management & Marketing–Craiova*, XII (1), 67–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x>
- Peters, K., & Buijs, P. (2021). Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2881>
- Shamim, S., Zeng, J., Choksy, U. S., & Shariq, S. M. (2020). Connecting big data management capabilities with employee ambidexterity in Chinese multinational enterprises through the mediation of big data value creation at the employee level. *International Business Review*, Article 101604.

- Tagaroo, D. O. (2015). Strategic Ambidexterity In Family Firms: Exploring Linkages Between Femaleness, Strategic Alignment And Family Firm Performance. Unpublished PHD Dissertation, University Of Deusto, Bilbao, Spain.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity In Small And Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration And Exploitation In Product And Market Domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1120.0790>
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847. <https://doi.org/10.1111/jpim.12126>
- Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. Indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, Article 101652.
- Zhang, X., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Del Giudice, M. (2020). The MicroFoundations Of Strategic Ambidexterity: Chinese Cross-Border M&As, Mid-View Thinking And Integration Management. *International Business Review*, 29(6), 101710. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101710>
- Zhang, F., Wang, Y., Li, D., & Cui, V. (2017). Configurations of innovations across domains: An organizational ambidexterity view. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 821–841. <https://doi.org/10.1111/jpim.12362>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739–769. <https://doi.org/10.1111/joms.12311>
- Zhou, L., Xu, S. R., Xu, H., & Barnes, B. R. (2020). Unleashing the dynamics of product-market ambidexterity in the pursuit of international opportunities: Insights from emerging market firms. *International Business Review*, Article 101614.