



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
على هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيداً عن الغبار



MONA MAGHRABY



الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية

"دراسة ميدانية على شركة سيالك للبناء والتشييد"

*The Effect of Inspirational Leadership
on Organizational Ambidexterity*

An Empirical study on SIAC for Building and Construction

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

مى محمد على أبو النجا

تحت إشراف

د/ عنایات ابراهیم محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة

جامعة عين شمس

أ.د/ عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة

جامعة عين شمس



الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية

دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد

The Effect of Inspirational Leadership on Organizational Ambidexterity

An Empirical study on SIAc for Building and Construction

► اسم الباحثة: مى محمد على أبو النجا.

► الدرجة العلمية: ماجستير فى إدارة الأعمال.

► القسم التابع له: إدارة الأعمال.

► الكلية: التجارة.

► الجامعة: عين شمس.

► سنة المنح: ٢٠٢٠ م.



إدارة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية

رسالة ماجستير

اسم الباحثة: مى محمد على أبو النجا.

عنوان الرسالة: أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية

(دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد)

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور: عمرو محمد أحمد عواد
(مشرفاً ورئيساً)

أستاذ إدارة الموارد البشرية - بكلية تجارة - جامعة عين شمس.

٢- الدكتورة: أمانى درويش عثمان درويش
(عضوًا)

أستاذ مساعد متفرغ بقسم إدارة الأعمال - بكلية تجارة - جامعة عين شمس.

٣- الدكتور: محمد فتحى شلقامى
(عضوًا)

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - بكلية السادات للعلوم الإدارية.

أُجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

/ /

/ /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

/ /

/ /



الشكر والتقدير

Acknowledgments

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظم سلطانه وله الشكر على فضله وتوفيقه لإنجاز هذا العمل والصلة والسلام على سيد المرسلين محمد وآلها واصحابه الطيبين الكرام.

وبعد

تتوجه الباحثة بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد، أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة عين شمس وذلك لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من جهد ووقت ثمين للخروج بهذا العمل، ولما قدمه من آراء وتوجيهات سديدة كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة فلسيادتها كل الشكر والتقدير، وجراه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء.

كما تقدم الباحثة بوافر الشكر إلى الدكتورة / عزيزات ابراهيم محمد، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس لتقاضاها بالاشتراك في الإشراف على هذه الرسالة، فلها مني وافر الشكر على تعاؤنها وتقديم النصح والإرشاد وتوجيه الباحثة، فلسيادتها كل الشكر والتقدير وجراها الله خير الجزاء.

كما تقدم الباحثة بخالص الشكر إلى الأستاذة الدكتورة / أمانى درويش عثمان درويش، أستاذ مساعد متفرغ بقسم إدارة الأعمال بكلية تجارة - جامعة عين شمس لتقاضاها بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، ولا شك في أننى سأستفيد من ملاحظاتها التى ستثيرى هذا العمل، فلسيادتها جزيل الشكر والتقدير وجراها الله خير الجزاء.

كذلك أتقدم بخالص الشكر للدكتور / محمد فتحى شلقامى، أستاذ مساعد إدارة الأعمال - بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية على قبوله المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، وأنطلع لاستفادة مما سيطرحه من ملاحظات، فلسيادتها كل الشكر، وجراه الله عنى خير الجزاء.

كما اتقدم بالشكر لكلاً من أمى الغالية، وزوجى، وأولادى، وعائلتى.

واخيراً لا تنسى الباحثة ان تشكر كل من ساعدتها وساندتها في اتمام هذه الرسالة.

ولله الحمد والشكر أبداً ودائماً

المستخلص

الباحثة: مى محمد على أبوالنجا.

عنوان الرسالة: أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد.

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال.

المدحوم العام للدراسة: تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية على العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد.

منهجية الدراسة: يتكون من العاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بشركة سياك للبناء والتشييد، وقد بلغ حجم العينة 311 مفردة، لذلك قامت الباحثة بتوزيع استمرارات الاستقصاء على 366 فرداً من العاملين بمجتمع الدراسة المذكورة، وقد بلغ عدد الاستمرارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي 308 استماراة استقصاء، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء. وتم تحليل البيانات بالبرامج الاحصائية SPSS، AMOS.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن بُعد الاستغلال يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهم السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، والقدرة على التمكين، والإإنصات الجيد، كما لا يتأثر بالبعدين الآخرين للقيادة الملهمة وهم الثقة والاعتمادية، والانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة. وأن بُعد الاستكشاف يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهم السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، والإإنصات الجيد، والانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة. كما لا يتأثر بالبعدين الآخرين للقيادة الملهمة وهم الثقة والاعتمادية، والقدرة على التمكين.

رسائل الدراسة: العمل على تشجيع السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، من خلال تشجيع القائد على السعي بصدق لتحقيق المصالح لآخرين عن طريق خلق روح التعاون والحب بين العاملين. تنمية الاستكشاف، من خلال توجيه العاملين نحو العمل علي استكشاف موارد جديدة وذلك من خلال دعمهم بهذه الثقافة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية، السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الإنصات الجيد، الإنتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة، الثقة والاعتمادية، القدرة على التمكين، الاستغلال، الاستكشاف.

Abstract

Researcher: Mai Mohamed Ali Abo El-Nagga.

Title: The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Ambidexterity (An Empirical Study on SIAC for Building and Construction).

Degree: Master of Business Administration.

Research Objectives: Determine the Impact of applying the dimensions of Inspirational Leadership on Organizational Ambidexterity on employees of SIAC for Building and Construction.

Research Hypotheses: Consists of employee at all administrative and technical levels of the SIAC for Building and Construction, and the sample size reached 311 individuals. Therefore, the researcher distributed the survey forms to 366 individuals working in the aforementioned study community, and the number of valid and returned forms reached for statistical analysis, 308 survey questionnaires. This research adopts the descriptive approach. The data was analyzed via SPSS & AMOS.

Research Results: The study found that the dimension of the exploitation is directly affected by three dimensions of the inspirational leadership, namely Genuine Interest in others, Ability to Empower, and Focused Listening. It is also found that the dimension of exploitation isn't affected by the two dimensions of the inspirational leadership, namely, Trust to Trustworthiness and Commitment to developing a shared Vision. It is also revealed that the dimension of the exploration is directly affected by three dimensions of the inspirational leadership, namely, Genuine Interest in others, Focused Listening and Commitment to developing a shared Vision and that it is not morally affected by two dimensions of inspirational leadership, namely, Trust to Trustworthiness and Ability to Empower.

Recommendations of the Research: work to encourage Genuine Interest in others, by encouraging the leader to sincerely pursue the interests of others by creating a spirit of cooperation and love between employees. Exploration development, by directing employees to work on exploring new resources by supporting them with this culture.

Key words: Inspirational leadership, Organizational Ambidexterity, Genuine Interest in others, Focused Listening Commitment to developing a shared Vision, Trust to Trustworthiness, Ability to Empower, exploitation, exploration.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
١٢-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢		مقدمة
٤	مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة.	أولاً
٨	مشكلة الدراسة.	ثانياً
١٠	أهداف الدراسة.	ثالثاً
١١	متغيرات ونموذج الدراسة.	رابعاً
١١	فروض الدراسة.	خامساً
١٢	الخاتمة.	
٤٢-١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
١٤		مقدمة
١٥	القيادة الملهمة.	أولاً
١٥	التطور التاريخي لمفهوم القيادة الملهمة.	١
١٦	مفهوم القيادة الملهمة.	٢
١٧	سمات القائد الملهم.	٣
٢٠	أبعاد القيادة الملهمة.	٤
٢٣	خصائص القيادة الملهمة.	٥
٢٤	المداخل الفعالة لقيادة الملهمة.	٦
٢٥	القيادة الملهمة وبيئة الموارد البشرية.	٧
٢٦	القيادة الملهمة والهيكل التنظيمي الجديدة.	٨
٢٧		ثانياً
٢٧	التطور التاريخي لمفهوم البراعة التنظيمية.	١
٢٩	أهمية البراعة التنظيمية.	٢
٣١	مداخل البراعة التنظيمية.	٣
٣٤	خصائص البراعة التنظيمية.	٤
٣٥	أبعاد البراعة التنظيمية.	٥
٣٧	العوامل المؤثرة على البراعة التنظيمية.	٦
٤٠	الخاتمة.	

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
٦٢-٤٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
٤٤	مقدمة	
٤٤	العلاقة بين متغيرات الدراسة.	أولاً
٤٥	تصميم قائمة الاستقصاء.	ثانياً
٤٨	مجتمع وعينة الدراسة.	ثالثاً
٥٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	رابعاً
٥٣	تقييم مقاييس الدراسة.	خامساً
٦٢	الخاتمة.	
٨٧-٦٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	
٦٤	مقدمة	
٦٤	الإحصاء الوصفي.	أولاً
٦٤	القيادة الملهمة.	1
٦٥	البراعة التنظيمية.	2
٦٦	اختبار فروض الدراسة.	ثانياً
٨٣	بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي).	ثالثاً
٨٧	الخاتمة.	
٩٥-٨٨	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٨٩	مقدمة	
٨٩	مناقشة نتائج الدراسة.	أولاً
٩٢	توصيات الدراسة.	ثانياً
٩٤	حدود الدراسة وفرص بحوث مستقبلية.	ثالثاً
٩٥	الخاتمة	
١١١-٩٦	المراجع	
٩٧	المراجع العربية.	أولاً
٩٧	المراجع الأجنبية.	ثانياً
	الملاحق	
I	ملخص البحث باللغة العربية.	
A	ملخص البحث باللغة الإنجليزية.	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩	الدراسة الاستطلاعية لمتغير القيادة الملهمة.	١/١
٩	الدراسة الاستطلاعية لمتغير البراعة التنظيمية.	٢/١
١٩	سمات القائد الملهم.	١/٢
٣٢	سمات مدخل البراعة الهيكلية.	٢/٢
٣٣	سمات مدخل البراعة السياقية.	٣/٢
٤٦	العبارات المكونة لمقاييس القيادة الملهمة بأبعادها الخمسة.	١/٣
٤٨	العبارات المكونة لمقاييس البراعة التنظيمية.	٢/٣
٤٩	أعداد العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد.	٣/٣
٥٠	توزيع حجم العينة على القطاعات محل الدراسة.	٤/٣
٥١	توزيع عينة الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية.	٥/٣
٥٧	نتائج التحليل العاملي التوكيدى القيادة الملهمة.	٦/٣
٦١	نتائج التحليل العاملي التوكيدى البراعة التنظيمية.	٧/٣
٦٢	قيم معاملات الفا كرونباخ والصدق الذاتي.	٨/٣
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الملهمة.	١/٤
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية.	٢/٤
٦٧	معاملات تضخم التباين (VIF) للأبعاد المسنقة.	٣/٤
٦٨	معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة الملهمة والاستكشاف.	٤/٤
٦٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الملهمة على الاستكشاف.	٥/٤
٧٣	معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة الملهمة والاستغلال.	٦/٤
٧٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الملهمة على الاستغلال.	٧/٤
٧٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية.	٨/٤
٨٤	مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الخاص الدراسة.	٩/٤
٨٤	نتائج اختبار تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.	١٠/٤
٩٢	توصيات الدراسة	١/٥

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
١/١	أبعاد متغيرات الدراسة	١١
١/٢	أبعاد القيادة الملهمة	٢٢
٢/٢	العوامل المؤثرة على البراعة التنظيمية	٣٨
١/٣	العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة	٤٤
٢/٣	التحليل العاملی التوكیدی لمقياس القيادة الملهمة	٥٦
٣/٣	التحليل العاملی التوكیدی لمقياس البراعة التنظيمية	٦٠
١/٤	منحنى التوزيع التکاري للبواقي	٧٠
٢/٤	قيم P-P Plot للبيانات المتوقعة والمشاهدة	٧١
٣/٤	انتشار البواقي	٧٢
٤/٤	منحنى التوزيع التکاري للبواقي	٧٦
٥/٤	قيم P-P Plot للبيانات المتوقعة والمشاهدة	٧٧
٦/٤	انتشار البواقي	٧٨
٧/٤	منحنى التوزيع التکاري للبواقي	٨٠
٨/٤	قيم P-P Plot للبيانات المتوقعة والمشاهدة	٨١
٩/٤	انتشار البواقي	٨٢
١٠/٤	لنموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة	٨٣

مقدمة Introduction

لقد تطور مفهوم الموارد البشرية بتطور الدور الذى تقوم به هذه الإدارة خلال السنوات الماضية، منذ أن نشأت إدارة الموارد البشرية كعمل طبيعى لابد منه فى إدارة أى منظمة، وإن لم تكن تحت مسمى إدارة الموارد البشرية تظهر بوجود جهة أو شخص مختص ينظم عملية التعامل مع الأفراد، حيث تطورت على مدار قرن ونصف من الزمن تقريباً حتى وصلت إلى هذه الصورة المترافق عليها فى علوم الإدارة، فالموارد البشرية كإدارة أصبحت عنصراً أساسياً فى أى منظمة بل أصبحت شريكاً بها وهى محور العملية الإنتاجية أو الخدمية والمورد الأساسى الذى تعتمد عليه أى منظمة فى تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا يتوقف بدوره على درجة رضا العاملين عن العمل ومستوى حماسهم له (Keishia, 2017).

سيظل قطاع صناعة البناء والتشييد واحد من أكثر القطاعات ديناميكية في الاقتصاد لاعتباره قطاعاً استراتيجياً، وقد تبين ذلك في زيادة عدد المشاريع الكبيرة التي تشمل النقل والطاقة والمرافق والتنمية الحضرية، حيث هذا الازدياد المستمر لنشاط البناء والتشييد هو جزء من جهد لمعالجة فجوات البنية التحتية، فوسط هذه الفجوات المنتشرة في البنية التحتية، يمكن للأداء القوي للقطاع واستكمال المشروع في الوقت المناسب أن يعزز القطاعات الرئيسية الأخرى في تنفيذ خطط التطوير، وتحسين مكانة مصر بين المستثمرين المحليين والدوليين. وتعتبر شركة سياك للبناء والتشييد محل الدراسة من أهم الشركات العاملة على هذا القطاع (OBG, 2019).

ومن ناحية أخرى في السنوات الأخيرة اهتم كثير من الباحثين بموضوع البراعة التنظيمية، إذ تحتاج المنظمات أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن، حيث تسعى المنظمات إلى الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة وخلق القيمة المرجوة في الأجل القصير، وفي الوقت نفسه تبحث المنظمات عن إمكانيات وفرص جديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع تغيرات البيئة، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لأجل بعيد، إلا أن تحقيق هذا التوازن بين هذين التوجهين المتناقضين (الاستغلال والاستكشاف) داخل المنظمة أمر ليس سهلاً لأنه يتطلب عمليات وكفاءات تختلف اختلافاً جوهرياً فيما بينهم، وهو ما يفرض على المنظمات تحسين قدراتها على التعامل مع مثل هذه التناقضات بما يساعدها على تحقيق الأداء المتميز (Kathuria, 2012 ;Popadic et al., 2015)، ومن ناحية أخرى تعتمد نتائج براعة الأداء على نتيجة المتغيرات التنظيمية، بالإضافة إلى أنها مرتبطة بشكل إيجابي

بالأداء (Junni *et al.*, 2013)، فنرى أن قدرة القائد على تبني هذه المطالب المتضاربة بين الأنشطة القديمة والجديدة هي مؤشر رئيسي لنجاح المنظمة (Tushman *et al.*, 2011)، لذلك فإن البراعة تتطلب قادة لديهم مخزون من المهارات السلوكية (Raisch & Birkinshaw, 2008). وقد لوحظ أيضاً أن البراعة تستلزم قائد ذو رؤية مشتركة (Jansen *et al.*, 2008)، بالإضافة إلى التنسيق ومعالجة تضارب المعلومات بطريقة تتطلب مهارات خاصة (Lubatkin *et al.*, 2006)، وفي الوقت نفسه، سيكون اختلاف الأساليب القيادية المطبقة لها انطباع مؤثر على البراعة التنظيمية (Jansen *et al.*, 2008; O'Reilly & Tushman, 2011).

ومن هنا أوضح Andres (2020) أن القيادة حظيت باهتمام كبير خلال السنوات الماضية، لذلك حان الوقت لتحسين كيفية تأثير القادة على أتباعهم وموافقهم. وتعد القيادة الملهمة عامل مهم لإنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا، حيث إنها تلهم القادة للعمل من خلال رفع مستويات الأداء الفردي والجماعي وتفجر الإبداع والابتكار، أى أنها تفتح الإمكانيات الكامنة داخل المنظمة من خلال الاستفادة من دوافع وقيم التابعين وإلهامهم لمتابعة شغفهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، إذ إن للتابعين والفرق الملهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي (مهدى، ٢٠٢٠).

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن القول إنه نتيجة لوجود التغيرات السريعة في عالمنا المعاصر أدى ذلك إلى إجبار إدارات المنظمات للحفاظ على مكانتها وفاعليتها وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن الطرق الإبداعية والابتكارية الحديثة، من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية، عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة ومن ثم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة سياك للبناء والتشييد. وبناء على ما سبق سوف تتناول الباحثة في هذا الفصل ما يلي:

أولاً: مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: متغيرات ونموذج الدراسة.

خامساً: فرض الدراسة.