

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات
الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة
والجدارات الجوهرية للمنظمة
(دراسة تطبيقية)

د/ أيمن عادل عيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د/ حسنين السيد طه
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
وعميد كلية التجارة الأسبق
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

السيد ماهر محمود خلف
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

٢٠٢٢م

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الي التحقيق في دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي لتحليل قوائم الاستقصاء التي تم جمعها من عينه مكونه من ٣٨٩ مفردة من العاملين في البنوك التجارية المصرية، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتحليل الانحدار والارتباط المتعدد وأسلوب تحليل المسار (أموس). وعلى الرغم من أن النتائج أظهرت أنه لا توجد علاقة جوهرية بين كل من بُعدي الدعم العاطفي والإقناع وبين البراعة التنظيمية بصورة فردية إلا أنه تم التوصل الي أن هناك علاقة جوهرية بين القيادة الخادمة وبين البراعة التنظيمية بصورة إجمالية. علاوة على ذلك، فقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين الجدارات الجوهرية بصورة إجمالية، على الرغم من أن الدراسة أثبتت أنه لا توجد علاقة جوهرية بين كل من الاستغلال وبين الجدارات الجوهرية. هذا وبالإضافة إلي أن نتائج الدراسة أكدت على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة بصورة إجمالية، كما تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد البراعة التنظيمية في ضوء تحليل الانحدار المتعدد أن علاقة (الدعم العاطفي - الإقناع) كأبعاد للقيادة الخادمة غير جوهرية ويصعب الاعتماد عليها في تفسير كل تغير في توافر البراعة التنظيمية كداعم لتنمية الجدارات الجوهرية، ولكن في ظل تحليل المسار/ أموس والأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط وجد أن هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. وأخيراً توصل الباحثين إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لتدعيم الجدارات الجوهرية للمنظمة للبنوك التجارية المصرية. مصطلحات ومفاهيم البحث: القيادة الخادمة، الجدارات الجوهرية للمنظمة، البراعة التنظيمية، البنوك التجارية المصرية.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

Abstract:

The current study aimed to investigate the role of organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between servant leadership and core competencies of the organization. This study utilized the quantitative method to analyses the questionnaires collected from a sample of 389 respondents who are working in Egyptian commercial banks. number of statistical methods were used such as One –Way ANOVA, and multiple correlation and regression analysis, and Path Analysis (AMOS).

Although the findings showed no significant relationship between the dimensions of emotional healing and persuasive mapping and organizational ambidexterity individually, it was concluded that there is a significant relationship between servant leadership and organizational ambidexterity in general. Moreover, the study results concluded a significant relationship of statistical significance between organizational ambidexterity and core competencies of the organization in general, although the study proved that there is no significant relationship between both the exploitation and the core competencies of the organization.

Furthermore, study findings confirmed that there is a direct correlation with a statistical significance between servant leadership and the core competencies of the organization in general, as it was found from the analysis of the relationship between the dimensions of servant leadership and the dimensions of organizational ambidexterity in the light of the multiple regression analysis that the relationship (emotional healing and persuasive mapping) as dimensions of servant leadership, it is not essential, and it is difficult to rely on it in explaining every change in the availability of organizational ambidexterity as a support for the development of core competencies of the organization.

However, in light of AMOS analysis and considering the interrelationships between the independent variable and its overall effect on the mediating variable, it was found that there is an indirect and significant statistical relationship between servant leadership in the commercial banks and core competencies of the organization through organizational ambidexterity as a mediating variable. Eventually, the researchers suggested recommendations to enhance servant leadership and organizational ambidexterity to strengthen the core competencies of Egyptian commercial banks.

Keywords: servant leadership, organizational core competencies, organizational ambidexterity, Egyptian commercial banks.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

المقدمة:

تم الاعتراف بالقيادة الخادمة كفلسفة قيادة تتناول اهتمامات الأخلاق كمجال بحثي مزدهر، حيث تربط القيادة الخادمة القيادة بالأخلاق والفضائل، ولقد جذبت اهتماماً بحثياً في مجال الدراسات التنظيمية في العقود الماضية مع اهتمامها الخاص بدور القائد كخادم، ووضع احتياجات الآخرين في المقام الأول لتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية (Lapointe & vandernberghe, 2018; Liu, 2019; Newman et al., 2017). وهذا التركيز على خدمة الآخرين يحول بشكل كبير مركز دراسات القيادة من يؤدي فقط إلى موازنة التناقض بين القيادة والخدمة في نفس الوقت، بينما يمكن للقادة ذوي الشخصية الجذابة والتحويلية تحقيق نتائج غير عادية، ويمكن أن تكون النتائج أيضاً كارثة في غياب الضمانات الأخلاقية، والقيادة الخادمة ليست ملهمة فقط، ولكنها تحتوي أيضاً على ضمانات أخلاقية (Saleem et al., 2020). ويعتبر القائد الخادم أن كل فرد في المنظمة مهم، ويريد تمكين الجميع ليصبحوا الأفضل (Swart et al., 2022). ويعتمد نجاح أو فشل أية منظمة -إلى حد بعيد- على خصائص القيادة فيها حتى أن العديد من الباحثين يشيرون إلى أن الفارق الرئيسي بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة يعزى إلى الفروق في طبيعة القيادة لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات، ويمكن أن يتم تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات التي تهدف والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح كالمدراس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية والاجتماعية (زهرة، ٢٠١٧).

وتتميز المنظمات الماهرة بالسعي المتزامن للبراعة التنظيمية من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث أن "الاستغلال يشير إلى استخدام وصقل المعرفة الحالية، ويشير الاستكشاف إلى السعي وراء المعرفة والفرص الجديدة، وتتخلص المزايا التنافسية للمنظمة في السعي المشترك لكلا الاتجاهين، أي تطوير الكفاءات الحالية من خلال الاستغلال وبناء قدرات جديدة من خلال الاستكشاف (Loon & Quan, 2021). ونظراً لأن المنظمات المتميزة جيدة في مزمنة مواردها لمتابعة كل من الاستكشاف والاستغلال. فإن البراعة التنظيمية مفيدة لأداء المنظمة لأنها تتيح المرونة دون فقدان مزايا الخبرة والكفاءة المتراكمة. وبالتالي، فإن متابعة كل من الاستكشاف والاستغلال يمكن أن تساعد الشركات على الاستفادة بشكل أكبر من الاستعانة بالموارد المستدامة لتحسين أداء المنظمة (Li et LL., 2022). ومع ذلك، في ظل ظروف معقدة نسبياً، لا يمكن لجميع المؤسسات إدارة التوترات والتناقضات المتأصلة في البراعة التنظيمية أو السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال. على وجه الخصوص، يصبح إيجاد التوازن الصحيح بين الإمكانات تحدياً حقيقياً لأنه يتطلب من الشركة موازنة إستراتيجيتها مع مواردها (Latukha et al., 2022).

كما أصبحت الجدارات لغة قياسية لمناقشة المكونات الضرورية لأداء ناجح. وتعتبر الجدارات الجوهرية هي "المورد الحاسم" الذي يمكن المنظمات من الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية والتنافسية، وتستخدم الكفاءات لتحديد الأداء اللازم لتحقيق النتائج المرجوة (Tomal & Jones, 2022). وتعد مجموعة المهارات والموارد والإجراءات أمراً مهماً للمنظمة والقدرة على التكيف وهو أمر حيوي لضمان نجاح واستمرارية الأعمال التجارية، حيث من الصعب تكرار صياغة الجدارات الجوهرية. ولذلك، يمكن أن تكون المهارات الجوهرية قائمة على المعرفة وخاضعة للتطوير المستمر. وينظر إلى الجدارات الجوهرية على أنها "مورد تعلم ديناميكي" يخضع للتحويل المستمر في ضوء اختلاف البيئات الخارجية والداخلية، واكتساب حصة في السوق. وفي المقابل، تحسين مستوى نقل الإدارة لديهم وقدرتهم على الحفاظ على التجمعات أو المجموعات من خلال التحضير والتدريب ونقل معلومات الخبراء. وبالتالي يجب على المنظمات التأكيد على الجدارات الجوهرية للبقاء قادرة على المنافسة في السوق (Nisha et al., 2022).

ومما سبق، فإنه لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد لها أن تمتلك المقدرة الإستراتيجية التي تمكنها من التفوق على منافسيها. ولذلك فإن جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما تمتلكه المنظمات من جدارات جوهرية تتمثل بكونها قوي إستراتيجية مولدة للقيمة ومحقة للأداء المتميز. حيث أن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال جدارتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية، وتتبع أهمية الجدارات الجوهرية من كونها الأساس الذي يمنح المنظمات الشهرة والاستمرارية والثبات والقدرة على بناء مؤسسة دائمة التعلم، بالإضافة إلى تبني طرق لاستخراج أفكار جديدة (خلف، ٢٠١٦).

أولاً مصطلحات الدراسة:

أ- القيادة الخادمة:

١- مفهوم القيادة الخادمة:

يري البعض أن وجود مصطلح الخادم Servant بجوار كلمة القائد Leader قد يشكل تعارض وتضاد، وقد تم الرد على ذلك بأن كلمة الخادم لا تشير إلى الضعف، كذلك فإن مصطلح القائد لا يتضمن النمط السلطوي (Bovee, 2012). ولذلك فقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة، وسيتناول الباحث بعض منها فيما يلي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

فقد عرفت دراسة (English, 2011) على أنها "أسلوب للقيادة معتمد على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار، والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية السلوك والحرص على نمو الأفراد". وقد اتفقت معها دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) حيث عرفت القيادة الخادمة على أنها "هي القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة، مع اهتمامهم الكبير بمشاركة العاملين في صنع قرارات المنظمة، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، مما يساهم في تحقيق المنظمة الفعالة".

وقد عرفها (Spears, 2010) بأنها "نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد من خلال الممارسة والتدريب، فهي نشاط هادف يعي فيه القائد أنه عضو ضمن جماعة يعتم بمصالحها، ويدير أمورهم ويقدر أفرادها، ويعمل على تحقيق مصالحها من خلال التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات والأدوار وفقاً للكفايات والاستعدادات المادية المتوفرة من خلال استثمار خدمة الآخرين بكل عقلانية وحكمة في محيط القيادة". أما (Winkle et al., 2014) فقد أشار إلى أن القيادة الخادمة تعد من الأساليب والأنماط الإدارية المنعكسة، والتي تعني أن القائد فيها لا يهتم بتحقيق مصالحه الشخصية لكن يعمل على خدمة الموظفين في المنظمة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم التي يتبعها تحقيق التطور وتحقيق غاياتهم المادية وأحاسيسهم ورضاهم عن العمل واستعراقهم فيه والتي تصل بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

وبالرغم من اعتراف (Kim et al., 2014) بأن مفهومي الخادم والقائد من المفاهيم المتعارضة إلا أنه عرف القيادة الخادمة على أنها "ذلك النمط الذي يركز فيه القائد على العمل التطوعي للآخرين الذين يتمتعون بأخلاقيات الإيثار ويكتسبون إمكانيات من المرؤوسين، ويشكلون العمل الجماعي وروح الفريق". في حين عرفها (عطا الله، ٢٠١٥) بأنها "نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى إلى تطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم". أما دراسة (حلي، ٢٠١٦) فقد أشارت إلى أن القيادة الخادمة هي "ذلك النمط من القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه ويسعى لارتقائهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون متعاوناً معهم ومراعياً لحاجاتهم ويضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحته الشخصية".

وتشير دراسة (الرويلي، ٢٠١٩) إلى أن القائد الخادم يتمتع بوعي ذاتي كبير جداً، وهو ما يدفعه إلى معرفة ما هو عليه الآن، وكيف سيؤثر على الأفراد العاملين في المؤسسة، ويلم بالحقائق كافة حول ما يجعله، ومن هنا يكتسب القائد الخادم عواطفه وقيمه وشخصيته، كما يعتمد القائد الخادم على الواقع للإدراك الصحيح لمهارات الأفراد وقدراتهم ويعرف القيادة الخادمة على أنها "عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة الآخرين وتنطوي على مجموعة من الأدوار أسماها الخدمة ومحصلتها التعلم المستمر". أما دراسة (الحميدي، ٢٠١٩) فقد عرفت القيادة الخادمة بأنها "أسلوب قيادي أخلاقي يقوم فيه القائد بإيثار مصلحة العاملين على مصلحته، من خلال إظهار الاحترام والتقدير والدعم والمساندة لهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتهيئة فرص النمو المهني لهم، والتفاني في خدمتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف (محمد وآخرون، ٢٠١٩) القيادة الخادمة على أنها "مجموعة من الممارسات التي تقوم على فكرة خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية". وتتفق معه دراسة (حسن، ٢٠١٩) على أن القيادة الخادمة هي "القناعة والإيمان الداخلي والرغبة المتولدة لدي القيادات، عن أهمية خدمة المرؤوسين ووضع مصالحهم الشخصية أولاً، من خلال تقديم الدعم والتشجيع والتحفيز المستمر من أجل نمائهم الشخصي والمهني ليقدموا أفضل ما لديهم، ويعملوا كفريق لتحقيق أهدافهم، والهدف العام للمنظمة في ظل إطار أخلاقي يهدف إلى تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية وتطوير المجتمع ككل".

وتعد القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالميادئ الإنسانية، وترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاستقامة في المنظمة والمجتمع، وتتضمن ستة أبعاد رئيسية هي (الإيثار – العلاقات الإنسانية – المسؤولية التنظيمية – تصميم خطط مقنعة – القيم الشخصية – والتمكين) (الجهني، ٢٠١٩) وأشارت دراسة (عقيلات، ٢٠١٩) أن القيادة الخادمة هي "نمط من الأنماط الإدارية ذات الأنشطة والأعمال التي تقع على كاهل القائد الخادم والتي لا تهتم بتحقيق مصالحه الشخصية، بل تهتم بخدمة الموظفين في المؤسسة وتعمل على تحقيق غاياتهم وأهدافهم". واتفقت معهم دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) بأن القيادة الخادمة هي "نمط من أنماط القيادة يقدم فيه القائد مصلحة المرؤوسين على مصلحته، ويهتم باحتياجاتهم، ويقوم برصد البيئة المحيطة بوعي كامل، كما يهتم بالدور الأخلاقي للمنظمة".

٢- خصائص القيادة الخادمة:

من أكثر المواضيع التي تمت مناقشتها في القيادة الخادمة هي خصائص القائد الخادم. ففي دراسة القيادة بشكل عام، يُعد البحث عن خصائص القائد أمراً شائعاً جداً. إنه جزء من السعي لفهم السمات التي تجعل القائد قائداً فعالاً (Ricky, 2017). وتُعرّف السمات بأنها مجموعة متنوعة من السمات الفردية، بما في ذلك جوانب الشخصية والاحتياجات والقيم. وعلى الرغم من اكتمالها، إلا أن العديد من العلماء ما زالوا موضع جدل حول تفعيلها وفائدتها (Northouse, 2010).

وقد تتضمن الخصائص العديد من سمات القائد الخادم مثل الشخصيات والسلوكيات والأدوار التي سيتم تفكيكها وتصنيفها. من ناحية أخرى، تتحدث الخصائص عن الكثير من التفرّد المطلوب لشرح تميز القيادة الخادمة. علاوة على

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

ذلك، فإن المناقشات حول هذا الموضوع لم تؤكد بعد ما إذا كانت تناقش خصائص القادة الخادمين أو القيادة الخادمة وتمييز خصائص القائد الخادم أو أفعاله العملية (Laub, 1999; Parris & Peachey, 2013). وسيتم في هذا الجزء تصنيف خصائص القائد الخادم إلى الخصائص الأساسية والخصائص المركبة.

وسيتم توضيح ثمانية خصائص "أساسية" للقائد الخادم وهي: الرؤية والنزاهة والمصادقية والتمكين والتواضع والأصالة والإشراف والإيثار (Ricky, 2017).

(١) **الرؤية: Vision** وهي صورة مثالية وفريدة من نوعها للمستقبل (Kouzes & Posner, 2012). لدى القائد الخادم صاحب البصيرة رؤية مفادها أن المرؤوسين سيكونون القادة التاليين للقائد الخادم وسيقومون بتحسين منظماتهم (Greenleaf, 1997). ويجب أن تتضمن هذه الرؤية الغيرية نظاماً قيماً يحمي ويعزز النزاهة التنظيمية والتعلم (Russell & Stone, 2002).

(٢) **النزاهة: Integrity** وهي سمة أخرى للقائد الخادم (Kouzes & Posner, 1993; Neuschel, 1998) والشخص الذي يتمتع بالنزاهة هو شخص صادق وجدير بالثقة ويتوافق سلوكه مع قيمه أو معتقداتها. والنزاهة والصدق هي خصائص قائد خادم يتم التعبير عنها بناءً على أخلاقه. ففي القيادة الخادمة، النزاهة هي حجر الزاوية في علاقة ثقة بين القائد الخادم والمرؤوس.

(٣) **المصادقية: Credibility** إلى جانب نزاهتهم، يمكن وصف القادة الخادمين من حيث مصداقيتهم. ويعرف (Kouzes & Posner, 2012) المصادقية بأنها "القدرة على الاعتقاد" مما يعني القدرة على الثقة من قبل المرؤوسين. إن المصادقية في القيادة الخادم هي مفارقة حيث من المتوقع أن يكون القادة الخدم على استعداد للخدمة على الرغم من مؤهلاتهم العالية. وهذا يعني أيضاً أنه يجب على القادة الخدم الاستمرار في تحسين أنفسهم لتقديم خدمة أفضل.

(٤) **التمكين: Empowerment** إذا كانت النزاهة والمصادقية هي الخصائص المتعلقة بمصادقية القائد الخادم، فإن التمكين هو سمة تفسر ثقة القائد الخادم في أتباعه. والتمكين هو عملية تفويض الآخرين بمنحهم السلطة اللازمة (Russell & Stone, 2002). ومع ذلك، في العصر الذي يعني فيه الأداء نتائج سريعة، يبدو أن التمكين يعوق القيادة الأكاديمية الفعالة. لذلك، يستغرق التمكين في القيادة الخادمة بعض الوقت خاصة عندما يتعلق الأمر بهدفها المتمثل في إنشاء قادة خادمين مستقبليين على جميع مستويات المنظمة (Covey, 1990).

(٥) **التواضع: Humility** وفقاً (Dennis & Bocarnea, 2005) فإن التواضع هو قدرة المرء على الحفاظ على إنجازاته ومواهبه في سياقها الصحيح وممارسة قبول الذات وتقدير الذات بدقة. وهذا يعني أن التواضع يُمارس برغبة المرء في التعلم من الآخرين (Wheeler, 2012). ومع ذلك، فإن التواضع في القيادة الخادمة لا يعني فقط رغبة المرء في التعلم من الآخرين، ولكنه يعني أيضاً تواضع المرء عندما يتم إنجاز المهمة بنجاح.

(٦) **الأصالة: Authenticity** إلى جانب التواضع، يتم ذكر الأصالة أيضاً كواحدة من خصائص القائد الخادم (Laub, 1999; Wong & Davey, 2007 and Sendjaya et al., 2008). الأصالة هي سمة أخرى للقائد الخادم. تبين هذه الخاصية قناعة القادة الخادمين بأنفسهم (Wheeler, 2012). والأصالة مرتبطة بالأمان والضعف، وهذا يعني أن القائد الخادم هو الشخص الذي يمكن قبوله وتقديره بنفسه وقادر على مشاركة نقاط ضعفه مع الآخرين (Sendjaya et al., 2008).

(٧) **الوكالة: Stewardship** وهي جزء أساسي من القيادة الخادمة. وتتضمن الوكالة إدارة ممتلكات أو شؤون شخص آخر (Russell & Stone, 2002). ويتعلق الأمر برغبة القائد الخادم في تحمل المسؤولية عن طريق خدمة الآخرين في منظمة تستخدم التفويض.

(٨) **الإيثار: Altruistic** القائد الخادم هو القائد الذي يعطي الآخرين عمداً أولوية على نفسه. وخاصية الإيثار ترجع إلى نداء الإيثار (Barbuto & Wheeler, 2007). ويرتبط هذا الاتصال بكيفية تقدير القائد للخادم وتنمية الناس (Laub, 1999)، وتوفير القبول الشخصي وخدمة الآخرين (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

٣- أهمية القيادة الخادمة:

يؤمن القادة الخادمين بالاستخدام الأخلاقي للسلطة ويشجعون سلوكيات المشاركة وتعزيز الفعالية التنظيمية، وتؤثر القيادة الخادمة على سلوك الموظف بشكل إيجابي لأنها تلبي بعض الاحتياجات النفسية. وتؤكد القيادة الخادمة على التعاون مما يتيح المزيد من الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات من جانب الموظفين (Liden et al., 2014).

ويهتم القادة الخادمين بإدراج مدخلات المرؤوسين في القرارات الإدارية المهمة، ونتيجة لذلك يشعر المرؤوسين بأن جزء من نجاح الشركة هم من مسئوليتهم، والقائد الخادم هو فرد يقوم بتحسين احتياجات المرؤوسين، مفهومهم الذاتي، وقيمهم، وذلك من خلال وضع مثل أخلاقية عليا مثل النزاهة والود والتقاني (Hsiao et al., 2015). وتزيد سلوكيات القائد الخادم من مستويات تقرير المصير والفعالية الذاتية للموظفين من خلال تزويدهم بالاستقلالية والتمكين وتوفير الظروف التي ينمون ويتطورون فيها، وبالتالي اكتساب المزيد من الثقة بالنفس والافتناع في قدراتهم على الأداء الجيد، علاوة على ذلك تُظهر الدراسات الفعالية البارزة للقيادة الخادمة وذلك نظراً لتوجهها المتمركز حول الموظف ودعم وتمكين المرؤوسين (Huertas-Valdivia et al., 2019).

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

ونظراً لأن القيادة الخادمة تُظهر الإمكانيات الكاملة للموظفين، فمن المتوقع أن تؤثر على التمكين النفسي للموظفين، وينبغي أن يؤدي التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على الحالة النفسية للموظفين وزيادة التمكين النفسي لديهم. ووفقاً لـ (Liden et al., 2014) فإن القيادة الخادمة تُعدّ منبهاً مرغوباً لكل القادة وذلك استجابة للحاجة المتزايدة لارتباط الموظفين، وكذلك استجابة للمطالب المجتمعية بمستويات أعلى من السلوك الأخلاقي في المنظمات. والقيادة الخادمة هي إيثار، وعادة ما تخلق قيمة للآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا السلوك يغرس طاقة إيجابية بين المرؤوسين للتغلب على مصالحتهم الشخصية، ويعطي القادة أولوية لخدمة المرؤوسين قبل الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية (Thompson et al., 2019). ولقد توصلت البحوث (Mayer et al., 2008) إلى أن القيادة الخادمة مرتبطة بمجموعة من النتائج الإيجابية للموظفين مثل الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وتحسين الأداء الوظيفي من خلال أداء دور إضافي أفضل.

ويصور Green leaf القادة الخادمين على أنهم يجسدون المبادئ الأخلاقية ويظهرون التزاماً عميقاً يضع احتياجات المرؤوسين في صميم جهودهم قبل احتياجاتهم الخاصة، مما يخلق مناخاً يشعر فيه كل مرؤوس بأهميته والتزامه وتمكينه من القيام بمزيد من الأعمال (Chiniara & Bentein, 2018). ويستخدم القادة الخادمين المعرفة وذلك لإظهار أفضل ما في المرؤوسين ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم من خلال تمكينهم من تطوير قدر أكبر من الفعالية في أداء المهام، والمشاركة المجتمعية. وبشكل صريح، يتم وصف القادة الخادمين على أنهم يتواصلون على أساس فردي لفهم قدرات المرؤوسين واحتياجاتهم وورغياتهم.

ويشار إلى أن القادة الخادمين يبنون الثقة بالنفس لدى المرؤوسين من خلال توفير التوجيه وتحدي المسؤولية، مع تقديم التعاطف والدعم العاطفي والتغذية المرتدة والموارد اللازمة لذلك (Page & Wong, 2000). وبالتالي يميل القادة الخادمين بشكل طبيعي إلى بناء علاقات قوية وإيجابية طويلة الأجل مع المرؤوسين. في المقابل سوف ينظر المرؤوسين إلى القادة على أنهم قدوة يحتذى بها ويشاركون في تقديم سلوكيات مناسبة بارادتهم وليس بالإجبار، وسيظهرون الرغبة في أن يصبحوا هم أنفسهم قادة خادمين. وفي الأجل الطويل فإن تحول المرؤوسين إلى قادة خادمين جعل Green leaf يقترح وجود حياة جديدة داخل المنظمات وثقافة تبني الأساس لمنظمة أكثر رعاية وتماسكاً وإبداعاً (Chiniara & Bentein, 2018).

وقد بينت دراسة (الرويلي، ٢٠١٩) أهمية القيادة الخادمة كما يلي:

- (١) مراعاة الاختلافات الفردية بين المرؤوسين والعمل على تنميتها.
- (٢) يمكن من خلال القيادة الخادمة تمكين المرؤوسين من الارتقاء والوصول إلى مناصب قيادية داخل المنظمة وذلك عند إثبات جدارتهم.
- (٣) توفير مناخ عمل جيد وثقافة تنظيمية مبنية على الخدمة، والتعلم المستمر، والتغيير، والتطوير.
- (٤) يُعد نمط القيادة الخادمة أداة لتطوير المنظمات وتحقيق تنمية مهنية سواء للقائد أو المرؤوس.
- (٥) تساعد القيادة الخادمة على زيادة معدلات الولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

٤- أبعاد القيادة الخادمة:

أثارت فكرة القيادة الخادمة اهتماماً كبيراً بين العلماء والممارسين في العقدين الماضيين، كواحدة من مداخل القيادة الواعدة المقترح تطبيقها في المنظمات، حيث ظهر هذا النمط بالفعل وأعيد تنشيطه استجابة للانتهاكات الأخلاقية السائدة بشكل متزايد بالإضافة إلى سوء الإدارة في مكان العمل في الوقت الحالي (Qiu & Dooley, 2019). ونظراً لأن Green Leaf لم يقدم تعريفاً واضحاً للقيادة الخادمة ولم يحدد إطاراً مفاهيمياً لها، فقد حاول العلماء اللاحقون شرح أفكاره وإظهار كيف يجب أن يتصرف القائد الخادم المثالي (Akdol & Arikboga, 2017). وقد ألهمت هذه الآراء العلماء لتطوير الأفكار الأساسية حول القيادة الخادمة، ومن هذه الأفكار الأساسية تحديد احتياجات الموظفين ومحاولة تلبيتها، الحفاظ على مصالحهم كأولوية قصوى وبشكل واعٍ من جانب الخادم، واتخاذ ذلك وسيلة لتنمية وتطوير الأفراد (Pavletich, 2018).

وفيما يلي توضيح لمفهوم هذه الأبعاد:

١/٤- الدعوة للإيثار Altruistic Calling:

يُعد الإيثار هو قلب القيادة الخادمة، حيث أشار (Dennis & Bocarnea, 2005) إلى أن الإيثار هو مساعدة الآخرين من أجل المساعدة فقط وبدون أنانية، وينطوي على التضحية الشخصية دون النظر إلى تحقيق مصالح أو مكاسب شخصية، ويدعو هذا السلوك التطوعي إلى مساعدة الآخرين بدون توقع مقابل. ويرى (Barbuto & Wheeler, 2006) أن الدافع لدى القائد الخادم يجب أن يبدأ باختيار واعٍ لخدمة الآخرين، حيث يشير الإيثار إلى الرغبة في التأثير بشكل إيجابي على الآخرين من خلال خدمتهم والتي تُعدّ أمراً جوهرياً في القيادة الخادمة. وقد عرفه (العولقي، ٢٠١٨) على أنه "يمثل رغبة عمياء لدى القائد لإحداث تغيير في حياة الآخرين، فالهدف النهائي للقائد هو خدمة الآخرين، حيث يقدم القائد الخادم مصلحة الآخرين على مصالحته، ويعمل بشكل دووب على تلبية احتياجات المرؤوسين". أما (الجهيني، ٢٠١٩) فيرى أن الإيثار يُعدّ من أرقى أنماط السلوك الاجتماعي الإيجابي، حيث أنه

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

يمثل السلوك الخيري الخالص الذي ينبع من داخل الفرد ويقوم به تطوعياً بلا مقابل، بل يضحى الفرد بمصالحه الشخصية في سبيل الآخرين ويُقصد به "أن يحب الفرد الخير لغيره ويقدم له المساعدة ويفضله علي نفسه ويضحى لتحقيق النفع له، أو درء الخطر عنه دون انتظار أي مقابل".

وعرفته دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) بأنه "عمل تطوعي يقوم به القائد من خلال التضحية بالمصلحة الذاتية مقابل مصالح الآخرين، والعمل بشكل دؤوب لتلبية احتياجات العاملين". ويرى الباحثون أن الإيثار هو "نكرات للذات، وتضحيات يقوم بها القائد في المنظمات وذلك لإحداث فرق وتأثير علي المنظمات ولكسب احترام وولاء وثقة المرؤوسين وبما يجعل لحياة الفرد معنى وقيمة".

٢/٤ - الدعم العاطفي: Emotional Heeling

يري (Latiff et al., 2017) أن الدعم العاطفي يعد من نقاط القوة للقيادة الخادمة، والذي يتطلب أن يكون القائد قادراً علي الاستماع الجيد لمرؤوسيه أولاً للتعرف علي احتياجاتهم وفهمها. حيث أن القائد الذي يمتاز بالقدرة علي الدعم العاطفي للمرؤوسين هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه المرؤوسين عندما يكون لديهم مشاكل وذلك لقدرة علي خلق بيئة تنظيمية آمنة للمرؤوسين للتعبير عن احتياجاتهم ومشاكلهم الشخصية.

وقد عرف (Barbuto & Gifford, 2010) الإيثار بأنه "قدرة القائد علي توفير المساعدة للمرؤوسين في حل العقبات والمشكلات النفسية، والدعم العاطفي الذي يقدمه القائد للمرؤوسين لا يفيد في الحفاظ علي المرؤوسين فقط وإنما يوفر أيضاً للمنظمة ككل الدعم العاطفي". أما دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) فقد بينت أن الدعم العاطفي يشمل قدرة القائد علي تقديم المساندة والدعم للمرؤوسين عند حدوث أي أزمة أو صدمات نفسية، وبذلك يكون القائد الخادم متعاطفاً مع المرؤوسين ويُظهر ذلك للآخرين، ويعمل علي بناء مناخ تنظيمي يُمكن للمرؤوسين من خلاله التعبير عن مشاكلهم الشخصية والمهنية.

وقد عرفه (العولقي، ٢٠١٨) بأنه "يتمثل في القدرة علي تقدير الظروف التي يواجهها الآخرون والتعاطف معهم". أما دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) فقد عرفته علي أنه "القدرة علي الفهم والتعاطف والإصغاء للمشكلات الإنسانية للآخرين مما يعكس الاحتواء العاطفي لهم". ويرى الباحثون أن الدعم العاطفي هو جانب من جوانب القيادة لا يحظى بالتقدير والاهتمام الكافي، وهو خاصية تميز نمط القيادة الخادمة عن معظم نظريات القيادة الأخرى، ويعني القدرة علي التعرف علي الوقت المناسب والكيفية التي من خلالها يستطيع القائد التأثير علي المشاعر والعواطف، وذلك لاعتبار الدعم العاطفي أحد أقوى المهارات اللازمة للقيادة الفعالة وخلق القلب العاطفي للمنظمة.

٣/٤ - الإقناع: Persuasive Mapping

إن استخدام الإكراه لتحقيق قبول المرؤوسين يقوض الثقة الطبيعية والاحترام الضروري لنجاح القيادة الخادمة، ويستخدم القائد الخادم الإقناع ليناشد الضمير الداخلي للمرؤوسين للحصول علي أقصى قدر من المدخلات والدعم من المرؤوسين، ويتضح تأثير صفة الإقناع كمسار في أوقات عدم اليقين وذلك عندما يحتاج القائد إلي إقناع المرؤوسين بملائمة مسار العمل (Meyer, 2017). وأوضحت دراسة (Barbuto & Wheeler, 2006) أن الأفراد الذين لديهم القدرة علي الإقناع قادرين علي استخدام المنطق السليم والمنهج الفكري في عرض القضايا ووضع تصورات أفضل للفرص المتاحة ويشجعون المرؤوسين علي تصور مستقبل المنظمة.

وقد عرفه (Melshar & Bosco, 2010) علي أنه "المدى الذي يستخدم فيه القائد الاستدلال الصحيح والأطر العقلية، فالقادة الذين لديهم درجة عالية من الإقناع يمكنهم تقديم أسباب مقنعة للآخرين لفعل الأشياء". ويشير (Barbuto & Hayden, 2011) إلي أن القادة الخادمين البارزين في الإقناع لديهم المهارة في توضيح القضايا وتصور الاحتمالات من خلال مشاركة أفكارهم ولديهم المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم مرؤوسيهم بشكل فعال. وتري الدراسة أن النماذج القائمة علي الإقناع تكون نتائجها الإيجابية أكثر من النماذج القائمة علي السلطة، حيث أن القادة سيطورون من استخدامهم للإقناع باستمرار بدلاً من استخدام السلطة والشرعية لتكوين علاقات أقوى مع المرؤوسين.

ويرى الباحثون أن الإقناع هو "امتلاك القائد الخادم للمعرفة والأطر المنطقية والعقلية السليمة التي تمكنه من دعم المرؤوسين، وتقديم أسباب مقنعة لهم تشجعهم علي التفكير السليم وتجعلهم يقومون بأعمالهم وهم مقتنعون بها بدون اللجوء إلي استخدام السلطة التقليدية".

٤/٤ - الحكمة: Wisdom

تتعلق الحكمة بما يمتلكه القائد من الوعي العام والوعي الذاتي، وقيامه بتطوير الوعي الذاتي لديه من خلال النقد الذاتي والإصغاء لما يقوله الآخرون ومن خلال الانفتاح المستمر علي التعلم، والربط بين ما يؤمن به وما يقوله ويفعله (سلامة، ٢٠٢٠). ويقصد بالحكمة "تركيبية علمية وعملية من المعارف والأدوات، وأنها مزيج من الوعي بالبيئة المحيطة وتوقع نتائج الأحداث بها" (Steinbeck, 2009).

وقد عرفها (Barbuto & Gifford, 2010) بأنها "تركيبية من المعرفة المرتفعة والمنفعة العالية، ويستطيع القائد الخادم أن يراقب العوامل الخارجية وفهم نتائج الأحداث بها، وتساعد هذه القدرة القائد الخادم علي اتخاذ أفضل القرارات

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

الممكنة". وتصف (صلاح الدين، ٢٠١٦) الحكمة بأنها "القدرة على النقاط الإشارات أي الملاحظة المستمرة للبيئة والتعرف على العواقب المحتملة والآثار المترتبة على ملاحظاتهم". أما (العولقي، ٢٠١٨) فقد عرف الحكمة علي أنها " توليفة من الوعي بالبيئة المحيطة وتوقع مستقبلها لما سيحدث، وعندما تجتمع هاتان الخاصيتان لدى القادة، فإن ذلك يتيح لهم مهارة النقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم مدلولاتها".

٤/٥- الوكالة التنظيمية: Organizational Stewardship

تُعد الوكالة التنظيمية من المفاهيم والظواهر السلوكية التي ركزت عليها الأضواء، وحظيت باهتمام كبير من جانب الكتاب والباحثين، وذلك لما لها من إسهام كبير وفعال لدورها المجتمعي. وقد عرفها (Steinbeck, 2009) بأنها "هي الدرجة التي يضع فيها القادة مساهمات إيجابية للمجتمع من خلال تطوير الجماعات خلال المنظمة. وتتضمن الوكالة التنظيمية مسؤولية تحقيق الرفاهية للمجتمع وتطوير جماعات العمل داخل المنظمة". أما (Barbuto & Gifford, 2010) فقد أوضحوا أن الوكالة التنظيمية هي "امتداد للقيادة خارج المنظمة عن طريق الأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة عن رفاهية المجتمع، وضمان اتخاذ قرارات وإستراتيجيات تعكس الانتماء للمجتمع".

أما (العولقي، ٢٠١٨) عرفها بأنها "تتمثل في أن يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور أخلاقي في المجتمع، وأن تكون المنظمة مجتمعاً في حد ذاتها، وتشجع التابعين على امتلاك روح الجماعة". في حين عرفها (الجهني، ٢٠١٩) بأنها "تشير إلي القائد الملتمزم الذي يبرز مستويات عالية من الرغبة في خدمة المجتمع، ويحث المرؤوسين علي القيام بدورهم المجتمعي الحالي والمستقبلي". أما دراسة (سلامة، ٢٠٢٠) فقد بينت أن المسؤولية التنظيمية تشتمل علي عامل أخلاقي، حيث يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للقيام بدور أخلاقي في المجتمع، وذلك من خلال وعي حقيقي تجاه مساعدة وتطوير رفاهية المجتمع".

ويري الباحثون أن الوكالة التنظيمية تنطوي علي قائد يُنظر إليه علي أنه نموذج يُحتذي به ويتجاوز المصلحة الذاتية، ولديه من الأخلاق والقيم لتحمل المسؤولية عن رفاهية المجتمع، ويتصرف بطريقة تحفز المرؤوسين علي الالتزام بالقرارات والإستراتيجيات المتخذة والتي تعكس الصالح العام للمجموعة والمجتمع.

ب: البراعة التنظيمية:

١- مفهوم البراعة التنظيمية:

استخدم مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة من قبل Duncan في عام ١٩٧٦ للتأكيد علي حاجة المنظمات إلي اعتماد هياكل تنظيمية مزدوجة بهدف تطبيق وتنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة (Abu zaid, 2016) وبعد مرور أكثر من عقدين من الزمان كانت فيهما البراعة التنظيمية مجالاً مزدهراً في مجال البحوث، إلا أنه لا يزال هناك غموض حول تعريف البراعة التنظيمية (Birkinshaw & Gupta, 2013; Mihalache & Mihalache, 2016). لأن البراعة التنظيمية كانت تستخدم المصطلح الشامل (Turner et al, 2013) وفي بداية التسعينات من القرن الماضي جاءت دراسة (March, 1991) لتوضح أن البراعة التنظيمية تعني السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، وأقر بأن الاستغلال والاستكشاف ضروريان للمنظمات (Solís-Molina et al., 2018). وفي ضوء ما قدمته الكثير من الدراسات والبحوث العلمية حول تعريف البراعة التنظيمية، فقد عُرِّفت البراعة التنظيمية بأنها "القدرة علي إدارة الصراع والتوتر بين الاستكشاف والاستغلال في جميع أنحاء المنظمة (Kassotaki et al, 2018 and Lin & Ho, 2016). ويعرفها (Schnellbacher et al, 2019) بأنها "قدرة المنظمات علي التكيف مع البيئة وتحقيق النجاح علي المدى الطويل من خلال استكشاف فرص جديدة واستغلال القدرات الحالية في وقت واحد"، في حين يعرفها (Dai et al, 2017) بأنها "نهج لصنع القرار تستخدمه المنظمات الجديدة للتعامل مع الاحتياجات المتعارضة أو متابعة أزواج من الإستراتيجيات".

وأشارت دراسة (Hill & Birkinshaw, 2012) أن البراعة التنظيمية هي "السعي المتزامن للاستغلال والاستكشاف" ويصف الباحثان البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي إظهار سلوكيات الاستكشاف والاستغلال، وتشير البراعة التنظيمية إلي قدرة القائد علي ضبط المنظمة لتظل قادرة علي المنافسة من خلال كفاءتها في إدارة المتطلبات الحالية وفي نفس الوقت التكيف مع التغيرات البيئية. وعرفها (إسماعيل، ٢٠١٦) بأنها "قدرة المنظمة علي استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي. كما عرف (Yigit, 2013) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة علي تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً". وأوضح (Tran, 2008) أن البراعة التنظيمية ينظر إليها من خلال ما يلي:

- (١) الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
- (٢) الفصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف.
- (٣) التخصص بين الشركات.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

ومما سبق يتضح للباحثين أن مفهوم البراعة التنظيمية يدور حول ضرورة التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد. وبالتالي يمكن للباحث تعريف البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة علي إدارة نشاطي الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت بشكل متميز من خلال الاستغلال الأمثل للفرص الحالية المتاحة لتعزيز قيمة المنظمة في الأجل القصير، واستكشاف الفرص الجديدة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها لتعزيز نجاحها وبقائها في الأجل الطويل".

ولذلك تمثل البراعة التنظيمية التوجه المشترك نحو السعي وراء الابتكار الإضافي والأساسي في نفس الوقت، وتوفير بند لاستيعاب الهياكل والعمليات المتباينة المميزة (Simsek, 2009). وهنا تتم الإشارة إلي الانتظام في الجهود الجماعية والأنشطة الموجهة نحو هدف مشترك وهو التوفيق والفعالية في إدارة المنظمة لمتطلبات الأعمال اليومية مع تكيفها في الوقت نفسه مع التغيرات البيئية (Raisch & Birkinshawi, 2008)، في حين أن القدرة علي التكيف هي المرونة في تغيير المهام والأنشطة والجهود وإعادة تكوينها ديناميكياً وفقاً للبيئة المتغيرة (Simsek, 2009). وبالتالي فإن التوجه نحو البراعة التنظيمية هو الطريق إلي الأمام لتحقيق النجاح في المدى القصير والطويل (Yu et al., 2018).

٢- خصائص البراعة التنظيمية:

خلال العقد الماضي، قد أثبت العلماء التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية علي أداء الشركة في الأجل القصير والطويل (Junni et al, 2013 ; Cao et al, 2009; Posch& Garaus, 2019). وتطورت البراعة التنظيمية حيث انتقل التركيز من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (المنظور الساكن للبراعة) إلي فهم وتحديد الآليات التي يتحكم من خلالها القائد في الصراع بين الاستكشاف والاستغلال (المنظور الديناميكي للبراعة) (Lavie et al, 2010 ; Raisch et al, 2009).

وقد أشار (Bodwell& Chermack, 2010) إلي أن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في الإدراك والاستغلال وإعادة التشكيل ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

(١) الإدراك: ويعني قدرة المنظمة علي إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بمسح البيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، وهذا يساعد علي اقتناص الفرص الجديدة القائمة عي التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي أن المنظمات التي تدرك الفرص تمتلك آليات تقوم بتنفيذ ما تتطلبه البيئة الخارجية منها في الوقت المناسب.

(٢) الاستغلال: وتعكس هذه السمة القدرة الإستراتيجية للمنظمة علي اغتنام الفرص الجديدة لأنه في حالة غياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص. حيث يمثل الاستغلال تنفيذ الرؤية الإستراتيجية التي تؤدي إلي العمل الإستراتيجي في شروط مؤكدة. وهذا الأمر يتطلب تناسقاً وتوافقاً بين فريق الإدارة العليا حول الخطة الإستراتيجية وتجنب القرارات الخاطئة ووضع خطة عمل إستراتيجية محكمة.

(٣) إعادة التشغيل: وتشير إلي قدرة المنظمة علي إعادة تشكيل أصولها مع واقع هياكلها التنظيمية، وإعادة تشكيل هذه الأصول بما يتوافق مع تغيرات السوق وتطوراته والتقنيات الحديثة. فالقدرة علي إعادة تشكيل الأصول والموارد والهياكل والأفراد تعد ميزة إستراتيجية تتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية. ووفقاً ل (Jansen et al, 2008) فإن البراعة التنظيمية تتصف بتعبئة ودمج وتنسيق جهود المنظمة المنتشرة، وتخصيص وإعادة توزيع وتجميع كافة الموارد والأصول من خلال أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتناقضة.

ويري كل من (Navarro& Dewhurst, 2007) أن هناك أربعة خصائص للبراعة التنظيمية وهي:

- (١) مبادرة الموظفين واستغلالهم الفرص بشكل يتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- (٢) إيجاد نظام تحفيزي قوي يعزز العمل والتصرف واللامركزية في التنفيذ بدون الحصول علي أذن أو دعم من رؤسائهم.
- (٣) تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في تشجيع الأفراد علي القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة وموائمة ذلك مع البدائل الإستراتيجية العامة.
- (٤) إظهار قدرة الأفراد علي الموائمة والتكيف ومحاولة تعزيز التماسك الفردي والتنظيمي.

٣- أهمية البراعة التنظيمية:

حققت البراعة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً، حيث بدأت المنظمات في زيادة الاهتمام بضرورة القدرة علي التكيف بسبب الانكماش التكنولوجي والصراعات السياسية والأزمات الاقتصادية في الآونة الأخيرة (Jansen, 2005). كما تكمن أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في المنظمات، سواء بشكل متزامن أو متتابع، حيث تحقق أداءً فائقاً مقارنة بالمنظمات التي تعطي الأولوية لأحدهما علي الآخر (Raisch & Birkinshawi, 2008). علي سبيل المثال عندما تركز الشركات فقط علي استغلال الكفاءات الحالية فإنها تقع في الجمود التنظيمي (Ren, Mulotte & Anand, 2016).

هذا القصور الذي يمنعهم من التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلي الأداء المتوسط أي (فخ النجاح) علي المدى الطويل (Raisch & Birkinshawi, 2008; Smith & Tushman 2005). وفي المقابل،

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

إذا كانت الشركة تعتمد بشكل كبير على الاستكشاف، فإنها تخاطر بوجود الكثير من الأفكار المبتكرة غير المتطورة التي تفشل في توليد القيمة (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013).
ومما سبق يمكن أن تتركز أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية:

(1) البراعة التنظيمية هي الطريقة الأكثر فاعلية لتحسين الأداء، حيث أن البراعة والتخصيص في الاستغلال والاستكشاف هي إستراتيجية بديلة يمكن أن يكون لكل منهما تأثير إيجابي على أداء المنظمة. وفي الواقع نجد أنه عندما تكون القدرة الاستيعابية منخفضة، فإن التخصيص الذي ينطوي على الاستغلال أو الاستكشاف هو وسيلة أكثر فاعلية لتحسين أداء المنظمة. ومن ناحية أخرى عندما تكون القدرة الاستيعابية عالية، تكون البراعة التنظيمية أكثر فاعلية من التخصيص في الاستغلال والاستكشاف وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز (Solís-Molina et al., 2018).

(2) البراعة التنظيمية على المستوى الفردي قد يكون لها تأثير إيجابي على المستويات التنظيمية الأقل، حيث تشير الدراسات إلى أن الاستكشاف والاستغلال الفرديين يؤثران على تدفقات المعرفة وتراكم المعرفة واستخدام المعرفة في الوحدات والإدارات. (Brikinshawi & Gibson, 2004).

(3) تقوم أنشطة الاستغلال والاستكشاف على تجديد وصقل المعرفة، حيث تقوم أنشطة الاستغلال على صقل وتوسيع نطاق المعرفة الحالية بهدف تحسين الكفاءة، بينما تقوم أنشطة الاستكشاف على تطوير المعرفة الجديدة من خلال تجربة مفاهيم جديدة وتطبيق هذه المعرفة على الأفراد (Schnellbacher et al., 2019).

(4) تستفيد المنظمات من امكانياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات في شكل براعة المعرفة، وهي أمر ضروري للتعامل مع تحديات السوق المستمرة واستكشاف الفرص المستقبلية (Benitez et al, 2018)، وبالتالي يتأثر توجه البراعة التنظيمية بمعالجة المعلومات والقدرات التحليلية وما ينتج عن ذلك من دعم القرار الذي تقدمه هذه الأنظمة (Yu et al., 2018).

(5) البراعة التنظيمية تمكن المنظمات من البقاء على المدى البعيد بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل (Yigit, 2013).

(6) تساعد البراعة التنظيمية المديرين على التعامل مع معلومات كبيرة ومتنوعة وبدائل عديدة للقرارات بهدف الحد من التضارب وحل الصراعات بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف (Prange & Schlegelmilch, 2009).

(7) تقوم البراعة التنظيمية بتمكين المنظمات لتنويع مهاراتها وذلك من خلال الجمع بين الفرص الحالية مع الرؤى المستقبلية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة على البحث عن الفرص الجديدة المولدة للقيمة، وفهم واضح لكيفية خلق القيمة في المدى القصير، وكيفية أن تكون هذه الأنشطة متناسقة بهدف تحقيق النجاح (Datta, 2011).

(8) تحدد البراعة التنظيمية للمنظمات الوسائل المناسبة لتقديم منتجاتها الجديدة وخدماتها للأسواق، والفوائد التجارية والتغيير التنظيمي (Pmi, 2008).

(9) تقوم البراعة التنظيمية بالموازنة بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال لتحقيق النجاح على المدى الطويل، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية (Voss & Voss 2013).

(10) تساعد البراعة التنظيمية المنظمات على العمل في بيئة مجهولة والتي تتطلب المرونة والكفاءة العالية في استثمار مواردها والعمل على إيجاد موارد جديدة (Lin et al, 2007).

(11) تعتبر البراعة التنظيمية ضرورية لربط المعرفة الجديدة الناتجة عن الاستكشاف نحو المعرفة المتقدمة بشكل تدريجي نتيجة الاستغلال. وعلاوة على ذلك، فإن البراعة التنظيمية مطلوبة للتنسيق بين الموظفين المكرسين للاستكشاف وأولئك الذين يركزون على الاستغلال، خلاف ذلك، سيتم عزل أنشطة الاستكشاف والاستغلال عن بعضهم البعض (Schnellbacher et al., 2019).

٤: أبعاد البراعة التنظيمية:

تتمحور الفكرة الرئيسية للبراعة التنظيمية حول قابلية المنظمة على التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بشكل متزامن، وقدرة المنظمة على أداء أعمال إستراتيجية متباينة ومتناقضة في نفس الوقت (Maksimov, 2016) كما هو الحال في التناقض والتعارض بين الاستمرارية والتغيير في التكيف التنظيمي (Brown & Eisenhardt, 1997)، وكذلك التكيف والتأثير في التفاعل مع البيئة الخارجية (Luo & Rui, 2009)، والمرونة والكفاءة في التصميم التنظيمي، وكذلك بين المنافسة والتعاون، والتغيير التطوري والتغيير الجذري، وتشكيل التحالفات الإستراتيجية وحتى التجديد الإستراتيجي (Maksimov, 2016).

ويُعد الاستغلال والاستكشاف أكثر أبعاد البراعة التنظيمية تكراراً (Huang, 2010). ويمثل هذين البعدين عمليات معرفية متناقضة لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة (Lubatkin et al, 2006). وتتمثل أبعاد البراعة التنظيمية فيما يلي:

(1) الاستغلال:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

يرتبط الاستغلال بمصطلحات مثل الكفاءة، الاختيار، التطبيق، التنفيذ، الإنجاز، التحكم، اليقين، والحد من الاختلاف (O'Reilly & Tushman, 2013; March, 1991). ويعبر الاستغلال عن قدرة المنظمة على التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعرفة المتاحة من أجل الوصول إلى أفضل وضع في الأجل القريب (Tran, 2013)، واتفقت معه دراسة (Nemanich & Vera, 2009) في تعريف الاستغلال على أنه "القدرة على التعلم من الممارسات القائمة واستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل، كما يرتبط بالكفاءة والاختيار والتنفيذ والتحسين". أما (Baskarada et al, 2016) فقد أشار إلى استخدام الاستغلال مصطلح الابتكار التدريجي الذي يعبر عن إدخال تغييرات وتعديلات ثانوية أو محدودة في المنتجات.

ويري (Schnellbacher et al., 2019) أن الاستغلال يشمل تحسين وتوحيد وتوضيح العمليات القائمة من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق تلك الممارسات على الإدارات الجديدة. وتتضمن أيضاً أنشطة الاستغلال توظيف المعرفة الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة وتلبية احتياجات الأسواق والعملاء الحاليين (Lubatkin et al, 2006; Patel & Lepak, 2013). وكذلك التوسع في المنتجات والخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الموجودة مما يؤدي إلى خلق قيمة في الأجل القريب (المنسي، ٢٠١٨).

وقد أشارت دراسة (عباس، ٢٠١٦) إلى أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي. كما أشارت الدراسة إلى أن الاستغلال يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- (١) تقوم المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- (٢) تقوم المنظمة بانتظام بتنفيذ تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- (٣) تقدم المنظمة تحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- (٤) تقوم المنظمة بتحسين كفاءة منتجاتها الحالية.
- (٥) تقوم المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.
- (٦) تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة.

(٢) الاستكشاف:

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، التنقيب، التجريب، تحمل المخاطرة، المرونة، التغيير الجذري، وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة (O'Reilly & Tushman, 2013; March, 1991). والاستكشاف عبارة عن أنشطة تعليمية تنظيمية مثل البحث والتغيير واتخاذ المخاطر والاختبار العلمي والابتكار (Hill & Birkinshaw, 2014). لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية (Tran, 2013). وقد استخدم الاستكشاف مصطلح الابتكار الجذري الذي يعبر عن إدخال تعديلات وتغييرات جوهرية تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، والتأكيد على أن المنظمة تقوم باستخدام معارف جديدة تختلف عن المعارف المتاحة لديها (Baskarada et al, 2016).

ويشمل الاستكشاف البحث عن الأفكار والتقنيات والنماذج والمعرفة العامة الجديدة من أجل تعديل العمليات الحالية وإيجاد طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية (Schnellbacher et al., 2019). ويعبر الاستكشاف أيضاً عن البحث عن كل ما هو جديد لتحقيق الميزة التنافسية المستقبلية من خلال إحداث التغيير في الأسواق والمنتجات (Spronk, 2010). وبالتالي يمكنها التكيف مع المتغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم يركز على تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة (Bai & Ren, 2016).

وقد أشارت دراسة (عباس، ٢٠١٦) إلى أن الاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية. كما أشارت الدراسة إلى أن الاستكشاف يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- (١) تقبل المنظمة المتطلبات التي تتخطى المنتجات الحالية.
- (٢) تبتكر المنظمة منتجات جديدة.
- (٣) تجرب المنظمة المنتجات الجديدة في السوق المحلي.
- (٤) تسوق المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماماً.
- (٥) تستفيد المنظمة في كثير من الأحيان من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.
- (٦) تستخدم المنظمة بانتظام قنوات توزيع جديدة.
- (٧) تبحث المنظمة بانتظام عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة.

ج- الجدارات الجوهرية للمنظمة:

١- مفهوم الجدارات الجوهرية للمنظمة:

تم تقديم مفهوم الجدارات الجوهرية لأول مرة في الدراسات النفسية من خلال (McClelland, 1973)، ثم تم تطويره فيما بعد في مجال الإدارة بواسطة (Prohalad & Hamel, 1990). ومنذ ذلك الحين اجتذبت قدراً هائلاً من اهتمام الأكاديميين وصناع القرار وهي الآن في صميم المنافسة القائمة على فن تحقيق الميزة التنافسية (Essmail, 2007). ويرى

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

كل من (Prahalaad & Hamel, 1990) أن الجدارات الجوهرية هي قدرة المنظمة على التعلم الجماعي وكيفية تنسيق التقنيات والمهارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تقديم أفضل قيمة وتوفير لها ميزة تنافسية حقيقية.

ثم قام (Prohalad & Hamel, 1990) فيما بعد بتوسيع التعريف ليشمل المهارات التكنولوجية التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للعملاء. بمعنى آخر، تشير الجدارات الجوهرية إلى القدرة التنسيقية للمنظمة لتقديم أفضل ما يمكن. لذا تعد الجدارات الجوهرية أداة إستراتيجية حاسمة في فهم أساس الميزة التنافسية (Enginoğlu & Arikian, 2016). ولا تزال هناك مناقشات حول تعريف الجدارات، حيث كان ينبغي النظر إلى الجدارات على أنها نتائج أو معيار للأداء، أو ما إذا كان يجب أن تكون عالية قدرات الشخص ومواقفه وخصائصه الفردية (Azevedo et al, 2012).

فقد عرفتها دراسة (Kim, Pakr & Choi, 2017) بأنها "مجموعة من أبعاد الأداء التي يمكن ملاحظتها، بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات الفردية، بالإضافة إلى الفريق الجماعي والعمليات والقدرات التنظيمية المرتبطة بالأداء المرتفع، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة". وعرفها (Chen & Chang, 2010) بأنها "قدرات وخصائص المنظمة في تطوير وتنسيق وتجميع الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمييز".

في حين عرفها (Lindgren, 2010) بأنها "تلك الموارد الجوهرية التي تساعد المنظمة على بقائها ونموها". أما (Mccoy et al, 2013) بأنها "السلوكيات والدلالات للممارسات الإستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة". كما عرفها (Bani-Hani & Faleh, 2009) بأنها "إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق مع إشباع المنظمة لاحتياجات عملائها وامتلاكها ميزة تنافسية من الصعب تقليدها". وقد أشارت دراسة (أبو ليفه، ٢٠١٦) إلى الجدارات الجوهرية على أنها "امتلاك المنظمة قدرات ناتجة من امتلاكها إستراتيجيات ريادية في مجالات متعددة منها عمليات التعلم المستمر، استثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها مع تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغييرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة".

ويعرف باحثون آخرون (Kabue & Kilika, 2016) الجدارات الجوهرية بأنها "العمل بكفاءة داخل بيئة العمل والاستجابة بفعالية للتحديات"، ويعتقد الباحثان أيضاً أن المنظمات مختلفة من حيث قدرتها على اختيار وبناء ونشر وحماية جدارتها الجوهرية، وهذه الاختلافات تؤدي إلى نتائج مختلفة في الأداء التنظيمي. حيث تقوم فكرة الجدارات الجوهرية على دعم المنظمة في رغبتها في تحديد واستخدام أكثر كفاءة لإعطاء قوة للمنظمة (Adefe, 2017). ويتوقف هذا الرأي على الاعتقاد بأن الجدارات الجوهرية للمنظمة تتغير ببطء أكثر بمرور الوقت من المنتجات والأسواق التراكمية (Gupta et al, 2009; Subari & Riady, 2015).

ومما سبق يعرف الباحثون الجدارات الجوهرية للمنظمة بأنها "قدرة المنظمة على امتلاك وتطوير ودمج وتنسيق الموارد والمهارات والمعارف المتاحة، وامتلاك الموظفين لها بما يميزهم عن غيرهم من الأفراد من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على نمو وبقاء المنظمة في السوق". لذلك عادة ما تتمثل الجدارات الجوهرية في القدرات الفردية التي تمتلكها المنظمة، والتي يمكن رؤيتها في العديد من الأفكار والمنتجات والأسواق، وهي العامل الرئيسي الذي يميز المنظمة عن منافسيها.

٢: خصائص الجدارات الجوهرية للمنظمة:

يعتقد (Petts, 1997) أن الجدارات الجوهرية هي مزيج من التقنيات والمعرفة والمهارات التي تمتلكها منظمة واحدة في السوق. ومن هذا التعريف يوضح الباحث خصائص الجدارات الجوهرية مثل التعقيد، الخفاء (غير مرئية)، القدرة على التحمل (عدم القابلية للتجديد)، الصلابة، الملائمة، التفوق، وعدم القابلية للاستبدال. كما يقوم (Whitehill, 1997) بتحويل التركيز إلى أهمية اختفاء الجدارات الجوهرية أي أنها تكون غير مرئية مما يصعب على المنافسين تكرارها أو تقليدها. وتعتبر الجدارات الجوهرية من الأصول غير الملموسة التي لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، ويصعب استبدالها في حالة فقدانها أو تلفها. (Essmail, 2007)

ويري (محمد، ٢٠١٣) أن هناك عدداً من الخصائص التي يجب أن تتسم بها الجدارات الجوهرية للمنظمة وهي كما يلي:

أ- **علاقتها بالهدف:** حيث تهتم المنظمة بالمهارات والموارد التي لها علاقة بالهدف التي تريد تحقيقها.
ب- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو عمل نسخة لها أو أنها إذا استطاعت تقليدها، ولكن بصعوبة أو تكلفة عالية.

ج- **غير قابلة للتحويل:** إن المنظمات التي تريد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عليها أن تتبنى جدارات جوهرية غير قابلة للتحويل مما يميزها عن باقي المنظمات المنافسة.

د- **ليس لها بديل:** عندما يصعب على المنافسين القدرة على تحويل الجدارات فإنهم يقومون بدراسة مدي إمكانية توفير بديل لها.

ه- **الندرة في الموارد والإمكانات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى المنافسة.**

في حين يرى (Drejer, 2008) أن الجدارات الجوهرية للمنظمة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها وهي كالتالي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

1. التوقيت: ويشير إلي قدرة المنظمة علي تطوير أنواع منتجاتها خلال فترة زمنية معينة حيث لا يتمكن المنافسين من تقليدها.
 2. الموارد والمهارات: وتعكس مدى طاقة المنظمة في اكتساب المهارات والقدرات والمعرفة الجديدة التي تميزها عن المنافسين.
 3. الربط والتكامل بين الموارد والمهارات بما يحقق الاستثمار الأمثل لها.
- في حين أنه في الوقت الذي تكون فيه الجدارات الجوهرية نادرة وصعبة التقليد فهي تساعد المنظمة علي تحديد الإستراتيجية المناسبة لها، وتعد العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وجداراتها الجوهرية علاقة متبادلة ذات اتجاهين (Hill et al, 2014). وبالتالي توضح الجدارات الجوهرية المهارات والصفات التي سيحتاجها الموظفين والمديرين من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة ومواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة.
- وبالإضافة إلي ذلك، فإن الجدارات الجوهرية تساعد المنظمات علي توضيح التوقعات، وتحديد احتياجات التطوير المستقبلية، وتحقيق عملية توظيف وتطوير أكثر تركيزاً علي المنظمة. كما أن الجدارات الجوهرية تزود المنظمات أيضاً بأساس سليم لمعايير أداء متسقة وموضوعية من خلال إنشاء لغة مشتركة حول ما هو مطلوب ومتوقع من المنظمة (Almatrooshi et al, 2016).
- ### 3- أهمية الجدارات الجوهرية للمنظمة وعلاقتها بجدارات الأفراد:
- خلال السنوات الماضية، بدأ الباحثون في التحقيق والاهتمام بالجدارات الجوهرية للمنظمة. حيث اقترح جميع الباحثين تقريباً وجود علاقة إيجابية بين الجدارات الجوهرية والأداء الناجح (Adefe, 2017). وفي عام 1982 ذكر Boyatzis في كتابه عن الجدارات والأداء أن إدارة الأهداف والعمل، والقيادة، وإدارة الموارد البشرية هي أهم مجموعات الجدارات الجوهرية للأداء الناجح (Lakshmnarayanan et al, 2016). وبالإضافة إلي ذلك سلط Prohalad & Hamel, 1990 الضوء علي الفرق بين الجدارات التكنولوجية والإدارية واقترحوا أن ملائمة كلتا الجدارات فقط يمكن أن تؤدي إلي النجاح التنظيمي (Husain et al, 2016).
- وبعد هذه النتائج، ركزت حركة مركز التقييم في المنظمات علي حصر الجدارات الخاصة بالمنظمة لتفسير النجاح والفشل (Haladay et al, 2017). وقد أقر الباحثون ووثقوا تأثير أهمية الجدارات الجوهرية للمنظمة علي الميزة التنافسية المستدامة (Petts, 1979 ; Hafeez et al, 2002 ; Schaupp & Virkunen, 2017). وقد اقترحت بعض المدارس الفكرية أن الجدارات الجوهرية هي أساس كل ميزة تنافسية (Srivastava, 2005 ; Mappigau & Maupo, 2015).
- وقد أدرك الباحثون أيضاً أهمية الجدارات الجوهرية من خلال تطوير المفهوم في اتجاهات متعددة من خلال ربطة بالأفكار النظرية للتعلم (Kumar, 2016)، ومن خلال اقتراح نماذج الجدارات الجوهرية للحفاظ علي الميزة التنافسية (Hafeez et al, 2002 ; Kumar, 2016). وعلي الرغم من أن المنظمة قد تعترف بالجدارات الجوهرية التي تؤديها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة لها، فليست كل الجدارات "جوهرية"، حيث أن الجدارات الجوهرية هي تلك الجدارات التي تسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية مميزة (Adefe, 2017)، وبالتالي فإن الجدارات الجوهرية لا تشمل المهارات الصعبة فحسب، بل المهارات الناعمة أيضاً (Von Schleh, 2017).
- علاوة علي ذلك، طمح الباحثون إلي تحديد أهمية الجدارات الجوهرية التي تحقق النجاح الوظيفي (Sumner & Powell, 2013). وبسياق آخر، أكد (Hsu et al, 2003) علي أهمية الجدارات الجوهرية من خلال خلق جو من الثقة بين المنظمة والعاملين فيها، وأنها تعطي قدرة عالية لإدارة المنظمة علي التفكير الحرج، وحل المشكلات بطرق ابتكارية (Garman & Johnson, 2006)، ويرى (Ljungquist, 2007) أن هناك ثلاث اختيارات يجب أن تتميز بها المنظمة التي تتمتع بالجدارات الجوهرية بما يميزها عن غيرها من المنافسين وهي كما يلي:
- (1) يجب أن تقدم الجدارات الجوهرية مساهمة كبيرة في فوائد العملاء من المنظمة.
 - (2) يجب أن تكون الجدارات الجوهرية لا حصر لها، ويجب أن يكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
 - (3) يجب أن توفر الجدارات الجوهرية للمنظمة إمكانية الوصول إلي مجموعة واسعة من الأسواق المختلفة.
- وبناء علي ذلك، فإن الجدارات الجوهرية ضرورية للوصول إلي مجموعة واسعة من الأسواق وخلق قيمة فريدة للعملاء، وتمييز المنتج عن المنتج المنافس، وتقديم منتجات متميزة ومبتكرة والاستجابة للبيئات المتغيرة بكفاءة (Faiz, 2014; Marucha, 2012). وعلاوة علي ذلك، يتم الاعتراف بالجدارات الجوهرية كمطلب رئيسي للحصول علي الأداء التنظيمي، ميزة تنافسية، ونجاح تجاري طويل الأجل، وتنمية أعمال المنظمة بشكل قوي (Faiz, 2014; Seram et al, 2019). ومن ثم فإن ما يميز الجدارات الجوهرية عن مجموعة الموارد والقدرات المجردة هو أنها مزيج من المعرفة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

والمهارات التي تدوم أكثر من المنتجات والخدمات الفردية مع بطء وتيرة التغيير مع مرور الوقت (Vanden Berghe, 2003).

٤- أبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة:

الجدارات الجوهرية هي مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف ذات الصلة التي تؤثر على جزء كبير من الوظيفة (دور أو مسئولية)، والتي ترتبط بالأداء في الوظيفة، والتي يمكن قياسها بعدد من المعايير المقبولة بشكل جيد، والتي يمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير (Lucia & Lepsingor, 1999; Adefe, 2017). ومن ثم أكد (Schippmal et al, 2000) أن الجدارات الجوهرية للمنظمة متعددة الاتجاهات، وهو ما يؤدي إلى ظهور تفسيرات عديدة لأبعادها المختلفة التي أشار إليها الباحثون في دراساتهم.

وبسياق آخر، تناول (Vartanova, 2013) مجموعة الجدارات الجوهرية في منظمات الأعمال التي يجب توافرها في القادة والاستشاريون في المنظمات، ووضح أن هناك أربع وثلاثون جدارة جوهرية مقسمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: القدرات والمهارات والمعرفة. وقام العديد من الباحثين باستخدام هذه الأبعاد (المعرفة-المهارات-القدرات) في دراساتهم (الفروخ، ٢٠١٤؛ الساعد، ٢٠١٨). ولكن هناك بعض الباحثون قد وثقوا التمييز بين الجدارات والمعرفة والمهارات والقدرات (Cetin et al, 2016; Adefe, 2017; Rutledge et al, 2016).

ووفقاً لهؤلاء الباحثين تشير المعرفة إلى مجموعة المعلومات حول الفهم النظري والعملية للموضوع الذي يكتسبها الفرد من خلال الخبرة والتعليم. أم المهارات تشير إلى تطبيق البيانات أو المعلومات مع الكفاءة اليدوية أو اللفظية أو العقلية. ويمكن اختبار المهارات لقياس كمية ونوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية محددة (Cetin et al, 2016; Rutledge et al, 2016). أما القدرة فتشير إلى كفاية القوة لإنجاز مهمة، وخاصة الجودة البدنية والعقلية لأداء هذه الأنشطة (Cetin et al, 2016; Rutledge et al, 2016; Vaishya et al, 2016; Hsieh et al, 2012).

لذلك اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على أربع جدارات جوهرية للمنظمة تم استخدامها من جانب العديد من الباحثين (Croteau & Raymond, 2004; Parnell, 2011; Slotegraaf & Dickson, 2004; محمد، ٢٠١٣؛ أبو ليفة) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

١- التعلم التنظيمي: Organizational Learning

يعتبر التعلم التنظيمي أحد الأساليب الإستراتيجية لتحقيق النجاح طويل الأجل للمنظمة، وأصبح من المجالات الأكثر أهمية مؤخراً (Liao & Wu, 2009). كما يعتبر التعلم التنظيمي اختبار مستمر لخبرة المنظمة وتحولها إلى معرفة لجميع العاملين بالمنظمة بأكملها وذات صلة بمهامها (Senge, 1990)، والتعلم التنظيمي يظهر ويتضح عند حصول المنظمة على معلومات من أي نوع وبأي وسيلة (Argyris & Schon, 1996). حيث يعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمي بأنه تعاوني ويمكن التعامل مع البيئة الحالية بطرق حديثة ومبتكرة.

ويعرفه (Nafei, 2014) بأنه "إستراتيجية إدارية قائمة على تطوير الأفراد وثقل مهاراتهم وزيادة خبراتهم من خلال زيادة الوعي المعرفي والمعلوماتي وإنشاء فرق عمل لتبادل الخبرات وربط البيئة الداخلية بالخارجية حتي يصبح الأفراد متميزين في أداء مهامهم الفردية والجماعية". ومن ثم تسعى المنظمة من خلال التعلم التنظيمي إلى تحسين وتطوير أدائها وتفعيل علاقتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية (الكبيسي، ٢٠٠٤). وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يمثل نموذجاً خاصاً للثقافة التنظيمية حيث يتم الترويج من خلال الاهتمام الممنوح للتغيير وطريقة حدوثه، والمرونة والانفتاح على طرق العمل الجديدة اعتماداً على أهداف المنظمة وأهداف أداؤها (Antunes & Pinheiro, 2019).

ويري (Savory, 2006) بأن التعلم التنظيمي يمكن أن يحدث في أشكال متعددة مثل التعلم أحادي الحلقة، والتعلم ثنائي الحلقة، والتعلم ثلاثي الحلقة، ويحدث ذلك بشكل رئيسي على مستوي الفريق والفرد. وبالتالي يحتاج تراكم معين من التعلم التنظيمي إلى التوفير والتراكم في الوقت المناسب حتي يكون مؤهلاً (Enginoglu & Arikan, 2016).

٢- رأس المال البشري: Human capital

ترتبط تحليلات رأس المال البشري ببيانات القوي العاملة وبيانات الأعمال، مما سيوفر اتصالات واضحة بينهما. وهي تساعد المديرين على فهم أنماط البيانات المهمة لعمليات الموارد البشرية المتعددة وتدعم اتخاذ قرارات أفضل لتحسين تلك العمليات، وغالباً ما يستخدم مدير الموارد البشرية رأس المال البشري للحصول على نظرة ثاقبة لسلوك الموظفين، وكيف يؤثر على الأعمال التجارية، وكيف يمكنه تحسين نتائج الأعمال من خلال القرارات المستندة إلى البيانات (Menna & Parimalarani, 2019).

وقد ازدادت أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في العصر الحالي عصر المعرفة، حيث أصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة بها وثروتها الحقيقية (Hatch & Dyer, 2004). ويشير رأس المال البشري إلى المعرفة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

والمهارات والإمكانيات والقدرات والسمات والخصائص المتعددة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، والتي لها علاقة وثيقة بالنشاط الاقتصادي للمنظمة (Rodriguez & Loomis, 2007).
كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على مهارات وقدرات وخبرات الأفراد، ولكن يركز أيضاً على المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه من معارف وقدرات وخصائص ومهارات استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي للمنظمة (Rodriguez & Loomis, 2007).

٣- المرونة الإستراتيجية: Strategic flexibility

تُعد المرونة الإستراتيجية أحد أبعاد المرونة العامة للمنظمة، وتقوم بدور تخفيف ما تواجهه المنظمة من تغيرات مفاجئة في البيئة الخارجية (De Toni & Tonchia, 2005). ويعتمد نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة في قدرتها على مسايرة ظروف السوق المتغيرة (أبو ليفه، ٢٠١٦). والمرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات الرئيسية الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو التدابير اللازمة لمواجهة هذه التغيرات (Shimizu & Hitt, 2004). وبالتالي، يشتمل مفهوم المرونة الإستراتيجية على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات والتغيرات البيئية وقدرتها على تحديد تلك التغيرات في البيئة الخارجية ومواجهتها (Bhandari, Bliemel & Hassanien, 2004).

ومن ثم، فإن المرونة الإستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق وقدرة كبيرة للدفاع عنها، وقدرة المنظمة على تحديد معالم وخصائص السوق المستهدف، وبالتالي القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التحديات والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع (Hatch & Zweig, 2001).

٤- الإدارة التكنولوجية: Technological Management

تمثل الإدارة التكنولوجية الاستثمار الأمثل في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد منظمة الأعمال في مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتفوق (Tippins & Sohi, 2003). والمقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العملية والعلمية، وطرق محددة، وإجراءات، وتجربة ومعدات، وقدرتها على تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي (Wanga et al, 2004). وتعني أيضاً تقديم المنتجات الجديدة حسب رغبات واحتياجات العملاء المختلفة والاستجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية، وهذا يتطلب تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والتجديد بشكل مستمر (محمد، ٢٠١٣). وبالتالي فإن الإدارة التكنولوجية توفر معلومات متخصصة لكافة قطاعات ومجالات العمل في المنظمة، وتساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة تدعم الأداء في كافة وحدات المنظمة (أبو ليفه، ٢٠١٦).

ثانياً الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال مجموعة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثين أثناء التردد على هذه البنوك في تلك المرحلة، وقام الباحثون بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال ما يأتي:

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:-

يسعى الباحثون من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على بعض المؤشرات الدالة على مشكلة الدراسة وأهميتها وصياغة الفروض، إضافة إلى وضع حدود الدراسة وأيضاً توصيف المجتمع محل الدراسة، وقد تمثلت أهم الأهداف التفصيلية تحديداً فيما يلي:

- الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها التي تسعى إلى الإجابة عليها من خلال النقصي والتحليل والسعي نحو زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق العملي من وجهة نظر العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من نظر العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنه.
- تحديد وجمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال الدراسة المكتبية.

٢- أسلوب إجراء الدراسة الاستطلاعية:

اعتمد الباحثون في إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية^١، حيث قام الباحثون بإجراء عدد من المقابلات الشخصية (الفردية المتعمقة) مع (٥٥) من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة حيث تم مناقشة المتغيرات

^١ تم إجراء المقابلات الشخصية في الفترة من ٢٥/٤/٢٠١٨ م حتى ١٥/٥/٢٠١٨.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

المرتبطة بالدراسة والتمثلة في أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية:

المحور الأول: درجة تبني العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة لنمط القيادة الخادمة، ومدى معرفة العاملين بأبعاد القيادة الخادمة.

المحور الثاني: مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى استيعاب العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية.

المحور الثالث: درجة توافر الجدارات الجوهرية للمنظمة وذلك في البنوك التجارية محل الدراسة، ومدى معرفة العاملين بأبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة.

٣- النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقا للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالبنوك التجارية المصرية مجال الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثين أثناء التردد على مفردات العينة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج المبدئية) التالية:

- انخفاض مستوى خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم دون توقع مقابل والتضحية بالاحتياجات الشخصية للوفاء بمتطلبات المرؤوسين (الإيثار) وفقا لإجابات ٤٤ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٨٠٪.
 - انخفاض مستوى قدرة القائد علي توفير المساعدة للمرؤوسين في حل العقبات والمشكلات النفسية (الدعم العاطفي) وفقا لإجابات ٣٦ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٦٥٪.
 - عدم اهتمام المدير ما يدور من حوله، وعدم توقع المدير نتائج قراراته (الحكمة) وفقا لإجابات ٤٠ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٧٣٪.
 - انخفاض مستوى امتلاك القادة لمهارات الإقناع وقدرتهم علي استخدام المنطق السليم والمنهج الفكري في عرض القضايا ووضع تصورات أفضل للفرص المتاحة (الإقناع) وفقا لإجابات ٣٨ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٦٩٪.
 - انخفاض مستوى مساهمة القادة في تطوير الجماعات داخل العمل، وتحقيق رفاهية المجتمع (الوكالة التنظيمية) وفقا لإجابات ٣٧ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٦٧٪.
 - انخفاض مستوى استغلال الإدارة في البنوك التجارية محل الدراسة للإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية التي تهدف إلي تحسين المنتجات والعمليات الحالية (الاستغلال) وفقا لإجابات ٤٩ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٨٩٪.
 - انخفاض مستوى قيام الإدارة في البنوك التجارية محل الدراسة بالبحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة والعملاء الجدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد علي إدخال منتجات وعمليات جديدة (الاستكشاف) وفقا لإجابات ٤٢ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٧٦٪.
 - عدم اهتمام مديري البنوك التجارية محل الدراسة لعملية استثمار خبرات وتجارب البنوك والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة البنوك ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (التعلم التنظيمي) وفقا لإجابات ٤٥ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٨٢٪.
 - انخفاض مستوى الاهتمام بخبرات ومعارف ومهارات وقدرات العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة في عملية تقديم الخدمات (رأس المال البشري) وفقا لإجابات ٤٠ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٧٣٪.
 - انخفاض قدرة البنوك التجارية محل الدراسة علي تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة للرد علي هذه التغيرات (المرونة الإستراتيجية) وفقا لإجابات ٤٩ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٨٩٪.
 - ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة من جانب البنوك التجارية محل الدراسة، وتوفير قادة هذه البنوك المعدات والأدوات اللازمة لتطوير الخدمات القائمة وتصميم خدمات جديدة (الإدارة التكنولوجية) وفقا لإجابات ٥٠ من بين عينة العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وبنسبة ٩١٪.
- واستناداً لما سبق يتضح انخفاض مستوى الجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية محل الدراسة مما يجعلها غير قادرة علي الاستفادة من ممارسات القيادة الخادمة وكذلك انخفاض قدرتها علي استغلال الفرص القائمة أو استكشاف الفرص والأسواق الجديدة مما يجد من قدرة البنوك علي المنافسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

١- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية داخل منظمات الأعمال، حيث سعت دراسة (السطوح، ٢٠١٧) إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب وذلك بالتطبيق على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدي فارما، وقد تم تجميع البيانات من عين الدراسة المتمثلة في ٢٩٤ مفردة من الكيميائيين والصيادلة العاملين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخدمة والرؤية فقط على جميع أبعاد البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى أن بُعد الرؤية هو أكثر أبعاد القيادة الخادمة التي لها تأثير غير مباشر على أبعاد البراعة التنظيمية عند توسيط أبعاد إدارة المواهب.

في حين سعت دراسة (Jaiswal & Dhar, 2017) إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة والثقة في القائد في زيادة إبداع الموظف، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من ٤٨ فريق ويضم كل فريق مشرفاً ومروؤسين، وقد استخدمت الدراسة الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وإبداع الموظف. وكشفت نتائج الدراسة أن القادة الخدميين يغرسون الثقة في مروؤسيهم وذلك باستخدام الإبداع كوسيط. علاوة على ذلك وجد أن الازدهار يُعد بمثابة وسيط أثر في العلاقة بين كلاً من الثقة في القائد وإبداع الموظف.

وهدفت دراسة (Khan, 2020) إلى اختبار النموذج المفاهيمي الذي يقترح من القضية تجريبياً، وكيف يمكن تسريع الابتكار التنظيمي بدعم من القيادة الخادمة، من خلال التأثير الوسيط لمهارات الموظف وكذلك من خلال مراعاة التأثير الوسيط للقيم الفردية في قطاع الاتصالات في باكستان. وتم استخدام أخذ العينات غير الاحتمالية الملائمة وتم جمع ٤٦٦ إجابة من موظفي الاتصالات من خلال استبيان عبر الإنترنت، من الامتيازات المختارة. وأشارت النتائج إلى أنه من خلال تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المؤسسة، يصبح الموظفون أكثر تركيزاً على عملهم، ومن خلال ذلك يتم زيادة الابتكار التنظيمي. علاوة على ذلك، تدعم النتائج أيضاً أن براعة الموظف تتوسط بشكل كبير العلاقة بين القيادة الخادمة والابتكار التنظيمي. وكذلك فإن القيم الفردية تقل بشكل كبير العلاقة بين القيادة الخادمة وبراعة الموظف. وأشارت النتائج إلى أنه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال تطبيق أسلوب القيادة الخادمة وتعزيز الأنشطة اللافتة للموظفين.

واستهدفت دراسة (Antonio et al., 2021) التوصل إلى تأثير سلوك القيادة الخادمة على الابتكار الجماعي في بدء التكنولوجيا مع وجود براعة الفريق كوسيط لتعزيز دور سلوك القيادة الخادمة في تعزيز ابتكار الفريق. نتحرى أيضاً عن مناخ الفريق بصفته وسيطاً لدعم براعة الفريق. وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٧ عضو من أعضاء بدء التشغيل في إندونيسيا والتي تم تجميعها في ٥٩ عينة عنقودية. وأظهرت نتيجة الدراسة أن براعة الفريق لها تأثير كبير في العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة وابتكار الفريق. كما بينت النتائج أيضاً أن مناخ الفريق له تأثير كبير في العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة وبراعة الفريق. وتؤدي نتائج هذه الدراسة إلى فرص بحثية وأثار عملية لتعزيز ابتكار الفريق بين الشركات الناشئة.

٢- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة:

هدفت دراسة (Úbeda-García et al, 2018) إلى استكشاف ما إذا كان استخدام نظم العمل عالية الأداء (HPWS) يسهل تطوير البراعة التنظيمية بشكل مباشر أو من خلال الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة. وتؤكد نتائج الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير مباشر على البراعة التنظيمية كما تقوم نظم العمل عالية الأداء بتشكيل ودمج الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية من خلال بناء ثقافة تعزز التنوع التنظيمي والرؤية المشتركة، وهما أمران ضروريان لتشكيل سياق مناسب للبراعة التنظيمية. لذلك، يظهر كلا من رأس المال البشري والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. وأخيراً، فإن براعة الفنادق لها تأثير إيجابي على أدائها.

قامت دراسة (Brix, 2019) بالتحقيق في كيفية تطور عمليات الاستكشاف والاستغلال بالتوازي في أدبيات البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي. كما تعمل الدراسة على تطوير الفهم الحالي للاستكشاف والاستغلال من خلال بناء نموذج جديد للبراعة التنظيمية يأخذ في الاعتبار مستويات التعلم المتعددة ووجهات النظر من القدرة الاستيعابية والتعلم بين المنظمات. وكشفت هذه الدراسة نتيجتان مهمتان. أولاً، يتم إنشاء نموذج محدث لموازنة الاستكشاف والاستغلال داخل المنظمات القائمة وفيما بينها كجزء من التوليف النظري لتمكين هذا العمل، والتقدم من القدرة الاستيعابية والتعلم بين المنظمات وتستخدم للتعويض عن التحيز القوي داخل الشركة الموجود فيما يتعلق بالاستكشاف وإعادة الاتصال بالاستغلال في أدبيات البراعة التنظيمية. ثانياً، تُستخدم النماذج متعددة المستويات للتعلم التنظيمي لانتقاد ومناقشة فهم أوسع لعمليات الاستكشاف والاستغلال في الأنماط الحالية للبراعة التنظيمية.

وقامت دراسة (Majid et al, 2021) بفحص العلاقة بين قدرة الشبكة (NC)، والمرونة الإستراتيجية (SF)، والبراعة التنظيمية (OA)، والأداء الاستراتيجي (SP). علاوة على ذلك، يتم أيضاً اختبار تأثير التفاعل بين قدرة الشبكة والمرونة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي. تم جمع البيانات من الرؤساء التنفيذيين وأصحاب / مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. وكشفت النتائج عن تأثير مباشر لقدرة الشبكة على المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي. تؤكد النتائج أيضاً الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين قدرة الشبكة والأداء

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

الاستراتيجي. وعلاوة على ذلك، تم تأكيد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين قدرة الشبكة والأداء الاستراتيجي. وعلى الرغم من أن الأدلة التجريبية مثبتة جيداً على أن قدرة الشبكة لديها مساهمات كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، ومع ذلك، فإن مجموعة المعرفة الحالية خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى إنتاج وتقديم دليل قوي على الصلة بين قدرة الشبكة والاستراتيجيات التنظيمية والأداء الاستراتيجي. لذلك، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تولي مزيداً من الاهتمام لتطوير الشبكات واعتماد استراتيجيات مرنة. لذلك، استنتجت النتائج أن قدرة الشبكة مناسب لوضع استراتيجيات مرنة وتحسين الأداء الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Erarslan & Altindag, 2021) إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والبراعة التنظيمية مع التعلم التنظيمي. وتقيم هذه الدراسة أيضاً تأثير العدالة التنظيمية على استراتيجيات التعلم التنظيمي للموظفين في علاقة السبب والنتيجة وقياس تأثير الدعم التنظيمي المدرك وثنائية الاتجاه على التعلم التنظيمي. وتم تحليل 645 شركة عائلية عاملة في اسطنبول باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وتظهر النتائج أن قدرة المنظمة البارعة ومفهوم العدالة في المنظمة كان لها تأثير غير مباشر وإيجابي على الدعم التنظيمي المدرك. وتسلط هذه الدراسة الضوء أيضاً على أن الشركات التي تستخدم معارفها ومهاراتها العامة تزيد من فعالية أنشطتها الابتكارية. تساهم القدرات الاستكشافية والتطويرية للشركة مساهمة كبيرة في التطوير الشخصي للموظفين في الشركة.

وسعت دراسة (Kosasih & Nugroho, 2021) إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم التنظيمي على الأداء المبتكر للشركة الذي يتوسط فيه البراعة على أساس إدراك القوى العاملة. ووجدت نتيجة هذه الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير إيجابي كبير على البراعة، ولكن ليس لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المبتكر. كما أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على كل من البراعة والأداء المبتكر. في حين أن البراعة لها تأثير كبير على الأداء المبتكر. وقد أدى الدور الوسيط للبراعة في تحسين تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء المبتكر بشكل إيجابي. وفي الوقت نفسه، لم تتمكن البراعة في تحسين تأثير التعلم التنظيمي على الأداء المبتكر إيجابياً بشكل ملحوظ.

في حين بحثت دراسة (Kengatharan, 2021) بشكل رئيسي تأثير رأس المال البشري الخاص بالشركة على البراعة التنظيمية والتأثير اللاحق للبراعة التنظيمية على الإنتاجية من خلال دمج نظرية رأس المال البشري مع نظرية تكلفة المعاملة. وتكشف النتائج عن علاقات قوية ومهمة بين المتغيرات التي تم فحصها: سلسلة من العلاقات الإيجابية بين رأس المال البشري الخاص بالشركة والبراعة التنظيمية، والبراعة التنظيمية والإنتاجية، والإنتاجية وأداء الشركة. والعلاقات الوسيطة بين رأس المال البشري والإنتاجية الخاصة بالشركة من خلال البراعة التنظيمية، وبين البراعة التنظيمية وأداء الشركة عبر الإنتاجية. والجدير بالذكر أن المديرين يجب أن يكونوا مدركين لتأثيرات رأس المال البشري المحدد للشركة، والبراعة التنظيمية، والإنتاجية على أداء الشركة.

٣- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة:

اتسمت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وأبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة بالمحدودية، حيث قامت دراسة (Lantu, 2015) باختبار أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال وتم تطبيق الدراسة على كبري الشركات العاملة في إندونيسيا سواء محلية أو أجنبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة يؤثر على رأس المال البشري مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين بصفة عامة.

كما هدفت دراسة (Andre & Lantu, 2015) إلى استكشاف وفحص تنفيذ القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري في الأعمال التجارية. وكشفت نتائج الدراسة أن لكل من القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري أهداف مماثلة لزيادة أداء الموظفين مما سيؤدي في النهاية إلى زيادة أداء الشركة نفسها. وبناءً على نتائج الدراسة الحالية في إندونيسيا ودولة أجنبية وجد أن هناك علاقة بين إدارة رأس المال البشري والقيادة الخادمة، كما أن الشركة الأجنبية والشركة الإندونيسية لديها أنواع مختلفة من عمليات إدارة رأس المال البشري، كما تبين أنه يمكن دمج القيادة الخادمة في مفهوم إدارة رأس المال البشري، حيث أن الجمع بين القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري يمكن أن يخلق علاقة قوية بين الموظفين والقائد والشركة.

واستهدفت دراسة (Cahyadi et al, 2020) التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أسلوبين للقيادة، القيادة الخادمة والقيادة المتعالية كمتغيرات مستقلة، وثقافة التعلم التنظيمي كمتغير تابع. وتم اختبار الفرضيات التي تم تطويرها بناءً على النظريات في التحليل الكمي وشارك فيها مائتان وخمسون ممرضة في ستة عشر مستشفى للولادة. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة أكثر دقة من القيادة المتعالية في تحديد الرضا الوظيفي للموظف. ولا يتوسط الرضا الوظيفي تأثير القيادة الخادمة على ثقافة التعلم التنظيمي، ولا يتوسط تأثير القيادة المتعالية على ثقافة التعلم التنظيمي. كما أن مصادر الرضا الوظيفي للممرضات هي المشرف وزملاء العمل والمحتوى الوظيفي والراتب وفرص الترقية. كما يمكن أن يكون الرضا الوظيفي من خلال النهج الخدمي لمديريها من حيث التبعية الطوعية، والذات الأصلية، والعلاقات العهدية،

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

والأخلاق المسؤولة. وتعتبر الخدمة المقدمة من قبل المديرين في قيادتهم أكثر اعتباراً من قبل الممرضات مقارنة بالجوانب المعرفية والعاطفية والروحية للمديرين. لا تستطيع المستشفيات تحسين ثقافة التعلم التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للممرضات على أساس القيادة الخادمة والقيادة المتعالية.

وهدفت دراسة (Domínguez-Escrig et al, 2020) إلى تقديم دليلاً عملياً على التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على الابتكار الجذري، باستخدام القدرة على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. تستند الدراسة إلى إطار أخذ عينات من ٤٠٢ شركة إسبانية، والتي تتميز بالإدارة الممتازة لمواردها البشرية. وبينت نتائج الدراسة أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي على قدرة التعلم التنظيمي، في حين أن تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار الجذري إيجابي أيضاً. ويوسع التأثير غير المباشر المدعوم في الدراسة معرفة تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الجذري. على الرغم من وجود بعض الدراسات التي حلت أهمية القيادة الخادمة في تعزيز الابتكار والإبداع والتي تؤكد تأثيرها الإيجابي. بالإضافة إلى ذلك، من خلال توضيح النتائج الإيجابية للقيادة الخادمة، وتساهم هذه الدراسة في تحسين الابتكار أو نجاح الشركات من خلال تحسين ظروف العمل داخلها. نظراً لزيادة عدد حالات السلوكيات غير الأخلاقية والأناحية للمديرين والقيادة في مختلف المجالات.

وقامت دراسة (Xie, 2020) بمقارنة تأثير القيادة التحويلية والخادمة على التعلم التنظيمي في سياق الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs). وأوضحت النتائج أن القيادة الخادمة ليس لها علاقة مهمة بمنظمة التعلم، في حين أن القيادة التحويلية هي مؤشر قوي. وبالتالي، يجب على أقسام الموارد البشرية تصميم وتنفيذ برامج تدريب القيادة التحويلية بشكل منهجي وتوفير الفرص للقيادة التحويلية في المنظمة. وبالتالي تم الاعتراف بأهمية القيادة التحويلية في الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي. كما بيّنت النتائج أن القيادة الخادمة في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية ليس لها علاقة مهمة بالتعلم التنظيمي، في حين تبين أن القيادة التحويلية لها علاقة مهمة وإيجابية بالتعلم التنظيمي. قد يكون هذا بسبب أنه عند بناء منظمة تعليمية، من الضروري أن يركز القائد على إلهام الموظفين بدلاً من تلبية احتياجاتهم الخاصة في ثقافة جماعية. حيث تعد القدرة على إلهام الموظفين أمراً ضرورياً لأن بناء منظمة تعليمية هي مهمة مرهقة عندما يكون هناك تركيز جماعي على الهدف.

التطبيق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

1. اهتمت العديد من الدراسات بالقيادة الخادمة، وذلك نظراً لأهميتها في السياق التنظيمي ولما لها من تأثير إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل العمل، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تنمية الجودة الشخصية، جودة الحياة الوظيفية، جودة حياة العمل، التماثل مع الهوية التنظيمية، والتطوير الذاتي بالمنظمات، وكذلك دورها في الحد من بعض السلوكيات والاتجاهات السلبية مثل (النية في ترك العمل، الملل الوظيفي).
2. أما فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، فأشارت الدراسات السابقة أن للبراعة التنظيمية تأثير مهم في تحسين مستوى الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال النفسي، التمكين داخل المنظمات، بالإضافة إلى ارتباطها برأس المال النفسي، القيادة الجديرة بالثقة، الأداء المؤسسي، والتنوع التنظيمي.
3. وجاءت الجدارات الجوهرية باعتبارها من العناصر الهامة لقوة المنظمات واستمراريتها، لما لها من تأثير جوهري على التفوق التنظيمي، وإدارة المعرفة، وارتباطها بالقيادة الإستراتيجية للمنظمات والتغيير التنظيمي.
4. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (السطوح، ٢٠١٧؛ Jaiswal & Dhar, 2017؛ Yoshida, et al., 2014) في أن القيادة الخادمة تعزز من مستوى البراعة التنظيمية.
5. اهتمت معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة بخمسة أبعاد (السطوح، ٢٠١٧؛ عجوة، ٢٠١٠؛ عبد اللطيف، ٢٠١٠؛ Barbuto & Wheeler, 2006)، وهذا ما دعا الباحثين إلى التركيز على هذه الأبعاد وتمثل في (الإيثار – الدعم العاطفي – الحكمة – الإقناع – الوكالة التنظيمية)، بينما تتكون البراعة التنظيمية من بُعدين رئيسيين هما (الاستغلال والاستكشاف)، في حين تتمثل أبعاد الجدارات الجوهرية في أربعة عناصر وهي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية).
6. قلة الدراسات – حسب علم الباحثين- التي تناولت العلاقة المباشرة بين كل متغير من متغيرات الدراسة والمتغير الآخر، حيث أضح للباحث وجود علاقة مباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (السطوح، ٢٠١٧؛ Jaiswal & Dhar, 2017)، كما توجد علاقة مباشرة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة (البناء، ٢٠١٦، البغدادي والجبوري، ٢٠١٥)، كما توجد علاقة مباشرة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (Andre, 2015؛ Choudhary, et al., 2013).
7. في حدود علم الباحثين لا توجد دراسات عربية تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية. وعليه، فإن الفجوة البحثية التي ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة من خلال تناول البراعة التنظيمية

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

كمتغير وسيط في تلك العلاقة، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما سوف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.
رابعاً مشكلة الدراسة:

اتضح للباحثين من نتائج الدراسة الاستطلاعية انخفاض مستوي أبعاد القيادة الخادمة لدي معظم المديرين في البنوك التجارية محل الدراسة، كذلك عدم اهتمام المديرين باستغلال إمكانيات وقدرات العاملين الحالية أو استكشاف قدرات جديدة فيما يتعلق بتقديم أفكار مبتكرة من أجل تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية.
كذلك ومن واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية، أكد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة أن البنوك قد واجهت في الآونة الأخيرة تحديات تتمثل في فقد بعض مقدراتها الجوهرية وذلك بسبب تزايد أعداد البنوك المشتركة والخاصة في القطاع المصرفي وتزايد حدة المنافسة في تقديم مزيج متكامل من الخدمات المصرفية للعملاء، الأمر الذي دعت معه الحاجة إلى تطوير المقدرات الجوهرية للبنوك وضرورة تفعيل أبعاد القيادة الخادمة في نمط وأسلوب الإدارة داخل البنوك بالإضافة إلى استكشاف أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقات المباشرة بين كل متغير من متغيرات الدراسة والمتغير الآخر، إلا أنه في حدود علم الباحثين لا توجد دراسات تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) علي العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة.

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في انخفاض مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) من جانب العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، والذي قد ينعكس بالسلب على مستوى القيادة الخادمة، ومن ثم دوره في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للبنوك التجارية محل الدراسة من عدمه. وبلغت أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
2. هل توجد علاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة لدي العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
4. هل هناك دور للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة؟ وما طبيعة هذا الدور؟

خامساً أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة الخادمة من حيث قدرتها علي التنبؤ بالبراعة التنظيمية.
2. التحقق من نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البراعة التنظيمية من حيث قدرتها علي التنبؤ بالجدارات الجوهرية للمنظمة.
3. التعرف علي نوع وقوة العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة الخادمة من حيث قدرتها علي التنبؤ بالجدارات الجوهرية للمنظمة.
4. التعرف علي الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

سادساً: فرضيات الدراسة:

تم صياغة ثلاث فرضيات تساهم في الإجابة علي التساؤلات وتساعد في تحقيق الأهداف وهي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والبراعة التنظيمية.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بُعدي البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية للمنظمة.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية للمنظمة.

٤. لا توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية للمنظمة من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

سابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في مجموعة من العوامل تتضح فيما يأتي:

١. تناول ثلاثة مفاهيم من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداد لها في هذا المجال.

٢. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة بتوسيط متغير البراعة التنظيمية، حيث لم يجد الباحثين- في حدود علمهم وما توافر لديهم من دراسات- دراسة تناولت تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة.

٣. من الناحية العملية، فإن نتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى البراعة التنظيمية، وذلك من منطلق أن الجدارات الجوهرية للمنظمة تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف البنوك التجارية وتطويرها.

٤. الدور الحيوي والفعال لقطاع البنوك كأحد الركائز الأساسية للاقتصاد القومي والتي تحظى باهتمام الدولة، وبيان كيفية تدعيم سلوك القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية من جانب العاملين بها.

ثامناً: تصميم الدراسة:

١. بيانات الدراسة:

اعتمد الباحثين على كل من البيانات الأولية والبيانات الثانوية وذلك هلي النحو التالي:

أ- **البيانات الثانوية:** تمكن الباحثين من الاطلاع على بعض الدراسات والتقارير والإحصاءات المنشورة، حيث تتطلب هذه

الدراسة مجموعة من البيانات لتعميق فكرة الدراسة وبلورة وبناء أهداف وفروض الدراسة، المشكلة، وتحقيقاً للسرعة وتخفيض التكاليف سيتم الاعتماد على مجموعة من البيانات متمثلة في مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، ودراسات سابقة تناولت البراعة التنظيمية، ودراسات سابقة تناولت الجدارات الجوهرية، ودراسات سابقة تناولت كل متغير من المتغيرات السابق الإشارة إليها وبيان العلاقات بينهم، وبيانات عن مجتمع الدراسة وهو القطاع المصرفي المصري وتحديداً البنوك التجارية المصرية، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، كما سيتم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب- **البيانات الأولية:** هي البيانات التي تم جمعها من مفردات الدراسة، وقد اعتمد الباحثين في الحصول على البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة من (مديري الفروع ونوابهم وكلائهم وموظفي خدمة العملاء والصرافين). وللتأكد من مدى كفاية ووضوح عبارات قائمة الاستقصاء وكذا صلاحيتها لعملية جمع البيانات الميدانية، فقد تم اختبارها على عينة قوامها (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة وأخذ ملاحظاتهم في الاعتبار ومن ثم إدخال بعض التعديلات على الصياغة النهائية للسئلة الواردة بالقائمة، وكذلك مناقشتها قبل البدء في عملية التوزيع الفعلي للقوائم ومرحلة تجميع البيانات.

٣- مجتمع وعينة الدراسة:

١/٣- مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في البنوك التجارية المصرية (بنوك قطاع عام - بنوك قطاع خاص ومشاركة - فروع بنوك أجنبية) وذلك نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات، وقد تم الاختيار العشوائي لستة بنوك يخضع كل اثنين منهم لنمط ملكية مختلف. والجدول التالي رقم (١) يشير إلى الأعداد التي سيركز عليها الباحثين في البنوك التجارية محل الدراسة:

جدول رقم (١)

بيان بأعداد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة

م	نوع الملكية	عدد العاملين
١	بنوك قطاع عام	٥٨٣٢١
٢	بنوك قطاع خاص ومشاركة	٢٩١٦٥

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

٤٠٥٥٢	فروع البنوك الأجنبية	٣
١٢٨٠٣٨	الإجمالي	

المصدر: الإدارة المركزية للتقارير والرقابة الدورية - البنك المركزي المصري في ٢٠٢١.

٢/٥ - عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٠) مفردة من العاملين في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة وفقاً للمعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة: (عيد، ٢٠٢٠)

$$n = \frac{N (z^2 \delta^2)}{Ne^2 + (Z^2 \delta^2)}$$

حيث: N = حجم المجتمع.
 n = حجم العينة.

Z = القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ %، وهي = ١,٩٦

δ = الانحراف المعياري. ٢

e = خطأ المعاينة = ٠,٠٥

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$= ٤٣٠ \text{ موظف} = \frac{128038 ((1.96)^2 (.53)^2)}{128038 (.05)^2 + ((1.96)^2)}$$

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة

م	اسم البنك	العينة
١	بنوك القطاع العام	١٩٦
٢	بنوك القطاع الخاص والمشاركة	٩٩
٣	فروع بنوك أجنبية	١٣٥
	الإجمالي	٤٣٠

المصدر: من إعداد الباحثين.

وعليه يتضح أن حجم العينة ٤٣٠، وقد تم توزيع (٤٣٠) قائمة عشوائياً على مجتمع الدراسة المذكور وفق نسبة كل فئة إلى الإجمالي وبالتساوي بين البنوك^٢، وتم تجميع الاستبيان الخاص بالعينة وبلغت الردود (٤٠٥) قائمة بنسبة ٩٤٪، وبعد فرز القوائم غير الصالحة للتحليل تم استبعاد عدد (٦) قائمة لعدم اكتمال البعض منها أو عدم الثقة في إجابات البعض الآخر (حيث كانت إجابات المستقضي منهم لهذه الاستمارات في اتجاه واحد فقط)، ومن ثم بلغت عدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل (٣٨٩) قائمة بنسبة تبلغ ٩٠,٥٪ من إجمالي عينة الدراسة.

٣. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات (ثلاث متغيرات رئيسية تضم أحد عشر بعداً فرعياً)، وتتعلق هذه المتغيرات بكل من مدى إدراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية في المستويات الإدارية لمدى توافر القيادة الخادمة، ومدى شعور العاملين بالبراعة التنظيمية باعتبار هذين المتغيرين مدخلاً لتنمية الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية.

(١) - القيادة الخادمة (المتغير المستقل): ويضم خمس أبعاد رئيسية تتمثل في (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية)، وقد اعتمد الباحثون على المقياس الذي قدمه كل من (Barbuto & Wheeler, 2006) والذي يقيس الأبعاد الخمسة له والمتمثلة في (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية).

(٢) - البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط): ويضم بعدين رئيسيين هما (الاستغلال، الاستكشاف)، وقد اعتمد الباحثون على المقياس الذي قدمه (Patel & Messermit, 2013) والذي يقيس بعدين هما (الاستغلال، الاستكشاف).

آقام الباحثون بالاعتماد على دراسة (عيد، ٢٠١٣) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث.

^٢ تم الاختيار العشوائي للبنوك بطريقة القصاصات الورقية (تم كتابة كل بنك في قصاصة متماثلة ووقع الاختيار على البنك الأهلي المصري وبنك مصر ممثلين لبنوك القطاع العام، والبنك التجاري الدولي CIB وبنك الإسكندرية ممثلين لبنوك القطاع الخاص والمشارك، وبنك قطر الوطني QNB وبنك كريدي أجريكول مصر ممثلين لفروع بنوك أجنبية).

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

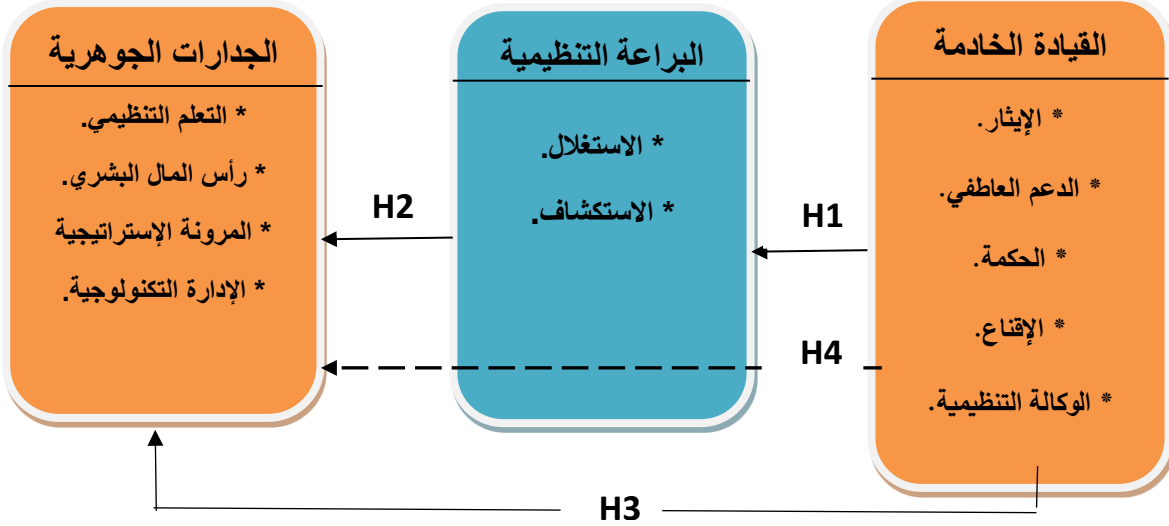
(٣) - الجدارات الجوهرية (المتغير التابع): ويضم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية)، وقد اعتمد الباحثون على المقياس الذي قدمه (Jamhour, 2010) والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (التعلم التنظيمي) وتم قياسها بستة عبارات، و(رأس المال البشري) وتم قياسها بخمس عبارات، و(المرونة الإستراتيجية) وتم قياسها بستة عبارات، و(الإدارة التكنولوجية) وتم قياسها بخمس عبارات.

٤. نموذج الدراسة:

وفيما يلي يتم تناول النموذج الوصفي للدراسة من خلال الشكل رقم (١):

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

٥. أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي اعتمد عليها الباحثين في الحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقم تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاثة أسئلة بيانها كما يلي:

السؤال الأول: - القيادة الخادمة: ويضم خمس أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي:

١/١- غرس الإيثار: وينطوي على (٤) أربع متغيرات فرعية.

٢/١- الدعم العاطفي: وينطوي على (٤) أربع متغيرات فرعية.

٣/١- الحكمة: وينطوي على (٥) خمس متغيرات فرعية.

٤/١- الإقناع: وينطوي على (٧) سبع متغيرات فرعية.

٥/١- الوكالة التنظيمية: وينطوي على (٥) خمس متغيرات فرعية.

السؤال الثاني: - البراعة التنظيمية: ويضم بعدين رئيسيين تتمثل فيما يلي:

١/٢- الاستغلال: وينطوي على (٧) سبع متغيرات فرعية.

٢/٢- الاستكشاف: وينطوي على (٦) ست متغيرات فرعية.

السؤال الثالث: - الجدارات الجوهرية: ويضم أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي:

١/٣- التعلم التنظيمي: وتنطوي على (٦) ست متغيرات فرعية.

٢/٣- رأس المال البشري: وتنطوي على (٥) خمس متغيرات فرعية.

٣/٣- المرونة الإستراتيجية: وتنطوي على (٦) ست متغيرات فرعية.

٤/٣- الإدارة التكنولوجية: وتنطوي على (٥) خمس متغيرات فرعية.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الردود كالتالي موافق تماماً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق تماماً (١).

٦. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

(١) أساليب تحليل البيانات:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

تتسم طبيعة بيانات الدراسة الحالية بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع وقوة العلاقة بين أكثر من متغير في نفس الوقت، لذلك سوف يستخدم الباحثين بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها، المتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS، حيث تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Version,22 برنامج أموس (AMOS (Version,26 كما يأتي:

أ- أسلوب معامل الارتباط ألفا: Alpha Correlation Coefficient

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

ب- أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis:

يركز هذا الأسلوب على استخراج العناصر الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الخاضعة للتحليل ويساعد في تخفيض البيانات والكشف عن الأبعاد الأساسية في البيانات الخاضعة للتحليل والتي تعكس خصائص المفهوم المطلوب قياسه (عيد، ٢٠٢٠).

ج- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: One -Way ANOVA

يستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين مجموعتين على أساس عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف. (عيد، ٢٠١٦)، وسوف يستعين الباحث بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة لأبعاد المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي واستدامة الموارد البشرية.

د - أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الخادمة، والبراعة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد أهم متغيرات القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى البراعة التنظيمية لدى عينة الدراسة، كذلك تحديد نوع ودرجة العلاقة بين البراعة التنظيمية، والجدارات الجوهرية في البنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد أهم متغيرات البراعة التنظيمية الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى الجدارات الجوهرية لدى عينة الدراسة.

هـ - أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يتم استخراج مجموعة المعادلات التي تعبر عن العلاقة بين المتغيرات الخارجية والداخلية من خلال البناء التخطيطي للنموذج، حيث يشتمل هذا النموذج على نوعين من المتغيرات:

١- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، ويتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية وليست سببية.

٢- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار **Path Coefficient** ويتم التعبير عن علاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع بخط مستقيم يشير رأس السهم فيه إلى اتجاه العلاقة السببية، وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (البراعة التنظيمية)، مع الرغبة في عزل كل متغير على حدة، ودراسة كل العلاقات الفرضية الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وكذلك علاقة البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية، وأيضاً تحديد درجة تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية.

(٢) : الاختبارات الإحصائية:

اعتمد الباحثين على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، والتي تقرر استخدامها، والمتوفرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS) وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فيما يأتي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

أ- اختبار F-Test، واختبار T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بغرض اختبار الفرض الأول: الخاص بالعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل)، وبين البراعة التنظيمية (كمتغير تابع)، والفرض الثاني: الخاص بالعلاقة بين البراعة التنظيمية (كمتغير مستقل)، وبين الجدارات الجوهرية (كمتغير تابع)، والفرض الثالث: الخاص بالعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل)، وبين الجدارات الجوهرية (كمتغير تابع).

ب- اختبار T-Test لتحليل المسار أموس (AMOS) وكل من $G.F.I$ The goodness of fit index) ويحكم هذا الاختبار على مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير بعض التغيرات في المتغير التابع، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح. Adjusted (G.F.I) (A.G.F.I) ويمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم جودة النموذج وتوافقه فكلما اقتربت القيمة من (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق Error of Approximation (R.M.S.E.A) The Root Mean Square ويستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (0,5) أول أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية (عيد، ٢٠٢٠)، ذلك بغرض اختبار الفرض الرابع.

تاسعاً. التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:

١: التحقق من مستوى الثبات في المقاييس:

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة الخادمة، والجدارات الجوهرية، وأبعاد البراعة التنظيمية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من 0,50، بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه وذلك كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد البحث	
٠,٩٦٣	٢٥	متغير القيادة الخادمة	
٠,٨٩٣	٤	غرس الإيثار	البعد الأول
٠,٨٨٧	٤	الدعم العاطفي	البعد الثاني
٠,٨٥٦	٥	الحكمة	البعد الثالث
٠,٩٢٦	٧	الإقناع	البعد الرابع
٠,٩٠٤	٥	الوكالة التنظيمية	البعد الخامس
٠,٩٤٤	١٣	متغير البراعة التنظيمية	
٠,٨٧٤	٧	الاستغلال	البعد الأول
٠,٩٢٩	٦	الاستكشاف	البعد الثاني
٠,٩٥٧	٢٢	متغير الجدارات الجوهرية للمنظمة	
٠,٩١٨	٦	التعلم التنظيمي	البعد الأول
٠,٧٠٣	٥	رأس المال البشري	البعد الثاني
٠,٩١٠	٦	المرونة الإستراتيجية	البعد الثالث
٠,٩١٣	٥	الإدارة التكنولوجية	البعد الرابع
٠,٩٨٠	٦٠	المقياس ككل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (0,980) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0,944) و (0,980) كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن درجة الثبات لكل من (القيادة الخادمة، البراعة التنظيمية،

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

الجدارات الجوهرية (٠,٩٦٣)، (٠,٩٤٤)، (٠,٩٥٧) على التوالي، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها.

٢- تقييم الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يعبر مفهوم الصدق عن مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صدق المقياس المستخدم، الذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة، كما تجدر الإشارة إلى أن المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية، قد تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها بناءً على المراجع والأدلة النظرية.

١/٢- نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الخادمة

قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بالقيادة الخادمة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٢٥ متغيراً، وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من (٠,٦٠) كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الخادمة المكون من ٢٥ عبارة كما يأتي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الخادمة

م	العبارات	العوامل				
		١	٢	٣	٤	٥
١	تحرص إدارة البنك علي الاهتمام بالمصالح الشخصية للعاملين.	٠,٩٠٩				
٢	أشعر بأن خدمة مصالح العاملين يمثل بؤرة اهتمام إدارة البنك	٠,٩١٢				
٣	تحرص الإدارة علي وضع مصلحة العاملين فوق مصلحة البنك.	٠,٨١٠				
٤	يشعر العاملون في البنك بأن الإدارة تسعى إلي تلبية احتياجاتهم	٠,٨٤٧				
٥	عادة ما يميل الزملاء في البنك للجوء للإدارة في ظل المشكلات.		٠,٧٧٠			
٦	يشعر العاملون بأن إدارة البنك تدعمهم بصورة مستمرة.		٠,٨٩٣			
٧	عادة ما تحرص إدارة البنك علي فهم المشاعر الشخصية للعاملين.		٠,٩٠٠			
٨	يشعر العاملون بالبنك بأن الإدارة تتعامل مع مشاعرهم بصورة مناسبة.		٠,٨٨٩			
٩	عادة ما تتوافق توقعات إدارة البنك مع الأثر الفعلي الناتج عن القرار.			٠,٧٣٧		
١٠	تحرص إدارة البنك علي الإلمام بمتغيرات البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها.			٠,٨١٢		
١١	يشعر العاملون بالبنك أن الإدارة تسعى لمعرفة ما سيحدث مستقبلاً.			٠,٨٤٥		
١٢	دائماً ما تهتم الإدارة بمعرفة الأحداث داخل البنك.			٠,٧٦٦		
١٣	عادة ما تحرص إدارة البنك علي القيام بعملية التنبؤ.			٠,٨٢٦		
١٤	تتحلي إدارة البنك بالصبر في التعامل مع العاملين.				٠,٧٣٦	
١٥	عادة ما أشعر بأن المدير يحترم رأبي أثناء النقاش.				٠,٨٣١	
١٦	يتسم المدير بالثقة أثناء مناقشة مهام العمل.				٠,٨٢١	
١٧	يتسم مديرو البنك بالهدوء في الحوار.				٠,٨٤٥	

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

م	العبارات	العوامل				
		١	٢	٣	٤	٥
١٨	يميل مديرو البنك إلى عرض الأمور بشكل تدريجي يساعد في تقبلها.				٠,٨٥٩	
١٩	عادة ما يتم عرض الموضوعات من جميع زواياها.				٠,٨٥٢	
٢٠	يمتلك مديرو البنك مهارة اختيار الوقت المناسب لعرض الموضوع.				٠,٨٧٨	
٢١	تسعى إدارة البنك إلي الاهتمام بالجانب الأخلاقي تجاه المجتمع.				٠,٨١٤	
٢٢	تحرص إدارة البنك علي وضع آليات للمشاركة المجتمعية.				٠,٨٣٧	
٢٣	تحرص إدارة البنك علي ممارسة سلوكيات إعلاء روح الجماعة.				٠,٨٩١	
٢٤	تهتم إدارة البنك بتأهيل العاملين للقيام بدور إيجابي تجاه المجتمع.				٠,٨٧٤	
٢٥	يشعر العاملون بأن الإدارة تساهم في خلق روح التعاون داخل البنك.				٠,٨٤٢	
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٢,٥٨٨	٢٠,١٧٧	١٣,٨٤٢	١١,٩٢٤	٤,٩٠٧
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٢,٥٨٨	٤٢,٧٦٦	٥٦,٦٠٨	٦٨,٥٣٢	٧٣,٤٣٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (٤) ما يأتي:

تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالقيادة الخادمة في خمسة عوامل تضم (٢٥) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الخمسة علي أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٦٠) أو أكثر لأي متغير، وفي ضوء ذلك تم استخلاص خمسة عوامل من هذه العبارات وهي:

العامل الأول: غرس الإيثار:

والذي يضم العبارات (١,٢,٣,٤)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٢,٥٨٨) من التباين الكلي

للعبارات.

العامل الثاني: الدعم العاطفي:

والذي يضم العبارات (٥,٦,٧,٨)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٤٢,٧٦٦) من التباين الكلي

للعبارات.

العامل الثالث: الحكمة:

والذي يضم العبارات (٩,١٠,١١,١٢,١٣)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥٦,٦٠٨) من التباين

الكلي للعبارات.

العامل الرابع: الإقناع:

والذي يضم العبارات (١٤,١٥,١٦,١٧,١٨,١٩,٢٠)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦٨,٥٣٢) من

التباين الكلي للعبارات.

العامل الخامس: الوكالة التنظيمية:

والذي يضم العبارات (٢١,٢٢,٢٣,٢٤,٢٥)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧٣,٤٣٩) من

التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧٣,٤٤٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلي نجاح التحليل العملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدي مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد علي تقليل احتمالات أخطاء القياس. وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

٢/٢- نتائج التحليل العامل لمقياس البراعة التنظيمية:

قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بالبراعة التنظيمية المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ١٣ متغيراً، وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من (٠,٦٠) كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت. ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل العامل لمقياس البراعة التنظيمية المكون من ١٣ عبارة كما يأتي:

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العامل لمقياس البراعة التنظيمية

م	العبارات	
	١	٢
١	٠,٦٤٨	يحرص مدير البنك على أداء المهام بأعلى جودة ممكنة.
٢	٠,٤٧٣	تهتم إدارة البنك بأداء المهام المصرفية بأقل تكلفة ممكنة.
٣	٠,٨٥٧	تحرص إدارة البنك على التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية.
٤	٠,٨٣٦	يحرص البنك على استخدام تكنولوجيا متطورة في تقديم الخدمات المصرفية.
٥	٠,٧٩٤	تهتم إدارة البنك بالتعرف على مستوي رضا العملاء.
٦	٠,٨٦٥	تحرص إدارة البنك على تطوير الخدمات المصرفية بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
٧	٠,٨٤١	تميل إدارة البنك إلى الترويج المستمر في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
٨	٠,٨٤١	تحرص إدارة البنك على استحداث وسائل تكنولوجيا جديدة لتقديم الخدمات المصرفية.
٩	٠,٨٥٧	تعمل إدارة البنك على تنمية قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة في تقديم الخدمات المصرفية.
١٠	٠,٨٩٤	تحرص إدارة البنك على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.
١١	٠,٨٦٢	تحرص إدارة البنك على استخدام وسائل تسويقية جديدة لتقديم الخدمات المصرفية.
١٢	٠,٨٨٥	يستحدث البنك خدمات مصرفية جديدة كوسيلة لجذب عملاء جدد.
١٣	٠,٨٢١	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة للبحث عن عملاء جدد في أسواق جديدة.
	١٤,١٦٣	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
	٥٤,٧١٤	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (٥) ما يأتي:

تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالبراعة التنظيمية في خمسة عوامل تضم (١٣) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل عاملين اثنين على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٦٠) أو أكثر لأي متغير، وفي ضوء ذلك تم استخلاص عاملين من هذه العبارات وهي:

العامل الأول: الاستغلال:

والذي يضم العبارات (٤,٣,٢,١,٥,٦,٧)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥٤,٧١٤) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: الاستكشاف:

والذي يضم العبارات (٨,٩,١٠,١١,١٢,١٣)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦٨,٨٧٧) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٨,٨٨٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العامل في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدي مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة.

٣/٢- نتائج التحليل العامل لمقياس الجدارات الجوهرية للمنظمة:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بالجدارات الجوهرية للمنظمة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٢٢ متغيراً، وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من (٠,٦٠) كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت. ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي لمقياس الجدارات الجوهرية للمنظمة المكون من ٢٢ عبارة كما يأتي:

جدول رقم (٦)
نتائج التحليل العاملي لمقياس الجدارات الجوهرية للمنظمة

م	العبارات	العوامل			
		١	٢	٣	٤
١	يشعر العاملون بالبنك بتشجيع الإدارة لهم علي التعلم المستمر.	٠,٨٥١			
٢	تحرص إدارة البنك علي توفير عاملين ذوي قدرات ذهنية متميزة.	٠,٨٣٧			
٣	تعمل إدارة البنك علي استخدام أساليب إدارية جديدة.	٠,٨٧٢			
٤	تحرص إدارة البنك علي تمكين العاملين.	٠,٩٠٢			
٥	تهتم إدارة البنك بتعيين ذوي الخبرات.	٠,٧٨٤			
٦	تحرص إدارة البنك علي إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجيات.	٠,٨١٢			
٧	عادة ما يرتبك العمل وتحدث مشاكل إذا ترك أحد العاملين البنك فجأة.	٠,٠٥٥			
٨	دائماً ما أشعر بأن المدير يعطي الفرصة لزملائي للمشاركة في المناقشات.	٠,٧٤٧			
٩	تحرص إدارة البنك علي توفير برامج تدريبية دورية للعاملين لتنمية قدراتهم.	٠,٨١٧			
١٠	دائماً ما يقدم البنك خدمات مصرفية جديدة نتيجة خبرة العاملين.	٠,٨٦٠			
١١	يحصل البنك علي أفضل أداء من العاملين وذلك بتعاونهم في فرق العمل.	٠,٨٨٤			
١٢	تسعى إدارة البنك إلي زيادة عدد العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة.	٠,٨٢٥			
١٣	تهتم إدارة البنك بالعمل علي تنويع مزيج الخدمات الذي يلبي احتياجات العملاء.	٠,٨٠٧			
١٤	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة لفهم الفرص في البيئة الخارجية.	٠,٨٨٦			
١٥	تعمل إدارة البنك علي الاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية.	٠,٨٧٤			
١٦	يشعر الزملاء بأن خطط عمل البنك قادرة علي مواجهة التغيرات المستقبلية.	٠,٨٥٢			
١٧	تتسم بيئة العمل في البنك بأنها مشجعه علي التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.	٠,٧٧٦			
١٨	تحرص إدارة البنك علي توفير أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.	٠,٨٨١			
١٩	تسعى إدارة البنك بصورة مستمرة إلي إدخال التحسينات لمواكبة التطورات في مجال العمل المصرفي.	٠,٨٨٠			
٢٠	دائماً ما تحرص إدارة البنك علي تخصيص الموارد المالية اللازمة للحصول علي التكنولوجيا الحديثة.	٠,٨٧٤			
٢١	يعتمد مديرو البنك علي أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات.	٠,٨١٦			
٢٢	عادة ما تحرص إدارة البنك علي امتلاك التكنولوجيا التي تساعد علي خلق ذاكرة تنظيمية.	٠,٨٧٧			
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٧,٩٤٥	٢٧,٧٥	١١,٥٠٣	٤,٨٨٨
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٧,٩٤٥	٥٥,٦٩	٦٧,١٩٩	٧٢,٠٨٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول رقم (٦) ما يأتي:

تتمثل العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالجدارات الجوهرية للمنظمة في أربعة عوامل تضم (٢١) متغيراً بعد استبعاد المتغير رقم (٧)، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكل العوامل الأربعة على أساس أن معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٦٠) أو أكثر لأي متغير، وفي ضوء ذلك تم استخلاص أربعة عوامل من هذه العبارات وهي:
العامل الأول: التعلم التنظيمي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

والذي يضم العبارات (٦,٥,٤,٣,٢,١)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢٧,٩٤٥) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: رأس المال البشري:

والذي يضم العبارات (١٠,٩,٨,١١)، بعد استبعاد العبارة رقم ٧ وذلك لأن معامل التحميل أقل من ٠,٦ وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥٥,٦٩٧) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: المرونة الإستراتيجية:

والذي يضم العبارات (١٧,١٦,١٥,١٤,١٣,١٢)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦٧,١٩٩) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: الإدارة التكنولوجية:

والذي يضم العبارات (٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨)، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧٢,٠٨٨) من التباين الكلي للعبارات.

وبناء على ما تم التوصل إليه، أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧٢,١٪ من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسة في البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك التحقق من مدي مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس وأن المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية محل الدراسة.

عاشراً- نتائج الدراسة الميدانية:

أ: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧)

نتائج التحليل الوصفي لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٧٩٥	٣,٣٤	القيادة الخادمة
١,٠٥٤	٢,٩٢	غرس الإيثار
٠,٩٧٨	٢,٩٧	الدعم العاطفي
٠,٧٨٨	٣,٦٧	الحكمة
٠,٩١٠	٣,٤٢	الإقناع
٠,٨٥٨	٣,٧١	الوكالة التنظيمية
٠,٦٦١	٤,١٦	البراعة التنظيمية
٠,٦٤٠	٤,١٤	الاستغلال
٠,٧٣٣	٤,١٨	الاستكشاف
٠,٧٣٥	٣,٦٨	الجدارات الجوهرية للمنظمة
٠,٩١٧	٣,٥٧	التعلم التنظيمي
٠,٧٠١	٣,٥٦	رأس المال البشري
٠,٨٠٥	٣,٧٦	المرونة الإستراتيجية
٠,٨٣٣	٣,٨٣	الإدارة التكنولوجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

- أن المتوسط العام للقيادة الخادمة لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,٣٤) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، وبشير ذلك إلى أن مفردات العينة يشعرون بتوافر ممارسات القيادة الخادمة بالبنوك التجارية المصرية.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لغرس الإيثار (٢,٩٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للدعم العاطفي (٢,٩٧)، ويشير ذلك إلى انخفاض شعور العاملين بهذين البعدين. في حين بلغ الوسط الحسابي لباقي الأبعاد (الحكمة - الإقناع - الوكالة التنظيمية) علي الترتيب (٣,٦٧)، (٣,٤٢)، (٣,٧١) وهو ما يشير إلى ارتفاع توافر هذه الأبعاد لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- أن المتوسط العام للبراعة التنظيمية لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٤,١٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويشير ذلك إلى أن مفردات العينة يشعرون بتوافر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية المصرية.
- وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد البراعة التنظيمية، يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستغلال (٤,١٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للاستكشاف (٤,١٨)، وهو ما يشير إلى ارتفاع توافر هذه الأبعاد لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- أن المتوسط العام للجدارات الجوهرية لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,٦٨) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويشير ذلك إلى أن مفردات العينة يشعرون بتوافر أبعاد الجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية المصرية.
- وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الجدارات الجوهرية، يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد (التعلم التنظيمي - رأس المال البشري - المرونة الإستراتيجية - الإدارة التكنولوجية) علي الترتيب (٣,٥٧)، (٣,٥٦)، (٣,٧٦)، (٣,٨٣) وهو ما يشير إلى ارتفاع توافر هذه الأبعاد لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة.

ب: تحليل اختبارات الفروض:

١- العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) وبين أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) في البنوك التجارية محل الدراسة والبراعة التنظيمية"، وقد استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبارات، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية)، وبين البراعة التنظيمية من خلال الجدول الآتي رقم (٨).

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	القيادة الخادمة	الوكالة التنظيمية	الإقناع	الحكمة	الدعم العاطفي	غرس الإيثار	المتغيرات
**٠,٣٧٤	**٠,٨٥٧	**٠,٥٩٦	**٠,٥٩٠	**٠,٦٢٩	**٠,٨٢٧	١	غرس الإيثار
**٠,٤٥٧	**٠,٩٠٠	**٠,٦٥٩	**٠,٦٧٧	**٠,٦٩٢	١		الدعم العاطفي
**٠,٦٠١	**٠,٨٥٥	**٠,٧٣٨	**٠,٧٠٣	١			الحكمة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

**٠,٥٥٨	**٠,٨٥٩	**٠,٧٧٦	١				الإقناع
**٠,٦٧٥	**٠,٨٦٠	١					الوكالة التنظيمية
**٠,٦٠٤	١						القيادة الخادمة
١							البراعة التنظيمية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test
* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٨) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٥٩٠) و (٠,٨٢٧) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي غرس الإيثار والدعم العاطفي (٠,٨٢٧)، وبين بُعدي غرس الإيثار والحكمة (٠,٦٢٩)، وبين بُعدي غرس الإيثار والإقناع (٠,٥٩٠)، وبين بُعدي غرس الإيثار والوكالة التنظيمية (٠,٥٩٦)، كما بلغت معاملات الارتباط بين بُعدي الدعم العاطفي والحكمة (٠,٦٩٢)، وبين بُعدي الدعم العاطفي والإقناع (٠,٦٧٧)، وبين بُعدي الدعم العاطفي والوكالة التنظيمية (٠,٦٥٩)، وبين بُعدي الحكمة والإقناع (٠,٧٠٣)، وبين بُعدي الحكمة والوكالة التنظيمية (٠,٧٣٨)، وبين بُعدي الإقناع والوكالة التنظيمية (٠,٧٧٦).
- كما بلغ معامل الارتباط بين غرس الإيثار كأحد أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (٠,٣٧٤)، كما بلغ معامل الارتباط بين الدعم العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (٠,٤٥٧)، كما بلغ معامل الارتباط بين الحكمة كأحد أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (٠,٦٠١)، كما بلغ معامل الارتباط بين الإقناع كأحد أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (٠,٥٥٨)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ الوكالة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (٠,٦٧٥)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية)، وبين البراعة التنظيمية، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

جدول رقم (٩)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)
لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية		المتغير التابع			
t. test		R ²	R	B	أبعاد المتغير المستقل
القيمة	مستوى المعنوية				
٧,٥٨٩	**٠,٠٠٠	٠,١٤٠	٠,٣٧٤	٠,٣٧٤	غرس الإيثار
٤,٥٧٦	٠,١٨١	٠,٢٠٩	٠,٤٥٧	٠,١٦٥	الدعم العاطفي
٤,٤٦٠	**٠,٠٠٠	٠,٣٦١	٠,٦٠١	٠,٣٧٥	الحكمة
٢,٥٦٢	٠,٠٥٨	٠,٣١١	٠,٥٥٨	٠,١٦٠	الإقناع
٠,٨٠٧	**٠,٠٠٠	٠,٤٥٦	٠,٦٧٥	٠,٦٤٢	الوكالة التنظيمية
٢,٢٣٥	*٠,٠٢٦	٠,٣٦٥	٠,٦٠٤	٠,٥٥٥	القيادة الخادمة
		٠,٦٩٩	معامل الارتباط R		
		٠,٤٨٩	معامل التحديد R ²		
		٠,٤٨٢	معامل التحديد المعدل Adj R ²		
		٧٣,٢١٧	قيمة F المحسوبة		
		٥-٣٨٣	درجات الحرية		
		**٠,٠٠٠	مستوى المعنوية		

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٩):

١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وعلى أبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير الوسيط نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٦٩٩)، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٩,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٤٨٩) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٤٨,٩%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاث ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة باستثناء الدعم العاطفي والإقناع، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R²) (Coefficient Adjusted Determination) (٠,٤٨٩) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R² - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٤٩%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات الخمس المستقلة بالمبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٩)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,١٦٠) و(٠,٦٤٢). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات، باستثناء متغيرين وهما الدعم العاطفي والإقناع عند مستوى معنوية (٥%).

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (٨) أن هناك ثلاث متغيرات تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (غرس الإيثار، الحكمة، الوكالة التنظيمية)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على البراعة التنظيمية، وتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (البراعة التنظيمية) فيما يأتي:

١- الوكالة التنظيمية (بيتا المعيارية ٠,٦٤٢).

٢- الحكمة (بيتا المعيارية ٠,٣٧٥).

٣- غرس الإيثار (بيتا المعيارية ٠,٣٧٤).

٤- الدعم العاطفي (بيتا المعيارية ٠,١٦٥).

٥- الإقناع (بيتا المعيارية ٠,١٦٠).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%)، كما أن العلاقة بين الدعم العاطفي والبراعة التنظيمية كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، كذلك العلاقة بين الإقناع والبراعة التنظيمية كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالبراعة التنظيمية، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الحكمة، الوكالة التنظيمية) والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) وذلك بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الموضحة وعند (٥%) لبُعدي الدعم العاطفي والإقناع وفقاً لاختبار (ت).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الحكمة، الوكالة التنظيمية) والبراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لبُعدي الدعم العاطفي والإقناع.

٢- العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة. لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثاني في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثاني والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بُعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف) في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين،

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف)، وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة، من خلال الجدول الآتي رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة

م	المتغيرات	الاستغلال	الاستكشاف	البراعة التنظيمية	الجدارات الجوهرية للمنظمة
١	الاستغلال	١	٠,٨٥٣	٠,٩٥٧	٠,٧٢٨
٢	الاستكشاف		١	٠,٩٦٨	٠,٧٦٥
٣	البراعة التنظيمية			١	٠,٧٧٦
٤	الجدارات الجوهرية للمنظمة				١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

١- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٠) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي الاستغلال والاستكشاف (٠,٨٥٣).

٢- كما بلغ معامل الارتباط بين الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٧٢٨)، كما بلغ معامل الارتباط بين الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٧٦٥)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف)، وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة، إلا أن تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية للمنظمة سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد البراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية للمنظمة بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١١):

جدول رقم (١١)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية على الجدارات الجوهرية للمنظمة

الجدارات الجوهرية للمنظمة		المتغير التابع			
t. test		R ²	R	B	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة				
٠,٠٩٨	٩,٨٩٣	٠,٥٣٠	٠,٧٢٨	٠,١٨٣ -	الاستغلال
**٠,٠٠٠	٢٣,٣٤	٠,٥٨٥	٠,٧٦٥	٠,٧٦٥	الاستكشاف
**٠,٠٠٠	٨,٦٢	٠,٦٠٢	٠,٧٧٦	٠,٩٥٢	البراعة التنظيمية
		٠,٧٧٨			معامل الارتباط R
		٠,٦٠٦			معامل التحديد R ²
		٠,٦٠٤			معامل التحديد المعدل Adj R ²
		٢٩٦,٤٨			قيمة F المحسوبة
		٢-٣٨٦			درجات الحرية
		**٠,٠٠٠			مستوى المعنوية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١١).

١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على الجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع، وعلى أبعاد البراعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٧٧٨)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧,٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٦٠٦) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٦٠,٦%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R²) (Adjusted Determination) (٠,٦٠٤) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R² - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٦٠,٤%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١١)، كما بلغ ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة (الاستغلال - الاستكشاف) في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون (-٠,١٨٣) و(٠,٧٦٥) على الترتيب، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الاستغلال والجدارات الجوهرية للمنظمة قد بلغت (-٠,١٨٣) ويعنى هذا أنه كلما زاد الاستغلال باعتباره المتغير التفسيري فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على المتغير التابع الجدارات الجوهرية للمنظمة، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات.

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن هناك متغير واحد يساهم في نموذج الانحدار وذا تأثير على المتغير التابع (الجدارات الجوهرية للمنظمة)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية متغير (الاستكشاف)، وأن غياب هذا المتغير يؤثر على الجدارات الجوهرية للمنظمة، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (الجدارات الجوهرية للمنظمة) فيما يأتي:

١- الاستكشاف (بيتا المعيارية (٠,٧٦٥)).

٢- الاستغلال (بيتا المعيارية (-٠,١٨٣)).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية (١%)، كما أن العلاقة بين الاستغلال والجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع علاقة سلبية، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالجدارات الجوهرية للمنظمة، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف) وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة في البنوك التجارية محل الدراسة"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف). وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) ليعُد الاستكشاف. وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف) وبين استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض عدم بالنسبة ليعُد الاستغلال.

٣- العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين الجدارات الجوهرية لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثالث في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟ " والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية للمنظمة ".

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، من خلال الجدول الآتي رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

م	المتغيرات	غرس الإيثار	الدعم العاطفي	الحكمة	الإقناع	الوكالة التنظيمية	القيادة الخادمة	الجدارات الجوهرية
١	غرس الإيثار	١	**٠,٨٢٧	**٠,٦٢٩	**٠,٥٩٠	**٠,٥٩٦	**٠,٨٥٧	**٠,٦٠٩
٢	الدعم العاطفي		١	**٠,٦٩٢	**٠,٦٧٧	**٠,٦٥٩	**٠,٩٠٠	**٠,٦٤٨
٣	الحكمة			١	**٠,٧٠٣	**٠,٧٣٨	**٠,٨٥٥	**٠,٧٢٣
٤	الإقناع				١	**٠,٧٧٦	**٠,٨٥٩	**٠,٧٤٩
٥	الوكالة التنظيمية					١	**٠,٨٦٠	**٠,٨٠٤
٦	القيادة الخادمة						١	**٠,٨٠٩
٧	الجدارات الجوهرية							١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

١- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٥٩٠) و (٠,٨٢٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي غرس الإيثار والدعم العاطفي (٠,٨٢٧)، وبين بُعدي غرس الإيثار والحكمة (٠,٦٢٩)، وبين بُعدي غرس الإيثار والإقناع (٠,٥٩٠)، وبين بُعدي غرس الإيثار والوكالة التنظيمية (٠,٥٩٦)، كما بلغت معاملات الارتباط بين بُعدي الدعم العاطفي والحكمة (٠,٦٩٢)، وبين بُعدي الدعم العاطفي والإقناع (٠,٦٧٧)، وبين بُعدي الدعم العاطفي والوكالة التنظيمية (٠,٦٥٩)، وبين بُعدي الدعم العاطفي والإقناع (٠,٧٠٣)، وبين بُعدي الحكمة والوكالة التنظيمية (٠,٧٣٨)، وبين بُعدي الإقناع والوكالة التنظيمية (٠,٧٧٦).

٢- كما بلغ معامل الارتباط بين غرس الإيثار كأحد أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٦٠٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين الدعم العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٦٤٨)، كما بلغ معامل الارتباط بين الحكمة كأحد أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٧٢٣)، كما بلغ معامل الارتباط بين الإقناع كأحد أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٧٤٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ الوكالة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (٠,٨٠٤)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية)، والجدارات الجوهرية للمنظمة، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الجدارات الجوهرية للمنظمة سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الخادمة على الجدارات الجوهرية للمنظمة بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٣)
جدول رقم (١٣)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة

الجدارات الجوهرية للمنظمة					المتغير التابع
t. test		R ²	R	B	
مستوى المعنوية	القيمة				أبعاد المتغير المستقل
**٠,٠٠٠	١٥,٠٨٨	٠,٣٧١	٠,٦٠٩	٠,٦٠٩	غرس الإيثار
٠,٢٧٠	١,١٠٥-	٠,٤٢٠	٠,٦٤٨	-٠,١٠٢	الدعم العاطفي
٠,١٠٩	١,٦٠٩	٠,٥٢٣	٠,٧٢٣	٠,٠٩٩	الحكمة
٠,٠٣٧	٢,٠٩٦	٠,٥٦١	٠,٧٤٩	٠,١٣٣	الإقناع
**٠,٠٠٠	٥,٣٨١	٠,٦٤٦	٠,٨٠٤	٠,٣٥٠	الوكالة التنظيمية
*٠,٠٣٢	٢,١٥٣	٠,٦٥٤	٠,٨٠٩	٠,٤٠٢	القيادة الخادمة
٠,٨٤٣					معامل الارتباط R
٠,٧١١					معامل التحديد R ²
٠,٧٠٧					معامل التحديد المعدل Adj R ²

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

١٨٨,٢٧٠	قيمة F المحسوبة
٥-٣٨٣	درجات الحرية
**٠,٠٠٠	مستوى المعنوية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٣)

١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على الجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع، وعلى أبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة.

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير الوسيط نتيجة تأثيره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٤٣)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٤,٣% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج (R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٧١١) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧١,١%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة باستثناء الدعم العاطفي والحكمة والإقناع، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R²) (Coefficient Adjusted Determination) (٠,٧٠٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R² - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٠,٧%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الخمس المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٣)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٦٠٩) و (٠,٨٠٤). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات، باستثناء متغيرات الدعم العاطفي والحكمة والإقناع.

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (١٣) أن هناك متغيرين يعتبروا أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (الجدارات الجوهرية للمنظمة)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (غرس الإيثار، الوكالة التنظيمية)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على الجدارات الجوهرية للمنظمة، وتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (الجدارات الجوهرية للمنظمة) فيما يأتي:

١- غرس الإيثار (بيتا المعيارية ٠,٦٠٩).

٢- الوكالة التنظيمية (بيتا المعيارية ٠,٣٥٠)

٣- الإقناع (بيتا المعيارية ٠,١٣٣)

٤- الحكمة (بيتا المعيارية ٠,٠٩٩).

٥- الدعم العاطفي (بيتا المعيارية -٠,١٠٢).

يراعي أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%)، كما أن العلاقة بين الدعم العاطفي والجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، كذلك العلاقة بين الإقناع والجدارات الجوهرية للمنظمة كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالجدارات الجوهرية للمنظمة، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الوكالة التنظيمية) والجدارات الجوهرية للمنظمة في البنوك التجارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (1%) وذلك بالنسبة لمتغيرات غرس الإيثار والوكالة التنظيمية.

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي توافر أبعاد القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الوكالة التنظيمية) والجدارات الجوهرية للمنظمة في البنوك التجارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لأبعاد الدعم العاطفي والحكمة والإقناع.

٤- العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة) في ظل تأثير المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) (تحليل جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح).

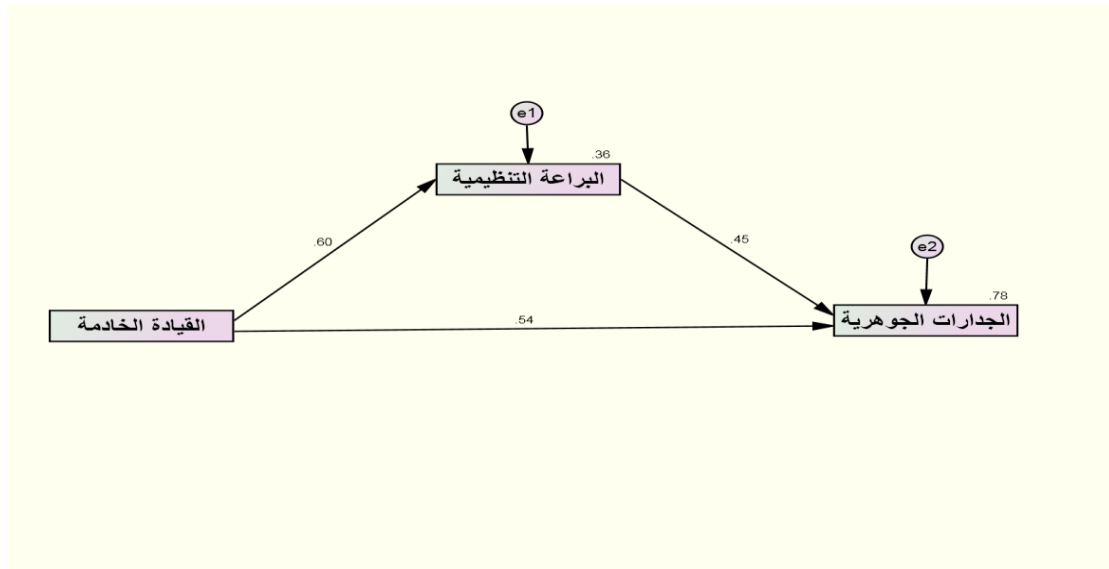
يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة) في ظل تأثير المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الرابع بالدراسة، والذي ينص على " هل هناك دور للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة؟ وما طبيعة هذا الدور؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية للمنظمة من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط"، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver. 23)، وقد استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار.

تحديد شكل ومعنوية العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بشكل إجمالي.

ومن أجل التعرف على مدى صلاحية النموذج المقترح في هذه الدراسة ومعنوية العلاقة يتم الاعتماد على قيمة (P. Value) في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة، وذلك كما هو مبين من خلال شكل رقم (٢) كما يأتي:

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية والجدارات الجوهرية



ويمكن تجميع بيانات الشكل السابق من خلال الجدول رقم (١٤) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) ومدى معنوية كل منها وذلك النحو الآتي:

جدول رقم (١٤)

نتائج نموذج Amos لتأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية بشكل إجمالي

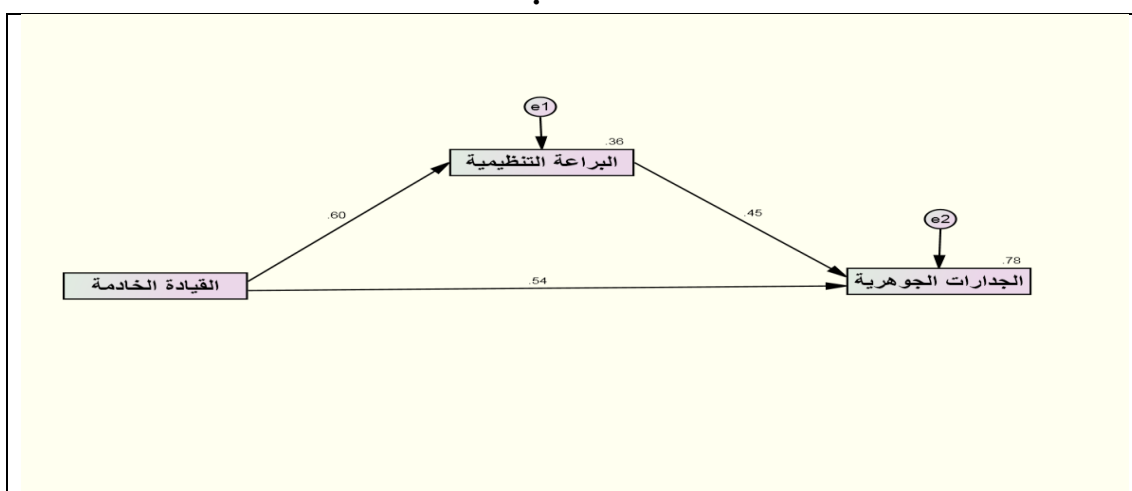
دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
البراعة التنظيمية	القيادة الخادمة	٠,٣٦٥	٠,٦٠٤	٠,٦٠٤	---	٠,٦٠٤	**٠,٠٠٠	معنوي
الجدارات الجوهرية	القيادة الخادمة	٠,٧٨٥	٠,٥٣٥	٠,٥٣٥	٠,٢٧٤	٠,٨٠٩	**٠,٠٠٠	معنوي
	البراعة التنظيمية		٠,٤٥٣	٠,٤٥٣	---	٠,٤٥٣	**٠,٠٠٠	معنوي

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

شكل رقم (٣)

نموذج AMOS لتأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة والآخر بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة.



النسبة بين قيمة χ^2 (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF) = ٢,٣٧٩

p- Value = ٠,٠٧٧

مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index = ٠,٩٠٨

مؤشر المطابقة النسبي (RFI) Relative fit index = ٠,٨٩٤

مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index = ٠,٨٩٧

مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) Incremental Fit Indices = ٠,٩٣٠

الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA = ٠,٠٣١

مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of fit Index = ٠,٩٢٢

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index = ٠,٩١٧

الجذر التربيعي للبواقي (RMR) Root Mean of Square Residual = ٠,٠٢٢

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٤) والشكل (٣) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- أن هناك درجة توافق بين أبعاد القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية، وأن غالبية معاملات الانحدار معنوية للمتغيرات المستقلة، مما يؤكد على أن البراعة التنظيمية تقوم بدور الوسيط بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، واتضح من النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة مؤشر التوافق (GFI) ٩١,٧٪ كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٩٢,٢٪، وكلما زادت هذين المؤشرين دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

التربيعي للباقي (RMR) ٠,٠٢٢ وكما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

■ يحقق النموذج أعلى نسبة تفسير للتغير في الجدارات الجوهرية والتي بلغت ٧٨,٥٪، وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = ٠,٧٨٥$)، ويفسر وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وبين الجدارات الجوهرية للمنظمة ٣٦,٥٪، من التغير في الجدارات الجوهرية للمنظمة حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٣٦٥$).

■ وكذلك كان مؤشر تاكر - لويس الذي بلغت قيمته (٠,٩٠٨) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغت قيمته (٠,٠٢٢) وهي قيمة جيدة وقربية من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري (٠,٨٩٧)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسة (Bentler & Bonett, 1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفرقات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذكر سابقاً، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محاكاة جيدة لقبول النموذج، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٩٣٠) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٨٩٤) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

■ كما يتضح أيضاً أن مستوى الدلالة للنموذج المقترح أكبر من ٠,٠٥ وهذا يؤكد أن النموذج بكل معياره مثالي ومطابق تماماً للبيانات، كما أن جميع مؤشرات المطابقة أكبر أو تقترب من ٠,٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يساوي ٠,٠٥ حيث بلغت قيمته (٠,٠٤٠) مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم في تقرير رفض فرض العدم (الفرض الرابع) القائل بأنه "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط" وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (٥ ٪).

■ اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١,٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١,٩٦).

وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (الجدارات الجوهرية).

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
---------------------	--------------	-------------------	--------------	------------------------

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

٠,٠٠٠	١٠,٦١٥٣	٠,٠٢٣٨٣	٠,٥٠٤	القيادة الخادمة - البراعة التنظيمية - الجدارات الجوهرية
-------	---------	---------	-------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن هناك تأثيراً غير مباشر ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (١٠,٦١٥٣) Z-Value عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = ٠,٠٠٠$ حيث كان المسار كما يأتي: (القيادة الخادمة --- البراعة التنظيمية --- الجدارات الجوهرية).

حادي عشر- النتائج والتوصيات:

١: نتائج الدراسة: توصل الباحثون من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

(١) أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين القيادة الخادمة وبين البراعة التنظيمية بصورة إجمالية، رغم التوصل إلى أنه بصورة فردية تبين عدم جوهرية العلاقة بين كل من بُعدي الدعم العاطفي والإقناع وبين البراعة التنظيمية. كما تبين أن معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابي بينهما وذلك كلما زادت سلوكيات القيادة الخادمة زادت البراعة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R2 (Coefficient Of Determination) (٠,٤٨٩) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٤٨,٩%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) إلى المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاث ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة باستثناء بُعدي الدعم العاطفي والإقناع، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

(٢) أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين البراعة التنظيمية وبين الجدارات الجوهرية بصورة إجمالية، رغم التوصل إلى أنه بصورة فردية تبين عدم جوهرية العلاقة بين كل من الاستغلال وبين الجدارات الجوهرية. كما تبين أن معامل الانحدار موجب بين بُعد الاستكشاف والجدارات الجوهرية، أي هناك ارتباط إيجابي بينهما أي أنه كلما زادت قدرة العاملين على الاستكشاف زادت الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R2 (Coefficient Of Determination) (٠,٦٠٦) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٦٠,٦%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الجدارات الجوهرية) إلى المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على أنه يرجع إلى بُعد الاستكشاف ذا التأثير المعنوي في نموذج الانحدار، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

(٣) أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة بصورة إجمالية، رغم التوصل إلى أنه بصورة فردية تبين عدم جوهرية العلاقة بين كل من (الدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع) كأبعاد للقيادة الخادمة وبين الجدارات الجوهرية. كما تبين أن معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابي بينهما وذلك كلما زادت سلوكيات القيادة الخادمة زادت الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R2 (Coefficient Of Determination) (٠,٧٠٧) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٠,٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (الجدارات الجوهرية) إلى المتغير المستقل (القيادة الخادمة) على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة (غرس الإيثار - الوكالة التنظيمية) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

(٤) تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد البراعة التنظيمية في ضوء تحليل الانحدار المتعدد أن علاقة (الدعم العاطفي - الإقناع) كأبعاد للقيادة الخادمة غير جوهرية ويصعب الاعتماد عليها في تفسير كل تغير في توافر البراعة التنظيمية كداعم لتنمية الجدارات الجوهرية، ولكن في ظل تحليل المسار/ أموس والأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط وجد أن هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة في البنوك التجارية محل الدراسة والجدارات الجوهرية من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

(٥) كما تبين من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد البراعة التنظيمية كداعمين لتميز الجدارات الجوهرية في البنوك التجارية المصرية وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (غرس

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) في البنوك التجارية محل الدراسة وأبعاد الجدارات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) من خلال توسيط كل البراعة التنظيمية.

(٦) وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوى النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي:
أ- **علي مستوى النظرية:** أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للقيادة الخادمة في دعم الجدارات الجوهرية للبنوك، وأضافت هذه الدراسة أن للبراعة التنظيمية تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال – حيث لم يرصد الباحثين أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الموارد البشرية المصرية- من البحث، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي القيادة الخادمة ومستوي البراعة التنظيمية، ومستوي الجدارات الجوهرية، مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات.

ب- **علي مستوى التطبيق:** تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للعاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، ووجود دور هام للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتعطي دلالة علي أن سبل دعم الجدارات الجوهرية بالبنوك التجارية تعتمد علي ممارسات القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية حيث بارتفاع مستوى ممارسات القيادة الخادمة (غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية) وارتفاع مستوى البراعة التنظيمية (الاستغلال – الاستكشاف) يرتفع مستوى الجدارات الجوهرية علي المستوى الكلي.

٢: توصيات الدراسة:

- (١) زيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة ونماذجها المتعددة، وكذلك الاهتمام باستخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم استخدام نمط القيادة الخادمة وذلك لما لها من تأثير علي الاستغلال والاستكشاف في البنوك التجارية محل الدراسة، وكذلك مساهمة القيادة الخادمة في تفسير البراعة التنظيمية للعاملين بالبنوك التجارية.
- (٢) اهتمام الإدارة العليا بالبنوك التجارية المصرية باستخدام نظم التحفيز المختلفة لزيادة دافعية وحماس المشاركين في البرامج والأنشطة والفعاليات المختلفة المرتبطة بتطبيق نمط القيادة الخادمة.
- (٣) العمل علي تطوير معارف ومهارات وخبرات القادة في البنوك والتحسين المستمر لهم لاسيما فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وما تنطوي عليها من مفاهيم وممارسات جديدة، وكيفية تفعيل تلك المفاهيم بإداراتهم إجرائياً، وتبادل الخبرات والتجارب بين المديرين في البنوك التجارية المختلفة.
- (٤) تطوير مؤشر معياري لمستوى تطبيق القيادة الخادمة بين القادة من خلال المقارنة المرجعية بين البنوك التجارية المصرية.
- (٥) حرص إدارة البنك علي الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية التي قد تحدث، ومواكبة أي تطورات أو تغيرات من خلال وضع خطط مستقبلية للبنوك تتسم بالمرونة وبما يدعم الجدارات الجوهرية للبنوك.
- (٦) سعي البنوك التجارية إلي تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الموازنة بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف وذلك في نفس الوقت.
- (٧) بناء نماذج فكرية شاملة تساعد البنوك علي تحقيق التنسيق والتكامل بين الموارد المتاحة وحسن استغلالها، وبين دعم واستثمار الجدارات الجوهرية للبنوك مما يضمن لها النمو والبقاء والتميز في الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والجدد.
- (٨) الاهتمام بالتطبيق العملي لبعض ممارسات القيادة الخادمة والتي تؤثر إيجابياً في العاملين مثل الإقناع والدعم العاطفي والحكمة، وهو الأمر الذي يسهم في ترسيخ ودعم الجدارات الجوهرية للبنوك.
- (٩) حرص إدارة البنك علي تنمية الوعي بأهمية التنمية الذاتية والتعلم التنظيمي بشكل تراكمي ودائم حتى يصبح القادة علي درجة عالية من الفهم والإدراك والمرونة للمتغيرات التي تحدث في القطاع المصرفي، مما يساهم في الحصول علي ثقة العاملين وكذلك ثقة العملاء.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- (١٠) خلق الشعور لدى العاملين بأهميتهم من خلال أن يضع القادة مصلحة العاملين في المقام الأول، وكذلك تشجيع الابتكار والإبداع في العمل، ومساعدة العاملين علي النمو من خلال توفير فرص التعلم لهم، وأن يكون هناك مرونة مما يزيد من إمكاناتهم وتحسين مستوي أدائهم بما يتماشى مع المستجدات.
- (١١) العمل علي دعم وتعزيز ثقافة القيادة الخادمة في البنوك التجارية المصرية من خلال ترسيخ قيم غرس الإيثار، الدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الوكالة التنظيمية من جانب القادة للمرؤوسين، واعتبار هذه الممارسات توجه استراتيجي لسياسات العمل المصرفي.
- (١٢) احتواء سياسات العمل المصرفي بالبنوك التجارية علي المؤشرات الدالة علي الاهتمام بالبراعة التنظيمية والعمل علي تحسين جودة عمليات الاستغلال والاستكشاف.
- (١٣) الحرص علي دعم وتنمية الجدارات الجوهرية للبنوك التجارية كداعم لتمييز وتفرد البنك عن غيره من البنوك.

ثاني عشر- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من وجهة نظر الباحثين ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

- الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة ودوران العمل.
- العلاقة بين القيادة الخادمة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
- أثر توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الإستراتيجي.
- الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والحد من الانهيار التنظيمي.
- أثر الحوسبة السحابية ومدخل البيانات الضخمة علي البراعة التنظيمية.

المراجع

١- المراجع العربية:

أبو حسين، الحارث محمد موسي، الجبرة، عمر عوض عبد الوالي، (٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

أبو ليفه، سناء مصطفى محمد، (٢٠١٦)، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الإستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٦٠، ٧-٦٤.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إسماعيل، عمار فتحي موسي، (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية). *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٥٣، العدد ٢، ص ١٤٣-١٩١.

البغدادي، عادل هادي، الجبوري، حيدر جاسم عبيد، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد ١٧، العدد الأول، ٢٠١٥.

البناء، زينب مكي محمود، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ٢٠١٦.

الجهني، سارة بنت رجاء الله، (٢٠١٩)، تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد ١٤، العدد ٢٠، ١٧٥-٢١١.

الحميدي، منال حسين، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، المجلد الخامس، العدد التاسع عشر، ٥١٩-٥٧٧.

الرويلي، سميرة بنت نايف بن سعيد، (٢٠١٩)، العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوي الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الساعد، رشاد محمد، الخلايلة، فالح محمد، (٢٠١٨)، أثر الجدارات الجوهرية علي الاداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

السطوحي، محمد محمد عبد العظيم، النجار، حميدة محمد، العشري، تامر إبراهيم، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٨٣٤-٨٧٧.

العولقي، عبد الله أحمد، (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد الثامن والخمسون، العدد الثاني، ٣٩٢-٤٥٢.

الفروخ، فايز عبد الرحمن محمد، (٢٠١٤)، خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٢٥، العدد ٢، ١٦١-٢٢١.

النجار، حميدة محمد بدوي، (٢٠١٥)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، المجلد ٤٥، العدد الرابع، ص ١٥٣-٢٢١.

حسن، حسام عيد حامد، (٢٠١٩)، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد العاشر، العدد الثالث، ١٢٥-١٤٩.

حليبي، منال جهاد عامر، (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

خلف، نصر قاسم، (٢٠١٦)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، *مجلة علوم الرياضة*، جامعة ديالى، المجلد الثامن، العدد ٢٦، ص ١٣٤-١٥٤.

زهرة، وائل محمود عبد الجواد، (٢٠١٧)، توسط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

سلامة، رشا أبو سيف النصر، (٢٠٢٠)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٦٨، ١٨٠-٢٣٠.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (٢٠١٦)، القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٠، العدد ١، ص ٦٥-١٦٦.

عباس، عمر عبد الواحد، (٢٠١٦)، العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين في صناعة الأثاث بمحافظة بغداد - جمهورية العراق، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

عجوة، أحمد محمد فتحي، (٢٠١٠)، القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٤، العدد الثاني، ١-٤٠.

عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز، (٢٠١٥)، دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٢٥، العدد الثالث، ١٩٩-٢٢٧.

عقيلات، هند ناصر أحمد، (٢٠١٩)، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالبحرية جامعة حفر الباطن، *دراسات تربوية ونفسية*، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ١٠٣ الجزء الثاني، ٢٥٣-٢٨٠.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، "دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة بالسادات، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة، طنطا، ٢٠١٦.

محمد، صفاء تايه، (٢٠١٣)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، *مجلة آداب الكوفة*، كلية الآداب، جامعة الكوفة، العراق، المجلد ٦، العدد ١٥، ٤٢٣-٤٥٨.

محمد، فتحي عبد الرسول، محمد، سيدة سلامة، المهنا، محمد فرج متعب، أحمد، أشرف محمود، (٢٠١٩)، واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، العدد الثالث، ١٥٥-٢٠٨.

٢- المراجع الأجنبية:

Abuzaid, A.N. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 328-339.

Adefe, K. (2017). *A study of competency as a driver for business performance in Nigerian banks* (Doctoral dissertation, University of Sunderland).

Akdol, B., & Arikboga, F.S. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies, *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 525-535.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Anand, J., Mulotte, L., & Ren, C.R. (2016). Does experience imply learning? *Strategic Management Journal*, 37(7), 1395-1412.
- Andre, & Lantu, D. C. (2015). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169. Servant Leadership and Human Capital Management, 303 – 311.
- Antonio, T., Murwani, F. D., Bernarto, I., & Sudibyo, N. (2021). Fostering Team Innovation in Tech Start-Ups: The Role Of Team Ambidexterity As Mediator Between Servant Leadership Behaviour And Team Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 2150091.
- Antunes, H.D.J.G., & Pinheiro, P.G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Azevedo, A., Apfelthaler, G., & Hurst, D. (2012). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, 10(1), 12-28.
- Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 664.
- Bani-Hani, J.S. & Faleh, A. A. (2009). **The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge**. *International Bulletin of Business Administration*, 6, 93-104.
- Barbuto Jr, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto, J.E., & Gifford, G.T. (2010) Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership Education*, 9(2), 4-21.
- Barbuto, J.E., & Hayden, R.W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(2/3), 11-22.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Bodwell, W., & Chermack, T.J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Bovee, J.A. (2012). **School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction**, a dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Brinkshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organisation. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Cahyadi, A., Hanafi, A., & Diah, Y. M. (2020, May). Organizational Learning Culture Through Job Satisfaction Based on Servant Leadership and Transcendental Leadership. In *5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019)* (pp. 141-147). Atlantis Press.
- Cegarra-Navarro, J.G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132-142.
- Chen, H. M., & Chang, W.Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 677-699.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, Issue: 2, 333-345.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Covey, S.R. (1990) *Principle-Centered Leadership*. New York: Fireside Books-Simon and Schuster.
- Croteau, A.M., & Raymond, L. (2004). Performance outcomes of strategic and IT competencies Alignment1. *Journal of Information Technology*, 19(3), 178-190.
- Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. (2017). Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems. *Journal of business research*, 75, 77-85.
- Datta, A. (2011). Combining networks, ambidexterity, and absorptive capacity to explain commercialization of innovations: a theoretical model from review and extension. *Journal of Management & Strategy*, 2(4).
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega*, 33(6), 525-540.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Dennis, R.S.& Bocarnea, M. (2005) Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26 (8): 600-615.
- Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Alcamí, R. L., & Gómez, R. C. (2020). How do servant leaders promote radical innovation? The role of organizational learning capability. *Harvard Deusto Business Research*, 9(1), 53-68.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The learning organization*.
- Enginoğlu, D., & Arıkan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3).
- English, E.M, (2011). Principals' Servant Leadership and Teachers' Job Satisfaction, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Doctor of Education In Organizational Leadership, College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership.
- Eraslan, I., & Altındag, E. (2021). The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(1), 1-14.
- Essmail, E. A. (2007). *Evaluating relationships between organisational core competencies and individuals' competencies* (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University,).
- Faiz, M.A. (2014). Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization. *International Journal of Accounting and Business Management*, 2(1), 69-79.
- Garman, A.N., & Johnson, M. P. (2006). Leadership competencies: An introduction. *Journal of Healthcare Management*, 51(1), 13.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gupta, O.P., Maguire, J.I., Eagle Jr, R.C., Garg, S. J., & Gonye, G. E. (2009). The competency of pars planavitrectomy incisions: a comparative histologic and spectrophotometric analysis. *American journal of ophthalmology*, 147(2), 243-250.
- Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N., (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International journal of production economics*, 76(1), pp.39-51.
- Haladay, D.J., Sergio, R.P., Makki, A. M., Zarim, Z.A., & Ismail, M.N. (2017). Intercultural Competencies for Career Advancement: A Comparative Study of Managerial Competencies in United Arab Emirates and Malaysia. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 423-430). Springer, Cham.
- Hatch, J., & Zweig, J. (2001). DEPARTMENTS-ENTREPRENEURS-Strategic flexibility: The key to growth. *Ivey Business Journal*, 65(4), 44-47.
- Hatch, N.W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Hill, C.W., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Hill, S.A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57.
- Hsieh, S.C., Lin, J.S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of competency. *International Review of Business and Economics*, 2(1), 25-50.
- Hsu, M.K., Jiang, J.J., Klein, G., & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.
- Huang, P.W. (2010). Why and how to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities. *University, Kaohsiung, Taiwan*.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R., & Lloréns-Montes, F.J.(2019), Effects of different leadership styles on hospitality workers, *Tourism management, Vol. 71*, 402-420.
- Husain, Z., Dayan, M.,& Di Benedetto, C.A.(2016). The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15-28.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jamhour, M. (2010). The Impact of Core Competence on Organizational Performance, Unpublished Master, Middle East University, Amman.
- Jansen, J.J., George, G., Van den Bosch, F. A.,& Volberda, H.W.(2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J.J.P.(2005). Exploration and exploitation in technology marketing: building the ambidextrous organization. *International Journal of Technology Marketing*, 1(5-6).
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V.,& Tarba, S.Y.(2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4),299-312.
- Kabue, L.W.,& Kilika, J.M.(2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of management and strategy*, 7(1), 98-108.
- Kassotaki, O., Paroutis, S.,& Morrell, K.(2019). Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. *Long Range Planning*, 52(3), 366-385.
- Kengatharan, N. (2021). A jack of all trades is a master of none: the nexus of firm-specific Human capital, ambidexterity, productivity and firm performance. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 79-102.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*.

Kim, N., Park, J., & Choi, J.J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.

Kim, S.J., Kim, K.S., & Choi, Y.G. (2014), A literature review of servant leadership and criticism of advanced research, *International Journal Of Economics and Management Engineering*, 8(4), 1154-1157.

Kosasih, K., & Nugroho, A. W. (2021). Perception of Millennial Workforce upon ICT and Organizational Learning and Innovative Performance: The Mediating Role of Ambidexterity. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 153-161.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993) *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2012) *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kumar, V. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp.497-514.

Lakshminarayanan, S., Pai, Y.P., & Ramaprasad, B.S. (2016). Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and Commercial Training*.

Lantu, D. C. (2015). Servant leadership and human capital management: Case study in Citibank Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 303-311.

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.

Latiff, A., Majid, I.A., & Mohamad, M. (2017) Exploring servant leadership instrument for social enterprise (Cooperative). *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3), 7-23.

Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. *Thunderbird International Business Review*.

Laub, J.A. (1999) *Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*, Doctoral Thesis, Florida Atlantic University.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.

Li, L., Shan, S., Shou, Y., Kang, M., & Park, Y. W. (2022). Sustainable sourcing and agility performance: The moderating effects of organizational ambidexterity and supply chain disruption. *Australian Journal of Management*, 03128962211071128.

Liao, S.H., & Wu, C.C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International journal of business and management*, 4(4), 64-76.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Liden, R.C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J., & Wayne, S. J.(2014a). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes, In D.V. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford library of psychology (pp. 357–379). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Lin, L.H., & Ho, Y. L.(2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I.(2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658.
- Lindgren, R.(2010). Strategic Rethinking Competence Systems for Innovative Organization. The 11th European Conference of Information System, Slovenia.
- Liu, H. (2019). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1099–1112
- Ljungquist, U.(2007), “Core competency beyond identification: presentation of a model”, *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 393-402.
- Loon, M, Quan, XI (2021) Theorising business model innovation: An integrated literature review. *Australian Journal of Management* 46: 548–577.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.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.
- Lucia, A.D. and Lepsinger, R.(1999) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfieffer.
- Luo, Y., & Rui, H.(2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
- Maksimov, V.R.(2016). *What Drives Organizational Ambidexterity? Examining Institutional, Organizational, and Entrepreneurial Factors* (Doctoral dissertation, University of Miami).
- Majid, A., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2021). Network capability and strategic performance in SMEs: the role of strategic flexibility and organizational ambidexterity. *Eurasian Business Review*, 11(4), 587-610.
- Mappigau, P., & Maupa, H.(2015). Regional Core Competence on the Basis of Small Scale Industries (SSIS): Case of Makassar City, Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 215.
- March, J.G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marucha, J.O.(2012). *Core competencies and competitive advantage of insurance firms in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

Mayer, D.M., Bardes, M., & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 180–197.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.

Meena, M. R., & Parimalarani, G. (2019). Human Capital Analytics: A Game Changer for HR Professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 3963-3965.

Melchar, D.E., & Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership, *The Journal of Business Inquiry*, 9, 1, 74-88.

Meyer, F.E. (2017). Exploring the role of servant leadership in a Christian high school football program, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Education in Sports Management, faculty of the United States Sports Academy.

Mihalache, M., & Mihalache, O.R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 56, 142-144.

Nafei, W. (2014). Knowledge management and organizational learning from the employee perspectives: a study from Saudi Arabia context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73-87.

Nemanich, L.A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.

Neuschel, R.P. (1998) *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*. East Lansing: Sports Management.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62..

Nisha, N. T., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A Study on the Impact of Sustainable Leadership and Core Competencies on Sustainable Competitive Advantage in the Information Technology (IT) Sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.

Northouse, P.G. (2010) *Leadership, Theory and Practice*. 5th ed. London: SAGE.

O'Reilly III, C.A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Page, D., & Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership, In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110), Washington, DC: American University Press.

Parnell, J.A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management decision*.

Parris, D.L. and Peachey, J.W. (2013) A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 1(113): 377-393.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- 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.
- 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.
- Pavletich, A.L.(2018). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment, Doctoral dissertation, Creighton University.
- Petts, N.(1997). Building growth on core competences—a practical approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.
- Pmi, S.C.(2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK)(2008 ed.). *Newton Square, PA, USA (Project Management Institute)*.
- Posch, A., & Garaus, C.(2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 101878.
- Prahalad, C & Hamel, G(1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June 1990. pp. 79-91.
- Prange, C., & Schlegelmilch, B.B.(2009). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma. *Business Research*, 2(2), 215-240.
- Qiu, S., & Dooley, L.(2019), Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 193-212.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L.(2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J.(2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Ricky.(2017) Servant Leadership in Higher Education: A Case of Academic Leadership in a Faith-based University in Indonesia (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- Rodriguez, J.P., & Loomis, S.R.(2007). A new view of institutions, human capital, and market standardisation. *Education, Knowledge & Economy*, 1(1), 93-105.
- Russell, R.F., & Stone, A.G.(2002) A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 1(23): 145-157.
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A.(2016). Competency-based talent management: Three perspectives in an academic library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235-250.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

Savory, C.(2006).Translating knowledge to build technological competence. *Management Decision*.

Schaupp, M., &Virkkunen, J.(2017). Why a management concept fails to support managers' work: The case of the 'core competence of a corporation'. *Management Learning*, 48(1), 97-109.

Schnellbacher, B., Heidenreich, S.,& Wald, A.(2019).Antecedents and effects of individual ambidexterity–A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.

Sendjaya, S., Sarros, J.C.,& Santora, J.C.(2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.

Senge, P.M.(1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

Shimizu, K.,&Hitt, M.A.(2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F.,& Souder, D.(2009).A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.

Singh, S.K., Burgess, T.F., Heap, J., Almatrooshi, B.,& Farouk, S.(2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Slotegraaf, R.J.,& Dickson, P.R.(2004).The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.

Smith, W. K., &Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M.,& Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91, 181-194.

Spears, L.C.(2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1, Issue:1, 25-30.

Spronk, S., van Oorschot (KE), Langerak, F., &Walrave, B.(2010). *Fighting the Bear, Riding the Bull: How Ambidextrous Firms Won in the Crisis*. TechnischeUniversiteit Eindhoven.

Srivastava, S.C.(2005). Managing core competence of the organization. *Vikalpa*, 30(4), 49-64.

Steinbeck, D.B.(2009). Mentoring and servant leadership in a K–12 public school system, PHD. Dissertation, Regent University.

Subari, S., &Riady, H.(2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *American Journal of Business and Management*, 4(3), 133-145.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Sumner, M., & Powell, A. (2013). What project management competencies are important to job success? Proceedings from the Americas Conference on Information Systems AMCIS 2013 Chicago. Chicago, IL, 1-9. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c731/2>
- Swart, C., Pottas, L., Mare, D., & Graham, M. A. (2022). Roll Up Your Sleeves: Servant Leadership as a Paradigm for the Challenging South African School Context?. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096653.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2019), Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context, *Journal of General Management*, 44(2), 87-95.
- Tippins, M.J., & Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Tomal, D. R., & Jones Jr, K. J. (2022). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 2.
- Tran, H.Q. (2013). *Top Management Team Behavioral Integration, Organizational Ambidexterity, and Small Firms' Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation* (Doctoral dissertation, University of Texas--Pan American).
- Tran, Y. (2008, June). Ambidextrous organizational design in rapidly changing environment: a process perspective. In *25th DRUID Conference Proceedings*. Copenhagen.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Ubeda-Garcia, M., Rienda, L., Zaragoza-Saez, P. C., & Andreu-Guerrero, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Vaishya, R., Jha, S., & Srivastava, D.K. (2016). Revisiting Managerial Competencies-Literature Review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(4), 328-338.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Winkle, B., Allen, S., De Vore, D., & Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, 13.
- Vandenbergh, J. (2003). Climate forcing of fluvial system development: an evolution of ideas. *Quaternary Science Reviews*, 22(20), 2053-2060.
- Vartanova, E. (2013). The essence characteristics and types of strategic competence, information technology management and society, vol 3, N 2, pp: 55-59.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

- Von Schleh, G.M.(2017). The Core Competencies Necessary for Global Information Technology Project Management.
- Voss, G.B.,& Voss, Z.G.(2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Wang, Y., Lo, H.P.,& Yang, Y.(2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 249-280.
- Wheeler, D.(2012) *Servant Leadership for Higher Education, Principles and Practices*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Whitehill, M. (1997).Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. *Long Range Planning*, 30(4), 621-627.
- Wong, P.T.P.& Davey, D.(2007) *Best practices in servant leadership*. Virginia: Servant Leadership Roundtable.
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yigit, M.(2013). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration in organizations.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Yu, X., Meng, X., Chen, Y., Chen, Y.,& Nguyen, B.(2018). Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 229-240.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

ملحق رقم (١)

إطار الدراسة الاستطلاعية

لا	نعم	العبارات
		المحور الأول: درجة تبني العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة لنمط القيادة الخادمة، ومدى معرفة العاملين بأبعاد القيادة الخادمة
		١) هل يضع المدير مصلحتك الشخصية فوق مصلحته الخاصة؟
		٢) هل يتعدى المدير نطاق واجبه الرسمي ليفي باحتياجاتك؟
		٣) هل تتوجه للمدير إذا واجهت أزمة شخصية؟
		٤) هل يمتلك المدير موهبة في الدعم العاطفي للعاملين؟
		٥) هل يتوقع المدير نتائج قراراته؟
		٦) هل يهتم المدير بما يدور حوله؟
		٧) هل يعرض المدير أسباب تفنكك بأداء عمل ما؟
		٨) هل يشجعك المدير علي تصور مستقبل جيد للبنك؟
		٩) هل يؤمن المدير بأن البنك يلعب دوراً أخلاقياً في المجتمع؟
		١٠) هل يبحث المدير العاملين علي العمل بروح الفريق؟
		المحور الثاني: مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى استيعاب العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية
		١) هل يقوم البنك بتوسيع نطاق الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء الحاليين؟
		٢) هل يتفوق البنك في تحسين التكنولوجيا القائمة؟
		٣) هل يقيس البنك رضا العملاء الحاليين ويحافظ عليهم؟
		٤) هل يشجع البنك العاملين علي ابتكار خدمات جديدة؟
		٥) هل نظم الإدارة في البنك مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الأسواق؟

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة (دراسة تطبيقية)

		المحور الثالث: درجة توافر الجدارات الجوهرية للمنظمة وذلك في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية محل الدراسة، ومدى معرفة العاملين بأبعاد الجدارات الجوهرية للمنظمة
		١) هل يمتلك البنك أفراداً يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير علي التحسين المستمر للأداء الداخلي؟
		٢) هل يشجع البنك علي إقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة في تطوير المهارات المعرفية؟
لا	نعم	العبارات
		٣) هل يمتلك البنك موارد بشرية تتمتع بمستوي مناسب من الخبرة والكفاءة؟
		٤) هل يحرص البنك علي جذب واستقطاب ذوي المهارة المتميزة؟
		٥) هل لدي البنك القدرة علي تنويع مزيج الخدمات الذي يلبي احتياجات العملاء؟
		٦) هل يوفر البنك المرونة اللازمة في الخطط لمواجهة التغيرات المستقبلية؟
		٧) هل يستخدم البنك أحدث الوسائل التكنولوجية في العمل؟
		٨) هل يخصص البنك الموارد المالية للحصول علي التكنولوجيا الحديثة؟