

# العلاقة بين القيادة التحويلية و براعة الاستغلال

دراسة تطبيقية على العاملين في صناعة الأثاث بمحافظة بغداد –  
جمهورية العراق

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم د. محمد محمود عبد اللطيف

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة  
مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة

عمر عبد الواحد عباس  
باحث ماجستير في إدارة الأعمال

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، وذلك بالتطبيق على العاملين في صناعة الأثاث بمحافظة بغداد – جمهورية العراق. ولتجميع البيانات تم تصميم قائمة الاستقصاء ، وتم توجيهها إلى العاملين بشركات صناعة الأثاث بمحافظة بغداد- جمهورية العراق عن طريق المقابلة الشخصية. ولتحليل البيانات الأولية للدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد بلغ حجم العينة المختارة (322) مفردة وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة التحويلية و براعة الاستغلال. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال. كما أظهرت الدراسة أن بُعد الحفز الفكري هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على براعة الاستغلال.

## Abstract

This study aims to determine the relationship between transformational leadership and ambidexterity of exploitation, with application on furniture industry in governorate of Baghdad - the Republic of Iraq directed to the furniture industry companies workers through personal interview. In order to analyze the raw data of the study, we used SPSS statistical program. The selected sample size has been reached (322) The results of the statistical analysis showed significant positive correlation between transformational leadership and ambidexterity of exploitation. Results of the study also showed a significant effect for some dimensions of transformational leadership on ambidexterity of exploitation. The study also showed that the intellectual stimulation is the most influential dimensions of transformational leadership on ambidexterity of exploitation.

## المقدمة

ازداد اهتمام الباحثين بالقيادة التحويلية Transformational Leadership ، لأنها تساهم بدور كبير في نجاح المنظمة ، كما أنها تساعد في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمرؤوسين ، وأيضاً تساهم في قبول التغيير التنظيمي (Riaz&Haider , 2010). وتناول Bass المفاهيم الأولية التي وضعها Burns عام ١٩٧٨ للمساعدة في بيان كيفية قياس القيادة التحويلية وتأثيرها على دوافع وأداء المرؤوسين . حيث يشعر التابعون تجاه القائد بالثقة والالتزام والإعجاب والإلهام والولاء والاحترام ، ويعد Burns أول من قدم مفهوم القيادة التحويلية ، وقد بُنيت على توقعات المرؤوسين (Belasen& Frank , 2012) كما يساعد القادة التحويليون على تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال منع وقوع مشاكل تعيق سير العمل بين المرؤوسين ، كما أنها تساعد على التزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر مما يعمل على تعزيز شعور المرؤوسين بالرضا الوظيفي (Riaz&Haider, 2010) .

وعلى جانب آخر، فإن واحدة من الأفكار الأكثر حيوية في العلوم التنظيمية هي أن نجاح المنظمة على المدى الطويل يعتمد على قدرتها في استغلال exploitation طاقتها الحالية بأفضل كفاءة مع استكشاف exploration كفاءات جديدة وذلك في آن واحد وكلاهما أبعاد لتحقيق البراعة التنظيمية organizational ambidexterity (Raisch et al., 2009). وتواجه المنظمات باستمرار تحديات متمثلة في استغلال الكفاءات الموجودة وكذلك استكشاف هذه الكفاءات . كما أن هذه المنظمات تسعى إلى التكيف مع التغيرات البيئية من خلال استكشاف الأفكار الجديدة وتطوير واستغلال الامكانيات المتاحة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية في البيئة التي تتواجد فيها هذه المنظمات ( Jansen et al ., 2008).

ومن ثم ، يسعى الباحثون في هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال في مجتمع الدراسة، وعليها يتم تحديد طبيعة تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على قطاع صناعة الأثاث في محافظة بغداد باعتبارها من الجهات المسؤولة عن تقديم كافة أنواع الأثاث الخشبي في جمهورية العراق .

وقد وقع اختيار الباحثين على دراسة العلاقة بين براعة الاستغلال والقيادة التحويلية ، وذلك بصفته البعد الذي يكون الجانب العملي فيه أكثر وضوحاً من جانب الاستكشاف، حيث يكون استغلال الموارد المتاحة والعملاء والأسواق وكافة موارد المنظمة بشكل يومي ومستمر على عكس الاستكشاف حيث يظهر أنه أقرب منه إلى المستقبل.

## أولاً: الخلفية النظرية :

### ١ - القيادة التحويلية

ويتناوله الباحثون في النقاط التالية :

#### ١/١ مفهوم القيادة التحويلية

يرى (Bass, 1999) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تتضمن سلوكيات مثل : الإيثار، وصحوة الضمير، والروح الرياضية، والمجاملة، والفضيلة ، فضلاً عن نقل هذه القيم للمرؤوسين من جانب القادة .

ويرى (Givens , 2008) أن القيادة التحويلية تعني مشاركة الأشخاص بعضهم البعض سواء كانوا مديرين أو مرؤوسين مع إظهارهم لمستوى مرتفع من الدوافع والأخلاق. ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها رغبة القادة في تطوير إمكانات المرؤوسين ، وفهم احتياجاتهم، ووضع نظم قيم جيدة، ومستوى عالي من الأخلاق والتحفيز (Ismail& Yusuf , 2009) . كما تعرف بأنها القيادة المرتبطة بالتغيير الإيجابي في المرؤوسين مع وضع مصلحة الأفراد والمجموعات في عين الاعتبار (Nwigboji, 2014) .

ويرى Burns القيادة التحويلية بأنها عملية تعزيز نضج المرؤوسين وتحفيز المستوى بين القادة والمرؤوسين، حيث يقوم القادة بتشجيع المثل والقيم الأخلاقية الايجابية، بدلاً من الخوف والطمع والحسد والكراهية لتعزز وعي المرؤوسين ، ومساعدتهم على إدراك أهمية العمل (Lan & Chong , 2015). كما تعرف أيضاً بأنها ارتباط كبير بين مقدار الجهد المبذول من قبل المرؤوسين ، ورضا القائد كعضو ، وأداء المرؤوس والفعالية الشاملة للمرؤوسين وبالتالي الفعالية الشاملة للمنظمة (Ghanbari &Eskandari , 2015) . وتعرف أيضاً بأنها عملية بناء الالتزام بالأهداف التنظيمية وتمكين المرؤوسين من أجل بلوغ هذه الأهداف (Nekoukar& Nekoukar, 2015) . والقائد التحويلي هو الذي يرتبط بإطلاق المعاني واعتباره رمز وتهيئة التواصل مع المرؤوسين بمجموعة من المعتقدات والقيم حتى يصبح من العوامل التي تساعد في التغيير التنظيمي (Esfahani&Far, 2015) .

#### ٢/١ أبعاد القيادة التحويلية

وقام العديد من الباحثين بالتوسع في نظرية القيادة التحويلية التي وضعها Burns في المنظمات منذ عام ١٩٨٠. حيث تم استخدام هذه النظرية للتركيز على المنفعة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين داخل المنظمة . وتعمل القيادة التحويلية كوسيلة لخلق والحفاظ على السياق المناسب لبناء القدرات البشرية من خلال تحديد وتطوير القيم الأساسية وزيادة الطاقات البشرية وتطوير القيادة وفعالية المرؤوسين من خلال استخدام التصميم التنظيمي الذي يركز على التفاعل داخل المنظمة وبناء الترابط (Givens , 2008) .

وأشار (Lan & Chong , 2015) إلى أن هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي دافعية الرؤية visionary motivating ، والنمذجة الأخلاقية

moral modelling ، الكاريزما charisma ، والاعتبارات الفردية individualized consideration (Lan & Chong , 2015) . وأشارت العديد من الدراسات ( Okcu, 2014 ; Nekoukar& ) (Nekoukar, 2015 ; McCleskey, 2014; من أربعة أبعاد اقترحها Bass&Avolio عام ١٩٩٤ هي: التأثير المثالي ، والدافعية الملهمة ، والحفز الفكري ، والاهتمام الفردي ، ويقوم القائد التحويلي بكل من هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة من أجل تحقيق النتائج المرجوة من خلال المرؤوسين (McCleskey , 2014) . ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي:

#### أ- التأثير المثالي Idealized Influence

يشير التأثير المثالي إلى أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به أمام المرؤوسين وعلى استعداد للتضحية من أجل مصلحة الجماعة بأكملها. ويمتلك القادة مستوى عال من السلوك الأخلاقي وفعل أي شيء للفريق . ويقوم القادة بتوفير الرؤية والرسالة وأيضاً مصدر الإلهام للمرؤوسين عن أهداف المنظمة . ويشعر المرؤوسين بالفخر والكرامة من خلال اتباع مثل هذا النوع من القادة ، ويمتلك القادة القدرات التي تؤثر في السلوك ، كما أن لديهم مستوى عال من الأخلاق (Ahmad et al., 2014).

ومن خلال التأثير المثالي يتم تقديم النموذج الملائم حيث يمثل السلوك من جانب القائد مثلاً يحتذى به من قبل المرؤوسين لاتباعه ، وهو ما يتسق مع القيم التي يتبناها القائد (Gkolia et al., 2014).

ويشبه مفهوم التأثير المثالي بصفة عامة مفهوم الكاريزما من حيث " قدرة القائد على توليد الحماس وتوجيه الأفراد لتحقيق رؤية محددة من خلال الثقة بالنفس ومراعاة العاطفة " . ولكن أشار باحثين آخرين إلى أن الكاريزما هي عنصر حيوي لنجاح القيادة التحويلية . ويمكن للقائد أن يصبح ذا تأثير مثالي أكثر من خلال إظهار نموذج للسلوك المرغوب فيه داخل المنظمة ، كذلك من خلال إظهار بأنه قوة إيجابية ، يمكن للقائد أن يحصل على الثقة والاحترام، وحتى الإعجاب من قبل مرؤوسيه (Okcu, 2014) .

كما يعرف التأثير المثالي بأنه تلبية احتياجات الآخرين ، وتجنب استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية، مما يدل على معايير أخلاقية عليا، ووضع أهداف صعبة للمرؤوسين (Ghanbari & Eskandari, 2015).

#### ب- الدافعية الملهمة Inspirational Motivation

تتضمن الدوافع الملهمة سلوكيات لتحفيز وإلهام المرؤوسين من خلال مشاركة المعنى وتوفير التحدي للمرؤوسين . ويعتبر الحماس والتفاؤل من الخصائص الرئيسية للدوافع الملهمة (McCleskey, 2014) . وقد أكد أيضاً على ذلك (Ghanbari & Eskandari , 2015) حيث أشار إلى أن الدوافع الملهمة تعبر عن تحفيز وإلهام المرؤوسين من خلال الحماس والتفاؤل، والتي تتضمن التواصل لتحقيق توقعات مرتفعة ، ومما يدل على الالتزام بالأهداف المشتركة.

وتشمل الدوافع الملهمة معنى الارتباط بالأهداف المشتركة، والالتزام بها (Nekoukar & Nekoukar, 2015). كما تشمل رغبة القائد تحقيق الأهداف المطلوبة من المرؤوسين ، من خلال وصفها بطريقة جذابة وتوفير المكافآت التي تحفزهم ، ويقوم القائد بتحفيز المرؤوسين من خلال قبول التحديات وأيضاً أن يكون بمثابة نموذج بالنسبة لهم ، وتمكن القيادة التحويلية القائد من شرح معاني التحديات التي يجب أن تواجه المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج، ويتحدث القائد للمرؤوسين حول المستقبل، ويعلمهم أيضاً بالأهداف المستقبلية ورؤية المنظمة ، ويتخذ المرؤوسون من القائد رمزاً للشجاعة ونموذجاً لأنه يدعم أفكارهم وميولهم لتحقيق أهداف المنظمة (Ahmad et al., 2014) .

وتساعد الدافعية الملهمة على تحديد وتوضيح الرؤية ، حيث يهدف السلوك من جانب القائد إلى تحديد الفرص الجديدة والتطوير والتعبير وإلهام الآخرين مع رؤية للمستقبل (Gkolia et al., 2014) .

### ج- الحفز الفكري Intellectual stimulation

هذا البعد من القيادة التحويلية له علاقة بتفكير المرؤوسين في حل المشكلات بطرق جديدة . ويفوض القادة التحويليون السلطة للمرؤوسين بحيث يتم تمكينهم لإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة مستقلة نسبياً. ويتم استكشاف طرق جديدة ومبتكرة لتطوير المنظمة وتحقيق رسالتها . وتعتبر سلوكيات المخاطرة والاستقلالية علامات للأشخاص الذين يتصفون بانفتاح العقول والقيمة الشخصية. ويساعد الانفتاح على أن يرى المرؤوسون الطرق الجديدة للتفكير. وهنا يظهر دور القائد في التحفيز على تشجيع الأفكار الجديدة (Stone et al., 2014) .

ويوفر القائد التحويلي التحدي للمرؤوسين من خلال الحفز الفكري حتى يتميزوا بالتفكير الخلاق والمبتكر. ويحاول القائد التحويلي تلبية احتياجات المرؤوسين والوفاء بها وتحقيق رغباتهم للتنمية في المستقبل من خلال تكريس اهتمام خاص باحتياجاتهم لنمو الشخصية والرغبة في النجاح (Nekoukar & Nekoukar, 2015) .

كما يشير الحفز الفكري إلى أن القائد يعمل على تمكين المرؤوسين لبحث المشكلات بطريقة جديدة . ويقوم أيضاً بتحفيز المرؤوسين بطريقة جديدة ، حيث يرتقي بفكرهم إلى فكر خلاق ، ويصبح المرؤوس صانع قرار جيد ، وبذلك فهو يركز على الأسباب الكامنة وراء كل عمل . ويقوم القائد التحويلي بتوجيه المرؤوسين للتوصل إلى حل المشكلات بطريقة غير تقليدية. وهذا الوضع يجعل المرؤوسين ذوي فكر خلاق حيوي مما يعمل على تنشيط الإبداع. ويزيد التحفيز الفكري من القدرة على التفكير بطريقة فريدة من نوعها، وتقديم أفكاراً جديدة حول حل المشكلات (Ahmad et al., 2014).

كما يعني الحفز الفكري جهود القائد المستمرة لتحفيز المرؤوسين ليكونوا مبتكرين، وكذلك جهود القائد لتشجيع المرؤوسين على توجيه الاستفسارات وإعادة ترتيب المشكلات والتعامل معها بطرق جديدة (Ghanbari , 2015) . (&Eskandari)

## د- الاهتمام الفردي Individualized Consideration

يعبر الاهتمام الفردي عن بث الحماس في المرؤوسين وبناء رؤية مستقبلية (Okcu, 2014). ويشير هذا المصطلح إلى جهود من جانب القائد لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمرؤوسين وتطويرهم وتمكينهم من خلال التدريب، والتوجيه، وتوفير فرص النمو. وذلك من خلال النظر في الاحتياجات الفردية والقدرات والتطلعات وتقديم المشورة. ويعتبر القادة الفعالون في نظر المرؤوسين أكثر قدرة على تفويض المسؤولية، وتمكينهم، ودعمهم، والاستجابة للاحتياجات الفردية. ويتم ذلك من خلال ضرورة توافر الإيثار، فالقيادة تبعد عن السيطرة الاستبدادية (Stone et al., 2014). ويحدث هذا من خلال إظهار التعاطف والتفؤل، الذي يتضمن تقديم الرؤى المستقبلية ووجود توقعات عالية من جانب المرؤوسين (Nekoukar & Nekoukar, 2015).

وتتضمن الاعتبارات الفردية الاهتمام والتشجيع والدعم من القائد للمرؤوسين. وفي هذا الصدد، يولي القائد الاهتمام على المستوى الفردي، حيث يشعر المرؤوسين بالسعادة والراحة عندما يتم الاهتمام بهم بشكل فردي. وتعمل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين على خلق بيئة عمل مثمرة. ويقوم هذا البعد من القيادة بتعزيز قدرة القائد على منح مزيد من الاهتمام للمرؤوسين مما يساعد في الحصول على المزيد من الخبرة. ويمنح القادة المرؤوسين سلطات تقديرية للوفاء باحتياجات العمل، لذلك يقوم المرؤوسون بتكريس الوقت للعمل نتيجة لمشاعر التقدير من جانب القادة، وبالتالي يتم تحفيزهم لتحقيق مستوى عال من الدوافع (Ahmad et al., 2014).

وتتضمن الاعتبارات الفردية تصرف القائد كمدرّب أو كمعلم من أجل مساعدة المرؤوسين للوصول إلى إمكاناتهم الكامنة، حيث يوفر القادة فرص التعلم والمناخ الداعم (McCleskey, 2014). كما تعبر عن القيادة من خلال تطوير الآخرين (Fisher et al., 2014)، وتمثل جهود القائد المستمرة لعلاج كل فرد لتطوير قدراته الشخصية (Ghanbari & Eskandari, 2015). ويعمل القائد على تقديم الدعم الفردي للمرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم الشخصية واحتياجاتهم (Gkolia et al., 2014).

## ٢- براعة الاستغلال ambidexterity of exploitation

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن براعة الاستغلال ترتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي. كما أشار إلى أن براعة الاستغلال يمكن وصفها من خلال ما يلي:

- تقوم المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- تقوم المنظمة بانتظام بتنفيذ تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- تقدم المنظمة تحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- تقوم المنظمة بتحسين كفاءة منتجاتها الحالية.
- تساهم المنظمة في زيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.

• تقوم المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.

• تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة.

وأشار (Nemanich & Vera , 2009) إلى أن براءة الاستغلال تعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة واستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل ، كما ترتبط بالكفاءة والاختيار والتنفيذ والتحسين . وتعرف براءة الاستغلال كزيادة في المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والدقة، والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية (Bodwell , 2011) .

ويجب أن تركز المنظمة في حالة الاستغلال على القيام بأنشطة مثل خدمة العملاء وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر من الكفاءة (Schreuders & Legesse , 2012) .

وتقوم براءة الاستغلال على التكنولوجيات القائمة والعملاء ومعرفة السوق، وتعزيز المهارات والعمليات القائمة. وتحرص على تلبية احتياجات العملاء والأسواق القائمة من خلال تحسين التصاميم، وتوسيع المنتجات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية (Li , 2012) .

وتتم براءة الاستغلال بشكل تدريجي، وتعمل على تلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الحالية. وبالتالي فهي ترتبط بالمعرفة الحالية والمهارات الموجودة، وغالبا ما ترتبط بالكفاءة والتركيز والتحسين (Preda , 2014) .

ويتميز السلوك الاستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج، المنهجية، والكفاءة. ويسعى الشخص في هذا الوضع إلى التقريب بين الأفكار للتوصل إلى إجراءات جديدة للتنفيذ (Rodriguez & Hechanova , 2014).

ويرتبط السلوك الاستغلالي بالابتكار والذي يجلب من الأفكار ثمارها من خلال إيجاد تطبيقات لهذه الأفكار التي تؤدي إلى منتجات جديدة، والعمليات، والخدمات التي تعمل على ارتفاع المبيعات، والحصة السوقية ، وربحية للشركة (Rodriguez & Hechanova , 2014).

وتعمل القدرة الاستغلالية بصفة عامة في المراحل الأخيرة من الابتكار عندما يكون التركيز على تنفيذ وتسويق أفكار جديدة. وترتبط براءة الاستغلال بالكفاءة، والتفكير التقاربي، والدقة، والتحسين (Rodriguez & Hechanova , 2014).

ويرى (Boumgarden et al., 2012) أن القدرة على استغلال الابتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر على توليد الابتكارات ، والقدرة على توليد الابتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر لاستغلالها ، فقد يكون هناك فائدة لتوليد مستويات مرتفعة من الاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت بدلا من توليد الاستكشاف والاستغلال بشكل غير متزامن .

وتتطلب هذه القدرة سمات تنظيمية محددة، مثل التصاميم الهيكلية والسياقات التنظيمية الداعمة، وفريق إدارة عليا ملائم . وتتوقف البراعة بالدرجة الأولى على توافر الموارد اللازمة، والتي تمكن الشركات من الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد. فبدون موارد، قد لا تستطيع الشركات تنفيذ هذه

الاستراتيجية المعقدة . ونتيجة لذلك، يتوقع أن يكون من المفيد للبراعة توفير الموارد (Schmitt et al., 2010).

### ثانياً: العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال:

أشارت دراسة (Jansen et al., 2008) إلى دور قيادات فريق العمل وسماتهم القيادية في التوفيق بين المصالح المتضاربة بين أعضاء الفريق وتحقيق البراعة التنظيمية. ولقد أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية للمدير تعمل على زيادة براعة الاستغلال للتابعين داخل المنظمة.

وأشارت دراسة (Nemanich & Vera, 2009) إلى أنه من الأهمية دراسة الارتباط بين القيادة والبراعة حيث أن القيادة تشجع التابعين على العمل من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمة وتقديم رؤية واضحة لتحقيق البراعة، كما أن سلوكيات القيادة داخل الشركة تعتبر من المقدمات الهامة لتحقيق البراعة ومن خلال الدوافع الملهمة والتأثير المثالي فإن القيادة التحويلية تعزز من الكفاءة الذاتية مما يعود بالفائدة على كل المنتجات والابتكارات الإدارية، كذلك فإن الدافعية الملهمة ترتبط ببراعة الاستغلال من خلال مساعدة الموظفين على ربط الأهداف المستقبلية بالماضي والحاضر وبالتالي ترسيخ الشعور باتساق الذات -self consistency .

كما يرى (Nemanich & Vera, 2009) أن العلاقات الشخصية الإيجابية بين القائد والتابعين تعمل على السماح بتبادل المعارف القائمة وكذلك إيجاد المعارف الجديدة مما يعكس على خلق حالة إيجابية من العلاقات الاجتماعية والتي تعتبر دافعا هاما للاستغلال. وترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي مع بعض العمليات الأساسية المطلوبة لاستغلال المعرفة الموجودة بما في ذلك نشر المعرفة والحفاظ على المعلومات. ويمكن تعزيز المنظمات البراعة من خلال الحلول القائمة على القيادة، حيث تلعب القيادة وخاصة إذا ما كانت تتصف بها الإدارة العليا دورا حيويا في تنفيذ الاستراتيجيات، حيث أن الإدارة العليا هي التي تصيغ الاستراتيجيات المرتبطة بأنشطة الاستغلال مما يمكنها من استخدام قدراتها القيادية في إدارة البراعة (Li et al., 2013).

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

أجرى الباحثون دراسة استطلاعية على (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة في الفترة بين ٢٠١٥/١٠/٧ إلى ٢٠١٥/١٠/٣٠ لتحديد مستوى براعة الاستغلال على شركات صناعة الأثاث بجمهورية العراق وبالتحديد محافظة بغداد. وكذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في الإدارات التابعة لهذه الشركات، وقد كشفت هذه الدراسة ما يلي:

- ١- تباين القدرات الاستغلالية في شركات صناعة الأثاث.
- ٢- عدم تشجيع عملية الابتكار لدى المرؤوسين والعاملين في شركات صناعة الأثاث.
- ٣- ضعف الامكانيات المتوفرة لتطبيق التكنولوجيا في عملياتها .



٤- محدودية القدرات المتاحة لدى القادة لحل المشكلات.  
٥- ضعف الاهتمام باحتياجات الأفراد داخل العمل مع الاهتمام بتحقيق أهداف العمل فقط.

ومن المظاهر التي بينتها الدراسة الاستطلاعية أمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث كما يلي:

"ضعف الاهتمام من جانب القادة ببراعة الاستغلال، وهو ما يثير التساؤل التالي: هل يرجع ضعف الاهتمام من جانب القادة ببراعة الاستغلال إلى قصور في مستوى القيادة التحويلية بالشركات محل الدراسة أم لا؟ وما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال في شركات تصنيع الأثاث بمحافظة بغداد؟"

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة قام الباحثون بوضع الأهداف التالية :

- ١- تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال.
- ٢- تحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال.
- ٣- تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على براعة الاستغلال.

#### خامساً: فروض الدراسة:

- ١- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال.
- ٣- يعتبر الحفز الفكري الأعلى تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال.

#### سادساً: أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

##### ١- المستوى العلمي:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات ، حيث أن مفهوم براعة الاستغلال من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي ، كما أنه لا توجد دراسة واحدة (عربية) تناولت القيادة التحويلية مع براعة الاستغلال في نموذج واحد (في حدود علم الباحثين) . كما تأتي أهمية الدراسة من توضيح دور القيادة التحويلية في تحسين براعة الاستغلال من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذه الدراسة.

##### ٢- المستوى التطبيقي:

مساعدة القيادات بشركات صناعة الأثاث على فهم طبيعة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال في هذه الشركات. والكشف عن الأبعاد الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين لتوفير القيادة التحويلية في العمل لتحفيز العاملين على البراعة في أداء العمل .

### سابعاً: طريقة البحث:

تشتمل طريقة البحث على البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، فضلاً عن توضيح مجتمع وعينة الدراسة وطريقة سحب مفردات العينة، بالإضافة إلى قياس متغيرات الدراسة، واختباري الصدق والثبات. ويتم تناولها على النحو التالي:

#### أ- أنواع البيانات وطريقة الحصول عليها:

اعتمد الباحثون على الأسلوبين التاليين:

١. أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث.

٢. أسلوب الدراسة الميدانية: من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول كل من توافر القيادة التحويلية وعلاقتها ببراعة الاستغلال.

#### ب- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقطاع صناعة الاثاث في محافظة بغداد جمهورية العراق، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ١٧٤٢ عاملاً حتى ٢٠١٤/٩/١٥ (بالاطلاع على أعداد منتسبي الشركات المسجلة في وزارة الصناعة والمعادن)، وأمكن تحديد حجم العينة الذي بلغ ٣٢٢ مفردة عند نسبة خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009 : p. 219). وقام الباحثون بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تمكن الباحثون من جمع ٣٣٠ قائمة تم استبعاد ٣٧ قائمة منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل وتم ادخال ٢٩٣ قائمة في عملية التحليل الإحصائي أي بنسبة استجابة بلغت ٨٨.٧٨ %.

#### ج- قياس متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحثون في قياس متغير القيادة التحويلية على مقياس Altieri (1995) وهو ينقسم إلى أربعة أبعاد هي: الاعتبارات الفردية، والحفز الفكري، والدوافع الملهمة، والتأثير المثالي.

واعتمد الباحثون في قياس متغير براعة الاستغلال على مقياس (Patel & Messersmith, 2013).

#### د- اختباري الصدق والثبات:

##### ١- صدق المقياس:

قام الباحثون بعرض قائمة استقصاء على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من أساتذة كليات التجارة قبل عرضها على مجتمع الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

## ٢ - ثبات المقياس:

قام الباحثون باستخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات ( القيادة التحويلية وأبعادها ، وبراعة الاستغلال). وقد تم تطبيق المقياس على (٤٠) مفردة من مفردات البحث. وتوضح بيانات الجدول رقم (١) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء:

جدول رقم (١)  
قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا (معامل الثبات)	عدد العبارات	المحور
0.897	0.804	11	التأثير المثالي
0.815	0.664	10	الدافعية الملهمة
0.912	0.832	10	الحفز الفكري
0.926	0.857	9	الاهتمام الفردي
0.956	0.914	40	المحور الأول ككل
0.910	0.829	8	الاستغلال
0.969	0.938	57	قائمة الاستقصاء كاملة

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (١) أن قيم الثبات لمحوري قائمة الاستقصاء والصدق الذاتي مرتفعة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحور القيادة التحويلية (الأبعاد والمحور ككل) بين (٠.٦٦٤ ، ٠.٩١٤) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، وتراوحت قيمة معامل الثبات لمحور البراعة الاستغلالية (٠.٨٢٩) وهي قيمة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة الثبات للقائمة كاملة (٠.٩٣٨). كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمحور القيادة التحويلية (الأبعاد والمحور ككل) بين (٠.٨١٥ ، ٠.٩٥٦)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمحور براعة الاستغلال (٠.٩١٠) ، وبلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للقائمة كاملة (٠.٩٦٩).

يتبين مما سبق أن قائمة الاستقصاء بمحوريتها، وقائمة الاستقصاء ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات بحيث تسمح باستخدامها في البحث الحالي.

## هـ - الأساليب الإحصائية :

تم استخدام الأساليب الآتية:

١- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط من إجابات أفراد العينة وانحرافات.

٢- مصفوفة الارتباط **Correlation Matrix** لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وذلك لاختبار الفرض الأول .

٣- أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** لاختبار الفرض الثاني والثالث، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات تأثيراً على المتغير التابع .

وقد استخدم الباحثون حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي.

### ثامناً: نتائج البحث:

#### ١ - التحليل الوصفي للبيانات.

استخدم الباحثون التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V. 21)، بهدف توصيف متغيرات الدراسة باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية، وهي: القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال. ويوضح جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وبراعة الاستغلال لدى العاملين بشركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية وبراعة الاستغلال

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير	
0.651	3.765	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.755	3.867	الدافعية الملهمة	
0.687	3.716	الحفز الفكري	
0.834	3.594	الاهتمام الفردي	
0.600	3.736	القيادة التحويلية	
0.727	3.877	براعة الاستغلال	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن الوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل بلغ (٣.٧٣٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) في حين بلغ الانحراف المعياري للقيادة التحويلية ككل (٠.٦٠٠)، مما يشير إلى توافق نمط القيادة التحويلية في شركات صناعة الأثاث في محافظة بغداد بدرجة فوق المتوسط، وقد حققت الدافعية الملهمة أعلى متوسط حسابي بقيمة (٣.٨٦٧) بانحراف معياري (٠.٧٥٥)، مما يدل على أن القادة في شركات تصنيع الأثاث يعبرون دائماً عن ثقتهم في المرؤوسين، ويوفرون التشجيع المستمر لهم، وكذلك يتحدثون بتفاؤل عن مستقبل الشركة، كما أنهم يضعون معدلات تحفيز مرتفعة لقدرات المرؤوسين، ويوجهونهم لما يجب فعله لتحقيق النجاح.

ويُلي ذلك التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٣.٧٦٥) بانحراف معياري (٠.٦٥١) مما يدل على أن القادة يتحدثون باستمرار عما يؤمنون به من قيم ومعتقدات، وأنهم يتمتعون بدرجة ثقة متوسطة من قبل المرؤوسين كما أنهم يمتلكون رؤية للمستقبل.

ثم يأتي الحفز الفكري ثالثاً بمتوسط حسابي (٣.٧١٦) بانحراف معياري (٠.٦٨٧)، حيث يدل ذلك على أن القادة يبحثون بدرجة ما عن طرق غير تقليدية

لحل المشكلات، وكذلك يشجعون على إعادة التفكير لتقديم أفكار جديدة ، ويسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن أفكارهم بكل حرية ، ويستخدمون أساليب جديدة في كيفية أداء الأعمال .

وحقق الاهتمام الفردي أدنى متوسط حسابي يبلغ (٣.٥٩٤) بانحراف معياري (٠.٨٣٤)، مما يدل على وجوب اهتمام القادة بشكل أكبر بالمرؤوسين، وتشجيعهم على تنمية قدراتهم ، والتركيز على تنمية جوانب القوة فيهم، والتعامل معهم على كونهم بشر أكثر من كونهم أعضاء في الشركة، وأن على القادة قضاء وقتاً أكبر مع المرؤوسين لتنمية وتطوير قدراتهم .

ومن كل هذا، يتبين أن أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لرأي العاملين بشركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد تتوافر بدرجة فوق المتوسط.

كذلك يتضح من الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي لبراعة الاستغلال بلغ (٣.٨٧٧) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) بانحراف معياري (٠.٧٢٧)، مما يشير إلى توافر براعة الاستغلال في شركات صناعة الأثاث في محافظة بغداد بدرجة فوق المتوسط، مما يدل على أن شركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد ملتزمة إلى حد ما بتحسين الجودة مع التكلفة الأقل، كما أن تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية هدف مهم لهذه الشركات ، وأن هذه الشركات تقوم بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها الحالية، ويدلل أيضاً على حرص هذه الشركات على الأداء الجيد الذي يحافظ على رضا عملائها، واهتمامها بزيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية.

مما سبق يتضح أن براعة الاستغلال لدى العاملين بشركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد تتوافر بدرجة فوق المتوسط.

## ٢ - تحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية و براعة الاستغلال.

للتعرف على علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال وفقاً لرأي العاملين بشركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد، استخدم الباحثون معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وذلك لاختبار الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وأبعادها وبراعة الاستغلال" ، وجاءت نتائج العلاقة كما يوضحها الجدول رقم (٣) وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٣)  
مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التأثير المثالي	الدافعية الملهمة	الحفز الفكري	الاهتمام الفردي	القيادة التحويلية ككل	الاستغلال
التأثير المثالي	1					
الدافعية الملهمة	0.636**	1				
الحفز الفكري	0.511**	0.548**s	1			
الاهتمام الفردي	0.501**	0.515**	0.660**	1		
القيادة التحويلية ككل	0.792**	0.823**	0.827**	0.834**	1	
براعة الاستغلال	0.351**	0.438**	0.524**	0.484**	0.551**	1

\*\* معنوي عند مستوى ١% المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) الآتي:

- فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، توجد علاقة موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين التأثير المثالي وبراعة الاستغلال، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٣٥١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الدافعية الملهمة وبراعة الاستغلال، حيث بلغت قيمتي معامل بيرسون (٠.٤٣٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتدلل على وجود علاقة متوسطة بين الدافعية الملهمة وبراعة الاستغلال.
- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الحفز الفكري وبراعة الاستغلال، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٥٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتدلل على وجود علاقة متوسطة بين الحفز الفكري وبراعة الاستغلال.

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الاهتمام الفردي وبراعة الاستغلال، حيث بلغت قيمتي معامل بيرسون (٠.٤٨٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتدلل على وجود علاقة متوسطة بين الاهتمام الفردي وبراعة الاستغلال.

- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية ككل وأبعاد البراعة التنظيمية:

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٥٥١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتدلل على وجود علاقة فوق المتوسطة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال.

ومما تقدم عرضه من نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، يمكن للباحث أن يرفض الفرض القائل بأنه " لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال".

### ٣- تأثير القيادة التحويلية على براعة الاستغلال.

للتعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال لدى العاملين بشركات تصنيع الأثاث في محافظة بغداد، استخدم الباحثون الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Analysis، وذلك لاختبار الفرض الثاني والفرض الثالث وينص الفرض الثاني على أنه:

" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال".

كما وينص الفرض الثالث على أنه:

"يعتبر الحفز الفكري الأعلى تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال"

وللتحقق من صحة هذين الفرضين، استخدم الباحثون الانحدار المتعدد Multiple Regression، ويتضح من جدول رقم (٤) أن النموذج مر بثلاث خطوات انتهت كما يلي:

- بلغت قيمة معنوية النموذج ككل (F) المحسوبة (٤٧.٠٤٨)، وبلغت قيمة P Value الخاصة بها (٠.٠١)، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية وهي الحفز الفكري، والاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة على براعة الاستغلال.
- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) للنموذج ككل (٠.٣٢٨)، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة التحويلية وهي (الحفز الفكري، والاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة) تفسر (٣٢.٨%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع براعة الاستغلال.
- تبين من قيمة (R2 Change) أن عنصر الحفز الفكري يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع براعة الاستغلال، حيث يفسر هذا العنصر (٢٧.٥%) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الاهتمام الفردي حيث يفسر هذا العنصر (٣.٤%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الدافعية الملهمة حيث يفسر هذا العنصر (١.٩%) فقط من هذا التغيير.
- استبعد النموذج التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية من التأثير في براعة الاستغلال لأنه غير مؤثر معنوياً.

جدول رقم (٤)  
معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال

طريقة (Stepwise)									المتغيرات المستقلة
Sig.	F	R2 Change	R2	Sig.	T	Beta المعيارية	الخطأ المعياري (S. R)	معامل الانحدار (B)	
**0.01	110.395	0.275	0.275	**0.01	10.507	0.524	0.053	0.555	الحفز الفكري
**0.01	64.756	0.034	0.309	**0.01	5.592	0.363	0.069	0.385	الحفز الفكري
				**0.01	3.760	0.244	0.057	0.213	الاهتمام الفردي
**0.01	47.048	0.019	0.328	**0.01	4.423	0.300	0.072	0.318	الحفز الفكري
				**0.01	2.988	0.198	0.058	0.172	الاهتمام الفردي
				*0.05	2.889	0.172	0.057	0.165	الدافعية الملهمة

\*\* عند مستوى معنوية ١% \* عند مستوى معنوية ٥%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومما تقدم عرضه من نتائج تأثير أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال، يمكن للباحثين أن يرفضوا الفرض الثاني القائل بأنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال ". كما أثبتت النتائج اعلاه صحة الفرض الثالث القائل "يعتبر الحفز الفكري الأعلى تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على براعة الاستغلال"

#### تاسعاً: ملخص النتائج:

#### أ – علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية و براعة الاستغلال:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

- 1- توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التأثير المثالي و براعة الاستغلال، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) .
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الدافعية الملهمة و براعة الاستغلال.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الحفز الفكري و براعة الاستغلال .
- 4- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الاهتمام الفردي و براعة الاستغلال.
- 5- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية ككل و براعة الاستغلال، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية و براعة الاستغلال.



٦- فيما يتعلق بالعلاقة بين براءة الاستغلال وأبعاد القيادة التحويلية، بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين براءة الاستغلال وأبعاد القيادة التحويلية، وكانت أقوى قيمة ارتباط بين براءة الاستغلال و الحفز الفكري، بينما كانت أضعف قيمة ارتباط بين براءة الاستغلال والتأثير المثالي.

#### ب - تأثير القيادة التحويلية على براءة الاستغلال:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

- ١- ثبوت صحة الفرض الثاني جزئياً الذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على براءة الاستغلال)، باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، الاهتمام الفردي) على براءة الاستغلال. كأحد أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما اتضح أنه لا يوجد تأثير معنوي للتأثير المثالي على براءة الاستغلال.
- ٢- ثبوت صحة الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه (يعتبر الحفز الفكري الأعلى تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على براءة الاستغلال) حيث تبين أن الحفز الفكري باستخدام طريقة Stepwise هو أعلى أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على براءة الاستغلال.

#### عاشراً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفي سعي الباحثين للتأكد من ان شركات الأثاث تتخذ من الابتكار ومواكبة التكنولوجيا هدفاً لها، حيث يكون العنصر البشري من القيادات العليا حتى أقل عضو في المنظمة هو الأساس في عملية مواكبة التغيرات السريعة في بيئة المنظمة والتي تؤدي بالتالي إلى نجاحها وديمومتها، أمكن للباحث وضع مجموعة من التوصيات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيات موجهة لمديري شركات صناعة الأثاث في محافظة بغداد.

١- ضرورة التعريف بأهمية دور القيادة التحويلية لزيادة وعي العاملين بهذا النمط المهم من أنماط القيادة وذلك عن طريق عمل دورات تدريبية على كافة المستويات داخل الشركات لما للقيادة التحويلية من دور مهم في تحقيق النجاح للمنظمة، وذلك من خلال أتباع الآليات التالية:

- أ- الاستعانة بخبراء تدريب الموارد البشرية من داخل الشركة ومن خارجها .
- ب- القيام بالدورات التدريبية بشكل دوري ومستمر وتكون متاحة لكل العاملين في الشركة مع تحديثها باستمرار.
- ج- منح الهدايا والمكافآت التشجيعية للأوائل في هذه الدورات.

٢- أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود قصور في دور التأثير المثالي وعليه يرى الباحثون ضرورة القيام بمجموعة من الخطوات لتقوية دور التأثير المثالي للقادة

- وزيادة فاعليته داخل شركات تصنيع الأثاث وذلك من خلال حسن اختيار الإدارة العليا في الشركة لمدراء يتمتعون بالصفات التالية :
- أ- أن يمتلكوا رؤية واضحة للمستقبل، مع التأكيد على أهمية الإحساس الجماعي برسالة المنظمة.
- ب- التحدث دائماً عما يؤمنون به من قيم ومعتقدات وتوضيحها للمرؤوسين بشكل مستمر.
- ت- الالتزام بالقيم والمعتقدات لما لها من دور مهم في تعزيز ثقافة الشركة ونجاحها.
- ث- أن يكونوا على دراية بأهمية الإحساس القوي بأهداف المنظمة ومحاولة نقل هذا الإحساس إلى المرؤوسين .
- ج- أن يكونوا على معرفة بأهمية النتائج الأخلاقية لقراراتهم وأخذ هذه النتائج بعين الاعتبار.
- ح- يحترمون قيم ومعتقدات العاملين بالشركة ، كما يكونون على استعداد لمناقشة هذه القيم والمعتقدات مع المرؤوسين بشكل مستمر .
- خ- أن يكون لديهم القدرة على تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين ، وحل المشكلات التي تؤدي إلى تقليل براعة العاملين وبالتالي تقلل الأداء ومن ثم الإنتاج.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي مرتفع للحفز الفكري على براعة الاستغلال، لذا على المديرين في هذه الشركات العمل بشكل مستمر على وضع معدلات أداء محفزة لقدرات المرؤوسين، من خلال تشجيعهم ومنحهم المزيد من الثقة وإيجاد رؤية مقنعة للمستقبل، وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويحرك طاقاتهم الكامنة .
- ٤- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي للدافعية الملهمة على براعة الاستغلال، وعليه فيجب على الإدارة في هذه الشركات الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار وآراء مبدعة تتناسب مع المشكلات التي تواجههم في العمل ، وتشجيعهم على إيجاد حلول غير تقليدية (التفكير خارج الصندوق) لهذه المشكلات والنظر إليها من زوايا مختلفة، وكذلك استخدام الدليل والبرهان، والسماح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم بكل حرية .
- ٥- ومن نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير ايجابي للاهتمام الفردي على براعة الاستغلال ، وفي ضوء هذه النتيجة يرى الباحثون أنه من المهم للمدراء في هذه الشركات التعامل مع المرؤوسين على أساس كونهم مجرد بشر وليس على أساس كونهم أعضاء في الشركة، وكذلك ضرورة الاستماع اليهم باهتمام، وقضاء جزء من الوقت معهم، وتنمية قدراتهم وتطويرها .
- ٦- الالتزام بتحسين الجودة مع التكلفة الأقل واعتبارها هدفاً دائماً للشركة، والالتزام بتطوير المنتجات الحالية ، وزيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية .

ثانياً: توصيات موجهة للعاملين في شركات صناعة الأثاث في محافظة بغداد.

- ١- الاستفادة من خبرات وامكانيات المُدراء من خلال حضور الندوات وطرح كافة الأسئلة التي توضح الحلول العملية لمشاكل العمل .
- ٢- زيادة مستويات التعلم وتقوية الأواصر الاجتماعية بين العاملين وتقوية روح الفريق.
- ٣- عدم مقاومة التكنولوجيا الحديثة ومحاولة التأقلم معها لتحسين جودة الإنتاج.

### المراجع

- 1- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector, **Journal of Management**, 2(2), 11-25.
- 2- Altieri, L. (1995). Transformational and transactional leadership in hospital nurse executives in the Commonwealth of Pennsylvania: A descriptive study, **PH.D.** George Mason University Fairfax, Virginia.
- 3- Belasen , A. & Frank , N., (2012) , Women Leadership: using the competing values framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles , **International Journal of Leadership Studies**, 7 (2), 192-214 .
- 4- Bodwell W., (2011) , A theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals , **Ph.D.** , University Fort Collins , Colorado State .
- 5- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012), Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance , **Strategic Management Journal** , 33(6), 587–610.
- 6- Esfahani Sedigheh T., & MotamenFar M., 2015, Relationship between spiritual intelligence and transformational leadership , **WALIA journal** 31(S3), 187-196 .
- 7- Fisher, A., Weir, D., & Phillips, J. (2014), Beyond transactional and transformational leadership into the double helix : a case study of blended leadership in police work , **Review of Enterprise and Management Studies** , 1(2),16-28.
- 8- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2014). Transformational leadership, job satisfaction, and organizational innovation, **International Journal of Management Perspective**, 1(4), 81-94.
- 9- Givens Roger J., (2008) , Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes , **Emerging Leadership Journeys**, 1 (1) , 4-24.

- 10- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014) , The impact of principals' transformational leadership on teachers' satisfaction : evidence from Greece , **European Journal of Business and Social Sciences**, 3(6) , 69-80 .
- 11- Ismail A., & Yusuf Munirah H., (2009) , The relationship between transformational leadership , empowerment and organizational commitment : a mediating model testing , **Timisoara Journal of Economics** , 2(6) , 1-10 .
- 12- Jansen , Justin J. P., George G., Van den Bosch , Frans A. J., & Volberda, Henk W.,(2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, **Journal of Management Studies** , 45 (5), 982-1007.
- 13- Li, L., Zhang W., & Mao J., (2013) , The Business Value of CRM Technology: From the Perspective of Organizational Ambidexterity , **Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems**, Chicago, Illinois, August 15-17, 1-13.
- 14- McCleskey Jim A., (2014) , Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development , **Journal of Business Studies Quarterly** , 5(4), 117-130 .
- 15- Nekoukar Z. &Nekoukar S., (2015) , The Impact of transformational leadership on organizational climate of elementary schools in Tehran City, **Journal of Educational and Management Studies** , 5(1), 98-104 .
- 16- Nemanich , Louise A., & Vera D., (2009) , Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition , **The Leadership Quarterly**, 20 , 19–33.
- 17- Nwigboji Onwe S., (2014) , Transformational leadership in nursing: the case of Ebonyi State in Nigeria , **International Research Journal of Public and Environmental Health** , 1(10), 202-206 .
- 18- Okcu, V., (2014) , Relation between secondary school administrators' transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school , **Educational Sciences: Theory & Practice** , 14(6) , 2162-2174 .
- 19- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013), Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity, **Academy of Management Journal** , 56(5), 1420–1442.
- 20- Preda G., (2014) , Organizational Ambidexterity and competitive advantage: toward a research model , **Management &Marketing**, XII,12 (1) , 67-74 .
- 21- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., & Tushman Michael L. , (2009) , Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance , **Organization Science** , 20(4) , 685–695.

- 22- Riaz, A., & Haider, M., (2010, April). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. **Business and Economic Horizons**, 1(1),pp.29-38.
- 23- Rodriguez Raul P., & Hechanova , Regina M., (2014), A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams, **J. Technol. Manag. Innov** , 9(3) , 21-33 .
- 24- Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M. L. (2010), Management in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity , **Management** , 13(3), 128-150.
- 25- Schreuders, J., & Legesse, A. (2012), Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support, **Technology Innovation Management Review**, 2(2), 17-21.
- 26- Stone, G., Conley, C., & Luo, Y. (2014). Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy, **Open Journal of Leadership**, 3, 30-38.
- 27- Saunders M. ,Lewis P. & Thornhill A., (2009) , **Research Methods for Business Students**, Fifth edition , Harlow:Prentice Hall .