

تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية

د/ حميدة محمد النجار

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، كما حددت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال، الاستكشاف. وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين (عدد المستجيبين ٢٠٤) بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدى الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنويا بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيرا على بعدى الاستغلال والاستكشاف كل على حدة.

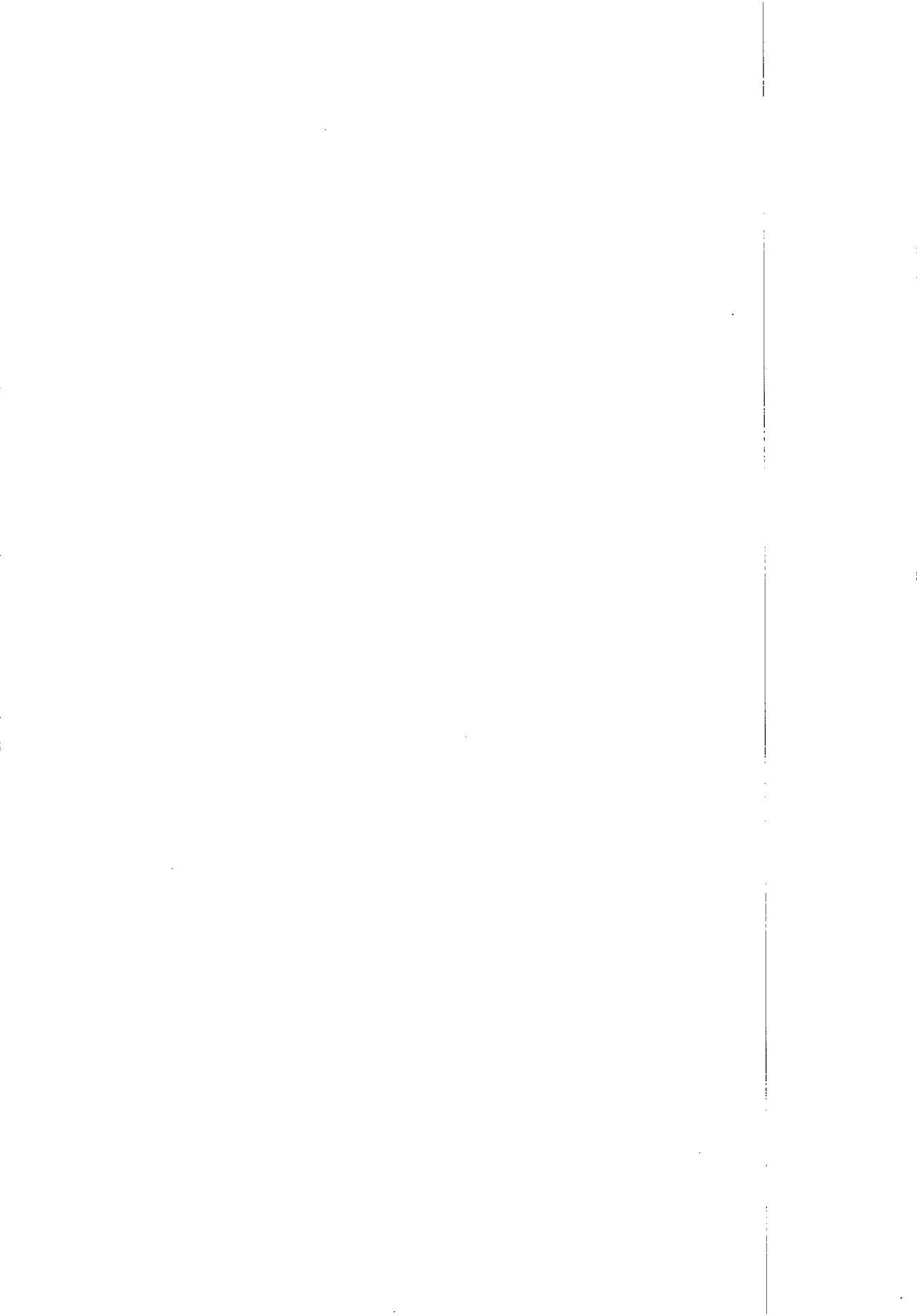
مقدمة:

يسعى الكثير من البشر للظفر بمنصب قيادي ولكنهم لا ينجحون في الواقع العملي على النحو المطلوب وذلك لكونهم قادة غير أكفاء، ويرجع ذلك لفشلهم في ثلاث جوانب هامة تتمثل في: عدم اكتراثهم واهتمامهم ببناء إستراتيجية عامة لمنظماتهم وعدم تنمية خبراتهم الشخصية في المجال القيادي والإداري وانشغالهم في تفاصيل الأنشطة اليومية (عجوة، ٢٠٠٩).

ومن هذا المنطلق فإن المنظمات في حاجة إلى تطوير وتنمية أفرادها لا ليكونوا مدراء أكفاء فحسب، بل ليتوافر لديهم الإخلاص الأصيل بقيادتها بكامل طاقتهم وإمكاناتهم، حيث أن القيادة الجديرة بالثقة تتطوي على العديد من المعاني الإيجابية لتشمل: الثقة بالنفس والإخلاص والمصادقية والشعور بالأهمية والاعتزاز بالقيم والأخلاقيات (قاسم، ٢٠١١).

إن التقدم السريع في التكنولوجيا، وقصر دورة حياة المنتج، وعولمة الأسواق والبيئة التنافسية المتغيرة، وزيادة عدد المنافسين، كل هذه التغيرات أدت إلى بذل المنظمات قصارى جهدها للتأكد من أنها على علم بفرص النمو المحتملة، ولتحقيق ذلك تعاني المنظمات دائماً من صراع مستمر بين التحرك للأمام من خلال أفكار جديدة، أو الاحتفاظ بالطرق المجربة والتقليدية، ولتحقيق هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية (Fiset, 2009).

إن الوصول للبراعة أمراً ليس سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، والاستكشاف والاستغلال (Nemanich & Vera, 2009). وتعتبر القيادة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك بدأ الباحثون في تقصى السلوكيات للأنماط القيادية (التحويلية، الخادمة، الجديرة بالثقة) التي تمكن المنظمة من الوصول إلى البراعة التنظيمية (Raisch & Birkinshaw, 2008 ; Freik & Olsson, 2014).



أولاً: الدراسات السابقة:

١- مفهوم القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership

عرفها (Kernis,2003) بأنها تصرف القادة وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها. وينظر (Walumbwa et al., 2008) إلى القيادة الجديرة بالثقة على أنها نمط من السلوك يحسن من الحالة النفسية للعاملين، والمناخ الأخلاقي في العمل لرفع الوعي الذاتي وتبنى القيم الأخلاقية، وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين. كما يعرفها (عجوة، ٢٠٠٩) بأنها توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات، كما أنها رد الفعل الأخلاقي في مواجهة انخفاض القيم الدينية والمدنية.

في حين يرى (Gardner et al., 2011) أن القيادة الجديرة بالثقة هي العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية، والتنظيمية المتطورة والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والشركاء وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. أما (Rego et al., 2013) فعرفها بأنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل. وسوف تعتمد الباحثة على المفهوم الذي تبناه (Walumbwa et al., 2008).

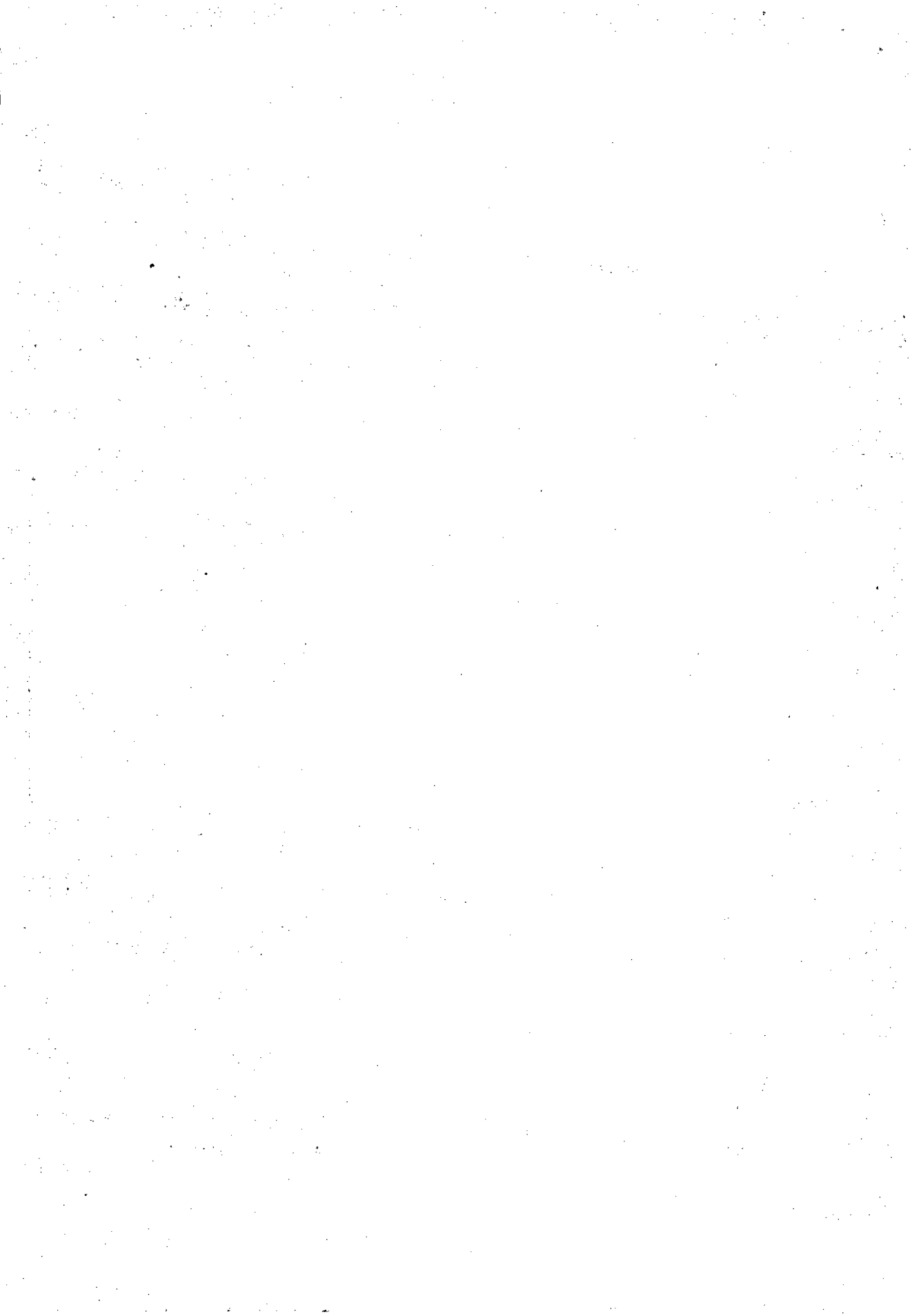
وتشير دراسة (Yammarion et al., 2008) إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وكذلك وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء من خلال توسط السلوك التنظيمي الإيجابي، في حين توصلت دراسة (عجوة، ٢٠٠٩) إلى عدم وجود إتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة، كما تبين أن محور الوعي الذاتي والمتغيرات المكونة له أكثر تأثيراً في محاور القيادة الجديرة بالثقة، يليه محور القيم الأخلاقية فتوازن العمليات وأخيراً محور الشفافية.



أما دراسة (Giallonardo et al., 2010) توصلت إلى أن ٢٠% من التباين الواضح في مستوى الرضا الوظيفي للممرضات حديثي التخرج يرجع إلى المشاركة في العمل والقيادة الجديرة بالثقة .

كما توصلت دراسة (Walumbwa et al., 2010) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين. وأوضحت دراسة (قاسم، ٢٠١١) أن نتائج سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة كمتغير وسيط تقلل قوة العلاقة الإيجابية بين إدراك مفردات العينة لبعدي جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات محل الدراسة وشعورهم بالالتزام التنظيمي، في حين توصلت دراسة (Laschinger et al., 2012) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل مما يؤثر بشكل إيجابي مباشر على الإجهاد العاطفي، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي لقوة العمل من خلال التمرد والإجهاد العاطفي مما يساهم في أن تكون القوى العاملة التمريضية أقل عرضة لنوايا ترك وظائفهم، وتوصلت دراسة (Leroy et al., 2012) إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي، أما دراسة (Peterson et al., 2012) فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للمرؤوسين، في حين توصلت دراسة (Azanza et al., 2013) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تتوسط العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية الموجهة بالمرونة والرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما توصلت دراسة (Wang & Hsieh, 2013) إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة وثقة الموظف، وأنه لا توجد علاقة معنوية بين المفاهيم الأخلاقية لدى المشرفين وثقة الموظف.

في حين توصلت دراسة (Nelson et al., 2014) إلى أن مناخ العمل يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والصحة النفسية للممرضات أثناء العمل، أما دراسة (Rego et al., 2014) فتوصلت إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تستطيع التنبؤ بالإبداع لدى الموظفين وذلك من خلال التعرف على آمالهم، وتوصلت دراسة (Zhou et al., 2014) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تشجع الابتكار لدى الموظفين من خلال إثارة العواطف الإيجابية لديهم.



٢- أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

اختلف الباحثون في تناول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث تناولتها دراسة (Watson et al., 2002) في سبع أبعاد هي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، الوفاء، الدعم والتمكين، أما دراسة (Gardner et al., 2005, Walumbwa et al., 2008) تناولت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من خلال خمس أبعاد هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، والسلوك الجدير بالثقة، واتفقت معها دراسة (Tuttle, 2009) حيث حددت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في خمس أبعاد هي: الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات، والسلوك الأصيل أو الجدير بالثقة، كما تناولت دراسة (Rego et al., 2013) أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربع أبعاد هي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي. وترى الباحثة أن معظم الباحثين اتفقوا على هذه الأبعاد الأربع مما دعا الباحثة إلى الاعتماد عليها في الدراسة وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

(Gardner et al., 2005, Walumbwa et al., 2008, Rego et al., 2013)

- بعد الوعي الذاتي Self-Awareness : هو ذلك البعد الذي يبرز فيه ثقة القائد في نفسه، وقدرته على إدراك نقاط القوة والضعف وفهم المتغيرات المحيطة وآثارها.
- بعد توازن العمليات Balanced processing : تعنى معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب آخر، واستماعه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات.
- بعد المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective : يعنى تصرف القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها.
- بعد الشفافية في العلاقات Relational Transparency : تعنى تقديم القائد نفسه للآخرين بشكل واضح وصريح، حيث الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه.



٣ - مفهوم البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

يعرفها (Gibson & Birkinshaw, 2004) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق عنصرى الموائمة والتكيف، ويرى (Simsek, 2009) أن الموائمة تعنى تحقيق الترابط بين جميع الأنشطة، والتكيف يعنى إعادة هيكلة الأنشطة بسرعة لمواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة، ويعرفها (Im & Rai, 2008) على أنها سعى المنظمة للابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ فى نفس الوقت على الأداء فى الأجل الطويل، كما عرفها (Raisch & Birkinshaw, 2008) بأنها قدرة المنظمة على العمل بفعالية فى إدارة أعمالها الحالية فى نفس الوقت التى تستطيع فيه التكيف مع التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية، ويشير (Taylor & Helfat, 2009) إلى أنها الطريقة التى تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة فى اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة.

كما يعرفها (Andriopoulos & Lewis, 2009) بأنها قدرة المنظمة على التفوق فى تحقيق عنصرى الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق فى استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذى يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذى يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج.

وسوف تتبنى الباحثة التعريف الذى وضعه (Taylor & Helfat, 2009) وكذلك (Andriopoulos & Lewis, 2009) نظراً لشموليته واحتوائه على عنصرى الاستغلال والاستكشاف التى تدور حولهما التعريفات الأخرى.

وتشير دراسة (Im & Rai, 2008) إلى وجود أثر إيجابي للسياق التنظيمي على البراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Menguc & Auh, 2008) إلى أن التوجه بالسوق يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية بالنسبة للشركات التى تستخدم إستراتيجيات ريادية، بينما يرتبط بعلاقة عكسية بالنسبة للشركات التى تستخدم إستراتيجيات دفاعية، وكذلك توصلت إلى توسط التوجه بالسوق العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركات التى تستخدم إستراتيجيات ريادية. كما توصلت دراسة

(Jansen et al., 2009) إلى وجود علاقة إيجابية بين الاختلافات في الهيكل التنظيمي والبراعة التنظيمية، أما دراسة (Heavey,2009) فتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لفريق الإدارة العليا على التوجه بالبراعة.

كما توصلت دراسة (Nemanich & Vera 2009) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية والتعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية في حين توصلت دراسة (Tempelaar,2010) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الترابط والوظائف المتداخلة والبراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Burpitt & Valle,2010) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من التعاون والاتصالات داخل الإدارات، وفعالية فريق العمل، والبراعة التنظيمية. أما دراسة (Chang et al., 2011) فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث (المركزية والترابط) وبين البراعة التنظيمية، في حين توصلت دراسة (Yang & Li,2011) إلى ارتباط الاستكشاف بعلاقة إيجابية مع كل من برامج التطوير ومعدل العائد على المبيعات في حالة ارتفاع درجة التغير في البيئة بينما يرتبط الاستغلال بعلاقة إيجابية مع كل من برامج التطوير ومعدل العائد على المبيعات في حالة انخفاض درجة التغير في البيئة، وفي حالة ارتفاع درجة المنافسة يرتبط الاستغلال بعلاقة إيجابية مع برامج تطوير المنتجات ويرتبط الاستكشاف بعلاقة إيجابية مع معدل العائد على المبيعات، وفي حالة انخفاض المنافسة يرتبط الاستغلال بعلاقة إيجابية مع معدل العائد على المبيعات ويرتبط الاستكشاف بعلاقة إيجابية مع برامج تطوير المنتجات.

وكذلك توصلت دراسة (Chandrasekaran et al., 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء وارتفاع درجة الأداء مع ارتفاع درجة الاستكشاف والاستغلال، وأوضحت دراسة (Chang & Hughe, 2012) أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل من (الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة) وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة بشكل جزئي.

أما دراسة (Wei & Yuan, 2014) فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستغلال وأداء الشركة بينما توجد علاقة غير خطية على (شكل مقلوب حرف U) بين الاستكشاف والأداء، كما توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين التفاعل بين الاستغلال والاستكشاف وأداء الشركة وبين البراعة التنظيمية. وتوصلت دراسة (الزهار، ٢٠١٤) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية (تناولتها الدراسة تحت مسمى براعة الأداء)، في حين أشارت دراسة (Purvie & Enkhtuvshin, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية وبراعة المدير. وأشارت دراسة (Freik & Olsson, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط بين أساليب القيادة الإدارية (التحويلية، الخادمة، الجذيرة بالثقة) والبراعة التنظيمية.

٤- أبعاد البراعة التنظيمية:

حدد (He & Wong 2004 ; Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Lubatkin et al., 2006 ; Bierly & Daly, 2007 ; Jansen et al. 2008) أبعاد البراعة التنظيمية في بعدين أساسيين هما: الاستغلال ويشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية، الاستكشاف ويشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة، والجدول (١) يوضح أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف.

جدول (1): أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف

بيان	الاستغلال	الاستكشاف
التعريف	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.	ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة.
النتائج	تصميمات حالية للمنتجات، قنوات توزيع حالية، أسواق حالية.	تصميمات جديدة للمنتجات، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة.
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة.	تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية.
تنتج من أنشطة	تتمثل في: التحسين والإنتاج والكفاءة والتقييد.	تتمثل في: البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر.
نتائج الأداء	نتائج في الأجل القصير.	نتائج في الأجل الطويل.

المصدر: Jansen, 2008

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- ١- بالنسبة لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة ركزت معظم الدراسات على المناخ الأخلاقي في العمل لرفع الوعي الذاتي وتبنى القيم الأخلاقية، وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين، أما مفهوم البراعة التنظيمية ركزت معظم الدراسات على استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة . لكي تستطيع المنظمة المنافسة.
- ٢- إن معظم الدراسات المتعلقة بأبعاد بالقيادة الجديرة بالثقة ركزت على الوعي الذاتي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي. وهذا ماستعتمد عليه الباحثة في قياس القيادة الجديرة بالثقة.
- ٣- إن معظم الدراسات المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية تناولتها من خلال بعدين أساسيين هما الاستغلال، الاستكشاف وهذا ما ستعتمد عليه الباحثة في قياس البراعة التنظيمية.

- ٤- ندره الدراسات العربية - في حدود علم الباحثة- التي تناولت البراعة التنظيمية.
- ٥- لاتوجد دراسات باستثناء دراسة (Freik & Olsson,2014) في حدود علم الباحثة تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية وبالتالي تسعى الباحثة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بينهما.

ثانياً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

أ- إلقاء المزيد من الضوء على موضوع القيادة الجديرة بالثقة باعتباره من الموضوعات الهامة في القيادة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على البراعة التنظيمية.

ب- يعد موضوع البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لذلك تسعى الباحثة إلى إلقاء الضوء على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالبراعة التنظيمية والتي يمكن أن يكون لها دور هام في حياة المنظمات.

٢- الأهمية العملية:

أ- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى استمرارها واستقرارها حيث تعد القيادة الجديرة بالثقة أحد الأساليب الإدارية الملائمة لعمليات التغيير في المنظمات.

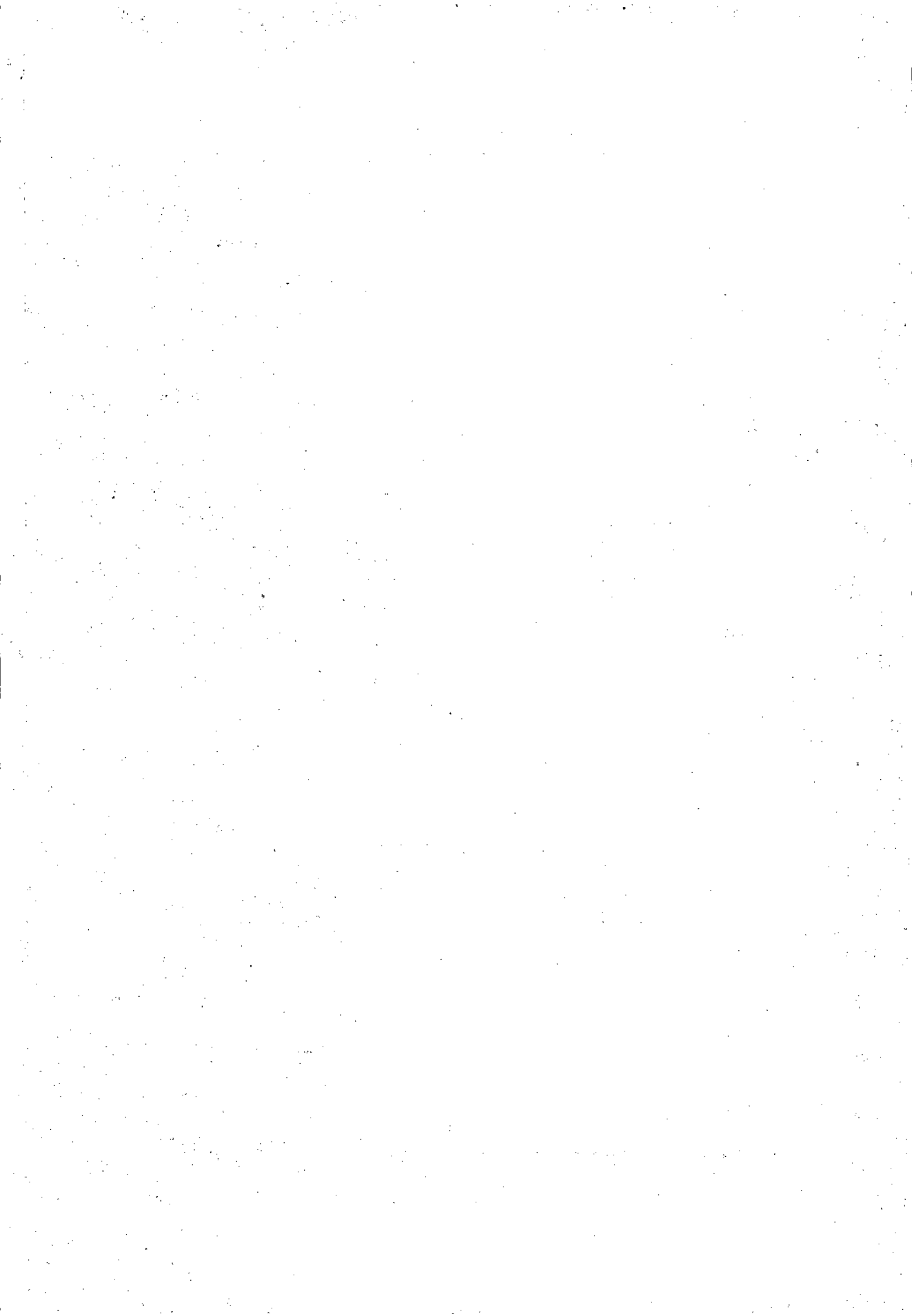
ب- معرفة مدى تبنى المنظمة محل الدراسة لنمط القيادة الجديرة بالثقة ومدى جدواه وتحقيقه للبراعة التنظيمية.

ج- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تدعيم القيادة الجديرة بالثقة بما ينعكس بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تحاول الباحثة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ؟
- ٢- ما هي أوجه الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية؟



٣- ماهى طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية؟

٤- كيف تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال؟

٥- كيف تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

١- تحديد الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركة محل الدراسة.

٢- تحديد الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

٣- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

٤- تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال بالشركة محل الدراسة.

٥- تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف بالشركة محل الدراسة.

خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

١- لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركة محل الدراسة.

٢- لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال بالشركة محل الدراسة.

٥- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف بالشركة محل الدراسة.

سادساً: أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين:

١- أسلوب الدراسة النظرية:

تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد الإطار العام للدراسة من حيث المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وكذلك أداة قياس كل منهما من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

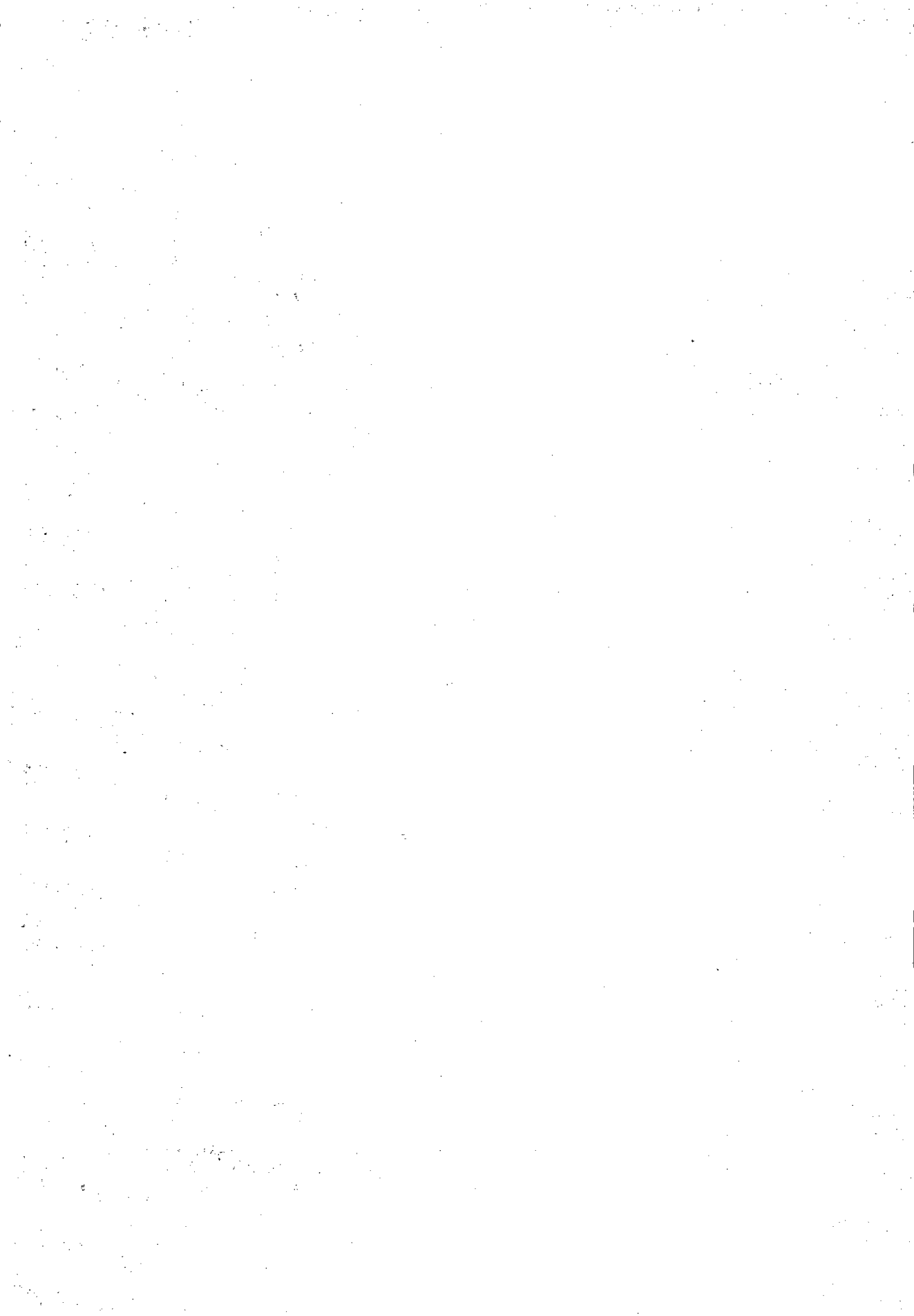
إلتزام هذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صحة فروضها فقد تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية تتمثل مراحلها فيما يلي:

أ- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (منطقة تليفونات الدقهلية) حيث يبلغ عدد العاملين بها ٦٨٣ موظفا وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Sample size calculator) بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٦٨٣) مفردة وذلك بناء على الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة في (يناير ٢٠١٥) وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وحدود خطأ (+أو- ٥%) وقد بلغ حجم العينة ٢٤٦ مفردة، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية، وتم توزيع ٢٨٠ قائمة استقصاء، وكان عدد المستجيبين ٢٠٤ مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة ٨٦%.

ب- أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة استقصاء تتضمن المقياس الذي وضعه (Gardner al, 2005 & Walumbwa et al, 2008) لقياس القيادة الجديرة بالثقة والتي تتمثل أبعادها في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات) والذي ثبت صدقه وثباته واستخدمه أحد الباحثين



(عجوة، ٢٠٠٩) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وبالنسبة للعبارات الإيجابية يعكس درجات الموافقة ٥، ٤، ٣، ٢، ١ (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) أما العبارات السلبية يعكس درجات الموافقة ١، ٢، ٣، ٤، ٥ (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

كما اعتمدت الباحثة على المقياس الذي وضعه (He & Wong 2004) واستخدمه بعض الباحثين (Lubatkin et Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Bierly and Daly, 2007 ; Jansen et al., 2008) لقياس البراعة التنظيمية والتي تتمثل أبعادها في (الاستغلال، الاستكشاف) والذي ثبت صدقه وثباته.

- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

بالرغم من أن المقياسين الذين تم الاعتماد عليهما قد ثبت صدقهما وثباتهما إلا أن الباحثة قامت بإجراء اختبار الثبات حيث تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، كما تم إجراء اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت النتائج كما يوضحها جدول (٢).

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد البراعة التنظيمية	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
٠,٩٨١	٠,٩٦٢	الاستغلال	٠,٨٨٨	٠,٧٨٨	الوعي الذاتي
٠,٩٣٨	٠,٨٧٩	الاستكشاف	٠,٩١٨	٠,٨٤٣	المنظور الأخلاقي الداخلي
			٠,٩٢٧	٠,٨٥٩	توازن العمليات
			٠,٩٥٢	٠,٩٠٧	الشفافية في العلاقات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء المستخدمة في هذه الدراسة مقبولة حيث بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠,٧٠ وبالتالي يمكن القول أنه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي، ١٩٩٩)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على القائمة لقياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية.

سابعاً: أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس.
- ٢- الإحصاء الوصفي لتحديد المتوسط والانحراف المعياري بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية.
- ٣- اختبار (T-Test for one sample) لاختبار الفرض الأول والثاني.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرض الثالث.
- ٥- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع والخامس.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة هذا وتعرض الباحثة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار الفروض على النحو التالي:

١- مدى الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

تم استخدام اختبار (T-Test for one sample) لاختبار الفرض الأول الذي ينص على:

لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركة محل الدراسة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٣).

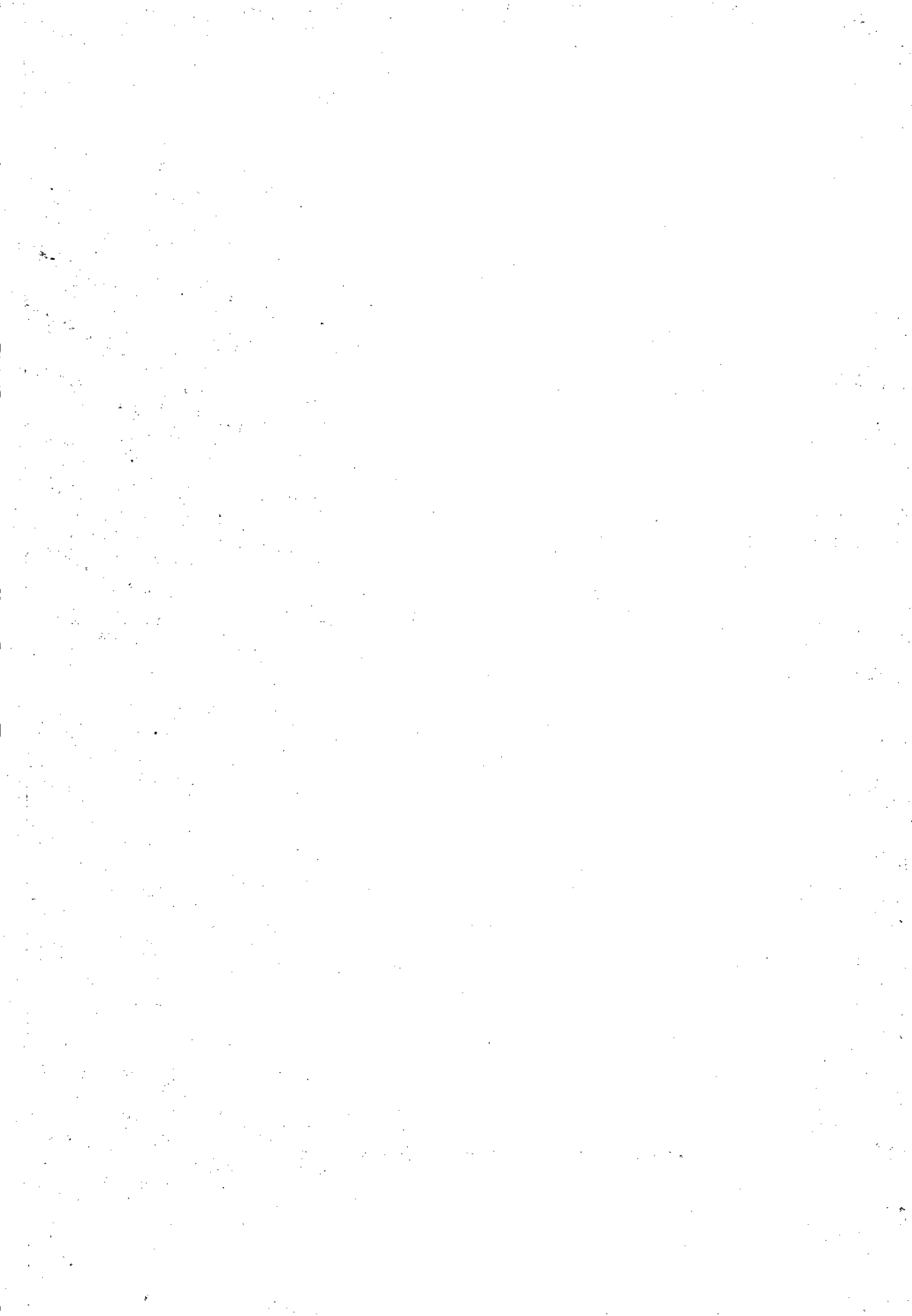
جدول رقم (٣): نتائج اختبارات (ت) لمدى الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركة محل الدراسة

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
الوعي الذاتي	٢,٩٦	٠,٩٦	٠,٥١	٠,٦١
المنظور الأخلاقي الداخلي	٣,٠٣	٠,٩١	٠,٦٢	٠,٥٣
توازن العمليات	٢,٩١	١,٠٧	١,١١	٠,٢٧
الشفافية في العلاقات	٢,٩٩	٠,٩٣	٠,٧٥	٠,٩٤
إجمالي القيادة الجديرة بالثقة	٢,٩٨	٠,٩٧	٠,٣٦	٠,٧٢

مستوى معنوية ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن قيم المتوسط الحسابي للقيادة الجديرة بالثقة ككل بلغت (٢,٩٨) وهي غير مرتفعة، كما تبين أن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي يمثل البعد الأساسي من وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٣)، يليه بعد الشفافية في العلاقات بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٩) ثم بعد الوعي الذاتي بمتوسط



حسابي قدره (٢,٩٦) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد توازن العمليات بمتوسط حسابي قدره (٢,٩١)، كما يتضح أن قيم (ت) المتعلقة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركة محل الدراسة، ومن ثم يتم قبول الفرض الأول.

٢- مدى الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية.

تم استخدام اختبار (T-Test for one sample) لاختبار الفرض الثاني الذي ينص على:

لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٤).

جدول رقم (٤): نتائج اختبار (ت) لمدى الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد

البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة

أبعاد البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
الاستغلال	٣,٠٨	٠,٨٧	٥,٣٢	٠,٠٠٠
الاستكشاف	٣,٢١	٠,٨٢	٦,٠٤	٠,٠٠٠
إجمالي البراعة التنظيمية	٣,١٤	٠,٨٥	٧,٨١	٠,٠٠٠

مستوى معنوية ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن قيم المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية ككل (٣,١٤) وهي مرتفعة، كما تبين أن بعد الاستكشاف هو البعد الأساسي وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي (٣,٢١) يليه بعد الاستغلال بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، كما يتضح أن قيم (ت) المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة. ومن ثم يتم رفض الفرض الثاني.



٣- العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية.

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الثالث الذي ينص على:
لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية
بالشركة محل الدراسة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٥).

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة
التنظيمية بالشركة محل الدراسة

الاستكشاف	الاستغلال	أبعاد البراعة التنظيمية
		أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
٠,٢٨٢* (٠,٠٠٩)	٠,٢٢٤* (٠,٠٠١)	الوعي الذاتي
٠,٢١٤* (٠,٠٠٢)	٠,١٨٨* (٠,٠٠٧)	المنظور الأخلاقي الداخلي
٠,١٦٦* (٠,٠١٨)	٠,١٦٥* (٠,٠١٨)	توازن العمليات
٠,١٩٤* (٠,٠٠٦)	٠,٢٥٢* (٠,٠٠٠)	الشفافية في العلاقات

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعد الاستغلال، وحققت بعد الشفافية في العلاقات أعلى معامل ارتباط بالاستغلال بمعامل ارتباط ٠,٢٥٢ عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وجاء بعد الوعي الذاتي في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط ٠,٢٢٤ عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، أما في المرتبة الثالثة جاء بعد المنظور الأخلاقي بمعامل ارتباط ٠,١٨٨ عند مستوى معنوية (٠,٠٠٧) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد توازن العمليات بمعامل ارتباط ٠,١٦٥ عند مستوى معنوية (٠,٠١٨).

- وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعد الاستكشاف وحقق بعد الوعي الذاتي أعلى معامل ارتباط بالاستكشاف بمعامل ارتباط ٠,٢٨٢ عند مستوى معنوية (٠,٠٠٩) وجاء بعد المنظور الأخلاقي في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط ٠,٢١٤ عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢)، أما في المرتبة الثالثة جاء بعد الشفافية في العلاقات بمعامل ارتباط ٠,١٩٤ عند مستوى معنوية (٠,٠٠٦) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد توازن العمليات بمعامل ارتباط ٠,١٦٦ عند مستوى معنوية (٠,٠١٨).

وتشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض الثالث حيث توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

٤- أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع والذي ينص على: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد للقيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال بالشركة محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

جدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال بالشركة محل الدراسة

مستوى المعنوية	F	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
٠,٠٠٠	٧,٥٤	٠,١٣	٠,٠٠٠	٤,٧٦*	١,٤٦	الجزء الثابت
			٠,٠٠٨	٢,٦٧*	٠,١٧	الوعي الذاتي
			٠,٢٤	١,١٦	٠,٠٧٩	المنظور الأخلاقي الداخلي
			٠,١٢	١,٥٣	٠,٠٨٤	توازن العمليات
			٠,٠٠١	٣,٣٥*	٠,٢١١	الشفافية في العلاقات

* معنوى عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيمة معامل التحديد R² (٠,١٣) أي أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تفسر ٠,١٣ من التغير في الاستغلال، أما باقي نسبة التغير فترجع إلى عدم إدراج أبعاد أخرى كان المفروض إدراجها في نموذج الانحدار أو لاختلاف طبيعة النموذج.

- تم اختبار معنوية نموذج الانحدار ككل حيث بلغت قيمة F (٧,٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى معنوية التأثير للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعد الاستغلال.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير الوعي الذاتي على الاستغلال وبلغت قيمة (T) (٢,٦٧) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠٨)، مما يدل على معنوية التأثير.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير المنظور الأخلاقي الداخلي على الاستغلال وبلغت قيمة (T) (1,16) وذلك عند مستوى معنوية (0,24)، مما يدل على عدم معنوية التأثير.

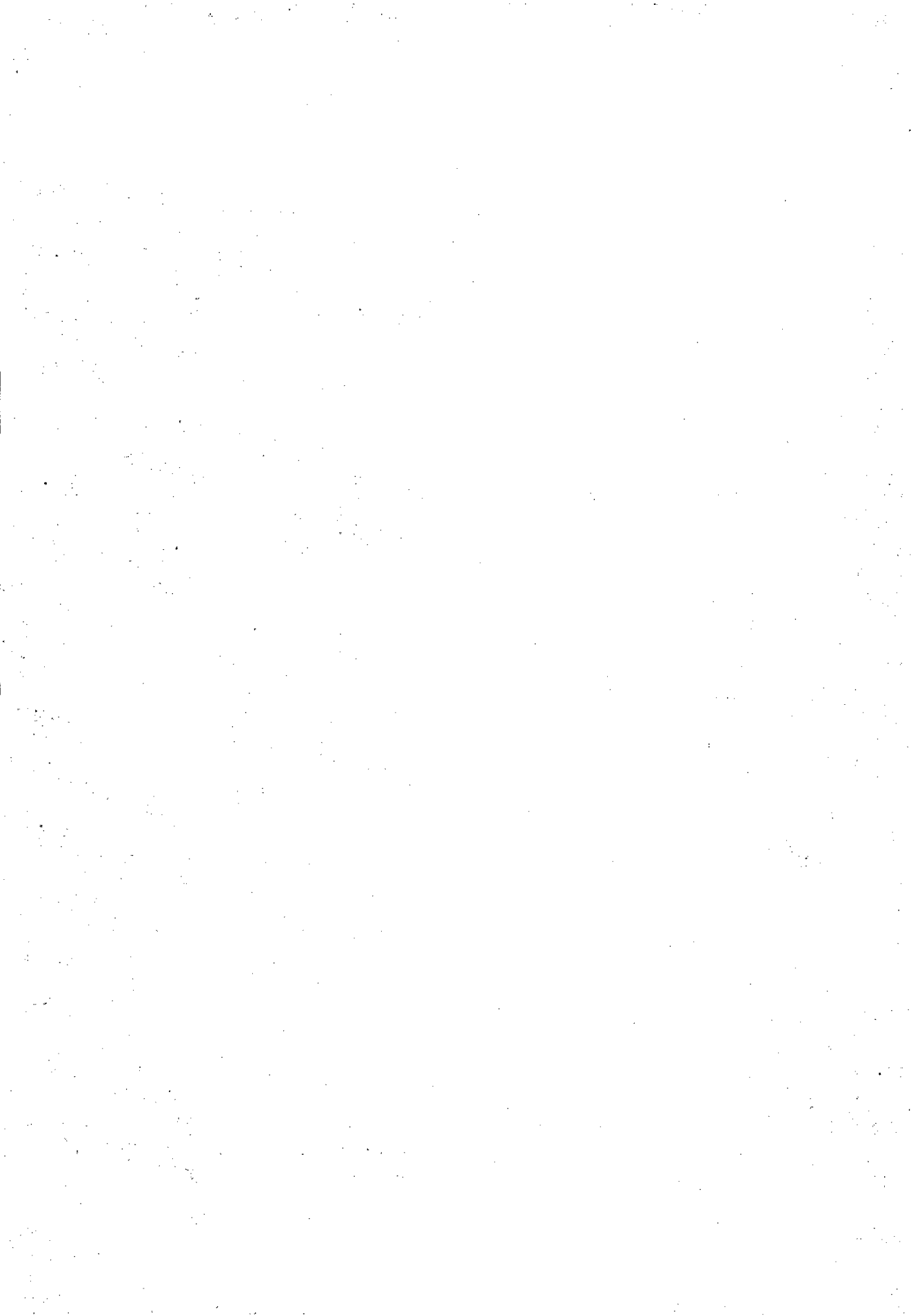
- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير توازن العمليات على الاستغلال وبلغت قيمة (T) (1,53) وذلك عند مستوى معنوية (0,12) مما يدل على عدم معنوية التأثير.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير الشفافية في العلاقات على الاستغلال وبلغت قيمة (T) (3,35) وذلك عند مستوى معنوية (0,001) مما يدل على معنوية التأثير.

وتشير النتائج السابقة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على بعد الاستغلال باستثناء (المنظور الأخلاقي الداخلي وتوازن العمليات) وبذلك يتم رفض الفرض الرابع جزئياً.

٥- أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الخامس والذي ينص على: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف بالشركة محل الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٧).



جدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف بالشركة محل الدراسة

مستوى المعنوية	F	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
٠,٠٠٠	٨,٠٢	٠,١٤	٠,٠٠٠	٥,٨٥*	١,٦٦	الجزء الثابت
			٠,٠٠١	٣,٤٤*	٠,٢٠٤	الوعي الذاتي
			٠,١٧	١,٣٧	٠,٠٨٨	المنظور الأخلاقي الداخلي
			٠,١١	١,٦١	٠,٠٨٢	توازن العمليات
			٠,٠١٥	٢,٤٦*	٠,١٤٤	الشفافية في العلاقات

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥

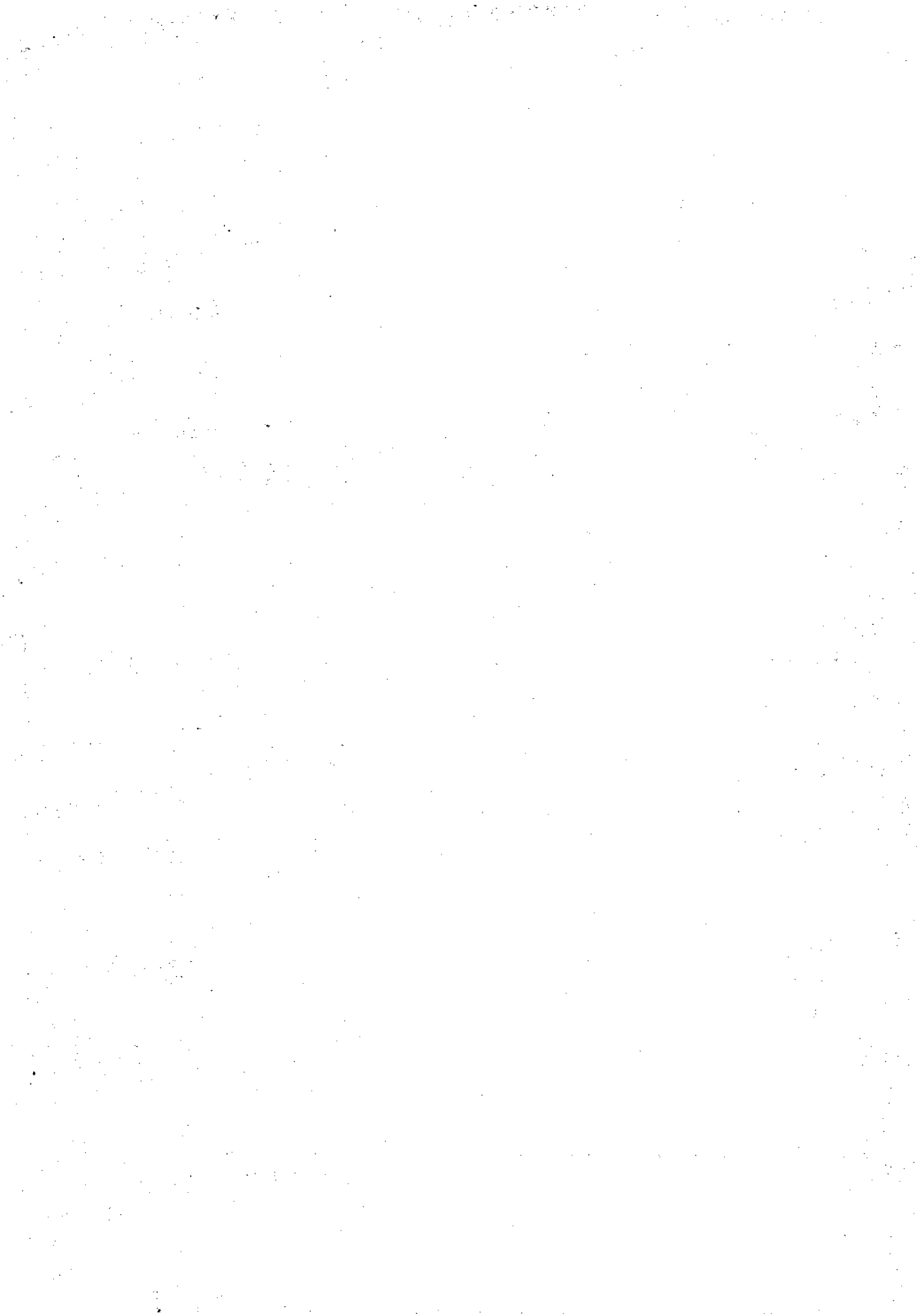
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيمة معامل التحديد R² (٠,١٤) أي أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تفسر ٠,١٤ من التغيير في الاستكشاف، أما باقي نسبة التغيير فترجع إلى عدم إدراج أبعاد أخرى كان المفروض إدراجها في نموذج الانحدار أو لاختلاف طبيعة النموذج.

- تم اختبار معنوية نموذج الانحدار ككل حيث بلغت قيمة F (٨,٠٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعد الاستكشاف.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير الوعي الذاتي على الاستكشاف وبلغت قيمة (T) (٣,٤٤) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، مما يدل على معنوية التأثير.



- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير المنظور الأخلاقي الداخلي على الاستكشاف وبلغت قيمة (T) (1,37) وذلك عند مستوى معنوية (0,17)، مما يدل على عدم معنوية التأثير.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير توازن العمليات على الاستكشاف وبلغت قيمة (T) (1,61) وذلك عند مستوى معنوية (0,11)، مما يدل على عدم معنوية التأثير.

- تم اختبار معنوية معاملات الانحدار لتأثير الشفافية في العلاقات على الاستكشاف وبلغت قيمة (T) (2,46) وذلك عند مستوى معنوية (0,015)، مما يدل على معنوية التأثير.

وتشير النتائج السابقة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستكشاف باستثناء (المنظور الأخلاقي الداخلي وتوازن العمليات) وبذلك يتم رفض الفرض الرابع جزئياً.

تاسعاً: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية ، وكذلك تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية بالشركة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول:

انخفاض الوسط الحسابي للقيادة الجديرة بالثقة ككل وتفسر الباحثة ذلك بانخفاض ممارسات القيادة الجديرة بالثقة نظراً للفكر التقليدي المسيطر على القادة في الشركة محل الدراسة، كما اتضح أن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي هو البعد الأساسي من وجهة نظر العاملين يليه بعد الشفافية في العلاقات، ثم بعد الوعي الذاتي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kernis, 2003) إلا أنها تختلف مع دراسة كل من (عجوة، 2009) حيث تبين أن محور الوعي الذاتي والمتغيرات المكونة له

أكثر تأثيراً في محاور القيادة الجديرة بالثقة، يليه محور القيم الأخلاقية فتوازن العمليات وأخيراً محور الشفافية، ودراسة (Erksen, 2009) حيث يرى أن الوعي الذاتي هو البعد الأساسي في القيادة الجديرة بالثقة لأنه يهدف إلى تعريف الذات الحقيقية للآخرين وذلك وصولاً إلى أعلى مستوى من التواصل والعلاقات المفتوحة معهم، كما اختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Slamir & Eilam, 2005) التي أغفلت عمداً القيم الأخلاقية وأكدت على أن الوعي الذاتي هو أهم السمات التي تتميز بها القيادة الجديرة بالثقة دون الامتثال للسلوكيات والقيم الأخلاقية، كما أن قيم (ت) المتعلقة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

٢- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني:

ارتفاع الوسط الحسابي للبراعة التنظيمية ككل مما يعكس توافر هذا المتغير من وجهة نظر العاملين في الشركة محل الدراسة، كما تبين ارتفاع الوسط الحسابي لبعدي الاستكشاف والاستغلال، وأن بعد الاستكشاف يمثل البعد الأساسي للبراعة التنظيمية. وتفسر الباحثة ذلك بأن سوق الاتصالات يتعرض لمنافسة شديدة نتيجة دخول شركات خاصة مما دفع المنظومة محل الدراسة إلى التفكير فيما هو أبعد من الاستغلال من خلال ابتكار منتجات جديدة لجذب عملاء جدد. وتختلف هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (الزهار، ٢٠١٤) حيث تبين أن الاستغلال هو البعد الأساسي للبراعة التنظيمية. كما أن قيم (ت) المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث:

- وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، واتفقت هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (Freik & Olsson, 2014) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة (كأحد أساليب القيادة الإدارية) والبراعة التنظيمية واختلف ترتيب هذه الأبعاد

من حيث معاملات ارتباطها ببعدي الاستغلال والاستكشاف فحقق بعد الشفافية في العلاقات أعلى معامل ارتباط بالاستغلال في حين جاء في المرتبة الثالثة بالنسبة للاستكشاف. وجاء بعد الوعي الذاتي في المرتبة الثانية بالنسبة للاستغلال في حين حقق أعلى معامل ارتباط بالاستكشاف، أما في المرتبة الثالثة جاء بعد المنظور الأخلاقي بالنسبة للاستغلال وفي المرتبة الثانية بالنسبة للاستكشاف. واحتل بعد توازن العمليات المرتبة الأخيرة بالنسبة لبعدي البراعة التنظيمية، وترى الباحثة أن ذلك يعكس أهمية هذه الأبعاد بالنسبة لأبعاد البراعة التنظيمية وإن اختلف ترتيبها.

٤- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع:

- أن هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على الاستغلال في حين لايعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، وحقق بعد الشفافية في العلاقات المرتبة الأولى من خلال قيمة (T) في التأثير على بعد الاستغلال وتطابقت تلك النتيجة مع النتيجة المتعلقة بعلاقة ارتباط هذا البعد بالاستغلال مما يعكس أهمية الشفافية في العلاقات بالنسبة لبعد الاستغلال.

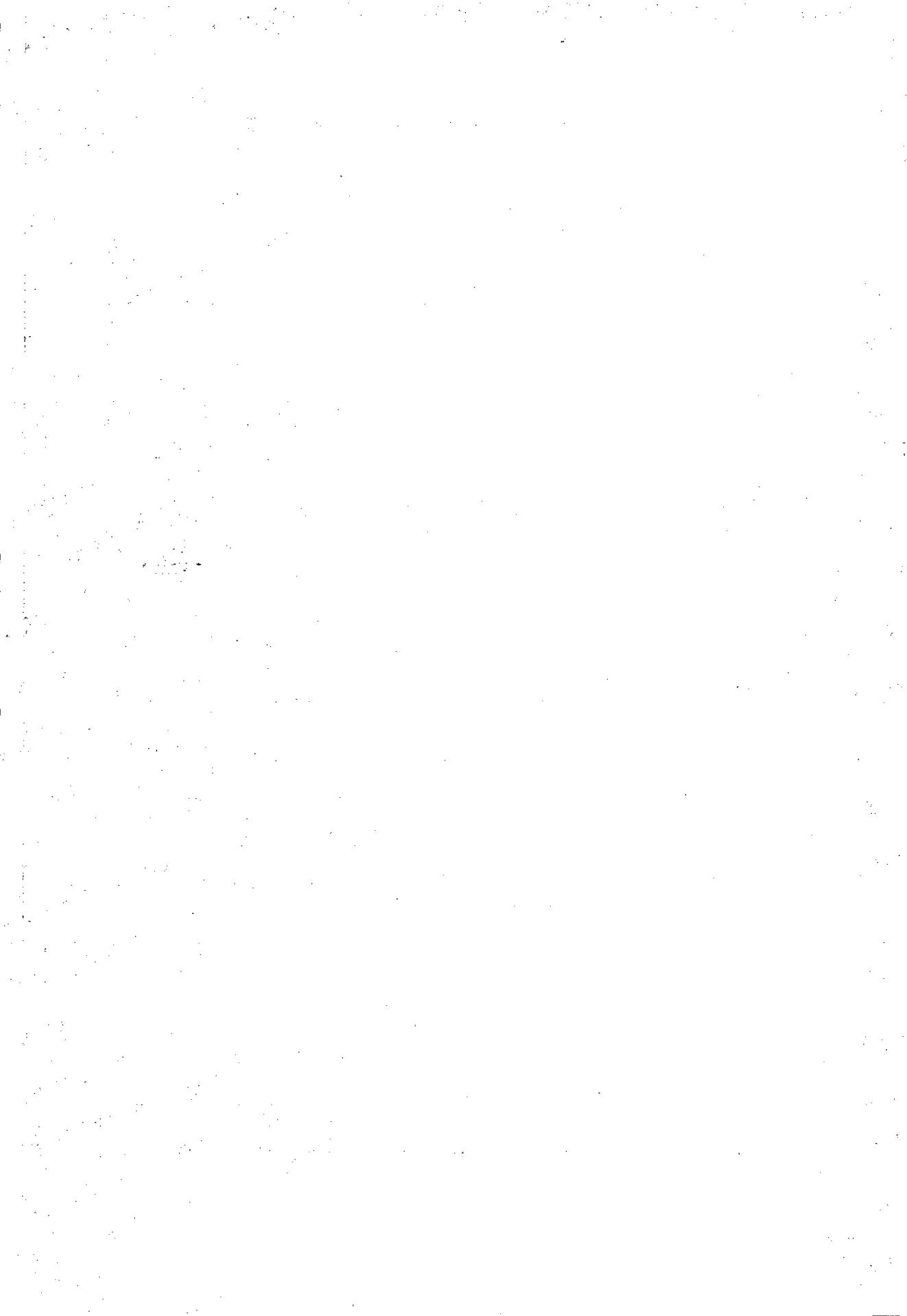
- أن قيمة معامل التحديد (٠,١٣) مؤشراً على أن هناك عوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج بإمكانها تفسير التغير في بعد الاستغلال.

٥- أوضحت نتائج اختبار الفرض الخامس:

- أن هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على الاستكشاف في حين لايعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات) وحقق بعد الوعي الذاتي المرتبة الأولى في التأثير على بعد الاستكشاف من خلال قيمة (T)، وتطابقت تلك النتيجة أيضاً مع النتيجة المتعلقة بعلاقة ارتباط هذا البعد بالاستكشاف. مما يعكس أهمية الوعي الذاتي بالنسبة لبعد الاستكشاف.

- أن قيمة معامل التحديد (٠,١٤) مؤشراً على أن هناك عوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج بإمكانها تفسير التغير في بعد الاستكشاف.

وترى الباحثة أنه عند دراسة أثر القيادة الجديرة بالثقة على الاستغلال والاستكشاف



الشركة محل الدراسة من الأفضل أن يؤخذ في الاعتبار عامل القيادة الجديرة بالثقة ككل في النموذج المطبق لدراسة العلاقة بين الأبعاد، فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال والاستكشاف.

عاشراً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية سلوك القادة الحاليين من خلال التركيز على الوعي الذاتي، والجانب الأخلاقي، والشفافية في العلاقات والقدرة على الحكم المتوازن لما في ذلك من دور إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية.
- ٢- توعية العاملين من خلال دورات تدريبية على مفاهيم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمات المعاصرة.
- ٣- تشجيع العاملين على أنشطة الاستكشاف المتمثلة في البحث وتحمل المخاطر والتجريب والمنافسة، وكذلك تشجيعهم على أنشطة الاستغلال المتمثلة في الاختيار والإنتاج والتنفيذ والإنجاز.
- ٤- يراعى عند اختيار القادة أن يكونوا قدوة للآخرين وعلى درجة عالية من الوعي، والقدرة على الحكم المتوازن، والشفافية في العلاقات.
- ٥- العمل على استثارة دافعية العاملين من خلال وضع أهداف قابلة للتحدي وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويحرك طاقاتهم الكامنة، والاهتمام بجميع العاملين دون تمييز أو استثناء ومراعاة احتياجاتهم الفردية.
- ٦- تعزيز كل ما يؤدي إلى تفعيل البراعة التنظيمية في المنظومة محل الدراسة، من خلال الاهتمام باختيار وتدريب العاملين وتوفير هياكل تنظيمية لامركزية وقيادة داعمة وبناء ثقافة ورؤية مشتركة.

مقترحات لأبحاث مستقبلية:

تتمثل الأبحاث التي تقترحها الباحثة فيما يلي:

- ١- دراسة تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية .
- ٢- دراسة تأثير جودة حياة العمل على البراعة التنظيمية.
- ٣- دراسة تأثير القيادة الكاريزمية على البراعة التنظيمية.
- ٤- دراسة تأثير اليقظة الذهنية على البراعة التنظيمية.
- ٥- دراسة تأثير أخلاقيات العمل على البراعة التنظيمية.
- ٦- دراسة تأثير النوع (مديرين / مديرات) على البراعة التنظيمية.

قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

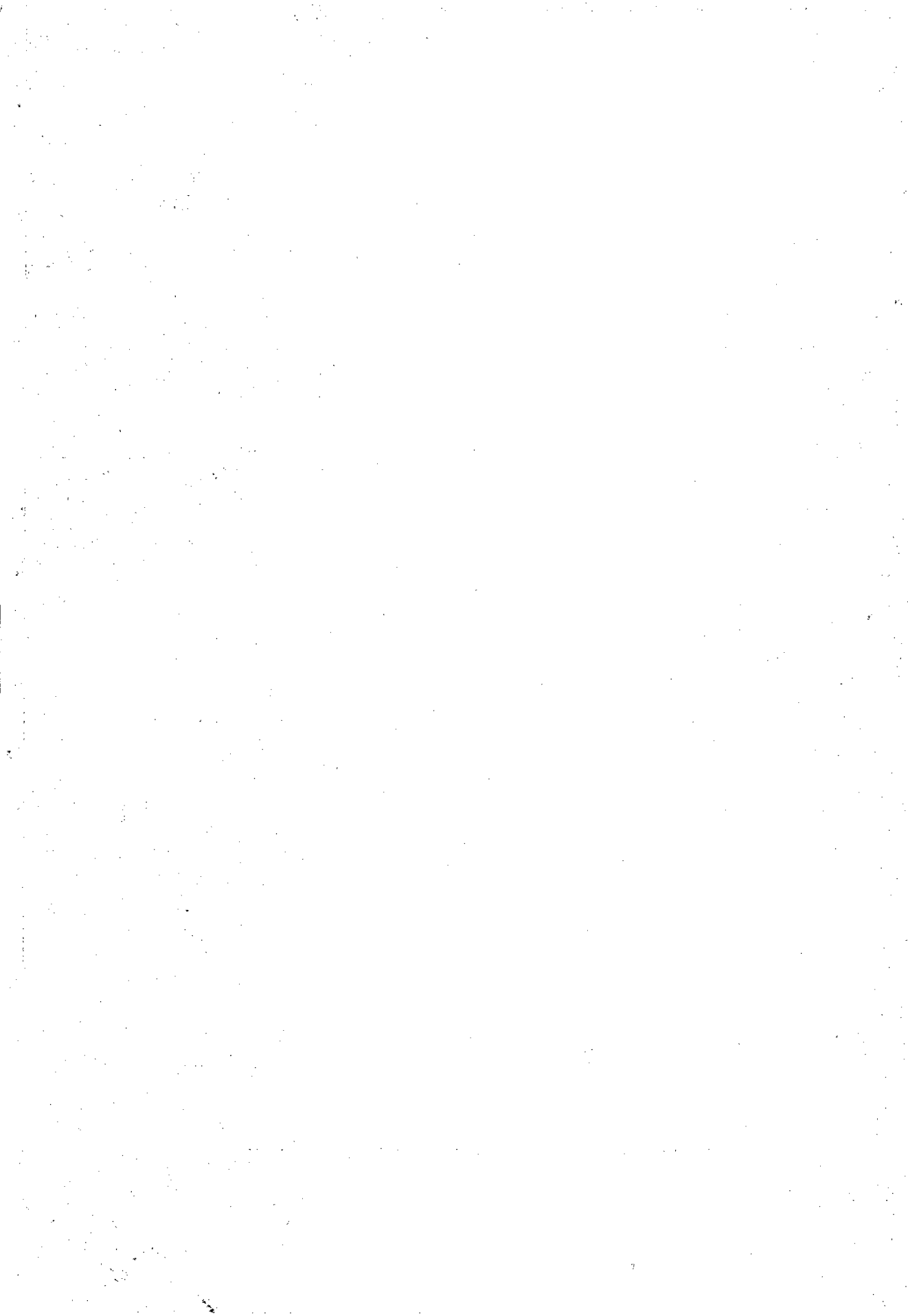
- ١- الزهار، رضوى محمد. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على براءة الأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط: كلية التجارة.
- ٢- العباسي، عبد الحميد. (١٩٩٩). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة.
- ٣- عجوة، أحمد محمد فتحي. (٢٠٠٩). القيادة الجذيرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة: كلية التجارة، ٣٣ (٢)، ٧٩-٥١.
- ٤- قاسم، ميرفت إبراهيم راشد. (٢٠١١). أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، (٣)، ٥٦-٥٤٤.

- المراجع الأجنبية:

- 1- Andriopoulos, C., & Lewis, W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. **Organization Science**, 20(4), 696-717.
- 2- Azanza,G., Moriano,J., & Molero,F.(2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees, job satisfaction.**Journal of Work and Organizational Psychology**, 29, 45-50.
- 3- Bierly, E., & Daly, P.(2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Entrepreneurship theory and practice**,31, 493–516.
- 4- Burpitt, W., & Valle, M.(2010) . Balancing exploration and exploitation in a declining industry: antecedents to firm adaptation strategy and performance, **Journal of Small Business Strategy**, 21(1), 1-17.
- 5- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R .(2012).Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. **Journal of Operations Management**, 30, 134–151.
- 6- Chang, Y-Y., Hughes, M., & Hotho, S .(2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. **Management Decision**, 49 (10), 1658 – 1676.
- 7- Chang, Y-Y. , Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms, **European Management Journal** , 30(1), 1-17.
- 8- Eriksen, M.(2009). Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. **Journal of Management Education**, 33 (6), 747-771.
- 9- Fiset, J.(2009). Cleared for lift off: an evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry, **M.Sc. Thesis**, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.

- 10- Freij,A.,&Isson,J.(2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector, Bachelor . **Thesis**, Kristianstad University .
- 11- Gardner, W., Avolio,B.,Luthans,F., May, D., & Walumbwa,F. (2005).Can you see the real me? A self –based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16,343-372.
- 12- Gardner, W.,cogliser.c.Davis.k.,Dickens.M.(2011) .Authentic leadership: A review of the literature and research agenda.**The Leadership Quarterly** ,22, 1120-1145.
- 13- Giallonardo,L.,Wong,C.,&Iwasiw,C.(2010). Authentic leadership of preceptors:predictor of new graduate nurses,work engagement and job satisfaction.**Journal of Nursing Management**, 18, 993-1003.
- 14- Gibson, B., & Birkinshaw, J.(2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity . **Academy of Management Journal**, 47(2), 209-226.
- 15- Heavey, C .(2009). A Dynamic Managerial Capabilities Model of Organizational Ambidexterity, **Ph.D. Dissertation**,University of Connecticut.
- 16- He, Z-L., & Wong, Poh-Kam.(2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. **Organization Science**, 15 (4), 481-494.
- 17- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. **Management science**, 54(7), 1281-1296.
- 18- Jansen, J., George, G., Van, D., Bosch F., & Volberda, H. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. **Journal of Management Studies** , 45(5), 982-1007.
- 19- Jansen, J., Tempelaar, P., van, D., Bosch, F. , & Volberda, H.(2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. **Organization Science**, 20 (4) ,797–811.

- 20- Jansen, J. (2008). **Combining competence building and leveraging: Managing paradoxes in ambidextrous organizations**, Aimé Heene, Rudy Martens, Ron Sanchez, in (ed), Emerald Group Publishing Limited.
- 21- Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **psychological Inquiry**, 14(1), 1-26.
- 22- Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2010). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcome: A cross-sectional study. **International Journal of Nursing Studies**, 49, 1266-1277.
- 23- Leroy, H., Palanek, M., & Simons, T. (2010). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. **Journal of Business Ethics**, 107, 255-264.
- 24- Lubatkin, H., Simsek, Y., & Veiga, F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. **Journal of Management**, 32 (5), 646-672.
- 25- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. **Industrial Marketing Management**, 37, 455-470.
- 26- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. **Burnout Research**, 1, 90-101.
- 27- Nemanich, A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. **The Leadership Quarterly**, 20, 19-33.
- 28- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, 23(3), 502-5160.



- 29- Purvee, A., & Enkhtuvshin, D. (2014). Transformational Leadership and Managers' Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 5(6), 434-437.
- 30- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, 4, 375-409.
- 31- Rego, A., Vitoria, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? **The Leadership Quarterly**, 24, 61-79.
- 32- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. **Journal of Business Research**, 67, 200-210.
- 33- Slamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, 16, 395-417.
- 34- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. **Journal of Management Studies**, 46(4), 597-624.
- 35- Taylor, A., & Helfat, C. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. **Organization Science**, 20 (4), 718-739.
- 36- Tempelaar, P. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes. **Ph.D. Dissertation**, Erasmus University Rotterdam.
- 37- Tuttle, M. (2009). True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership. Unpublished. **Ph.D. Dissertation**, University of South Florida.
- 38- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? **Journal of Management**, 34 (1) 89-126.



- 39- Walumbwa,F., Wang,P.,Wang,H., Schaubroeck,J.,& Avolio,B.(2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**,21,901-914.
- 40- Wang, D-S, & Hsieh,C-C.(2013).The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Enagement .**Social Behavior And Personality**.41 (4), 613-624.
- 41- Watson,W.,Johnson,L.,&Zgourides,G.(2002) .The influence of ethnic diversity on leadership ,group process,and performance:an examination of learning teams.**International Journal of Intercultural Relation**, 26,1-16.
- 42- Wei, , Y., & Yuan, C.(2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation, **Journal of Organizational Change Management**, 24 (3), 314 – 329.
- 43- Yammarino,F.,Dionne,S.,Schriesheim,C.,&Dansereau,F.(2008).Authentic leadership and positive organizational behavior: Ameso,multi-level perspective. **The Leadership Quarterly**,19(6), 693-707.
- 44- Yang, T-T., & Li, Ci-R.(2011). Competence exploration and exploitation in new product development The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. **Management Decision**, 49(9), 1444-1470.
- 45- Zhou,J., Ma,Y.,Cheng,W., &Xia,B.(2014).Mediation Role of Employee Emotions in The Relationship Beteen Authentic Leadership and Employee Innovation.**Social Behavior and personality**, 42 (8) , 1267-1278.



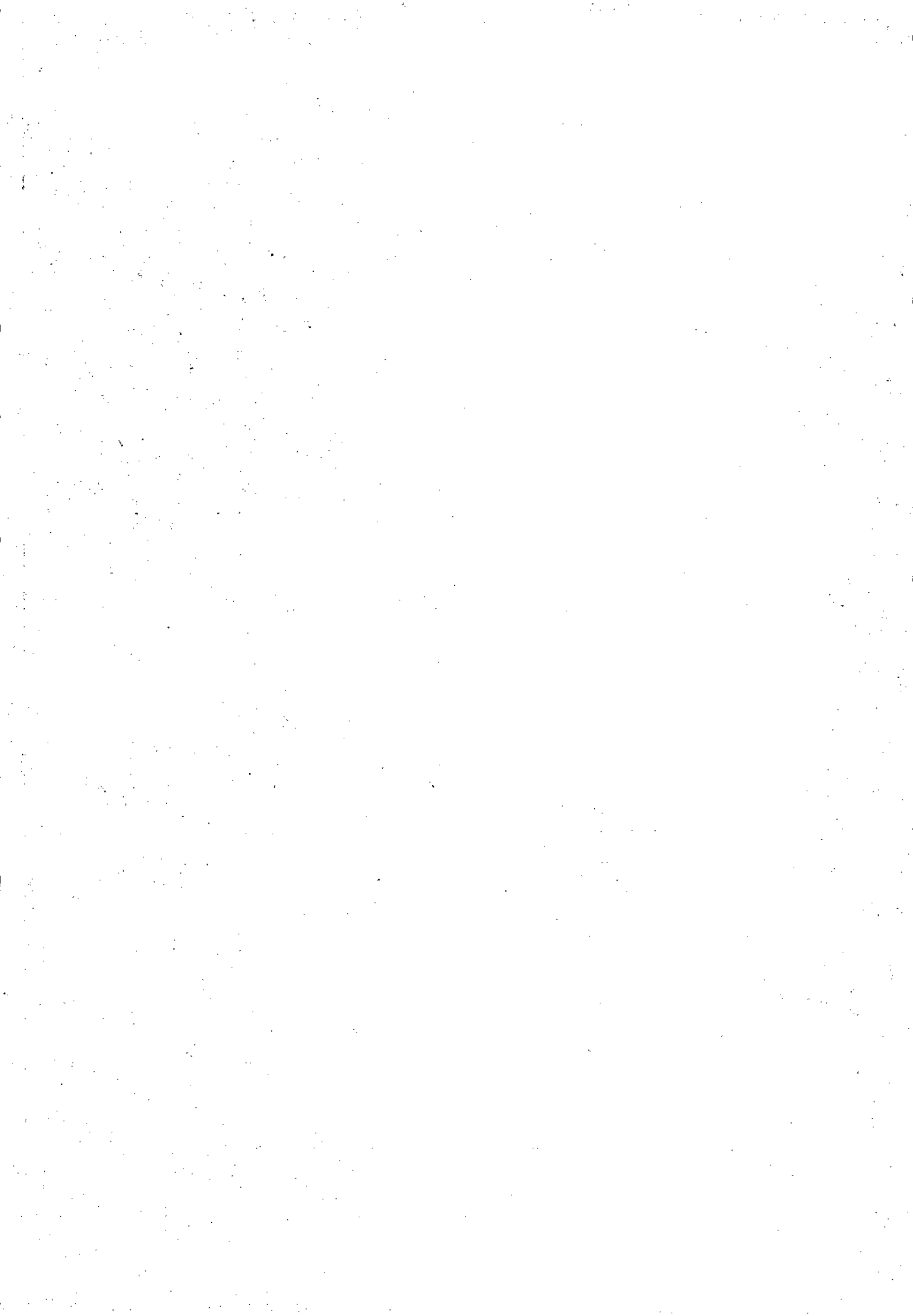
السيد الفاضل / السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان تأثير القيادة الجذيرة بالثقة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية، أرجو من سيادتكم وضع علامة صح أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن هذه البيانات لها طابع السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.

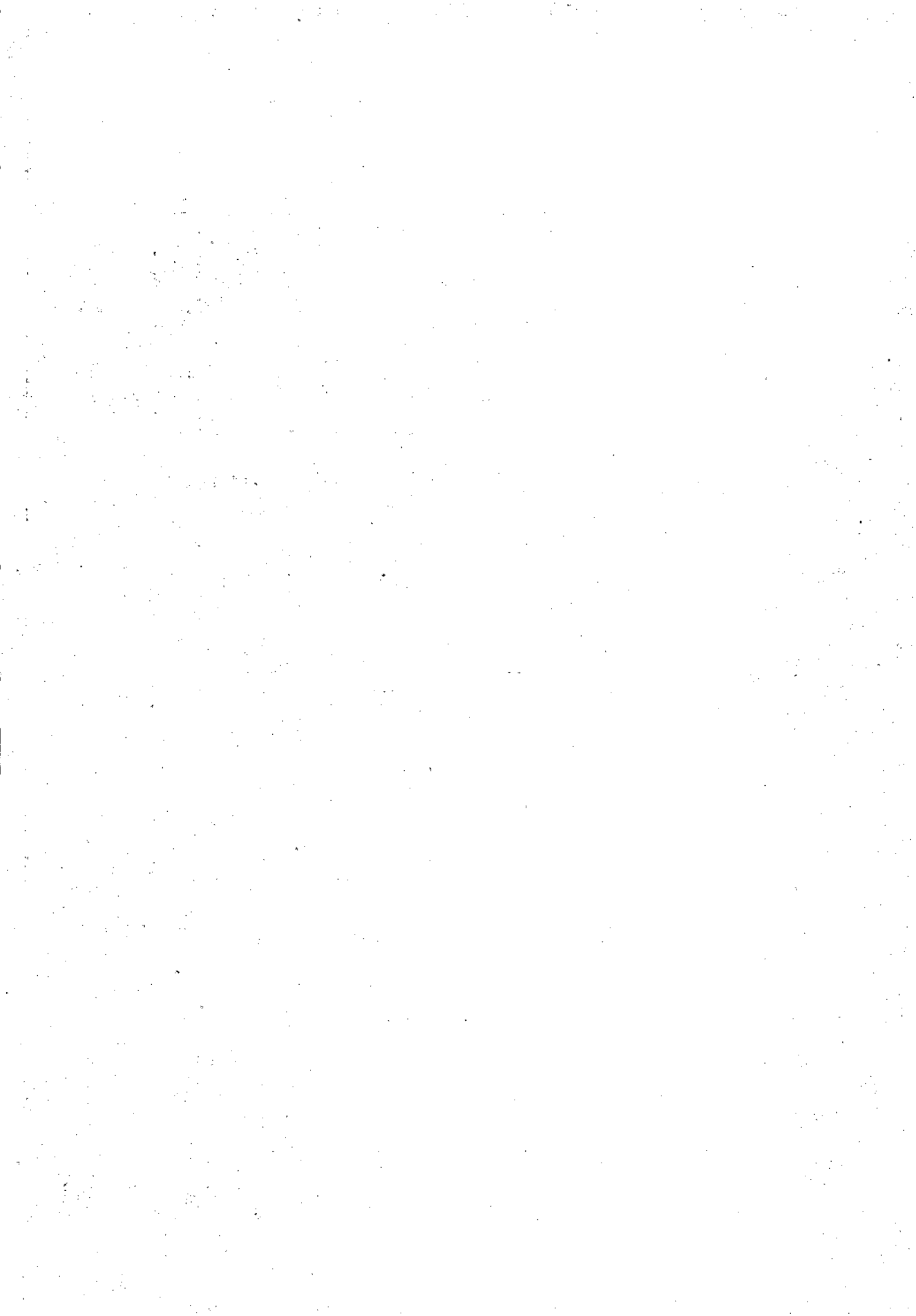
وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة



فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك :

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	متأكد	محايد / غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
	القيادة الجديرة بالثقة						
	أ- الوعي الذاتي						
١	يعرف قائدي نقاط قوته الشخصية.						
٢	يتصرف قائدي دون تركيز أو هدف محدد.						
٣	يتحدث قائدي عن نقاط ضعفه الشخصية دون خجل.						
٤	تظهر أفكار وأفعال القائد شخصيته الحقيقية في المواقف المختلفة.						
٥	يفقد قائدي السيطرة على مشاعره وانفعالاته.						
٦	يتميز قائدي بأنه راضي / متصالح مع نفسه.						
٧	يعرف قائدي ماذا يريد أن يفعله بدقة.						
٨	يتأثر قائدي بالظروف أو الضغوط المحيطة به.						
٩	يتميز قائدي بأن لديه اتجاه وهدف واضح في الحياة.						
١٠	يتصرف قائدي بشكل عشوائي عند التعامل مع الآخرين أو المواقف المختلفة.						
	ب- توازن العمليات						
١١	يراجع قائدي نفسه دائماً ويتعامل مع الآخرين بطريقة عقلانية ومدروسة.						
١٢	يلتمس قائدي لنفسه الأعذار وينفي المسؤولية عنه عند ضعف الأداء المتوقع.						
١٣	لا يسمح قائدي بأن تكون نقاط ضعفه الشخصية مجالاً للمناقشة.						
١٤	يسعى قائدي جاهداً لتشجيع الآخرين لإبداء مقترحاتهم في تطوير شخصيته.						
١٥	من الصعب أن تكون آراء قائدي ليست نابعة من مبادئه وأفكاره الشخصية.						
١٦	لا يخجل قائدي بأن يعترف بأخطائه أمام الآخرين.						
١٧	يعطي قائدي اهتماماً لوجهات نظر الآخرين لتنمية وتطوير نفسه كقائد.						
١٨	يبالغ قائدي في إظهار صفاته وقدراته الشخصية.						



م	العبارات	موافق تمامًا	موافق	متأكد	محايد / غير متأكد	غير موافق تمامًا	غير موافق
١٩	يناقش قائدي نقاط ضعفه الشخصية.						
٢٠	يأخذ قائدي الكثير من الوقت ليتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الآخرين.						
	ج- المنظور الأخلاقي الداخلي						
٢١	يتصرف قائدي وفقًا لمعتقداته وقيمه الأخلاقية.						
٢٢	يفضل قائدي مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين.						
٢٣	يظهر قائدي قدر كبير من النزاهة والاستقامة في الأنشطة اليومية.						
٢٤	يوجه قائدي اللوم دائمًا للآخرين ويحملهم الأخطاء كاملة.						
٢٥	يتمتع قائدي بالصدق والشرف في تصرفاته بجميع المواقف.						
٢٦	يضع قائدي معايير أخلاقية لنفسه يتعامل بها في حياته الوظيفية.						
٢٧	يستخدم قائدي الآخرين في تحقيق أهدافه.						
٢٨	أشعر بأن قائدي شخص أمين ونزيه.						
٢٩	يتبنى قائدي مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأشخاص.						
٣٠	يُمثل المال لقائدي أهم اهتماماته في الحياة.						
	د- الشفافية في العلاقات						
٣١	يهتم قائدي بتطوير وتنمية شخصية المرؤوسين.						
٣٢	يأخذ قائدي بعض الوقت ليتعرف على قيم ومعتقدات الآخرين.						
٣٣	يسعى قائدي لبناء الثقة في علاقته الشخصية مع الآخرين.						
٣٤	يحافظ قائدي على شخصيته أمام مرؤوسيه ولا يتواصل معهم بانفتاح.						
٣٥	يناقش قائدي حياة مرؤوسيه خارج العمل بحرية.						
٣٦	لا يتابع قائدي باستمرار حياة موظفيه الشخصية.						
٣٧	يبدو قائدي مشغول جدًا عن الاهتمام بحياة المرؤوسين.						
٣٨	يشارك قائدي موظفيه المعلومات الخاصة والسرية بالعمل.						
٣٩	يتميز قائدي بأنه متفتح وصادق في علاقاته وتفاعلاته مع الآخرين.						
٤٠	يعمل قائدي وفقًا للبوصله الأخلاقية الخاصة به.						



م	العبارات	موافق تماما	موافق	متأكد	محايد / غير متأكد	غير موافق تماما	غير موافق
	البراعة التنظيمية						
	أ- الاستقلال						
٤١	تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتج الحالي.						
٤٢	تقوم الشركة بتحسين مرونة المنتجات الحالية.						
٤٣	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة المنتجات الحالية.						
٤٤	تقوم الشركة بتحسين الأسواق الحالية.						
٤٥	تقوم الشركة بإدخال تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية.						
٤٦	تقوم الشركة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.						
٤٧	تتفوق الشركة في تحسين التكنولوجيا القائمة.						
٤٨	نظم الإدارة في الشركة متماسكة لدعم الأهداف العامة.						
٤٩	تقيس الشركة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم.						
	ب- الاستكشاف						
٥٠	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.						
٥١	تدخل الشركة في مجالات تكنولوجيا جديدة.						
٥٢	تقدم الشركة خدمات تفوق خدماتها الحالية.						
٥٣	تشجعتي الشركة على ابتكار خدمات جديدة.						
٥٤	تشجعتي الشركة على ابتكار أفكار خلاقة تحدى الأفكار التقليدية.						
٥٥	نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في أسواقنا.						
٥٦	تبحث الشركة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين.						
٥٧	تقوم الشركة بتجربة منتجات جديدة في السوق المحلية.						