

**أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية  
بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية**

أ.م.د/ لمياء السعيد السلنتي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة دمياط

أ.د/ نظير ريساف محمد  
أستاذ إدارة الأعمال الشحات  
كلية التجارة- جامعة المنصورة

رضوه محمد عزيز الزهار  
المعيدة بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة دمياط



## المخلص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحولية و البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، كما أنها تسعى إلى التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحولية ( التأثير المثالي ، الدافعية الملهمة ، التحفيز الفكري ، و الاعتبار الشخصية ) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال و الاستكشاف).

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحولية وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود أثر ايجابي لبعء التحفيز الفكري على بعد الاستغلال وتوصلت إلى عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التحولية بشكل مستقل على بعد الاستكشاف.

## Abstract:

This study investigates the relationship between transformational leadership and organizational ambidexterity for a sample of commercial banks in Arab Republic of Egypt. In addition, the study aims to investigate whether or not the dimensions of transformational leadership could affect the dimensions of organizational ambidexterity (exploitation and exploration).

The analyses in the study have revealed that, a significant association exists between the dimensions of transformational leadership and the dimensions of organizational ambidexterity. In addition, transformational leadership -in general- is found to have a significant effect on organizational ambidexterity , it is observed that intellectual stimulation dimension has a positive impact on exploitation dimension, Finally, each dimension of transformational leadership has no significant impact on Exploration dimension.

## أولاً: المقدمة:

إن التقدم السريع في التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج وعولمة الأسواق والبيئة التنافسية المتغيرة وزيادة عدد المنافسين، أدت كل هذه التغيرات إلى أنه يجب على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها ليس فقط للتأكد من أنها تفعل كل ما في وسعها لتدعيم ميزانيتها العمومية، ولكن يجب أن تتأكد أيضاً أنها على علم بفرص النمو المحتملة. ولتحقيق ذلك تعاني المنظمات دائماً من صراع مستمر بين التحرك للأمام من خلال أفكار جديدة أو الاحتفاظ بالأساليب والطرق المجربة والتقليدية ولتحقيق التوازن بين هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) (Fiset,2009,p.12)، حيث أن تحقيق النجاح والبقاء

في الأجل الطويل يتطلب أن تكون الشركة بارعة، بمعنى قدرة الشركة على استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل: الابتكار والفعالية والاستكشاف والاستغلال (Nemanich&Vera,2009,p.19)

وتعتبر القيادة التحويلية هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Jansen et al ,2008 ,p.989; Nemanich&Vera, 2009,p.20).

## ثانياً: الإطار النظري:

### أ- مفهوم القيادة التحويلية:

يرى Bass عام ١٩٨٥ أن القيادة التحويلية سلوكيات قيادية تستهدف تحفيز واستثارة العاملين لتحقيق أداء يفوق التوقعات عن طريق تحويل المعتقدات و القيم والاتجاهات من القائد للمرؤوسين (Rafferty&Griffin,2004,p.330)

### أبعاد القيادة التحويلية:

#### ١- التأثير المثالي Idealized Influence:

يشير إلى المدى الذي يتمتع به القائد بالثقة والإعجاب والاحترام من جانب المرؤوسين، حيث يمثل القائد قدوة للسلوك الأخلاقي لتابعيه (Avolio&Bass,1999,p444)

#### ٢- الدافعية الملهمة: Inspirational Motivation

تشير الدافعية الملهمة إلى الدرجة التي يلهم أو يؤثر فيها القائد في تابعيه من خلال وضع أهداف قابلة للتحدى وتحفيز التابعيين للوصول لتلك الأهداف (Harms& Credé,2010,p.6)

### ٣- التحفيز الفكري: Intellectual Stimulation

يشير التحفيز الفكري إلى الدرجة التي يستطيع من خلالها القائد تحفيز المرؤوسين لكي يكونوا مبتكرين ومبدعين وقادرين على التفكير بشكل خلاق، وتحمل المخاطرة، وحل المشكلات بطرق جديدة مبتكرة (Harms & Credé, 2010, p.6).

### ٤- الاعتبارات الشخصية: Individualized Consideration

تشير الاعتبارات الشخصية إلى الدرجة التي يهتم من خلالها القائد بمخاوف واحتياجات كل مرؤوس (Hinkin & Tracey, 1999, 106).

### ب- البراعة التنظيمية:

لقد تناول العديد من الباحثين البراعة التنظيمية بأنها " قدره المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة في نفس الوقت" (He & Wong, 2004, P.481; Jansen et al, 2005, p.351; Menguc & Auh, 2008, p.455).

### أبعاد البراعة التنظيمية:

وتم تحديد بُعدين لقياس البراعة التنظيمية ، وتتمثل في (He & Wong, 2004, p.483):

#### ١- الاستغلال Exploitation:

يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات الحالية.

#### ٢- الاستكشاف Exploration:

يشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة و عملاء جدد ودخول أسواق جديدة , من خلال تغير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

توجد العديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بكل من موضوع القيادة التحويلية، وموضوع البراعة التنظيمية . ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل مجموعة من المجموعات السابقة:

أولاً الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

ركزت دراسة (Barling et al.,2000) على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي وتوصلت إلى وجود ارتباط ايجابي بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي ، استئارة الدافعية، ومراعاة الاعتبارات الشخصية) والذكاء العاطفي، في حين تناولت دراسة (Avolio et al.,2004) الدور الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وكذلك توسط التمكين النفسي هذه العلاقة. واستهدفت دراسة (Menguc et al.,2007) معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من (التوجه بالسوق ،الكفاءة والفعالية ،استراتيجية تخفيض التكلفة ،تميز التسويق ،وتمييز الابتكار) وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وكل من التوجه بالسوق ،الكفاءة ،والفعالية .وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واستراتيجية تمييز التسويق وتخفيض التكاليف. بينما لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجية تمييز الابتكار، في حين استهدفت دراسة (Tims et al. ,2011) معرفة أثر القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي للعاملين ،واستكشاف الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والتفاؤل على هذه العلاقة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي للعاملين ،وتوسط التفاؤل هذه العلاقة. بينما لا يوجد أثر وسيط

للكفاءة الذاتية على العلاقة. وأكدت دراسة (Shuck & Herd, 2012) هذه النتائج حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي.

في حين تناولت دراسة (Smith, 2012) العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط والاحترق الوظيفي وكذلك استكشاف الدور الوسيط لخصائص العمل (عبء العمل، الرقابة، المكافأة، العدالة، والقيم) على هذه العلاقة. وتوصلت هذه الدراسة إلى ارتباط القيادة التحويلية بعلاقة إيجابية مع الارتباط الوظيفي، وتوسط المكافأة هذه العلاقة. وكذلك وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والاحترق الوظيفي، ووجود دور وسيط لكل من (عبء العمل و المكافأة) على هذه العلاقة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

اتفقت معظم الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية على وجود علاقة إيجابية بين البراعة والأداء حيث توصلت دراسة (Lubatkin et al., 2006; Heavey, 2009; Chandrasekaran et al., 2012) إلى ارتباط التوجه بالبراعة بعلاقة إيجابية مع أداء الشركة وارتفاع معدل الأداء مع ارتفاع درجة الاستكشاف والاستغلال. أيضاً، توصلت دراسة (Han et al., 2001) إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين البراعة التنظيمية والأداء خصوصاً في الشركات الموجهة بالتكنولوجيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن المستويات المرتفعة من التكنولوجيا بالشركة تشجع البراعة التنظيمية عن المستويات المنخفضة. في حين استهدفت دراسة (He & Wong, 2004) معرفة أثر التوازن بين بعدي البراعة التنظيمية (استغلال الموارد، الاستكشاف) على أداء الشركات ومعدل نمو المبيعات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الشركات حيث يرتبط التوازن بين الاستغلال والاستكشاف إيجابياً بمعدل نمو المبيعات، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم التوازن بين استغلال الموارد واستكشافها يؤثر سلباً على معدل نمو المبيعات، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على الابتكار.

وركزت دراسة (Menguc & Auh, 2008) على استكشاف الأثر الوسيط للتوجه بالسوق على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة وذلك بالتطبيق على الشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية أو ريادية وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه بالسوق يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية . بينما يرتبط بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية. وكذلك توصلت إلى توسط التوجه بالسوق العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية. بينما تناولت دراسة (Chu et al., 2011) معرفة الدور الوسيط للتوجه بالسوق من حيث (التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين والتنسيق بين الوظائف) على العلاقة بين تفاعل الاستغلال والاستكشاف وأداء المنتجات الجديدة في السوق وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لكل من الاستغلال والاستكشاف على أداء المنتجات الجديدة وكذلك توصلت إلى توسط كلا من التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين العلاقة الايجابية بين الاستغلال والاستكشاف و أداء المنتجات الجديدة .

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

استهدفت دراسة (Jansen et al., 2008) معرفة أثر خصائص فريق الإدارة العليا والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، التكامل الاجتماعي، المكافآت الطارئة) على البراعة التنظيمية، وكذلك اختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية على العلاقة بين خصائص الإدارة العليا والبراعة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية تربط بين كل من (الرؤية المشتركة والمكافآت الطارئة) والبراعة التنظيمية، كذلك توصلت الدراسة إلى توسط القيادة التحويلية العلاقة الايجابية بين التكامل الاجتماعي والبراعة التنظيمية حيث تزداد قوة العلاقة بارتفاع مستوى القيادة التحويلية، كما توصلت إلى توسط القيادة التحويلية العلاقة العكسية بين المكافآت الطارئة والبراعة التنظيمية؛ ففي حالة ارتفاع مستوى القيادة التحويلية و المكافآت الطارئة تنخفض البراعة التنظيمية بينما يرتفع مستوى البراعة في حالة انخفاض المكافآت الطارئة .



في حين استهدفت دراسة (Jansen et al.,2009) معرفة العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) وكذلك استكشاف الدور الوسيط للتغير في البيئة على العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد البراعة من جانب والعلاقة بين القيادة التبادلية وأبعاد البراعة التنظيمية من جانب آخر، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين القيادة التحويلية والاستكشاف، ووجود علاقة عكسية تربط بين القيادة التحويلية والاستغلال في حالة ارتفاع درجة التغير في البيئة، وكذلك توصلت إلى توسط التغير في البيئة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغلال. كما توصلت الدراسة لوجود علاقة عكسية تربط بين القيادة التبادلية والاستكشاف وتوسط التغير في البيئة هذه العلاقة، في حين ترتبط القيادة التبادلية بعلاقة إيجابية مع الاستغلال.

كما استهدفت دراسة (Nemanich&Vera,2009) التعرف على أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية وكذلك أثر التعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة يمكن للباحثة إيداء الملاحظات التالية:

١. هناك ندرة في الدراسات العربية في مجال البراعة التنظيمية - على حد علم الباحثة - مقارنة بالدراسات الأجنبية.
٢. هناك ندرة في الدراسات المختلفة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية وذلك في حدود علم الباحثة.
٣. تناولت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية على أنها تتضمن أربعة أبعاد هي (التحفيز الفكري، الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، والاعتبارات الشخصية) وهذا ما ستعتمد عليه الباحثة في قياس القيادة التحويلية.

٤. تناولت العديد من الدراسات متغيرات البراعة التنظيمية على أنها تتضمن عنصرين وهما الاستكشاف والاستغلال (Menguc, 2008; Jansen et al., 2004; He & Wong, 2004) وهذا ما ستعتمد عليه الباحثة في قياس البراعة التنظيمية، لذا تسعى الباحثة للتعرف على أثر القيادة التحولية على البراعة التنظيمية في البيئة المصرية.

رابعاً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من العاملين بفرع البنوك العامة والخاصة (باستثناء الإدارة العليا والعاملين في الخدمات المعاونة). وتوصلت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من الظواهر والمتمثلة في:

١. عدم قيام المدير بدور المثل الأعلى والقدوة للعاملين .
٢. عدم اهتمام المدير بمصلحة العاملين والاهتمام بمصلحته الشخصية على حساب مصلحة العاملين.
٣. عدم وجود وقت كاف لدي المدير لتعليم وتدريب العاملين بل يعتمد في تدريب العاملين على الدورات التدريبية التي يقوم بها البنك.
٤. عدم مراعاة المدير لاحتياجات وتطلعات كل فرد داخل المجموعة، وعدم مراعاة الاعتبارات الشخصية للعاملين.
٥. اهتمام كل من البنوك العامة والخاصة بتقديم خدمات جديدة ومتطورة لعملائها الحاليين وإشباع احتياجاتهم باستمرار للحفاظ عليهم.
٦. ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء.

٧. أشار بعض العاملين أنه بالرغم من تقديم بعض المقترحات للمسؤولين، إلا أنه لا يوجد اهتمام من جانب المديرين للاستماع إلى هذه المقترحات أو تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

في ضوء كل من الإطار النظري والدراسات السابقة، يتضح لنا أن الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية و البراعة التنظيمية لم تتناول أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية، كما يتضح لنا من نتائج الدراسة الاستطلاعية تدني مستويات القيادة التحويلية لدى معظم المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة، كذلك عدم اهتمام المديرين باستغلال إمكانيات وقدرات العاملين الحالية أو استكشاف قدرات جديدة فيما يتعلق بتقديم أفكار مبتكرة من أجل تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة؟

خامساً: أهداف البحث:

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة البحث، فإن الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه هو دراسة أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية.

وينقسم هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

(١) تحديد ما إذا كان هناك ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية و البراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة.

وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال الفرض الأول

٢) تحديد اثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة.

وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال الفرض الثاني.

٣) تحديد اثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة.

وسوف يتم تحديد هذا الهدف من خلال الفرض الثالث.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث فإنه يسعى إلي التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

١) لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة.

٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع الدراسة وينقسم هذا الفرض إلي أربعة فروض فرعية هي:

أ- لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي على بُعد الاستغلال.

ب- لا يوجد تأثير معنوي لاستثارة الدافعية على بُعد الاستغلال.

ج- لا يوجد تأثير معنوي للتحفيز الفكري على بُعد الاستغلال.

د- لا يوجد تأثير معنوي للاعتبارات الشخصية على بُعد الاستغلال.

٣) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع الدراسة وينقسم هذا الفرض إلي أربعة فروض فرعية هي:

أ- لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي على بُعد الاستكشاف.

ب- لا يوجد تأثير معنوي لاستتارة الدافعية على بُعد الاستكشاف.

ج- لا يوجد تأثير معنوي للتحفيز الفكري على بُعد الاستكشاف.

د- لا يوجد تأثير معنوي للاعتبارات الشخصية على بُعد الاستكشاف.

سابعاً: أهمية البحث:

١. يعد موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ولذلك تسعى الباحثة لإلقاء مزيد من الضوء على بعض المفاهيم التي لا يزال يشوبها الغموض، وخاصة بمفاهيم البراعة التنظيمية والتعرف على مصادر اكتسابها.

٢. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستقرارها حيث تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لعمليات التغيير في المنظمات.

٣. يعد تناول العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الفترة الأخيرة نظراً لما تحققه للمنظمات من مزايا من أجل مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي فرضتها بيئة العمل.

٤. مساعدة البنوك في معرفة كيفية اكتساب البراعة التنظيمية وتفعيلها لتحسين أدائها.

ثامناً: أسلوب البحث :

وتتناول فيه الباحثة كلاً من: البيانات المطلوبة ومصادرها، أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

## أ- البيانات المطلوبة ومصادرها:

سوف تعتمد الباحثة على نوعين من البيانات هما:

### (١) البيانات الثانوية ومصدرها:

تم الحصول عليها من خلال الاطلاع علي كل ما هو متاح أمام الباحثة من المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكل من القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، وكذلك الاطلاع علي السجلات والدوريات والإحصائيات التي تصدرها البنوك.

### (٢) البيانات الأولية ومصدرها:

تم الحصول عليها من خلال جمع البيانات الأولية من مفردات الدراسة عن طريق قائمة الاستقصاء ، وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and reliability لعبارات قائمة الاستقصاء وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha علي المقياس الإجمالي لمتغيرات البحث وأيضاً لكل مجموعة علي حدة لقياس مدى ثبات العبارات الواردة بالمقياس، حيث أنه إذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٧٠، فهنا يمكن القول انه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث(العباسي،١٩٩٩) .

والجدول رقم (١) يوضح نتائج الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة:

## جدول رقم (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لقائمة استقصاء العاملين بالبنوك محل الدراسة

الصدق	الثبات (معامل ألفا)	عدد العبارات	المتغيرات الأساسية للدراسة
٠.٩٥١	٠.٩٠٥	٢٠	القيادة التحويلية
٠.٩٣٩	٠.٨٨٢	٨	١. التأثير المثالي
٠.٩٣٦	٠.٨٧٧	٤	٢. استشارة الدافعية
٠.٩٦٩	٠.٩٣٩	٤	٣. التحفيز الفكري
٠.٨٩٨	٠.٨٠٧	٤	٤. الاعتبارات الشخصية
٠.٩٥٥	٠.٩١٢	١٧	البراعة التنظيمية
٠.٩٥٩	٠.٩١٩	٩	١. الاستغلال
٠.٩٣٧	٠.٨٧٩	٨	٢. الاستكشاف
٠.٩٦٢	٠.٩٢٥	٣٧	المقياس الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

وباستعراض الجدول السابق، يتضح أن قيم معاملى الثبات والصدق ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

(ب) أداء جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة الاستقصاء، وتضمنت القائمة جزأين، الجزء الأول: ويتعلق بقياس القيادة التحويلية حيث قامت الباحثة بوضعه اعتماداً على مقياس

(Bass & Avolio, 2004) والذي يتضمن ٢٠ عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى أربعة مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: تشمل العبارات التي تقيس التأثير المثالي و تضمنت العبارات (من ١ إلى ٨).

المجموعة الثانية: تشمل العبارات التي تقيس استثارة الدافعية وتضمنت العبارات (من ٩ إلى ١٢).

المجموعة الثالثة: تشمل العبارات التي تقيس التحفيز الفكري وتضمنت العبارات (من ١٣ إلى ١٦).

المجموعة الرابعة: تشمل العبارات التي تقيس الاعتبارات الشخصية وتضمنت العبارات (من ١٧ إلى ٢٠).

أما الجزء الثاني: ويتعلق بقياس البراعة التنظيمية، وتم وضعه استناداً إلى كل من (He & Wong 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Bierly and Daly, 2007; Jansen et al. 2008) والذي يتضمن ١٧ عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى مجموعتين كما يلي:

المجموعة الأولى: تشمل العبارات التي تقيس الاستغلال، تضمنت العبارات (من ٢١ إلى ٢٩).

المجموعة الثانية: تشمل العبارات التي تقيس الاستكشاف وتضمنت العبارات (من ٣٠ إلى ٣٧).

ج) مجتمع وعينة البحث:

• مجتمع الدراسة

وينقسم مجتمع الدراسة إلى قسمين على النحو التالي:

• مجتمع العاملين في البنوك التجارية العامة في جمهورية مصر العربية وعددها بنكين هما (البنك الأهلي المصري وبنك مصر).

• مجتمع العاملين في البنوك التجارية الخاصة في جمهورية مصر العربية وعددهم ٢٨ بنك خاص وتم اختيار بنكين من البنوك الخاصة بشكل عشوائي وهو عدد مماثل للبنوك العامة: (بنك الإسكندرية، البنك الأهلي المتحد).



حيث تم أخذ عينة عشوائية من هذه البنوك وتشمل وحدة المعاينة على جميع العاملين في البنك باستثناء الإدارة العليا والخدمات المعاونة\* وتم توزيع الوحدات وفقا لأسلوب التوزيع المنتاسب على جميع أقسام البنوك موضع الدراسة، ونظرا لضخامة عدد فروع البنوك العامة و الخاصة وعلى اعتبار وجود تشابه كبير بين البنك الواحد وفروعه فتم التطبيق على المركز الرئيسي بالعاصمة باعتباره مصدر التوجيهات والسياسات و فروع البنك بمحافظة دمياط وقد بلغ عدد العاملين بالمراكز الرئيسية و الفروع ١٠٠٦ موظف.

#### • عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة وذلك لكبير حجم مجتمع البحث (١٠٠٦) وحدود الوقت والجهد والتكلفة.

اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية (أبو العلا، ١٩٩١، ص.١٠٨):

$$n = \frac{N \times Y^2}{2} \quad \text{حيث أن:}$$

n: حجم العينة.

Y: الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة ٩٥%.

L: نسبة توافر الخاصية بالمجتمع، وحيث أن الخاصية غير معروفة فقد تم افتراض أنها تساوي ٥٠%.

d: حدود الخطأ وهي ٥%.

إذن حجم العينة قبل التصحيح =

\* مما سبق وإشارنا انه ينصب اهتمام البحث حول دراسة آراء العاملين في أسلوب القيادة لذا كان من الضروري ان يتم استبعاد الفئات المتمثلة في الادارة العليا باعتبارها المعنية بموضوع البحث هذا الي جانب استبعاد كل من الخدمات المعاونة عملاء البنك باعتبار انهم تخرج عن نطاق الدراسة وهو ما يمكن تناوله في احد الابحاث المستقبلية

$$n = \frac{1.96^2 \times .5 \times .5}{(.05)^2}$$

وعند حساب حجم العينة وفقاً للمعادلة

السابق تحديدها فإن حجم العينة = ٣٨٤ مفردة.

وحيث أن مجتمع البحث أقل من ١٠٠٠٠ مفردة، يمكن حساب ن المصححة على النحو التالي: (أبو العلا، ١٩٩١):

$$n = \frac{n}{(n \div n') + 1}$$

حيث أن

ن: ترمز لحجم العينة قبل التصحيح

ن': ترمز لحجم المجتمع

إذن ن المصححة

$$= \frac{384}{(1006 \div 384) + 1}$$

وبحساب حجم العينة وفقاً لتلك المعادلة و

بمعلومية حجم المجتمع فإن حجم العينة المصححة = ٢٧٨ مفردة. ويوضح الجدول رقم (٢) أعداد العاملين في البنوك موضع البحث، وحجم العينة وعدد الردود السليمة، ونسبة الاستجابة حيث تم توزيع العينة كما يلي:

جدول رقم (٢)

عدد العاملين في البنوك التجارية موضع البحث وحجم العينات ونسب الاستجابة

اسم البنك	عدد العاملين بالمركز الرئيسي	عدد العاملين بفروع دمايط	الإجمالي	الوزن النسبي	إجمالي حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
البنك الأهلي	٤١٦	١١٥	٥٣١	%٥٢.٨	١٤٧	١٣٧	%٩٣
بنك مصر	٢١٢	٤٨	٢٦٠	%٢٥.٨	٧٢	٧٢	%١٠٠
بنك الإسكندرية	٩٦	٢٥	١٢١	%١٢	٣٣	٣٣	%١٠٠
البنك الأهلي المتحد	٧٦	١٨	٩٤	%٩.٤	٢٦	٢٤	%٩٢
الإجمالي	٨٠٠	٢٠٦	١٠٠٦	%١٠٠	٢٧٨	٢٦٦	%٩٦

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على سجلات شئون العاملين بالبنوك موضع الدراسة في ٢٠١٣.

(د) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

١. معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة حجم واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات المختلفة للدراسة لدراسة الفرض الأول.
٢. تحليل الانحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) على المتغير التابع (بُعدي البراعة التنظيمية) وذلك لاختبار الفرض الثاني والثالث.

## تاسعاً: نتائج البحث:

١) نتائج الفرض الأول: اختبرت الباحثة الفرض الأول الذي ينص علي " لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية و البراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة." باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتوصلت للنتائج في الجدول رقم (٣) :

### جدول رقم (٣)

#### معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

البراعة التنظيمية	القيادة التحويلية	متغيرات الدراسة
	١	القيادة التحويلية
١	*.٢٦٧	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٥%

ومن الجدول السابق، يتضح لنا وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٥.٠٠. وبالتالي يتم رفض الفرض الأول .

٢) نتائج الفرض الثاني : اختبرت الباحثة الفرض الثاني الذي ينص علي "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع الدراسة."

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية، المتغير التابع هو بُعد الاستغلال، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (٤) كما يلي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستغلال

المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	المتغيرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	المتغيرية
الجزء الثابت	٣.٠٢٢	١٦.٢٩٣	٠.٠٠٠	معنوي	١٣.٧ %	١٠.٣٢٠	٠.٠٠٠	معنوي
التأثير المثالي	-٠.١٠٤	-١.٥٣٩	٠.١٢٥	غير معنوي				غير معنوي
استثارة الدافعية	٠.٠٤٩	٠.٧٥٠	٠.٤٥٤	غير معنوي				غير معنوي
التحفيز الفكري	٠.٣٠٢	٤.٦٢٧	٠.٠٠٠	معنوي				معنوي
الاعتبارات الشخصية	-٠.٠٢٠	-٠.٣٢٣	٠.٧٤٧	غير معنوي				غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

\*مستوى المعنوية ٥%

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد  $R^2=13.7\%$  أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ١٣.٧% من المتغير التابع، أما باقي نسبة التغير ٨٦.٣% فيرجع للخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار، وباستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي التحفيز الفكري وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥. كما نلاحظ عدم معنوية باقي المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، استثارة الدافعية والاعتبارات

الشخصية)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى التحفيز الفكري لدى القائد يؤدي لزيادة مستوى الاستغلال لدي العاملين. وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني بشكل جزئي.

ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت ١٠.٣٢٠ وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية ككل على بعد الاستغلال.

(٣) نتائج الفرض الثالث: اختبرت الباحثة الفرض الثالث الذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع الدراسة" باستخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية، المتغير التابع هو بُعد الاستكشاف، وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

#### جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف

المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية)	معامل الانحدار $\beta$	T	مستوى الدلالة	المتغوية	معامل التحديد $R^2$	F	مستوى الدلالة	المتغوية
الجزء الثابت	٢.٩٨٧	١٤.٠١٨	٠.٠٠٠	معنوي	٤.٢ %	٢.٨٥٨	٠.٠٢٤	معنوي
التأثير المثالي	٠.٠٣٦	٠.٤٦١	٠.٦٤٥	غير معنوي				
استثارة الدافعية	٠.٠٣٣-	٠.٤٣٣-	٠.٦٦٥	غير معنوي				
التحفيز الفكري	٠.٠٨٩	١.١٨٢	٠.٢٣٨	غير معنوي				
الاعتبارات الشخصية	٠.١٠٧	١.٤٧٥	٠.١٤١	غير معنوي				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٥%

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل التحديد  $R^2=4.2\%$  أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٤.٢% من المتغير التابع، أما باقي نسبة التغير فيرجع للخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار، و باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة غير معنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يتم قبول الفرض الخامس .

ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F) حيث أن

قيمة F كانت ٢.٨٥ وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية ككل على بعد الاستكشاف. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Jansen et al., 2009) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية تربط بين القيادة التحويلية والاستكشاف.

عاشرا: ملخص النتائج والتوصيات

#### أ- ملخص النتائج

١. فيما يتعلق باختبار الفرض الأول والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية موضع الدراسة". وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية و البراعة التنظيمية.

٢. فيما يتعلق باختبار الفرض الثاني: والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع الدراسة".

توصلت الباحثة إلى وجود أثر ايجابي للتحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية على بعد الاستغلال، بينما لم تثبت معنوية باقي الأبعاد بشكل مستقل على بعد

الاستغلال. كذلك توصلت لوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية ككل على بعد الاستغلال.

٣. فيما يتعلق باختبار الفرض الثالث:

والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع الدراسة".

توصلت الباحثة إلى عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل على بعد الاستكشاف، بينما يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية ككل على بعد الاستكشاف.

#### ب- التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعي القيادات بالبنوك بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها في تطوير أداء العاملين مما يضمن للبنك النمو والبقاء والتميز.

٢. الاهتمام من قبل إدارة البنك بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين، والتحفيز الفكري والمادي المستمر لهم، وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم أفكار وآراء مبدعة ومناسبة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

٣. العمل على استثارة دافعية العاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويحرك طاقاتهم الكامنة. والاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز أو استثناء.

٤. عند اختيار الرؤساء المباشرين ينبغي مراعاة توافق معيار جاذبية الشخصية، وكذلك اختبار قدرتهم على استثارة دافعية مرؤوسيههم واستثارة فكرهم، وكذلك اختبار قدرتهم على فهم ومراعاة الاعتبارات الفردية بين مرؤوسيههم.

٦. عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمات المعاصرة، وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعاد البراعة التنظيمية لدى مرؤوسيههم.

٧. إجراء المزيد من الدراسات لتأكيد أو نفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة وخصوصا علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، ١٩٩١، الأسلوب الإحصائي: الطرق والتحليل، الجزء الثاني، بدون ذكر مكان النشر، بدون ناشر.
- العباسي، عبد الحميد، ١٩٩٩، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

### A. Books:

- Bass, B. M. and Avolio, B. J, 2004. "Multifactor leadership questionnaire (MLQ) Form 5X", Mind Garden , Inc

### B. Periodicals:

- 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), pp.441-462.
- Avolio, Bruce J, Zhu, Weichun Koh and Bhatia Pujja, 2004, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.(25), No. 8, pp. 951-968.

- Barling, Julian, Slater, Frank and Kelloway, E. Kevin,2000,"Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.(21),No. 3, pp. 157 – 161.
  
- Bierly, Paul E and Daly, PaulaS,2007,"Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *entrepreneurship theory and practice*, Vol. (31), pp. 493–516.
  
- Chandrasekaran, Aravind, Linderman, Kevin and Schroeder, Roger,2012," Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations", *Journal of Operations Management*, Vol. (30), pp. 134–151.
  
- Chu, Chih-Peng, Li, Ci-Rong and Lin, Chen-Ju, 2011,"The joint effect of project-level exploratory and exploitative learning in new product development", *European Journal of Marketing*, Vol. (45) No. 4, pp. 531 – 550.
- Gibson, Cristina B and Birkinshaw, Julian,2004, "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol.(47), No. 2,pp. 209-226.
  
- Han, Jin K, Kim, Namwoon and Kim, Hong-Bumm,2001," Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.(65), No. 1, pp.1-14.
  
- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam ,2004, " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494.

- Hinkin, Timothy R and Tracey, J. Bruce, 1999, "The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations" *Journal of Organizational Change Management*, Vol.(12), No. 2, , pp.105-119.
- Harms, P. D and Credé, Marcus ,2010,"Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Leadership & Organizational Studies*", Vol(17),No.1,pp.5-17.
- Jansen, Justin J. P, Van den Bosch, Frans A. J and Volberda, Henk ,2005,"Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity: the impact of environmental and Organizational antecedents," *Schmalenbach business review*, Vol.(57),pp.351-363.
- Jansen, Justin J. P, George, Gerard, Van den Bosch, Frans A. J and Volberda, Henk W,2008, "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies* ,Vol.(45),No.5, pp. 982- 1007.
- Jansen, Justin J.P, Vera, Dusya and Crossan, Mary,2009," Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism," *The Leadership Quarterly* , Vol.(20),pp. 5-18.
- Lubatkin, Michael H, Simsek, Zeki, Ling, Yan and Veiga, John F, 2006," Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, Vol.(32), No. 5,pp. 646-672.
- Menguc, Bulent and Auh, Seigyoung,2008," The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders" *Industrial Marketing Management*, Vol.(37),pp. 455-470.

- Menguc, Bulent, Auh, Seigyoung and Shih, Eric,2007,"Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance", *Journal of Business Research*, Vol.(60),pp.314–321.
- Nemanich, Louise A, Vera, Dusya, 2009," Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly* , Vol.(20),pp.19-33.
- Rafferty, Alannah E and Griffin, Mark A,2004," Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions ",*The Leadership Quarterly*, Vol.(15), pp. 329–354.
- Shuck, Brad and Herd, Ann,Mogan,2012,"Employee Engagement and Leadership : Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD", *Human Resource Development Review*, Vol.(11),pp.156-181.
- Tims, Maria, Bakker, Arnold B and Xanthopoulou, Despoina,2011"Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? ", *The Leadership Quarterly*, Vol.(22),pp. 121-131.

### c) Thesis & Dissertation

- Fiset, John,2009," Cleared for liftoff: an evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry", *M.Sc. Thesis*, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Heavey, Ciaran,2009,"A Dynamic Managerial Capabilities Model of Organizational Ambidexterity", *Ph.D. Dissertation*, University of Connecticut.
- Smith, Heather Kaye, 2012, "Testing work characteristics as mediating factors in the relationships among nurse leadership burnout, and engagement", *M.Sc. Thesis*, The University of Tennessee , Chattanooga.