

((تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز البراعة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال)) (دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد)

م.م حيدر جاسم عبيد الجبوري

م.م مهند حميد ياسر العطوي

م.د أزهار نعمة أبو غنيم

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :-

يهدف البحث الى الكشف عن علاقة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية من خلال (التحفيز الفكري، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) والبراعة الإستراتيجية من خلال (استراتيجيات استكشاف الفرص، استراتيجيات استغلال الفرص، البراعة الهيكلية). حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. وعينة البحث استعملت العينة العمدية في اختيار عينتين: إذ تم اختيار الموظفين كعينة لتقييم سلوكيات القيادة التحويلية، وكان عددهم (33) وشخصاً ويمثلون نسبة (7%) من المجتمع. أما العينة الثانية تم اختيار مدراء الأقسام لتقييم البراعة الإستراتيجية للمعمل وبلغ عددهم (33) ويمثلون نسبة (77%) من المجتمع. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العائلي، معامل ارتباط كندال، معامل التحديد البسيط) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.10). حيث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها لم تتمكن قيادة المعمل على تحفيز الأفراد العاملين لحل المشاكل بصورة إبداعية، ولم تظهر افتخارها عندما ينجح العاملون أعمالهم حسب توجهات القيادة، مما أدى الى التأثير سلباً في قدرة المعمل على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة وتطوير منتجات جديدة. كما أظهرت النتائج ضعف قيادة المعمل في زيادة حماس الأفراد العاملين وزيادة عملهم بجدية أكبر وتحفيزهم في تحقيق أهداف وتوجهات المعمل مما أدى الى التأثير سلباً على تحسين منتجات المعمل وتحقيق رغبات وتوقعات الزبائن.

Abstract

The paper aims to reveal the relationship of the impact of transformational leadership behaviors through (intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration, the ideal effect), and ambidexterity strategy through (strategies to exploration the opportunities, strategies exploitation opportunities, structural ambidexterity). identified the research problem in a number of questions focused on the nature of the association relationship and influence between the variables of the research, and for that a scheme supposedly to search reflects the two major assumptions, and to ensure the validity of hypotheses have undergone all of the multiple tests to ensure their validity. Find-resolution has been used as a means to obtain the data.

used descriptive analytical paper method as a method of paper. The sample used sample deliberate in the selection of samples: as was the selection of staff as a sample to evaluate the behavior of transformational leadership, and the number (33) people and represent the percentage (7%) of the community, while the second sample was selected department managers to assess the skill strategy of the company and numbered (33) and represent the proportion (77%) of the society. The data were analyzed using a set of statistical methods (factor analysis, correlation coefficient Kendall, simple coefficient of determination) and the extracted results using the computer program (pct v.10 SPSS). The paper found a set of conclusions which can not lead the company to motivate personnel to solve problems creatively, and did not show her pride when performing staff work according to directions driving, which led to adversely affect the company's ability to search for new technologies or product development new. The results also showed weak leadership of the company to increase the enthusiasm of people working and increasing their work more seriously and motivation in achieving the goals and direction of the company, leading to a negative impact on improving the company's products and achieve the desires and expectations of customers

المقدمة :-

أن توفر قيادات إدارية كفوءة تتمتع ببلورة رؤية واضحة عن المستقبل وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكنها من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، فضلا عن تهيئة بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية مما تعكس مبدأ الثقة بين الأشخاص، إذ ليس هنالك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال بدون توفر الثقة بين جميع الأشخاص هذا من جهة ومن جهة أخرى ضرورة وضع استراتيجيات تستكشف الفرص الجديدة وتعمل على استغلالها بالمستوى المطلوب وفق هياكل تنظيمية تتمتع بالمرونة العالية لتتماشى مع التغيرات البيئية المستمرة خصوصا وان السوق العراقي أصبح منفتح لبضائع الأسواق العالمية. من هنا جاء هذا البحث لتوضيح أهم الممارسات التي يمكن من خلالها ان تكون قيادات المنظمة تعتمد على مبدأ القيادة التحويلية لوضع استراتيجيات تتميز بالبراعة. لذا فقد قسم البحث على أربعة محاور تمثل الأول بالإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون بخصوص متغيري الدراسة، أما الثاني فشمل الإطار المنهجي، فيما عرض الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات واختتم بالمحور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول**أولاً : القيادة التحويلية Transformational Leadership****1- مفهوم القيادة التحويلية:**

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزيه عالية للعاملين من خلال اللجوء الى القيم الأخلاقية والمثل الأسمى، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة، وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة، وتحقيق الدافعية لديهم لاتجاز أكثر مما يتصورون (الفريجات وآخرون، 2009: 250). حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب (Burns) في القيادة عام (1978)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف يحفز رؤوسهم من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج (العتيبي، 2006: 5).

ويرى (Gong et al, 2009: 768) بأن القيادة التحويلية تمثل عامل خارجي حرج في تعلم الرؤوسين، كما أنها تعمل على التحفيز الفكري للرؤوسين، وتضع مجموعة من التوقعات المبتكرة التي تؤدي إلى وضع أمثلة ودور مبتكر يعرضه للرؤوسين، وتأثير ألهامي تعرضه القيادة التحويلية لمؤوسيه ومن المحتمل هؤلاء الرؤوسين يتعلمون من القائد، فضلا عن تأثير القائد السلوكي الذي يحسن قدرة العاملين على تطوير الأفكار الجديدة.

أما (الطائي، 2007: 57) فعرّفها بأنها مدى تأثير القائد في الرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وجعلها قبل أهدافهم الشخصية، وذلك بما يعكس ثقة الرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معاً وولائهم لرسالة وأهداف المنظمة. كذلك عرفها (الزبيدي، 2007: 103) بأنها عملية تعبر عن رؤية القائد وتفكيره وسلوكه الذي يمكن الرؤوسين ويرفع من مستوى أدائهم الفكري والعملي وبما يعزز مساهمتهم الكفوءة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والخاصة للجماعة والأفراد والزبائن على حد سواء. أما (المسعودي، 2007: 52) فعرّفها بأنها عملية نسج علاقة توافقية بين رؤية المنظمة والثقافة التنظيمية بوساطة سلوكيات القيادة التحويلية، من أجل حث أعضاء الجماعة لإحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة. كذلك عرفها (Judge, 2008: 188) بأنها الهام التابعين لتحويل مصالحهم الشخصية لمصلحة منظماتهم وهم قادرين على ان يكون لهم تأثير عميق ومميز على تابعيهم. في حين يرى (التميمي، 2009: 80) بأنها الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الأمد مع القدرة على التأثير في الآخرين والأخذ لآراء بآرائهم واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج وملتزما بطرح أفكاره وآراءه على الآخرين. ويرى (Rui et al, 2010: 9) مفهوم القيادة التحويلية هي قدرة القائد على التأثير في جميع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. فيما يرى البحث بان القيادة التحويلية هي عملية حث العاملين لأجراء تغييرات تلبى متطلبات المنظمة متأثرين بأسلوب قائدهم وسلوكه وتفكيره الهادف لمصلحة المنظمة وتحقيق اهدافهم.

2- سلوكيات القيادة التحويلية :

يعمل القادة التحويليين كمناديين ومدرسين ينتبهوا الى حاجات كل فرد لكي يمكنهم من التعلم والتطوير, وخلق فرص العمل في بيئة داعمة ومروجة للنمو وفق حاجات ورغبات الأفراد المختلفة . هذا يعترف به الجميع الا ان القائد التحويلي قادر على مرافقة مرؤوسيه بالدعم والمساعدة والتشجيع . ويعترف القادة التحويليين بان أرائهم في إجراء التغيير ليس من البساطة , و لكن حاجة المنظمة للتغيير المستمر وضرورة المهمة القيادية تشمل تطوير قدرة العاملين للتعلم من تجارب التغيير (Rui et al ,2010: 10) حيث حدد كلا من

(Stone et al ,2003:2) و(Bass, et al, 2003: 208) و(Wright and Pandey, 2009: 79) و(Hoffman et al ,2011:208) و(Ismail et al ,2011:74) و(العتيبي, 2006:7) أربعة سلوكيات للقيادة التحويلية تتمثل بـ :

أ. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

إن الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية للمرؤوسين هو ان يجعلهم ابتكاريين ومبدعين ,من خلال قدرة القائد على تحدي الامتوجات الإرشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً، فضلاً عن خلق الحلول الابتكارية للمشكلات (المسعودي, 2007: 56). ويضيف (Wright and Pandey, 2009: 79) بان القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه بانجاز مهمتهم بشكل فكري بتحفيظهم على التحدي لحل المشاكل.

ب. الحافز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

القائد التحويلي يحفز المرؤوسين بشكل إلهامي بوضع رؤية ورسالة واضحة وجذابة ترسم مستقبل المنظمة (Wright and Pandey, 2009: 79). وينقل (المسعودي, 2007: 58) عن (Chamil,2000:30) بان القائد التحويلي يحاول من خلال الدافعية الإلهامية أن يلهم المرؤوسين لتصور المستقبل، فيولد لديهم إحساساً قوياً بالغرض من خلال رسم صورة للمستقبل توحى للمرؤوسين بأداء ما وراء التوقعات. ويسيطر القائد التحويلي على انتباه وخيالات الأفراد ويوجد مستوى الدافعية، والطاقة التي تحفزهم للالتزام وكذلك الثقة لما هو ممكن. ويرى (العتيبي, 2006: 7) أن هذا السلوك يركز على تصرفات القائد التي تشير إلى تأثير في المرؤوسين من خلال حب التحدي والحماس , وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين ووصف أسلوب الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية , واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

ج. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يظهر القائد التحويلي هذه الصفة من خلال الاستماع بلطف , ويولي اهتمام خاص لاحتياجات العاملين وكذلك انجازاتهم من خلال استراتيجيات التقدير والاحترام (العتيبي, 2006: 7). وينقل (الزبيدي, 2007: 128) عن (Desai et al,2003: 4) بان اهتمام القادة بالمرؤوسين يعطي بشكل متميز بحيث يأخذون ويركزون على الاختلافات الفردية ما بين الأفراد، والمتعلقة بحاجاتهم وطموحاتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لكي يقدموا أداء جيداً .

د. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين , ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد, وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية , والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (العتيبي, 2006: 7). ويرى (الطائي, 2007: 57) بان القائد يركز هنا على تحفيز والهام المرؤوسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يتفنون ويعجبون به كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة.

ويضيف (Wright and Pandey, 2009:76) ان القائد التحويلي يصبح مصدر للتأثير المثالي كدور الأمثلة التي يعرضها بشكل متنسق مع الرؤية المنصوصة , مما يؤدي الى توفير مناخ الثقة والفخر لمرؤوسي المنظمة كافة .

ثانياً : البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity

1- مفهوم البراعة الإستراتيجية:

البراعة لغة تعني برع الجبل وفرعه. وكل مشرق بارع، وقارع، وبرع أصحابه في علمه. وما رأيت ابرع منه ولا أبداع منه وكانت رابعة امرأة بارعة . وفعل ذلك تبرعا من غير طلب إليه، وكأنه يتكلف البراعة فيه والكرم. (لسان العرب :2/380) . ويشير الباحثون الى أن مصطلح البراعة مستعار من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية، وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة الى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها (Simsek,2009:597). حيث يرى (Judge and Bloker, 2008:918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا .ويرى (Birkinshaw and Gibson, 2004:47) بان البراعة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه تقوم بتطوير الإستراتيجية المستقبلية وتظهر من السياق الذي يعمل الموظفون ضمنه. في حين أشار (Canderasekaran,2009:180) إلى إن البراعة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب موازنة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. أما (Simsek,2009: 865) فيرى إن هذا المفهوم يستعمل للإشارة لقدرة المنظمة لأداء مختلف الأفعال الإستراتيجية المتنافسة في اغلب الأحيان وبشكل واسع.

ويشير (Chang et al ,2009 :937) إلى البراعة الإستراتيجية بأنها تمثل قدرة المنظمة الكفوءة في الاستجابة لطلبات السوق ، بشكل آني يبدأ بالتكيف مع التغير البيئي. ويضيف (Judge and Bloker, 2008:918) ان جهود التغيير وعادة الهيكله والتجديد واستراتيجيات استكشاف الفرص واستغلالها من المحتمل جداً ان تحققها المنظمة من خلال البراعة الإستراتيجية .ويرى البحث أن البراعة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على وضع وتطبيق استراتيجيات تهدف لاستكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه ضمن هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة العالية متكيفة مع البيئة التنافسية تساهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات .

2- أبعاد البراعة الإستراتيجية

حاول الباحثون وصف البراعة الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. حيث حدد كلامن (He and Wong,2004:481) و (Carmeli and Halev ,2009:213 و Simsek,2009:602) ثلاثة أبعاد للبراعة الإستراتيجية هي:

أ. إستراتيجية استكشاف الفرص

تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة .ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة . فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة (Pai,2007:24-25). وذكر (بن قطاف,2007: 23) بأن البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها ، والتي تتضمن إنتاج منتوجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، إيجاد زبائن جدد. وأشار (Looy et al,2005:5) إلى أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ،عمليات أو خدمات. كما أشار (جواد,2010: 206) الى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات، أحداث) . وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها .

ب. إستراتيجية استغلال الفرص :

أن استغلال الفرص يشير الى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق. فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية اكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة. يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية (Huang,2010:10). ويشير (Pai,2007:24-25) الى أن الاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وأضاف (Miles & Darroch, 2006: 496) أن هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتركيبات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية، كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد.

ويرى (أبو تايه، 2010: 2) بأن التفكير في إستراتيجية استغلال الفرصة يمكن ان تكون:

- الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق إستراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية.
- تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق (إستراتيجية تطوير السوق).
- تطوير المنتجات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (إستراتيجية تطوير المنتج)
- الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق إستراتيجية التنوع عن طريق تقديم المنتجات جديدة لزبائن جدد.
- هنالك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصص السوقية ويطلق على هذه الإستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه).

ج. البراعة الهيكلية :

هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال، وكذلك يمكن ان يؤدي أيضا الى فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير (Birkinshaw & Gibson, 2004:3) ويرى (Chang et al, 2009: 928) إن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها مكملة بعضها البعض في تدعيم أداء المنظمة. فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات، وقدرتها لتحسين أداء المنظمة. اما باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أدائها من خلال وظيفة التسويق او البحث والتطوير. وكما أشارت دراسات إلى أن البراعة الهيكلية ليس فقط تخص الهياكل، لكن كذلك بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة. ويرى (Simsek, 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هياكل، ثقافات، نظم حوافز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير الى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء. لذا فإن البراعة المقسمة والمترابطة داخل وحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميز والهيكل التنظيمي، الثقافة، أنظمة التحكم، هيكل الحوافز، حيث أن كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيميا مما يؤدي الى تحقيق البراعة، هذا يستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية مشتركة وعمل فريق الإدارة العليا. لذا فالبراعة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكليا، فالسعي الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكليا.

المحور الثاني

منهجية البحث

1. **تساؤلات البحث:** أشارت أدبيات القيادة التحويلية الى وجود تأثير للقيادة التحويلية في متغيرات عدة منها الهيكل التنظيمي, الا ان الشركات قطاع العام تستعمل وبشكل واسع القيادة البيروقراطية, لذا تعد سلوكيات القيادة التحويلية خط احمر (Wright and Pandey, 2009:1). كما ان الشركات تواجهه وبشكل ثابت تحدي في كيفية استغلال الفرص الحالية, واستكشاف فرص جديدة, لذا فالشركات هي بحاجة الى التكيف بين البيئتين الداخلية والخارجية فمن ناحية هي بحاجة الى استكشاف أفكار جديدة, ومن ناحية أخرى تطوير منتجات جديدة بشكل آني, الا ان تنفيذ هاتين النشاطين بشكل اني يبدو معقد وصعب الاجاز للشركة (Jansen, 2008:3). وفي ظل هذا التعقيد يبرز دور سلوكيات القيادة التحويلية التي تستطيع من التحول من الاهتمام بالافراد العاملين الى حث العاملين في اجاز عملهم بتفوق. وفي ظل ما تقدم تم طرح سؤال أساسي هو (هل لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير ملحوظ في البراعة الإستراتيجية لمعمل سمنت كوفة الجديد؟) ومن هذا السؤال اشتقت أربع تساؤلات وهي كالآتي:

أ- ما مستوى سلوكيات القيادة التحويلية لمديري معمل سمنت كوفة الجديد؟

ب- ما مستوى أبعاد البراعة الإستراتيجية لمعمل سمنت كوفة الجديد؟

ت- هل توجد علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية؟

ث- هل يوجد تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية في البراعة الإستراتيجية؟

2. **أهمية البحث وأهدافه:** تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي, ففي الجانب العلمي سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية مراعي في ذلك أصالة المصادر وحدانيتها. أما الجانب العملي سيساهم البحث بشكل تطبيقي للمتغيرين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية في معمل سمنت كوفة الجديد, وتقديم معلومات مفيدة عن مدى قدرة رفع سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية من خلال توصيات البحث باعتبارها كنموذج إرشادي للمعمل.

إما أهداف البحث فتتلخص كالآتي:

أ- تحديد وتشخيص مستوى سلوكيات القيادة التحويلية لمدرء المعمل.

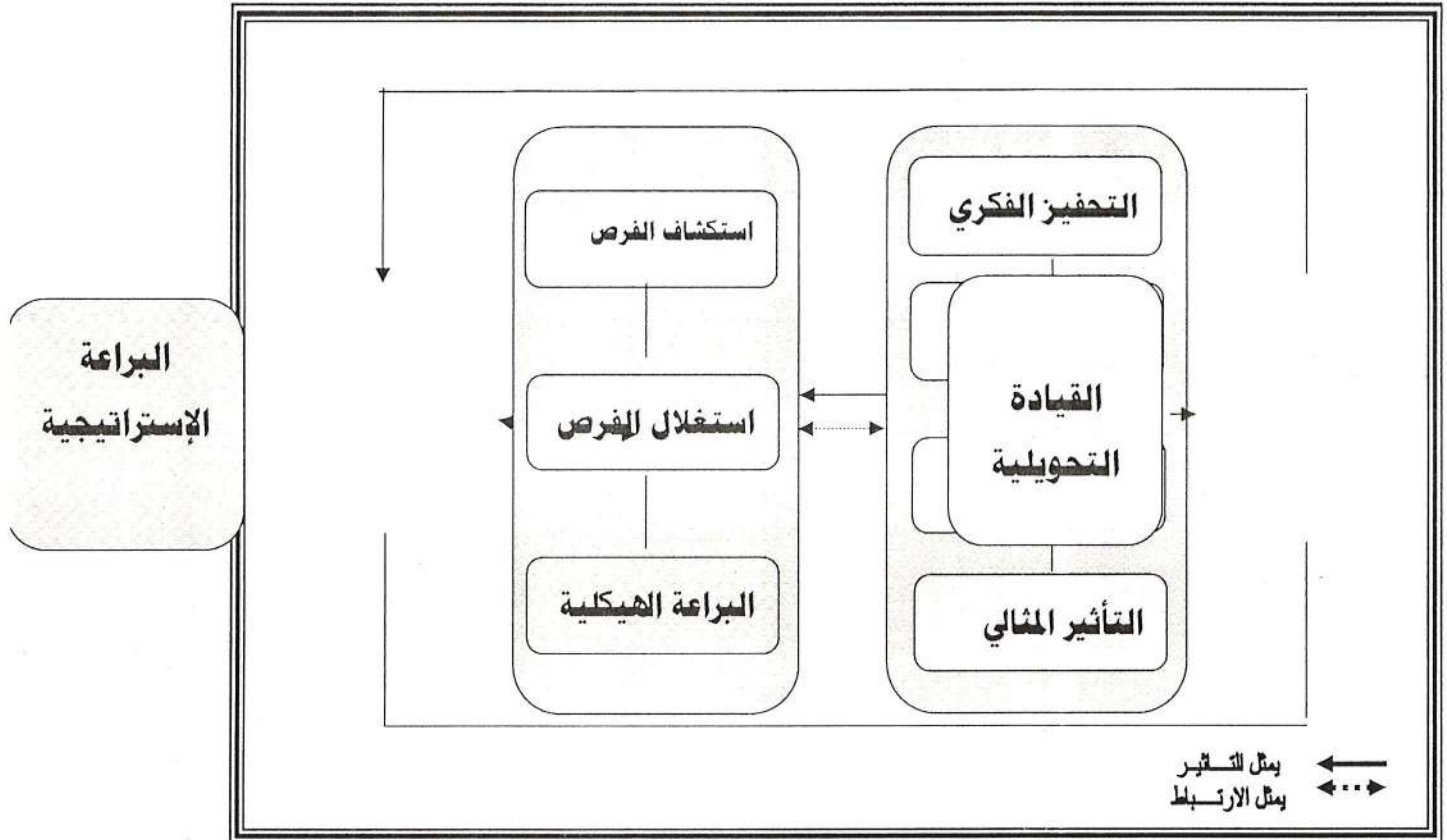
تحديد وتشخيص مستوى إبعاد البراعة الإستراتيجية للمعمل.

تحليل علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية.

مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في البراعة الإستراتيجية.

3. **منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي, وعلى أسلوب البحث الميداني للتعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وأبعاد البراعة الإستراتيجية. ان هذا المنهج ساعد في الحصول على البيانات والمعلومات واقعية وشاملة من ارض الواقع للمشكلة من خلال توزيع استبانته خاصة على مجتمع الدراسة ومن ثم جمعها واختبارها بأساليب إحصائية متعددة وكتابة تقرير بالاستنتاجات واليات العمل.

4. **مخطط البحث:** بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثين بتوليف مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

5. **فرضيات البحث:** بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراستها والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة ، فقد وضع البحث الحالي فرضيات بمثابة حل مؤقت أو أولي وسيجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وهي :

5-1: فرضيات علاقات الارتباط

5-1-1: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية وتفرع منها .

5-1-2: الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الفكري والبراعة الإستراتيجية .

5-1-3: الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحافز الإلهامي والبراعة الإستراتيجية .

5-1-4: الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والبراعة الإستراتيجية .

5-1-5: الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والبراعة الإستراتيجية .

5-2: فرضيات علاقات التأثير :

5-2-1: الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير للقيادة التحويلية في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي وتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية.

5-2-2: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير للتحفيز الفكري في البراعة الإستراتيجية.

5-2-3: الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للحافز الإلهامي في البراعة الإستراتيجية.

5-2-4: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للاعتبار الفردي في البراعة الإستراتيجية.

5-2-5: الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتأثير المثالي في البراعة الإستراتيجية.

6. **مقاييس البحث:** يعتمد التقدم العلمي إلى حد كبير على تمثيل الظواهر والأحداث وصياغتها بأساليب موضوعية دقيقة، بحيث تمكن الباحثين من التواصل فيما بينهم بلغة مشتركة متفق عليها، وتمكنهم من التقويم الموضوعي للنتائج التي يتوصل إليها الباحثون، ومن دون هذه الأساليب يصبح تعريف المفاهيم والمصطلحات والقواعد المتعلقة بالظواهر المختلفة خاضعا للآراء الذاتية، والأحكام الفردية، وبذلك لا تكون هناك أسس متفق عليها في دراسة وبحث هذه الظواهر . فالعلم نظام مفتوح نتائجه متداولة مما يستدعي أن تكون الإجراءات والاستنتاجات العلمية خالية من الغموض، بحيث يستطيع الباحثون من التحقق من صدقها، وهذا لا يأتي إلا إذا استندت هذه الإجراءات والاستنتاجات إلى أساليب قياس موضوعية (علام، 2006: 13) . حيث تكون مقياس البحث من اثنان ، الأول في قياس سلوكيات القيادة التحويلية ، أما الثاني تمثل في قياس البراعة الإستراتيجية للمعمل وهي كالتالي:

6-1: **مقياس سلوكيات القيادة التحويلية :** تم الاعتماد على نموذج (Wright and Pandey, 2009) المتكون من أربع سلوكيات للقيادة التحويلية هي (التحفيز الفكري، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) .

6-2: **مقياس إبعاد البراعة الإستراتيجية:** تم الاعتماد على نموذج (Judge and Bloker, 2008) الذي يتألف من ثلاث أبعاد وهي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) .

6-3: **أداة القياس:** استخدم المقياس الفئوي كونه يسمح بإجراء العمليات الحسابية على البيانات المجمعة من قبل الباحثين فهو يسمح باستخدام مقياس النزعة المركزية ومقاييس التشتت . حيث استعمل البحث مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ ب(1) لا اتفق بشدة وينتهي ب(5) اتفق بشدة .

6-4: **صدق الأداة وثباتها:** صمم البحث الاستبانة بشكل أولي بعد الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجال سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية ، وتم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة باستخدام أسلوب التحكيم لمتخصصين في العلوم الإدارية بلغ عددهم (4) أشخاص وخبراء من المعمل ذاته بلغ عددهم (4) أشخاص. وقد أخذت ملاحظات المحكمين بنظر الاعتبار وبعدها تم تطوير الاستبانة بشكلها النهائي .

أما الصدق الإحصائي للاستبانة فقد استعمل البحث معامل (Corrbach Alpha) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد حقق معامل (Corrbach Alpha) لسلوكيات القيادة التحويلية (0.86) و كان معامل (Corrbach Alpha) لإبعاد البراعة الإستراتيجية (0.87) . أما على المستوى الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.78) . وهذه النتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على الباحثين مره أخرى وبمدة معقولة .

7- التحليل العاملي لفقرات الاستبانة (Factors Analysis) :هو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية ، التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة . ويبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط حيث يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعات جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية التي ترتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً عالياً ، ويجري وضع توافق خطية للمتغيرات على أساس العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، ويشكل التوافق الأفضل للمكونات الأساسية الأولى العامل الأول ، كما يحدد التوافق للمكونات الأساسية الثانية لتغير التباين غير المحسوب في العامل الأول يحدد العامل الثاني . ويمكن إن يكون هناك عامل ثالث ورابع وهكذا تستمر العملية ، حتى تصبح جميع التباينات محسوبة ، حيث يتم إيقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من العوامل (جودة ، 2009: 159).

فقد اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة* وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي . حيث بلغت النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل (7) وفسرت ما نسبته (95.355) من التباين الكلي للاستبانة. وهي نسبة جيدة توقف الباحثين عندها وهي كالآتي:

أ - سلوكيات القيادة التحويلية :

1- التحفيز الفكري: بلغ تركيز المدير على حل المشاكل بأسلوب جديد وإبداعي(0.50). وافتخار المدير بالعاملين عندما ينجزوا الأعمال حسب توجيهه بلغ(0.69). بينما يخصص المدير من وقته في تعليم العاملين وتدريبهم بلغ(0.76). في حين يتكلم المدير بحماس عن الهدف الذي يرى من الضروري انجازه(0.79) .

2- الحافز الإلهامي: بلغت الفقرة يزيد المدير من رغبة العاملين العمل بجدية أكبر(0.63). ويشجع المدير على أداء عمل أكبر من توقعات العاملين (0.66). ويزيد المدير من حافز العاملين لانجاز الأهداف الفردية وأهداف الشركة بلغ(0.81). ويبحث المدير عن الطاقات الكامنة والجديدة لاستثمارها بما يحقق رسالة الشركة(0.50).

3- الاعتبار الفردي : يستمع المدير إلى ملاحظات العاملين ويساعدهم في تطوير إمكانياتهم بلغ(0.62). لدى المدير الثقة بالعاملين في انجاز الأهداف(0.76). ويركز المدير انتباهه على الأخطاء والاستثناءات وانحرافات عن الأهداف(0.81). ويساعد المدير العاملين في الانتباه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى وحالات الفشل(0.49).

4- التأثير الخالي : يتجاوز المدير مصالحة الشخصية لمصلحة المجموعة بلغ (0.56). الافراد العاملين يظهروا احترامهم للأفعال التي يقوم بها المدير(0.75). يقدم المدير اقتراحات جديدة بهدف تكامل المهام(0.68). يبدي المدير اعتباره للعاملين في تطلعات وقدرات مختلفة عن الآخرين(0.60).

ب - أبعاد البراعة الإستراتيجية :

1- إستراتيجية استكشاف الفرص: هنالك توجه مستمر من قبل الشركة للبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة(0.52). وتعمل الشركة على أيجاد زبائن جدد وأسواق جديدة(0.43). كما تؤكد الشركة على أهمية التطوير المستمر وفهم جيد لآعمال ومبادرات الشركات المنافسة (0.39). وتبحث الشركة عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير (0.89). بينما تمتلك الشركة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن(0.55).

2- إستراتيجية استغلال الفرص : تعمل الشركة باستمرار على تحسين المنتجات المقدمة للزبائن بنسبة (0.80). وتعمل الشركة باستمرار على تدريب عامليها وتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة(0.52). وتأخذ الشركة بآراء الزبائن لتطوير المنتجات وباستمرار (0.32). وتقيم الشركة معارض تجارية في الأسواق الحالية بين الحين والأخر(0.35). وتعتمد الشركة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات الزبائن وطموحاتهم وتلبيتها بسرعة وباستمرار(0.31).

*محددة إحصائياً بـ(30%) بحسب رأي (جودة ، 2009: 161).

3- البراعة الهيكلية: يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها (0.96). وهناك تواصل بين أقسام ووحدات الشركة يؤدي الى تدفق المعلومات (0.40). ويتصف الهيكل التنظيمي في الشركة بسهولة التغيير لمواجهة التغيرات الحاصلة في السوق (0.39). ويساعد الهيكل التنظيمي في الشركة على إدارة عملية التغيير الحاصلة بالبيئة دون أية عقبات (0.41). وتستحدث الشركة وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة السوق (0.74). ويلاحظ ان جميع فقرات الاستبانة سجلت نسب تشبع اكبر من (0.30) لذلك فان الفقرات مقبولة على مستوى هذا البحث .

8. أدوات جمع البيانات :

1. الجانب النظري :استعان الباحثين في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في المكتبات وشبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.

2- الجانب العملي : اعتمد البحث الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات و تم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في جوانبها، تم إجراء عمليات الإضافة والتعديل عليها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والشركات الصناعية العاملة فيها. تكونت الاستبانة من البنود الخاصة بموضوع الدراسة، وتشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية)، تضمنت الاستبانة (31) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، (16) فقرة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية لكل بعد فرعي (4) فقرات ، و (15) فقرة تضمن المتغير الاستجابي البراعة الاستراتيجية لكل بعد فرعي (5) فقرات .

9. حدود البحث :الحدود المكاتبية للبحث هي معمل سمنت الكوفة الجديد في محافظة النجف الاشرف ،اما الحدود الزمنية امتدت المدة الزمنية التي قضاها البحث في الجانب العملي من 11/1 الى 2011/12/1 ، والحدود البحثية التزم البحث في المتغيرين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الاستراتيجية ، كما الحدود البشرية للبحث هي مدراء الأقسام والوحدات والأفراد العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد .

10. مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل الاسمنت الجنوبية كوفة الجديد(الشفة الصباحي فقط)، إذ بلغ عدد الموظفين (420) شخصاً ، اما مدراء الأقسام بلغ (43) شخصاً .

اما عينة البحث استعملت العينة العمدية في اختيار عينتين : إذ تم اختيار الموظفين كعينة لتقييم سلوكيات القيادة التحويلية، وكان عدد الموظفين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم واستلمت منهم كاملة (33) شخصاً ويمثلون نسبة (7%) من المجتمع، أما العينة الثانية تم اختيار مدراء الأقسام لتقييم البراعة الإستراتيجية للشركة وبلغ عدد الذين وزعت عليهم الاستبانة واستلمت منهم كاملة (33) ويمثلون نسبة (77%) من المجتمع .

11- نبذة مختصرة عن المعمل

هو احد المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن التي تم تأسيسها بتاريخ 1995/6/20 وبرأسمال (871500000) دينار عراقي وهي تقع في محافظة النجف الاشرف - قضاء الكوفة ، يقع المعمل في المدينة الكوفة على بعد (7) كيلو متر جنوب المدينة وبطاقة إنتاجية 1.8 مليون طن سنوياً ويعمل بالطريقة الرطبة وينتج الأسمنت البورتلاندي العادي.

المحور الرابع :

الجانب العملي :-

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط للمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط¹ بين متغيري الدراسة (سلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعادها والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (1) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغيرات الاستجابية								المتغيرات التفسيرية	ت
البراعة الاستراتيجية		البراعة الهيكلية		استغلال الفرص		استكشاف الفرص			
T	R	T	R	T	R	T	R		
1.112	-0.19	2.74	-0.43	2.98	-0.46	1.11	-0.19	التحفيز الفكري	1
2.815	-0.44	3.78	-0.55	2.08	-0.34	2.81	-0.44	الحافز الإلهامي	2
3.143	-0.48	2.29	-0.37	2.36	-0.38	3.14	-0.48	الاعتبار الفردي	3
3.059	-0.47	0.75	-0.13	4.09	-0.58	3.14	-0.48	التأثير المالي	4
3.317	-0.50	2.58	-0.41	3.78	-0.55	3.32	-0.50	أجمالي سلوكيات القيادة التحويلية	5

n=33

المصدر: من إعداد الباحثين

1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية ومتوسطة بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الاستراتيجية (-0.50)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

2- الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الفكري والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية ضعيفة جدا بين التحفيز الفكري والبراعة الإستراتيجية (-0.19)، اما قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعلية ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط بين التحفيز الفكري والبراعة الإستراتيجية)

3- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الإلهامي والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية ضعيفة بين التحفيز الإلهامي والبراعة الإستراتيجية (-0.44)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

4- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية ضعيفة بين الاعتبار الفردي والبراعة الإستراتيجية (-0.48)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعلية تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

¹ هناك عدد من الآراء حول قوة او ضعف الارتباط فذكر (جيبيلسكو، 2004: 263) ان قيمة (+0.70) هي قيمة معامل ارتباط موجبة وقوية الى حد ما، اما قيمة معامل الارتباط (-0.20) هي علاقة ضعيفة وعكسية، اما (0) يعني لا توجد علاقة ارتباط على الاطلاق . اما (السيفو واخرون، 2010: 209) يروا كلما زاد معامل الارتباط عن (0.50) كلما كانت العلاقة تتجه نحو القوة وتعدم عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0). بينما (طعمة وحنوش، 2009: 269) ذكر ان القيمة بين (0-0.29) علاقة ايجابية وضعيفة جدا، اما القيمة بين (0.30 - 0.49) علاقة ايجابية ضعيفة، اما القيمة الواقعة بين (0.50 - 0.69) متوسطة، والقيمة بين (0.70 - 0.89) علاقة ايجابية وقوية، والقيمة بين (0.90 - 1) علاقة ايجابية وقوية جداً. حيث الدراسة اعتمدت على رأي (طعمة وحنوش) لانه اكثر شمول ووضوح، فضلاً عن اعتماد

الدراسة على قيمة (t- test) التي تم احتسابها وفق المعادلة $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ في اختبار معنوية العلاقة بالاستناد الى المصدر (McClave et al, 2001: 305).

5- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والبراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية ضعيفة بين سلوكيات التأثير المثالي والبراعة الإستراتيجية (-0.47)، أما قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعلية تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .
ثانياً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية :
اتضح من الفقرة الثانية بان هناك علاقات عكسية (4) ذات معنوية و(1) غير ذات دلالة معنوية بين متغيرات، إذ أشارت هذه العلاقات الى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات الدراسة، لذا افترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (سلوكيات القيادة التحويلية) ومتغيرها الاستجابي (البراعة الإستراتيجية). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها أربع فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

جدول (2) معاملات العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والبراعة الإستراتيجية

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	6.09		8.92	0.000
التحفيز الفكري	-0.058	-0.022	-0.117	0.908
الحافز الالهامي	-0.180	-0.217	-0.988	0.332
الاعتبار الفردي	-0.144	-0.172	-0.727	0.473
التأثير المثالي	-0.247	-0.268	-1.227	0.230
اجمالي سلوكيات القيادة التحويلية	-0.503	-0.500	-3.24	0.003

المصدر: من اعداد الباحثين n=33

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد تأثير للقيادة التحويلية في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (3.24) أكبر من قيمتها الجدولية (2.04).
وفي ضوء معادلة الانحدار مؤشر الثابت (a=6.09) يشير الى ان الشركة تسجل براعة إستراتيجية حسب آراء عينة الدراسة بدلاله عندما تكون سلوكيات القيادة التحويلية (X) قيمتها صفر تكون قيمة البراعة الإستراتيجية (Y) (6.09) .
أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.50) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تغيير سلبي في البراعة الإستراتيجية، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
2- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير للتحفيز الفكري في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-0.117) اصغر من قيمتها الجدولية (2.04).
أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.022) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التحفيز الفكري تؤدي إلى تغيير سلبي في البراعة الإستراتيجية، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية، تقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تأثير للتحفيز الفكري في البراعة الإستراتيجية) .
3- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير للحافز الإلهامي في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-0.988) اصغر من قيمتها الجدولية (2.04).
أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (β=-0.217) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الحافز الإلهامي يؤدي إلى تغيير سلبي في البراعة الإستراتيجية، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تأثير للحافز الإلهامي في البراعة الإستراتيجية) .

4- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير للاعتبار الفردي في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-0.727) اصغر من قيمتها الجدولية (2.04).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ ($\beta = -0.172$) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الاعتبار الفردي يؤدي إلى تغيير سلبي في البراعة الإستراتيجية، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تأثير للاعتبار الفردي في البراعة الإستراتيجية).

5- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتأثير المثالي في البراعة الإستراتيجية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (-1.227) اصغر من قيمتها الجدولية (2.04). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ ($\beta = -0.268$) والمرافقة لـ (X4) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التأثير المثالي يؤدي إلى تغيير سلبي في البراعة الإستراتيجية، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تأثير للتأثير المثالي في البراعة الإستراتيجية).

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- لم تتمكن قيادة الشركة على تحفيز الأفراد العاملين لحل المشاكل بصورة إبداعية ، ولم تظهر افتخارها عندما ينجز العاملين أعمالهم حسب توجهات القيادة ، مما أدى الى التأثير سلبياً في قدرة الشركة عن البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة او تطوير منتجات جديدة .
- 2- ضعف قيادة الشركة من زيادة حماس الأفراد العاملين و زيادة عملهم بجدية اكبر وتحفيزهم في تحقيق أهداف وتوجهات الشركة مما أدى الى التأثير سلبياً على تحسين منتجات الشركة ، او تحقيق رغبات وتوقعات الزبائن .
- 3- ضعف قدرة الشركة في التوافق بين طبيعة الوظائف وتحديد مهامها ، بالإضافة الى عدم قدرتها على إدارة التغيير البيئي أدى الى عدم إصغائها جيداً لملاحظات الأفراد العاملين ولا تبدي الثقة بهم بالشكل المطلوب ، كذلك ضعف توجيهها للعاملين على الانتباه بالتعامل مع الأخطاء وحالات الفشل .
- 4- تغلب المصالح الشخصية لقيادة الشركة على حساب مصلحة العاملين ، ولم يقدم أي اقتراحات من قبلهم لتكامل المهام مما اثر سلبياً على قدرة الشركة على استحداث أقسام ووحدات جديدة تواكب تغيرات الحاصلة في السوق .

ثانياً: التوصيات :

- 1- بإمكان قيادة الشركة أن تجد بيئة تساعد على التعلم وتنمي قدرة العاملين على التفكير بإبداع ومساعدتهم في ذلك وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة ومبدعة ، وان تستقطع القيادة جزء من وقتها في اجتماعات مع العاملين والاستماع الى أفكارهم والأخذ بالجيد منها .
- 2- ينبغي ان تضع القيادة أهداف محددة في مستويات وفترات زمنية محددة ، والعمل على توضيح رؤية ورسالة الشركة وتوجهاتها المستقبلية ، ووضع أهداف بصورة تحدي وتثير حماسهم ،فضلاً عن مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتنفيذها وتقويمها .
- 3- من الضروري ان تستمع القيادة بشكل جيد وتراعي الفروق الفردية وإمكانياتهم وحاجاتهم ومشاكلهم والمحاولة لتلبية رغباتهم وحل مشاكلهم ليتمكنوا من انجاز أعمالهم بشكل جيد .
- 4- من الضروري جدا ان تقدم قيادة الشركة المثال الجيد وتطبيقه أمام أنظار العاملين ، وان يفعل القائد ما يقول ليكسب ثقة العاملين وزيادة تأثرهم بقيادتهم وإعجابهم ويكون مصدر الهام لهم وافتخار ما يقوم به من دور مهم في الشركة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر المراجع العربية :-

- 1) ابن منظور، ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (لسان العرب المحيط) المجلد الثالث، دار لسان العرب، بيروت - لبنان.
- 2) أبو تايه، صباح (2010) " تحديد الفرص التسويقية" بحث عمل، الأردن.
- 3) بن قطاف، أحمد (2007) " أهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر" رسالة ماجستير ، الجزائر.
- 4) التميمي، محمد ياسين (2009)"العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي" رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 5) جواد، شوقي ناجي (2010) " المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية" الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- 6) جودة، محفوظ، (2009) " التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن
- 7) جبيليسكو، شان ، (2004) " الاحصاء" ، ترجمة العامري ،خالد ، دار فاروق للنشر .
- 8) الزيدي، ناظم جواد(2007) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات" أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 9) السيفو، وليد اسماعيل و ابو بكر عبد احمد و الرفاعي غالب عوض ،(2001) "اساسيات الاساليب الاحصائية للاعمال" دار زمزم للنشر ، عمان ، الاردن .
- 10) الطائي ، رنا ناصر(2007) " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 11) طعمة، حسن ياسين و حنوش ايمان حسين (2009) ،"طرق الاحصاء الوصفي"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 12) العتيبي، سعد بن مرزوق (2006) "دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير" ، ورقة عمل لملتقى الاداري الثالث ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- 13) عطية ؛ محسن علي (2009) " اساليب البحث العلمي " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 14) علام ؛ صلاح الدين محمود (2006)"القياس والتقويم التربوي والنفسي" دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 15) الفريجات ،خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي ،انعام(2009)"السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة" الاثراء للنشر والتوزيع ،الاردن .
- 16) القاضي، دلال وعبد الله وسهيلة، البياتي ومحمود، (2005)" الإحصاء للإداريين والاقتصاديين" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 17) المسعودي، محمد اصبع(2007)"العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكياتالقيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة"رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية :-

- 1) Birkinshaw, Julian & Gibson, Cristina (2004) "Building An Ambidextrous Organization " ,WorkingPaperUniversity Of Tyern California.
- 2) Brian J., Hoffman And Bethany H., Bynum And Ronald F., Piccolo And Ashley , W. Sutton, (2011)" Person- Rganization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness" Academy Of Management Journal, Vol. 54, No. 4, 779-796.
- 3) Chandrasekaran, Aravind (2009)"Multiple Levels Of Ambidexterity In Managing The Innovation-Improvement Dilemma: Evidence From High Technology Organizations"University Of Minnesota
- 4) Chang, Yuan-Chieh &Yang , Phil Y.& Chen, Ming-Huei (2009)" The Determinants Of Academic Research Commercial Performance: Towards An Organizational Ambidexterity Perspective" Research Policy Journal
- 5) GONG, YAPING And HUANG, JIA-CHI And FARH ,JIING-LIH(2009)"Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity" Journal Of Academy Of Management, Vol. 52, No. 4, 765-778.
- 6) Huang, Pei-Wen (2010) "Why And How To Be Ambidextrous? The Relationship Between Environmental Factors, Innovation Strategy And Organizational Capabilities" University, Kaohsiung , Taiwan.
- 7) Ismail ,Azman And Hasan ,Al-Banna, Mohamed And Ahmad, Zaidi, Sulaiman And Mohd, Hamran, Mohamad And Munirah, Hanim, Yusuf (2011)" An Empirical Study Of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment And Organizational Commitment"Business And Economics Research Journal Volume 2 . Number 1 ,Pp. 89-107
- 8) Judge ,William Q. And Blocker ,Christopher P(2008)"COMMENTARY Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity" European Journal Of Marketing Vol. 42 No. 9/10, Pp. 915-926 .
- 9) Judge, Robbins, (2008)"Organization Behavior"9th,Person Prentice Hall, United States Of America.
- 10)Looy,Bart Van&Martens, Thierry And Bouwen, Rene (2005)"Exploring Requisites And Antecedents Of Continuous Innovation" Working Paper, Elgium.
- 11)Mcclave , James And Georae ,Benson And Terry ,Sincien (2001) , Tatistics , 8th ,Prance Hall, USA.
- 12)Miles , Morgan And Darroch , Jenny ,(2006) "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes , And The Cycle Of Competitive Advantage "Journal Of Eurpean Of Marketing .
- 13)Pai, Ashwin, (2007)"Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within The Indian Pharmaceutical Industry" Niversity Of Nottingham.
- 14)Rui , Correia And Emerson ,Mainardes And Luis, Lourenço (2010)"Transformational Leadership And TQM Implementation" , Vol. 3, No. 6.
- 15)Simsek Zeki, (2009) "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
- 16)Wright, Bradley E. And Pandey ,Sanjay K. (2009) Transformational Leadership In The Public Sector: Does Structure Matter?, Journal Of Public Administration Research And Theory, VOL. 20.