

**الدور الوسيط للإنثوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة
الهرباء وتحقيق المواءمة التنظيمية في أعمال الجامعة
دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي.**

The Mediating Role of Organizational Ethnographic in the Relationship between
Orientation toward Chameleon Behaviors and Achieving Organizational Alignment in
University work: An Applied Study at South Valley University

د. محمود كمال عربي موسى*

(*) د. محمود كمال عربي موسى: عضو هيئة تدريس بقسم ادارة الأعمال -كلية التجارة -جامعة جنوب الوادي.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الوسيط للإثنوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحبراء والمواءمة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من 287 موظفًا في الجامعة باستخدام برامج الإحصاء SPSS و AMOS لاختبار الفروض، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات الجامعة الحبراء والقدرة على تحقيق المواءمة التنظيمية، كما أدت الإثنوغرافيا التنظيمية دورًا جزئيًا كوسيط في تعزيز هذه العلاقة، وأوصي البحث بضرورة تعزيز تطبيق منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في جامعة جنوب الوادي من خلال تقديم برامج تدريبية تُركز على تعزيز الوعي بأهميتها، إلى جانب صياغة سياسات تتيح المرونة والتكيف مع التغيرات، بما يدعم تحقيق المواءمة التنظيمية ويُعزز من كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإثنوغرافيا التنظيمية، المواءمة التنظيمية، سلوكيات الجامعة الحبراء، جامعة جنوب الوادي.

Abstract:

The aim of this research is to study the mediating role of organizational ethnography in the relationship between chameleon university behaviors and organizational alignment. The descriptive-analytical approach was used along with a survey as a data collection tool, analyzing data from a sample of 287 university employees using the statistical programs SPSS and AMOS to test the hypotheses, the results showed a positive relationship between chameleon university behaviors and the ability to achieve organizational alignment, with organizational ethnography playing a partial mediating role in enhancing this relationship, the research recommended the necessity of enhancing the application of organizational ethnography methodology at South Valley University by providing training programs focused on raising awareness of its importance, along with formulating policies that allow flexibility and adaptation to changes, thereby supporting the achievement of organizational alignment and improving the functional performance efficiency of university employees.

Keywords: Organizational ethnography, University Chameleon Behaviors, Organizational Alignment, South Valley University.

مقدمة:

تواجه الجامعات اليوم تغييرات حتمية في بيئاتها التنافسية نتيجة للتغيرات السريعة والتحولات المتلاحقة التي يشهدها العالم، مما يستلزم منها مواكبة هذه الديناميكيات والتطورات بفعالية، وتساهم التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والثقافية في تشكيل بيئة تعليمية جديدة، مما يحتم على المؤسسات التعليمية تجويد مخرجاتها، وأساليب إدارتها في ظل التنافس المتزايد خصوصاً مع ظهور الجامعات الأهلية والخاصة، ومن ثم يصبح من الضروري تعزيز مهارات العاملين والطلاب وتلبية احتياجات سوق العمل (طلعت، 2022)، كما تواجه هذه الجامعات ضغوطاً متنوعة في بيئتها الداخلية، مما يستدعي الابتكار والتكيف المستمر لضمان استمراريته ونجاحها في عالم سريع التغير ومتسم بالتحديات البيئية، وفي ظل التغيرات الغير مسبوقه، حيث تسود حالة من الغموض والتقلب المتزايد وعدم اليقين، مما يستدعي تبني آليات تنظيمية تكيفية للبقاء، وتعتبر سلوكيات المنظمة الحرياء استراتيجية فعالة للتكيف مع هذه البيئة المتغيرة، من خلال استكشاف كل ما هو جديد وتبني رؤية واضحة تتماشى مع قيم المنظمة لتحقيق أهدافها (Meijer & De Jong, 2020).

ولكي تحقق المنظمات التكيف مع بيئتها تتطلب تحقيق التوافق بين هيكلها الإداري ولذا تحتاج لممارسات إدارية تساعدها علي ذلك، ولذا يُعد مفهوم المواءمة التنظيمية في الجامعات عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والاستدامة في ظل تلك التغيرات المستمرة، وتعكس هذه المواءمة قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئية مما يسهم في تعزيز جودة المخرجات التي تقدمها الجامعة (AL-HAKIM, 2022)، ولتحقيق ذلك، يجب تبني استراتيجيات مبتكرة تشمل تعزيز التعاون بين الكوادر الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى تحسين الهياكل التنظيمية، وتقييماً دورياً للأداء واستجابة سريعة لمتطلبات سوق العمل واحتياجات المستفيدين، مما يعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التوجهات العالمية (Frino & Desiderio, 2019).

وفي ظل تنوع الثقافات بين الأفراد العاملين في الجامعات، تحتاج إلى دراسة مدى تأثير تلك الثقافات علي استراتيجياتها والأداء والنجاح المنشود، يتطلب ذلك تجسيد مبادئ هذه الاستراتيجيات في سلوك العاملين بالجامعة وجعلها جزءاً أساسياً من ثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام بالجوانب الأخلاقية البناءة والابتعاد عن الثقافات السلبية، هنا تبرز أهمية الإثنوغرافيا، التي تدرس

الثقافات البشرية وتقاليد الشعوب وأنماط سلوكهم كجزء من علم الإنسان الذي يركز على تفاعل الأفراد في تشكيل النسيج الاجتماعي والثقافي (Berthod et al., 2018)، وتهدف الإثنوغرافيا إلى توحيد الثقافات وتحفيز الأفراد على تطوير أفكارهم ومهاراتهم، أما الإثنوغرافيا التنظيمية، فهي أداة لفهم العمل من خلال التعمق في حياة العاملين ومراقبة أفكارهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم، والتركيز على تطوير تجسيد المبادئ في سلوك العاملين وجعله جزءاً أساسياً من ثقافتها التنظيمية (Elizabeth et al., 2020) وتعزيز الالتزام بالجوانب الأخلاقية الإيجابية وتجنب الثقافات الهدامة مما يجعلها بمثابة بوصلة لتحديد الأساليب المثلى لتنفيذ الخطط التنظيمية وتعزيز تكامل العاملين والإدارة، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء الأكاديمي والإداري (Vélez & Olivencia, 2017).

بالإضافة إلى ذلك تغطي جامعة جنوب الوادي مساحة واسعة في صعيد مصر، حيث تشمل محافظتي قنا والبحر الأحمر (الغردقة)، ويقع الحرم الرئيسي في مدينة قنا، وهي تلتزم بتعزيز الخدمة الاجتماعية في المنطقة، مما يجعلها مؤسسة بحثية معروفة إقليمياً، وتضم الجامعة 1786 عضو هيئة تدريس ومعاون، بالإضافة إلى 2860 من العاملين في مستويات إدارية مختلفة مما يدل على تنوع ثقافي في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، وتعكس الثقافة التنظيمية والقيم والممارسات المميزة للمؤسسات الأكاديمية المصرية، وتُظهر الجامعة تأثير التراث الثقافي الغني والتاريخ والفنون والعادات والتقاليد المصرية على هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها، وتبرز جامعة جنوب الوادي كبيئة تعليمية تعزز قيم المجتمع الراسخة، مما يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما أن التنوع الديني واللغوي والثقافي الذي تتميز به مصر يعكس إيجاباً على الجامعة، ما يعزز من قدرتها على احترام التعدد الثقافي وإدارته بشكل فعال.

وإعتماداً على ما سبق يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لمنهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحربية وتحقيق الموازنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي.

أولاً_ الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية كخطوة استباقية كنوع من البحوث الاستكشافية للوقوف على مشكلة البحث وذلك على النحو التالي :

1/1 أهداف واسلوب الدراسة الاستطلاعية :

استهدفت تقييم مستوى إدراك وفهم العاملين بالجامعة موضع التطبيق لبعض المفاهيم الإدارية مثل سلوك الجامعة الحرياء، الأنثوغرافيا التنظيمية، ومستوى المواءمة التنظيمية، إضافة إلى العلاقة بين هذه المفاهيم، وقياس مدى وعي الموظفين وأثر تلك المفاهيم على فعالية العمل التنظيمي بالجامعة، واعتمد الباحث في الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين، كان أحدهما هو الدراسة المكتبية، حيث استهدفت جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، شملت هذه البيانات مفاهيم متعددة مثل الجامعة الحرياء وأبعادها، والأنثوغرافيا التنظيمية وأبعادها، بالإضافة إلى مفهوم وأبعاد المواءمة التنظيمية، اعتمد الباحث على مجموعة متنوعة من المصادر للحصول على هذه البيانات، من أبرزها المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات المتخصصة، وكذلك واعتمدت الدراسة الاستطلاعية على منهج المقابلات الشخصية المتعمقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 فرداً من العاملين في الجامعة، وتمثل هذه العينة مجموعة متنوعة من الموظفين من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية، وذلك لضمان الحصول على رؤى متنوعة وشاملة، تم استخدام المقابلات الشخصية المتعمقة كأداة أساسية لجمع المعلومات، حيث تضمنت أسئلة تهدف إلى استكشاف مجموعة من المفاهيم المحورية، وهي: سلوك الجامعة الحرياء، والأنثوغرافيا التنظيمية، والمواءمة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين سلوك الجامعة الحرياء والمواءمة التنظيمية، مع التركيز على دور الأنثوغرافيا التنظيمية في تحديد وتوضيح تلك العلاقة.

2/1 نتائج الدراسة الاستطلاعية :

أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي شملت 40 من العاملين بالجامعة موضع التطبيق وجود غموض كبير فيما يتعلق بفهمهم لمفاهيم إدارية مهمة مثل سلوك الجامعة الحرياء والأنثوغرافيا التنظيمية، فقد أشار 67.5% من العاملين إلى عدم وضوح مفهوم سلوك الجامعة الحرياء بأبعاده المختلفة، بينما أعرب 77.5% منهم عن ضعف إدراكهم لمفهوم الأنثوغرافيا التنظيمية، هذه النتائج تسلط الضوء على حاجة ماسة لتعزيز الوعي حول هذه المفاهيم الأساسية التي تؤثر على ديناميكية

العمل داخل الجامعة، إلى جانب ذلك، أشارت النتائج إلى أن 67.5% من العاملين غير قادرين على تحديد مستوى الموازنة التنظيمية في أعمال الجامعة، وهو ما يعكس قصوراً في فهم أهمية التكامل بين الأنظمة والإجراءات داخل الجامعة، بالإضافة إلى ذلك، أوضح 72.5% من المشاركين أنهم لا يدركون العلاقة بين سلوك الجامعة الحربية والموازنة التنظيمية، وهو ما يؤكد أهمية التوعية بهذا الجانب لتعزيز التكيف التنظيمي مع المتغيرات المحيطة، أخيراً، أظهرت الدراسة أن 87.5% من العاملين ليس لديهم وضوح حول دور الأنثوغرافيا التنظيمية في تعزيز العلاقة بين سلوك الجامعة الحربية والموازنة التنظيمية.

ثانياً_الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الباحث للادبيات البحثية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، لم يجد الباحث دراسة محددة قامت بالربط بين هذه المتغيرات مجتمعة علي حد علم الباحث، سواء كان ذلك بين متغيرين من الدراسة أو ثلاثة متغيرات معاً، وبناءً على ذلك، سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة بشكل منفرد وفقاً لعلاقتها بمتغيرات بحثية أخرى، تمهيداً لدراسة تلك المتغيرات بشكل أكثر تفصيلاً في هذه الدراسة كإضافة للدراسات السابقة في هذا المجال مع إتباع العرض من الأحدث إلي الأقدم، وذلك كما يلي:

1/2الدراسات التي تناولت الإثنوغرافيا التنظيمية:

من خلال مراجعة الباحث للخلفية النظرية والجهود البحثية التي تناولت الإثنوغرافيا التنظيمية وجد الباحث أن الإثنوغرافيا التنظيمية برزت كأحد المناهج الكيفية الحديثة التي تطورت لمعالجة القضايا والظواهر الإدارية والتنظيمية في سياقاتها الاجتماعية والثقافية المختلفة تهدف الإثنوغرافيا التنظيمية إلى فهم بنية العلاقات والتفاعلات التي تشكل سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات (قطيط، 2020)، ورغم أن الإثنوغرافيا كمفهوم يعود إلى الممارسات التنظيمية القديمة التي بدأت مع تفاعل الإنسان مع بيئته الاجتماعية والطبيعية، وانفتاحه على العادات والثقافات المختلفة عبر الرحلات التجارية والاستكشافية وحتى الحروب العالمية، إلا أن المنهج الإثنوغرافي الحديث قد تطور في العصر الحديث كعلم مستقل بفلسفته ومنهجه الخاص، بعد أن انفصل عن العديد من العلوم الإنسانية الأخرى (الحجار، 2022) بناءً على ذلك، فيما يلي عرضاً للجهود البحثية مرتباً وفقاً لمعيار الأحدث فالأقدم، وذلك على النحو التالي :

- دراسة (منصور، 2024) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق مفهوم الإثنوغرافيا التنظيمية في قطاع الأدوية بمصر من خلال دراسة مقارنة بين الشركات المحلية والأجنبية العاملة في هذا القطاع. ركزت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية للإثنوغرافيا التنظيمية: التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، فعالية القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أجريت الدراسة على عينة شملت 398 فردًا، أظهرت النتائج أن الأبعاد الخمسة للإثنوغرافيا التنظيمية متوفرة ومطبقة في كل من الشركات المحلية والأجنبية، وأوصت الدراسة بأهمية تبني وتطبيق مفهوم الإثنوغرافيا التنظيمية لتحقيق الفوائد الإيجابية في المنظمات.
- ركزت دراسة (Sabo et al., 2024) على فهم تأثير البيئة المؤسسية والتنظيم الاجتماعي على صحة طلاب الموسيقى باستخدام منهجية الأثنوغرافيا التنظيمية، وأجريت الدراسة في ثلاث جامعات بكندا وأستراليا، حيث استخدمت المقابلات والملاحظات لتحليل أنشطة الطلاب وعلاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة، وخلصت إلى أن البيئة التنظيمية تلعب دورًا مؤثرًا في صحة الطلاب الجسدية والعقلية، وأوصت بتطوير سياسات تنظيمية صحية لتخفيف الضغوط وتعزيز بيئة عمل داعمة لهم، مما يساهم في تحسين تجربتهم الأكاديمية والمهنية.
- هدفت دراسة (سلام، 2024) إلى استكشاف تأثير الأثنوغرافيا التنظيمية بأبعادها (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على البراعة التنظيمية، ودراسة الدور الوسيط لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز هذه العلاقة، أجريت الدراسة على شركة المقاولون العرب باستخدام المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 440 فردًا. أثبت التحليل الإحصائي أن الأثنوغرافيا التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة، وأن تأثير الأثنوغرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية يتعزز بوجود القيادة الجديرة بالثقة كوسيط، وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز بيئة عمل ذات طابع ثقافي وأخلاقي يدعم تطبيق القيادة الجديرة بالثقة.
- هدفت دراسة (الحجار، 2022) إلى استكشاف الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الأثنوغرافيا التنظيمية وفعالية المنظمة، وأجريت على عينة من 245 قياديًا بالجامعات الأجنبية في مصر باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الأثنوغرافيا التنظيمية (بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية، التنوع الثقافي) وبين كل من الإبداع التنظيمي وفعالية المنظمة، وأثبتت الدراسة أن بيئة العمل

الداخلية كانت الأكثر تأثيراً، تليها العمل الميداني المشترك، ثم المستحدثات التكنولوجية، وأخيراً التنوع الثقافي. كما أكدت أن الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط عزز من تأثير الأنشورافيا التنظيمية على فعالية المنظمة، مما يعزز أهمية تبني ممارسات أنشورافية داعمة للإبداع لتعزيز فعالية المنظمة.

○ هدفت دراسة (Côté-Boileau, 2020) إلى تقييم الإمكانات والتحديات المنهجية في دمج الإنشورافيا التنظيمية مع تصميم دراسة الحالة في البحوث التجريبية بمجال الرعاية الصحية، من خلال مراجعة نطاقية شملت سبع قواعد بيانات ببيولوجرافية، تم فرز 573 ورقة، واختيار 74 منها للمراجعة بناءً على العنوان والملخص، وتم تحليل 18 ورقة بشكل نهائي، استخدم التحليل الوصفي والثيماتي الاستقرائي لتلخيص البيانات وإنشاء مصفوفة منهجية تُبرز تأثير ومصادقية هذه المنهجية المدمجة، أشارت النتائج إلى أن دمج الإنشورافيا التنظيمية مع دراسة الحالة يمكن أن يُحسن من عملية البحث ويُسرّعها، ويوفر للمجتمع البحثي مصادر متنوعة للتحليل والانعكاس، مما يتيح فهماً أعمق للسياقات المعقدة في الرعاية الصحية.

○ هدفت دراسة (ليث وآخرون، 2016) إلى استكشاف العلاقة بين الإنشورافيا التنظيمية والقيادة الرنانة في جامعة الكوفة، نظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على تقليص الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات. قدمت الدراسة توصيات مهمة لتأسيس أسس قوية لقيادة القطاع الصناعي في المنظمات العراقية الربحية والخدمية. تم توزيع 450 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعة، وتم استلام 392 منها، منها 104 صالحة للتحليل، مما نتج عنه معدل استجابة بنسبة 96%. كشفت النتائج النظرية عن وجود فجوة معرفية في فهم العلاقة بين الإنشورافيا التنظيمية والقيادة الرنانة، في حين أظهرت النتائج العملية وجود علاقة إيجابية ومعنوية بينهما، مع تأثير واضح للإنشورافيا التنظيمية على القيادة الرنانة.

○ من جانب آخر، هدفت دراسة (Smets et al., 2014) إلى قياس تأثير الإنشورافيا التنظيمية على قدرة المنظمة على التجديد والتميز، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة شملت 70 فرداً شاركوا في 285 تقييماً لتطبيق الإنشورافيا التنظيمية في بعض شركات الاتصالات الأوروبية. اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للإنشورافيا التنظيمية: التنوع الثقافي، العمل الميداني المشترك، مناخ بيئة العمل، والأساليب التكنولوجية الحديثة. وأظهرت النتائج أن هذه الأبعاد الأربعة لها تأثير

معنوي وإيجابي على قدرة المنظمة على التجديد والتميز، حيث كان التنوع الثقافي الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتفوق في بيئة العمل.

■ تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإثنوغرافيا التنظيمية:

أظهرت الدراسات السابقة أن الإثنوغرافيا التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء التنظيمي، والإبداع، والتكيف مع التغيرات البيئية، فقد أكدت الأبحاث، مثل (Rouleau et al., 2014؛ Smets, 2014؛ الحجار، 2022؛ ليث وآخرون، 2016؛ المسدي وآخرون، 2022؛ Yanow et al., 2012)، أن الإثنوغرافيا تُعتبر أداة فعّالة لفهم الثقافات التنظيمية من خلال تحليل العادات والقيم والتفاعلات اليومية داخل المؤسسات، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة المؤسسية، كما تُظهر النتائج أن الإثنوغرافيا التنظيمية تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة التغيير وتعزز التكيف مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى دعم التحسين المستمر والتعلم التنظيمي عند دمجها مع أساليب بحث أخرى (Côté-Boileau, 2020)، وتبين أيضاً أن الإثنوغرافيا التنظيمية تعزز القيادة الرنانة من خلال فهم العلاقات الاجتماعية بشكل أفضل (ليث وآخرون، 2016)، وتُبرز أهمية التنوع الثقافي في تعزيز الإبداع والتفاعل داخل المنظمات. علاوة على ذلك، فإن الإبداع التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تحسين فعالية المنظمة عند تطبيق مبادئ الإثنوغرافيا، هذه النتائج تُبرز وتؤكد الدور المحوري للإثنوغرافيا التنظيمية في تعزيز الأداء التنظيمي، وتؤكد على أهميتها كأداة لتعزيز التفاعل بين العاملين والقيادة والإبداع، ما يسهم في تطوير منظمات أكثر فعالية وتكيفاً مع البيئة المحيطة.

2/2 الدراسات التي تناولت المواءمة التنظيمية :

يوجد العديد من جهود الباحثين والدراسات السابقة التي تناولت متغي المواءمة التنظيمية، ومن أهمها:

- هدفت دراسة (AL-HAKIM & Al-Zamili, 2022) إلى تحليل العلاقة بين القيادة السيادية والانسجام التنظيمي من خلال استطلاع آراء العاملين في مصرف التجارة العراقي، باستخدام العينة العشوائية البسيطة. تم اختيار 92 فرداً من أصل 121 ضمن العينة، وكشفت نتائج التحليل باستخدام البرامج الإحصائية SPSS v.24 و AMOS v.24 عن وجود ارتباط

- وتأثير سلبي ومعنوي للقيادة السيادية على الانسجام التنظيمي، مما يشير إلى أن نمط القيادة السيادية الذي تتبعه إدارة المصرف يؤدي إلى انخفاض مستوى الانسجام التنظيمي.
- في دراسة (السلنتي وحسونة، 2022) تم تحليل تأثير عدم الأمان الوظيفي على المواءمة التنظيمية للعاملين في المدارس الخاصة بمحافظة دمياط، مع دراسة دور خرق العقد النفسي كعامل وسيط، شملت الدراسة عينة من 288 موظفًا ، باستخدام البرامج الإحصائية **SPSS** و **Amos**، أظهرت النتائج أن عدم الأمان الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على كل من خرق العقد النفسي والمواءمة التنظيمية، كما تبين أن خرق العقد النفسي يلعب دور الوسيط الكامل في هذه العلاقة، مما يعني أنه يعزز تأثير عدم الأمان الوظيفي على المواءمة التنظيمية عندما يكون هناك خرق للعقد النفسي.
- هدفت دراسة (الزيادي، 2017) إلى استكشاف تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، حيث أجريت على الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء وشملت عينة من 257 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية والوظائف النمطية، أظهرت النتائج وجود اختلافات بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية في تحقيق التوافق التنظيمي في معظم جوانبه، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإحصائي لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل.
- استهدفت دراسة (السقا ونبيل، 2016) استكشاف العلاقة بين التوافق بين الفرد والمنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي، وتأثير هذا التوافق على الرغبة في ترك العمل لدى العاملين في الكلية الكندية الدولية، سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان التوافق أو عدم التوافق بين الفرد والمنظمة يؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، وكذلك دوره في تحفيز الرغبة في ترك العمل، أظهرت النتائج أن التوافق بين الفرد والمنظمة يعزز الالتزام التنظيمي، بما في ذلك الوجداني والأخلاقي والمستمر، وله تأثير مباشر على تقليل رغبة الأفراد في مغادرة العمل. في المقابل، أظهر عدم التوافق بين الفرد والمنظمة تأثيرًا سلبيًا على الالتزام التنظيمي، مما يزيد من احتمالية ترك الفرد للعمل نتيجة لعدم انسجامه مع ثقافة وقيم المنظمة، وغياب الارتباط الوجداني أو الالتزام الأدي الذي يدفعه للبقاء.

○ دراسة (Self et al., 2015) هدفت إلى تعزيز استخدام إدارة المعرفة كوسيلة لتحسين قدرة المنظمات على تحقيق التوافق التنظيمي والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، من خلال دراسة مجموعة من المنظمات التي تواجه تحديات بيئية مستمرة، أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي المدعوم بإدارة المعرفة يساعد في الحفاظ على نجاح هذه المنظمات من خلال التكيف مع المتغيرات وإجراء التعديلات الداخلية اللازمة، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من معرفة الموظفين لتعزيز التفكير الاستراتيجي والمحافظة على توافق المنظمة مع بيئتها.

○ بينما استهدفت دراسة (Alagaraja & Shuck, 2015) فهم العلاقة بين التوافق التنظيمي وإشراك الموظفين وتأثيرها على الأداء الفردي من خلال تحليل الأدبيات، وقدمت نموذجاً مفاهيمياً يوضح كيفية ارتباط التوافق التنظيمي بمستوى مشاركة الموظفين وأثر ذلك على أدائهم، وأشارت الدراسة إلى أهمية تطوير برامج تنمية الموارد البشرية التي تتماشى مع المهارات والمعرفة الفردية ومتطلبات الوظيفة والأنظمة التنظيمية، مسلطة الضوء على الطبيعة الديناميكية للعلاقة بين التوافق والمشاركة ودورها في تحسين الأداء الفردي وسلوكيات الموظفين.

■ تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير المواءمة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالمواءمة التنظيمية إلى أن هذا المفهوم يلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات وتحسين أدائها المؤسسي، فتسهم بشكل استراتيجي في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والهيكل التنظيمي، مما يتطلب مشاركة جميع العاملين في رؤية موحدة لفهم استراتيجية المنظمة وتحديد مسارها المستقبلي، إلى جانب ذلك، تتجاوز المواءمة التنظيمية مجرد الاستراتيجية المنظمة وتشمل التكامل بين الثقافة المؤسسية، العمليات الداخلية، الموارد البشرية، والقيادة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والاستجابة للتحديات بفعالية، وتبين من نتائج الدراسات أن هناك عدة عوامل تؤثر في تحقيق المواءمة التنظيمية، منها القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، ودرجة الأمان الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (AL-HAKIM & Al-Zamili, 2022) أن القيادة السيادية تؤثر سلباً على الانسجام التنظيمي، بينما تعزز القيادة الرنانة التوافق. وأكدت دراسة (الزيادي، 2017) أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم إيجابياً في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت

نتائج دراسات أخرى مثل (السقا & نبيل، 2016) أن المواءمة التنظيمية تلعب دوراً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل رغبة الموظفين في ترك العمل، وأوضحت دراسة (Self et al., 2015) أن إدارة المعرفة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، بينما أشارت دراسة (Alagaraja & Shuck, 2015) إلى أن التوافق التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بمشاركة الموظفين وتحسين أدائهم. ومن ناحية أخرى، كشفت دراسة (السلنتي & حسونة، 2022) أن عدم الأمان الوظيفي وخرق العقد النفسي يؤثران سلباً على تحقيق المواءمة التنظيمية، وبناءً على التحليل الشامل لهذه الدراسات، يتضح أن المواءمة التنظيمية تعد عاملاً محورياً يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يستلزم تبني قيادة فعالة، وإدارة موارد بشرية متكاملة، وتطبيق إدارة معرفة مستدامة، إضافة إلى توفير بيئة عمل مستقرة لتعزيز المواءمة التنظيمية بشكل مستمر.

3/2 الدراسات التي تناولت سلوكيات المنظمة الحربية:

أوضحت الدراسات السابقة أن سلوكيات المنظمة الحربية مستوحاة من سلوك الحرباء في الطبيعة، مثل قدرتها على تغيير لونها وتحريك عينيها بمرونة وحركاتها المدروسة، ينطبق هذا على سلوك المنظمة (Meijer & De Jong, 2020)، من حيث قدرتها على تغيير استراتيجياتها ورؤيتها المدققة للبيئة المحيطة، بالإضافة إلى التحرك المخطط نحو المستقبل. لذلك، تم تناول هذا المفهوم في العديد من الدراسات كما يلي:

○ هدفت دراسة (السعداوي، 2023) إلى تقييم تأثير سلوكيات القيادة الحربية على الأداء الريادي بواسطة اليقظة الاستراتيجية، باستخدام عينة من 315 مديراً في المستويات العليا والوسطى بالمصانع في منطقة العاشر من رمضان، اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومهم لسلوكيات القيادة الحربية على تحقيق الأداء الريادي، بالإضافة إلى تأثير إيجابي آخر لهذه السلوكيات على اليقظة الاستراتيجية، كما تبين أن اليقظة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الريادي، مع تعزيز هذا التأثير عند وجود سلوكيات القيادة الحربية كوسيط، وأشارت الدراسة إلى أن أكثر سلوكيات القيادة الحربية تأثيراً إيجابياً على الأداء الريادي بوجود اليقظة الاستراتيجية كانت التغيير النسبي في المعتقدات ومركز السيطرة الخارجي.

- هدفت دراسة (Abd Alhosine & Mahmood, 2022) إلى تحديد دور سلوكيات القيادة الحرياء في تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع 120 استبانة على القيادات الأكاديمية، وباستخدام البرامج الإحصائية (SPSS) و (AMOS)، توصلت الدراسة إلى أن المنظمة التعليمية في جامعة تكريت تتبنى أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في الكليات عند وضع الأهداف المخططة لخدمة المجتمع.
- هدفت دراسة (فياض، 2022) إلى دراسة دور القيادة الحريائية في تعزيز استغراق العاملين في المصارف الحكومية العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية، تم تحليل البيانات وتحديد مدى إسهام القيادة الحريائية في تعزيز استغراق العاملين، أظهرت النتائج أن الشخصية الحريائية، التي تتميز بمستوى عالٍ من المراقبة الذاتية، تسهم بفاعلية في تقليل الجهد والوقت وتحسين سير العمل، مما يعزز استغراق العاملين في المصارف، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة مناسبة لتطبيق أساليب القيادة الحريائية لتعزيز التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات، بما يعكس إيجابياً على استغراق العاملين في المصارف.
- دراسة (إبراهيم وآخرون، 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الموارد البشرية الحرياء وتأثيرها على الاتجاه الريادي، اشتملت مجتمع الدراسة على العاملين في المراكز التجارية في مدينة الموصل. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 55 استباناً اعتمدت الدراسة على النهج التحليلي الوصفي، توصلت الدراسة هناك تأثير كبير لموارد البشر الحرياء على الاتجاه الريادي.
- هدفت دراسة (حمدون، 2021) إلى استكشاف دور القيادة الحرياء في تحقيق التفوق التسويقي ضمن بيئة تتسم بالاضطراب البيئي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيقها في معمل ألبان الموصل، وشملت العينة 75 فرداً من الإدارة العليا ومدراء ومعاوني الأقسام والشعب والوحدات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الحرياء والتفوق التسويقي، مع ملاحظة أن درجة التأثير تتباين في ظل التغيرات البيئية، واستنتجت الدراسة أن سلوك القيادة

الحرباء يعكس قدرة المدراء وصانعي القرار على التكيف والتغيير بمرونة مع الظروف المتغيرة والأزمات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

○ **دراسة (العبادي، 2020)** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور عدم اليقين الاستراتيجي في البيئة في تبني سلوكيات القيادة الحرباء، حيث اعتمدت على نهج وصفي من خلال آراء عينة من موظفي قسم العقارات في فرع النجف، وأظهرت النتائج أن طبيعة القيادة الحرباء بمستوى عالٍ من مراقبة الذات يمكن أن تسهم بفعالية في التكيف مع تغيرات البيئة وعدم اليقين البيئي، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت وتبسيط العمل وبالتالي تحقيق القيمة الاستراتيجية، ويستند أيضًا على هذه النتائج توصيات الدراسة.

■ **تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير سلوك المنظمة الحرباء على النحو التالي:**

ويستنتج الباحث من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير سلوك المنظمة الحرباء تشير الدراسات السابقة بشكل واضح إلى أن سلوكيات المنظمة الحرباء، تلعب دورًا حيويًا في تعزيز القدرة التكيفية للمنظمات ومرونتها في مواجهة التغيرات والاضطرابات البيئية، حيث أبرزت هذه الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة، حيث تعزز التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات تكيفية متطورة تساعد المنظمة على الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة بفعالية (Sultan & Alhadrawi, 2015؛ الخفاجي، 2011؛ Gupta, et al, 2015؛ فياض، 2022؛ العبادي، 2020؛ Abd Alhosine & Mahmood, 2022)، علاوة على ذلك، أكدت الأبحاث أن القيادة الحرباء تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الريادي والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال دورها في التأثير الإيجابي على الموارد البشرية وتوجيه المنظمة نحو التغيير الإيجابي (السعداوي، 2023؛ حمدون، 2021؛ إبراهيم وآخرون، 2021؛ Abd Alhosine & Mahmood, 2022)، كما أظهرت الدراسات أن القيادة الحرباء تُعد استراتيجية فعالة لإدارة صراعات القيم، مما يساعد على التكيف مع القيم المتغيرة داخل المنظمة، وتعزيز انسيابية العمل وتقليل الجهد المطلوب من العاملين (Meijer & De Jong, 2020؛ فياض، 2022)، ولذا تؤكد هذه النتائج أن تبني سلوكيات المنظمة الحرباء يساهم في تحقيق المرونة والفعالية التنظيمية، ويسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

والريادية، خاصة في ظل التغيرات البيئية المستمرة، مما يجعل هذا النهج ضروريًا لنجاح واستدامة المنظمات في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

4/2 الفجوة البحثية:

في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، يلاحظ الباحث وجود فجوة بحثية معرفية وتطبيقية واضحة تتمثل في أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفرد أو من خلال ارتباطها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، ولكن لم يتم دمج هذه المتغيرات في دراسة واحدة شاملة، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، هذا يشير إلى نقص في الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات بشكل متكامل، مما يخلق فجوة معرفية تتطلب البحث المتعمق، بالإضافة إلى ذلك، لم تُجرَ أي دراسة سابقة على العاملين في جامعة جنوب الوادي، مما يبرز فجوة في التطبيق العملي لهذه المتغيرات ضمن هذه البيئة الأكاديمية المصرية بالتالي، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دمج متغيرات الدراسة بشكل شامل وتطبيقها على سياق جديد في جامعة جنوب الوادي، مما يعزز من الفهم الأكاديمي ويضيف بعدًا جديدًا للأبحاث المصرية في هذا المجال، ويدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ليشكل بذلك إسهامًا بحثيًا مميزًا، وتمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية.

ثالثاً_مشكلة البحث :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالغموض، والتقلب، وعدم الاستقرار، تبرز سلوكيات الجامعة الحربية كإستراتيجية فعّالة للتكيف مع هذه التغيرات المستمرة، فهذه السلوكيات تُمكن المنظمات من استكشاف المستجدات في البيئة المحيطة والتكيف معها، مع الحفاظ على رؤية واضحة تتماشى مع قيم المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة، ويتطلب تحقيق هذا التكيف توافقًا في الأساليب الإدارية والثقافية عبر المستويات المختلفة، إلى جانب التوافق المشترك حول الأهداف التنظيمية لضمان النجاح في مواجهة التحديات البيئية.

وفقاً لما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت على عينة من العاملين بجامعة جنوب الوادي وجود مشكلات تنظيمية وإدارية وسلوكية متعددة، تضمنت هذه المشكلات ضعف إدراك مفهوم الأنثوغرافيا التنظيمية، الذي يُعد أداة مهمة لفهم سلوك العاملين وثقافتهم داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى غياب القدرة على تحديد مستوى المواءمة التنظيمية، مما يشير إلى قصور في تحقيق

التكامل بين الأنظمة والإجراءات التنظيمية المختلفة، كما برز عدم وضوح العلاقة بين سلوك الجامعة الحبراء والمواءمة التنظيمية، الأمر الذي يعوق قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات الخارجية.

تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة بحثية معرفية بين العاملين في الجامعة حول المفاهيم الإدارية الأساسية، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على تطبيق هذه المفاهيم بفعالية في بيئة العمل، ويؤكد الغموض في فهم سلوك الجامعة الحبراء وأهمية الأنثوغرافيا التنظيمية على الحاجة الماسة إلى توعية العاملين وتدريبهم على كيفية التكيف مع التغيرات الخارجية وتعزيز المواءمة التنظيمية، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة أكبر وفعالية في ظل الظروف المتغيرة، ولذا تأتي الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة الدور الوسيط للإنثوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة التنظيمية في أعمال الجامعة "دراسة تطبيقية على جامعة جنوب الوادي". ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يؤثر التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء في تحقيق المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمنهجية الإنثوغرافيا التنظيمية وعلى وجه التحديد فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- 1) ما هي طبيعة ونوع العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحبراء والمواءمة التنظيمية ؟
- 2) ما هو طبيعة ونوع العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحبراء والإنثوغرافيا التنظيمية ؟
- 3) ما نوع وقوة العلاقة بين منهجية الإنثوغرافيا التنظيمية والمواءمة التنظيمية ؟
- 4) ما هي طبيعة التأثيرات غير المباشرة للتوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء في المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمنهجية الإنثوغرافيا التنظيمية ؟

رابعاً_أهداف البحث :

الهدف الرئيس : اختبار "الدور الوسيط لمنهجية الإنثوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي". يمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1) تحديد مدى توافر أبعاد سلوكيات الجامعة الحبراء في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

- 2) تحديد مدى توافر أبعاد منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة .
- 3) تحديد مدى توافر أبعاد المواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة .
- 4) تحديد درجة تأثير أبعاد سلوكيات الجامعة الحبراء في منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة.
- 5) تحديد درجة تأثير منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في تحقيق المواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة.
- 6) تحليل طبيعة التأثيرات غيرالمباشرة لأبعاد سلوكيات الجامعة الحبراء في المواءمة التنظيمية من خلال توسيط الإثنوغرافيا التنظيمية في جامعة جنوب الوادي محل الدراسة.
- 7) تقديم مجموعة من التوصيات إلى الإدارة العليا بالجامعة بشأن موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في توجيه الباحثين نحو فهم أعمق لهذه المتغيرات البحثية الحديثة في مجال إدارة الأعمال.

خامساً_ أهمية البحث:

1/5. الجانب المعرفي والأكاديمي:

من المتوقع أن الدراسة الحالية ستعززالمعرفة العلمية حول المفاهيم العلمية والنظريات المتعلقة بالانثوجرافيا التنظيمية،والمواءمة التنظيمية، وسلوكيات الجامعة الحبراء في المكتبة العربية، ويتيح ذلك للباحثين فهم أفضل حول التأثير الوسيط للانثوجرافيا في العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحبراء والمواءمة التنظيمية، كما يساهم هذا البحث بشكل فعال في تعزيز المعرفة العلمية والأكاديمية، حيث يتيح للباحثين الاستفادة من المعلومات النظرية المطروحة لتطوير نماذج وأطر بحثية تطبيقية وعملية، بالإضافة إلى ذلك، يسهم البحث في معالجة الفجوة البحثية المرتبطة بالندرة النسبية في الأدب الإداري، كما يساعد في تقليص الفجوة المعرفية الكبيرة بين العاملين في الجامعة بشأن بعض المفاهيم الإدارية، وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية.

2/5. الجانب التطبيق والعملية:

تُعد جامعة جنوب الوادي إحدى الجامعات الحكومية الرائدة في مصر، حيث تأسست عام 1995 في مدينة قنا بصعيد مصر، وتقدم مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية في مختلف التخصصات، وتهدف الجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي وتقديم تعليم عالي الجودة

يساهم في التنمية المحلية والبحث العلمي، يتألف العاملون في الجامعة من مجموعة متنوعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب أكاديمية، إدارية، وفنية، ومن هذا المنطلق، فإن التوصيات المقدمة في البحث الحالي من المتوقع أن تسعي لتوجيه المسؤولين في الجامعة في تمكين العاملين بجامعة جنوب الوادي من تحسين التوافق بين التوجهات التنظيمية وسلوكيات الموظفين، وتعميق فهم الثقافات المتنوعة، مما يعزز من فعالية العمل ويساهم في تحقيق التكيف التنظيمي الملائم، وبالتالي الوصول إلى مستوى أفضل من المواءمة التنظيمية.

سادساً_التأصيل النظري للبحث :

يتضمن الإطار النظري مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الأنثوغرافيا التنظيمية، وسلوك الجامعة الحربية، والمواءمة التنظيمية، مع التركيز على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بكل منها، بهدف تعزيز الفهم وتوفير أدوات القياس المرتبطة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1/6 الانثوغرافيا التنظيمية Organizational Ethnographic:

1/1/6 تمهيد:

مصطلح الإنثوغرافيا أحد فروع (الأنثروبولوجيا) الذي يهتم بعلم الإنسان والذي يعمل علي تقديم وصف علمي للثقافات المعاصرة ،ويتكون مصطلح الانثوغرافيا من جزئين "Ethnos"بمعنى شعب أو أمة و"Grapho" بمعنى الكتابة أوالوصف(Ybema & Kamsteeg, 2009)، وتشير الإنثوغرافيا إلي الدراسة المنهجية للثقافات والبشر من خلال ملاحظة الباحث للمجتمع من داخله، وتعد الإنثوغرافيا من أقدم فروع علم الأنثروبولوجيا، وقد ظهرت لأول مرة في عام 1767م عندما بدأ الأوروبيون بوصف القبائل والشعوب المحلية في مختلف قارات العالم، ركزت تلك الوصف على العادات والتقاليد والأدوات والثقافات المادية لهذه الشعوب، وتم توظيف هذه البيانات في دراسات تهدف إلى فهم وتطوير المجتمع البشري(قطيط،2021) ، وفي سياق التنظيم تتطور الإنثوغرافيا التنظيمية التي تستند إلى أصول يونانية في كلمتي "Graphein" و"Ethnoi"، لتعني التفاعل مع الآخرين والانخراط في العمل الجماعي، ويهدف هذا المنهج إلى فهم العلاقات والسلوكيات التنظيمية من خلال التفاعل اليومي، مع التركيز على تعزيز التواصل وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات، مما يساهم في تكوين بيئة عمل تعاونية وثقافية مميزة (Tracy&Martin,2013)، واستمر التطور المعرفي والمنهجي في دراسة الإنثوغرافيا التنظيمية على مدى العقد الماضي، حيث تم إصدار دورية

متخصصة في هذا المجال بعنوان **The Journal of Organizational Ethnography**، والتي تهدف إلى تعزيز الابتكار والتجديد في أساليب ومناهج الدراسات الإثنوغرافية، بالإضافة إلى ذلك، نشأت العديد من الروابط البحثية والمهنية والتي تسعى إلى تطوير الممارسات الإثنوغرافية في المجال التنظيمي (Rouleau et al., 2014).

وتُعد الإثنوغرافيا التنظيمية مجالًا بحثيًا يجذب اهتمامًا متزايدًا في العلوم الاجتماعية والدراسات التنظيمية، ويستخدم بشكل متزايد لفهم كيفية تأثير الثقافات والبيئات داخل المنظمات على السلوكيات والعمليات التنظيمية، يُعتبر هذا النهج واحدًا من أكثر الأساليب احترامًا للبحث النوعي، مما يبرز دوره المحوري في تحليل الظواهر التنظيمية (Berthod et al., 2018)؛ 2018؛ وندرس الإثنوغرافيا التنظيمية الأبعاد الاجتماعية والثقافية داخل المنظمات بعمق، وتهتم بشكل خاص بكيفية تشكل وتفاعل هذه الأبعاد لتؤثر في العمليات التنظيمية (Van Hammersley)، ويعتبر هذا النهج مفيدًا بشكل خاص في دراسة الممارسات اليومية للأفراد ضمن المنظمات (Bikker et al., 2017) بالإضافة إلى ذلك، تُسلط الإثنوغرافيا التنظيمية الضوء على الأدوار التي تلعبها القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في تشكيل السياسات والإجراءات داخل المنظمات ((Yanow & Hulst, 2012)، هذه الأدوار توفر أدوات مهمة للتفسير والتحليل النقدي لكيفية استجابة المنظمات للتحديات الداخلية والخارجية، وكيف يمكن للثقافات التنظيمية أن تعزز أو تعيق التطوير والابتكار من خلال استكشاف هذه الجوانب، تقدم الإثنوغرافيا التنظيمية رؤى ثمينة حول التوازن بين الاستقرار والتغيير داخل المنظمات، مما يجعلها أداة لا غنى عنها لقادة الأعمال وصانعي السياسات لفهم وتحسين البيئات التنظيمية، (Van Maanen, 2011).

2/1/6 مفهوم الانثوغرافيا التنظيمية:

- ويعرف (Van Hulst & Yanow, 2017) التعرف على العناصر الثقافية والاجتماعية المؤثرة في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، محللة كيف تُشكل هذه العناصر الطرق التي تُدار بها العمليات التنظيمية وتنفذ.

- و تُعرَّف (قطيبي، 2021) الإثنوغرافيا التنظيمية بأنها إحدى الممارسات التي تمكّن المنظمة من الاستفادة من القيم والثقافات والأخلاقيات السائدة فيها، والعمل على توحيدها وتهذيبها لتصبح أداة تحفيزية، تساعد هذه الممارسة الأفراد العاملين على تطوير أفكارهم وتعزيز مهاراتهم القيادية والوظيفية، مما يساهم في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة.
 - أما (Morgan & Wood, 2016) عرفها علي أنها فحص دقيق للتجارب الإنسانية داخل البيئات التنظيمية، بالتركيز على الثقافات الاجتماعية التي تعمل كأساس للعمليات والأنظمة داخل المنظمات، وكيف تسهم في تشكيل سلوكيات العاملين.
 - ووفقاً لـ (Rouleau et al., 2014) يُعتبر مصطلح الإثنوغرافيا مفتاحاً أساسياً للتمييز والتجديد داخل المؤسسات، حيث يعتمد على فهم الثقافات والقيم السائدة في المنظمة، كما يشجع هذا النهج على ظهور الابتكار وتطوير طرق جديدة لتنظيم العمل الميداني، تُعدّ الإثنوغرافيا علماً يعتمد على جمع وتفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالثقافات والمجتمعات الإنسانية، مما يساعد على تعزيز الانضباط التنظيمي وتحقيق التميز في بيئات العمل المختلفة.
 - بينما تُعرف (Fine et al., 2009) يصفون الإثنوغرافيا التنظيمية كنهج أنثروبولوجي مستخدم منذ الخمسينيات لاستكشاف السلطة والسياسة والعلاقات غير الرسمية والمقاومة داخل المنظمات، مما يساهم في فهم الديناميكيات المعقدة داخل البيئات التنظيمية.
- وعليه يري الباحث في سياق العاملين بالجامعة، تُعدّ الإثنوغرافيا التنظيمية منهجية بحثية تستهدف فهم وتحليل الثقافة الاجتماعية والسلوكيات اليومية داخل البيئة الجامعية، هذا التعريف يشمل دراسة التفاعلات، القيم، والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين وتدعم العمليات التعليمية والإدارية، تركز الإثنوغرافيا على كيفية تأثير البنية الثقافية للجامعة على الأداء والتطوير الوظيفي للعاملين، وكيف تشكل هذه الثقافة تجربتهم اليومية وتفاعلاتهم داخل الحرم الجامعي.**

2/1/6 أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية:

تعدّ الإثنوغرافيا التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تكن شائعة في منظمات الأعمال سابقاً، حيث كانت تُستخدم في دراسة السلالات البشرية وتقييم العادات والتقاليد المرتبطة بمجتمعات معينة، ومع ذلك بدأت هذه الفكرة تلفت انتباه المهتمين بالسلوك البشري لدراسة تأثيرها على أداء

منظمات الأعمال (Kalou&Smith, 2015; Sandiford, 2015)، بهدف تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، الإثنوغرافيا التنظيمية تعني في الأساس وصف الثقافات البشرية، بما في ذلك تقاليد الشعوب وأنماط سلوكها، ودراسة صراع الحضارات وتفاعلها، هذا المفهوم يُعد أسلوبًا بحثيًا وهو جزء من علم الإنسان، حيث يُستخدم لدراسة المجتمعات بطريقة نوعية ووصفية وتشخيصية، مع التركيز على التسجيل الوصفي من خلال الملاحظة المباشرة والمعاشة الطبيعية للثقافات. (المسدي وآخرون، 2022).

من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة مثل:

(Rouleau et al., 2014)، (Smets et al., 2014)، (الحجار، 2022)، (ليث وآخرون، 2016)، (المسدي وآخرون، 2022)، (Yanow et al., 2012)، أستنتج الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت في مجملها على أربعة أبعاد أساسية للإثنوغرافيا التنظيمية، وهي: **التنوع الثقافي**، وبيئة العمل الداخلية، والعمل الميداني المشترك، والمستجدات التكنولوجية. يمكن تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما يلي:

1/2/1/6 التنوع الثقافي Cultural diversity:

تُعد الهويات المتعددة داخل المؤسسات مصدرًا للإبداع والتبادل، حيث يعكس التنوع اختلاف الأفراد في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية، مع تواجدهم ضمن إطار اجتماعي واحد هذا التنوع يعمل كقوة دافعة لتحقيق حياة فكرية ومعنوية متكاملة، التنوع الثقافي في العنصر البشري أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات على المستويين المحلي والدولي، حيث يسعى لتحقيق المساواة والعدالة، ويعمل كوسيلة للتضامن الاجتماعي وتحسين التواصل (Vélez&Olivencia, 2017)، وتبرز أهمية التنوع الثقافي في مكان العمل ودوره في تحقيق العدالة والمساواة، وتعزيز التواصل الاجتماعي. وهذا التنوع يؤسس لقيم ثابتة تقود إلى تقدم المؤسسات وتميزها، من خلال تعزيز احترام الهوية والمشاعر بين الموظفين، والالتزام بلوائح وأنظمة المؤسسة، كما يساهم في تعزيز التفاهم بين الموظفين وقياداتهم، مما يخلق بيئة عمل تتسم بالتنوع والقبول والتفاعل الإيجابي، ومن خلال احترام هويات ومشاعر الموظفين والالتزام بلوائح المؤسسة وتعزيز التفاهم بين الموظفين وقياداتهم، يتم بناء بيئة عمل متجانسة قائمة على التنوع، القبول، والتفاعل، مما يساهم في دفع المؤسسات نحو التميز والتطور (منصور، 2024).

و يهتم التنوع الثقافي بالاختلافات الموجودة بين المجتمعات الإنسانية من حيث الثقافة السائدة، ويظهر هذا التنوع من خلال تعدد الهويات الأصيلة هذه الهويات تسهم في تشكيل أساليب التفكير الوظيفي السليم الذي يقوم على التأزر، الإيثار، والروابط الاجتماعية القوية، بالإضافة إلى ذلك يلعب التنوع دورًا فعالاً ومؤثرًا في تحديد مسارات الابتكار وتعزيز التبادل الفكري بين الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات التنمية البشرية، إضافة إلى الاختلافات بين المجتمعات في الأنماط الثقافية السائدة. هذه الهويات تسهم في تشكيل أساليب التفكير الوظيفي السليم الذي يقوم على التأزر، الإيثار، والروابط الاجتماعية القوية. يُعتبر التنوع مصدرًا للتبادل والإبداع (Ozman & Erdil, 2013).

ومن وجهة نظر الباحث، يُعد التنوع الثقافي أحد الركائز الأساسية التي تؤثر إيجابيًا على العاملين في الجامعة، حيث يسهم في خلق بيئة عمل غنية بالتبادل المعرفي والتعاون المهني، مع الوضع في الاعتبار أهمية إدراك تأثير التنوع الثقافي في بناء العلاقات الشخصية بين العاملين، إذ إن إهمال هذه العلاقات قد يؤدي إلى عوائق في التواصل ويؤثر سلبًا على الأداء، ويتيح التنوع للعاملين فرصة للتعلم من خلفيات وتجارب زملائهم المختلفة، مما يعزز الابتكار ويطور مهاراتهم القيادية والوظيفية، إضافة إلى ذلك، فإن احترام القيم الثقافية المتعددة والاهتمام ببناء علاقات شخصية مبنية على التفاهم والاحترام المتبادل يساعد في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني من خلال إدارة فعالة للتنوع الثقافي، تستطيع الجامعة خلق بيئة عمل داعمة تشجع على تحقيق المساواة والعدالة، وتساهم في تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين من مختلف التخصصات والخلفيات الثقافية.

2/2/1/6 بيئة العمل الداخلية Internal work environment :

يُعد مناخ البيئة الداخلية للمنظمة هو الإطار الذي تتكامل فيه وظائف وأنشطة ومهام المنظمة مع جهود العاملين لتحقيق أهداف محددة، ويُعد هذا المناخ شاملاً لكل ما يحيط بالعامل في بيئة عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه، ويمكن تقسيم البيئة الداخلية إلى عدة جوانب، تشمل: البيئة التنظيمية التي تتعلق بالإجراءات والأنظمة وأسلوب القيادة والعلاقات والقيم داخل المنظمة، البيئة الوظيفية التي تشمل كل ما يتعلق بالمرتبات والحوافز التي تحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، البيئة المادية التي تتضمن تصميم مكان العمل وأدوات العمل والظروف المادية مثل

الضوضاء ودرجة الحرارة، وأخيرًا البيئة التقنية التي تتعلق بالتقنيات التي تساعد على تسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد للعاملين. (سلام، 2024).

كما أضاف (المغربي، 2010) أن بيئة العمل الداخلية تتميز بخصائص تؤثر على قيم واتجاهات وإدراك الفرد العامل فيها، نظرًا لتمتعها بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن هذه البيئة جوانب إيجابية تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، مما يدفع العديد من المنظمات إلى التركيز على تنمية وتطوير العنصر البشري من خلال التشجيع والتحفيز وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتلعب البيئة الداخلية للمؤسسات دورًا أساسيًا في تحسين أداء المنظمات. هذه العناصر تؤثر بشكل مباشر على المناخ التنظيمي، مما يعكس على سلوك العاملين ويعزز من إنتاجيتهم وفعاليتهم.

ويرى الباحثون (ليث وآخرون، 2016) أن مناخ البيئة الداخلية يمثل بمثابة عقد بين العاملين والمنظمة، يتضمن الحقوق والواجبات المتبادلة، ويتطلب هذا العقد من المنظمة توفير كل ما يحتاجه العامل من موارد وظروف عمل ملائمة تضمن له الكرامة والاحترام. في المقابل، يلزم العاملين بتقديم أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة، بما يضمن نجاحها ونجاح الأفراد العاملين فيها على حد سواء، ويشير (منصور، 2024) إلى أن البيئة التنظيمية الداخلية تتألف من مجموعة عوامل داخلية تؤثر على أداء المنظمة وتحدد قوتها وضعفها، مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، والموارد المتاحة كالموارد المالية والبشرية ونظم المعلومات، وتلعب البيئة الداخلية دورًا مهمًا في استقرار التنظيم وتحقيق الأهداف من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا الوظيفي والإبداع، كما تسهم في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء وتنفيذ استراتيجيات المنظمة. لذلك، أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بالبيئة الداخلية إذا أرادت تعزيز موقفها التنافسي والحفاظ على مكانتها، فالبيئة الداخلية بمثابة غرفة العمليات في المنظمة، وأي خلل يصيبها يؤثر بشكل كبير على جميع الأجزاء الأخرى (إيمان وإسماعيل، 2019).

من وجهة نظر الباحث، يُعد مناخ بيئة العمل الداخلية في الجامعة عنصرًا حاسمًا في تعزيز فعالية أداء العاملين وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية. فهو يشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين، مثل الهيكل التنظيمي وثقافة الجامعة والموارد المتاحة، بيئة العمل الصحية تحفز على الإبداع والتطور المهني، كما تسهم في

تحقيق التوافق بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين فيها لذلك، فإن توفير بيئة تنظيمية جيدة داخل الجامعة يعزز من قدرة الأفراد على العمل بكفاءة ويساعد الجامعة في تنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

3/2/1/6 العمل الميداني المشترك: Joint field work

يحقق الابتكار أفضل نتائجه عندما يجتمع أفراد من خلفيات وتخصصات متنوعة للعمل معاً يتطلب هذا التعاون الفعال بين الأفراد المختلفين، يسهم كل شخص في إنجاز جانب محدد من العمل الجماعي، مما يفتح المجال لوضع احتمالات جديدة لم يكن من الممكن تحقيقها بشكل فردي، ومن هنا يظهر دور العمل الميداني المشترك الذي يعتمد على التعاون والمشاركة بين الأفراد وتأثيرهم المتبادل يهدف إلى تحقيق بيئة عمل مهنية ومنظمة تقوم على تبادل الثقة، ومراقبة أداء العاملين بهدف تصحيح المسارات وتطوير الأداء بدلاً من الانتقاص من الجهود هذا التعاون يسهم في تحسين التواصل بين الأفراد وتعزيز مهاراتهم، ويحقق التماسك والاحترافية بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة تضمن نجاح المنظمة وتطورها. العمل الميداني المشترك يخلق بيئة عمل فعالة تنمي المهارات المتنوعة للأفراد وتدفع المؤسسة نحو التقدم والازدهار. (Xyrichis & Ream, 2008).

ويشير (الحجار، 2022) بأنه النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأعضاء الذين يعملون معاً لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة يتضمن هذا العمل مجموعة من المعاني والقواعد والإجراءات والمعايير التي تُحدد بشكل مشترك بين الإدارة ومجموعات العمل، والتي تهدف إلى تحقيق غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها، فالشعور بالهدف المشترك يعزز الالتزام الجماعي بالمعايير والقيم ويمنح العاملين إحساساً بالتوحد تجاه هذا الهدف. ويؤكد (Bager, 2015) أن التواصل الفعال وتحقيق الفهم المشترك بين أعضاء الفريق المتنوعين ثقافياً يُعتبران من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات التي تعمل على المستوى الدولي. فهذه المؤسسات تستطيع دمج الثقافات المختلفة ضمن فريق عمل متناغم، وتتميز بقدرتها على إدارة وتنمية عمليات التعلم لتزويد فرق العمل بالمهارات اللازمة للتعامل مع القضايا المعقدة

من وجهة نظر الباحث، يُعتبر العمل الميداني المشترك في الجامعة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين، حيث يعزز الالتزام الجماعي بالمعايير والقيم ويولد شعوراً بالتوحد نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية. من خلال تفعيل التواصل الفعال والفهم المشترك

بين الأعضاء ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة، يصبح الفريق أكثر انسجامًا وتناسقًا، مما يساعد على حل المشكلات المعقدة وتطوير مهاراتهم. هذا النهج يدعم بيئة العمل التعاونية في الجامعة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز قدرة الأفراد والمؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

4/2/1/6 المستجدات التكنولوجية Information technology

تعد المستجدات التكنولوجية، أحد الأبعاد الرئيسية للإثنوغرافيا التنظيمية التي شهدت تطورًا هائلًا في العصر الحديث، فالتكنولوجيا الحديثة القائمة على المعلومات والاتصالات أصبحت موردًا فعالًا للتعليم والتعلم في مختلف القطاعات، يُعد التعلم المستمر لهذه التقنيات أحد أهم ركائز النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، ومع ذلك، ليس وجود التكنولوجيا هو العامل الحاسم، بل كيفية توظيفها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة (Werbel & DeMarie, 2005) فقد أسهمت التكنولوجيا في تقليص المسافات واختصار الزمن، مما ربط الأفراد والجماعات والدول بشبكات معلوماتية متطورة، سهلت تبادل المعلومات في مختلف المجالات العلمية والثقافية والاقتصادية، فهي أداة هامة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يزيد من فعالية الإنتاج ويحقق الأهداف التنظيمية (عزايضية، 2020) لذلك، من الضروري تدريب الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة، باعتبارها محركًا رئيسيًا للعمليات التنظيمية، مما يسهم في تسهيل الإجراءات وخلق بيئة عمل تشاركية تركز على الإنتاج والجودة، فالاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا يُحسن الأداء التنظيمي، ويخفض التكاليف، ويخلق ميزة تنافسية للمنظمات (طلعت، 2022).

وتعتمد نتائج التقنيات التكنولوجية بشكل كبير على القدرة الابتكارية لفريق العمل داخل المؤسسة، حيث يتفاعل الأفراد ويتعاونون لبناء ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة وتشجيع البحث والتطوير، تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات السريعة وتحسين منتجاتها وخدماتها. في هذا السياق، تهتم الإثنوغرافيا التنظيمية بدراسة ثقافات الأفراد وسلوكياتهم داخل المنظمات، مركزة على التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل لتحقيق التطور والابتكار (Yanow, et al., 2012).

من وجهة نظر الباحث، تُعد المستجدات التكنولوجية أحد الأبعاد الأساسية للإثنوغرافيا التنظيمية في الجامعة، حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء. توفر هذه التكنولوجيا للعاملين أدوات فعالة لتسريع نقل المعلومات، وتسهيل التواصل

بين الأقسام والأفراد، مما يعزز الكفاءة الوظيفية ويؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أفضل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني التكنولوجيا الحديثة يُمكن الجامعة من تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، ويدعم العاملين في تحقيق أهدافهم الأكاديمية والمهنية بمرونة أكبر. تدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات يصبح ضرورة لتسهيل العمليات التنظيمية وتعزيز التفاعل والإبداع في بيئة العمل الجامعية.

2/6 الموازنة التنظيمية Organizational Alignment :

1/2/6 تمهيد:

تُعد الموازنة التنظيمية مفهومًا أساسيًا في المجال الإداري لتحقيق التكامل بين الأفراد والأنظمة داخل المؤسسة وذلك لضمان تحقيق الأهداف بفعالية، فالأنظمة الاجتماعية التقنية تعتمد بشكل كبير على النماذج العقلية التي يحملها الأفراد، حيث تؤثر هذه النماذج على تصرفاتهم وأداء الفريق أو المنظمة ككل إذ تسهم النماذج العقلية المتوائمة في تحقيق الأهداف وخلق القيمة المضافة، بينما يمكن أن تؤدي النماذج غير المتوائمة إلى عواقب تعيق تحقيق تلك الأهداف، ولتحقيق الموازنة التنظيمية، من الضروري تطوير رؤية مشتركة وممارسات وطموحات تدعمها قيادة فعالة توجه الأفراد نحو تكامل نماذجهم العقلية مع أهداف المنظمة، مما يخلق بيئات مؤسسية متناسقة تُعزز الأداء المستدام وتحمي القيمة المضافة للمنظمة (Bojadjiev, 2019).

وأصبحت الموازنة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في استراتيجية المنظمات الحديثة، نظرًا لدورها في تحسين فعالية الأداء التنظيمي، ووفقًا (Tosti, 2007)، تُعد الموازنة بين مختلف مكونات المنظمة وسيلة لتعزيز فعاليتها، حيث أن مستوى التناسق بين الجوانب المختلفة للمنظمات يؤدي إلى تحسين أدائها العام، وفي سياق مماثل أكد (Schneider et al., 2003) أن تعزيز التعاون بين العناصر التنظيمية يرفع من جودة العمليات ويُعزز تحقيق الأهداف المشتركة، ومع ذلك فإن تحقيق الموازنة التنظيمية يصبح أكثر تعقيدًا مع العولمة وتزايد متطلبات العملاء والتقدم التكنولوجي، مما يستدعي جهودًا إضافية من قادة المنظمات لضمان توافق العناصر التنظيمية لتحقيق النجاح المستدام. جهودًا إضافية من قادة المنظمات لضمان توافق العناصر التنظيمية لتحقيق النجاح المستدام. (Krieska, 2015)، وتدعم الموازنة عملية تحسين أداء المنظمة وضمان فعاليتها وتحقيق الأستدامة فهي تعزز المهارات الفردية والمعرفة والسمات، كما أنها تشكل بنية محورية لفهم وتقييم أداء المنظمات وتحسينه على مستويات متعددة، حيث تعمل على دمج جميع عناصر المنظمة في

إطار مشترك لفهم نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحقيق التناسق بين مختلف جوانبها ورفع مستوى الأداء إلى أقصى حد، وعبر تحقيق انسجام بين الهيكل التنظيمي والعمليات وشبكات الأفراد ونظام المكافآت، تسخر المواءمة التنظيمية طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، ما يجعلها أداة فعالة لتحقيق النجاح المؤسسي (Alagaraja & Shuck, 2015).

2/2/6 مفهوم المواءمة التنظيمية:

- يعرف (Alagaraja et al., 2015) المواءمة التنظيمية بأنها مورد ديناميكي تكفي يتحقق من خلال تطوير فهم مشترك للأهداف والمتطلبات التنظيمية بين العاملين، مع التركيز على توافق السلوكيات والقرارات على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.
- يعرف (Freifeld, 2013) بأنها مدى انسجام التصميم التنظيمي والاستراتيجية والثقافة داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك، وتتطلب هذه المواءمة تحولاً هيكلياً يعتمد على نهج من الأعلى إلى الأسفل، حيث تلعب القيادة دوراً حاسماً في توصيل الأهداف والتوقعات للموظفين وتحفيزهم من خلال تقديم رؤية واضحة وقوية للشركة.
- و يعرف (Blokland & Reniers, 2021) عملية ربط الإستراتيجية بالثقافة، العمليات، الأفراد، القيادة، والأنظمة بشكل يعزز استجابة المنظمة لمتطلباتها ويحقق أهدافها بشكل فعال.
- يعرف (Hauser, 2019) المواءمة التنظيمية بأنها حالة يتشارك فيها جميع العاملين رؤية موحدة حول الوضع الحالي للمنظمة، واتجاهها المستقبلي، والسبل التي ستسلكها لتحقيق أهدافها، مع فهم كيفية مساهمة أنشطتهم اليومية في هذا التقدم.
- ووفقاً ل (Frino et al., 2019) تشير المواءمة التنظيمية إلى فهم العاملين لاستراتيجية المنظمة، وكيفية ترجمة هذه الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة من خلال الإجراءات المتبعة.
- ويعرف (AL-HAKIM & Al-Zamili, 2022) المواءمة التنظيمية بأنها تحقيق التوافق بين أفكار وآراء العاملين، مما يساهم في اتخاذ قرارات موحدة ومتفق عليها لتحقيق أهداف المنظمة ومصالحة أفرادها.

3/2/6 أبعاد الموازنة التنظيمية:

تشير الدراسات التي تناولت موضوع الموازنة التنظيمية أنه يشمل عدة مفاهيم فبعض الدراسات تناولته كمفهوم للتوافق التنظيمي والبعض المحاذاة التنظيمية ولكن في مجمل الدراسات ركزت علي فكرة التناغم والترابط والتكيف بين جميع مكونات المنظمة، وقد تناولت العديد من الدراسات ابعاد الموازنة التنظيمية واعتمد الباحث في الدراسة الحالية علي الأبعاد (الموازنة الوظيفية ، الموازنة الإدارية، موازنة العمليات الداخلية،موازنة التنظيم)،والتي تناولتها الدراسات(Sekiguchi, 2004)،(Bojadziev et al., 2016)،(Werbel & DeMarie, 2005)،(المعماري،2020)، (Van Vianen et al., 2011)، وذلك علي النحو التالي:

1/3/2/6 الموازنة الوظيفية: (Person-Job Fit) :

الموازنة الوظيفية اوما يطلق عليها "الموازنة بين الفرد والوظيفة"من خلالها يتم التركيز على التوافق والتناغم بين مهارات الفرد وقدراته وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلها في المنظمة(توافق بين الفرد والوظيفة التي يؤديها)، وهذا البعد تتوافق مهارات الفرد ومعارفه وقدراته مع متطلبات الوظيفة(Pawase & Poonawala, 2013) وفي هذا السياق، تتناول هذه الموازنة ملاءمة الفرد لأداء المهام الوظيفية بكفاءة، حيث يجب أن يمتلك الفرد المهارات(Knowledge) ، والقدرات (Abilities)، والمعارف (Skills) اللازمة لأداء العمل المطلوب. يتحقق هذا التوافق عندما يتناسب مستوى مهارات الفرد مع احتياجات الوظيفة، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الفرد عن وظيفته. (Werbel & DeMarie, 2005) ويركز هذا البعد على مدى التوافق بين مهارات الفرد ومعارفه وقدراته مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، ويشير كذلك إلى مدى قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه بشكل يتناسب مع قدراته الشخصية، وفي هذا السياق، يُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد التي تمت مناقشتها في أدبيات الموارد البشرية، حيث يُنظر إليه على أنه العامل الأساسي لتحقيق النجاح الوظيفي وزيادة الكفاءة الفردية في العمل(المعماري،2022) .

ويري الباحث :لتحقيق الموازنة الوظيفية في الجامعة، يجب التأكد من توافق مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، من خلال توفير التدريب المستمر وتقييم الأداء الدوري لضمان استمرارية التحسين.

2/3/2/6 المواءمة الإدارية (Person-Supervisor Fit)

المواءمة الإدارية "المواءمة بين الفرد والمشرف المباشري العمل"، حيث يشير هذا البعد إلى مدى التوافق بين السمات الشخصية للموظف والمشرف المباشر (المعماري، 2022)، وتعني المواءمة الإدارية التوافق بين الفرد والمشرف المباشر أو القيادة داخل المنظمة هذه المواءمة تركز على مدى توافق القيم الشخصية والوظيفية بين المرؤوسين والمشرفين، حيث يؤدي هذا التوافق إلى تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل والوظيفة نفسها، فإذا شعر الموظفون بأنهم يتشاركون قيماً ومبادئ مع المشرفين، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بالعمل وأكثر رضا، مما يؤثر إيجابياً على الأداء العام والتناغم في بيئة العمل، ويتطلب هذا البعد التوافق بين السمات الشخصية والوظيفية للمرؤوس مع تلك الخاصة بالمشرف المباشر (Astakhova, 2016)، وتعتبر هذه المواءمة ذات أهمية كبيرة، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا المرؤوس عن وظيفته وبيئة العمل بشكل عام، فعندما يشعر الموظف بأن قيمه ومبادئه تتماشى مع تلك التي يتبناها المشرف، يزداد التزامه بالعمل ويصبح أكثر رضاً عن وظيفته وتظهر بعض الدراسات أن تأثير هذا البعد قد يختلف بين الثقافات، حيث يكون له تأثير أكبر في بعض البيئات التنظيمية مثل اليابان مقارنة بأمريكا والدول العربية (Ahmad, 2010).

من وجهة نظر الباحث: تتحقق المواءمة الإدارية من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وضمان توافق القيم والأهداف بين الطرفين، بما يخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون، ويمكن تعزيز هذه المواءمة عبر تنظيم ورش العمل التي تركز على تطوير مهارات القيادة وبناء العلاقات الإدارية.

3/3/2/6 العمليات الداخلية (Person-Group Fit):

مواءمة العمليات الداخلية "المواءمة بين الفرد وجماعة العمل"، حيث يركز هذا البعد على التوافق بين الفرد وأعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف مشتركة (Van Vianen et al., 2011)، وتتمثل مواءمة العمليات الداخلية في التوافق بين الفرد والعمليات التي تنفذ داخل المنظمة. هنا، يسهم التوافق بين مهارات الأفراد والأنظمة والعمليات التي يديرونها في تحسين الفعالية التشغيلية وزيادة الإنتاجية. هذه المواءمة تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل (Werbel & DeMarie, 2005)، حيث يتعاون الأفراد في تنفيذ العمليات بسلاسة وتفاعل فعال، مما يسهم في تعزيز الكفاءة العامة للمنظمة. تعني المواءمة بين الفرد وجماعة العمل التوافق بين سمات الفرد

الشخصية وأهدافه وقدراته مع سمات وأهداف المجموعة التي يعمل معها. يتضمن هذا البعد الجوانب الإضافية والتكميلية، حيث تتوافق بعض السمات الشخصية والقيم مع أعضاء الفريق، بينما تبرز الجوانب التكميلية من خلال إضافة مهارات ومعارف جديدة غير متوفرة لدى باقي الأعضاء، مما يعزز من التنوع ويزيد من فعالية الأداء الجماعي. هذه المواءمة تعزز من رضا الأفراد وتماسك المجموعة، وتؤثر إيجابياً على الأداء العام للفريق (Sekiguchi, 2004).

يري الباحث فيما يخص بعد مواءمة العمليات الداخلية، فإن التنسيق بين الفرق الأكاديمية والإدارية والهيكل التنظيمي يتطلب اعتماد نظم عمل واضحة ومرنة، تدعم التعاون بين الأفراد وتسهل تنفيذ العمليات بشكل فعال. استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية يعزز هذا التناغم بين الأفراد والعمليات.

4/3/2/6 مواءمة التنظيم: (Person-Organization Fit)

مواءمة التنظيم "المواءمة بين الفرد والمنظمة"، حيث تتعلق بتوافق قيم الفرد مع قيم ومعايير المنظمة ككل، وتعني مواءمة التنظيم التوافق بين الفرد والمنظمة ككل، بما يشمل القيم والمعايير والثقافة المؤسسية (Kristof, 1996)، يشير هذا البعد إلى مدى توافق قيم الفرد الشخصية مع تلك التي تتبناها المنظمة، بالإضافة إلى مدى توافق شخصية الفرد مع مناخ المنظمة، ويتحقق التناغم هنا عندما يشعر الفرد بالارتياح في بيئة العمل ويكون لديه فهم واضح للقيم التي تلتزم بها المنظمة، مما يعزز الانسجام بين الأفراد والمؤسسة ككل ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (المعماري، 2022)، ويشير هذا البعد إلى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث يرتبط التوافق بين القيم والمعايير التي يتبناها الفرد مع تلك التي تسعى إليها المنظمة، ويُفهم هذا التوافق بطرق متعددة، فقد يكون على مستوى التوافق بين احتياجات الفرد والإمدادات التي تقدمها المنظمة، أو بين القدرات الفردية ومتطلبات المنظمة. هذا النوع من المواءمة يعزز من شعور الأفراد بالانتماء والرضا عن بيئة العمل، حيث تتوافق معاييرهم الشخصية مع القيم المؤسسية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة (Bojadziev et al., 2016).

وأخيراً، لتحقيق مواءمة التنظيم من وجهة نظر الباحث، يجب أن تكون قيم الجامعة ومعاييرها المؤسسية متوافقة مع القيم الفردية للموظفين، مما يتطلب توفير رؤية مشتركة للجميع تعزز الانتماء والالتزام.

3/6 سلوكيات الجامعة الحبراء Chameleon University Behaviors:**1/3/6 تمهيد:**

شهدت المنظمات في العقد الحالي تأثيرات كبيرة نتيجة التغيرات البيئية، والتي تمثلت في الأزمات الاقتصادية والسياسية التي أثرت بشدة على منظمات الأعمال، مما أدى إلى خروج العديد منها من سوق المنافسة وتكبدها خسائر كبيرة، وتسريح أعداد كبيرة من العمال، ما أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة، يعود ذلك إلى عدم قدرة هذه المنظمات على قراءة البيئة بشكل صحيح أو إعادة تحديد أدوارها، فلو تمكنت هذه المنظمات من التغيير السريع والتكيف مع المتغيرات البيئية، لكانت قادرة على مواجهة التحديات بشكل استراتيجي، وتقليل الخسائر من خلال المرونة في العمل (Sultan & Alhadrawi, 2015)، وتسعى المنظمات إلى محاكاة بعض العوامل الطبيعية، سواء كانت بشرية أو حيوانية أو نباتية، لاكتساب بعض خصائص الطبيعة واستخدامها كوسيلة للبقاء في العالم الرقمي الذي سيهيمن في المستقبل لذلك، لذا من الضروري إيجاد طرق للبقاء والنمو عند وصول المنظمات إلى مرحلة "الحكمة التنظيمية" هذه المرحلة تأتي بعد تحقيق المعرفة التنظيمية وفهم ما يريده العميل وبناءً على ذلك، يمكن تطبيق مفهوم "منظمة الحبراء"، التي تجمع بين السرعة في التغيير، والقدرة على التكيف، والمرونة في التنفيذ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، لتكون قادرة على أداء أي دور يطلبها العميل دون التأثير على عملياتها الداخلية (Van Heerden, 2018)، وتم اختيار كلمة الحبراء للإشارة إلي (سلوكيات الجامعة الحبراء تشير إلى سلوك الجامعة أو المؤسسة التعليمية التي تتشابه مع حركة الحبراء في الصحراء. تتميز هذه الجامعة بالقدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة بها، على غرار كيفية تغيير الحبراء ألوانها أو شكلها لتناسب مع بيئتها المتغيرة في الصحراء (AbdAlhosine & Mahmood, 2022).

2022)

2/3/6 مفهوم سلوكيات الجامعة الحبراء:

- سلوكيات الجامعة الحبراء تشير إلى سلوكيات الجامعة أو المؤسسة التعليمية التي تتميز بالمرونة والتكيف في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، وبناء عليها تشبه الجامعة الحبراء في قدرتها على التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة، حيث يمكنها تغيير ألوانها أو شكلها لتناسب الظروف البيئية المختلفة (Williams et al, 2011).

- يُقصد بـ "سلوكيات الجامعة الحربية" توجه الجامعة أو المؤسسة التعليمية في التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بمرونة وقدرة على التكيف (Soto, 2000).
- ويعرفها (Meijer & De Jong, 2020) هي أفكارًا وسياسات جديدة ومتنوعة يلجأ إليها القادة للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإبداع والاستباقية والتنافسية.
- ويعرفها (Blasco et al., 2012) المنظمة التي تتمتع بقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق الاندماج بسهولة، تعرف بدقة ما تريد وتمتلك القدرة على التصرف بما يتناسب مع أعمالها، كما تتميز بقدرتها على مراقبة بيئتها لتعزيز أهدافها.
- ويعرف (Walker, 2018) المنظمة الحربية هي تلك التي تتمتع بالقدرة على التكيف والتصرف بمرونة وفقاً لمختلف المواقف.
- ويُضيفون (السبعراوي & الحمداني، 2022) هي المنظمة التي تتميز بقدرتها على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تفاعل واعٍ ومنسق بين أجزائها المختلفة، كما أنها منفتحة على التأثيرات الخارجية، حيث تستفيد من المعلومات الواردة من نظم معلوماتها المتنوعة لتدير مراحل دورة حياة عملائها بشكل أفضل.
- ويعرفها (Pártlová, 2017) المنظمة القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية تتميز بهيكل تنظيمي مرن يستوعب جميع التغيرات، كما تمتلك فرق عمل متعددة الوظائف والتخصصات، مما يمنحها ميزة تنافسية .
- ويعرفها (Sultan & Alhadrawi, 2015) المنظمة التي تتمكن من التغيير السريع دون التأثير على عملياتها الداخلية ورأسمالها الفكري، وتتمتع بالقدرة على تنفيذ أي دور يطلبه العميل.

3/3/6 أبعاد سلوكيات الجامعة الحربية:

في إطار الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد المنظمة الحربية مثل دراسة: (Sultan & Alhadrawi, 2015)، (الخفاجي، 2011)، (Gupta, et al, 2015) فإنها أشارت إلى قدرة المنظمة علي مراقبة البيئة بزواوية 360 درجة، مما يمنحها ميزة المفاجأة والمرونة المطلقة كما تتمتع بالقدرة على التناسخ ولديها علامتها التنظيمية الفريدة، بالإضافة إلى ذلك، تستطيع التخفي عن المنافسين وتحتل برشاقة الحركة الاستراتيجية، مع مناعة قوية ضد المخاطر

البيئية، وفي سياق دراسة سلوكيات الجامعة الحرياء، يتم الاهتمام بعدة أبعاد تتعلق بمركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات والعلامة التنظيمية والقدرة علي التمويه، وفيما يلي يعرض شرحاً مبسطاً لكل من هذه الأبعاد:

1/3/3/6 مركز السيطرة الخارجي External Control Center :

يعبر عنه بالقدرة علي التنقل ومراقبة البيئة علي 360 درجة (**move and watch the environment at 360 degrees**)، ويشير إلى الاعتقاد بأن الأفراد يرون أن سلوكهم ونتائج حياتهم يتحكم بها عوامل خارجية وظروف خارجية، وليس لديهم سيطرة كبيرة على مصيرهم، وأن المنظمة لديها القدرة على التحرك والتكيف في جميع الاتجاهات وعلى مختلف المستويات ويمكنها مراقبة البيئة الخارجية بشكل شامل ومستمر والتكيف مع التغيرات وفقاً لذلك (Crofts, 2008).

ويري (الخفاجي، 2011) أن المنظمة الحرياء تعتمد على التكيف السريع والمرونة للتعامل مع التغيرات الخارجية للحفاظ على تنافسيتها والنجاح في بيئة متغيرة تلك القدرات تمكن المنظمة من التكيف مع التحديات، والاستفادة من الفرص، والحفاظ على مستوى عالٍ من الوعي والتحكم في البيئة المحيطة بها، وأشار (Sultan & Alhadrawi, 2015) أن من الخصائص الأساسية للمنظمة الحريائية هي قدرتها على التحرك ومراقبة البيئة بزوايا 360 درجة تتميز هذه المنظمة بالحذر المستمر من التغيرات المفاجئة وغير المعروفة، مما يمنحها القوة للتكيف مع التغيرات البيئية بفعالية، وتمتلك أجهزة استشعار وعيون خاصة تتيح لها مراقبة محيطها والاستعداد لأي طارئ هذه الميزة تعزز قدرتها على التحليل المستمر لبيانات البيئة على مستويات مختلفة، مما يؤهلها لتجاوز الحدود والوصول إلى البيئة العالمية، خاصة في العصر الرقمي حيث تمتد مساحة المنافسة إلى العالم بأسره.

2/3/3/6 التغير النسبي في المعتقدات Relative Change in Beliefs :

ويري الباحث وفقاً للبحوث السابقة أن البعد الخاص بالتغير النسبي يشمل جزئين الأول: (القدرة على تحقيق المفاجأة **Surprising at any Time**)، والثاني (القدرة علي التناسخ **Reincarnation**) هذه الأبعاد تشير إلى قدرة الجامعة على تحقيق المفاجآت والتناسخ، تحقيق المفاجآت يشير إلى قدرة الجامعة على تقديم أفكار وحلول مبتكرة ومباغته، بينما التناسخ يعني قدرتها على التكيف والتحول وفقاً للتغيرات البيئية والاحتياجات المتغيرة للطلاب والمجتمع:

- **القدرة على المفاجأة :** تعني قدرة المنظمة على تنفيذ تغييرات غير متوقعة ومفاجئة في استراتيجياتها وعملياتها يعتبر تحقيق المفاجأة أمراً هاماً للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة ومتنافسة، حيث يمكن للتغييرات المفاجئة أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية وتساعد في التكيف مع التحديات الجديدة (Cancian, 2021).
- **القدرة على التناسخ:** يشير إلى قراءة الحياة الماضية، وكذلك قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين في الماضي، وتكرار النجاح أو معالجة المشكلات السابقة بناءً على هذه المعرفة، يتضمن ذلك استيعاب الخبرات السابقة وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء الحالي والمستقبل (Gupta, et al, 2015)، ويشير كذلك إلى قدرة المنظمة على إعادة ابتكار نفسها وتطوير ممارساتها وعملياتها يتطلب التناسخ أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة واستيعاب التكنولوجيا الجديدة والابتكارات وتحويلها إلى مزايا تنافسية، يُعد التناسخ جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمة للبقاء على قيد الحياة والازدهار في بيئة تتسم بالتغير المستمر (Pan & Xiong, 2014)، ويعمل البعد الخاص بالتغير النسبي في المعتقدات على تمكين المنظمة من تنفيذ تغييرات سريعة ومفاجئة والتكيف مع البيئة المتغيرة، ويعتبر ذلك أمراً حاسماً لمنظمات الحرباء، وهي المنظمات التي تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص الجديدة للنجاح والنمو في أسواق متنافسة (Blasco et al., 2012).

3/3/3/6 العلامة التنظيمية: Organizational mark

المنظمة الحربية المتغيرة تتميز بعلامة فريدة لا يمكن تقليدها أو استنساخها، حتى في وجود منظمات أخرى متغيرة فرغم تشابه بعض المنظمات، فإن كل منها يتبع أسلوباً مميزاً في التعامل مع البيئة، هذا الاختلاف في الأسلوب يعزز شخصيتها ويمنحها طابعاً خاصاً يميزها عن منافسيها. وبالتالي، تترك كل منظمة بصمتها الخاصة في التعامل مع البيئة، مما ينعكس على قدرتها في تحقيق أداء متميز. (Anastassiou et al, 2016).

ويرى الباحث وفقاً للبحوث السابقة أن البعد الخاص بالعلامة التنظيمية يتضمن جزئين الأول:

امتلاك والثاني، والمناعة التنظيمية:

▪ **المرونة التنظيمية: المرونة التامة** Absolute flexibility تتعلق بقدرة المنظمة على تغيير وتعديل استراتيجياتها وأساليبها وعملياتها بسرعة وسلاسة، فالمنظمة المرنة هي التي تستطيع تكيف نفسها بسرعة مع التغيرات الخارجية واستغلال الفرص الناشئة بشكل فعال، وذلك بفضل هياكلها المرنة وعمليات صنع القرار السريعة (Rashidi & Sarayreh, 2019).

▪ **بينما المناعة التنظيمية** organizational immune : تشبه مناعة الجسم البشري أو الحيواني، حيث تعمل على حماية المنظمة من التحديات البيئية التي قد تؤثر سلباً على بنيتها، وعند تعرض المنظمة لكارثة أو تغير بيئي ضار، فإن أول ما يتأثر هو نسيجها الثقافي والاجتماعي، مما يؤدي إلى مخاطر مثل "الهجرة التنظيمية لرأس المال البشري" الذي يسعى إلى فرص أفضل في أماكن أخرى. هذا يمكن أن يتسبب في خسائر كبيرة نتيجة الاستثمار في إعداد وتدريب الموارد البشرية، ويتكون النظام المناعي التنظيمي من مجموعة من المكونات والوظائف التي تعمل معاً لحماية المنظمة من هذه التهديدات، وضمان قدرتها على الصمود والمحافظة على استقرارها وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري (Sultan & Alhadrawi, 2015).

ويري الباحث، أن العلامة التنظيمية في المنظمة الحبراء تعكس قدرتها على التكيف، والابتكار، والتغيير، والتعلم المستمر، مما يساعدها على النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية، من خلال المرونة التامة يكون لدي الجامعة قدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بسرعة وفعالية، أما المناعة التنظيمية، قدرة الجامعة على الحفاظ على استقرارها ومتانتها في وجه التحديات والصعاب.

4/3/3/6 القدرة على التمويه والرشاقة agility of strategic movement :

التمويه والرشاقة تعتبر من المفاهيم الحديثة الهامة التي تميز المنظمة الحربية، وتسهم في تمييز المنظمة المعاصرة وتعزز قدرتها على تحقيق التميز التنافسي وتشير إلى أن المنظمة تتمتع بالقدرة على تكيف نفسها وتعديل استراتيجيتها وعملياتها بسرعة وفعالية استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، ويمكن أن تستخدم التمويه للتكيف مع التحديات الجديدة والتعامل معها بشكل فعال، وتعد هذه الممارسة جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمة للحفاظ على تنافسيتها ونجاحها في سوق الأعمال (فياض، 2022)، وتعتمد هذه الإستراتيجية على سرعة التكيف مع احتياجات العملاء

المتغيرة والإنتاج المستمر دون التخلي عن رؤية المنظمة، وتكمن التحديات الرئيسية في كيفية تحقيق التنسيق دون إنشاء هياكل إدارية معقدة، وإدارة التكاليف دون إعاقة الإبداع والخيال، وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، يتم استبدال التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى بإستراتيجية أكثر رشاقة ومرونة (Sazesh & Siadat, 2018)، ورشاقة الإدارة تعني القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في السوق واستغلال الفرص الجديدة، وتحتاج إلى المعرفة لتحقيق المرونة والسرعة في التعامل مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء، هذه المرونة تمكن المنظمة من التحرك بذكاء وخفة في مواجهة المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة دون التأثير على عملياتها الداخلية، وفي سياق سلوك الجامعة الحربية، تعتبر القدرة على التمويه والرشاقة جزءاً من مركز السيطرة الخارجي، حيث يتم تكييف سلوك الجامعة للتكيف مع الظروف المتغيرة وتجاوبها بمرونة وسرعة (الصانع، 2013).

وإستناداً لما سبق يري الباحث ان السلوك الحربي هو سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات، وأن يمارس الفرد سلوكيات الحرباء عبر مجموعة من السلوكيات مثل الشخصية، والقيم، وأن يتغير مع تغير محيطه وتغير سلوكيات الأفراد الآخرين العاملين معه وحتى تعدّ المنظمة حرباء في تعاملها، فإنه يفترض النظر إلى القيادة العليا في المنظمة المتمثلة بإدارتها وقوتها وصلاحياتها ومواجهتها للعوامل الداخلية والخارجية لها، بذلك فهي منظمة التي تتصف بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات الإدارية والفنية التي يمكن عبرها تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة العاملة فيها على نحو عام هذه الأبعاد تعكس مجموعة من سلوكيات الجامعة الحربية وتوجهها نحو التكيف والتغير في مواجهة التحديات.

سابعاً_منهجية البحث :

بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل منهجية البحث عدة عناصر أساسية، تتمثل في تحديد متغيرات البحث وطرق قياسها، وتحديد أنواع البيانات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، واختيار الأدوات وطرق جمع البيانات، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض كمايلي:

1/7 متغيرات البحث وقياسها: قام الباحث بإعداد وتصميم وتطوير أداة قياس متمثلة في قائمة الاستقصاء بهدف جمع البيانات، وقد تم تطوير عبارات قائمة الاستقصاء بما يتناسب مع البيئة المصرية وطبيعة القطاع التعليمي المطبق عليه الدراسة، وقد تضمنت قياس للمتغيرات التالية:

1/1/7 المتغير المستقل_سلوكيات الجامعة الحرة:

تناولت العديد من الدراسات الأبعاد المكونة لهذا المتغير، مثل دراسات (Sultan & Gupta et al., 2015)، (Alhadrawi, 2015)، (الخفاجي، 2011)، (حمدون، 2021)، و (Gupta et al., 2015). وقد تمت إعادة صياغة الفقرات وتكييفها بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، لضمان انسجامها مع إطار البحث ومتطلباته.

2/1/7 المتغير التابع_المواءمة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات الأبعاد المكونة لهذا المتغير، مثل دراسات (Sekiguchi, 2004)، (Bojadziew et al., 2016)، (Werbel & DeMarie, 2005)، (المعماري، 2020)، و (Van Vianen et al., 2011) وقد اعتمدت الدراسة الحالية بشكل مباشر على مقياس (Smets et al., 2014) و(المعماري، 2020)، الذي يتضمن الأبعاد التالية: المواءمة الوظيفية، المواءمة الإدارية، مواءمة العمليات الداخلية، ومواءمة التنظيم، وقد تمت إعادة صياغة هذه الأبعاد لتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

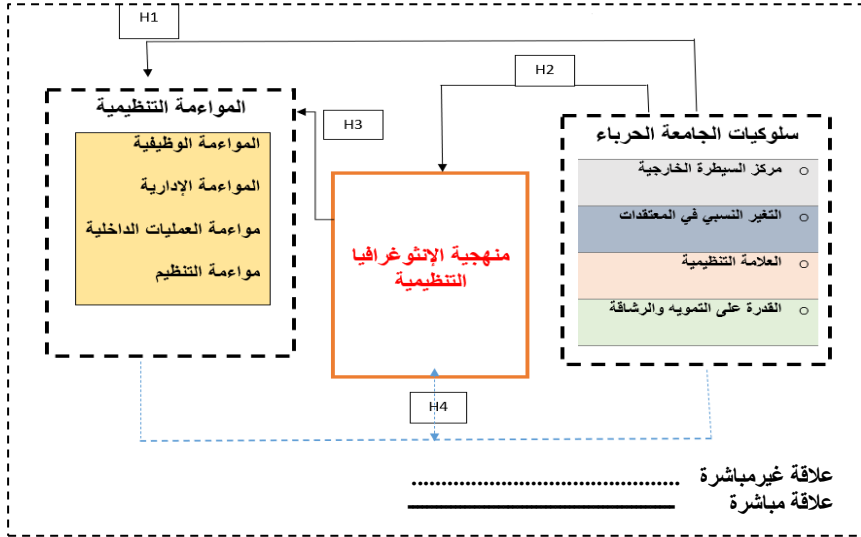
3/1/7 المتغير الوسيط_الإنشغافيا التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات الأبعاد المكونة لهذا المتغير، مثل دراسات (Rouleau et al., 2014)، (Smets et al., 2014)، (الحجار، 2022)، (ليث وآخرون، 2016)، (المسدي وآخرون، 2022)، و (Yanow et al., 2012)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية بشكل أساسي على مقياس (Rouleau et al., 2014) و(Smets et al., 2014)، الذي يتضمن الأبعاد التالية: التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، والمستجدات التكنولوجية، والتي تُعتبر من أكثر الأبعاد استخدامًا وارتباطًا بالدراسة الحالية.

2/7 نموذج البحث:

استنادًا إلى الأسس النظرية للدراسة وعرض النتائج الخاصة بالدراسات السابقة ومراجعتها، توصل

الباحث إلى بناء نموذج البحث التالي (شكل رقم 1):



شكل رقم (1) نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة .

3/7 فروض البحث :

بناءً على نتائج الدراسات السابقة والهدف من الدراسة ونموذج الدراسة السابق (شكل رقم 1) قام

الباحث بإشتقاق الفروض البحثية :

▪ الفرض الرئيس الأول (H1): "يوجدتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحربية وتحقيق المواءمة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي".

ولاختبار صحة هذا الفرض سوف يتم تقسيمه إلى أربعة فروض فرعية علي النحوالتالي:

H1.1: يوجدتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مركز السيطرة الخارجية، والمواءمة التنظيمية.

H1.2: يوجدتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التغير النسبي في المعتقدات، والمواءمة التنظيمية.

H1.3: يوجدتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلامة التنظيمية، والمواءمة التنظيمية.

H1.4: يوجدتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القدرة على التمويه والرشاقة، والمواءمة التنظيمية.

- **الفرض الرئيس الثاني (H2):** "تؤثر سلوكيات الجامعة الحراء تأثيراً معنوياً في منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية بجامعة جنوب الوادي " ولاختبار صحة هذا الفرض سوف يتم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية::
- H2.1:** يؤثر مركز السيطرة الخارجية تأثيراً معنوياً في (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- H2.2:** يؤثر التغير النسبي في المعتقدات تأثيراً معنوياً في (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- H2.3:** تؤثر العلامة التنظيمية في المعتقدات تأثيراً معنوياً في (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- H2.4:** تؤثر القدرة على التمويه والرشاقة في المعتقدات تأثيراً معنوياً في (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- **الفرض الرئيس الثالث (H3):** "تؤثر منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية تأثيراً معنوياً في "المواءمة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي " ولاختبار صحة هذا الفرض سوف يتم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:
- H3.1:** يؤثر التنوع الثقافي تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية.
- H3.2:** تؤثر بيئة العمل الداخلية تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية.
- H3.3:** يؤثر العمل الميداني المشترك تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية.
- H3.4:** تؤثر المستحدثات التكنولوجية تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية.
- **الفرض الرئيس الرابع (H4):** يؤثر التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحراء تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية من خلال منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية كمتغير وسيط في جامعة جنوب الوادي.
- ويمكن من هذا الفرض استنتاج الفروض الفرعية التالية:
- H4.1:** يؤثر مركز السيطرة الخارجي تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لـ (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- H4.2:** يؤثر التغير النسبي في المعتقدات تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لـ (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).
- H4.3:** تؤثر العلامة التنظيمية في المعتقدات تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لـ (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).

H4.4: تؤثر القدرة على التمويه والرشاقة تأثيراً معنوياً في الموازنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لـ (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية).

4/7 حدود البحث :

- **الحدود المكانية:** تمثلت في جامعة جنوب الوادي بمحافظة قنا في صعيد مصر، التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تُقدم خدمات بحثية وتعليمية ومجتمعية، وتسعى إلى تلبية احتياجات المواطنين في محافظة قنا والمحافظات المجاورة، بالإضافة إلى خدمة الطلاب الوافدين.
- **الحدود الزمنية:** شملت الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، والتي امتدت بين عامي 2022 و 2023.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تناول المتغيرات البحثية التالية: سلوكيات الجامعة الحربية، الموازنة التنظيمية، ومنهجية الأنثوغرافيا التنظيمية كأحد مناهج علم الأنثروبولوجيا التنظيمية.

5/7 مجتمع وعينة الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة "التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحربية وتحقيق الموازنة التنظيمية، بالإضافة إلى قياس تأثير منهجية "الأنثوغرافيا التنظيمية" على هذه العلاقة من وجهة نظر العاملين في جامعة جنوب الوادي، التي تضم عدداً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، يركز الباحث على اختيار عينة ممثلة من العاملين بالجهاز الإداري فقط في هذه الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفون تامبسون لضمان الدقة في تمثيل هذا المجتمع البحثي.

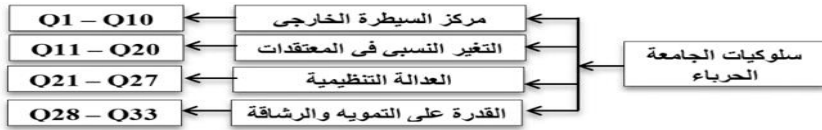
$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وبلغ حجم المجتمع الإجمالي 2860 (المصدر: الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة جنوب الوادي عام 2022 / 2023م)، وبتطبيق المعادلة أصبح حجم العينة المطلوب 339 وقد قام الباحث بتوزيع عدد 339 قائمة استقصاء، استرد منها 294 قائمة، بنسبة استجابة كلية 87.7%، وبعد فرز القوائم ومراجعتها كان العدد الصالح للتحليل الإحصائي 287

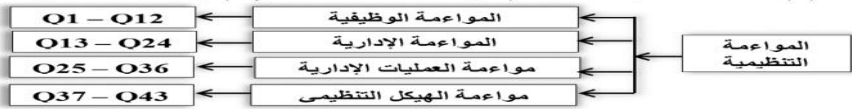
قائمة بنسبة استجابة صالحة للتحليل الإحصائي 84.7%، وقام الباحث بتصميم الاستقصاء إلكترونياً عن طريق Google drive، وتلقى الردود على تلك القوائم وتحليلها.

6/7 أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء)

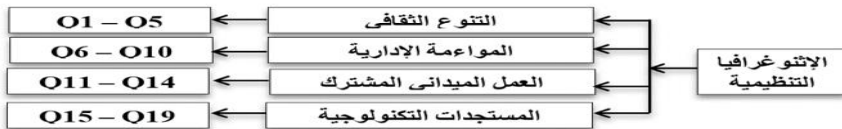
استُخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية اعتمد الباحث عليها لجمع البيانات، وتم تصميمها بطريقة تتفق مع فروض الدراسة وأهدافها وتشمل ثلاثة مجالات بحثية رئيسية: سلوكيات الجامعة الحرة كمتغير مستقل، الموامة التنظيمية كمتغير تابع، والإثنوغرافيا التنظيمية كمتغير وسيط، مع كل متغير يضم أربعة أبعاد فرعية، الاستقصاء يتضمن أيضاً متغيرات ديموغرافية مثل الجنس والفئات العمرية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة. لقياس الاستجابات، استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، مع تحديد درجات الاستجابة على هذا المقياس من "ممارسة قليلة جداً" إلى "ممارسة عالية جداً". الدراسة تضمنت شروحات وافية للمصطلحات المستخدمة لضمان الوضوح وحيادية الاستجابات، مع التأكيد على سرية البيانات المجمعَة واستخدامها في السياق العلمي فقط، ويتكون هذا الاستقصاء من ثلاثة أقسام رئيسية يندرج تحتها أبعاد فرعية كما يلي:



شكل (2) أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات الجامعة الحرة) والعبارات المكونة له



شكل (3) أبعاد المتغير التابع (الموامة التنظيمية) والعبارات المكونة له



شكل (4) أبعاد المتغير الوسيط (الإثنوغرافيا التنظيمية) والعبارات المكونة له

8/7 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة في الدراسة باستخدام برامج SPSS و AMOS للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، استُخدم اختبار التناسق الداخلي لمعرفة مدى الترابط بين الأبعاد والمتغيرات، بالإضافة إلى اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس الثبات والمصدقية،

حيث تُعتبر القيمة المقبولة 0.60 فأعلى، ولتوصيف متغيرات الدراسة: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوصيف البيانات الديموغرافية، ومقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري. في تحليل النتائج واختبار الفروض، استُخدم تحليل الارتباط البسيط **Person Correlation** لتحليل العلاقات بين المتغيرات، والتحليل العاملي التوكيدي **Structure Equations Model (SEM)** للتأكد من قياس الأبعاد الصحيحة، وتحليل المسار لفهم تأثير المتغيرات المستقلة والوسيلة على المتغيرات التابعة، كما استخدم اختبار مان ويتي وكروسكال ويلز لمقارنة استجابات العينات بناءً على متغيرات مثل الجنس والعمر، حيث تُقبل الفروق إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.

ثامناً_نتائج الدراسة الميدانية:

1/8 نتائج توصيف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

افترض الباحث أنه يوجد أربعة متغيرات ديموغرافية هي الأكثر تأثيراً في المتغيرات البحثية بجامعة جنوب الوادي، ونهدف من توصيف المتغيرات الديموغرافية إلى التأكد من التوزيع لعينة الدراسة على الفئات المستهدفة، ومعرفة مستوى تأهيلهم العلمي، وخبراتهم، وذلك للثقة في دقة وموضوعية الاستجابات، ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:

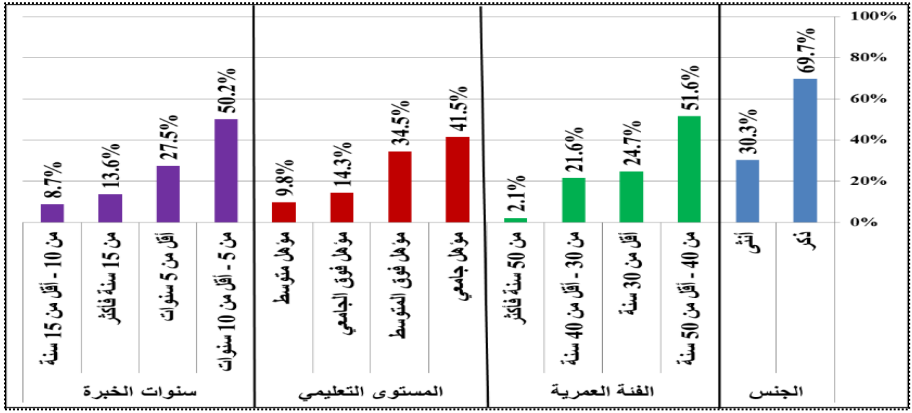
جدول(1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	200	69.7
	أنثى	87	30.3
العمر	أقل من 30 سنة	71	24.7
	من 30 - أقل من 40 سنة	62	21.6
	من 40 - أقل من 50 سنة	148	51.6
	من 50 سنة فأكثر	6	2.1
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	28	9.8
	مؤهل فوق المتوسط	99	34.5
	مؤهل جامعي	119	41.5
سنوات الخبرة	مؤهل فوق الجامعي	41	14.3
	أقل من 5 سنوات	79	27.5
	من 5 - أقل من 10 سنوات	144	50.2
	من 10 - أقل من 15 سنة	25	8.7
	من 15 سنة فأكثر	39	13.6
الإجمالي		287	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول ما يلي:
- **توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع:** تنوعت العينة فشملت كلا النوعين الذكور والإناث، وكانت النسبة الأكبر في عينة الدراسة من الذكور فبلغت نسبتهم 69.7% أي ما يزيد على ثلثي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 30.3%.
 - **توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:** كانت أكبر نسبة من عينة الدراسة في الفئة العمرية "من 40 – أقل من 50 سنة" حيث بلغت النسبة 51.6% أي ما يزيد على نصف العينة، يلي ذلك الفئتان العمريتان "أقل من 30 سنة" و "من 30 – أقل من 40 سنة" حيث بلغتا النسبتان 24.7%، 21.6% من إجمالي العينة على التوالي، ، بينما كانت أقل النسب في "من 50 سنة فأكثر" حيث بلغت النسبة 2.1%، وبذلك تركزت العينة في الشباب من ذوي الخبرة والذين يتميزون بالرغبة في التطوير والتحسين.
 - **توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:** كانت النسبة الأكبر في العينة حاصلين على مؤهل جامعي حيث بلغت نسبتهم 41.5% من إجمالي العينة، يلي ذلك الحاصلين على فوق المتوسط بنسبة 34.5%، ثم الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي بنسبة 14.3%، بينما كانت أقل نسبة هم الحاصلين على مؤهل متوسط حيث بلغت النسبة 9.8% مما يدل على أن التأهيل العلمي للعينة يعتبر مناسباً لاستيعاب قائمة الاستقصاء، والرد على أسئلتها بدقة.
 - **توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:** تركزت العينة في فئات سنوات الخبرة المتوسطة والمتمثلة في الفئة "من 5 – أقل من 10 سنوات" حيث بلغت النسبة 50.2% أي ما يزيد على نصف العينة، يلي ذلك الفئتان "أقل من 5 سنوات" و "من 15 سنة فأكثر" حيث بلغتا النسبتان 27.5%، 13.6% على التوالي، بينما كانت أقل النسب في الفئة "من 10 – أقل من 15 سنة" حيث بلغت النسبة 8.7% مما يدل على أن خبرة العينة متوسطة مما يؤهلها لاستيعاب موضوع البحث وأهميته، والرد على أسئلة قائمة الاستقصاء بدقة وموضوعية.

ويوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:



شكل (5) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

2/8 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة توصيف تلك المتغيرات من حيث النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوسط الحسابي النسبي)، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) بهدف تحديد مدى توافر تلك الممارسات بالجامعة، والتعرف على الأهمية النسبية لتلك الممارسات ومدى قوتها وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، وفيما يلي نتائج توصيف المتغيرات:

1/2/8 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "سلوكيات الجامعة الحربية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "سلوكيات الجامعة الحربية":

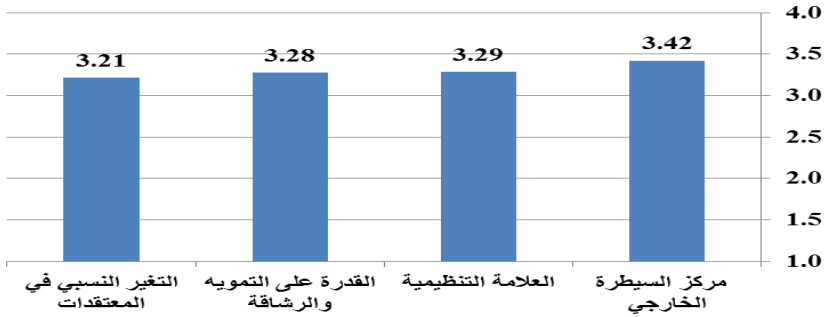
جدول (2) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "سلوكيات الجامعة الحربية"

ترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	عالية	21.8	0.75	68.5	3.42	1. مركز السيطرة الخارجي
4	متوسطة	24.6	0.79	64.3	3.21	2. التغير النسبي في المعتقدات
2	متوسطة	24.8	0.82	65.8	3.29	3. العلامة التنظيمية
3	متوسطة	23.7	0.78	65.6	3.28	4. القدرة على التموه والرشاقة
	متوسطة	23.1	0.76	66.1	3.30	سلوكيات الجامعة الحربية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول ما يلي:

- جاءت درجة الممارسة لسلوكيات الجامعة الحبراء في جامعة جنوب الوادي على المستوى العام "ممارسة متوسطة" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.30 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 66.1%، بانحراف معياري قدره 0.76 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 23.1%، أي بنسبة اتفاق 76.9% بين أفراد العينة، وقد جاءت تلك السلوكيات مرتبة وفقاً لدرجة أهميتها من وجهة نظر العينة كما يلي:
 - جاء في الترتيب الأول "مركز السيطرة الخارجي" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.42 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 68.5% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة عالية"، بانحراف معياري قدره 0.75 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 21.8%، أي بنسبة اتفاق 78.2% بين أفراد العينة بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الثاني "العلامة التنظيمية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.29 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 65.8% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.82 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 24.8%، أي بنسبة اتفاق 75.2% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الثالث "القدرة على التمويه والرشاقة" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.28 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 65.6% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.78 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 23.7%، أي بنسبة اتفاق 76.3% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الأخير "التغير النسبي في المعتقدات" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.21 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 64.3% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.79 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 24.6%، أي بنسبة اتفاق 75.4% بين أفراد العينة.
- يستنتج الباحث من ذلك أن مستوى سلوكيات الجامعة الحبراء في جامعة جنوب الوادي لم يبلغ حد التميز وهو الحد المرغوب فيه، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5، مما يدل على أنه بحاجة إلى التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات العينة حول أبعاد سلوكيات الجامعة الحبراء:



شكل (6) متوسط استجابات العينة حول أبعاد سلوكيات الجامعة الحبراء

2/2/8 الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط "الإثنوغرافيا التنظيمية":

يوضح الجدول التالي (3) نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (الإثنوغرافيا التنظيمية):

جدول (3) الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (الإثنوغرافيا التنظيمية)

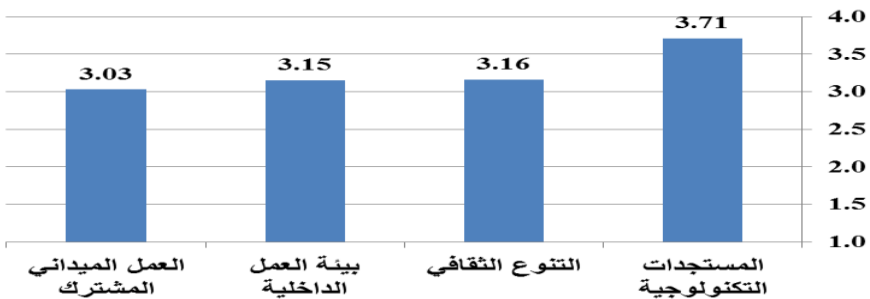
ترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الأبعاد
2	متوسطة	24.5	0.77	63.2	3.16	1. التنوع الثقافي
3	متوسطة	26.0	0.82	63.1	3.15	2. بيئة العمل الداخلية
4	متوسطة	26.4	0.80	60.6	3.03	3. العمل الميداني المشترك
1	عالية	22.1	0.82	74.1	3.71	4. المستجدات التكنولوجية
	متوسطة	23.8	0.78	65.3	3.26	الإثنوغرافيا التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول ما يلي:

- جاءت درجة الممارسة لمنهجية الإثنوغرافيا التنظيمية في جامعة جنوب الوادي على المستوى العام "ممارسة متوسطة" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.26 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 65.3%، بانحراف معياري قدره 0.78 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 23.8%، أي بنسبة اتفاق 76.8% بين أفراد العينة، وقد جاءت الأبعاد مرتبة وفقاً لدرجة أهميتها من وجهة نظر العينة كما يلي:

- جاء في الترتيب الأول "المستجدات التكنولوجية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.71 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 74.1% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة عالية"، بانحراف معياري قدره 0.82 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 22.1%، أي بنسبة اتفاق 77.9% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الثاني "التنوع الثقافي" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.16 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 63.2% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.77 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 24.5%، أي بنسبة اتفاق 75.5% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الثالث "بيئة العمل الداخلية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.15 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 63.1% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.82 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 26.0%، أي بنسبة اتفاق 74.0% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الأخير "العمل الميداني المشترك" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.03 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 60.6% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.80 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 26.4%، أي بنسبة اتفاق 73.6% بين أفراد العينة.
- يخلص الباحث من ذلك إلى أن مستوى منهجية الإثنوغرافيا في جامعة جنوب الوادي لم يبلغ حد التميز وهو الحد المرغوب فيه، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5، مما يدل على أنه بحاجة إلى التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات العينة حول أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية:



شكل (7) متوسط استجابات العينة حول أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية

3/2/8 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المواءمة التنظيمية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المواءمة التنظيمية":

جدول(4) الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المواءمة التنظيمية"

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الممارسة	ترتيب
المواءمة الوظيفية	3.52	70.5	0.79	22.5	عالية	1
المواءمة الإدارية	3.04	60.7	0.74	24.4	متوسطة	3
مواءمة العمليات الإدارية	3.36	67.1	0.76	22.7	متوسطة	2
مواءمة الهيكل التنظيمي	2.84	56.7	0.76	26.9	متوسطة	4
المواءمة التنظيمية	3.19	63.8	0.75	23.5	متوسطة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

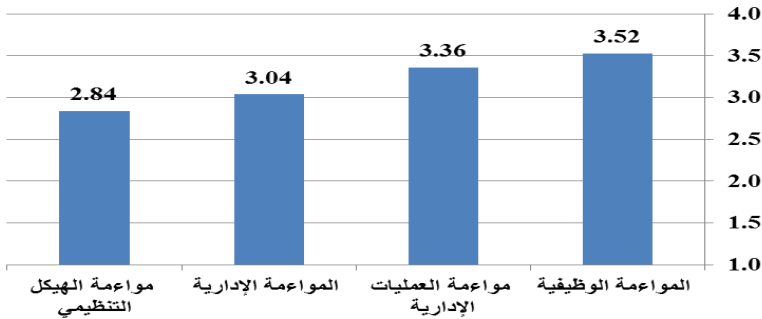
يظهر الجدول ما يلي:

- جاءت درجة الممارسة للمواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي على المستوى العام "ممارسة متوسطة" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.19 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 63.8%، بانحراف معياري قدره 0.75 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 23.5%، أي بنسبة اتفاق 76.5% بين أفراد العينة، وقد جاءت تلك المواءمات مرتبة وفقاً لدرجة أهميتها من وجهة نظر العينة كما يلي:
 - جاء في الترتيب الأول "المواءمة الوظيفية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.52 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 70.5% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة عالية"، بانحراف معياري قدره 0.79 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 22.5%، أي بنسبة اتفاق 77.5% بين أفراد العينة.
 - جاء في الترتيب الثاني "مواءمة العمليات الإدارية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.36 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 67.1% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.76 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 22.7%، أي بنسبة اتفاق 77.3% بين أفراد العينة.

- جاء في الترتيب الثالث "المواءمة الإدارية" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.04 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 60.7% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.74 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 24.4%، أي بنسبة اتفاق 75.6% بين أفراد العينة.

- جاء في الترتيب الأخير "مواءمة الهيكل التنظيمي" حيث بلغ متوسط استجابات العينة 2.84 مما يدل على أن الوزن النسبي قد بلغ 56.7% كما كانت درجة الممارسة "ممارسة متوسطة"، بانحراف معياري قدره 0.76 مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف 26.9%، أي بنسبة اتفاق 73.1% بين أفراد العينة.

يخلص الباحث إلى أن مستوى المواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي لم يبلغ حد التميز وهو الحد المرغوب فيه، والذي يتراوح فيه متوسط الاستجابات بين 4 - 5، مما يدل على أنه بحاجة إلى التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات العينة حول أبعاد المواءمة التنظيمية:



شكل (8) متوسط استجابات العينة حول أبعاد المواءمة التنظيمية

3/8 صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستقصاء باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، حيث يُعتبر الحصول على قيمة $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ مؤشراً مقبولاً للثبات. بالإضافة إلى ذلك، قام الباحث باختبار صلاحية الاستقصاء من خلال التحقق من الاتساق الداخلي (Internal consistency)، وثبات المقياس (Reliability)، وصدقه (Validity). وفيما يلي تُعرض نتائج هذه الاختبارات، والجدول التالي يوضح اختبار ثبات محاور المقياس باستخدام ألفا كرونباخ:

جدول (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستقصاء

معامل الصدق ^(*)	قيمة ألفا	عدد العبارات	المحاور
سلوكيات الجامعة الحربية			
0.973	0.947	10	مركز السيطرة الخارجي
0.983	0.966	10	التغير النسبي في المعتقدات
0.978	0.956	7	العلامة التنظيمية
0.958	0.917	6	القدرة على التموه والرشاقة
المواءمة التنظيمية			
0.987	0.974	12	المواءمة الوظيفية
0.982	0.965	12	المواءمة الإدارية
0.982	0.964	12	مواءمة العمليات الإدارية
0.965	0.932	7	مواءمة الهيكل التنظيمي
الإنوفرافيا التنظيمية			
0.943	0.890	5	التنوع الثقافي
0.967	0.935	5	بيئة العمل الداخلية
0.947	0.897	4	العمل الميداني المشترك
0.967	0.936	5	المستجدات التكنولوجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات والمتمثلة في قيم ألفا قد تراوحت بين 0.890، 0.974 والذي انعكس على معاملات الصدق فقد تراوحت بين 0.943، 0.987، وهذا يدل على أن أبعاد الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

1/3/8 اختبار الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء:

يوضح الجدول التالي نتائج الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه:

جدول (6) معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغيرات

المتغيرات والأبعاد	معاملات الارتباط R	معاملات الصلاحية ^(١)
سلوكيات الجامعة الحبراء (المتغير المستقل)		
مركز السيطرة الخارجي	**0.967.0	0.983
التغير النسبي في المعتقدات	**0.986	0.993
العلامة التنظيمية	**0.978	0.989
القدرة على التموه والرشاقة	**0.970	0.985
الإثنوغرافيا التنظيمية (المتغير الوسيط)		
التنوع الثقافي	**0.961	0.980
بيئة العمل الداخلية	**0.975	0.987
العمل الميداني المشترك	**0.966	0.983
المستجدات التكنولوجية	**0.959	0.979
المواءمة التنظيمية (المتغير التابع)		
المواءمة الوظيفية	**0.979	0.989
المواءمة الإدارية	**0.985	0.992
مواءمة العمليات الإدارية	**0.982	0.991
مواءمة الهيكل التنظيمي	**0.976	0.988

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (***) دالة عند مستوي معنوية 0.01 يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للمتغيرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.986، 959.0 وهي موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.01، والذي انعكس بدوره على معاملات الصلاحية فقد تراوحت بين 0.979، 0.993، وهذا يؤكد أن محاور المقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

4/8 نتائج إختبار فروض الدراسة:

1/4/8 مصفوفة الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

وأظهرت نتائج الجدول (7) التالي: أنه يوجد ارتباط طردي بين الأبعاد الأربعة لسلوكيات الجامعة الحبراء حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.914 و 0.986، وارتباط طردي بين الأبعاد الأربعة للإثنوغرافيا التنظيمية حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.931 و 0.985، وارتباط طردي بين

الأبعاد الثلاثة للمواءمة التنظيمية حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.911، 0.916 عند مستوى معنوية 0.01، وكذلك يوجد ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين سلوكيات الجامعة الحربية والإثنوغرافيا التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط 0.970، وارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين سلوكيات الجامعة الحربية والمواءمة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط 0.980، وارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين الإثنوغرافيا التنظيمية والمواءمة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط 0.979 عند مستوى معنوية 0.01، وترتبط أبعاد سلوكيات الجامعة الحربية طردياً بأبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.875 و 0.946 عند مستوى 0.01، كما ترتبط أبعاد سلوكيات الجامعة الحربية طردياً بأبعاد المواءمة التنظيمية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.893 و 0.960 عند مستوى 0.01، وترتبط أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية طردياً بأبعاد المواءمة التنظيمية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.899 و 0.955 عند مستوى 0.01. ويوضح الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث:

مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	Y	M4	M3	M2	M1	M	X4	X3	X2	X1	X
														1
													1	.967**
												1	.937**	.986**
												1	.961**	.927**
												1	.923**	.948**
												1	.944**	.954**
												1	.961**	.905**
												1	.913**	.975**
												1	.925**	.914**
												1	.890**	.924**
												1	.947**	.931**
												1	.979**	.947**
												1	.955**	.985**
												1	.958**	.949**
												1	.943**	.953**

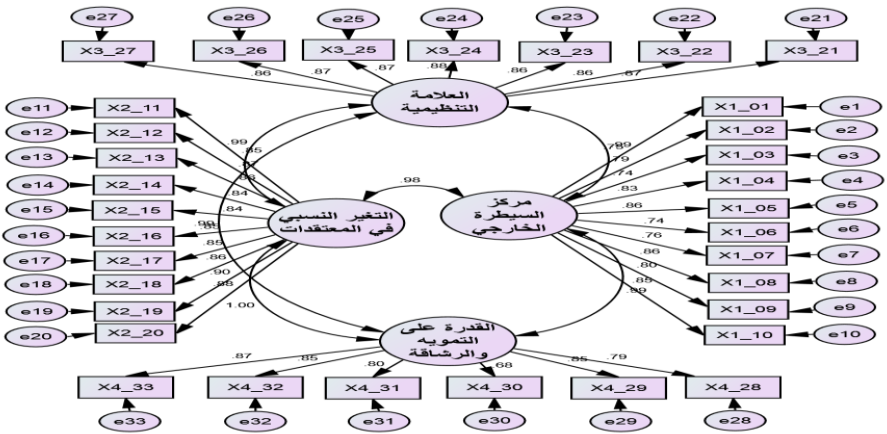
مستوى المعنوية** $p \leq 0.001$ (*):

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

2/4/8 التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من تمثيل العبارات للأبعاد التي تنتمي إليها قبل أن نشرع في تحليل المسار، وجاءت النتائج كما يلي:

1/2/4/8 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: يمثل المتغير المستقل "سلوكيات الجامعة الحرياء"، ويشتمل على أربعة أبعاد: مركز السيطرة الخارجي، و التغير النسبي في المعتقدات، و العلامة التنظيمية، القدرة على التمويه والرشاقة، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير المستقل:



شكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المستقل

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

جدول (8) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
مركز السيطرة الخارجي <---	X1_01	.748	1.000			
	X1_02	.795	1.251	.088	14.254	***
	X1_03	.736	1.110	.085	13.067	***
	X1_04	.833	1.107	.074	15.039	***
	X1_05	.857	1.298	.083	15.563	***
	X1_06	.737	1.100	.084	13.072	***

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
	X1_07	.763	1.096	.081	13.601	***
	X1_08	.863	1.255	.080	15.692	***
	X1_09	.802	1.262	.088	14.402	***
	X1_10	.849	1.334	.087	15.397	***
التغير النسبي في المعتقدات <---	X2_11	.855	1.000			
	X2_12	.868	1.053	.052	20.103	***
	X2_13	.855	1.105	.056	19.561	***
	X2_14	.836	.947	.050	18.758	***
	X2_15	.844	1.067	.056	19.083	***
	X2_16	.851	1.067	.055	19.374	***
	X2_17	.847	.990	.052	19.197	***
	X2_18	.858	1.015	.052	19.663	***
	X2_19	.901	1.122	.052	21.647	***
	X2_20	.883	1.142	.055	20.800	***
العلامة التنظيمية <---	X3_21	.867	1.000			
	X3_22	.864	.982	.048	20.460	***
	X3_23	.859	.991	.049	20.249	***
	X3_24	.883	1.018	.048	21.410	***
	X3_25	.873	.965	.046	20.893	***
	X3_26	.867	.895	.043	20.598	***
	X3_27	.864	.992	.048	20.463	***
القدرة على التموه والرشاقة <---	X4_28	.792	1.000			
	X4_29	.854	1.027	.060	17.104	***
	X4_30	.679	.910	.072	12.648	***
	X4_31	.797	.939	.060	15.545	***
	X4_32	.853	1.035	.061	17.081	***
	X4_33	.868	1.109	.063	17.487	***

(***) أقل من 0.001

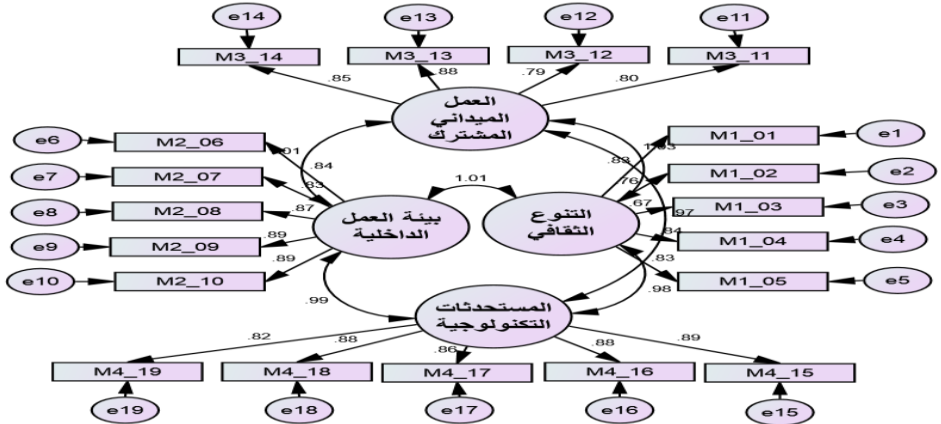
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل أن معاملات التحميل المعيارية Standards Rrgression Estimates للعبارات أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.678 و 0.901، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 1885.2, DF = 489, CMIN/DF = 3.855, CFI = 0.915, RMSEA = 0.078$$

2/2/4/8 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط:

يمثل المتغير الوسيط "الإثنوغرافيا التنظيمية"، ويشتمل على أربعة أبعاد: التنوع الثقافي، و بيئة العمل الداخلية، والعمل الميداني المشترك، والمستجدات التكنولوجية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير الوسيط:



شكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير الوسيط

ويوضح الجدول (9) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط:

جدول (9) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
التنوع الثقافي <---	M1_01	.831	1.000			
	M1_02	.762	.833	.053	15.595	***
	M1_03	.672	.849	.065	13.095	***
	M1_04	.838	.993	.055	18.075	***
	M1_05	.835	1.036	.058	17.944	***
بيئة العمل الداخلية <---	M2_06	.842	1.000			
	M2_07	.828	.934	.052	17.929	***
	M2_08	.870	1.102	.056	19.524	***
	M2_09	.894	1.133	.055	20.539	***
	M2_10	.889	.970	.048	20.341	***
العمل الميداني المشترك <---	M3_11	.802	1.000			
	M3_12	.788	1.011	.065	15.567	***
	M3_13	.875	1.296	.071	18.132	***
	M3_14	.850	1.268	.073	17.360	***
المستجدات التكنولوجية <---	M4_15	.891	1.000			
	M4_16	.876	1.119	.051	22.080	***
	M4_17	.855	1.038	.050	20.912	***
	M4_18	.881	1.103	.049	22.374	***
	M4_19	.818	1.040	.054	19.105	***

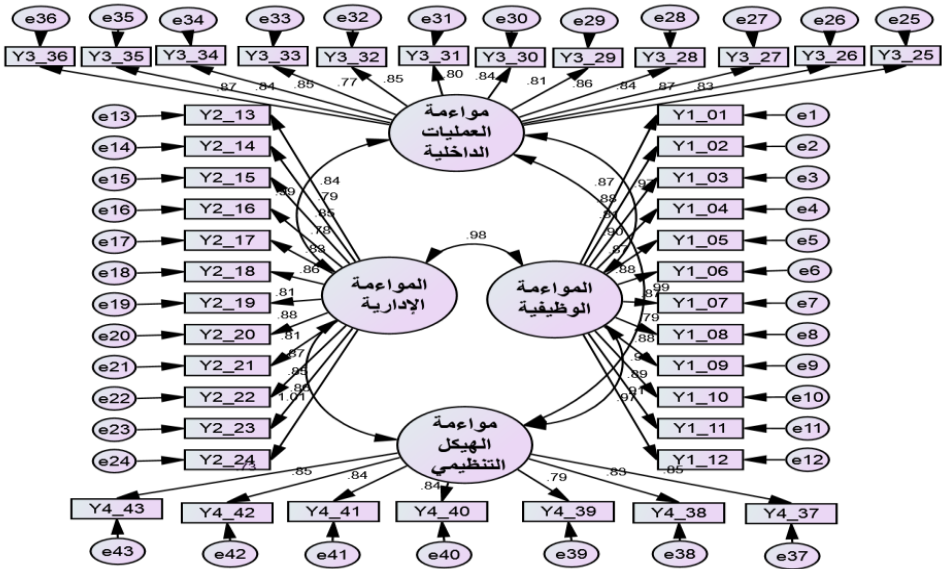
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل أن معاملات التحميل المعيارية Standards Rrgression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.672 و 0.894، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$\chi^2 = 601.9$, $DF = 146$, $CMIN/DF = 4.123$, $CFI = 0.925$, $RMSEA = 0.084$

3/2/4/8 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع :

يمثل المتغير التابع "المواءمة التنظيمية"، ويشتمل على أربعة أبعاد: المواءمة الوظيفية، والمواءمة الإدارية، ومواءمة العمليات الداخلية، ومواءمة الهيكل التنظيمي، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارة والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير التابع:



شكل(11) التحليل العاملي التوكيدي لعبارة المتغير التابع

ويوضح الجدول (10) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع:

جدول (10) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
المواءمة الوظيفية <---	Y1_01	.874	3.345	.057	58.665	***
	Y1_02	.881	3.589	.055	65.625	***
	Y1_03	.812	3.777	.052	73.335	***
	Y1_04	.899	3.519	.051	69.304	***
	Y1_05	.870	3.258	.054	60.639	***
	Y1_06	.878	3.355	.055	61.075	***

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
المواءمة الإدارية <---	Y1_07	.875	3.578	.056	63.828	***
	Y1_08	.795	3.777	.052	73.335	***
	Y1_09	.878	3.547	.051	68.968	***
	Y1_10	.900	3.348	.054	61.775	***
	Y1_11	.895	3.652	.051	71.322	***
	Y1_12	.908	3.551	.049	71.746	***
	Y2_13	.843	2.449	.049	50.253	***
	Y2_14	.793	2.693	.053	50.769	***
	Y2_15	.847	2.749	.053	51.496	***
	Y2_16	.779	2.613	.042	61.528	***
	Y2_17	.835	2.610	.046	56.635	***
	Y2_18	.861	2.470	.050	49.134	***
Y2_19	.815	3.348	.054	62.033	***	
Y2_20	.885	3.578	.056	63.828	***	
Y2_21	.806	3.777	.052	73.335	***	
Y2_22	.872	3.551	.052	68.116	***	
Y2_23	.851	3.258	.050	64.886	***	
Y2_24	.864	3.331	.056	59.466	***	
Y3_25	.830	3.498	.050	69.535	***	
Y3_26	.866	3.638	.056	64.844	***	
Y3_27	.844	3.948	.055	71.789	***	
Y3_28	.861	3.620	.054	67.006	***	
Y3_29	.809	3.697	.057	64.622	***	
Y3_30	.841	2.993	.052	57.624	***	
Y3_31	.801	3.084	.050	61.554	***	
Y3_32	.848	3.202	.054	59.431	***	
Y3_33	.767	2.648	.042	63.343	***	
Y3_34	.848	3.206	.057	56.645	***	
Y3_35	.837	2.972	.056	53.036	***	
Y3_36	.870	3.756	.050	74.774	***	
Y4_37	.849	2.460	.048	50.957	***	
Y4_38	.830	2.794	.050	55.934	***	
Y4_39	.788	2.833	.058	49.212	***	
Y4_40	.844	2.606	.053	49.614	***	
Y4_41	.840	3.202	.054	59.431	***	
Y4_42	.849	2.659	.054	49.524	***	
Y4_43	.725	3.293	.057	58.124	***	

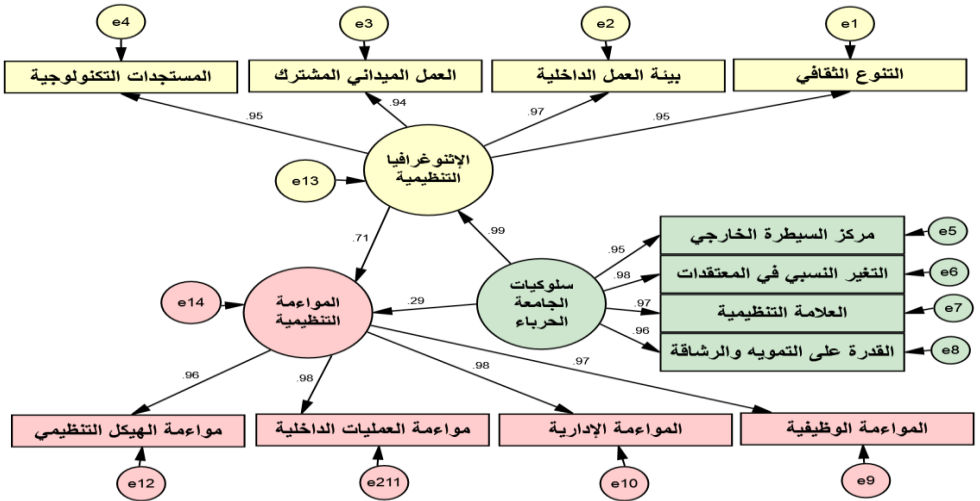
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول والشكل أن معاملات التحميل المعيارية Standards Rrgression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.725 و 0.908، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 3144.7, DF = 855, CMIN/DF = 3.678, CFI = 0.959, RMSEA = 0.097$$

4/2/4/8 التحليل العملي التوكيدي للنموذج التجميعي:

قام الباحث بإجراء التحليل العملي التوكيدي للتأكد من تمثيل الأبعاد للمتغيرات التي تنتمي إليها، كما يوضح العلاقات التشابكية بين المتغيرات، ويوضح الشكل التالي التحليل العملي التوكيدي للنموذج التجميعي:



شكل (12) التحليل العملي التوكيدي للنموذج التجميعي

ويوضح الجدول (11) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج التجميعي:

جدول (11) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج التجميعي

المتغيرات	أبعاد المقياس	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
سلوكيات الجامعة الحربية <---	مركز السيطرة الخارجي	.951	1.000			
	التغير النسبي في المعتقدات	.983	1.090	.024	44.820	***
	العلامة التنظيمية	.974	1.119	.027	42.138	***
	القدرة على التموه والرشافة	.962	1.050	.027	38.924	***
الإثنوغرافيا التنظيمية <---	التنوع الثقافي	.946	1.000			
	بيئة العمل الداخلية	.968	1.085	.028	39.251	***
	العمل الميداني المشترك	.944	1.033	.030	34.308	***
	المستجدات التكنولوجية	.954	1.070	.030	36.284	***
المواءمة التنظيمية <---	المواءمة الوظيفية	.975	1.000			
	المواءمة الإدارية	.978	.935	.017	53.702	***
	مواءمة العمليات الإدارية	.981	.964	.017	55.864	***
	مواءمة الهيكل التنظيمي	.959	.944	.021	45.080	***

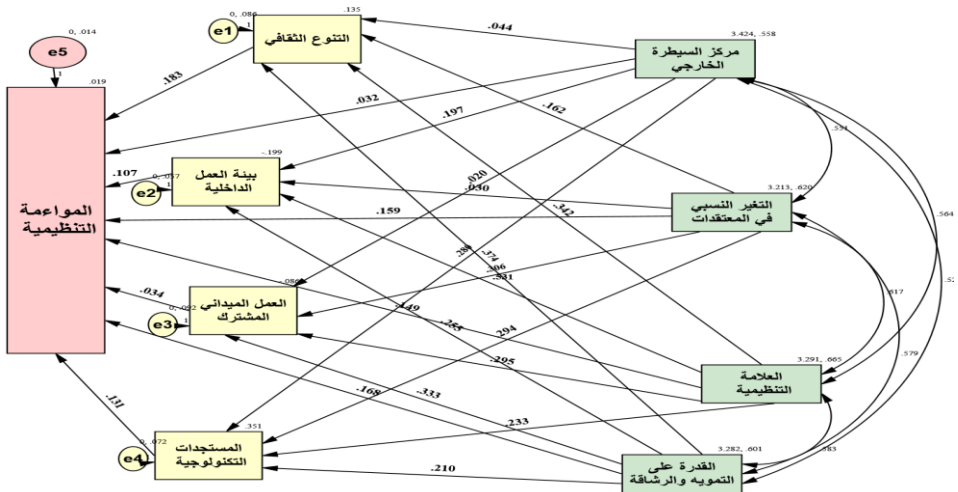
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الشكل أن معاملات التحميل المعيارية Standards Rrgression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط المتغيرات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن الأبعاد الخاصة بكل متغير قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من الأبعاد، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.944 و 0.951، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 310.1, DF = 51, CMIN/DF = 6.079, CFI = 0.968, RMSEA = 0.033$$

3/4/8 نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM)

يعتبر تحليل المسار Path Analysis أحد نماذج المعادلات البنائية Structural Equation Modeling، وتصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، والذي يعرف بأنه أسلوب متعدد المتغيرات يجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار المتعدد، والذي يُمكن الباحث من إجراء اختبار متزامن لسلسلة من العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة وكذلك بين عدة متغيرات كامنة، وكذلك تقدير العديد من المعادلات في وقت واحد. والذي يحتوي المتغيرات الرئيسية للبحث وهي سلوكيات الجامعة الحبراء، والإثنوغرافيا التنظيمية، والمواءمة التنظيمية، وقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis حيث يوجد متغير وسيط وهو "الإثنوغرافيا التنظيمية" وتشتمل على M1 "التنوع الثقافي"، M2 "بيئة العمل الداخلية"، M3 "العمل الميداني المشترك"، M4 "المستجدات التكنولوجية" حيث يتأثر بالمتغير المستقل وهو "سلوكيات الجامعة الحبراء" ويشمل X1 "مركز السيطرة الخارجي"، X2 "التغير النسبي في المعتقدات"، X3 "العلامة التنظيمية"، X4 "القدرة على التمويه والرشاقة"، كما أنه يؤثر في نفس الوقت على Y "المواءمة التنظيمية". وهذا المسار يمكن وصفه أو تمثيله في الشكل التالي:



شكل (13) المسار الدور الوسيط للإثنوغرافيا التنظيمية في إطار العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة في أعمال جامعة جنوب الوادي.

يتضح من الشكل أن هذا المسار يفترض ما يلي:

- يؤثر المتغير الوسيط والمتمثل في أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، وبيئة العمل الداخلية، والعمل الميدان المشترك، والمستجدات التكنولوجية)، على المتغير التابع (المواءمة التنظيمية) تأثيراً مباشراً.
- يؤثر المتغير المستقل ويتمثل في أبعاد سلوكيات الجامعة الحربية (مركز السيطرة الخارجي، والتغير النسبي في المعتقدات، والعلامة التنظيمية، والقدرة على التمويه والرشاقة) تأثيراً مباشراً على المتغير الوسيط والمتمثل في أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، وبيئة العمل الداخلية، والعمل الميدان المشترك، والمستجدات التكنولوجية).
- يؤثر المتغير المستقل ويتمثل في أبعاد سلوكيات الجامعة الحربية (مركز السيطرة الخارجي، والتغير النسبي في المعتقدات، والعلامة التنظيمية، والقدرة على التمويه والرشاقة) على المتغير التابع (المواءمة التنظيمية) تأثيراً مباشراً، وتأثيراً غير مباشر عن طريق تأثيره على أبعاد المتغير الوسيط (التنوع الثقافي، وبيئة العمل الداخلية، والعمل الميداني المشترك، والمستجدات التكنولوجية)، والتي تؤثر بدورها على المتغير التابع (المواءمة التنظيمية).

4/4/8 نتائج اختبار فروض البحث الرئيسية والفرعية:

يوضح الجدول التالي العلاقات التداخلية بين أبعاد الدراسة:

جدول (12) العلاقات التداخلية بين أبعاد الدراسة

الفرض	أبعاد المقياس		معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
الأول	Y	X1 <---	.032	.032	.030	1.075	.282
		X2 <---	.168	.159	.042	3.792	***
		X3 <---	.163	.149	.038	3.974	***
		X4 <---	.175	.168	.032	5.193	***
الثاني	X1	M1 <---	.043	.044	.071	.626	.531
		M2 <---	.180	.197	.058	3.417	***
		M3 <---	.018	.020	.073	.270	.787
		M4 <---	.255	.280	.064	4.335	***
	X2	M1 <---	.165	.162	.102	1.587	.113
		M2 <---	.029	.030	.083	.361	.718
		M3 <---	.302	.306	.105	2.909	.004
		M4 <---	.283	.294	.093	3.159	.002
		M1 <---	.362	.342	.081	4.249	***
		X3 <---					

الدالة المعنوية	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	أبعاد المقياس		الفرض
***	8.075	.066	.531	.529	M2	<---	X4
***	3.540	.083	.295	.301	M3	<---	
.002	3.165	.074	.233	.232	M4	<---	
***	5.163	.072	.374	.376	M1	<---	
***	4.320	.059	.255	.242	M2	<---	
***	4.450	.075	.333	.323	M3	<---	
.002	3.170	.066	.210	.199	M4	<---	
***	7.769	.024	.183	.189	Y	<---	
***	3.709	.029	.107	.117		<---	M2
.135	1.494	.023	.034	.036		<---	M3
***	5.101	.026	.131	.144		<---	M4

*** P < 0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

1/4/4/8 اختبار الفرض الرئيس الأول: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق الموامة التنظيمية".

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال فروضه الفرعية، وجاءت النتائج كما يلي:

أظهرت نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول، أن هناك تبايناً في تأثير المتغيرات الفرعية: حيث لم يظهر "مركز السيطرة الخارجي" (X1) أي تأثير ذو دلالة إحصائية على الموامة التنظيمية ($P=0.282 > 0.05$)، مما أدى إلى رفض الفرض الفرعي الأول. في المقابل، أظهر كل من "التغير النسبي في المعتقدات" (X2)، و"العلامة التنظيمية" (X3)، و"القدرة على التمويه والرشاقة" (X4) تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية على الموامة التنظيمية، حيث كانت القيم ($\beta=0.159, P<0.01$) و ($\beta=0.149, P<0.01$) على التوالي لكل من X3 و X4. بناءً على هذه النتائج، القبول الجزئي للفرض الرئيس الأول، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق الموامة التنظيمية، ولكن بشكل متفاوت عبر الأبعاد المختلفة.

2/4/4/8 اختبار الفرض الرئيس الثاني: "تؤثر سلوكيات الجامعة الحبراء تأثيراً معنوياً في منهجيات

الإنشروبولوجيا التنظيمية "منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية"

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال فروضه الفرعية كما يلي:

أظهرت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني أن : "مركز السيطرة الخارجية" (X1) له تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على بعض أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية، وتحديداً "بيئة العمل الداخلية" (M2) و"المستجدات التكنولوجية" (M4)، بينما لم يكن له تأثير ذو دلالة على "التنوع الثقافي" (M1) و"العمل الميداني المشترك" (M3)، مما أدى إلى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً. كما أظهر "التغير النسبي في المعتقدات" (X2) تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية على "العمل الميداني المشترك" (M3) و"المستجدات التكنولوجية" (M4)، لكنه لم يؤثر بشكل إحصائي على "التنوع الثقافي" (M1) و"بيئة العمل الداخلية" (M2)، مما قاد إلى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً. من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن "العلامة التنظيمية" (X3) و"القدرة على التمويه والرشاقة" (X4) لهما تأثير موجب ذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية (M1، M2، M3، M4)، مما أدى إلى قبول الفرضين الفرعيين الثالث والرابع بالكامل. بناءً على هذه النتائج، نخلص إلى القبول الجزئي للفرض الرئيس الثاني، مما يشير إلى أن سلوكيات الجامعة الحربية تؤثر بشكل معنوي في منهجية "الإثنوغرافيا التنظيمية".

3/4/4/8 اختبار الفرض الرئيس الثالث: "تؤثر منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية" تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية"

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال فروضه الفرعية، وجاءت النتائج كما يلي:
أظهرت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث، الذي يفترض أن "منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية"، أن هناك تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية لبعض الأبعاد. فقد أظهر "التنوع الثقافي" (M1) تأثيراً موجباً وذو دلالة إحصائية على تحقيق المواءمة التنظيمية ($\beta=0.183, P<0.01$)، مما أدى إلى قبول الفرض الفرعي الأول. كذلك، تبين أن "بيئة العمل الداخلية" (M2) لها تأثير موجب وذو دلالة إحصائية على المواءمة التنظيمية ($\beta=0.107, P<0.01$)، مما يدعم قبول الفرض الفرعي الثاني. في المقابل، لم يظهر "العمل الميداني المشترك" (M3) تأثيراً ذو دلالة إحصائية على المواءمة التنظيمية ($P=0.135>0.05$)، وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي الثالث. وأخيراً، أظهرت "المستجدات التكنولوجية" (M4) تأثيراً موجباً وذو دلالة إحصائية على المواءمة التنظيمية ($\beta=0.131, P<0.01$)، مما أدى إلى قبول الفرض الفرعي الرابع. بناءً على هذه النتائج، نخلص إلى القبول الجزئي للفرض الرئيس الثالث، مما يشير إلى أن منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في المواءمة التنظيمية.

4/4/8 الفرض الرئيس الرابع الدور الوسيط للأنثوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة في أعمال الجامعة ويوضح الجدول التالي الآثار المباشرة وغير المباشرة:

جدول (13) الآثار غير المباشرة للدور الوسيط لمركز السيطرة الخارجي كأحد أبعاد منهج الإنثوغرافيا التنظيمية في إطار العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة في أعمال الجامعة (فرض فرعي أول)

الوساطة	التأثير غير المباشر	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة
لا توجد وساطة	0.044	Y المواءمة التنظيمية	M1 التنوع الثقافي	X1 مركز السيطرة الخارجي
وساطة كلية	0.197		M2 بيئة العمل الداخلية	
لا توجد وساطة	0.020		M3 العمل الميداني المشترك	
وساطة كلية	0.280		M4 المستجدات التكنولوجية	
وساطة جزئية	0.030	Y المواءمة التنظيمية	M1 التنوع الثقافي	X2 التغير النسبي في المعتقدات
لا توجد وساطة	0.003		M2 بيئة العمل الداخلية	
وساطة جزئية	0.010		M3 العمل الميداني المشترك	
وساطة جزئية	0.039		M4 المستجدات التكنولوجية	
وساطة جزئية	0.063	Y المواءمة التنظيمية	M1 التنوع الثقافي	X3 العلامة التنظيمية
وساطة جزئية	0.057		M2 بيئة العمل الداخلية	
وساطة جزئية	0.010		M3 العمل الميداني المشترك	
وساطة جزئية	0.031		M4 المستجدات التكنولوجية	
وساطة جزئية	0.068	Y المواءمة التنظيمية	M1 التنوع الثقافي	X4 القدرة على التمويه والرشاقة
وساطة جزئية	0.027		M2 بيئة العمل الداخلية	
وساطة جزئية	0.011		M3 العمل الميداني المشترك	
وساطة جزئية	0.028		M4 المستجدات التكنولوجية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

إعتماداً على نتائج الجدول (13) السابق فقد أظهرت نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع أن التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء يؤثر بشكل معنوي في تحقيق المواءمة التنظيمية من خلال منهجية الإنثوغرافيا التنظيمية كمتغير وسيط، وتم اختبار هذا التأثير عبر الفروض الفرعية الأربعة كالتالي:

- **الفرض الفرعي الأول (H4.1):** تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً، حيث وُجدت تأثيرات وساطة كلية عند دخول "بيئة العمل الداخلية" و"المستجدات التكنولوجية" كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين "مركز السيطرة الخارجي" والمواءمة التنظيمية. بينما لم يظهر أي تأثير للوساطة عند دخول "التنوع الثقافي" و"العمل الميداني المشترك" كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة.
 - **الفرض الفرعي الثاني (H4.2):** أظهرت النتائج قبول جزئي للفرض، حيث وُجدت تأثيرات وساطة جزئية عند دخول "التنوع الثقافي"، "العمل الميداني المشترك"، و"المستجدات التكنولوجية" كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين "التغير النسبي في المعتقدات" والمواءمة التنظيمية. بينما لم يظهر تأثير وساطة عندما تم استخدام "بيئة العمل الداخلية" كمتغير وسيط.
 - **الفرض الفرعي الثالث (H4.3):** تم إثبات صحة هذا الفرض، حيث أظهرت النتائج وجود تأثيرات وساطة جزئية عند دخول جميع أبعاد منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، بيئة العمل الداخلية، العمل الميداني المشترك، والمستجدات التكنولوجية) كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين "العلامة التنظيمية" والمواءمة التنظيمية.
 - **الفرض الفرعي الرابع (H4.4):** تم إثبات صحة هذا الفرض أيضاً، حيث أظهرت النتائج وجود تأثيرات وساطة جزئية عند دخول جميع أبعاد منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين "القدرة على التمويه والرشاقة" والمواءمة التنظيمية.
- بناءً على هذه النتائج، نخلص إلى القبول الجزئي للفرض الرئيس الرابع، مما يشير إلى أن التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء يؤثر بشكل معنوي في تحقيق المواءمة التنظيمية من خلال منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعة محل الدراسة.

تاسعاً_النتائج والتوصيات ودلالات البحث:

1/9 نتائج توصيف متغيرات الدراسة:

- **سلوكيات الجامعة الحبراء (المتغير المستقل):** أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات سلوكيات الجامعة الحبراء في جامعة جنوب الوادي كان متوسطاً بشكل عام، حيث بلغ متوسط الاستجابات 3.30 مع انحراف معياري 0.76، مما يدل على أن هذه السلوكيات لم تصل بعد إلى مستوى التميز الذي يتراوح بين 4 و5، وهو ما يعكس الحاجة إلى جهود مستمرة للتحسين، وبالنسبة لترتيب الأهمية، جاء "مركز السيطرة الخارجي" في المرتبة الأولى بمتوسط استجابات 3.42 وانحراف

معياري 0.75، مما يشير إلى درجة ممارسة عالية، يليه "العلامة التنظيمية" بمتوسط 3.29 وانحراف معياري 0.82، ودرجة ممارسة متوسطة، تلاه "القدرة على التمويه والرشاقة" بمتوسط 3.28 وانحراف معياري 0.78، وأخيراً "التغير النسبي في المعتقدات" بمتوسط 3.21 وانحراف معياري 0.79، مع درجة ممارسة متوسطة، تُظهر هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز وتحسين مستوى سلوكيات الجامعة الحرياء، خاصة فيما يتعلق بالمركز الخارجي والسيطرة التنظيمية.

■ **الإثنوغرافيا التنظيمية (المتغير الوسيط):** أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة "الإثنوغرافيا التنظيمية" كانت متوسطة بشكل عام، بمتوسط استجابات 3.26 وانحراف معياري 0.78، مما يشير إلى أن هذه المنهجيات لم تصل إلى مستوى التميز المطلوب وتحتاج إلى تحسين، جاءت "المستجدات التكنولوجية" كأعلى بُعد في هذه المنهجية بمتوسط استجابات 3.71 وانحراف معياري 0.82، مما يعكس درجة ممارسة عالية، يليها "التنوع الثقافي" بمتوسط 3.16 وانحراف معياري 0.77، و"بيئة العمل الداخلية" بمتوسط 3.15 وانحراف معياري 0.82، وأخيراً "العمل الميداني المشترك" بمتوسط 3.03 وانحراف معياري 0.80. تشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز جوانب معينة من منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية للوصول إلى مستوى التميز، خاصة في المجالات الأخرى التي كانت ممارساتها متوسطة.

■ **المواءمة التنظيمية (المتغير التابع):** أظهرت الدراسة أن درجة ممارسات المواءمة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط الاستجابات 3.19 مع انحراف معياري 0.75، مما يشير إلى ضرورة التحسين المستمر لتحقيق مستوى التميز، تصدرت "المواءمة الوظيفية" الأهمية بمتوسط استجابات 3.52 وانحراف معياري 0.79، مما يدل على درجة ممارسة عالية، بينما جاءت "مواءمة العمليات الإدارية" بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 0.76، و"المواءمة الإدارية" بمتوسط 3.04 وانحراف معياري 0.74، في حين جاءت "مواءمة الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.84 وانحراف معياري 0.76، وتشير هذه النتائج إلى ضرورة التركيز على تحسين جوانب المواءمة الإدارية والهيكلية داخل الجامعة.

يستنتج الباحث: فيما يتعلق بتوصيف متغيرات الدراسة أن مآظفه النتائج أن جميع متغيرات الدراسة - سلوكيات الجامعة الحرياء، الإثنوغرافيا التنظيمية، والمواءمة التنظيمية - بحاجة إلى تحسينات مستمرة لتحقيق مستويات التميز، مع ضرورة التركيز على تعزيز الأبعاد ذات الأداء المتوسط لتحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية داخل جامعة جنوب الوادي.

2/9 نتائج باختبار فروض الدراسة:

■ نتائج الفرض الرئيس الأول: أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحربية وتحقيق المواءمة التنظيمية، ومع ذلك، لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين "مركز السيطرة الخارجي" والمواءمة التنظيمية ($P=0.282 > 0.05$). في المقابل، أظهرت المتغيرات الأخرى تأثيرات معنوية إيجابية على المواءمة التنظيمية، حيث كان هناك تأثير إيجابي معنوي لـ "التغير النسبي في المعتقدات" ($\beta=0.159, P<0.01$)، "العلامة التنظيمية" ($\beta=0.149, P<0.01$)، و"القدرة على التمويه والرشاقة" ($\beta=0.168, P<0.01$). بناءً على ذلك، تم قبول الفرض الرئيس الأول جزئياً، تتوافق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة (الزيادي، 2017)، التي أشارت إلى تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التوافق التنظيمي، وهو ما يتطابق مع تأثير "التغير النسبي في المعتقدات" و"العلامة التنظيمية" في الدراسة الحالية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة عن دراسة (AL-HAKIM & Al-Zamili, 2022)، التي وجدت تأثيراً سلبياً للقيادة السيادية على المواءمة التنظيمية، مما يسلط الضوء على التباين في تأثير أساليب القيادة المختلفة.

ويستنتج الباحث من النتيجة السابقة: أن الجامعة بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز هذه السلوكيات، حيث تساهم بشكل مباشر في تكيف الجامعة مع بيئتها المتغيرة وتعزيز الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من أن "مركز السيطرة الخارجي" لم يظهر تأثيراً معنوياً مباشراً على المواءمة التنظيمية، فإن المتغيرات الأخرى مثل "التغير النسبي في المعتقدات"، و"العلامة التنظيمية"، و"القدرة على التمويه والرشاقة" أظهرت تأثيرات إيجابية ومعنوية، مما يشير إلى أهمية وجود مرونة وقدرة على التكيف لدى الجامعة، هذا يعني أن الجامعة يمكن أن تستفيد من تشجيع التفكير النقدي والابتكار لدى العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من المواءمة التنظيمية.

■ نتائج الفرض الرئيس الثاني: تشير النتائج إلى أن سلوكيات الجامعة الحربية تؤثر تأثيراً معنوياً في منهجيات الإثنوغرافيا التنظيمية، حيث وجد أن "مركز السيطرة الخارجي" يؤثر بشكل معنوي على أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية في "بيئة العمل الداخلية" ($\beta=0.197, P<0.01$) و"المستجدات التكنولوجية" ($\beta=0.280, P<0.01$)، بينما لم يظهر تأثير على "التنوع الثقافي" و"العمل الميداني المشترك". كما أظهر "التغير النسبي في المعتقدات" تأثيراً معنوياً في "العمل الميداني المشترك"

($\beta=0.306, P<0.01$) و"المستجدات التكنولوجية" ($\beta=0.294, P<0.01$). بالإضافة إلى ذلك، كان هناك تأثير معنوي للعلامة التنظيمية على جميع أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية، وأيضاً للقدرة على التمويه والرشاقة. بذلك، تم قبول الفرض الثاني جزئياً، مما يشير إلى تأثير سلوكيات الجامعة الحرباء في منهجيات الإثنوغرافيا التنظيمية، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحجار، 2022)، التي أكدت أن "بيئة العمل الداخلية" كانت الأكثر تأثيراً، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت تأثيراً إيجابياً معنوياً لبيئة العمل الداخلية على المواءمة التنظيمية، وعلى النقيض من ذلك، لم تُظهر الدراسة الحالية تأثيراً للتنوع الثقافي، بينما أشارت دراسة (Smets et al., 2014) إلى تأثير قوي للتنوع الثقافي على الإبداع التنظيمي، مما يعكس اختلافاً في التأثيرات بناءً على اختلاف السياقات.

ويستنتج الباحث من النتيجة السابقة: أهمية تبني سلوكيات أكثر مرونة وتكيفاً داخل الجامعة لتعزيز الممارسات الإثنوغرافية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتفاعل بين الموظفين.

■ **نتائج الفرض الرئيس الثالث:** أشارت النتائج إلى أن منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في المواءمة التنظيمية، حيث كان للمتغير "التنوع الثقافي" تأثير معنوي على المواءمة التنظيمية ($\beta=0.183, P<0.01$)، وكذلك "بيئة العمل الداخلية" ($\beta=0.107, P<0.01$)، و"المستجدات التكنولوجية" ($\beta=0.131, P<0.01$)، بينما لم يظهر تأثير معنوي للمتغير "العمل الميداني المشترك" ($P=0.135>0.05$). وبناءً على ذلك، تم قبول الفرض الرئيس الثالث جزئياً، مما يؤكد أن منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية لها دور في تحقيق المواءمة التنظيمية في بيئة العمل الجامعي، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (سلام، 2024)، التي أظهرت تأثيراً إيجابياً للإثنوغرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية، حيث ظهر تأثير مشابه للتنوع الثقافي وبيئة العمل الداخلية في هذه الدراسة، ومع ذلك، يختلف تأثير "العمل الميداني المشترك"، حيث لم يظهر له تأثير معنوي في الدراسة الحالية، في حين أكدت دراسة (الحجار، 2022) على أهمية هذا العامل في تعزيز فعالية المنظمة.

ويستنتج الباحث من النتيجة السابقة: أهمية تعزيز التنوع الثقافي والتعاون بين الموظفين، وتطوير بيئة عمل داخلية محفزة ومواكبة للتطورات التكنولوجية داخل الجامعة، مما يساعد على تعزيز مرونتها وفعاليتها في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، بناءً على هذه النتائج، يمكن لجامعة جنوب الوادي التركيز على تطوير سياسات وبرامج تدريبية تدعم هذه السلوكيات التنظيمية وتشجع

الممارسات التي تعزز التنوع الثقافي، الاستجابة للتكنولوجيا، والعمل التعاوني بين العاملين. هذا من شأنه أن يساهم في تحقيق المواءمة التنظيمية المطلوبة ويعزز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بشكل أكثر فعالية.

■ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيس الرابع: أن سلوكيات الجامعة الحربية تؤثر بشكل معنوي على تحقيق المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمنهجية الإثنوغرافيا التنظيمية، حيث بالنسبة للفرض الفرعي الأول، تبين أن "مركز السيطرة الخارجي" يؤثر بشكل جزئي في المواءمة التنظيمية عبر وساطة كلية من خلال "بيئة العمل الداخلية" و"المستجدات التكنولوجية"، مع إجمالي تأثير غير مباشر قدره 0.067، بينما لم يظهر تأثير للوساطة عبر "التنوع الثقافي" و"العمل الميداني المشترك". أما الفرض الفرعي الثاني، فقد أظهر "التغير النسبي في المعتقدات"، تأثيراً معنوياً جزئياً على المواءمة التنظيمية عبر وساطة جزئية من خلال "التنوع الثقافي"، "العمل الميداني المشترك"، و"المستجدات التكنولوجية"، بإجمالي تأثير غير مباشر 0.082. بالنسبة للفرض الفرعي الثالث، ثبت أن "العلامة التنظيمية" لها تأثير معنوي عبر وساطة جزئية من خلال جميع أبعاد الإثنوغرافيا التنظيمية، بإجمالي تأثير 0.160، بينما أكدت نتائج الفرض الفرعي الرابع أن "القدرة على التمويه والرشاقة" تؤثر معنوياً عبر وساطة جزئية عبر جميع الأبعاد، بإجمالي تأثير 0.135. بناءً على هذه النتائج، تم القبول الجزئي للفرض الرئيس الرابع، مما يشير إلى أن سلوكيات الجامعة الحربية تساهم في تحقيق المواءمة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمنهجية الإثنوغرافيا التنظيمية، تتفق النتيجة مع دراسة (حمدون، 2021)، التي أشارت إلى تأثير إيجابي لسلوكيات القيادة الحربية على التفوق التسويقي، وهو ما يتفق مع تأثير "سلوكيات الجامعة الحربية" على المواءمة التنظيمية عبر وساطة الإثنوغرافيا التنظيمية، من ناحية أخرى، أظهرت دراسة (السعداوي، 2023) تأثيراً كبيراً لمركز السيطرة الخارجي على الأداء الريادي، بينما لم تجد الدراسة الحالية تأثيراً معنوياً لهذا المتغير في بعض الأبعاد، مما يعكس تبايناً في قوة التأثيرات تبعاً للسياقات المختلفة.

ويستنتج الباحث من ذلك: وبناءً على ماسبق تفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات

السابقة فيما يتعلق بأهمية بيئة العمل الداخلية والتنوع الثقافي لتحقيق المواءمة التنظيمية، ولكن هناك اختلافات جوهرية فيما يتعلق بتأثير "مركز السيطرة الخارجي" و"العمل الميداني المشترك"، مما يبرز أهمية السياق المؤسسي في تحديد تأثيرات هذه المتغيرات، وأن العلاقة بين سلوكيات

الجامعة الحبراء (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات، العلامة التنظيمية، والقدرة على التمويه والرشاقة) والمواءمة التنظيمية ليست مباشرة فحسب، بل تتعزز عند إدخال منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية كعامل وسيط، حيث تُسهم سلوكيات الجامعة الحبراء في تحسين جوانب مثل "التنوع الثقافي"، "بيئة العمل الداخلية"، "العمل الميداني المشترك"، و"المستجدات التكنولوجية"، والتي بدورها تعزز المواءمة التنظيمية، هذا التأثير الوسيط يظهر أن سلوكيات الجامعة الحبراء تصبح أكثر فعالية في تحقيق المواءمة التنظيمية عندما تُدعم من خلال ممارسات الإثنوغرافيا التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي متوازن ومرن في مواجهة التغيرات البيئية.

3/9 توصيات البحث:

بناءً على نتائج البحث النظرية والميدانية يقترح الباحث دليل إرشادي يعرض التوصيات وآليات تنفيذها والجهات المسؤولة، بالإضافة إلى المدة الزمنية المطلوبة لتحقيق التحسين المستمر داخل جامعة جنوب الوادي .

م	التوصية	آلية تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ	المدى الزمني المطلوب	مؤشر الأداء
1.	تشجيع التنوع الثقافي في الجامعة	تقديم دورات تدريبية وورش عمل حول التنوع الثقافي، وتوفير فرص للموظفين للتعرف على ثقافات مختلفة.	إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري	6 أشهر إلى 12 شهراً	عدد الأنشطة الثقافية المتنوعة المقدمة سنوياً
2.	تأسيس بنية عمل قوية	تطوير استراتيجيات فعالة وتحديد أهداف واضحة مع وضع خطط عمل مستدامة لتحقيق التحسين المستمر.	الإدارة العليا والكليات والإدارات	12 شهراً إلى 18 شهراً	مستوى رضا الموظفين عن البنية التحتية والتجهيزات
3.	إيمان الإدارة العليا بأهمية الإثنوغرافيا التنظيمية	تنظيم جلسات توعوية وورش عمل للإدارة حول أهمية الإثنوغرافيا التنظيمية وكيفية تطبيقها.	إدارة التطوير المهني والشؤون الإدارية	3 أشهر إلى 6 أشهر	نسبة الموارد المخصصة للبحوث الإثنوغرافية في العمل التنظيمي

م	التوصية	آلية تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ	المدى الزمني المطلوب	مؤشر الأداء
4.	تطوير خصائص القيادة	تقديم برامج تدريبية لتطوير القادة وتركيز التدريب على الرحمة، الأمل، والفطنة.	وحدة التدريب القيادي والتطوير المهني	6 أشهر إلى 12 شهراً	عدد البرامج التدريبية للقيادة المنفذة سنوياً
5.	استثمار الإثنوغرافيا التنظيمية لتطوير القيادة	تحليل البيانات الثقافية بالجامعة وفهم تأثيرها على القيادة، وتقديم توصيات مبنية على نتائج التحليل.	إدارة التطوير المؤسسي والشؤون الأكاديمية	12 شهراً إلى 24 شهراً	عدد الدراسات الإثنوغرافية المنفذة لتحسين خصائص القيادة
6.	توضيح الرؤية والرسالة والأهداف	عقد لقاءات دورية لتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف، وتقديم نشرات توضيحية ودورات توعوية للعاملين.	إدارة التواصل الداخلي والعلاقات العامة	3 أشهر إلى 6 أشهر	نسبة الموظفين والطلاب الذين يدركون ويستوعبون الرؤية والرسالة والأهداف (حسب الاستبيانات)
7.	تعزيز استقبال الأفكار وتنفيذها	إنشاء منصة إلكترونية لتقديم الأفكار وتقييمها، وتشجيع القادة والمسؤولين على تنفيذ الأفكار المفيدة.	وحدة الابتكار والتحسين المستمر	مستمر على المدى الطويل	معدل رضا المشاركين عن عملية استقبال الأفكار وتنفيذها
8.	التدريب على التكيف مع التغيرات	تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لزيادة وعي العاملين بمهارات التكيف مع التغيرات والتحديات.	إدارة الموارد البشرية ووحدة التطوير المهني	6 أشهر إلى 12 شهراً	عدد ورش العمل أو البرامج التدريبية المقدمة للتكيف مع التغيرات
9.	تحديث المعلومات وتحليل الأداء	إنشاء نظام لإدارة المعلومات والبيانات وتحليل الأداء بشكل مستمر لتحديد نقاط التحسين.	وحدة تقنية المعلومات وإدارة الجودة	مستمر مع مراجعات ربع سنوية	نسبة الأنظمة المحدثة دورياً وعدد التقارير التحليلية الدورية
10.	تصميم نظام عادل للحوافز	إعداد نظام حوافز مادية ومعنوية بناءً على الأداء والابتكار لضمان التكيف	إدارة الموارد البشرية والمالية	6 أشهر إلى 9 أشهر	نسبة رضا الموظفين عن نظام الحوافز بناءً على الاستبيانات

م	التوصية	آلية تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ	المدى الزمني المطلوب	مؤشر الأداء
		والمرونة.			
11	اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة	وضع معايير موضوعية واختبارات تقييم تضمن توافق مهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف.	إدارة الموارد البشرية	مستمر مع التقييمات الجديدة	نسبة الموظفين الجدد الذين تم اختيارهم بناءً على معايير الكفاءة المحددة
12	التعليم والتدريب المستمر	توفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات المطلوبة لجميع الموظفين بشكل منتظم.	وحدة التطوير المهني وإدارة التدريب	مستمر مع مراجعة سنوية	عدد الساعات التدريبية المقدمة لكل موظف سنويًا
13	التحفيز المستمر للعاملين المتميزين	إنشاء نظام تقييم أداء شهري وتقديم مكافآت مستمرة بناءً على معايير موضوعية.	إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية	مستمر مع تقييم ربع سنوي	عدد المكافآت أو الجوائز الممنوحة للعاملين المتميزين سنويًا
14	دراسة القيم الشخصية وتوجيهها	إجراء استبيانات لتحديد القيم الشخصية وتقديم توصيات لتحسين توافقها مع أهداف الجامعة.	إدارة الموارد البشرية والشؤون الأكاديمية	6 أشهر إلى 12 شهرًا	عدد البرامج أو الجلسات الاستشارية المتعلقة بتوجيه القيم الشخصية
15	المراجعة المستمرة للهيكل التنظيمي	تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري وتقديم توصيات للتحسين.	إدارة التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي	مراجعات سنوية	عدد التحسينات التي تمت على الهيكل التنظيمي سنويًا

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً لنتائج البحث النظرية والتطبيقية.

4/9 المساهمات العلمية والتطبيقية للبحث

في ضوء نتائج وتوصيات البحث المقدمة يقدم البحث مساهمات علمية من خلال تسليط الضوء على سلوكيات الجامعة الحبراء وتأثيرها على المواءمة التنظيمية باستخدام منهجيات الإثنوغرافيا كمتغير وسيط، مما يساهم في سد فجوة معرفية حول كيفية تعزيز أداء الجامعات في مواجهة التغيرات، كما يطور الفهم العلمي حول الآليات التي تربط بين السلوكيات التنظيمية ومواءمة

الأداء الجامعي، وهو مجال لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يساهم في تقديم إطار نظري محدث لتحليل الأداء الجامعي، من الناحية التطبيقية، يساهم البحث في توفير توصيات عملية لإدارة الجامعة لتحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية من خلال تعزيز التفكير النقدي والابتكار، وتطوير سياسات لدعم التكيف والمرونة في بيئة العمل، كما يوضح أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية والتنوع الثقافي لزيادة المواءمة التنظيمية، مما يمكن الجامعة من وضع خطط تطويرية لتعزيز التعاون بين العاملين والاستجابة للتغيرات التكنولوجية، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي العام.

5/9 أفكار لبحوث مستقبلية:

- استمرارًا للجهود البحثية، يطرح الباحث مجموعة من النقاط البحثية التي يمكن أن تمثل آفاقًا للبحث المستقبلي استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة:
- إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة في البحث: استكشاف تأثيرات تقنيات الذكاء الاصطناعي أو الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحبراء والمواءمة التنظيمية.
 - تأثير الهوية التنظيمية كمتغير وسيط: إجراء دراسة مقارنة حول تأثير الهوية التنظيمية كعامل وسيط بين الإثنوغرافيا التنظيمية وسلوكيات الجامعة الحبراء في كل من الجامعات الحكومية والخاصة.
 - دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات الجامعة الحبراء: دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات الجامعة الحبراء وأثرها على تحقيق التكيف التنظيمي.
 - دراسة العوامل المؤثرة في تبني منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية: إجراء دراسة حالة متعددة حول الجامعات لتحليل العوامل المؤثرة في تبني منهجية الإثنوغرافيا التنظيمية.
 - تحليل دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز سلوكيات الجامعة الحبراء: فحص تأثير التكنولوجيا الحديثة على تعزيز سلوكيات الجامعة الحبراء .
 - دراسة تأثير الضغوط الخارجية على التكيف التنظيمي: تحليل تأثير الضغوط الخارجية على قدرة الجامعات على التكيف التنظيمي وكيفية استجابة سلوكيات الجامعة الحبراء لهذه التحديات.

عاشراً_المراجع :

1/10 المراجع العربية:

- إبراهيم محمد جاسم والجنابي، كفاح عباس محميد وعامر سامي عبد. (2021). تأثير الموارد البشرية الحبراء في التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،مج. 17، ع. 56، ج. 3، ص ص. 463-479.
- إيمان، قماص، وإسماعيل، قيرة (2019) البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي - الأبعاد والتجليات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (33)، المجلد (7)، ص 45-57
- الخباجي،علي كريم. (2011). اثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقه وتحليله في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية. Journal of University of Babylon, 18 (2-1).
- الزيادي ،بسنت عادل رمضان. (2017). إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها علي تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل-دراسة تطبيقية علي الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 47(1)، 253-317.
- السباعوي،علاء عبدالسالم، &الحمداني ، برازن علي حسين. (2022). أبعاد المنظمة الحبراء مدخل لتحسين ادارة علاقات الزبائن دراسة استطاعية لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق Journal of Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences, 12(2).
- السعداوي، إيمان فيصل السيد. (2023). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحبراء والأداء الريادي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، ع1، 162 - 219.
- السقا، ن. ا.، & نبيل احمد. (2016). اثر التوافق بين الفرد والمنظمة علي الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(العدد الأول)، 223-249.
- سلام، أ. (2024). الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية: دراسة حالة على شركة المقاولون العرب(عثمان احمد عثمان وشركاه). المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 53(2)، 101-170.

- السلنتي، ل.، & حسونة، س. (2022). دور خرق العقد النفسي في العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والتوافق التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 1731-1773.
- الصانع، إيمان سالم عودة. (2013). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية : دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- طلعت، مني عبدالعال. (2022). أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنميته مهارات أداء الموارد البشرية دراسته تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 22(3), 366-384.
- العبادي، هاشم فوزي دباس والخاقاني، ضرغام محمد شاطي. (2020). دور اللا تأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرياء : دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الأشرف. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مج. 28، ع. 1، ص ص. 96-113.
- عزازية ، فضيلة (2020) تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ماي 1945 قالمة الجزائر .
- فياض، سليم رشيد عبود. 2022. دور القيادة الحرياء في المصارف التجارية لتعزيز استغراق العاملين : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين المصارف العراقية التجارية .مجلة وارث العلمية،مج. 4، ع. 10، ص ص. 174-183.
- ليث علي يوسف، & ليث زهير السكافي. (2016). الأثنوجرافيا التنظيمية وإنعكاسها في القيادة الرنانة دراسة حالة في جامعة الكوفة. Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(94), 204-204.
- محمد قطيط، أ. م. د. ع. & أ. م. د. عدنان. (2021). الإثنوجرافيا كمنهجية للبحث التربوي الكيفي: دراسة نظرية. مجلة البحث التربوي، 20(40)، 138-174.
- المسدي، ع. ع. ا. أ. عادل عبد المنعم أحمد، رضوان، طارق رضوان محمد، الحجار، & شيرين امير ابراهيم. (2022). الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وفعالية المنظمة. التجارة والتمويل، 42(3)، 338-393.
- المعماري، احمد حمود منصور. (2020). المواءمة بين الفرد والمنظمة وتأثيرها في الاستقرار الوظيفي دراسة حالة في كلية المعارف الجامعة. Managerial Studies Journal, 13(26).

المغربي كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الرابعة، دارالفكر، عمان، الأردن.

منصور، مروة محمد ابراهيم منصور. (2024). تقييم فعالية تطبيق الاثنوغرافيا التنظيمية دراسة تطبيقية مقارنة على قطاع الأدوية في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 277-319.

10/2-English Reference:

- Abd Alhosine, A. B., & Mahmood, N. A. (2022). The role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness an exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(58, 2), 272-291.
- Agarwal, R., and Sambamurthy, V. (2020). Principles and models for organizing the IT function. In *Strategic information management* (pp. 243-260). Routledge
- Ahmad, K. Z. (2010). Person-environment fit: A critical review of the previous studies and a proposal for future research. *International Journal of Psychological Studies*, 2(1), 71.
- Al Rashidi, H. S., Aktham, A., & Sarayreh, A. L. (2019). Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 116-134.
- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
- AL-HAKIM, L. A. Y., & Al-Zamili, A. A. K. (2022). Sovereign leadership and its reflection on organizational alignment. *AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(4), 267-290.
- Anastassiou, M., Santoro, F. M., Recker, J., & Rosemann, M. (2016). The quest for organizational flexibility: driving changes in business processes through the identification of relevant context. *Business Process Management Journal*, 22(4), 763-790.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.

- Bager, A. S. (2015). Organizational ethnography: an interaction analysis of identity work through the study of other-orientation and storytelling practices in a leadership development forum. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 13(3). Vol.13.no.3, pp35-56.
- Berthod O., Grothe-Hammer M., Sydow J. (2018). Inter-organizational ethnography: Promises and problems. In Bryman A., Buchanan D. A. (Eds.), *Unconventional methodology in organization and management research* (pp. 212–230). Oxford University Press.
- Bikker A. P., Atherton H., Brant H., Porqueddu T., Campbell J. L., Gibson A., McKinstry B., Salisbury C., Ziebland S. (2017). Conducting a team-based multi-sited focused ethnography in primary care. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 139.
- Blasco, M., Feldt, L. E., & Jakobsen, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 229-245.
- Blokland, P., & Reniers, G. (2021). Achieving organisational alignment, safety and sustainable performance in organisations. *Sustainability*, 13(18), 10400.
- Blomberg, J., Burrell, M., & Guest, G. (2009). An Ethnographic Approach to Design. In *Human-Computer Interaction: Development Process* (pp. 71-94). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bojadjiev, M. (2019). Development of Instrument for Measurement of the Organizational Alignment-from Vox Organizationis to" Four Organizational Culture Types and Four Leadership Styles. *Universal Journal of Management*, 7(5), 186-199.
- Bojadjiev.M., Tomovska Misoška. A., Pesev. A., Stefanovska-Petkovska. M.(2016). "Organizational Alignment in ICT Company in the Republic of Macedonia" *Business and Economic Research*, 6 (2), p.424-439
- Cancian, M. F. (2021). *Inflicting Surprise: Gaining Competitive Advantage in Great Power Conflicts*. Rowman & Littlefield.
- Côté-Boileau, É., Gaboury, I., Breton, M., & Denis, J.-L. (2020). Organizational Ethnographic Case Studies: Toward a New Generative In-Depth Qualitative Methodology for Health Care Research? *International Journal of Qualitative Methods*, 19.
- Crofts, K. (2008). The accountability chameleon in the 21st century. Has it changed its colours?. In *Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand Conference* (pp. 1-19). AFAANZ.
- Elizabeth, C.-B., Gaboury, I., Breton, M., & Denis, J.-L. (2020). Organizational Ethnographic Case Studies: Toward a New Generative In-Depth Qualitative Methodology for Health Care Research? *International Journal of Qualitative Methods*, 8, 19-32.

- Fine G. A., Morrill C., Surianarain S. (2009). Ethnography in organizational settings. In Buchanan D., Bryman A. (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 602–619).
- Frino, M., Djibo, I., & Desiderio, K. P. (2019). Organizational alignment as a predictor of employee engagement. *Performance Improvement*, 58(4), 21-27.
- Gupta, M., Sao, H., & Vishvakarma, S. (2015). Effect of Reincarnation Beliefs on Work-Culture with reference Government & Non-govt. Employed People. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(4).
- Hammersley M. (2018). What is ethnography? Can it survive? Should it? *Ethnography and Education*, 13(1), 1–17.
- Hauser, M. (2019). *The Effects of Leader-Driven Organizational Alignment on Organizational Performance: A Multiple Case Study*. Northcentral University.
- Kalou, Z., & Sadler-Smith, E. (2015). Using ethnography of communication in organizational research. *Organizational Research Methods*, 18(4), 629-655.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Krleska A. (2015) "Organizational Alignment in Higher Education – A Case Study of Macedonian Higher Education Institution", Mater Thesis, University American College Skopje, Macedonia.
- Meijer, A., & De Jong, J. (2020). Managing value conflicts in public innovation: Ostrich, chameleon, and dolphin strategies. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 977-988.
- Morgan-Trimmer, S., & Wood, F. (2016). Ethnographic methods for process evaluations of complex health behaviour interventions. *Trials*, 17, 1-11.
- Ozman, M., & Erdil, E. (2013). Cultural diversity, knowledge diversity. Retrieve from: <http://www.ub.edu/searchproject/wpcontent/uploads/2013/09/WP5>, 16.
- Pan, F., Yue, Y., & Xiong, J. (2014, May). Chameleon: a data organization transformation scheme for big data systems. In *Proceedings of the 11th ACM Conference on Computing Frontiers* (pp. 1-10).
- Pártlová, P. (2017). Indication of changes in projecting organizational structures under the new economy. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 10(38), 175.
- Pawase, D. B., & Poonawala, N. S. (2013). Role of PE fit on job satisfaction of medical representatives. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 3(4), 19-22.

- Rouleau, L., De Rond, M., & Musca, G. (2014). From the ethnographic turn to new forms of organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, v.3(n.1), p.p 2-9.
- Sabo, J., Oikarinen, M., Wijsman, S., Peacock, D., Visentin, P., Araújo, L. S., Zavitz, K., & Guptill, C. (2024). The Social Organization of Post-Secondary Music Students' Work and Health: An Institutional Ethnography Protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241232344>
- Sandiford, P. J. (2015). Participant observation as ethnography or ethnography as participant observation in organizational research. In *The Palgrave handbook of research design in business and management* (pp. 411-443). New York: Palgrave Macmillan US.
- Sazesh, A., & Siadat, S. A. (2018). The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(2), 51.
- Schneider, R. R., J. B. Stelfox, S. Boutin, & S. Wasel. (2003). Managing the cumulative impacts of land uses in the Western Canadian Sedimentary Basin: a modeling approach. *Conservation Ecology* 7(1):8.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Self, D.R., Self, T., Matuszek, T. and Schraeder, M. (2015), "Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 29 No. 1, pp. 11-14.
- Smets, M., Burke, G., Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2014). Charting new territory for organizational ethnography: Insights from a team-based video ethnography. *Journal of organizational ethnography*, 3(1), 10-26.
- Soto, S. (2000). The thinking chameleon metaphor. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(4), 32-37.
- Sultan, Y. A. T. H., & Alhadrawi, B. K. A. A. A. (2015). *The Chameleon Organization Assumptions And Futures Digital Age Organization*.
- Tosti, D. T. (2007). Aligning the culture and strategy for success. *Performance Improvement*, 46(1), 21-25.
- Tracy, D. ; Martin , A. (2013): *Ethnography : Away of seeing walent Creek, CA: AltaMira Press*.

- van Heerden, A. H. G. (2018). Soft skills and the construction site manager: The chameleon professional. In *Advances in Social & Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Social & Occupational Ergonomics, July 17-21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA 8* (pp. 201-209).
- Van Hulst, M., Ybema, S., & Yanow, D. (2017). Ethnography and organizational processes. *The Sage handbook of process organization studies*, 223-236.
- Van Maanen J. (2011). Ethnography as work: Some rules of engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218–234.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Vélez, A. P., & Olivencia, J. J. L. (2017). Attitudes and perceptions towards cultural diversity and interculturality in the university context. A comparative study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 548-553.
- Walker, R. (2018). Leadership development as organisational rehabilitation: Shaping middle managers as double agents. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Werbelt, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human resource management review*, 15(4), 247-262.
- Williams, James Arthur, Roberts, Chris, & Bosselman, Robert ,(2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
- Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 61(2), 232-241.
- Yanow, D. (2012). Organizational Ethnography between Toolbox and World-Making. *Journal of Organizational Ethnography*, 1, 31-42.
- Yanow, D., Ybema, S., & Hulst, M. (2012). Practicing Organizational Ethnography. In *The Practice of Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (pp. 331-350).
- Ybema S., Yanow D., Wels H., Kamsteeg F. H. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Sage.
- Ybema, S., & Kamsteeg, F. (2009). Making the Familiar Strange: A Case for Disengaged Organizational Ethnography. In S. B. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg (Eds.), *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (pp. 101-119).