



أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع شرق بنغازي

ربيعة سالم عبدالله البلعري

ماجستير إدارة وتنظيم، الأكاديمية الليبية - فرع بنغازي
صندوق الضمان الاجتماعي

rbytalqwry258@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/10/20 - تاريخ المراجعة: 2025/11/23 - تاريخ القبول: 2025/12/26 - تاريخ النشر: 1/28/2026

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع شرق بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قامت بتطويرها الباحثة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة المشار إليها قوامها (47) موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للقيادة التحويلية لدى العاملين بالصندوق قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام للبراعة التنظيمية جاء مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما توصلت إلى أن للقيادة التحويلية أثر جوهري على البراعة التنظيمية، ولا سيما من خلال أبعادها (الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي).

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، البراعة التنظيمية، صندوق الضمان الاجتماعي، مدينة بنغازي / ليبيا.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of transformational leadership on organizational agility among employees at the Social Security Fund – East Benghazi branch. A descriptive-analytical method was employed, and primary data were collected using a questionnaire developed by the researcher based on previous studies. The study sample consisted of 47 employees, selected through simple random sampling. Statistical analyses indicated that both transformational leadership and organizational agility levels were high among the employees. Furthermore, transformational leadership was found to have a statistically significant effect on organizational agility ($\alpha \leq 0.05$). The findings highlight the substantial role of transformational leadership in enhancing organizational agility, particularly through its dimensions of intellectual stimulation and inspirational motivation.

Keywords: Transformational leadership, organizational ambidexterity, Social Security Fund, Benghazi City, Libya.

1 - المقدمة:

تُعد البراعة التنظيمية من المفاهيم المحورية في عالم يتسم بالمتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، لذلك أصبح هذا المفهوم سمة جوهرية للمنظمات التي تسعى للنجاح والتميز، فهي تمثل قرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، وابتکار الحلول، وتحقيق التوازن بين المزاج وبين الاستكشاف، الذي يعزز تطوير الأفكار الجديدة، والاستغلال الذي يركز على تحسين العمليات الحالية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة مع الحفاظ على قدرتها على التكيف والنمو في بيئة العمل الديناميكية والتنافسية، وبالتالي فهي تمثل حجر الأساس الذي يقود المنظمة نحو النجاح المستدام من خلال تحديد الأولويات، واستغلال الموارد بفعالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للأبتکار والتطوير (شوان و النعاجي، 2025)، وإن كافة المؤسسات تعيش في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التناقض الشديد وحداث التقنيات الهائلة التي فرضتها التطورات، فإن علي المؤسسات أن تواكب هذه التطورات باستمرار، فالرغبة بالنمو والبقاء تحتاج من المؤسسات أن تُتقن التعامل مع التغيرات والتحديات عن طريق البحث والسعى للوصول إلى مصادر التأقلم معها، وأصبح هذا يتوقف علي ما تتميز المؤسسات به من قيادة لديها قدرات عالية أبتكارية تستطيع من خلالها مواجهة التغيرات، وتشكيل علاقة أفضل مع المرؤوسيين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحويلية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطوير المؤسسة، وتسهم في الوصول إلى الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسيين والعمل علي تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي (البركاني، 2024)، وتعتبر عملية تطوير قدرات المرؤوسيين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لمدخل القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسيين 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 مشر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسيين وتشييده وتعزيز مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسيين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن ناحية أخرى أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة مُلحة للمؤسسات خاصة في ظل رخ المنافسة، إذ تُسهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء كافة المؤسسات، حيث يعتمدبقاء المؤسسات واستمرارها في الأجل البعيد علي قدراتها في الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز علي توظيف موارد المؤسسة بمستوى عالي من الكفاءة وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية، لذ فإن البراعة التنظيمية تُعد من أهم المدخلات الحديثة للتغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز علي إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء (الدريري و الشمري، 2025).

وأستناداً على ما سبق، ونظرًا لأهمية الموضوع جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في أحد أهم المؤسسات بليبيا ألا وهو صندوق الضمان الاجتماعي.

1 - 2 - الدراسات السابقة:

1 - 2 - 1 : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1 - دراسة البركاني (2024)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية علي فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية علي المستشفى العام، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفى العام البالغ عددهم (250) مفردة، وبلغ حجم عينة الدراسة (152) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: أنه يوجد أثر لأبعاد

القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستشارة الفكرية) علي فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى .

2 - دراسة عبد العزيز و القحطاني (2025) ، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، وبلغ مجتمع الدراسة (618) مفردة، وبلغ حجم عينة الدراسة (218) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4,01) ، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,98) .

1 - 2 - 2 : الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية :

1 - دراسة محمد (2025) ، بعنوان: "دور القيادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية، وبلغ مجتمع الدراسة (5382) موظفًا، وبلغ حجم عينة الدراسة (359) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستباطي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير إيجابي مباشر للرؤوية الرقمية والمعرفة الرقمية على الاستكشاف، بينما تأثير الابتكار كان سلبي بسبب نقص الموارد المطلوبة، كما يوجد تأثير إيجابي مباشر قوي للرؤوية الرقمية والمعرفة الرقمية والابتكار على الاستقلال كمتغير تابع، كما تتوسط القيادة الرقمية بين الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية مما يبرز أهمية القيادة الرقمية في تحقيق البراعة التنظيمية.

2 - دراسة شتوان والناعجي (2025) ، بعنوان: "القيادة الإستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية ب مجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، كذلك تحديد مستوى القيادة الإستراتيجية ب مجالاتها ومستوى البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، وبلغ مجتمع الدراسة (77) موظفًا، وبلغ حجم عينة الدراسة (72) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية ب مجالاتها في البراعة التنظيمية.

1 - 2 - 3 الدراسات السابقة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية:

1 - دراسة الخواولة، والشاعر، والسعدي، والشلبي، والعطيات (2025) ، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط للتمكين الإداري".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، مع التركيز على دور التمكين الإداري كمتغير وسيط، وبلغ حجم عينة الدراسة (201) موظفًا، وتم استخدام المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ علي البراعة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن للتمكين الإداري تأثيراً قوياً علي البراعة التنظيمية.

2 - دراسة الدريني والشمرى (2025) ، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد، وبلغ حجم عينة الدراسة (338) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد كل من القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الدافعية الملهمة - الحفز الفكري - الاهتمام بالآخرين) ، علي كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستقلال - الاستكشاف) ، عند مستوى معنوية (0.05) .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث التطرق لمتغيرات الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات المناسبة، وتخالف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع، حيث تناولت معظم هذه الدراسات متغير القيادة التحويلية في المستشفيات والجامعات وشركات الاتصالات والقيادات الإدارية والمؤسسات السياحية، كما هناك اختلاف في الحدود المكانية والزمنية لمعظم الدراسات السابقة، حيث تميزت هذه الدراسة بالتطبيق في أحدي القطاعات المهمة في ليبيا الذي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات في مجال القيادة التحويلية، فضلاً عن أنها سُتساهم في معرفة طبيعة القيادة التحويلية السائدة بالصدق وتأثيره على أداء العاملين مما يؤدي إلى تطوير الأداء في هذا القطاع المهم والحساس.

1 - 3 مشكلة الدراسة:

لكي يستطيع موظفي صندوق الضمان الاجتماعي تحقيق الحد الأقصى من مستويات البراعة في مؤسساتهم، فعليهم أن يمتلكوا قادة ذات أنماط قيادية متميزة، تساعدهم على إنتاج أفكار حديثة ومتعددة لم يسبق لأحد غيرهم الوصول إليها، هذا ما سيتيح المجال لهم من باب التجديد في منظماتهم، وتصبح مواكبة لتلك المستجدات والاحتياجات المتعددة، ومن أهم هذه الاحتياجات هي العصف الفكري، من خلال معرفة احتياجات المنظمات والأفراد، كذلك معرفة المشاكل بكافة تفاصيلها من أجل إيجاد حلولاً لها، وتعد البراعة التنظيمية أحدى الموارد المعاصرة في المنظمات والمؤسسات العامة التي تسعى إلى تحسين كفاءات القيادات الإدارية والعاملين وجودة الخدمة المقدمة، وقدرة القيادات على تعزيز مبدأ الاستكشاف لمستقبل أفضل للمنظمة من خلال مواردها المتاحة، واستثمار هذه الموارد في خلق أفكار جديدة مع الموازنة بين استثمار الفرص واستكشاف المستقبل، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية، من خلال تعزيز مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة محاولة من الباحثة في تقديم إسهام نظري لمساعدة الباحثين في اقتراح وتصوير نماذج، مما يساعد في تطوير النظريات القائمة على البراعة التنظيمية وللإسهام في تطوير الأبحاث، وطرح إطار علمي يجمع أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات المعرفية في البحث في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك في محاولة لإجلاء الغموض في هذه العلاقة التي ترى الباحثة أنها محل جدل بين البحاث في الأدب السابق، وبالتالي فإن إشكالية هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي؟

وينبعق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي؟
- ما مستوى البراعة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة؟
- هل هناك أثر لإبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة؟

1 - 4 أهداف الدراسة:

- 1 . التعرف على مستوى القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة من خلال أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية).
- 2 . التعرف على مستوى البراعة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة.
- 3 . معرفة أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة.
- 4 . محاولة تقديم عدد من التوصيات والمقترنات المناسبة لتحسين أنظمة القيادة التحويلية لرفع مستوى البراعة التنظيمية، وبما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

1 - 5 أهمية الدراسة:

تبغ أهمية هذه الدراسة من النقاط التالية:

- 1 . اهتمام الدراسة بالتعرف على أثر القيادة التحويلية ب مجالاتها في البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية حول مشكلة الدراسة.
- 2 . محاولة إثراء الأدب الإداري بهذا الجهد المتواضع والمتعلق بالدراسة في القيادة التحويلية وأثرها في البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي.
- 3 . تكمن أهمية هذه الدراسة كونها من البحوث القليلة حسب علم الباحثة، التي درست الأثر بين المتغيرين القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع في قطاع خدمي مهم له دور في تنمية الدخل القومي الليبي.

1 – 6 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية).
- المتغير التابع : البراعة التنظيمية وتتمثل في (استكشاف الفرص، الاستثمار: استغلال الفرص).

1 – 7 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

أولاً: الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.

وينبع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كالأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على البراعة التنظيمية بصدق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.

1 – 8 مجتمع الدراسة:

تُكون مجتمع الدراسة من العاملين بصدق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي والبالغ عددهم (54) موظفاً، وتم أتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وكان حجم العينة وفقاً لجدول دي مورجان (47) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة.

1 – 9 هيكلية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، والكشف عن الأثر بين المتغيرين للوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة، وتضمنت هيكلية الدراسة:

1 – 9 – 1 الجانب النظري:

وقد تم في هذا الجانب من الدراسة الاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة لوضع الإطار النظري المناسب.

1 – 9 – 2 الجانب الميداني:

يحتوي هذا الجانب من الدراسة على البيانات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتطويرها من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، كما يحتوي هذا الجانب على تحليل البيانات

المتحصل عليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى أساليب الإحصاء الإستنتاجي لاختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج .

1 - حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات لهذه الدراسة خلال العام الدراسي 2026 م.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) على البراعة التنظيمية.

الإطار النظري:

2 - 1 مفهوم القيادة التحويلية:

يعرف عبدالعزيز والقطانى (2025: 2047) القيادة التحويلية بأنها "نطقي قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد، لتحقيق رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية، من خلال بناء الثقة، وتعزيز الالتزام، وتشجيع الابتكار، والتغيير الإيجابي داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التطور المستدام".

انققت معظم الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد تمثلت فيما يلي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) ووفقاً لدراسة (الجبرى، 2018)، يمكن تناولها على النحو التالي:

1 . **بعد التأثير المثالي:** بأن يحظى القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل تابعيه، وذلك لأن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك دوراً مثلاً يجعل منه نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، وتظهر من خلاله قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتقانى والإحساس بالهدف المشترك (قرني، 2025).

2 . **بعد التحفيز الإلهامي:** ويعنى بقدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهد والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (الغنام والصفر، 2025).

3 . **بعد الاستشارة الفكرية:** وتعنى قدرة القائد على تحدي الواقع 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 ، 2025).

2 - 2 مفهوم البراعة التنظيمية:

يعرف محمد (2024: 42) البراعة التنظيمية بأنها "أسلوب إداري تخلله العديد من الممارسات التنظيمية، والتي تُعبر عن مدى قدرة المنظمة على متابعة نشاطين بصورة متكاملة (الاستكشاف والاستثمار) في ذات الوقت، مع امتلاك المنظمة القدرة على إدارة كافة أنشطتها وما قد تتضمنه من تناقضات ومشاكل في أعمالها الحالية والمستقبلية، وذلك في جميع مستوياتها التنظيمية".

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والتي كانت معظمها تتفق على أن هناك بعدين للبراعة التنظيمية والتي تتمثل في الاستغلال والاستكشاف، حيث يمثل الاستغلال الاستثمار الأمثل للموارد الحالية، والاستكشاف البحث عن الفرص الجديدة، ووفقاً لما أوضحه (Huanq، 2010)، فإنه يمكن تناول البعدين على النحو التالي:

1 . **بعد الاستكشاف:** ويُعرف بأنه الاهتمام بالإمكانيات الحالية بالمنظمة، والاهتمام بإشباع حاجات أعضائها ومتطلباتهم، إلى جانب التطوير المستمر في الخدمات (الدرني والشمرى، 2025).

2 . بعد الاستغلال: هو جوهر الممارسات الاستثمارية، التي تكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة (الشهري، 2024).

2 – 3 أهمية القيادة التحويلية:

تكمـن أهمـيـة الـقـيـادـة التـحـوـيلـيـة فيـ أنـهـا تـوـحـدـ الـقـيـمـ الـمـرـكـزـيـةـ لـلـمـنـظـمـاتـ، وـتـدـمـجـ أـغـرـاضـ الـمـنـظـمـةـ بـأـغـرـاضـ أـفـرـادـهـ،ـ كـمـ تـحرـرـ الـإـمـكـانـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ وـتـشـيـعـ الـقـيـادـةـ الـجـمـاعـيـةـ،ـ وـيـعـتـبـرـ صـنـعـ الـقـرـارـ التـحـوـيلـيـ إـطـارـ لـلـعـلـمـ لـخـلـقـ ثـقـةـ لـدـيـ الـقـادـةـ تـعـيـنـهـمـ عـلـيـ صـنـعـ الـقـرـارـ السـلـيمـ الـقـائـمـ عـلـيـ الـعـرـفـ،ـ وـالـقـائـدـ الـذـيـ يـعـتـقـدـ الـعـرـفـ وـتـقـافـةـ صـنـعـ الـقـرـارـ سـيـجـ نـفـسـهـ عـلـيـ طـرـيقـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ وـالـفـعـالـةـ،ـ وـهـذـاـ يـعـنـيـ أـنـ الـقـرـارـ التـحـوـيلـيـ هـوـ الـعـلـمـ بـطـرـقـ تـعـكـسـ الـصـالـحـ الـعـامـ لـلـمـنـظـمـةـ وـهـوـ وـاجـبـ أـسـاسـيـ لـلـقـيـادـةـ (ـالـحـرـبـيـ وـمـحـضـرـ،ـ 2025ـ).

2 – 4 أهمية البراعة التنظيمية:

تـبـرـزـ أـهـمـيـةـ الـبـرـاعـةـ التـنـظـيـمـيـةـ فـيـ مـدـيـ اـحـتـيـاجـ الـمـنـظـمـاتـ لـهـاـ،ـ حـيـثـ تـزـيدـ مـنـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـاتـ فـيـ تـحـقـيقـ الـمـيـزةـ التـافـسـيـةـ،ـ وـتـجـعـلـهـاـ تـعـمـلـ بـصـورـةـ دـائـمـةـ عـلـيـ تـحـقـيقـ النـجـاحـ،ـ وـالـحـفـاظـ عـلـيـ بـقـائـهـاـ،ـ وـهـذـاـ يـجـعـلـهـاـ تـسـعـيـ بـاسـتـمـارـ إـلـيـ تـطـوـيرـ وـتـحـسـينـ وـتـعـدـيلـ اـسـتـرـاتـيجـيـاتـهـاـ،ـ وـاسـتـخـدـامـ أدـوـاتـ وـوـسـائـلـ مـتـجـدـدـةـ،ـ كـمـ تـجـعـلـ إـدـارـتـهـاـ الـحـدـيـثـةـ تـسـعـيـ دـائـمـاـ إـلـيـ الـاسـقـادـةـ مـنـ الـعـلـمـ وـالـعـلـوـمـ الـتـيـ يـسـتـحـدـثـهـاـ وـيـطـوـرـهـاـ الـعـلـمـاءـ وـدـوـائـرـ الـعـرـفـ،ـ وـهـذـهـ الـجـهـودـ تـقـوـدـ إـلـيـ إـيـجادـ فـرـصـ جـدـيـدةـ تـحـقـقـ الـقـدـمـ وـالـتـطـوـرـ بـشـكـلـ مـسـتـمـرـ دـوـنـ تـوقـفـ،ـ بـمـعـنـيـ آـخـرـ يـمـكـنـ القـوـلـ بـأـنـ الـبـرـاعـةـ التـنـظـيـمـيـةـ تـكـمـنـ فـيـ تـعـدـ الـأـفـكـارـ وـمـشـارـكـةـ الـقـرـاراتـ وـالـإـبـدـاعـ فـيـ اـسـتـثـمـارـ الـوـاقـعـ،ـ وـالـإـسـتـكـشـافـ لـمـسـتـقـلـ الـمـنـظـمـةـ مـنـ خـلـالـ مـوـارـدـهـاـ الـمـتـاحـةـ،ـ وـاسـتـثـمـارـهـاـ فـيـ خـلـقـ أـفـكـارـ جـدـيـدةـ مـعـ الـمـواـزـنـةـ بـيـنـ اـسـتـثـمـارـ الـفـرـصـ وـاـسـتـكـشـافـ الـمـسـتـقـلـ (ـمـحـمـدـ،ـ 2024ـ).

2 – 5 علاقة القيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية:

تـلـعـبـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ دـورـاـ رـئـيـسـيـاـ فـيـ تـحـفـيـزـ وـتـوجـيهـ الـعـالـمـلـينـ لـتـحـقـيقـ مـسـتـوـيـاتـ عـالـيـةـ مـنـ الـأـدـاءـ وـالـابـتكـارـ،ـ وـتـعـزـزـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ الـبـرـاعـةـ التـنـظـيـمـيـةـ مـنـ خـلـالـ تـشـبـعـ الـعـالـمـلـينـ عـلـيـ التـقـكـيرـ الـاـسـتـكـشـافـيـ وـالـإـبـدـاعـيـ،ـ وـتـزـوـيـدـهـمـ بـالـدـعـمـ الـلـازـمـ لـاـسـتـغـلـالـ الـفـرـصـ الـمـتـاحـةـ بـفـعـالـيـةـ،ـ كـمـ تـشـيرـ الـبـرـاعـةـ التـنـظـيـمـيـةـ إـلـيـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـيـ تـحـقـيقـ التـواـزنـ بـيـنـ الـاـسـتـكـشـافـ (ـالـتـطـوـيرـ وـالـتـلـعـمـ مـنـ الـفـرـصـ الـجـدـيـدةـ)ـ وـالـاـسـتـغـلـالـ (ـالـاـسـتـفـادـةـ مـنـ الـقـرـاراتـ وـالـمـوـارـدـ الـحـالـيـةـ)ـ،ـ وـهـيـ تـعـدـ مـنـ أـهـمـ عـنـاصـرـ اـسـتـدـامـةـ الـأـدـاءـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـعاـصـرـةـ،ـ وـوـقـاـ لـنـظـرـيـةـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ الـتـيـ طـرـحـهـاـ (ـB~urns~،~1978~)،ـ فـانـ الـقـائـدـ التـحـوـيلـيـ يـسـعـيـ إـلـيـ خـلـقـ رـؤـيـةـ مـشـرـكـةـ وـتـحـفـيـزـ الـعـالـمـلـينـ عـلـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ أـكـبـرـ مـنـ خـلـالـ تـشـبـعـهـمـ عـلـيـ الـابـتكـارـ وـالـتـجـرـيبـ،ـ وـهـوـ مـاـ يـعـزـزـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـيـ تـحـقـيقـ الـبـرـاعـةـ التـنـظـيـمـيـةـ،ـ وـأـضـافـ (ـB~urns~)ـ أـنـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ تـعـمـلـ عـلـيـ تـطـوـيرـ الـوـاءـ التـنـظـيـمـيـ مـنـ خـلـالـ تـعـزـيزـ الـتـقـةـ وـالـتـقـوـيـضـ،ـ مـاـ يـدـعـمـ الـقـدـرـةـ عـلـيـ الـاـسـتـكـشـافـ وـالـاـسـتـغـلـالـ بـشـكـلـ مـتـواـزنـ (ـالـخـوـالـدـ وـآـخـرـونـ،ـ 202~).

الدراسة الميدانية :

3 – 1 الطريقة والإجراءات:

تـأـولـ هـذـاـ الـجـانـبـ،ـ وـصـفـاـ كـامـلـاـ وـمـفـصـلاـ لـلـطـرـيقـةـ وـالـإـجـرـاءـاتـ الـتـيـ قـامـتـ بـهـاـ الـبـاحـثـةـ،ـ لـتـفـيـذـ الـدـرـاسـةـ وـالـتـيـ شـمـلتـ عـلـىـ وـصـفـ منـهـجـ الـدـرـاسـةـ وـمـجـمـعـ الـدـرـاسـةـ،ـ وـكـذـلـكـ وـصـفـاـ لـأـدـاءـ الـدـرـاسـةـ وـثـبـاتـهـاـ وـصـدـقـهـاـ،ـ بـالـإـضـافـةـ إـلـيـ التـحلـيلـ الـإـحـصـائـيـ لـلـبـيـانـاتـ الـتـيـ تـمـ تـجـمـيعـهـاـ مـنـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ بـاـسـتـخـدـامـ الـبـرـنـامـجـ الـإـحـصـائـيـ لـلـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ (ـSPSS~)،ـ كـمـ يـتـضـمـنـ النـتـائـجـ الـتـيـ تـمـ تـوـصـلـ إـلـيـهـاـ،ـ لـيـنـتـهـيـ بـجـمـلـةـ مـنـ التـوـصـيـاتـ الـتـيـ تـوـصـيـ بـهـاـ الـبـاحـثـةـ.

3 – 2 منهج الدراسة:

لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـدـرـاسـةـ وـاـخـتـيـارـ فـرـضـيـاتـهـاـ فـقـدـ تـمـ أـتـبـاعـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفـيـ التـحـلـيليـ،ـ وـيـعـدـ الـمـنـهـجـ الـمـلـائـمـ لـلـدـرـاسـةـ فـيـ ضـوءـ الـأـهـدـافـ الـتـيـ تـسـعـيـ الـدـرـاسـةـ إـلـيـ تـحـقـيقـهـاـ لـغـرـضـ تـكـوـنـ إـلـيـطـارـ النـظـريـ الـمـنـاسـبـ لـلـدـرـاسـةـ وـالـذـيـ مـنـ خـلـالـهـ تـمـ صـيـاغـةـ

الفرضيات، وبعد ذلك تم الحصول على إجابات المبحوثين لاختبار فرضيات أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي.

3 – 3 أداة الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام موزعة على النحو التالي:

القسم الأول: للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (الجنس، الفئة العمرية،المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة،المسمى الوظيفي) .

القسم الثاني: متغير القيادة التحويلية: ويكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: التأثير المثالي، وتكون من (5 فرات) .

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، وتكون من (5 فرات) .

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية، وتكون من (5 فرات) .

القسم الثالث: متغير البراعة التنظيمية: ويكون من بعدين:

البعد الأول: استكشاف الفرص، وتكون من (5 فرات) .

البعد الثاني: الاستثمار (استغلال الفرص) ، وتكون من (5 فرات) .

3 – 4 معيار تحديد المستويات لمحاور الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث وضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل هي: (غير موافق بشدة- وغير موافق- ومحايد- موافق- موافق بشدة) ، وأعطيت لكل عبارة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: (خمس درجات للبديل موافق بشدة، وأربع درجات للبديل موافق، وثلاث درجات للبديل محايد، ودرجات للبديل غير موافق، ودرجة واحدة للبديل غير موافق بشدة) ، ويوضح جدول رقم (1) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستويات أبعاد متغير القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) : مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	منخفض جداً	متوسط	مرتفع	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة				3	4	5
مدى المتوسط				3.40 أقل 4.20	2.60 أقل 3.40	5-4.20
مدى الوزن النسبي				%(52) أقل 68	%(68) أقل 52	%(84) أقل 100
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	محايد	موافق	موافق بشدة

وعليه يكون المتوسط النظري للدراسة محسوباً من خلال مجموع الدرجات المتاحة لعبارات المقياس مقسوماً على العدد الكلي لفئات الاستجابة، حيث بلغ المتوسط النظري (3)، وهو القيمة المتوسطة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، وينعد هذا المتوسط معياراً للحكم على مستوى استجابات المبحوثين؛ إذ إن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط النظري (3) يشير إلى موافقة المبحوثين عليها، وبالتالي يعبر عن ارتفاع مستوى المتغير محل القياس، أما انخفاض المتوسط الحسابي عن القيمة النظرية فيدل على عدم موافقة المبحوثين على العبارة، مما يعكس انخفاض مستوى المتغير.

وبناءً على هذا المعيار، تم تفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمحاور الدراسة وأبعادها المختلفة، بما يضمن دقة الحكم على مستويات المتغيرات المدروسة وتحقيق أهداف البحث.

3 – 5 ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتأكد من مدى ملائمة الأداة المستخدمة في جمع البيانات تم إجراء دراسة استطلاعية، وأحضرت البيانات التي جُمعت من خلالها إلى التحليل للتعرف على درجة ثباتها وصدقها.

3 – 5 – 1 ثبات أداة الدراسة:

للحصول على ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (47) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا-كريونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد متغير القيادة التحويلية ما بين (0.849-0.760)، أما قيمة معامل ثبات متغير القيادة التحويلية ككل فقد بلغ (0.907)، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد متغير البراعة التنظيمية ما بين (0.850-0.813)، وبلغت قيمة معامل ثبات متغير البراعة التنظيمية ككل فقد بلغ (0.875)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمرار الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما بالجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	العبارات	متغيرات الدراسة
0.871	0.760	5	التأثير المثالي
0.894	0.800	5	التحفيز الإلهامي
0.921	0.849	5	الاستشارة الفكرية
0.952	0.907	15	متغير القيادة التحويلية
0.922	0.850	5	استكشاف الفرص
0.901	0.813	5	الاستثمار (استغلال الفرص)
0.935	0.875	10	متغير البراعة التنظيمية

3 – 5 – 2 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق هما صدق المحكمين، والصدق الإحصائي وذلك على النحو التالي:

1 . صدق المحكمين: لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة، والإحصاء، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة والتي أوصى بها المحكمين، حيث لم تكن هناك تعديلات جوهرية، واقتصرت على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات (ملحق رقم 1).

2 . الصدق الذاتي: تم التتحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، وبحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقة الصدق الذاتي، وذلك كما هو موضح بالجدول (2)، تراوحت قيم معاملات الصدق لأبعاد متغير القيادة التحويلية ما بين (0.921-0.871)، وبلغت قيمة معامل صدق متغير القيادة التحويلية ككل (0.952)، تراوحت قيم معاملات الصدق لأبعاد متغير البراعة

التنظيمية ما بين (0.901-0.922)، وبلغت قيمة معامل صدق متغير البراعة التنظيمية ككل (0.935)، وهذا يبرر صدق المقاييس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من لأجله.

3 - 6 اختبار اعتمالية البيانات:

من المهم التتحقق من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قبل الشروع في التحليلات الإحصائية، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) عندما يكون حجم البيانات أقل من 100 مفردة، والجدول التالي يوضح اختبار اعتمالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول رقم (3): قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

كولموجروف-سميرنوف			متغيرات الدراسة
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.001	47	0.180	تأثير المثالي
0.185		0.112	تحفيز الإلهامي
0.167		0.113	الاستشارة الفكرية
0.062		0.125	متغير القيادة التحويلية
0.000		0.247	استكشاف الفرص
0.005		0.158	الاستثمار (استغلال الفرص)
0.058		0.126	متغير البراعة التنظيمية

حيث أن الدالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، لذلك نقبل الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وحيث أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (من خلال اختبار التوزيع الطبيعي)، وهذا يعني استخدام الاختبارات البارامترية (Parametric) هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

3 - 7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار كولموجروف-سميرنوف للتحقق من توزيع البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة وانحرافات الإجابات لجميع أبعاد الدراسة الرئيسية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) للتعرف على دور أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بتصنيف الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي.

3 - 8 الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجانب عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات إحصائياً:

3 - 8 - 1 تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة:

تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لما ورد في أداة البحث (الاستبيان)، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة الأساسية ومستويات المتغيرات المدروسة، وقد شمل التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات الاستبيان، مما أتاح للباحثة تقييم اتجاهات أفراد العينة ومستوى موافقتهم على الفقرات المختلفة، وبناءً على هذه

التحليلات، يمكن تحديد الأبعاد الأعلى والأدنى تمثيلاً في العينة لكل متغير، وهو ما يُعد خطوة أساسية قبل الانتقال إلى اختبارات الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة	العدد	الفئة	المتغير
59.6	28	ذكر	الجنس
40.4	19	أنثى	
4.3	2	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
14.9	7	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
42.6	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
38.3	18	من 50 سنة فما فوق	
4.3	2	أقل من الجامعي	المستوى التعليمي
85.1	40	جامعي أو ما يعادله	
10.6	5	ما فوق الجامعي (ماجستير أو دكتوراه)	
2.1	1	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
25.5	12	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
72.3	34	من 15 سنة فأكثر	
31.9	15	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
68.1	32	رئيس وحدة	
100.0	47	المجموع	

يوضح جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بلغ إجمالي أفراد العينة (47) مفردة، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه المتغيرات، يلاحظ وجود غلبة للذكور في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (28) بنسبة (59.6%)، بينما بلغ عدد الإناث (19) بنسبة (40.4%) ويشير إلى طبيعة المجتمع الدراسي أو القطاع الذي سُحب منه العينة أما الفئة العمرية الفئة الأكثر تكراراً هي الفئة من "40 إلى أقل من 50 سنة"، حيث تمثل النسبة الأكبر بعدد 20 وبنسبة بلغت (42.6%)، أما في المرتبة الثانية هي فئة "50 سنة فما فوق"، بعدد 18 وبنسبة (38.3%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بعدد 7 أفراد من إجمالي العينة وبنسبة (14.9%)، ما الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة الشباب "أقل من 30 سنة"، حيث لم يتجاوز عدد الأفراد فيها شخصين فقط بنسبة ضئيلة بلغت (4.3%)، أما بخصوص المستوى التعليمي يشكل الحاصلون على درجة "جامعي أو ما يعادله" النسبة الأكبر بعدد 40 وبنسبة بلغت (85.1%)، بلغت نسبة الحاصلين على "ما فوق الجامعي" (ماجستير أو دكتوراه) بعدد 5 أفراد وبنسبة بلغت

(%) 10.6)، أما فئة "أقل من الجامعي" هي الأقل تمثيلاً بنسبة (4.3%) فقط شخصان، حيث تشكل الفئة التي تمتلك خبرة 15 سنة فأكثر" الغالبية العظمى من العينة، حيث بلغ عددهم 34 فرداً بنسبة (72.3%)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بنضج مهني عالٍ وخبرة تراكمية كبيرة في مجال العمل، وجاءت الفئة التي تتراوح خبرتها بين "10 إلى أقل من 15 سنة" في المرتبة الثانية بواقع 12 فرداً وبنسبة (25.5%)، ونلاحظ انخفاض في الفئة ذات الخبرة الأقل "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث لم يمثلها سوى فرد واحد بنسبة ضئيلة بلغت (2.1%). أما المسمى الوظيفي الذي يُشكل فئة "رئيس وحدة" النسبة الأكبر من عينة الدراسة بواقع 32 فرداً، وهو ما يعادل (68.1%) من إجمالي العينة، وبلغت نسبة المشاركين من فئة "رئيس قسم" حوالي (31.9%) بواقع 15 فرداً، وهي نسبة جيدة تضمن تمثيل المستويات الإدارية الأعلى في العينة.

3 - 8 - 2 تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى متغير القيادة التحويلية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بتحديد مستوى القيادة التحويلية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد متغير القيادة التحويلية، كما هو موضح في جدول رقم (5).

جدول رقم (5): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متغير القيادة التحويلية

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبعاد	م
2	مرتفع	80.4	0.545	4.021	التأثير المثالي	.1
1	مرتفع	83.1	0.505	4.157	التحفيز الإلهامي	.2
3	مرتفع	79.0	0.691	3.953	الاستشارة الفكرية	.3
-	مرتفع	80.8	0.511	4.044	المستوى العام لمتغير القيادة التحويلية	

أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير القيادة التحويلية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.044)، والانحراف المعياري (0.511)، والوزن النسبي (80.8%)، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن النمط القيادي السائد في الميدان الذي شملته الدراسة، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.157) وزنه النسبي (83.1%)، وهذا يعكس القدرة الأعلى على التأثير والإقناع داخل المنظمة، في حين جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.021) وزن نسبي (80.4%)، مما يشير إلى أن القادة يجمعون بين "القول" (الإلهام) و"الفعل" (القيادة)، كما حل بُعد الاستشارة الفكرية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.953) وزن نسبي (79.0%)، مما يشير إلى إن هذا البُعد يمثل ركيزة أساسية يعتمد عليها في تحسين جودة الأداء الفردي والمؤسسي.

حيث تدل النتائج بوجه عام أن المستوى مرتفع وهذا يعكس بيئة عمل لا تكتفي بالإدارة التقليدية بل تتجه نحو التطوير والتمكين، ووجود حالة من الاتفاق بين أفراد العينة على جودة هذا الأداء القيادي، مما يعني أن الممارسات القيادية مستقرة وليس حالات فردية عابرة.

السؤال الثاني: ما مستوى متغير البراعة التنظيمية؟

لإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بتحديد مستوى متغير البراعة التنظيمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد هذا المتغير، كما هو موضح في جدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لفقرات متغير البراعة التنظيمية

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبعاد	م
2	مرتفع	75.9	0.709	3.795	استكشاف الفرص	.1
1	مرتفع	78.0	0.616	3.902	الاستثمار (استغلال الفرص)	.2
-	مرتفع	76.9	0.588	3.848	المستوى العام لمتغير البراعة التنظيمية	

أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير البراعة التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.848)، والانحراف المعياري (0.588)، والوزن النسبي (%76.9).

ويشير ذلك إلى حالة من التوازن والكفاءة العالمية في الأداء لدى صندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، وعلى مستوى الأبعاد، جاء البُعد "الاستثمار (استغلال الفرص)" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.902) وزنه النسبي (78.0)، أي أن صندوق الضمان الاجتماعي يمتلك قدرة عالية على توظيف موارده الحالية.

في حين جاءت البُعد "استكشاف الفرص" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.795) ووزن نسبي (%75.9)، ويشير ذلك إلى امتلاك صندوق الضمان الاجتماعي لروح المبادرة والبحث عن التجديد.

بمعنى أن النتائج بوجه عام تدل على امتلاك قيادة صندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي لرؤية استراتيجية ثاقبة تعتمد على الإدارة المزدوجة فهو يدير الحاضر بكفاءة ويخطط للمستقبل بذكاء، مما يجعله قادرًا على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة عالية.

3 - 8 - 3 الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال اختبار أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، ونظرًا لأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي بوصفه الأسلوب الإحصائي الأنسب لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وقبل الشروع في تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كان من الضروري التأكيد من استيفاء الافتراضات الإحصائية الأساسية لهذا التحليل، وعلى رأسها عدم وجود ارتباط شديد (Multi collinearity) بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار، إذ إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى ضعف دقة تقدير معاملات الانحدار، ويحدّ من إمكانية الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى (OLS) في اشتغال معادلة الانحدار.

وللكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، تم إجراء مجموعة من الاختبارات والمؤشرات الإحصائية، من أبرزها:

أولاً: معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) :

لكشف عن الازدواج الخطى باستخدام تحليل مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة، حيث يشير معامل الارتباط ± 0.50 وما فوق إلى وجود الازدواج الخطى بين المتغيرات المستقلة، وبالنظر إلى جدول (7) نجد أن نتائج مصفوفة الارتباطات تشير إلى عدم وجود ازدواج خطى للمتغيرات المستقلة.

جدول رقم (7): يوضح مصفوفة الارتباطات لمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التأثير المثالى	التحفيز الإلهامى	الاستشارة الفكرية
التأثير المثالى	1		
التحفيز الإلهامى	0.465	1	
الاستشارة الفكرية	**0.311	**0.410	1

ثانياً: تم الكشف عن الازدواج الخطى باستخدام اختبار عامل التضخم والتفاوت (Variance inflation factor) حيث يشير (VIF) أكبر من (10) وقيمة التسامح (Tolerance) أكبر من (1.00) على وجود الازدواج الخطى بين المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعه.

جدول رقم (8): اختبار عامل التضخم والتفاوت لمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المنشورة			المتغيرات المستقلة		
	المتغيرات المنشورة	التأثير المثالى	التحفيز الإلهامى	الاستشارة الفكرية	Tol.	VIF
التأثير المثالى	-	-	0.627	0.557	1.794	1.595
التحفيز الإلهامى	0.496	2.018	-	0.557	1.794	-
الاستشارة الفكرية	0.496	2.018	0.627	-	-	1.595

تشير جميع نتائج مصفوفة الارتباطات على عدم وجود الازدواج الخطى للمتغيرات المستقلة كما هي موضحة في جدول (7)، وكذلك على عدم وجود الازدواج الخطى للمتغيرات المستقلة بطريقة التضخم والتفاوت، كما هي موضحة في جدول (8)، وعليه يمكن استعمال طريقة المربعات الصغرى في إيجاد معادلة الانحدار الخطى المتعدد إلى عدم وجود ازدواج خطى للمتغيرات المستقلة.

أولاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :

يستخدم الانحدار المتعدد في معرفة أي المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) أكثر تأثيراً على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، فعند دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع يمكن بناء النموذج لجميع المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، وبالتالي تمت صياغة الفرضية كما يلي: الفرضية الرئيسية: والتي تمت صياغتها في صورة الفرض الصفرى، وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وللحاق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ ، وقد أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في جدول رقم (9).

جدول رقم (9):تحليل الانحدار الخطى لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعامالت النموذج		قيمة المعاملات القياسية (β)	قيمة المعاملات الغير قياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية	إحصائي f الاختبار	القيمة الاحتمالية	إحصائي الاختبار	الخطأ المعياري	الغير قياسية	
Sig		Sig	T			
0.000	**51.574	0.389	.870	-	0.365	0.317 (Constant)
		0.389	0.871-	0.086-	0.106	0.093- التأثير المثالي
		0.003	3.123	0.347	0.129	0.404 التحفيز الإلهامى
		0.000	6.320	0.662	0.089	0.563 الاستشارة الفكرية
$R = 0.885$ $R^2 = 0.783$ $Adjusted (R^2) = 0.767$ $Std. Error of Estimate = 0.283$						

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من جدول (9) لتحليل الانحدار الخطى المتعدد أن قيمة معامل ارتباط (R) مساوية (0.885) وهي قيمة قوية موجبة، وأن معامل تحديد(R^2) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2) يساوى (0.783) و(0.767) على التوالي، ما يعني أن (78.3%) من التغير في البراعة التنظيمية يفسره التغير في أبعاد القيادة التحويلية، وتشير أيضاً أن النموذج المقترن للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم.

بناءً على ملائمة النموذج للمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير البراعة التنظيمية تبين أن بعد الاستشارة الفكرية له أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة ($T = 6.320$) وبقيمة احتمالية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مع معامل انحدار قياسي ($\beta = 0.662$)، أي أن تبني القادة لأسلوب الاستشارة الفكرية يؤدى مباشرةً إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

ثم بعد التحفيز الإلهامى له أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($T = 3.123$) وبقيمة احتمالية ($Sig = 0.003$)، ومعامل انحدار قياسي ($\beta = 0.347$)، أي أن ممارسات القادة القائمة على التحفيز الإلهامى، مثل صياغة رؤية مستقبلية ملهمة، وبيث روح الحماس، والحديث بتفائل عن الأهداف، تساهم بشكل مباشر في تحقيق البراعة التنظيمية.

في المقابل لم يكن بعد التأثير المثالي أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.389$)، وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن هذا البعد لا يسهم بشكل مباشر في تحسين البراعة التنظيمية محل الدراسة.

علاوة على ذلك فقد أشارت نتائج التحليل الانحدار إلى أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000)، مما يؤكّد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية في ضوء النتائج السابقة، وبما أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وأن بعض أبعاد القيادة التحويلية أظهرت أثراً معنواً على البراعة التنظيمية، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على الآتي:

تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل جوهري في تحسين البراعة التنظيمية، ولا سيما من خلال أبعاد الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامى، وهو ما يعزز أهمية تبني القيادة التحويلية كمدخل داعم للبراعة التنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية على عينة من العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعى فرع شرق بنغازي.

ثانياً: الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)

تُعد طريقة الانحدار التدريجي إحدى أساليب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث يتم من خلالها إدخال المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار على مراحل متتابعة، وفق معايير إحصائية محددة، وتعتمد هذه الطريقة على إدخال المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع في الخطوة الأولى، شريطة أن يكون هذا الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد.

وفي الخطوات اللاحقة، يتم إدخال المتغير المستقل الذي يمتلك أعلى ارتباط جزئي ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع، بعد استبعاد أثر المتغيرات التي سبق إدخالها في النموذج، كما يتم في كل خطوة فحص المتغيرات الموجودة بالفعل في نموذج الانحدار للتأكد من استمرار تحقيقها لشروط البقاء في النموذج، وفي حال فقدان أي متغير لدلالته الإحصائية، يتم استبعاده تلقائياً.

وتشتمل هذه الطريقة في بناء نماذج انحدار متعددة، تعكس الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، مما يساعد في الوصول إلى أفضل نموذج تنبؤياً بأقل عدد ممكن من المتغيرات وأكثرها تأثيراً، وتُعد طريقة الانحدار التدريجي من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في بناء نماذج الانحدار الخطي المتعدد، لما تتميز به من قدرة على تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً بدقة، وتبسيط النموذج الإحصائي دون الإخلال بقوته التفسيرية، خاصة في الدراسات الإدارية والاقتصادية.

وتحقق من صحة هذه الفرضية بشكل أدق، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وقد أظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في جدول رقم (10).

جدول رقم (10): تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعامالت النموذج		قيمة المعامالت القياسية (β)	الخطأ المعياري	قيمة المعامالت الغير قياسية (β)	المتغيرات المستقلة	نـ
القيمة الاحتمالية	إحصائي f الاختبار	القيمة الاحتمالية	إحصائي الاختبار T					
0.000	122.965	0.001	3.687	-	0.263	0.971	(Constant)	نـ
		0.000	11.089	0.856	0.066	0.728	الاستشارة الفكرية	
$R = 0.856$ $R^2 = 0.732$ $Adjusted (R^2) = 0.726$ $Std. Error of Estimate = 0.308$								
0.000	77.406	0.529	0.634	-	0.346	0.219	(Constant)	نـ
		0.000	6.331	0.638	0.086	0.543	الاستشارة الفكرية	
		0.004	3.044	0.307	0.117	0.357	التحفيز الإلهامي	
$R = 0.882$ $R^2 = 0.779$ $Adjusted (R^2) = 0.769$ $Std. Error of Estimate = 0.283$								

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

1 . النموذج الأول:

أدخل التحليل في الخطوة الأولى بعد الاستشارة الفكرية بوصفه المتغير الأكثر ارتباطاً بالبراعة التنظيمية، حيث قد تبين أن هذا البعد له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة ($T = 11.089$) وبقيمة احتمالية ($Sig = 0.000$)، ومعامل انحدار قياسي مرتفع ($\beta = 0.856$).

كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ، ما يعني أن بعد الاستشارة الفكرية يفسر نحو (73.2%) من التباين في البراعة التنظيمية، وهو ما يدل على قوة تأثير هذا البعد عند النظر إليه منفرداً.

2 . النموذج الثاني (النموذج النهائي) :

في الخطوة الثانية والأخيرة، تم إدخال بعد التحفيز الإلهامي إلى جانب بعد الاستشارة الفكرية. وقد أظهرت النتائج أن البعدين كلهما ذات أثر إيجابي ودال إحصائياً على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيم (T) على التوالي:

الاستشارة الفكرية ($Sig = 0.638, T = 6.331$) . -

التحفيز الإلهامي ($Sig = 0.307, T = 3.044$) . -

كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.882)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.779)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) (0.769) ، مما يدل على أن هذين البعدين مجتمعة تفسر نحو 77.9 % من التباين في البراعة التنظيمية، مع قدرة تفسيرية عالية للنموذج النهائي.

3 . استبعاد البعد:

أظهرت نتائج الانحدار التدريجي عدم إدخال بعد التأثير المثالي ضمن أي من نماذج الانحدار، وذلك لعدم تحقيقها شروط الدلالة الإحصائية الالزامية للبقاء في النموذج، مما يشير إلى أن تأثيرها على البراعة التنظيمية ليس مباشراً أو جوهرياً على عينة من العاملين بصدق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي.

كما تشير نتائج تحليل الانحدار التدريجي إلى أن بعد الاستشارة الفكرية يُعد الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، يليه بعد التحفيز الإلهامي، كما تؤكد النتائج أن هذين البعدين تمثل العوامل الأكثر إسهاماً في تحسين البراعة التنظيمية، في حين لم يظهر بعد التأثير المثالي تأثير معنوي مباشر.

وبناءً على ذلك، تدعم نتائج الانحدار التدريجي ما توصل إليه تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية على عينة من العاملين بصدق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي.

4 - 1 نتائج الدراسة:

بعد استكمال الدراسة بجانبيها النظري والميداني، وجمع البيانات وتحليلها عن معرفة أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصدق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها فيما يلي، وبناءً على تلك النتائج سيتم طرح مجموعة من التوصيات، التي تهدف إلى الأهمية والفائد من معرفة أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.

4 - 1 - 1 نتائج تحديد المستويات:

اعتماداً على المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، تم تحديد مستويات محاور ومتغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

أولاً: مستوى القيادة التحويلية:

أشارت النتائج إلى أن المستوى العام لمتغير القيادة التحويلية جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.044) والوزن النسبي (80.8%)، كما جاءت غالبية أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى مرتفع، حيث تصدر **بعد التحفيز الإلهامي** المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه **بعد التأثير المثالي**.

ثانياً: مستوى البراعة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن المستوى العام لمتغير البراعة التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.84) وزن نسبي (76.9%)، كما جاءت غالبية أبعاد البراعة التنظيمية عند مستوى مرتفع، حيث تصدر **بعد الاستثمار** (استغلال الفرص) (المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه **بعد استكشاف الفرص**).

وتؤكد نتائج تحديد المستويات أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من القيادة التحويلية، كما أن البراعة التنظيمية تتسم بفاعلية مرتفعة لدى العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي محل الدراسة، وتدعم هذه النتائج الفرضيات التي تفيد بوجود علاقة وأثر إيجابي القيادة التحويلية في تحسين البراعة التنظيمية، وهذا يؤكد أن القيادة التحويلية ليس مجرد وسيلة عرض، بل هو محرك أساسى لتشكيل البراعة التنظيمية.

4 - 1 - 2 نتائج إيجاد أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصنادوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار التدرجى، وذلك بعد التأكيد من استيفاء البيانات لجميع الافتراضات الإحصائية الازمة.

أولاً: نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على البراعة التنظيمية، حيث كان نموذج الانحدار ككل دالاً إحصائياً عند مستوى ($0.05 < \alpha$) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R), في حين بلغ معامل التحديد (R^2) (0.783) (0.885)، مما يدل على أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر نحو 78.3% من التباين في البراعة التنظيمية.

كما بينت النتائج أن أبعاد الاستشارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي في حين لم يظهر **بعد التأثير المثالي** أثر ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج.

ثانياً: نتائج الانحدار التدرجى:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار التدرجى أن:

بعد الاستشارة الفكرية يُعد الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، حيث دخل النموذج في المرحلة الأولى وفسر بمفرده نسبة كبيرة من التباين.

وفي المرحلة الثانية والأخيرة، تم إدخال **بعد التحفيز الإلهامي** ليشكل مع **بعد الاستثمار** النموذج النهائي الأكثر كفاءة في تفسير البراعة التنظيمية.

وقد بلغ معامل التحديد للنموذج النهائي ($R^2 = 0.769$), وهو ما يعكس قدرة تفسيرية مرتفعة جداً للبعدين مجتمعات، في حين تم استبعاد التأثير المثالي لعدم تحقيقه شروط الدلالة الإحصائية.

وتؤكد نتائج إيجاد الأثر أن القيادة التحويلية يُعد متغيراً مؤثراً بشكل جوهري في تحسين البراعة التنظيمية، ولا سيما من خلال أبعاد الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي.

وتشير هذه النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً جداً في تطوير قدرة المنظمة على الإبداع والمنافسة (البراعة التنظيمية)، حيث تبين أن التركيز على تحفيز عقول الموظفين (الاستشارة الفكرية) وبث الروح الحماسية فيهم (التحفيز الإلهامي).

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، مما يبرز أهمية تعزيز القيادة التحويلية كمدخل أساسي لدعم البراعة التنظيمية.

4 - 2 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز جملة من التوصيات التالية:

1 . تعزيز الاستشارة الفكرية:

- تشجيع العاملين على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية والتقنية التي تواجه الصندوق.

- خلق بيئة عمل آمنة تسمح بالخطأ التجريبي وتدعم "التفكير خارج الصندوق" دون خوف من المساءلة التعسفية.

2 . تفعيل التحفيز الإلهامي:

- صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومثيرة للحماس لمستقبل صندوق الضمان الاجتماعي، ومشاركتها مع الموظفين ليشعروا بأنهم جزء من إنجاز عظيم.

- تدريب رؤساء الأقسام على مهارات الاتصال الإقناعي وبث الروح الإيجابية في الفريق.

3 . تطوير البعد (التأثير المثالي):

يوصي القادة في فرع شرق بنغازي بتقديم نموذج "القدوة" من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية والمساواة، لتعزيز ثقة الموظفين وربطهم عاطفياً بالمنظمة.

4 . دعم استراتيجية "الازدواجية":

تحصيص وقت أو فرق عمل ترکز على الاستكشاف (تطوير منظومات إلكترونية جديدة، ابتكار طرق تقديم خدمة أسرع)، بجانب الفرق التي ترکز على الاستغلال (إنجاز المعاملات اليومية الروتينية بكفاءة).

5 . التحول الرقمي كأداة للبراعة:

- استثمار نتائج القيادة التحويلية في تسريع التحول الرقمي، مما يقلل الهدر (استغلال) ويفتح آفاقاً لخدمات تأمينية مبكرة (استكشاف).

6 . برامج تدريبية متخصصة:

- عقد دورات تدريبية مكثفة للقيادات الوسطى والعليا في فرع شرق بنغازي حول "نمط القيادة التحويلية" وكيفية تطبيقه في سياق العمل الضماني.

7 . ربط نظام الحوافر بالإبداع:

- تعديل معايير تقييم الأداء لتشمل بنوداً تتعلق بالقدرة على التجديد والابتكار، وليس فقط الالتزام بالدؤام أو المهام الروتينية.

8 . تعزيز قنوات التواصل الأفقي:

- فتح قنوات اتصال مباشرة بين القيادة والقاعدة الوظيفية لتبادل الأفكار، مما يعزز من مفهوم الاستشارة الفكرية التي أثبتت الدراسة أهميتها.

4 - 3 الدراسات مستقبلية:

. إجراء دراسة مماثلة تتناول "الدور الوسيط لثقافة المنظمة" في العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

. دراسة أثر "القيادة الرقمية" كمتغير حديث في ظل توجه الدولة نحو الرقمنة وأثرها على البراعة التنظيمية في المؤسسات السيادية.

المراجع:

المراجع العربية:

- البركاني، يوسف (2024). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (1)، 64 – 88، فلسطين.
- الجري، يحيى (2018). "درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود". *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، العدد (3)، 56 – 72، الأردن.
- الحربي، نادية؛ محضر، وفاء (2025). "دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية". *مجلة أبحاث، كلية التربية* بجامعة الحديدة، العدد (3)، 901 – 940، اليمن.
- الخوالة، رياض؛ الشاعر، سوسن؛ السعودي، موسى؛ الشلبي، فراس؛ العطيات، زكريا (2025). "أثر القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط للتمكين الإداري". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، العدد (5)، 796 – 777، الأردن.
- الدريني، سارة؛ الشمرى، حسين (2025). "تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، العدد (4)، 1 – 27، المنصورة، مصر.
- الشهري، محمد (2024). "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية". *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، العدد (38)، 233 – 252، الإمارات العربية المتحدة.
- الغنايم، نورة؛ الصقر، عبد العزيز (2025). "دور القيادة التحويلية في تحقيق التمييز المؤسسي". *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، العدد (48)، 603 – 658، مصر.
- شتوان، خديجة؛ النعاجي، أحمد (2025). "القيادة الإستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية". *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، جامعة مصراتة، العدد (1)، 43 – 61، مصراتة، ليبيا.
- عبدالعزيز، محمود؛ القحطاني، نايف (2025). "أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، العدد (13)، 2044 – 2072، دمياط، مصر.
- قرني، حسام (2025). "أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات". *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد (1)، 237 – 268، مصر.
- محمد، فريال (2024). "الوعي الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- محمد، هدي (2025). "دور القيادة الرقمية: كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، العدد (2)، 1001 – 1052، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Burns, J.M. (2004). *Leadership*. Harper and Row, New York
- Huang, P., (2010), *When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures, innovation strategy and organizational capabilities*, Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.