



## أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية لدي العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع شرق

بنغازي

ربيعة سالم عبدالله البلعزي

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: 2026 /1/28

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية لدي 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 علي بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة علي عينة من العاملين بالمؤسسة المشار إليها قوامها ( 47 ) موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلي أن المستوي العام للقيادة التحويلية لدي العاملين بالصندوق قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوي العام للبراعة التنظيمية جاء مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية عند مستوي دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما توصلت إلي أن للقيادة التحويلية أثر جوهري علي 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 - 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 قدرة المنظمة علي التكيف مع المتغيرات، وابتكار الحلول، وتحقيق التوازن بين المرح وبين الاستكشاف، الذي يعزز تطوير الأفكار الجديدة، والاستغلال الذي يركز علي تحسين العمليات الحالية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة مع الحفاظ علي قدرتها علي التكيف والنمو في بيئة العمل الديناميكية والتنافسية، بالتالي فهي تمثل حجر الأساس الذي يقود المنظمة نحو النجاح المستدام من خلال تحديد الأولويات، واستغلال الموارد بفعالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير ( شتوان و النعاجي، 2025 )، ولأن كافة المؤسسات تعيش في العصر الحالي ضمن عالم يتسم بالتغيير، ومع عصر التنافس الشديد وحدث 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 والسعي للوصول إلي 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 المرؤوسين لكسب الثقة والاحترام، وتعتبر القيادة التحولية ذات دور أساسي وفاعل في نجاح وتطوير المؤسسة، وتسهم في الوصول إلي الريادة والتميز للمؤسسة عن طريق التأثير في سلوكيات المرؤوسين والعمل علي تشجيعهم لتحقيق الأداء العالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أخلاقهم وقيمهم وحرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي ( البركاني، 2024 )، وتعتبر عملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لمدخل القيادة التحولية، فالقائد التحولي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة علي التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلي أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحولية نمط يعمل علي توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيط وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلي ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، 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 علي قدراتها في الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز علي توظيف موارد المؤسسة بمستوي 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 المداخل الحديثة للتغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز علي إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء ( الدريني و الشمري، 2025 ).

واستناداً علي ما سبق، ونظراً لأهمية الموضوع جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف علي أثر القيادة التحولية علي البراعة التنظيمية في أحد أهم المؤسسات بليبيا ألا وهو صندوق الضمان الاجتماعي.

## 1 - 2 الدراسات السابقة:

### 1 - 2 - 1 : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحولية:

#### 1 - دراسة البركاني ( 2024 )، بعنوان: "أثر القيادة التحولية علي فاعلية اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر القيادة التحولية 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 إلي 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 إلي التعرف علي أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، وبلغ مجتمع الدراسة ( 618 ) مفردة، وبلغ حجم عينة الدراسة ( 218 ) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي 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 إلي التعرف علي 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 الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية: يوجد تأثير إيجابي مباشر للرؤية الرقمية والمعرفة الرقمية علي الاستكشاف، بينما تأثير الابتكار كان سلبي بسبب نقص الموارد المطلوبة، كما يوجد تأثير إيجابي مباشر قوي للرؤية الرقمية والمعرفة الرقمية والابتكار علي الاستقلال كمتغير تابع، كما تتوسط القيادة الرقمية بين الذكاء الاصطناعي والبراعة التنظيمية مما يبرز أهمية القيادة الرقمية في تحقيق البراعة التنظيمية.

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

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر القيادة الإستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، كذلك تحديد مستوى القيادة الإستراتيجية بمجالاتها ومستوي البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، وبلغ مجتمع الدراسة ( 77 ) موظفًا، وبلغ حجم عينة الدراسة ( 72 ) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي النتيجة التالية: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية.

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

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي تأثير القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالجامعات الخاصة بمدينة بغداد، وبلغ حجم عينة الدراسة ( 338 ) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلي 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 ( الاستغلال - الاستكشاف )، عند مستوى معنوية ( 0.05 ).

### التعقيب علي 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، وتختلف 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 احدي القطاعات المهمة في ليبيا الذي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات في مجال القيادة التحويلية، فضلاً عن أنها سٌتساهم في معرفة طبيعة القيادة التحويلية السائدة بالصندوق وأثره علي أداء العاملين مما يؤدي إلي 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 علي أنتاج أفكار حديثة ومتنوعة لم يسبق لأحد غيرهم الوصول إليها، هذا ما سيُتيح المجال لهم من باب التجديد في منظماتهم، وتصبح مواكبة لتلك المستجدات والاحتياجات المتنوعة، 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 أحدي المواضيع المعاصرة في المنظمات والمؤسسات العامة التي تسعى إلي تحسين كفاءات القيادات الإدارية والعاملين وجودة الخدمة المقدمة، وقدرة القيادات علي 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 لدي 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 علي 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 تري الباحثة أنها محل جدل بين البُحث في الأدب السابق، وبالتالي فأن إشكالية هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية لدي العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي؟

وينبثق 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 علي البراعة التنظيمية في صندوق الضمان الاجتماعي قيد الدراسة؟

### 1 - 4 أهداف الدراسة:

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

### 1 - 5 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من النقاط التالية:

- 1 . اهتمام الدراسة بالتعرف علي أثر القيادة التحويلية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بصندوق الضمان الاجتماعي، وبالتالي الوصول إلي نتائج علمية حول مشكلة الدراسة.
- 2 . محاولة إثراء الأدب الإداري بهذا الجهد المتواضع والمتعلق بالدراسة في القيادة التحويلية وأثرها في البراعة التنظيمية بصندوق 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 علي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية بصندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي.

وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كالآتي:

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

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

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

#### 1 - 8 مجتمع الدراسة:

تُكون مجتمع الدراسة من العاملين بصندوق 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 علي جميع أفراد العينة.

1 - 9 هيكلية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، والكشف عن الأثر بين المتغيرين للوصول إلي 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 علي البيانات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتطويرها من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، كما يحتوي هذا الجانب علي تحليل البيانات

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

#### 1 - 10 حدود الدراسة:

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

#### الإطار النظري:

#### 2 - 1 مفهوم القيادة التحويلية:

يُعرف عبدالعزيز والقحطاني ( 2025: 2047 ) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يُركز علي 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".

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

1 . **بُعد 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 يقتدي به المرؤوسين، وتظهر من خلاله قدرة القائد علي إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلي المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والنقاني والإحساس بالهدف المشترك ( قرني، 2025 ).

2 . **بُعد التحفيز الإلهامي:** ويُقصد به قدرة القائد علي إيصال توقعاته إلي الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ( الغنام والصفير، 2025 ).

3 . **بُعد الاستشارة الفكرية:** وتعني قدرة القائد علي تحدي الوضع الراهن من خلال البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين علي حل المشاكل بطرق إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام علي أية ممارسة أو تصرف ( قرني، 2025 ).

#### 2 - 2 مفهوم البراعة التنظيمية:

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

وبعد الاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة، والتي كانت معظمها تتفق علي 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 علي النحو التالي:

1 . **بُعد الاستكشاف:** ويُعرف بأنه الاهتمام بالإمكانيات الحالية بالمنظمة، والاهتمام بإشباع حاجات أعضائها ومتطلباتهم، إلي جانب التطوير المستمر في الخدمات ( الدريني والشمري، 2025 ).

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

### 2 - 3 أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية في أنها تُوحد القيم المركزية للمنظمات، وتدمج أغراض المنظمة بأغراض أفرادها، كما تحرر الإمكانيات الإنسانية وتُنشئ القيادة الجماعية، ويعتبر صنع القرار التحويلي إطار للعمل لخلق ثقة لدى القادة تعينهم علي صنع القرار السليم القائم علي المعرفة، والقائد الذي يعتنق المعرفة وثقافة صنع القرار سيجد نفسه علي طريق القيادة الإيجابية والفعالة، وهذا يعني أن القرار التحويلي هو العمل بطرق تعكس الصالح العام للمنظمة وهو واجب أساسي للقيادة ( الحربي ومحضر، 2025 ).

### 2 - 4 أهمية البراعة التنظيمية:

تبرز أهمية البراعة التنظيمية في مدي احتياج المنظمات لها، حيث تزيد من قدرة المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتجعلها تعمل بصورة دائمة علي تحقيق النجاح، والحفاظ علي بقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلي تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، كما تجعل إدارتها الحديثة تسعى دائما إلي الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تقود إلي إيجاد فرص جديدة تحقق التقدم والتطور بشكل مستمر دون توقف، بمعنى آخر يمكن القول بأن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في تعدد الأفكار ومشاركة القرارات والإبداع في استثمار الواقع، والاستكشاف لمستقبل المنظمة من خلال مواردها المتاحة، واستثمارها في خلق أفكار جديدة مع الموازنة بين استثمار الفرص واستكشاف المستقبل ( محمد، 2024 ).

### 2 - 5 علاقة القيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية:

تلعب القيادة التحويلية دورًا رئيسيًا في تحفيز وتوجيه العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار، وتُعزز القيادة التحويلية البراعة التنظيمية من خلال تشجيع العاملين علي التفكير الاستكشافي والإبداعي، وتزويدهم بالدعم اللازم لاستغلال الفرص المتاحة بفعالية، كما تشير البراعة التنظيمية إلي قدرة المنظمة علي تحقيق التوازن بين الاستكشاف ( التطوير والتعلم من الفرص الجديدة ) والاستغلال ( الاستفادة من القدرات والموارد الحالية )، وهي تُعد من أهم عناصر استدامة الأداء في المنظمات المعاصرة، ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية التي طرحها ( Burns، 1978 )، فإن القائد التحويلي يسعى إلي خلق رؤية مشتركة وتحفيز للعاملين علي تحقيق أهداف أكبر من خلال تشجيعهم علي الابتكار والتجريب، وهو ما يعزز قدرة المنظمة علي تحقيق البراعة التنظيمية، وأضاف ( Burns ) أن القيادة التحويلية تعمل علي تطوير الولاء التنظيمي من خلال تعزيز الثقة والتفويض، مما يدعم القدرة علي الاستكشاف والاستغلال بشكل متوازن (الخالدة وآخرون، 202 ) .

### الدراسة الميدانية :

### 3 - 1 الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجانب، وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة، لتنفيذ الدراسة والتي شملت على وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك وصفاً لأداة الدراسة وثباتها وصدقها، بالإضافة إلي التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، كما يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها، لينتهي بجملة من التوصيات التي تُوصي بها الباحثة.

### 3 - 2 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد المنهج الملائم للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها لغرض تكوين الإطار النظري المناسب للدراسة والذي من خلاله تمت صياغة

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

### 3 - 3 أداة الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة استخدمت 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: ويتكون من ثلاث أبعاد:

البُعد الأول: التأثير المثالي، ويتكون من ( 5 فقرات ).

البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي، ويتكون من ( 5 فقرات ).

البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية، ويتكون من ( 5 فقرات ).

القسم الثالث: متغير البراعة التنظيمية: ويتكون من بعدين:

البُعد الأول: استكشاف الفرص، ويتكون من ( 5 فقرات ).

البُعد الثاني: الاستثمار ( استغلال الفرص )، ويتكون من ( 5 فقرات ).

### 3 - 4 معيار تحديد المستويات لمحاور الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث وُضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل هي: ( غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - 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، ودرجتان 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	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط	1 أقل 1.80	1.80 أقل 2.60	2.60 أقل 3.40	3.40 أقل 4.20	4.20-5
مدى الوزن النسبي	(20 أقل 36)%	(36 أقل 52)%	(52 أقل 68)%	(68 أقل 84)%	(84-100)%
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

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، ويُعد هذا المتوسط معياراً للحكم على مستوى استجابات المبحوثين؛ إذ إن ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط النظري (3) يشير إلى موافقة المبحوثين عليها، وبالتالي يُعبّر 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 لمحاوَر 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، وأخضعت البيانات التي جُمعت من خلالها إلى التحليل للتعرف على درجة ثباتها وصدقها.

### 3 - 5 - 1 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (47) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة ( ألفا-كرونباخ ) 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 (0.813-0.850)، وبلغت قيمة معامل ثبات متغير البراعة التنظيمية ككل فقد بلغ (0.875)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما بالجدول التالي:

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

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

### 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 التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق الباحثين من خلال إجاباتهم، ويحسب 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 (0.871-0.921)، 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 المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله.

### 3 - 6 اختبار اعتدالية البيانات:

من المهم التحقق من تعبية 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 اللابارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) عندما يكون حجم البيانات أقل من 100 مفردة، والجدول التالي يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول رقم (3): قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

كولموجوروف-سميرنوف			متغيرات الدراسة
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.001	47	0.180	التأثير المثالي
0.185		0.112	التحفيز 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 الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من مستوي 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 اللابارامترية (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 كولموجوروف-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 علي البراعة التنظيمية لدي العاملين بصندوق 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

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

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 سُحبت 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 و بنسبة (38.3%)، أما في المرتبة الثالثة ما قبل الأخيرة جاءت الفئة "من 30 إلي اقل 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 بنسبة (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

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

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) ووزنه 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) ووزن نسبي (80.4%)، مما يشير إلى أن القادة يجمعون بين "القول" (الإلهام) و"الفعل" (القدرة)، كما حلّ بُعد الاستشارة الفكرية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.953) ووزن نسبي (79.0%)، مما يشير إلى إن هذا البعد يمثل ركيزة أساسية يُعتمد عليها في تحسين جودة الأداء الفردي والمؤسسي.

حيث تدل النتائج بوجه عام أن المستوى المرتفع 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 وليست حالات فردية عابرة.

السؤال الثاني: ما مستوى متغير البراعة التنظيمية؟

للإجابة 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 لقرات متغير البراعة التنظيمية

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

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 العالية في الأداء لدى صندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، وعلى مستوى الأبعاد، جاء البعد "الاستثمار (استغلال الفرص)" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.902) ووزنه النسبي (78.0%)، أي أن صندوق الضمان الاجتماعي يمتلك قدرة عالية على توظيف موارده الحالية.

في حين جاءت البعد "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 ثابتة 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 لدي 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 التأكد 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 عالٍ بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى ضعف دقة تقدير معاملات الانحدار، ويحدّ من إمكانية الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى ( OLS ) في اشتقاق 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 الخطي باستخدام تحليل مصفوفة الارتباط لجميع المتغيرات المستقلة، حيث يشير معامل الارتباط  $\pm 0.50$  وما فوق إلى وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وبالنظر إلى جدول (7) نجد أن نتائج مصفوفة الارتباطات تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي للمتغيرات المستقلة.

جدول رقم (7): يوضح مصفوفة الارتباطات لمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية
التأثير المثالي	1		
التحفيز الإلهامي	0.465	1	
الاستشارة الفكرية	**0.311	**0.410	1

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

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

المتغيرات المستقلة		التأثير المثالي		التحفيز الإلهامي		الاستشارة الفكرية
المؤشرات		Tol.	VIF	Tol.	VIF	Tol.
التأثير المثالي		-	-	0.627	1.595	0.557
التحفيز الإلهامي		0.496	2.018	-	-	0.557
الاستشارة الفكرية		0.496	2.018	0.627	1.595	-

تشير جميع نتائج مصفوفة الارتباطات على عدم وجود الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة كما هي موضحة في جدول (7)، وكذلك على عدم وجود الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة بطريقة التضخم والتفاوت، كما هي موضحة في جدول (8)، وعليه يمكن استعمال طريقة المربعات الصغرى في إيجاد معادلة الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود ازدواج خطي 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 الصفري، وتنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدي العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي 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 الخطي لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية

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

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

يتضح من جدول (9) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل ارتباط (R) مساوية (0.885) وهي قيمة قوية موجبة، وأن معامل تحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) (Adjusted) يساوي (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 المقترح 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 بُعد الاستشارة الفكرية له أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة ( $T = 6.320$ ) وبقية احتمالية (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مع معامل انحدار قياسي ( $\beta = 0.662$ )، أي أن تبني القادة لأسلوب الاستشارة الفكرية يؤدي مباشرة إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

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

في المقابل لم يكن لبُعد التأثير المثالي أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Sig = 0.389)، وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن هذا البُعد 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 يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية في ضوء النتائج السابقة، وبما أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وأن بعض أبعاد القيادة التحويلية أظهرت أثراً معنوياً على البراعة التنظيمية، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على الآتي:

تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل جوهري في تحسين البراعة التنظيمية، ولا سيما من خلال أبعاد الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، وهو ما يعزز أهمية تبني القيادة التحويلية كمدخل داعم للبراعة التنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية على عينة من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي 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 ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد.

وفي الخطوات اللاحقة، يتم إدخال المتغير المستقل الذي يمتلك أعلى ارتباط جزئي دال إحصائياً 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.

وتُسهم 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 تنبؤي 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.

وللتحقق 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

النموذج	المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات القياسية (β)	اختبار معنوية النموذج	
					اختبار المعاملات المعنوية	اختبار معنوية النموذج (ANOVA)
					إحصائي الاختبار T	إحصائي الاختبار f
		القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	Sig	Sig
الأول	(Constant)	0.971	0.263	-	3.687	0.001
	الاستشارة الفكرية	0.728	0.066	0.856	11.089	0.000
	R= 0.856 R <sup>2</sup> = 0.732 Adjusted (R <sup>2</sup> )= 0.726 Std. Error of Estimate= 0.308					
الثاني	(Constant)	0.219	0.346	-	0.634	0.529
	الاستشارة الفكرية	0.543	0.086	0.638	6.331	0.000
	التحفيز الإلهامي	0.357	0.117	0.307	3.044	0.004
R= 0.882 R <sup>2</sup> = 0.779 Adjusted (R <sup>2</sup> )= 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) وقيمة احتمالية (Sig = 0.000)، ومعامل انحدار قياسي مرتفع ( $\beta = 0.856$ ) . كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.856) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.732) ، ما يعني أن بُعد 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 بُعد التحفيز الإلهامي إلى جانب بُعد الاستشارة الفكرية. وقد أظهرت النتائج أن البُعدين 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 البُعدين 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 بُعد التأثير المثالي ضمن أي من نماذج الانحدار، وذلك لعدم تحقيقها شروط الدلالة الإحصائية اللازمة للبقاء في النموذج، مما يشير إلى أن تأثيرها على البراعة التنظيمية ليس مباشراً أو جوهرياً على عينة من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي. كما تشير نتائج تحليل الانحدار التدريجي إلى أن بُعد الاستشارة الفكرية يُعد الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، يليه بُعد التحفيز الإلهامي، كما تؤكد النتائج أن هذين البُعدين تمثل العوامل الأكثر إسهاماً في تحسين البراعة التنظيمية، في حين لم يظهر لبُعد 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 تُص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية على عينة من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي.

### 4 - 1 نتائج الدراسة:

بعد استكمال الدراسة بجانبها النظري والميداني، وجمع البيانات وتحليلها عن معرفة أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية لدي العاملين بصندوق 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 والفائدة 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 بُعد التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، يليه بُعد التأثير المثالي.

#### ثانيًا: مستوى البراعة التنظيمية:

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

وتؤكد نتائج تحديد المستويات أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من القيادة التحويلية، كما أن البراعة التنظيمية تتسم بفاعلية مرتفعة لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي محل الدراسة، وتدعم هذه النتائج الفرضيات التي تقيد بوجود علاقة وأثر إيجابي القيادة التحويلية في تحسين البراعة التنظيمية، وهذا يؤكد أن القيادة التحويلية ليس مجرد وسيلة عرض، بل هو محرك أساسي 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 بصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي، وذلك بعد التأكد من استيفاء البيانات لجميع الافتراضات الإحصائية اللازمة.

#### 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.885) (R)، في حين بلغ معامل التحديد (0.783) ( $R^2$ )، 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 البعد التأثير المثالي أثر ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج.

#### ثانيًا: نتائج الانحدار التدريجي:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار التدريجي أن:

بُعد 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 بُعد التحفيز الإلهامي ليشكّل مع البعد السابق 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 الاستثارة 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":

- تخصيص وقت أو فرق عمل تركز على الاستكشاف ( تطوير منظومات إلكترونية جديدة، ابتكار طرق تقديم خدمة أسرع )، بجانب الفرق التي تركز 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 مبتكرة ( 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 الحوافز بالإبداع:

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

##### 8 . تعزيز قنوات التواصل الأفقي:

- فتح قنوات اتصال مباشرة بين القيادة والقاعدة الوظيفية لتبادل الأفكار، مما يعزز من مفهوم الاستثارة 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 علي فاعلية اتخاذ القرارات". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد ( 1 )، 64 - 88، فلسطين.*
- الجبري، يحي ( 2018 ). "درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي 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.*
- الحوالدة، رياض؛ الشاعر، سوسن؛ السعودي، موسي؛ الشلبي، فراس؛ العطيّات، 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 )، 777 - 796، الأردن.*
- الدريني، سارة؛ الشمري، حسين ( 2025 ). "تأثير القيادة التحويلية علي 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.*
- الغنام، نورة؛ الصقر، عبد العزيز ( 2025 ). "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي". *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الأمير سطاتم 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 علي 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 علي تعزيز سلوك المواطنة 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.