

## الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية

### بالتطبيق علي العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية

د. أسامه محمد الصباغ<sup>1</sup>

[osamaa@fa-hists.edu.eg](mailto:osamaa@fa-hists.edu.eg)

#### ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية وتم الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمه الاستقصاء التي تم اجراؤها على عينه من العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية . والبالغ عددهم أكثر من 6548 مفردة

وبلغ حجم العينه (353) مفردة، وتم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار كرونباخ، واستخدم أسلوب النمذجة الهيكلية Structural Equation Model

وتشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية، كما أن هناك علاقة معنوية بين نظم العمل عالية الاداء والقيادة التحويلية، وهناك علاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية

1 - مدرس إدارة الأعمال معهد المستقبل العالي

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية ، نظم العمل عاليه الاداء ، البراعة التنظيميه

#### مقدمة:

تؤثر نظم العمل عالية الأداء في جميع المستويات الادارية عن طريق التأثير في سلوكيات العاملين من خلال التأثير في قدرات وخبرات ومهارات العاملين مما يؤدي الي ظهور التأثير الايجابي علي سلوكهم داخل العمل وبالتالي تحقيق رفاهية الموظفين

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

والرضا الوظيفي وانخفاض معدلات ترك العمل (Zhai,2018). فضلا عن أن العنصر البشري في أنظمة العمل عالية الأداء يعد مركز اهتمام وتركيز المديرين فهم يرون أن تطوير وتنفيذ نظم العمل عالية الأداء يعتبر استثمارا استراتيجيا هاما في رأس المال البشري وتحولا جوهريا في نظام ادارة الموارد البشرية والذي يساعد علي تحقيق قيمة تنافسية واقتصادية هامة للمنظمة (البطران، 2020). ووجود نظم العمل عالية الأداء في المنظمة يمكنها من زيادة الانتاجية وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال مشاركة الأهداف والمعلومات وتمكين العاملين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار (الحياياري وأبو تايه، 2021).

وفي سياق متصل تمارس العديد من المنظمات أنشطتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد، وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة، وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاشك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة، من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار، وذلك من خلال أن تبذل المنظمة كل ما في وسعها ليس فقط لتدعيم مركزها المالي، ولكن يجب أن تتأكد أيضا أنها على علم بفرص النمو المحتملة ، ولتحقيق ذلك تعاني المنظمات دائما من صراع مستمر بين التحرك للأمام من خلال ابتكار أفكار جديدة، أو الاحتفاظ بالأساليب والطرق التقليدية ، ولتحقيق التوازن بين هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية لتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل يتطلب أن تكون المنظمة بارعة وقادرة على استكشاف إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، فالوصول للبراعة ليس أمرا سهلا لأنها

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية والاستكشاف والاستغلال (عطا واخرون، 2021).

هذا وتعد القيادة التحويلية نهج قيادي شائع يركز على إلهام وتحفيز المتابعين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام ويُظهر القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية رؤى مبتكرة، ويعززون ثقافة تنظيمية إيجابية، وبينون علاقات قوية مع أصحاب المصلحة يشجع أسلوب القيادة هذا الإبداع والمخاطرة واتخاذ القرار بين المرؤوسين، مما يؤدي في النهاية إلى التطور التنظيمي والنجاح. في سياق التحولات التنظيمية، تعد الإدارة العليا الملتزمة أمرًا بالغ الأهمية لقيادة جهود التغيير بفعالية (Greimel et al., 2023).

وفي ضوء ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لبحث الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية .

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ. الإطار النظري:

### 1. نظم العمل عالية الأداء High-performance Work systems

#### 1/1. مفهوم نظم العمل عالية الأداء:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ وجود اختلاف في تحديد مفهوم نظم العمل عالية الأداء وذلك كما يلي:

عرفها (مرزوق والبردان، 2018) بأنها ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين قدرات، والتزام، وإنتاجية العاملين، من خلال استخدام العاملون كمصادر أولية للقدرة التنافسية.

في حين عرفها (Rubel et al.,2020) بأنها الآليات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة لزيادة الأداء التنظيمي للعاملين بها وبالتالي تحقيق انجاز تنافسي من خلال مشاركة العاملين في أداء المنظمة.

وعرفها (مرزوق والبزوي ، 2020) بأنها مجموعة من ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم الوظيفة، والتدريب والتطوير، والأمان الوظيفي، والاتصالات، والقيادة التحويلية، وتقييم الأداء، والتي تعمل علي رفع مستوى شعور العامل بأهمية وظيفته ودوره الرئيسي في تنمية المنظمة، والذي ينعكس ايجابيا علي الاستمرار بالعمل بها.

وعرفها (البطران ، 2020) بأنها حزمة أو مجموعة من الممارسات الادارية المكملة لبعضها البعض، بهدف احداث تغيير ايجابي في سلوكيات العاملين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة. وعرفها (حامد وآخرون ، 2021) بأنها مجموعة

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

متعددة من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تعمل معا كنظام يؤدي دورا حاسما في مساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها، لتكون أكثر تنافسية. في حين عرفها (Conteh & Yuan,2021) بأنها عملية التركيز على الاستثمار في الأفراد، وتمكين الموظفين، وأنظمة الاتصال الجيدة، وإدارة الأداء، والعدالة في تحديد الأجور، والترقية على أساس الجدارة، والأمن الوظيفي.

ولقد عرفها (Kaushik&Mukherjee,2022) بأنها مزيجًا من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمترابطة لتشكيل حزمة من الاجراءات المصممة لتعزيز مهارات الموظف وجهوده. فهي تساعد في اظهار مهارات الموظفين لأداء مهامهم. وعرفها (Huy,2022) بأنها مزيج من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مهارات أعضاء المنظمة والتزامهم وإنتاجيتهم حتى يتمكن هؤلاء الأعضاء من المساهمة في النجاح المستدام للمنظمات.

كما عرفها (Arefin et al.,2022) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تعمل كطاقة ايجابية لتعزيز الإنتاجية. وتشمل هذه الممارسات الاختيار والتوظيف ، وتدريب الموظفين ، وإدارة الأداء ، والاستشارات الإدارية للموظفين في اتخاذ القرار، والفرص الوظيفية، والتواصل المناسب، والعمل الجماعي، والتعويض التنافسي.

وعرفها (Aboramdan,2022) بأنها تشتمل على مجموعة من الممارسات التي تشمل الاختيار، وإدارة التعويضات، والأداء والتدريب والمشاركة وهذه الممارسات تعمل كنظام واحد ومن المتوقع أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية.

وعرفها (فراج،2022 ) بأنها الممارسات التي تهدف الي زيادة الجهد التقديري للوصول الي أقصى حد ممكن من خلال الوظائف الجيدة والحوافز ومشاركة العاملين وتعزيز مهارات الموظفين وتطويرها , بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء .  
ومن التعريفات السابقة يتبنى الباحث تعريف (Arefin et al.,2022) والذي عرف نظم العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تعمل كطاقة ايجابية لتعزيز الإنتاجية. وتشمل هذه الممارسات الاختيار والتوظيف ، وتدريب الموظفين ، وإدارة الأداء، والاستشارات الإدارية للموظفين في اتخاذ القرار، والفرص الوظيفية، والتواصل المناسب، والعمل الجماعي، والتعويض التنافسي.

### 2/1. أبعاد نظم العمل عالية الأداء :

من خلال إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة لاحظ وجود اتفاق نسبي بين الباحثين حول أبعاد نظم العمل عالية الأداء، ويوضح الجدول التالي رقم (1) أبعاد نظم العمل عالية الأداء كما تناولتها بعض الدراسات السابقة:

## جدول رقم (1)

## أبعاد نظم العمل عالية الأداء

الممارسات المعززة لفرص المشاركة	الممارسات المعززة للدوافع	الممارسات المعززة للمهارات	الأبعاد الدراسة
✓	✓	✓	Han et al.,2017
✓	✓	✓	P. Karam et al.,2017
✓	✓	✓	Joyti and Rani.,2017
✓	✓	✓	مرزوق، 2018
✓	✓	✓	Huang et al.,2018
✓	✓	✓	المنسي، 2018
✓	✓	✓	علي والسيد، 2018
✓	✓	✓	مرزوق والبردان، 2018
✓	✓	✓	Bhatti et al.,2020
✓	✓	✓	Wilson,2020
✓	✓	✓	Elrehail et al.,2021
✓	✓	✓	فراج، 2022

المصدر: من اعدا الباحث في ضوء الدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق لاحظ الباحث وجود اتفاق نسبي بين الباحثين حول أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث تناولتها معظم هذه الدراسات بثلاثة أبعاد وتتمثل فيما يلي:



**1/2/1 الممارسات المعززة للمهارات Skill-Enhancing HR Practices :**

هي تلك الممارسات التي تعكس درجة الاستثمار في ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تهدف الي تحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون, وتؤثر بشكل مباشر علي قدرة الموظف علي القيام بمهامه من خلال التأثير علي مخزون المهارات المعرفية لديهم من خلال الاستقطاب والاختيار للموظفين ذوي المستويات المرتفعة والتدريب لصقل تلك المهارات (فراج،2022) , وتعكس هذه الممارسات قدرة المنظمة علي جذب وتدريب العاملين للحصول علي كل من الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تتناسب مع استراتيجيات المنظمة من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتطوير وتساعد علي توظيف العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم وتخفيض معدل دوران العاملين(حامد وأخرون ،2021).

**2/2/1 الممارسات المعززة للدوافع Motivation-Enhancing HR Practices :**

هي تلك الممارسات التي تعكس درجة الاستثمار في ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تحفز وتوجه سلوك الموظف من خلال تقديم المكافآت والامتيازات علي أساس نتائج الأداء سواء الفردي أو الجماعي وكذلك أليات تقييم الأداء ونظم الترقية القائمة علي الجدارة والكفاءة ,

وتهدف هذه الممارسات الي تحسين وتحفيز الموظفين وتعزيز جهودهم لتحقيق الأهداف كما تعمل تلك الممارسات علي توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية حيث تهدف هذه الممارسات إلى تحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل, وذلك من خلال الرواتب والامتيازات، تقييم الأداء، وفرص

التقدم والأمان الوظيفي وتقييم الأداء التي تعزز الدافع لدي العاملين ( Rubel et al., 2020).

### 3/2/1 الممارسات المعززة لفرص المشاركة Opportunity-Enhancing HR Practices

هي تلك الممارسات التي من شأنها تعزيز فرص مشاركة العاملين في اتخاذ كافة القرارات وتبادل المعلومات والتي تولد لدي العاملين الحافز للبحث عن الصعوبات داخل العمل ومحاولة تعليم مهارات جديدة مما يولد لدي العاملين احساسا بالمسئولية تجاه المنظمة، وكذلك اجراءات الترقية التي توفر فرصا للعاملين للمساهمة في الأهداف التنظيمية ( Zhai, 2018 )

## 2. القيادة التحويلية Transformational Leadership

### 1/2 مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نهج قيادي شائع يركز على إلهام وتحفيز المتابعين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام (Greimel et al., 2023). ويُظهر القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية رؤى مبتكرة، ويعززون ثقافة تنظيمية إيجابية، ويبنون علاقات قوية مع أصحاب المصلحة (Eaton, 2022).

ويشجع أسلوب القيادة هذا الإبداع والمخاطرة واتخاذ القرار بين المرؤوسين، مما يؤدي في النهاية إلى التطور التنظيمي والنجاح. في سياق التحولات التنظيمية، تعد الإدارة العليا ملتزمة أمرًا بالغ الأهمية لقيادة جهود التغيير بفعالية ( Clegg et al., 2021).

عرف (*Ytterstad, & Olaisen, 2023*) القيادة التحويلية بأنها "تلك القيادة التي تقوم بتمكين وتشجيع المرؤوسين لجعل أدائهم أعلى مما هو متوقع تحقيقه وتحقيق الأهداف الأكثر أهمية". كما عرفها (*Greimel et al., 2023*) بأنها تلك القيادة التي تملك رؤية وثقة ملهمة واحترام مستمر وتقدم الدعم القوي للمرؤوسين كما تقوم بتحفيز المرؤوسين للأداء عند مستويات عالية مع إظهار التزام مرتفع. كما عرفها (*Maisyura et al., 2022*) بأنها قدرة القائد على بناء رؤية مشتركة للمستقبل والحفز الفكري للمرؤوسين في ضوء الإلمام بالاختلافات الفردية بين العاملين. ويعرفها (*Nguyen et al., 2023*) بأنها تلك القيادة التي تقوم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأداء المرتفع من خلال تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم بدلاً من السعي للحصول على الإذعان والطاعة. وتشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا فوق مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة (*Siddiqi et al., 2024*).

أما (*Mburu et al., 2024*) فقد عرّف القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة (*Sathyanarayana et al., 2024*).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالأفراد للوصول إلى أعلى مستويات الدفاعية والأخلاق ( Fauper ) (2019, Sub).

ومن خلال استعراض وجهات نظر الباحثين في التعبير عن مفهوم القيادة التحويلية، وبقدر تغاير وجهات النظر الباحثين في طريقة التعبير عن ماهية المفهوم، إلا أن الباحث يتبنى تعريف (Mburu et al.,2024) والذي عرف القيادة التحويلية بأنها “عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدفاعية والأخلاق.

## 2/2 أبعاد القيادة التحويلية:

من خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة في حدود ما أُتيح

الأبعاد الباحث/ السنة	التأثير المثالي	الدافعية الملهمة	الاعتبارات الفكرية	الاهتمامات الفردية
Han et al.,2018	√	√	√	√
Duan et al.,2021	√	√	√	√
Purwanto et al.,2021	√	√		√
Yücel, 2021	√	√	√	√
Islam et al.,2021	√	√	√	√
Farahnak et al.,2020	√	√	√	√
Ting et al., 2021	√	√	√	√
Bellibaş et al., 2021	√	√		√
Kozcu, & Özmen,2021	√	√	√	√
الغوييري، 2022	√	√	√	√
حسين، و جغلولى، 2023	√	√	√	√
الهبازنة، 2023	√	√		√
عابدين، وخاطر، 2023	√	√	√	√
Kılınç et al,2024	√	√	√	√

له اتضح وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية، ويلخص الجدول (2)

ابعاد القيادة التحويلية حسب آراء بعض الباحثين.

جدول رقم (2) أبعاد القيادة التحويلية حسب آراء بعض الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن هناك اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد قياس القيادة التحويلية أربعة أبعاد كما يلي:

### 1/2/2 التأثير المثالي Idealized Influence

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية السلوكية والمعنوية العالية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (Yucel, 2021).

### 2/2/2 الدافعية الملهمة Inspirational Motivation

يصف هذا العامل القادة الذين يضعون توقعات عالية عن مرؤوسيهـم، ويلهمونهم من خلال التحفيز لأن يصبحوا أكثر التزاماً وارتباطاً ومشاركةً في الرؤية المستقبلية للمؤسسة. ويقوم هؤلاء القادة ببعض الممارسات التي تتضمن التقبل العاطفي للأتباع والجهود التي يبذلونها، وحثهم على بذل المزيد من أجل الجماعة. ويساعد هذا العامل على زيادة وتحسين روح الفريق (Purwanto et al., 2021).

إذ يضع القائد الرؤيا المستقبلية للمنظمة بمشاركة ومشاورة العاملين بالمنظمة وتشجيعهم وإرشادهم إلى أفضل الطرق لتحقيقها، واعتبار التميز (Excellence) معيار الأداء للجميع .

وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى والتحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات، ويُظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويثير روح الفريق من خلال الحماسة والتفاؤل إن الحث والإلهام هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (Islam et al.,2021).

### 3/2/2 الاعتبارات الفكرية Intellectual considerations

يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوافق لديه العقلانية في حل المشكلات، إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرائق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبدعين ومبتكري (الغويري،2022)

## 4/2/2 الخصائص الفردية

## (Individualized Consideration)

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتمامًا خاصًا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصادق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية في ما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كمروّوسين. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيّدًا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء كما أن الاهتمام الفردي يتجسد من خلال التعامل مع العاملين على مستوى الأفراد وإعطاء كل منهم الاهتمام والتعرف على احتياجاتهم وطموحاتهم، من خلال النقاش والاجتماعات المتكررة والتعاون معهم في إيجاد أفضل الطرق التي تمكنهم من التعلم التطور والنمو (Bellibaş et al., 2021).

## 3. البراعة التنظيمية: Organizational Ambidexterity

## 1/3 مفهوم البراعة التنظيمية:

بمراجعة الباحث للدراسات السابقة لاحظ اختلاف الباحثين حول تحديد مفهوم واضح ومحدد للبراعة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

عرف (Fu et al., 2015) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصرى الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج". كما عرفها (Palm and Lilja, 2017) بأنها قدرة المنظمة علي

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )



العمل بفعالية في إدارة أعمالها الحالية في نفس الوقت التي تستطيع فيه التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

عرف (Severgnini , 2018) البراعة التنظيمية على أنها "التكيف إلى مواجهة التغيرات التي تحدث بالبيئة على المدى الطويل"، وعرفها (Peng, 2019) بأنها "قدرة المنظمات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد"، ويشير (Thelisson et al,2019) إلى البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على السعي نحو تحقيق عنصرى الموائمة والتكيف.

وعرف (Hughes et al, 2020) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة علي تحقيق عنصرى الموائمة والتكيف، وتعنى الموائمة الاستجابة لاحتياجات السوق بكفاءة وتحسين الأداء على المدى القصير. وعرفها (Úbeda-García et al ,2020) على أنها سعي المنظمة للابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ في نفس الوقت على الأداء في الأجل الطويل، ويشير (Adler et al, 2020) إلى أنها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة، في الوقت الذي عرفها (Yunita et al.,2023) "قدرة القادة وفرق العمل والأفراد على ممارسة الأنشطة الإستكشافية والإستغلاية ، مع متابعة السلوك الإستغلاي والإستكشافي فى وقت واحد"، وعرفها (Hwang et al.,2023) " القابليات التنظيمية لإستغلال الكفاءات المتاحة ، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديده"، بينما عرفها (Hu, et al.,2023) بأنها " القدرة على خلق التوازن ، والقدرة على التكيف والكفاءة والمرونة ، والإستغلال والإستكشاف فى نفس الوقت". وعرفها (Trieu et al.,2023) بأنها "

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال ، في نفس الوقت الذي تتكيف فيه مع التغيرات في البيئة ". بينما عرفها (Sarmiento et al.,2024) على أنها "قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية معا في نفس الوقت، وذلك لتحقيق أقصى قدر من الأرباح" وعرفها ( Ju, & Elliott.,2024) بأنها " قدرة المنظمة على إدارة الإحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الإستراتيجيات المتناقضة ، حيث أن المنظمة تتوافر لها المهارة في إستغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديده في وقت واحد بمايمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل".

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تبني تعريف ( Hwang et al.,2023) " للبراعة التنظيمية علي أنها "القابليات التنظيمية لإستغلال الكفاءات المتاحة ، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديده".

### 2/3 أبعاد البراعة التنظيمية:

من خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة اتضح وجود اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد قياس البراعة التنظيمية، ويلخص الجدول (3) بُعدى البراعة التنظيمية حسب آراء الباحثين.

## جدول رقم (3) أبعاد البراعة التنظيمية

الاستكشاف	الاستغلال	الأبعاد	
		الباحث/ السنة	
√	√	النجار ، 2015	
√	√	سليمان، 2016	
√	√	الزيادي، 2017	
√	√	المنسي، 2018	
√	√	الغريباوى، 2019	
√	√	عبد الوهاب، وآخرون 2019	
√	√	أبو زيد، 2019	
√	√	Yu et al,2018	
√	√	Brix , 2019	
√	√	Kim, 2019	
√	√	Úbeda-García et al ,2020	
√	√	Katou et al,2020	
√	√	Hughes et al, 2020	

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن هناك اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد قياس البراعة التنظيمية في بُعدين وهما (الاستغلال، والاستكشاف)، وفيما يلي تعريف كل بُعد من هذين البُعدين، كما يلي:

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

- الاستغلال: يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية(المنسي، 2018).
- الاستكشاف: يشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة.( أبو زيد، 2019)

## 2- الدراسات السابقة

### 1/2- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية:

تشير النظرة الإستراتيجية لنظم العمل عالية الأداء إلى أنه يمكن استخدام نظم العمل عالية الأداء لترقية كل من قدرة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. تهدف جميع نظم العمل عالية الأداء إلى جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنتاج توافق بين معارف ومهارات وقدرات الشخص والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة.

وبشكل أكثر وضوحًا، يمكن إنشاء البراعة التنظيمية للوحدة من خلال المرونة في تخصيص الوقت وتركيز الاهتمام على الموارد البشرية. وبالمثل، ذكر العلماء أن الأفراد متعددي المواهب لديهم الدافع والقدرة على متابعة مجموعة من الفرص المتضاربة ظاهريًا، والتعامل مع الصراع والانخراط في التفكير المتناقض.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية)

علاوة على ذلك، فإن الموظفين الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات والخبرة القيمة قادرون على أداء وظائف ومهام متعددة، ويمكنهم التصرف مثل العموميين أكثر من المتخصصين. (Chang, 2016)

علاوة على ذلك، من المفترض أن نظم العمل عالية الأداء نفسها تمثل قناة لتطوير البراعة التنظيمية للوحدة. ومع ذلك، فإن الآليات الفعلية التي تربط نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية للوحدة في التحليل متعدد المستويات نادراً ما يتم دراسة ها بشكل مباشر. (Chang, 2015)

والتعلم المستمر بالتركيز على التعلم والتطوير المستمر في إطار نظم العمل عالية الأداء يساعد في بناء قاعدة معرفية قوية ومتجددة داخل المنظمة، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. (Abotaleb & Elnagar, 2022)

بالتالي يمكن القول بأن نظم العمل عالية الأداء تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تدعم وتعزز البراعة التنظيمية. من خلال تحسين أداء الموظفين، وتحفيز الابتكار، وتمكين المرونة، والمساهمة في جعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف والتطور في بيئة عمل ديناميكية وسريعة التغير.

ومما تقدم يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو الآتي: " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية ."

## 2/2. العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية:

إن علاقة بين نظم العمل عالية الأداء ( High-Performance Work ) و (Systems - HPWS) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي علاقة متكاملة ومترابطة، حيث تعزز كل منهما الأخرى في تحقيق أهداف التنظيم وتحسين أداء الموظفين.

وذلك من خلال تحفيز الأداء العالي فالقادة التحويليون يلهمون ويحفون الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء (Pongpearchan,2016).

فعندما يقترن هذا النوع من القيادة مع نظم العمل عالية الأداء، يتم تعزيز الممارسات التي تركز على التحسين المستمر والأداء المتفوق. وتكوين رؤية مشتركة وتوجيه واضح فالقيادة التحويلية تعتمد على توجيه الموظفين نحو رؤية مشتركة وتحفيزهم لتحقيق هذه الرؤية.

نظم العمل عالية الأداء تدعم هذه الرؤية من خلال تبني ممارسات وأدوات تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Han et al.,2018).

وتشجع القيادة التحويلية الابتكار والتطوير المستمر فالقادة التحويليون يشجعون على التفكير الإبداعي والابتكار. وتوفر نظم العمل عالية الأداء البيئة المناسبة لهذه الأفكار من خلال التدريب المستمر، وفرص التعلم، وتطوير المهارات. فضلا عن بناء ثقافة الثقة والتمكين فالقيادة التحويلية تركز على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. نظم العمل عالية الأداء تعزز من هذه الثقافة من خلال تمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى بيئة عمل مشجعة وداعمة (Ehrnrooth et al.,2021).

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

والجدير بالذكر أن القيادة الفعالة التحويليون يعملون على تطوير قادة جدد داخل المنظمة. نظم العمل عالية الأداء توفر الأدوات والفرص للتدريب والتطوير، مما يساهم في بناء جيل جديد من القادة القادرين على تحقيق التغيير والتحسين المستمر (Miao, & Cao, 2019).

كما تهتم القيادة التحويلية بتحفيز الروح الجماعية والعمل التعاوني فالقيادة التحويلية تعزز من روح الفريق والعمل الجماعي. نظم العمل عالية الأداء تدعم هذا من خلال هيكلة فرق عمل متعددة الوظائف، وتعزيز التعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة (Imran et al., 2020).

بالتالي، يمكن القول بأن القيادة التحويلية تدعم وتكمل نظم العمل عالية الأداء من خلال توفير الرؤية والإلهام، بينما تساهم نظم العمل عالية الأداء في تحقيق هذه الرؤية من خلال ممارسات وأدوات تعزز الأداء والابتكار والتمكين. هذا التكامل يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة رضا الموظفين، وتحقيق نجاح طويل الأمد للمنظمة.

ومما تقدم، يمكن صياغة الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية".

### 3/2. العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية:

تعتبر أنشطة الاستغلال والاستكشاف مهمة جدًا للمنظمات. ومن المهم تقييم هاتين القدرتين اللتين لهما أهمية إدارية ككل للمؤسسات لتحقيق البراعة، يكون للجهات الفاعلة الفردية مثل القادة والموظفين تأثير كبير علي كل من الاستكشاف والاستغلال بالقيادة التحويلية فالقيادة التحويلية تأثير قوي على تحقيق

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

البراعة التنظيمية لأن هؤلاء القادة يطبقون التأزر من حيث الأنشطة الابتكارية الاستكشافية والاستغلالية فيساعد القادة الذين يتمتعون بالقيادة التحويلية في تحقيق البراعة التنظيمية (Knight and Cuganesan, 2020).

ويمكن للقادة التحويليين تسهيل الابتكار الاستكشافي من خلال تقديم الدعم لموظفيهم الذي يحتاجون إليه لتحسين رؤيتهم (بيرسون وآخرون، 2006). عند النظر إليها ككل، يتبين أن القيادة التحويلية على مستوى الشركة تزيد من درجة البراعة التنظيمية وتوفر القيادة التحويلية الظروف المناسبة للاستكشاف والاستغلال. وفقا للمعلومات الواردة في الأدبيات، فمن المفترض أن القيادة التحويلية فعالة لاستكشاف واستغلال البراعة التنظيمية. (Ojha, et al., 2018).

وبناء ثقافة التعلم المستمر فالقادة التحويليون يروجون لثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المنظمة. هذه الثقافة تساهم في تطوير مرونة الموظفين وقدرتهم على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، مما يعزز البراعة التنظيمية. فضلا عن تعزيز الرؤية المشتركة فالقيادة التحويلية تعتمد على توجيه الموظفين نحو رؤية مشتركة وأهداف واضحة. هذا التوجيه يساعد في توحيد الجهود وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف التنظيم بسرعة وفعالية، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والتحديات (Duan et al., 2021).

والمساهمة في إلهام الثقة والالتزام فالقيادة التحويلية تعزز الثقة والالتزام بين الموظفين من خلال التواصل الفعال والتقدير المستمر للجهود. هذه الثقة تزيد من



مرونة الفريق وتحفزه على التحرك بسرعة وفعالية في مواجهة التغيرات (Kozcu, & Özmen et al., 2021).

بالتالي يمكن القول بأن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تحفيز التغيير، وتعزيز ثقافة التعلم، وتمكين الموظفين، وتشجيع التعاون والابتكار. هذه العناصر مجتمعة تجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة، مما يعزز من نجاحها واستدامتها في المدى الطويل.

لذا فإنه يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية".

4/2. الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية:

في حدود علم الباحث لا توجد دراسة سابقة قامت بالربط بين متغيرات الدراسة في نموذج واحد لذا فإنه يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو الآتي: "تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية".

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

في محاولة من الباحث لفهم أبعاد المشكلة والتعرف على مختلف جوانبها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من 2024/05/16 حتى 2024/05/23 على عينة ميسرة عددها (40) مفردة من العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وذلك لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات الأولى:

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

الأقل من الوسط الحسابي، والثانية: المحايد، والثالثة: الأعلى من الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول (4) التالي:

#### جدول رقم (4)

تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		أقل من الوسط الحسابي		البيان
النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	
%22.5	9	%37.5	15	%40	16	نظم العمل عالية الأداء
%30	12	%23	9	%47	19	القيادة التحويلية
%27.5	11	%27.5	11	%45	18	البراعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية، يتضح فيما يلي:

1. يرى 40% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء مقارنة بالوسط الحسابي، بينما يرى 22,5% من مفردات العينة وجود ارتفاع في مستوى إدراك العاملين لنظم العمل عالية الأداء مقارنة بالوسط الحسابي في الكادر العام للجامعات موضع التطبيق، في حين أن نسبة 37.5% محايدون بهذا الشأن.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

2. يرى 47% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى القيادة التحويلية مقارنة بالوسط الحسابي، بينما يرى 30% من مفردات العينة وجود ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية مقارنة بالوسط الحسابي ، في حين أن نسبة 23% محايدون بهذا الشأن.

3. ويرى 45% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى البراعة التنظيمية مقارنة بالوسط الحسابي، بينما يرى 27.5% من مفردات العينة وجود ارتفاع في مستوى البراعة التنظيمية مقارنة بالوسط الحسابي ، في حين أن نسبة 27.5% محايدون بهذا الشأن.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية اتضح للباحث انخفاض مستوي البراعة التنظيمية بالجامعات الخاصة موضع التطبيق، فضلا عن انخفاض ممارسات القيادة التحويلية في تلك الجامعات، وتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الاداء بشكل غير منظم وغير منظم، بالإضافة إلى أنه في حدود علم الباحث لا توجد دراسة سابقة قامت بالربط بين متغيرات الدراسة في نموذج واحد وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة بصورة رئيسية في الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية، ومعرفة الدور الوسيط للقيادة التحويلية في تلك العلاقة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين للسخرية التنظيمية ونية ترك العمل من خلال الدور للحسد في مكان العمل، ومن ثم تتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة فيما يلي:

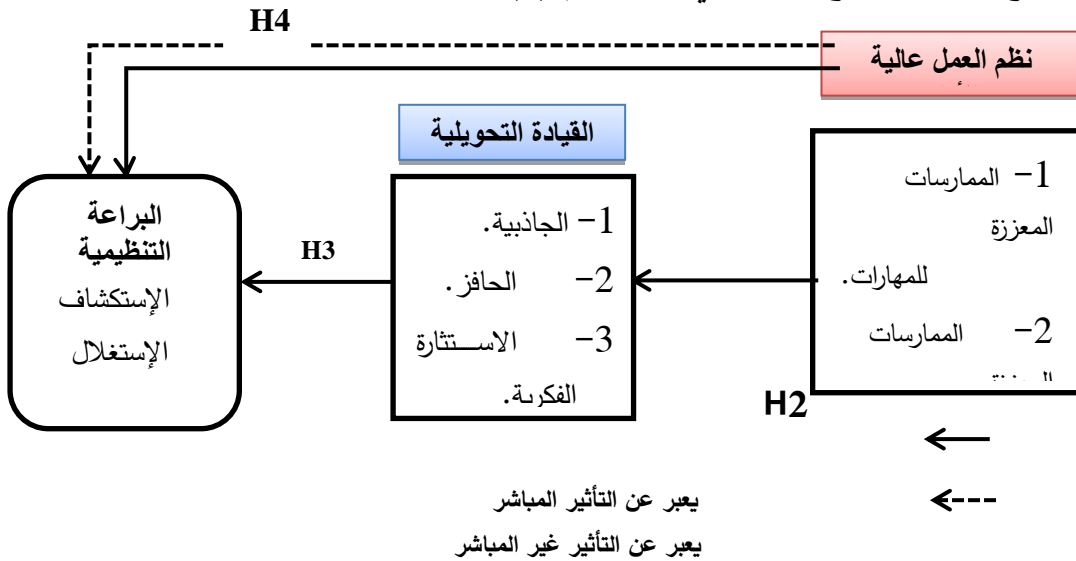
( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

تتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة فيما يلي:

1. التعرف علي أثر نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية.
2. التعرف علي أثر نظم العمل عالية الاداء على القيادة التحويلية.
3. الكشف عن أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.
4. التعرف علي الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية.

خامساً: نموذج الدراسة:

يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1): الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

**سادساً: فروض الدراسة:**

بناءً على تلك العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وهي على النحو التالي:

1. يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية.
2. يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على القيادة التحويلية.
3. يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.
4. لا تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية .

**سابعاً: أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

- سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تقديم واختبار نموذج مقترح للعلاقة بين قطاع التعليم الخاص بمحافظة الدقهلية .
- مواكبة التوجهات الحديثة التي تؤكد على تشجيع زيادة البراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة.
- ستساهم هذه الدراسة في رفع قدرة المسؤولين بالجامعات الخاصة على الاهتمام والتوجه بنظم العمل عالية الاداء إذا ثبت أن لها تأثير ايجابي على البراعة التنظيمية.
- ستساهم هذه الدراسة في فتح المجال للدراسات المستقبلية في ضوء نتائجها.

### ثامناً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الظاهرة واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمع والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسوف تستخدم الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث ودوريات تتعلق بموضوع الدراسة.
- مصادر أولية: سوف يعتمد الباحث على قائمة استبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

### 1. الأسلوب المستخدم في جمع بيانات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على أسلوب قائمة الاستبيان مع تدعيمه بالمقابلات الشخصية بصورة محددة الأغراض وذلك عند تسليم القوائم أو استلامها بهدف الرد على أي استفسارات قد يراها المستقصي منهم لازمة للإجابة على الاستقصاء. ويوضح الجدول التالي المقاييس التي سوف يعتمد عليها الباحث في قياس متغيرات البحث.

## جدول رقم (4)

## الدراسات المعتمد عليها في قياس متغيرات الدراسة

قياس متغيرات الدراسة	المتغيرات	
(الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، و الممارسات المعززة لفرص المشاركة) Elrehail et al.,2021	نظم العمل عالية الأداء	المستقل
(التأثير المثالي، و التحفيز الملهم، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي) (Yücel, 2021;Purwanto et al.,2021;Farahnak et Bellibaş et al., 2021) al.,2020;	القيادة التحويلية	الوسيط
الاستكشاف، والاستغلال Úbeda-García et al ,2020	البراعة التنظيمية	التابع

## 2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية . والبالغ عددهم أكثر من 6548 مفردة، وسوف يعتمد الباحثون على اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث ويتم تحديد عدد مفردات المعاينة باستخدام الجداول الإلكترونية<sup>(2)</sup> لتحديد حجم العينة وقوامها (363) مفردة، هذا وسوف يعتمد الباحثون في اختبار العينة علي العينة الطبقية

<sup>2</sup>- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?>

### 3. أساليب التحليل الإحصائي:

- باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.23) اعتمد الباحثون على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستبيان. وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة.
  - اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة داخل قائمة الاستبيان.
  - استخدم أسلوب النمذجة الهيكلية Structural Equation Model لاختبار فروض الدراسة.

### 3- اختبار الصدق والثبات الاستقصاء:

تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، حيث تم الاعتماد علي معامل ألفا كرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلي أن جميع قيم معامل الثبات لجميع المتغيرات والأبعاد قيم مقبولة<sup>(3)</sup>، كما تم إجراء اختبار صدق للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجله وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت جميع قيمه مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد علي القائمة لقياس ما أعدت من أجله كما هو موضح في الجدول التالي رقم (5):

3- القيمة المقبولة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ التي أوصى بها كلا من (Nunnally, 1978) & (Cronbach , 1970) هي 70 % ، في حين يرى كل من (Amir & Sonderpandian,2002) & (Sekaran ,2000) أن النسبة المقبولة هي 60%.



## جدول رقم (5)

نتائج اختبار الصدق والثبات للمتغيرات المستخدمة في الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا	معامل الصدق
نظم العمل عالية الأداء	0.873	0.937
الممارسات المعززة للمهارات	0.802	0.896
الممارسات المعززة للدوافع	0.892	0.949
الممارسات المعززة لفرص المشاركة	0.709	0.832
القيادة التحويلية	0.744	0.857
التأثير المثالي	0.845	0.919
التحفيز الملهم	0.718	0.851
التشجيع الإبداعي	0.772	0.855
الاهتمام الفردي	0.703	0.836
البراعة التنظيمية	0.779	0.883
الاستكشاف	0.735	0.850
الاستغلال	0.702	0.837

**المصدر:** من اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام *SPSS*

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل مايلي:

أولاً: الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: اختبار فروض الدراسة، ويشمل ما يلي:

أولاً: يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية.

ثانياً: يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على القيادة التحويلية.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

ثالثاً: يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.

رابعاً: لا تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية.

اختبار فروض الدراسة:

ولهدف مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة،

فقد قام الباحثين بتقسيم هذا التحليل إلى ما يلي:

الفرض الاول:

" يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية "

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطى البسيط لإيجاد وذلك كما هو موضح في الجدول رقم التالي:

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية

البيان	(R)	(R Squara)	F	B	Sig.
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	T- Test	مستوى الدلالة
نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية	0,621	0,386	76,612	2,919	**0,000
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.05$ ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.01$					

المصدر: أعده الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

يوضح الجدول رقم (6) وجود أثر ذو دلالة احصائية نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط (621)، عند مستوى 0,01 وبمعامل تحديد بلغت (0,386)، أي أن ما قيمته (38%) من التغيرات في البراعة التنظيمية ناتج عن التغير في نظم العمل عاليه الاداء، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (76,612)، وهي دالة عند مستوى (0,01).

الفرض الثاني:

" يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الاداء على القيادة التحويلية."، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثين أسلوب الانحدار الخطى البسيط وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم العمل عاليه الاداء على القيادة التحويلية

البيان	(R)	(R Squara)	F	B	T- Test	Sig.
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى الدلالة
نظم العمل عاليه الاداء على القيادة التحويلية	0,885	0,783	439,003	1,035	20,952	**0,000
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.05$			** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.01$			

المصدر: أعده الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS.

يوضح الجدول رقم (7) وجود أثر ذو دلالة احصائية نظم العمل عاليه الاداء على القيادة التحويلية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,885)، عند مستوى 0,01 وبمعامل

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

تحديد بلغت (0,783)، أي أن ما قيمته (78%) من التغيرات في القيادة التحويلية ناتج عن التغيير في نظم العمل عاليه الاداء ، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (439,003)، وهى دالة عند مستوى (0,01).

الفرض الثالث:

" يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية."، ولاختبار هذه الفرضية الفرعية استخدم الباحثين أسلوب الانحدار الخطى البسيط ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي

### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية

البيان	(R)	(R Squara)	F	B	T- Test	Sig.
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية	0,569	0,323	58,289	2,277	7,635	**0,000
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.05$ ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.01$						

المصدر: أعده الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS.

يوضح الجدول رقم (8) أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,569)، عند مستوى 0,01 وبمعامل تحديد بلغت (0,323)، أي أن ما قيمته (32%) من التغيرات في البراعة التنظيمية ناتجة عن التغيير في القيادة التحويلية ،

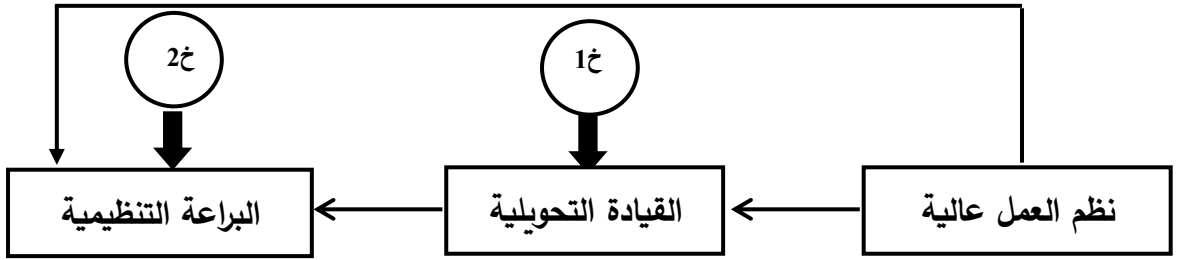
( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (58,289)، وهي دالة عند مستوى (0,01).

#### الفرض الرابع:

لاختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: "لا تتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية.

وقام الباحثون بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل التالي:



شكل رقم (2) النموذج المقترح لتأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية

#### عند توسط القيادة التحويلية

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى، وثبت معنوية النموذج ككل كما هو موضح في الجدول التالي رقم (9).

## جدول (9)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية  
عند توسيط القيادة التحويلية

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معيار كا <sup>2</sup> (p-value)	0.05 >	0,000
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0,90 <	1
مؤشر المطابقة المقارنة (CFI)	0,95 <	1
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.06 >	صفر

**المصدر :** نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS Version , 20 .

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام Amos20 والتي تظهر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة التحويلية.

## جدول رقم (10)

نتائج تحليل المسار والتي تظهر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسط القيادة التحويلية

المتغير	قيمة معامل			التابع	الوسيط	المستقل
	قيمة المسار المباشر	قيمة المسار غير المباشر	قيمة المسار الكلي			
نظم العمل عالية الأداء	---	---	0.41**	البراعة التنظيمية	---	نظم العمل عالية الأداء
نظم العمل عالية الأداء	0.162**	---	0.522**	البراعة التنظيمية	القيادة التحويلية	نظم العمل عالية الأداء
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.05$ ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $P \leq 0.01$						

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS Version , 20 .

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يتعلق بالتأثير المباشر، وجد أن التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وهو تأثير معنوى إيجابي.
  - فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر، وجد أن يزداد التأثير المعنوى الايجابي لنظم العمل عالية الأداء عند توسط القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة الزيادة 0.162 وهي قيمة المسار غير المباشر.
- وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

( الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية )

أي أنه يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على سلوك العمل الإبتكاري، من خلال توسط القيادة التحويلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.



## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية :

- . أبو زيد، أحمد ناصر أحمد (2019) "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي* مج15، ع3: 311 - 329.
- أبو شحاتة، ثناء معوض على (2018) "دور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة* ع2: 97 - 176.
- البطران، شيماء عبدالله عبدالعال. (2020). *نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج11، ع4 ، 401- 465
- حامد، عادل، خليل، حسن، عابد & إيهاب. (2021). *توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* 2، العدد الأول - الجزء الثالث، 347-391.

حسين، علي عريوة، و جغلولى، يوسف. (2023). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8، ع2، 301 - 312.

الحياري، نسرين منير محمد، و أبو تاية، بندر كريم(2021). أثر نظم العمل عالية الأداء على ارتباط العاملين في البنوك التجارية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الزيادي، بسنت عادل رمضان (2017) "أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الإستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية".المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة ع3: 13 - 84.

سليمان، فببي نصحي راغب (2016) "أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية".المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية مج7، ع2: 336 - 380.

صويص، محمد إبراهيم كامل، وإبراهيم عبد سليم عابدين (2019) "دور نظم نكاء الاعمال فى بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك العاملة فى فلسطين".مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا مج27، ع1: 176 - 201.

عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن، و خاطر، سامح أحمد فتحي. (2023) أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا.

عبدالوهاب، محمد أبو القمصان، أسامه السيد الطبلأوى، وبسمه إبراهيم أحمد نور (2019) "أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحى بفروع وسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة ع7: 739 - 771.

عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، صبح، نوال محمود النادي، و صقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع11، 255 - 296.

علي، أحمد حسن مصطفى، و السيد، أمل عبدالرحمن. (2018). دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع1، 243 - 269.

الغرباوي، محمد أحمد أمين (2019) "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة". مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة مج41، ع2: 104 - 151.

الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 339 - 362

فراج، هبة أحمد محمد. (2022). دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1، 186 - 259.

كمال الدين حسن على بابكر، (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

مرزوق، عبدالعزيز علي، و البردان، محمد فوزي أمين. (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بكتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج5، ع4، 261 - 296.

المنسي، محمود عبدالعزيز. (2018). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. مجلة التجارة والتمويل، ع3، 26 - 70.

النجار، حميدة محمد البدوي (2015) "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة* ع4: 75 - 111.

الهبارنة، سعد كريم. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية: الدور الوسيط للحكمة: مراجعة نظرية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج12، ع1 ، 48 - 62.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, M., Raziq, M. M., ur Rehman, W., & Allen, M. M. (2019). High-performance work practices and organizational performance in Pakistan. *International Journal of Manpower*.
- Abotaleb, S. A., & Elnagar, A. K. (2022). Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: An Empirical Study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/2), 93-107.
- Alfes, K., Veld, M., & Fürstenberg, N. (2021). The relationship between perceived high-performance work systems, combinations of human resource well-being and human resource performance attributions and engagement. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 729-752.
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2022). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*.

- Arifah, N., & Arifin, Z. (2021). Tahapan Kepemimpinan Transformasional. Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan, 5(2), 333-352.
- Baik, K., Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2019). The internal ecosystem of high performance work system and employee service-providing capability: A contingency approach for servitizing firms. Journal of Business Research, 104, 402-410.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- Bellibaş, M. Ş., Kılınc, A. Ç., & Polatcan, M. (2021). The moderation role of transformational leadership in the effect of instructional leadership on teacher professional learning and instructional practice: An integrated leadership perspective. Educational Administration Quarterly, 57(5), 776-814.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. Educational Management Administration & Leadership, 46(6), 883-887.
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. Human Resource Management Journal, 25(1), 79-101.
- Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. Journal of Organizational Change Management, 29(3), 424-444.
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2024). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work-life balance

- of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter?. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 429-448.
- CHIŞ-MANOLACHE, D. (2022). THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANISATIONS. *Scientific Research & Education in the Air Force-AFASES*.
  - Clegg, S., Crevani, L., Uhl-Bien, M., & By, R. T. (2021). Changing leadership in changing times. *Journal of Change Management*, 21(1), 1-13.
  - Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2021). The impact of high performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
  - Duan, Y., Peng, X., Gui, Q., Zhou, H., Zhang, X., & Song, W. (2021). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs. *Chinese Management Studies*, 15(5), 1009-1031.
  - Duan, Y., Peng, X., Gui, Q., Zhou, H., Zhang, X., & Song, W. (2021). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs. *Chinese Management Studies*, 15(5), 1009-1031.
  - Eaton, L. (2022). Transformational leadership: A political science theory transformed by management studies. How did this happen,

and why does it matter? (Doctoral dissertation, Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington).

- Ehrnrooth, M., Barner-Rasmussen, W., Koveshnikov, A., & Törnroos, M. (2021). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships?. *Human Resource Management*, 60(3), 377-398.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and



- avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065-1082.
  - Hu, M., Dou, J., & You, X. (2023). Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China. *Journal of Business Research*, 167, 114184.
  - Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*
  - Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932.
  - Huy, P. T. (2022). High-performance work system and knowledge hoarding: the mediating role of competitive climate and the moderating role of high-performance work system psychological contract
  - Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.

- Idiko, B., & Obah, O. D. (2022). Accelerating Organizational Performance through Transformational Leadership. *Management Research Review*, 51(2), 4-23.
- Imran, R., Shabbir, M. S., & Mahmood, A. (2020). High Performance Work System: An important link between Transformational Leadership and Job Performance. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 217-230.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Ju, M., & Elliott, M. T. (2024). Antecedents of organizational ambidexterity: an empirical investigation of foreign ventures in an emerging market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 350-365.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., & Scandura, T. A. (2023). What if authoritarian to all or to some? A multi-level investigation of within-team differentiation in authoritarian leadership. *Journal of business research*, 162, 113873.
- Karam, E. P., Gardner, W. L., Gullifor, D. P., Tribble, L. L., & Li, M. (2017). Authentic leadership and high-performance human resource practices: implications for work engagement. In *Research in*

- personnel and human resources management. Emerald Publishing Limited.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*.
  - Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643.
  - Kılınc, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2024). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 455-474.
  - Kozcu, G. Y., & Özmen, Ö. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
  - 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.
  - Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.

- Mburu, L. N., Ragui, M., & Ongeti, W. (2024). Influence of Transformational Leadership on Millennial Workforce Engagement in Compliant International NGOs in Kenya. *International Journal of Organizational Leadership*, 275-294.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1640.
- Nguyen, V. Q., Turner, N., Barling, J., Axtell, C. M., & Davies, S. (2023). Reconciling general transformational leadership and safety-specific transformational leadership: A paradox perspective. *Journal of safety research*, 84, 435-447.
- Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20.
- Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 27(1), 248-261.
- Pongpearchan-, P. (2016). Effect of transformational leadership and high performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of Thailand universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3).
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Management Innovation, Transformational Leadership, and

- Knowledge Sharing on Market Performance of Indonesian Consumer Goods Company. *Journal of Applied Management (JAM)*.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
  - Putro, H. C., & Sujianto, A. E. (2023). Transformational leadership: A strategy for building the image of elementary education institutions.
  - Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*
  - Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*
  - Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*
  - Sarmento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The

- mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188.
- Sathyanarayana, S., Inamdar, N. M., Sreeja, S., Jain, R., Sharma, S., & Padma, S. (2024). Maximizing Impact: Unleashing Employee Performance through Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Work Engagement. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1).Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641.
  - Senaratne, C., & Wang, C. L. (2018). Organisational ambidexterity in UK high-tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 1025-1050.
  - Siddiqi, Z., Nasim, S., Raza, M., Rizvi, S. A. A., & Rehman, N. A. (2024). Does Transformational Leadership Matter for Employee Performance?. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
  - Tegor, T., Johannes, J., Jaya, R. I. K., & Thasimmim, S. N. (2023). Skill, Transformational Leadership, And Competitiveness: Relationships In A Love Triangle. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 422-434.
  - Ting, I. W. K., Sui, H. J., Kweh, Q. L., & Nawanir, G. (2021). Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2115-2140.

- Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2024). Overview of transformational leadership development: a bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024034-2024034.
- Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544-555.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
- Wilson, C. (2020). High-Performance Work Systems: Examining the Differences in Traditional and Nontraditional Work Environments (Doctoral dissertation, Capella University).
- Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). An overview of perspectives of transformational leadership. *Learning Transformational Leadership: A Pedagogical and Practical Perspective*, 13-33.
- 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.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity

and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. Heliyon, 9(4).

- Zhai, X. (2018). Rethinking the relationship between high-performance work systems and firm performance: A meta-analysis (Doctoral dissertation, Murdoch University).