

تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد

حسين صبيح محمود الشمري
باحث ماجستير
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د/ سارة السيد الدريني
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة المنصورة

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد، وتم إجراء البحث على عينة طبقية بلغ قوامها (٣٣٨) مفردة من العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد محل الدراسة، بنسبة استجابة بلغت ٩٣٪، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد كل من القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، كما استخدم تحليل الانحدار المتعدد وأوضح النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، والاهتمام بالآخرين) على كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية.

Abstract:

This research aims to demonstrate the impact of transformational leadership on organizational ambidexterity applied to employees in private universities in Baghdad. The research was conducted on a stratified sample of (338) individuals from employees in private universities in Baghdad, with a response rate of 93%. By using Pearson's correlation coefficient, the results showed a significant positive correlation between all dimensions of both transformational leadership and organizational ambidexterity. Multiple regression analysis was also used, and the results showed a significant positive impact of transformational leadership dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and concern for others) on each dimension of organizational ambidexterity (exploitation and exploration) at a significance level of 0.05.

Keywords: Transformational leadership, organizational ambidexterity.

تمهيد:

تعتبر عملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لمدخل القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر

إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن ثم يركز هذا النمط على العلاقة المشتركة بين القادة والمرووسين، فمن لهم نمط القيادة التحويلية لديهم القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرووسين وتنمية قدراتهم الإبداعية (عابدين وخاطر، ٢٠٢٣).

ومن ناحية أخرى أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمؤسسات خاصة في ظل زخم المنافسة، إذ تُسهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء كافة المؤسسات، حيث يعتمد بقاء المؤسسات واستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها في الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف موارد المؤسسة بمستوى عالي من الكفاءة وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية، لذا فإن البراعة التنظيمية تعد من أهم المداخل الحديثة للتغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء (بدوي وعبد العزيز، ٢٠٢٣).

لذا يهدف هذا البحث إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري:

يشتمل البحث على متغيرين وهما: القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية وفيما يلي عرض لمتغيري البحث وأبعادهما:

١- مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

يقصد بالقيادة التحويلية تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والمرووسون إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Mburu et al., 2024)، 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 المرووسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة (Sathyanarayana et al., 2024).

وتشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرووسيه ليتساموا فوق مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة (Siddiqi et al., 2024)، فضلاً عن الخصائص الشخصية للقائد التي تدفع بالمرووسين للإعجاب به وزيادة ثقتهم وولائهم له وهذا ما يحفزهم لبذل جهد مضاعف لتنفيذ الأعمال التي يطلبها منهم، كما تساهم القيادة التحويلية بزيادة دافعية المرووسين للعمل الإبداعي غير المتوقع (Watson, 2024).

وعرف الغنام والصقر (٢٠٢٥) القيادة التحويلية بأنها القيادة المؤثرة والمحفزة القادرة على صنع رؤية جديدة للمؤسسة وإحداث تغييرات وتحولات إيجابية فيها، تسعى دائماً نحو الإبداع والابتكار والزيادة في الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم للنهوض سويًا والارتقاء بالمؤسسة.

٢- أبعاد القيادة التحويلية:

يوضح الجدول رقم (١) أبعاد القيادة التحويلية حسب آراء بعض الباحثين فيما يلي:

جدول رقم (١)
أبعاد القيادة التحويلية حسب آراء بعض الباحثين

الأبعاد الباحث/ السنة	التأثير المثالي	الدافعية الملهمة	الاعتبارات الفكرية الحفز الفكري	الاهتمامات الفردية الاهتمام بالآخرين
عابدين وخاطر، ٢٠٢٣	✓	✓	✓	✓
Deng et al.,2023	✓	✓	✓	✓
Greimel et al.,2023	✓	✓	✓	✓
Ytterstad & Olaisen,2023	✓	✓	✓	✓
Kılınç et al.,2024	✓	✓	✓	✓

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.

ويتضح من الجدول رقم (١) وجود اتفاق بين الباحثين حول وجود ٤ أبعاد للقيادة التحويلية وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

١/٢ - **التأثير المثالي:** بأن يحظى القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل تابعيه، وذلك لأن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يقتدى به المرؤوسين، وتظهر من خلاله قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (قرني، ٢٠٢٥).

٢/٢ - **الدافعية الملهمة:** ويقصد بها قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (الغنام والصقر، ٢٠٢٥).

٣/٢ - **الحفز الفكري:** ويعني قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (قرني، ٢٠٢٥).

٢/٤- الاهتمام بالآخرين: ويعكس أيضاً قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين من خلال تأثيره في الجوانب المتعلقة بالمشاعر كالاستماع الجيد للمرؤوسين، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، ويطبق مبدأ الشفافية والموضوعية داخل الأقسام العلمية (الخلاوي، ٢٠٢٥).

٣- مفهوم البراعة التنظيمية:

تعرف بأنها القابليات التنظيمية لاستغلال الكفاءات المتاحة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديدة (Hwang et al., 2023).

كما عرفت بأنها قدرة المنظمة على إدارة الاحتياجات المختلفة بنجاح وتنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة، حيث تتوفر للمنظمة المهارة في استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بما يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل (Ju & Elliott, 2024).

وهي تعكس أيضاً قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية معاً في نفس الوقت، وذلك لتحقيق أقصى قدر من الأرباح (Sarmiento et al., 2024).

٤- أبعاد البراعة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (٢) أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين فيما يلي:

جدول رقم (٢): أبعاد البراعة التنظيمية

الاستكشاف	الاستغلال	الأبعاد الباحث/ السنة
√	√	Katou et al., 2021
√	√	Belhadi et al., 2022
√	√	يعقوب وآخرون، ٢٠٢٢
√	√	ناصر وآخرون، ٢٠٢٣
√	√	Trieu et al., 2023

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء مراجعة الدراسات السابقة.
ويتضح من الجدول رقم (٢) وجود اتفاق حول وجود بعدين للبراعة التنظيمية ويتمثلان فيما يلي:

١/٤- **الاستكشاف:** ويعرف بأنه الاهتمام بالإمكانيات الحالية بالمنظمة والاهتمام بإشباع حاجات أعضائها ومتطلباتهم، إلى جانب التطوير المستمر في الخدمات.

٢/٤- **الاستغلال:** ويعرف بأنه البحث المستمر عن إمكانيات جديدة من شأنها أن تحدث فرقاً في بيئة العمل (الأشوح، ٢٠٢٣).

ب- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

١ - الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

سعت دراسة (خصاونة والشرابي، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تنوع الموارد البشرية، كما تفسر القيادة التحويلية ما مقداره (٤٩,٥٪) من التباين في تنوع الموارد البشرية.

واستهدفت دراسة (السعودي، ٢٠٢٤) إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الوظيفي من وجهة نظر موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، وتمثلت عينة الدراسة في ١٢٠ موظفاً من العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة والذي يشمل ثلاثة بلديات رئيسية وهما (ترهونة، مسلاته، القربولي) مقسمة بالتساوي على البلديات الثلاثة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث أوضحت الدراسة ارتفاع معدلات انتشار أبعاد القيادة التحويلية مما ساهم في زيادة الإبداع الوظيفي لدى موظفين صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة.

وسعت دراسة (حميد، ٢٠٢٤) إلى تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية بمتغيراتها الخمسة على الأداء التنظيمي في مكان العمل، وتكونت العينة من (١٥٥) موظفاً في القطاع الصناعي الحكومي في العراق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي عام للقيادة التحويلية (خاصة الرؤية والقيادة الداعمة والتقدير الشخصي) على الأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Ginting & Prayudi, 2025) إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والسلوك المبتكر، وكذلك التأثير المعدل للتكيف الوظيفي على كل من هذه العلاقات، وذلك بالتطبيق على ٣٢٠ مدرباً لأكاديمية الامتياز، وتوصلت الدراسة إلى أن المستويات الأعلى من القيادة التحويلية ترتبط معنوياً بزيادة مشاركة المعرفة، كما توصلت إلى أن المستويات الأعلى من القيادة التحويلية تؤدي إلى تعزيز السلوك المبتكر، وفيما يتعلق بالتأثير المعدل للتكيف الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والسلوك الإبداعي، وجد أن الموظفين ذوي المستويات المنخفضة من التعديل الوظيفي لديهم تأثير تفاعلي أقوى مع القيادة التحويلية من أولئك الذين لديهم مستويات أعلى من التكيف الوظيفي.

وبحثت دراسة (Pratama et al., 2025) في تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين، مع الرضا الوظيفي كمتغير تدخلي، وذلك بالتطبيق على ١٧٦ موظفاً دائماً من العاملين في شركة ديناس سمبر دايا إير دان بينا مارجا سورابايا، وأظهرت النتائج أن كل من الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تؤثران بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وأداء

الموظفين، ومع ذلك، يتوسط الرضا الوظيفي تأثير القيادة التحويلية على الأداء ولكن لا يتوسط تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.

وسعت دراسة (Syukri et al., 2025) إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل على جودة الخدمات العامة من خلال النظر في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي وأداء الجهاز، وشملت الدراسة جميع الموظفين في مكتب ريجنت ماجيني، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي وأداء الجهاز وجودة الخدمة العامة، بالإضافة إلى ذلك، ثبت أن الالتزام التنظيمي وأداء الجهاز يعملان كمتغيرات وسيطة تعزز العلاقة بين المتغيرات المستقلة وجودة الخدمة العامة.

واستهدفت دراسة (Wijayanti et al., 2025) إلى فحص دور رضا الموظفين وإحباطهم في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية الإبداعية للموظف، وأوضحت النتائج الوساطة التسلسلية لقدرة القيادة التحويلية على تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية وسلوكيات العمل المبتكرة للعاملين من خلال إرضاء احتياجات الموظفين، وتطوير سلوك الإبداع لدى العاملين، وتعزيز ثقافة بيئة العمل.

٢- الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

استهدفت دراسة (الشربيني، ٢٠٢٠) التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية، وبلغت عينة الدراسة ٢٢٢ مفردة بنسبة استجابة قدرها ٧٤٪، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال بمعامل تفسير قدره ٥٤٨، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستكشاف بمعامل تفسير قدره ٤٢٢.

وسعت دراسة (محمد والأمين، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) وتحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (البراعة الاستغلالية، والبراعة الاستكشافية).

وسعت دراسة (Muis & Isyanto, 2023) إلى الكشف عن تأثير القدرة على الابتكار والبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي بوساطة الميزة التنافسية، بالتطبيق على عينة مكونة من (١٠٠) من أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة في بلدية بيكاسي، مقاطعة جاوة الغربية، إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن القدرة على الابتكار والبراعة التنظيمية لهما آثار إيجابية على الميزة التنافسية، كما أن القدرة على الابتكار والبراعة التنظيمية لهما تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي، وتتوسط الميزة التنافسية بين القدرة على الابتكار وعلاقة الأداء التنظيمي وكذلك البراعة التنظيمية وعلاقة الأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Ojiako et al., 2023) الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع على البراعة التنظيمية، وبيان ما إذا كان تأثير ممارسات إدارة محفظة المشاريع يؤدي إلى أداء متفوق للمشروع، وتم جمع البيانات من (مائة وستين) من أصحاب المصلحة المنتشرين في ثماني دول في الشرق الأوسط، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد عدد المنظمات التي أظهرت ممارسة فعالة لإدارة محافظ المشاريع، زاد مستوى البراعة التنظيمية لديها بتطويرها لقدرات متعددة الاستخدامات، علاوة على ذلك فإن أداء المحافظ يرتبط بقوة وبشكل كبير بالبراعة التنظيمية.

بينما سعت دراسة (Restuputri et al., 2023) إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في البراعة التنظيمية لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم جمع البيانات من ٧٠ شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا في عام ٢٠٢٢، وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تلعب دوراً هاماً في البراعة التنظيمية، كما توصلت أيضاً إلى أن القيادة الإبداعية تدعم بشكل كبير بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (ALkhawaldeh, 2024) معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركة لافارج للإسمنت في الأردن. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المديرين في الشركة، والتي بلغت ١١٣ مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من تطبيق المرونة الاستراتيجية من قبل المديرين في الشركة، وكذلك وجود مستوى عالٍ من تطبيق البراعة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً للمرونة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثيراً معنوياً على استغلال الفرص واستكشافها.

وسعت دراسة (ALzuhair, 2024) إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تنمية البراعة التنظيمية في إدارة النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية من كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وأسفرت أهم النتائج عن تحديد المتطلبات الواجب توافرها في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال التنظيمي "العلائقي") في إدارة النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتحديد مؤشرات تنمية البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تصميم هيكل تنظيمي مرن) في إدارة النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وأنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتنمية البراعة التنظيمية في إدارة النشاط الرياضي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية:

استهدفت دراسة (الجبور والمقدادي، ٢٠٢٠) التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التمكين) وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم (الاستغلال، الاستكشاف)، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك،

وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى البراعة التنظيمية لديهم بدرجة مرتفعة أيضاً.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

وسعت دراسة (شلبي وآخرون، ٢٠٢١) إلى تقييم مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي ج. م. ع وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٨٥ من العاملين في البنوك محل الدراسة بالقاهرة الكبرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن يوجد ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية (الشخصية) وقدرات البراعة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (الصباغ، ٢٠٢٤) التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على (٣٥٣) مفردة من العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، كما أن هناك علاقة معنوية بين نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية، وهناك علاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة استخلص الباحثان ما يلي:

- تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية مفهوم متعدد الأبعاد حيث يتضمن ٤ أبعاد تتمثل في؛ التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، والاهتمام بالآخرين وهي الأكثر تكراراً بالدراسات السابقة وهذا ما دعا الباحثين لدراستها.

- تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن البراعة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد حيث يتضمن بعدين وهما؛ الاستكشاف والاستغلال وهما الأكثر تكراراً وشيوعاً بالدراسات السابقة وهذا ما دعا الباحثين لدراستها.
- تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية كمتغير مستقل مع متغيرات أخرى مثل الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظف، الإبداع الوظيفي والأداء التنظيمي.
- تناولت الدراسات السابقة البراعة التنظيمية كمتغير تابع لمتغيرات أخرى مثل رأس المال الفكري، القيادة الإبداعية والمرونة الاستراتيجية.
- ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - التي تناولت العلاقة بين متغيري البحث وأبعادهما محل البحث بصورة مجتمعة وخاصة بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد، وهنا تبرز الفجوة البحثية، وتنبع أهمية البحث.

ثانياً: مشكلة البحث:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع عدد ٤٠ فرداً من العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد في الفترة من ٢٠٢٤/١٠/١٦ حتى ٢٠٢٤/١٠/٢٣، وتم إجراء المقابلات الشخصية مع هؤلاء الأفراد لتحديد مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- أوضح (٧٥٪) ممن تم مقابلتهم أي بما يعادل (٣٠) مفردة وجود انخفاض في مستوى دافعية بعض الكوادر الإدارية للحصول على التدريب المناسب لتنمية مهاراتهم الشخصية والقيادية اللازمة لتولي المناصب القيادية بالجامعة.
- أكد ٦٠٪ ممن تم مقابلتهم على أن إدارة الجامعات موضع التطبيق بوجود المركزية الإدارية المفرطة، تعقد الهياكل التنظيمية، التسلسل والروتين الوظيفي، نمطية وتقليدية التخصصات والبرامج، وتعدد اللوائح والقوانين والإجراءات الروتينية اليومية، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مما ترتب عليه ضعف الأدوار الابتكارية بالجامعة.
- يرى ٥٠٪ ممن تم مقابلتهم أن الجامعات محل الدراسة تفتقر إلى وجود وحدات خاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال، وضعف تفعيل العديد من الوحدات وقلة استحداثها، مثل وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة إدارة المشروعات، وحدة القياس والتقويم، بما ينطوي على ضعف استثمار الجامعة للفرص الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية.

وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة البحث حول انخفاض مستوى البراعة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق، الأمر الذي قد يرجع إلى تفاوت تطبيق القيادة التحويلية في تلك الجامعات، وعليه تثار التساؤلات التالية:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) وبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) بالجامعات محل الدراسة؟

- ما درجة تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) كل على حدة بالجامعات محل الدراسة؟ وما نوع هذا التأثير؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم صياغتها على النحو التالي:

١- التحقق من طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.

٢- التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) بالجامعات محل الدراسة.

رابعاً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يسعى هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ مجموعة الفروض التالية:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) وبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) بالجامعات محل الدراسة.

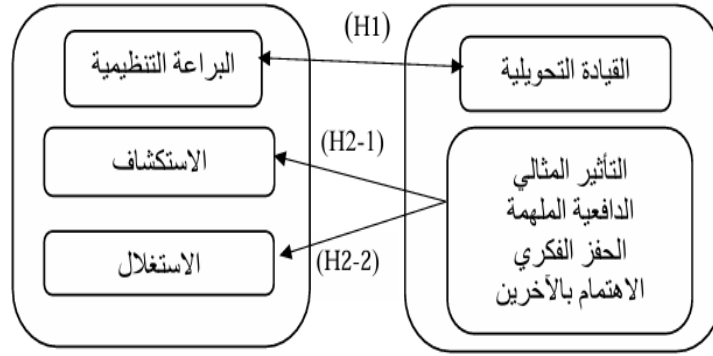
٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية بصورة مجتمعة بالجامعات محل الدراسة.

ويشتق من هذا الفرض هذه الفروض الفرعية التالية:

١/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على الاستكشاف لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على الاستغلال لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث فيما يلي:



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين النظري والتطبيقي كما هو موضح فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

١- تنبع أهمية البحث العلمية من مساهمته في إلقاء الضوء على موضوعات حيوية وهامة تتمحور حول متغيري البحث وهما القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، والأبعاد المكونة لهما بمنهجية علمية، والتي تجعله إضافة للدراسات السابقة القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

٢- ندرة الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية والأبعاد المكونة لهما بالجامعات محل البحث الحالي، حيث تبين - في حدود علم الباحثين وما توفر لهما من دراسات - الفجوة البحثية - فلا توجد دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات والأبعاد المكونة لهما بصورة مجتمعة بالجامعات محل البحث لذا قد يمثل البحث الحالي إضافة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز البراعة التنظيمية بفهم طبيعة العلاقة القائمة فيما بينهم.

ب- الأهمية التطبيقية (العملية):

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي:

١- تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من أهمية مجال التطبيق إذ تعتبر "الجامعات" التي تعتبر من أهم أدوات التطوير والتحديث من خلال ما تقدمه من برامج بحثية تعمل على تطوير الفكر وتنمية المجتمع، إلى جانب دورها الأساسي في تأهيل الموارد البشرية "الطلاب والباحثين" لإشغال الوظائف العامة التي تعمل على خدمة المجتمع.

٢- يمكن الاستفادة من توصيات البحث مستقبلاً في محاولة مساعدة القيادات الإدارية من العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد في التعرف على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى البراعة التنظيمية بها.

سادساً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر كما هو مبين فيما يلي:

أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

يستخدم البحث نوعين من البيانات وهما:

١- **بيانات ثانوية:** تم تجميعها من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث والموضوعات المتعلقة بها لتأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث وكذلك قائمة الاستقصاء.

٢- **بيانات أولية:** تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات لتحليلها ومن ثم اختبار فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة البحث:

١- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد والبالغ عددهم (٦٩٠٧)، وفقاً لبيانات نشرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغداد (٢٠٢٤) – (٢٠٢٥)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣): توزيع مجتمع وعينة البحث

بيان	عدد العاملين	التوزيع النسبي	حجم العينة المستهدفة
جامعة الشعب	٦٤٢	٩,٢٩٥٪	٣٤
جامعة المشرق	٨٤٥	١٢,٢٣٤٪	٤٤
الجامعة الأمريكية	٤٥٢	٦,٥٤٤٪	٢٤
جامعة كلكامش	٨٥٤	١٢,٣٦٤٪	٤٥
جامعة المصطفى الامين	٧٤١	١٠,٧٢٨٪	٣٩
جامعة البيان	٦٢٥	٩,٠٤٩٪	٣٣
جامعة اوروك الاهلية	٧٥٢	١٠,٨٨٨٪	٤٠
جامعة الفراهيدي	٦٥٤	٩,٤٦٩٪	٣٤
جامعة الامام جعفر الصادق	٥٦١	٨,١٢٢٪	٣٠
جامعة صدر العراق الجامعة	٧٨١	١١,٣٠٧٪	٤١
الإجمالي	٦٩٠٧	١٠٠٪	٣٦٤

المصدر: إعداد الباحث بناء على نشرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغداد ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٢- عينة البحث:

تم استخدام برنامج حساب حجم العينة^١ بمعلومية حجم المجتمع وعند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪، بلغ حجم العينة المستهدفة (٣٦٤) مفردة، وتم الاعتماد على عينة طبقية عشوائية، ولقد بلغ عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل (٣٣٨) قائمة، وذلك بنسبة استجابة تقريبية ٩٣٪.

ج- قياس متغيرات البحث:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس السابق استخدامها في الدراسات العلمية السابقة، بما تضمن مجموعة من العبارات التي تعبر عن متغيرات البحث، ويمكن توضيح المقاييس المستخدمة في قياسها فيما يلي:

١- **المتغير المستقل: القيادة التحويلية:** اعتمد الباحثان على المقياس الوارد بدراسة (Kim et al., 2021) كونه الأشمل للأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً بالدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان.

٢- **المتغير التابع: البراعة التنظيمية؛** اعتمد الباحثان على المقياس الوارد بدراسة (Kafetzopoulos, 2021) كونه الأشمل للأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً بالدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان.

د- أساليب تحليل البيانات:

تم إدخال وتحليل البيانات ببرنامج (SPSS v.23) باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- اختبار الثبات بمعاملات ألفا لكرونباخ الذي يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس مستوى ثبات قائمة الاستقصاء والمستخدم لتحديد درجة صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

٢- التحليل الإحصائي الوصفي؛ ويتضمن الوسط الحسابي: الذي يستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة مستوى إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة ودرجة إدراكهم لها بما يعكس درجة الموافقة عليها، والانحراف المعياري: الذي يتم إجراؤه لقياس مدى تشتت البيانات الخاصة باستجابات العينة عن متوسطها الحسابي.

٣- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وتم استخدامه لاختبار الفرض الأول من فروض البحث.

٤- الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لقياس التأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع ومن ثم اختبار الفرض الرئيسي الثاني من خلال الفروض المشتقة منه ذات الصلة.

^١ <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

هـ- اختبار الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (٤)

قيمة معاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٠,٩١٣	٠,٩٥٦
	الدافعية الملهمة	٠,٧٩٤	٠,٨٩١
	الحفز الفكري	٠,٨٦٧	٠,٩٣١
	الاهتمام بالآخرين	٠,٨٩١	٠,٩٤٤
البراعة التنظيمية	الاستكشاف	٠,٨٢٤	٠,٩٠٨
	الاستغلال	٠,٨٨٣	٠,٩٤٠

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (٤) ما يلي:

تراوحت قيم معاملي الثبات/ ألفا لكرونباخ، والصدق لأبعاد القيادة التحويلية بجميع قوائم الاستقصاء ما بين (٠,٧٩٤ ، ٠,٨٩١) كأدنى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الدافعية الملهمة، و(٠,٩١٣ ، ٠,٩٥٦) كأعلى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد التأثير المثالي.

كما أن قيم معاملي الثبات/ ألفا لكرونباخ، والصدق لبُعدي البراعة التنظيمية بجميع قوائم الاستقصاء تراوحت ما بين (٠,٨٢٤ ، ٠,٩٠٨) كأدنى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الاستكشاف، و(٠,٨٨٣ ، ٠,٩٤٠) كأعلى قيمة وذلك فيما يتعلق ببعد الاستغلال.

وحيث إنه من الشائع في البحوث الاجتماعية أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا لكرونباخ عن ٠,٦ كلما تميز المقياس بالثبات (Saunders et al., 2009)، لذا فإن هذه القيم تعكس تمتع المقياس بمستويات صدق وثبات مرتفعة تؤكد على صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

أ- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

شمل البحث متغيرين رئيسيين وهما القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، ومجموعة من الأبعاد الفرعية المكونة لهما، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذين المتغيرين وأبعادهما عما يلي:

جدول رقم (٥)
التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٠,٤٩٩٣٨	٣,٧٨٩٣	التأثير المثالي
٠,٣٦٤٢٧	٣,٧٢٤٩	الدافعية الملهمة
٠,٤٣٢٥٤	٣,٦٢٦٠	الحفز الفكري
٠,٤٦٣٢٩	٣,٦٩٦٧	الاهتمام بالآخرين
٠,٣٨٤٤٠	٣,٧١٠١	الوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية
٠,٤٥٦٠١	٣,٦٦٦٤	الاستكشاف
٠,٤٦٤٩٤	٣,٧٣٣١	الاستغلال
٠,٤٤٤٠٧	٣,٧٠٣٥	الوسط الحسابي العام للبراعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية (٣,٧١٠١) بانحراف معياري يقدر بنحو (٠,٣٨٤٤٠) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقضي منهم، مما يعني وجود إدراك لدى أغلب مفردات العينة فيما يتعلق بالدور البارز للقيادة التحويلية بالجامعات محل الدراسة، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعادها ما بين (٣,٦٢٦٠) كأدنى قيمة تخص بعد الحفز الفكري، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بحرص القيادات الجامعية على تشجيعهم على التعبير عن آرائهم واقتراح أفكار جديدة من شأنها حل مشاكل العمل، وذلك بدرجة مرتفعة، و(٣,٧٨٩٣) كأعلى قيمة تخص بعد التأثير المثالي بما يدل على حرص القيادات الجامعية على التعامل مع الجميع بمعايير أخلاقية ومساعدتهم في تخطي العقبات التي تواجههم أثناء سير العمل إلى جانب الالتزام بأهداف العمل وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

- بلغ الوسط الحسابي العام للمتغير التابع الخاص بالبراعة التنظيمية بلغ (٣,٧٠٣٥) بانحراف معياري يقدر بنحو (٠,٤٤٤٠٧) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقضي منهم، مما يدل على شعور العاملين بالجامعات محل الدراسة بالدور البارز الذي تؤديه كصرح تعليمي رائد، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة ببعدي البراعة التنظيمية ما بين (٣,٦٦٦٤) كأدنى قيمة تخص الاستكشاف تعكس إدراكهم لحرص قيادات الجامعات محل الدراسة على البحث المستمر عن الفرص الجديدة والاستجابة السريعة لأي تغيرات بيئية مستجدة ومؤثرة على طبيعة العمل وذلك بدرجة مرتفعة، و(٣,٧٣٣١) كأعلى قيمة تخص الاستغلال، مما يعني ميل أغلب المستجيبين إلى إقرارهم بقيام قيادات الجامعات محل الدراسة ببذل كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة وإدخال تقنيات تكنولوجية جديدة وتشجيع ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية وذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

ب- اختبار فروض البحث:

يعرض الباحثان نتائج اختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

١- اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول من فروض البحث على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) وبُعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) بالجامعات محل البحث، وتم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد كل من القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية

بيان	التأثير المثالي	الدافعية الملهمة	الحفز الفكري	الاهتمام بالآخرين	الاستكشاف	الاستغلال
التأثير المثالي	١					
الدافعية الملهمة	**٠,٧٠٤	١				
الحفز الفكري	**٠,٥٣٤	**٠,٦٩٥	١			
الاهتمام بالآخرين	**٠,٦٩٦	**٠,٨٧٦	**٠,٧١١	١		
الاستكشاف	**٠,٧٣٨	**٠,٨٥٧	**٠,٦٧٥	**٠,٨٣٠	١	
الاستغلال	**٠,٧٠٩	**٠,٨١٨	**٠,٦٥٣	**٠,٨٠٩	**٠,٨٥٤	١

**معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وبُعدي البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، ولقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٥٣) كأدنى قيمة ممثلة للعلاقة بين الحفز الفكري أحد أبعاد القيادة التحويلية والاستغلال أحد بُعدي البراعة التنظيمية، و(٠,٨٥٧) كأعلى قيمة ممثلة للعلاقة بين الدافعية الملهمة أحد أبعاد القيادة التحويلية والاستكشاف أحد بُعدي البراعة التنظيمية، وهذا يعني قبول الفرض الأول.

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على أنه: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية كل على حدة بالجامعات محل البحث، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء الفروض الفرعية التالية:

١/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على الاستكشاف لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستكشاف

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
١/٢	الدافعية الملهمة	الاستكشاف	**٠,٤٤٢	٧,٩٨٨	(٠,٠٠٠)
	التأثير المثالي		**٠,٢٢٤	٦,١٠٨	(٠,٠٠٠)
	الاهتمام بالآخرين		**٠,٢٢٣	٤,٠١٢	(٠,٠٠٠)
	الحفز الفكري		**٠,٠٩٠	٢,٤٦١	(٠,٠١٤)
R ² = (٠,٧٨٩) Adj. R ² = (٠,٧٨٧) F (Sig.)= ٣١١,٧٠٠ (٠,٠٠٠)					

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ ** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ($F=٣١١,٧٠٠$)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢- معنوية معاملات انحدار جميع أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة ($T=٧,٩٨٨$) للدافعية الملهمة، يليها ($T=٦,١٠٨$) للتأثير المثالي، تعقبها ($T=٤,٠١٢$) للاهتمام بالآخرين، وأخيراً بلغت قيمة ($T=٢,٤٦١$) للحفز الفكري، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على بعد الاستكشاف أحد بعدي البراعة التنظيمية، وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها الدافعية الملهمة بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٤٤٢$)، يليها التأثير المثالي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٢٢٤$)، ثم الاهتمام بالآخرين بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٢٢٣$)، وأخيراً الحفز الفكري بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٠٩٠$).

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = ٠,٧٨٧$) مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته ٧٨,٧٪ من التباين في بعد الاستكشاف أحد بعدي البراعة التنظيمية، أما باقي النسبة فنرجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على بعد الاستكشاف أحد بعدي البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) على الاستغلال لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة، ولقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستغلال

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
٢/٢	الدافعية الملهمة	الاستغلال	**٠,٣٥٥	٥,٦٨٩	(٠,٠٠٠)
	التأثير المثالي		**٠,٢٨٨	٥,١٣٢	(٠,٠٠٠)
	الاهتمام بالآخرين		**٠,٢١١	٤,٥٦٠	(٠,٠٠٠)
	الحفز الفكري		*٠,٠٨٩	٢,١٤٤	(٠,٠٣٣)
R ² = (٠,٧٣١) Adj. R ² = (٠,٧٢٨) F (Sig.)=٢٢٦,١٣٣ (٠,٠٠٠)					

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح للباحثين من نتائج الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ($F=٢٢٦,١٣٣$)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢- معنوية معاملات انحدار جميع أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة ($T=٥,٦٨٩$) للدافعية الملهمة، يليها ($T=٥,١٣٢$) للتأثير المثالي، تعقبها ($T=٤,٥٦٠$) للاهتمام بالآخرين وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وأخيراً بلغت قيمة ($T=٢,١٤٤$) للحفز الفكري، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية على بعد الاستغلال أحد بعدي البراعة التنظيمية، وهي على الترتيب من حيث قوة تأثيرها الدافعية الملهمة بمعامل انحدار بلغت قيمته (٠,٣٥٥)، يليها التأثير المثالي بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٢٨٨$)، ثم الاهتمام بالآخرين بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٢١١$)، وأخيراً الحفز الفكري بمعامل انحدار بلغت قيمته ($\beta= ٠,٠٨٩$).

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2 = ٠,٧٢٨$) مما يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته ٧٢,٨٪ من التباين في بعد الاستغلال أحد بعدي البراعة التنظيمية، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على بعد الاستغلال أحد بعدي البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

ثامناً: مناقشة النتائج:

ينص الفرض الأول من فروض البحث على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) وبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف - الاستغلال) بالجامعات محل البحث، وتم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، ولقد دعمت النتائج صحة الفرض.

وتتشابه هذه النتائج مع ما مع ما توصلت إليه دراسة (الجبور والمقادري، ٢٠٢٠) حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، بالإضافة إلى دراسة (شليبي وآخرون، ٢٠٢١) التي أوضحت أنه يوجد ارتباط إيجابي بين نمط القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية (الشخصية) وقدرات البراعة التنظيمية، وكذلك دراسة (الصباغ، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على أنه: **يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية كل على حدة بالجامعات محل البحث**، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء فرضين فرعيين واختبار صحة الفروض قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ولقد دعمت النتائج صحة الفروض.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى تركيز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق تغييرات إيجابية وتحسينات مستمرة، إلى جانب تشجيع الابتكار والتفكير خارج الصندوق، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في البيئة المحيطة، وذلك بالإضافة إلى بناء ثقافة التعلم المستمر فالقادة التحويلين يروجون لثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المنظمة، وهذه الثقافة تساهم في تطوير مرونة الموظفين وقدرتهم على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، مما يعزز البراعة التنظيمية، كما أن القيادة التحويلية تحرص على توجيه الموظفين نحو رؤية مشتركة وأهداف واضحة، وهذا التوجيه يساعد في توحيد الجهود وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف التنظيم بسرعة وفعالية، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والتحديات ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية.

ثامناً: توصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية:

أ- التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه نتائج البحث، يمكن للباحثين تسليط الضوء على أبرز التوصيات المدعمة لممارسات القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية في ضوء آليات التنفيذ والمسئول عن ذلك التنفيذ كما هو موضح بالجدول رقم (٧)، (٨).

جدول رقم (٧)
توصيات البحث

التوصية	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	مسئولية التنفيذ
ضرورة الاهتمام بتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية.	أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية وهو ما يعني ضرورة الاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال: - تشجيع النقاش بين العاملين، والتعبير عن الآراء المختلفة والأفكار الجديدة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار. - يجب أن تكون تصرفات وممارسات رؤساء الأقسام قدوة لكافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وهو ما يعني التزام القادة برؤية الجامعة ورسالتها والسعي إلى تحقيق أهدافها - تشجيع وتحفيز العاملين على الالتزام برؤية الجامعة ورسالتها، والسعي إلى تحقيق أهدافها. - الاهتمام باحتياجات العاملين والسعي إلى تلبية هذه الاحتياجات حتى يمكن تحقيق البراعة التنظيمية. - تنمية المهارات الفنية للعاملين من خلال القيام بالبرامج التدريبية التي تغطي الموضوعات المتعلقة بطبيعة نشاط كل فرد. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال عام ٢٠٢٥)	يمكن تنفيذ هذه التوصية عن طريق الإدارة العليا متمثلة في السادة العمداء ورؤساء الأقسام المختلفة.

تابع جدول رقم (٧): توصيات البحث

الجهة المسؤولة	متطلبات التنفيذ	التوصية
مركز دعم وتسويق الاختراعات والابتكارات بالجامعة. وحدات دعم وتسويق الاختراعات والابتكارات. الإدارة العامة للتحويل الرقمي والإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية وإدارة وثائق الخدمة. مركز التحويل الرقمي	- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال تحسين جودة الخدمة، خفض التكلفة، وقياس جودة الخدمة. - توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال التكنولوجيا الحديثة. - توفير المباني والمعدات والأجهزة والمعامل المتطورة. - تطوير مركز المعلومات الخاص بالجامعة ليقوم بتوفير كافة المعلومات عن الخدمات الجامعية للأطراف ذات العلاقة بالجامعة. - الاهتمام بالبحوث والتطوير للاستجابة للتغيرات البيئية	تحسين عملية الاستغلال والاستكشاف عن طريق ما يلي: - التزام الجامعة بتحسين جودة الخدمات الحالية. - قيام الجامعة بتحسين مرونة الخدمات الحالية. - سعي الجامعة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية.
		- قيام الجامعة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة. - قيام الجامعة بإدخال التعديلات المطلوبة على الخدمات الحالية. - قيام الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين. - حرص الجامعة على تحسين الأساليب التكنولوجية المستخدمة. - حرص الإدارة في الجامعة على تحقيق الأهداف العامة. - قيام الجامعة بقياس رضا العملاء الحاليين للمحافظة عليهم. - قيام الجامعة بفتح أسواق جديدة. - سعي الجامعة إلى تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية. - تشجيع الجامعة العاملين بها على تقديم أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية. - حرص نظم الإدارة في الجامعة على الاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية. - قيام الجامعة بالبحث عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين. - تبني الجامعة لأساليب تكنولوجية جديدة في سياق التحويل الرقمي

المصدر: إعداد الباحثان

ب- مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصي الباحث بالمزيد من الاهتمام بدراسة كل من القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، وفيما يلي عرض لبعض الأفكار المقترحة لمزيد من البحث:

- دراسة دور القيادة التحويلية في دعم التألق التنظيمي.
- دراسة دور القيادة التحويلية في دعم رأس المال النفسي الإيجابي.
- دراسة دور الذكاء التنافسي في تعزيز البراعة التنظيمية.
- دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في تعزيز البراعة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية بقطاعات أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية كقطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الأشوح، أحمد. (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمراكز الشباب. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، ٧٤(٤)، ٤١-٧٥.

الجبور، هنا عوض محمود، والمقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠٢٠) درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. *رسالة ماجستير*، جامعة آل البيت – الأردن.

الخلاوي، محمد بن فهد. (٢٠٢٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ١٦(٤)، ٣٩٥-٤٤٢.

السعودي، علي محمد نصر. (٢٠٢٤). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي فرع النفازة. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣(٤)، ٤١١-٣٩٦.

الشربيني، نهى عبد الرازق عبد الرازق. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٤)، ١٠٤٠-١٠٦٥.

الصباغ، أسامه محمد. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، ٤(١٤)، ١٤٦٣-١٥١٨.

الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي. (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (نموذجًا). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٩ (٤٨)، ٦٠٣-٦٥٨.

اليامي، خالد مهدي هامل. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة – جامعة المنصورة.

بدوي، محمود فوزي، وعبد العزيز، أسماء جمعة. (٢٠٢٣). سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ١١٢ (١١٢)، ٤٧٦-٣٦٩.

حميد، غسان عبد الجليل. (٢٠٢٤). تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة ابن ماجد العامة). *مجلة الاقتصاد الخليجي*، (٦٢)، ٢١٩-٢٥٤.

خصاونه، معن يوسف، والشرابي، معتصم عبد الله. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية) دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. *IUG Journal of Economics & Business*، ٢٩ (١)، ١٦٤.

شلبي، أحمد محمد عفيفي، عبد الرحمن، عادل محمد، وشاهين، صبري منصور إبراهيم. (٢٠٢١). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى). *Journal of Environmental Studies and Researches*، ١١ (١)، ٢٥١ – ٢٥٩.

عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن، وخاطر، سامح أحمد فتحي. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء، *رسالة دكتوراه*، جامعة طنطا.

قرني، حسام. (٢٠٢٥). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٦ (١)، ٢٣٧-٢٦٨.

لسلوم، على مسفر صالح. (٢٠٢٥). تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بقطاع المقاولات بنجران. *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة – جامعة المنصورة.

محمد، إلياس بخيت عثمان، والأمين، فكري كباشي. (٢٠٢٠). دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة حالة (مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية)، *رسالة دكتوراه*، قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا- جامعة النيلين.

ناصر، مرفت صالح صالح، عبد السلام، أسامة عبد السلام علي، ومحروس، رانيا حسن. (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية). *الإدارة التربوية*، ١٠ (٣٩)، ١٣-٥٤.

يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد. (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٣ (٣)، ٣٢٥-٣٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

ALzuhair, J. M. A. (2024). The role of intellectual capital in developing organizational ambidexterity in administrating sports activity in the public authority for applied education and training in the State of Kuwait. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, 2024(2), 59-84.

ALkhawaldeh, S. M. A. (2024). The Impact of Strategic Agility on Organizational Ambidexterity at Lafarge Cement Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), 2112-2123.

Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A., & Mani, V. (2022). Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(6), 696-711.

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.

Ginting, S. M. B., & Prayudi, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership Style and Employee Engagement on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. *SAJMR: Southeast Asian Journal of Management and Research*, 3(1), 12-26.

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), 1-11.

Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.

Ismail, I. J. (2025). Transforming small business ventures for a greener tomorrow: the interplay between green transformational leadership, organizational green culture, and environmental sustainability. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 1-20.

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.

Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940.

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.

Kılınç, 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.

Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322-330.

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*, 13(2), 275-294.

Muis, I., & Isyanto, P. (2023). Does Competitive Advantage Mediate Innovation Capability and Organizational Ambidexterity-Organizational Performance Relationship?. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1)

Ojiako, U., Petro, Y., Marshall, A., & Williams, T. (2023). The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success. *Production Planning & Control*, 34(3), 260-274.

Pratama, R. D. J., Tridayanti, H., Suyono, J., Sumarno, S., & Salamin, A. L. (2025). Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening. *Innovation Research Journal*, 6(1), 52-61.

Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2023). The Role of Creative Leadership to Improve Organizational Performance through Organizational Ambidexterity in Creative-Based SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

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), 148- 154.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for Business Students 8th edition*, Pearson Education Limited, England.

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), 501-488.

Syukri, A. A., Malik, T., & Sandra, K. (2025). Improving the Quality of Public Services: The Role of Transformational Leadership, Organisational Culture, and Work Engagement. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 5(1), 1-7.

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.

Wijayanti, A. W., Riani, A. L., Harsono, M., & Suyono, J. A. (2025). Conceptual Model: Linking Transformational Leadership to Innovative Work Behaviour via Basic Psychological Needs and Creative Self-Efficacy. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7 (1), 397- 405.

Watson, J. G. (2024). *The Effect of Transformational Leadership on Teacher Burnout: A Sequential Explanatory Mixed Methods Study*. **Doctoral thesis**, Columbus State University.

Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). An overview of perspectives of transformational leadership. *Learning transformational leadership: A pedagogical and practical perspective*, 13-33.

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), 1-12.