



**تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي  
(دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى)**

أحمد محمد عفيفي شلبي<sup>١</sup>، عادل محمد محمد عبد الرحمن<sup>٢</sup>، صبرى منصور إبراهيم شاهين<sup>١</sup>

١- معاهد المدينة العليا

٢- أكاديمية السادات للعلوم الادارية - فرع أسيوط

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة تقييم إلى مدى تتأثر البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي ج. م. ع وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٨٥ عينة من العاملين في البنوك محل الدراسة بالقاهرة الكبرى, وقد أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وبعد جمع وتحليل البيانات بالاساليب الاحصائية المناسبة ببرنامج (SPSS16,26). أظهرت الدراسة أن يوجد ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وأبعادها(التأثير المثالي, التحفيز الالهامي, الاستثارة الفكرية, الاعتبارية الفردية (الشخصية)) وقدرات البراعة التنظيمية.

**الكلمات الدالة :** القيادة التحويلية, البراعة التنظيمية, الانماط القيادية, التأثير المثالي, القدرات الاستكشافية

**Abstract**

This study aims to assess the extent to which organizational ingenuity is affected by the transformational leadership style in the banking sector c. M. The sample of the study consisted of 385 sample of workers in the banks under study in Greater Cairo. The study used the descriptive analytical method, and after collecting and analyzing data using the appropriate statistical methods in the program (SPSS16,26). The study showed that there is a positive correlation between the transformational leadership style and its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual conceptual (personal)) and organizational dexterity abilities

**Key words :** Transformational Leadership, Organizational Ambidexterity, Leadership Patterns, Idealized Influence, Exploration

**المقدمة**

تهتم المنظمات بتطبيق المفاهيم الحديثة لإحداث نوع من التطوير والتغيير المستمر بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة عن طريق كل ما يتعلق بالعنصر البشرى، حيث يعتبر العنصر البشرى من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية، والبراع التنظيمية بقدراتها

الإستكشافية التكيفية وقدرتها الإستغلالية التوليدية للمحافظة على الإستمرارية والتوسع بهدف ترشيد هذا الإداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (Aharony,2012) [1].

ولأن القيادة هي عملية تأثر شخصي على مجموعة معينة في موقف معين توجيهاً لسلوكهم نحو إنجاز هدف معين (عبد الهادي, ٢٠٠١) [٢] وتعتبر ظاهرة معقدة، فمعظم سمات الفرد الشخصية، وأنماط تميزه في علاقاته المتبادلة مع غيره، ومدى استخدام العمليات التنظيمية، وبراعة في معالجة الأمور السياسية للتعامل مع الجماعات التابعة، كل ذلك يدخل بدرجة متفاوتة في كل أدوار القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزمي/ الحافز الإلهامي/ الاعتبار الفردي/الإثارة الفكرية) لتهيئة العاملين نحو التطوير التنظيمي من خلال تطوير قدرات البراعة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات المستمرة للبيئة المحيطة بها لضمان البقاء والإستمرارية وخلق فرص تنافسية حيث يتطلب جهود ومبادرات إحداث التغيير والتطوير في المنظمة الى ضرورة توظيف وإستغلال قيادتها الحالية وبناء قيادات مستقبلية على أفضل وجه.

## ٢ الاطار النظرى للدراسة:

### ١/٢ نمط القيادة التحويلية:

عرفها (باس وريجيو, ٢٠٠٦) بأنها العمل على ارتفاع توقعات الاداء تجاه أعضاء الفريق وجعلهم يتجاوزون مسؤولياتهم الوظيفية. وعرفها (Northouse, 2013) بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والتابعين والتي تزيد الدافعية والأخلاقية بينهما نحو رؤية محددة تصاب في المصالحة العامة. [٣] وعرفها (عبد المولى, ٢٠١٥) "بأنها هي العملية التغييرية الغيرية التي يديرها قائد المنظمة نحو تحقيق رؤية أصيلة". بمعنى أنها عملية تغيير من نظام حالى إلى آخر عن طريق التابعين بجعلهم ينخرطون فى خدمة المصلحة العليا عن طريق قائد محرك لهذه العملية من أجل تحقيق الرؤيا التي وضعها للمنظمة بمشاركة الجميع. ٤

### ٢/٢ أبعاد القيادة التحويلية:

فقد حددها (باس وأفوليو ١٩٩٠) بأربعة ابعاد وهم: (الجادبية الكاريزمية, الحافز الإلهامي, الإستثارة الفكرية, الاعتبارية الفردية).

### ١/٢/٢ التأثير المثالى (الكاريزمي):

يرى (Marshall, 2011) أن الكاريزما أو الجاذبية هي القدرة على التأثير فى الآخرين لإلهامهم الرغبة فى الإستمرارية وتوقع النجاح ولتصبح جزءا من شيء أكبر من الذات وهي قد تشير إلى نوعية الأصالة والشفافية والثقة التي توجه الآخرين لك لتبادل الرؤية والرغبة في العمل من أجل تحقيق الهدف, وإن القادة الكاريزميين هم أسس في الالتزام بالقيم الأخلاقية وغالباً ما يظهرون في أوقات الأزمات وفيها تبرز صفاتهم الشخصية التي يوجهون من خلالها التابعين إلى اعتقادها ومتابعتها أيضاً. ٥ ويرى (Avolio&Bass, 1999) أنه هو المدى الذى يتمتع به القائد بالثقة والاعجاب والاحترام والتقدير من جانب التابعين, حيث يكون القائد القدوة لتابعة في السلوك. ٦ ويرى الباحث أن التأثير المثالى (الكاريزمي): يتمثل فى القائد الذى يمتاز بالسلوك الاخلاقي والادبى والتواضع والاحترافية المهنية, ولديه القدرة على الاقتناع والثقة بالنفس والمثابرة والاصرار, ويحظى بالاحترام والاعجاب

١ -Aharony , Noa ( 2012) " twitter use By three political leaders : An exploratory Analsis " online information review , VOL 36 Iss 4 .

٢- عبد الهادي, احمد (٢٠٠١). "الإدارة الاسس والمبادئ العلمية", كلية التجارة, جامعة بنها, ص ٣٤٥.

3 -Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications,p186.

٤- عبدالمولى, عصام عبد اللطيف(٢٠١٥), "نظرية القيادة النبوية التحويلية" رسالة ماجستير - كلية إدارة الأعمال - جامعة الشرق الاوسط , ص٣٨.

5- Marshall, Elaine. (2011). Transformational leadership in nursing. 1ed, Springer Publishing Company, Incorporated p4-5.

6 - Avolio, Bruce J and Bass, Bernard M, 1999, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, VoL(72)f pp.441-462.

والثقة والولاء والاخلاص لأفكاره ورؤيا من قبل مرؤوسية ويتحمل المسؤولية وغالبًا ما يظهر في وقت الازمات ويبعث بالطمأنينة.

#### ٢/٢/٢ التحفيز الإلهامي:

يرها (Woods, 2003) بأنها إثارة المشاعر والعواطف لدى التابعين للعمل والحركة، وانها التحفيز الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه.

وتشمل الاساليب التحفيزية عند (Avolio,1994) عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وأيضًا وسيلة للتعلم والإصغاء للتابعين، والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقًا لتحفيز وإلهام التابعين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز التابعين لانه يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.<sup>١</sup>

#### ٣/٢/٢ الاستثارة الفكرية:

هي قدرة القائد على إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء الذى يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم فى احاسيسهم ومشاعرهم لتحفيزهم على ايجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan,1998). "وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (درويش، 2009، 107)"<sup>2</sup>

#### ٤/٢/٢ الاعتبارية الفردية (الشخصية):

يراهها (Bass, 1994) بأنها اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها (Avolio,etal, 1991)اهتمام القائد بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، و يركز القائد التحويلي أيضاً على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.(الغزالي، 2012، ٣).

#### ٣/٢ أهداف القيادة التحويلية:

##### يجب ان تعمل القيادة التحويلية على:

- ١ تطوير أداء التابعين، والتحسين لمهارتهم بصفة مستمرة، وبت روح العمل الجماعى التعاونى، وتدعيم التطلعات الثقافية لهم لتخليهم عن معتقداتهم السلبية، ووضع معايير موضوعية لقياس الاداء.
  - ٢ جعل التابعين يبدعون ويبتكرون لايجاد حلول للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط فى نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة.
  - ٣ مشاركة التابعين فى وضع الرؤية والرسالة والاهداف المستقبلية للمنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية ويزيلون العقبات ويعددون البدائل والحلول لإنجاز الاهداف التنظيمية.
  - ٤ جعل التابعين بالمنظمة فريقاً واحداً، يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وترسيخ مناخاً تعاونى بينهم يحث على الابداع والتميز.
  - ٥ وضع مهام ووجبات مفصلة للتابعين، وإشراكهم فى صناعة القرارات التنظيمية
  - ٦ السعى لاشباع حاجات ورغبات التابعين والاستجابة لحاجات المجتمع المحلى دائمة التغيير.<sup>٤</sup>
- ٤/٢ مفهوم البراعة التنظيمية:

١ - محمد، أمحمدي، مبارك، بسود، (٢٠٢٠). " دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية " Doctoral

dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار، ص ١٠).

2 - محمد، أمحمدي، مبارك، بسود، (٢٠٢٠). مرجع سبق ذكره، ص ١١.

٣ - الغزالي، (٢٠١٢). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار فى شركات التأمين الاردنية " رسالة ماجستير-كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط، ص ٢٩.

٤ - حمدان، عوض الله حمدان الصديق (٢٠٢٠). "دور القيادة التحويلية فى تفعيل الشراكة المجتمعية" رسالة دكتوراة - كلية العلوم الإدارية - جامعة أفريقيا العالمية- الخرطوم، ص ٩٢، ٩٣.

عرف (Lubatkin et al., 2006) البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة ، واستكشاف الفرص الجديدة" نقلاً عن (Popadic, 2015).<sup>1</sup> وقالت (مروء، ٢٠٢٠) بأنها القدرة على الموائمة بين الأنشطة الاستغلالية المثلى للموارد الحالية والأنشطة الاستكشافية التي تستهدف البحث عن فرص جديدة.<sup>٢</sup> ويعرفها (عويس، 2015) بأنها "قدرة المنظمة على الإستغلال للأنشطة الحالية في المجالات القائمة، والإستكشاف لأنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق أيضاً بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".<sup>٣</sup>

ويرى الباحث من خلال الأدبيات والاراء أن البرعة التنظيمية هي إمتلاك المنظمة للقدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية والتوازن بينهما في وقت واحد بجميع أنشطتها ومجالاتها ووحداتها وموامة مواردها، للاستفادة القصوى من القدرات الحالية والبحث والتنقيب عن قدرات أخرى للموازنة بين الحاضر والمستقبل وتلبية المتغيرات البيئية بما يحقق التوسع والانتشار والتنافسية والاستمرارية لها، وذلك بقيام القيادة العليا بتسهيل وتيسر وبناء هيكل وسياق تنظيمي فعال.

٥/٢ أبعاد البراعة التنظيمية:

١/٥/٢ القدرات الاستكشافية:

يرى (إيهاب، ٢٠٢١) بأنه القدرة على الابتكار والتجريب والتغير الجذري، وإستحداث عمليات وأنشطة ومنتجات وخدمات جديدة.<sup>٤</sup> كما يرى (الجبوري، ٢٠١٠) أن القدرات الاستكشافية تتعلق بالاختلاف والمخاطرة والمرونة، وجوهرها التنقيب والتجريب بالدائل الجديدة لتحقيق نجاحات أكثر وتقليل الخسائر، والاستعداد للتكيف مع معرفة جديدة ومتميزة وهي خطوة لتخطى حدود المعرفة الحالية بالبحث عن كل ما هو جديد ويفترض بالمنظمة أن تمتلك موارد وتكنولوجيا تساعدها على ذلك.<sup>٥</sup>

٢/٥/٢ القدرات الاستغلالية:

القدرات الاستغلالية تتعلق بتعميق خبرة المنظمة ، من خلال تحسين الجودة والعمليات ، وتوفير التكلفة والوقت ، والمعرفة الحالية ، وكذلك من خلال تحسين وتطوير السلع والخدمات الحالية بهدف الحفاظ على الحصة الحالية في السوق ، من خلال تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحسين القدرات الاستغلالية ، حيث أن تكلفة الاستغلال غالباً ما تكون أقل من تكلفة الاستكشاف (Popadic & Cerne, 2016). نظراً لأن المنظمات تسعى إلى إطالة دورة حياة منتجاتها لأطول فترة ممكنة ، فإن هذا مؤشر على أداء العلامة التجارية الذي يمثل استثمارات المنظمة المستمرة للتميز ، كما يقلل من مخاطر تقليد المنتج من قبل المنافسين ، والاستحواذ على حصة المنظمة بالسوق. (Broekhuizen, et al., 2017). عند استخدام استراتيجيات الاستغلال ، تهدف المنظمة إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية من خلال استغلال الفرص الحالية مثل التقنيات والمهارات الحالية

1 -Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015) , " Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance " , Research Papers , Vol.(48) , No. (2)p(113).

٢ - جمعه عبد الغني بسيوني، م & مروء. (٢٠٢٠). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية (19)، العدد ١٩ الجزء الأول، ٧١٠-٧٥٤.

٣ - عويس ، ممدوح زكي أحمد ، (٢٠١٥)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٥٥)، العدد (٢)، ص ٢٤٧.

٤- حامد، ع.، عادل، خليل، حسن، عابد & إيهاب. (٢٠٢١). توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني-العدد الأول-الجزء الثالث- يناير، ص ٣٥٣.

٥ - حيدر جاسم عبيد الجبوري. (٢٠١٠). (اثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية)) دراسة استطلاعية لأراء عنة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق 112-134، JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS, 1(4), ص ١٢٣.

لتحقيق تحسن تدريجي في المنتجات والخدمات الحالية (Hong, et al., 2018)، أيضاً كزيادة الكفاءة على المدى القصير، وتحسين الدخل الحالي للمؤسسة (Li et al., 2010).<sup>1</sup>

#### ٦/٢ متطلبات إدارة البراعة:

تتطلب إدارة البراعة الى التنسيق بين القدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية ودمج الانشطة نحو هدف محدد مع معالجة وترابط المعلومات الكافية في بيئة العمل لتحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية لتلائم مع المتغيرات والمستحدثات البيئية.

ويمكن توضيح أوجه إدارة البراعة التنظيمية من خلال إمتلاك القدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية للمنظمة بالشكل التالي:<sup>٢</sup>

م	أوجه البراعة من حيث:	القدرات الاستغلالية	القدرات الاستكشافية
١	التعريفات	هى السعى الى تحقق حاجات العملاء الحاليين والاسواق الموجودة.	هى السعى الى مواكبة التطوير وجلب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة.
٢	الاهتمام	تهتم برفع الانتاجية وزيادة جودة والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الحالية.	تهتم بالتنقيب والبحث والتطوير والمرونة والتجارب العلمية والمخاطرة وتوقع الحاجات المستقبلية لتقديم منتجات وخدمات جديدة.
٣	الاعتماد	تعتمد على تحسين التصاميم والعمليات والانشطة والأسواق وقنوات التوزيع الحالية.	تعتمد على التصاميم، والمداخل، والعمليات والتكنولوجيا الحديثة والأسواق جديدة وقنوات التوزيع الجديدة.
٤	المعرفة	تبني على توسيع المعرفة والمهارات والخبرات الحالية (استثمار المعرفة الحالية).	تطلب معرفة ومهارات جديدة تواكب التطور والتحديث وتكتسب من المعرفة الحالية (استكشاف معارف أخرى).
٥	قادرة	تطوير المنتجات وتلبية الاحتياجات والاسواق الحالية.	تطوير النشاطات وابتكار منتجات وخدمات جديدة لتلبية الاحتياجات المستقبلية والاسواق المتقلبة.
٦	الضروره	أن تكون المنظمة قادرة على إدارة المنتجات والخدمات الحالية في الأسواق الناضجة الحالية	أن تكون المنظمة لديها القدرة على استكشاف منتجات وخدمات جديدة.
٧	التركيز	تحسن العمليات وتحقيق الكفاءة لتحسن المنتجات والخدمات الحالية.	المنتجات والخدمات الجديدة وأساليب العمل الجديدة وزيادة مساحة السوق المستقبلية.
٨	الهدف	استثمار الفرص الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الامد القريب (استغلال الفرص الحالية).	استكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الامد البعيد طويلة الامد (رؤى مستقبلية).

شكل (٤/٣)

نموذج يوضح متطلبات البراعة التنظيمية

<sup>1</sup> - Alshaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6)p85.

<sup>٢</sup> - أ. م. د جواد محسن راضي، الباحثة & زهراء نعيم قاسم. (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية. *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, 7(25), 105-139.

### ٣ مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية الإستمرارية والتوسع للمنظمات ولما تواجهه اليوم من تحديات وتهديدات, ولما يواجهها الأفراد داخل المنظمات من تحديات متعددة ومصادر هذه التهديدات كثيرة , فمنها ما يتعلق بالبيئة المضطربة وتزايد المنافسة, وتغير طلبات العملاء, تعتبر البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تزداد أهميتها ببعديها فى عالم سريع التغير تحكمة منافسات رهيبه .

من خلال العرض السابق والدراسة الاستطلاعية نجد أن مشكلة البحث تتمثل فى الأتى :

- ١- ما هى قدرات البراعة التنظيمية التي ترغب البنوك إحداثها من خلال أبعاد نمط القيادة التحويلية؟
- ٢- ما هى طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال؟ ويتفرع من هذه التساؤلات التالية:

- ١-٢ ما هى طبيعة العلاقة بين نمط التأثير المثالى وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال؟
- ٢-٢ ما هى طبيعة العلاقة بين نمط الاستثارة الفكرية وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال؟
- ٢-٣ ما هى طبيعة العلاقة بين نمط الدافع الألهامى وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال؟
- ٢-٤ ما هى طبيعة العلاقة بين الاعتبارات الفردية وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال؟

### ٤ أهمية الدراسة :

تتبلور أهمية الدراسة فيما يلى :

- أن موضوع القيادة التحويلية وقدرات البراعة التنظيمية من الموضوعات التي لاتزال حديثة ومتجددة الأهمية بسبب كثرة المتغيرات التي تحيط بمؤسسات الأعمال، وسرعة معدلات التغيير، ولذلك فأن الموضوع مازال بحاجة إلى إضافة أعداد متزايدة من البحوث والدراسات التي تثرى المكتبة العربية وتعمق إسهاماتها فى تكوين الفكر الإدارى الحديث.

### ٥ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- توضيح أهمية موضوع القيادة التحويلية، وقدرات البراعة التنظيمية فى البنوك محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية المتبع وقدرات البراعة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة.
- التعرف على درجة أهتمام المسؤولين بعمليات قدرات البراعة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها على البراعة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة.

### ٦ متغيرات الدراسة:

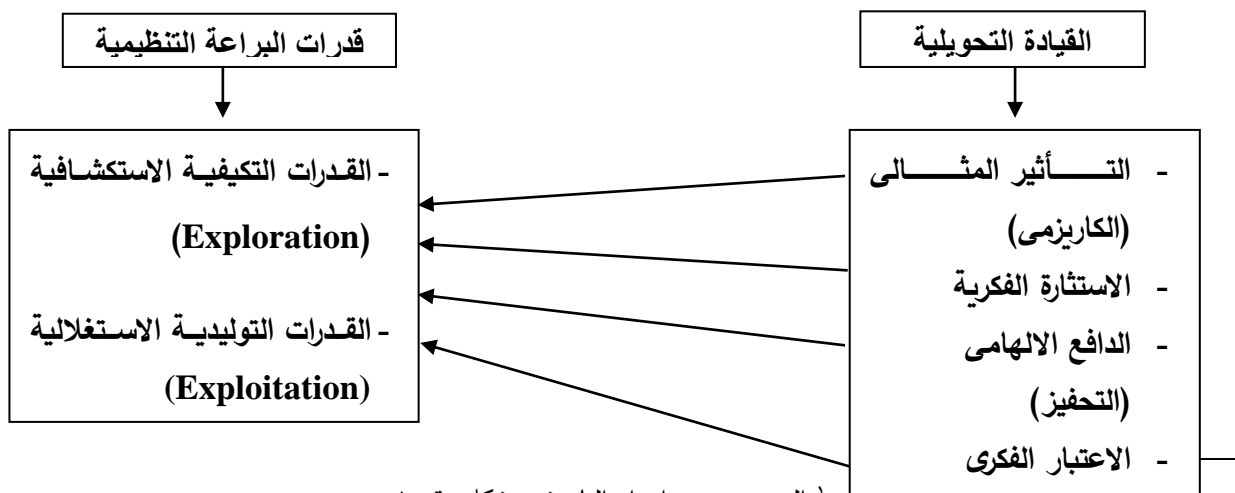
فى ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية ومشكلة الدراسة، يمكن تحديد المتغيرات المستخدمة فى الدراسة كما يوضحها الشكل التالي<sup>[١]</sup>:

(متغيرات الدراسة)

المتغيرات المستقلة  
Independent Variables

المتغير التابع

Dependent Variable



<sup>١</sup> المصدر: من إعداد الباحث . شكل رقم ١

#### ٧ فرضيات الدراسة :

في ضوء ماسبق عرضه لطبيعة الم  
شكلة والدراسات السابقة ومتغيرات

الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لقدرات البراعة التنظيمية التي ترغب البنوك إحداثها من خلال نمط القيادة التحويلية عند مستوى معنوية (0.05).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزمي)، الاستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفكري) وقدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية (0.05).
- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية (0.05).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز الالهامي على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية (0.05).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية (0.05).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاعتبارية الفكرية على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية (0.05).

#### ٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تصميم نموذج لاكرت الخماسي وتوزيعة وتم جمع وتحليل ووصف البيانات إحصائياً من خلال التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الوصفية كالوسط الحسابي ومعامل الاختلاف وقياس مقدار الاعتمادية من خلال مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد تم أيضاً استخدام إختبار كولمجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للتوزيع الطبيعي، وتم استخدام تحليل معامل الارتباط (Spearman's rho) لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة النوعية، وقد تم إختبار الفروض لتقرير وجود ميل أو عدم وجود ميل نحو إتجاه معين في البيانات مما يجعلها أكثر دقة.

معامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع

			قدرات البراعة التنظيمية	التأثير المثالي	التحفيز الالهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الشخصية	القيادة التحويلية
Spearman's rho	قدرات البراعة التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.115*	.108*	.152**	.206**	.245**
		Sig. (2-tailed)	.	.025	.034	.003	.000	.000
		N	385	385	385	385	385	4.E2
	التأثير المثالي	Correlation Coefficient	.115*	1.000	.173**	.096	.079	.572**
		Sig. (2-tailed)	.025	.	.001	.061	.121	.000
		N	385	385	385	385	385	4.E2

التحفيز الالهامي	Correlation Coefficient	.108*	.173**	1.000	.096	.213**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.034	.001	.	.059	.000	.000
	N	385	385	385	385	385	4.E2
الاستثارة الفكرية	Correlation Coefficient	.152**	.096	.096	1.000	.212**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.003	.061	.059	.	.000	.000
	N	385	385	385	385	385	4.E2
الاعتبارية الشخصية	Correlation Coefficient	.206**	.079	.213**	.212**	1.000	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.121	.000	.000	.	.000
	N	385	385	385	385	385	4.E2
القيادة التحويلية	Correlation Coefficient	.245**	.572**	.610**	.497**	.657**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	385	385	385	385	385	4.E2

#### ٩ النتائج والتوصيات:

وباختبار صحة فرضيات الدراسة استنتج الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات البراعة التنظيمية التي ترغب البنوك إحداثها من خلال نمط القيادة التحويلية. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على قدرات البراعة التنظيمية داخل بنوك قطاع الاعمال عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

#### كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بتنمية القيادات الادارية ورفع قدراتهم التحويلية عن طريق دورات التدريب وحضور المؤتمرات العلمية لتطوير أدائهم مما يضمن للبنك التوسع والاستمرارية.
- تفعيل دور القيادة في تعزيز وتفعيل البراعة التنظيمية لدى العاملين, حيث القيام بتسهيل وتيسير العمليات الداخلية لفرق الادارة.
- تعزيز مفهوم العمل الجماعي و تشجيع التابعين وتقديم الدعم لهم والمعرفة والعمل بتحفزهم لتجاوز مصالحتهم الفردية ورفع وروحهم المعنوية, وصولاً بهم إلى تحقيق أداء يفوق المتوقع من منهم.
- ربط مفاهيم الاستغلال والاستكشاف بأحتياجات العميل الداخلي والخارجي لتوحيد الرؤية والاهداف التنظيمية.

المراجع:



- الغزالي, (٢٠١٢). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية" رسالة ماجستير- كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط, ص٢٩.
- جمعه عبد الغني بسيوني, م & ,مروره. (٢٠٢٠). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية(19, العدد ١٩ الجزء الأول), ٧١٠-٧٥٤.
- جواد محسن راضي,الباحثة&زهراء نعيم قاسم,(٢٠١٨).التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية. *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, 7(25), 105-139.
- حامد,ع, عادل, خليل, حسن, عابد & ,إيهاب. (٢٠٢١). توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, المجلد الثاني-العدد الأول-الجزء الثالث-يناير), ص٣٥٣.
- حمدان,عوض الله حمدان الصديق(٢٠٢٠). "دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية" رسالة دكتوراة – كلية العلوم الإدارية – جامعة أفريقيا العالمية- الخرطوم , ص٩٣,٩٢.
- حيدر جاسم عبيد الجبوري. (٢٠١٠). ((اثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية)) دراسة استطلاعية لأراء عنة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, 1(4), 112-134 ص١٢٣.
- عبد الهادي, احمد (٢٠٠١). "الادارة الاسس والمبادئ العلمية", كلية التجارة, جامعة بنها, ص٣٤٥.
- عبدالمولى, عصام عبد اللطيف(٢٠١٥), "نظرية القيادة النبوية التحويلية" رسالة ماجستير – كلية إدارة الأعمال – جامعة الشرق الاوسط, ص٣٨.
- عويس ، ممدوح زكي أحمد ، (٢٠١٥)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة ، المجلد(٥٥), العدد(٢), ص٢٤٧.
- محمد,أحمد,مبارك, بسود,(٢٠٢٠). " دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية " Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار,ص١٠).
- محمد,أحمد,مبارك, بسود,(٢٠٢٠). مرجع سبق ذكره , ص١١.
- Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications,p186.
- Aharony , Noa ( 2012) “twitter use By three political leaders : An exploratory Analsis “ online information review , VOL 36 Iss 4 .
- Marshall, Elaine. (2011). Transformational leadership in nursing. 1ed, Springer Publishing Company, Incorporated p4-5.
- Avolio, Bruce J and Bass, Bernard M, 1999, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, VoL(72)f pp.441-462.
- Popadic M., Cerne M. &Milohnic I., (2015) ," Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance " , *Research Papers* , Vol.(48) , No. (2)p(113).
- Alshaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks.*Modern Applied Science*, 14(6)p85.