

## تأثير القيادة الروحية على البراعة التنظيمية.

(بالتطبيق على العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية)

أ.د. /عبدالحكيم أحمد ربيع نجم  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة-جامعة المنصورة

د / منى سامى محمود  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة-جامعة المنصورة

ياسر عبدالوهاب محمد عبدالوهاب

باحث ماجستير

### المخلص

استهدف البحث اختبار تأثير القيادة الروحية على البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية ، وتم جمع بيانات من (285) مفردة وتحليلها إحصائياً . وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار، المعنى / الاستدعاء، العضوية) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) ، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار ،العضوية) على الاستغلال ، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار ،المعنى/الاستدعاء ،العضوية) على الاستكشاف .

الكلمات الرئيسية : القيادة الروحية ، البراعة التنظيمية .

### Abstract

This study aimed to examine the effect of spiritual leadership on Organizational Ambidexterity, applied to Workers in travel and tourism companies and agencies in Dakahlia Governorate .Data were collected from (285) individuals and analyzed statistically. And the Findings revealed that there is a positive relationship between spiritual leadership dimensions and dimensions of the organizational Ambidexterity. Also there is a significant effect of two dimensions of spiritual leadership (meaning/communication, membership) on exploitation. Also there is a significant effect of three dimensions of spiritual leadership (Altruistic love, meaning/ communication, membership) on exploration.

**Keywords:** Spiritual leadership, Organizational Ambidexterity.

## تمهيد

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين العديد من التغيرات، والتي تمثل تحديات جديدة لقادة المنظمات المعاصرة، وقد نتجت تلك التغيرات عن رياح التغيير التي شهدتها بيئة المنظمات، و هو ما أدى إلى تغير العديد من المفاهيم الإدارية لمواجهة ومواكبة التغيرات والتحديات، وظهرت حاجة ملحة للتخلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني نمط قيادة قادر على إنشاء رؤية تنظيمية واضحة ، وتشكيل ثقافات تنظيمية مواتية ، وإلهام الدافع الداخلي للموظفين لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة ، وتعتبر القيادة الروحية أحد الأساليب التي تجسد أنماط الإدارة ، والتي تتضمن الرؤية والأمل / الإيمان والحب الإيثاري لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول على شعور بالبقاء الروحي ، حيث يشير أسلوب القيادة الروحية إلى الطريقة التي يمكن أن تلهم الموظفين بشكل جوهري للعمل بما يتجاوز واجب الدور من أجل الصالح العام للمجموعة (Chen et al.,2013).

ومن ناحية أخرى لتكون المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية ومطالب العملاء المتضاربة والتكيف معها للمحافظة على البقاء والاستمرار ، عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة ( مثل البراعة التنظيمية ) . حيث تعتبر البراعة التنظيمية *Ambidexterity Organizational* صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة ، فالبراعة تجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية من خلال تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي للدخول في مجالات جديدة مستقبلا من خلال الاستكشاف" (أبو حطب ، 2021). وبإستقراء الواقع العملي في منظمات اليوم يتضح أن نجاح وتفوق المنظمات يتطلب وجود براعة تنظيمية و قيادة روحية .

وفي ضوء ماسبق ، يسعى الباحثون لتحديد تأثير القيادة الروحية على البراعة التنظيمية للعاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية.

## أولاً : الإطار النظري :

ويشمل متغيرات وأبعاد البحث ( القيادة الروحية ، البراعة التنظيمية ) ، وسيتم عرض كل منهما على النحو التالي :

## أ- القيادة الروحية Spiritual leadership

ويعرضها الباحثون فى النقاط التالية :

### 1- مفهوم القيادة الروحية:

يعد (Fairholm 1996) من أوائل الذين جمعوا كلمة الروحية والقيادة، حيث يرى أن القادة الروحانيين لديهم قيم ومبادئ خاصة تتضمن القيم الروحية والمبادئ الأخلاقية. ويؤيد ذلك (Zavareha et al. 2013) حيث يرون أن القيادة القائمة على المبادئ الروحية هي تجلي للصور الأخلاقية في جميع نواحي العمل التي جعلت العاملين يؤدون عملهم بكل حب وبحافز قوي. وقد يظهر للوهلة الأولى أن مفهومي القيادة والروحية غير مترابطين ولكن عند الفحص الدقيق يتضح أنهما مفهومان مترابطان، وبالجمع بين المصطلحين يمكن القول أن القيادة الروحية تشير إلى العملية التي يقوم بها شخص أو أشخاص داخل مجموعة بإعطاء تلك المجموعة أهدافاً مؤكدة للحياة والقوة لتحقيق تلك الأهداف كي تؤتي ثمارها (Allison et al., 2016).

وذكر (Fry et al. 2005) أن القيادة الروحية تعرف على أنها " استخدام القيم والإتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والآخرين بما يؤدي إلى شعور البقاء الروحي من خلال الدعوة والعضوية .

و عرفها (Ashmos & Duchon 2000) بأنها "الإعتراف بأن الموظفين لديهم الحياة الداخلية التي تغذي وتتغذى من خلال العمل الهادف الذي يحدث في سياق المجتمع " (Rego & Cunha, 2008). وأشار (Draft 2005) إلى أن القادة الروحانيين هم الأشخاص الذين يسهلون تنمية أتباعهم من خلال خلق رؤى ومعاني وقيم مشتركة، هذا النوع من القادة لديهم حواس قوية ، وهم يعرفون أهمية الخدمة ويركزون على التحول بشكل مستمر. وعلاوة على ذلك هؤلاء القادة لديهم علاقات جيدة مع الآخرين. فبدلاً من الخوف ، يتصرف القادة الروحانيين بالحب. القادة الروحانيين يقدموا إلى أتباعهم رؤية مقنعة وأمل وإيمان حتى يتمكنوا من بذل قصارى جهدهم (Polat, 2011).

وتضم القيادة الروحية القيم والإتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات والآخرين بشكل جوهري بما يساعد على تلبية الإحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية من خلال الدعوة (شعور يجعل الفرد يدرك الفرق وأن حياته لها معنى) و العضوية (بمعنى أن يتم فهم الفرد وتقديره) (Fry, 2013; ) (Abdizadeh et al., 2014). وتدور القيادة الروحية حول بناء رؤية تشعر أعضاء المنظمة أن حياتهم لها معنى ويمكن أن يحدثوا فرقا ، لبناء ثقافة للمنظمة قائمة على قيم حب الإيثار لتوليد الشعور بالفهم والتقدير في الأعضاء (Arshad et al., 2014).

القائد الروحي هو الشخص الذي يهيئ المناخ المناسب للاحتياجات الروحية لأتباعه في المنظمة من خلال قراراته وممارساته ، ويدفع المنظمة عن طيب خاطر نحو أهدافها من خلال غرس السعادة في مكان العمل ، والدعوة ، والعضوية. الشعور بالكمال. ترتبط القيادة في الروحانية بإدراك الشخص للعلاقة بين عالمه الداخلي والخارجي (Kaya, 2015) .

وإعتامادا على منظور السلوك التنظيمي إقترح Fry et al. (2012) أن القيادة الروحية تتطوي على تحفيز وإلهام التابعين من خلال الإيمان برؤية الخدمة في سياق ثقافي قائم على حب الإيثار (Allison et al., 2016).

وتعرف الروحانية في القيادة على أنها القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز العاملين وإلهامهم من خلال خلق رؤية وثقافة قائمة على قيم الإيثار لتحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي والإنتاجية (Bafadal et al., 2018).

ويرى الباحثون أنه على الرغم من الإختلافات بين تعريفات القيادة الروحية إلا أن جميع التعريفات السابقة تؤكد على أن القيادة الروحية هي " استخدام القيم والإتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والأخرين بما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية وتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة " .

## 2- أبعاد القيادة الروحية

تبين للباحثون اتفاق معظم الدراسات السابقة على الأبعاد التي قدمها (Fry et al., 2005) وهي تشمل خمسة أبعاد هي: الرؤية ، الأمل /الإيمان وحب الإيثار و المعني /الإستدعاء والعضوية ، وسيتم عرض تلك الأبعاد على النحو التالي:

### 1/2 الرؤية (Vision):

من الضروري في القيادة الروحية تقديم رؤية واضحة للمستقبل المتوقع وكذلك لماذا يجب على المنظمة العمل نحو المستقبل (Fry & Nisiewicz , 2013). وتعني الرؤية وصف المسار المستقبلي للمنظمة وشرح أسباب اتخاذ ذلك المسار ، و تحديد المكانة الذاتية والسلوكيات الذاتية و توضيح الوضع الحالي للمنظمة أملا في إيجاد شعور بمغزى الرؤية لدى الموظفين (Fry et al., 2011). و يمكن أن توضح الرؤية من خلال سؤال بسيط هو ، ما الذي نريد أن نصل إليه ؟.

و تشير الرؤية إلى الصورة المستقبلية التي يريد القادة التنظيميون الوصول لها ، وتفسر لماذا يجب أن يكافح الأفراد لخلق هذا المستقبل. وتخدم الرؤية ثلاث وظائف رئيسية وهي : تقدم إتجاه للتغيير، تبسيط عدد كبير من القرارات ومساعدة الموظفين على تنسيق الإجراءات بسرعة و بكفاءة (Bodla et al.,2013). وتتعلق الرؤية بمستقبل جذاب للمنظمة ودورها هو التشجيع، وهي تمثل المستقبل وليس الحاضر (polat, 2011) ، كما تحدد الأهداف التنظيمية للمنظمة (Abdizadeh et al., 2014).

ويوضح (Kotter 1996) أن الرؤية تشير إلى صورة لطموحات المنظمة في المستقبل ،مع بيان سبب قيام العاملين بها بالسعى لبناء مستقبل المنظمة ، والرؤية تصف رحلة المنظمة ، وتعطي معنى للعمل ، وتكتسب الإلتزام وتضع معيار التميز (Osboei et al.,2016) ؛ (Fry,2003) .

ويذكر (Bass 1990) أن أعظم أداء تنظيمي يحدث عندما يوسع ويعظم ويرفع القادة مصالح موظفيهم ، عندما يولدون وعياً وقبولاً لأهداف المجموعة ومهمتها ، وتوجيه الموظفين بتغليب مصلحة المنظمة على مصلحتهم الذاتية (Hoden , 2017) .

وتتعلق الرؤية بالتصورات أو التوجهات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وعلى القائد استثمار الفرص المستقبلية وتطوير العمل والوصول إليها بعد فترة من الزمن؛ وباختصار تشير الرؤية إلى ما تطمح المنظمة لتحقيقه والوصول إليه من حيث المنافسة والأداء بما يحقق أهداف أصحاب المصلحة (Mubasher et al. , 2017) .

ويؤكد (Nanus 1992) على أن الرؤية تعتبر مستقبل واقعي وموثوق وجذاب لمنظمة ما، ولذلك يجب أن تكون الرؤية واقعية ذات صلة بالمنظمة حتى تكون ذات مصداقية، فضلا عن أنها يجب أن تلهم وتحفز العاملين الذين سيقومون بتنفيذها في المنظمة ، بالإضافة إلى أن يكون الهدف الرئيسي لرؤية المنظمة هو إلهام القائد والعاملين بالمنظمة للنظر في الآفاق المستقبلية للمنظمة ، وبالتالي الرؤية ليست الحاضر أو حيث أنت الآن ، الرؤية هي الموضع الذي ستكون فيه المنظمة في المستقبل (Madu, 2013).

وتعتبر الرؤية عن صورة مبسطة لما تود المنظمة أن تكون عليه في المستقبل ، وهي أكثر من مجرد هدف ، إنها التفسير الأكبر لسبب وجود المنظمة والمكان الذي تحاول التوجه إليه ، بالإضافة إلى أن الرؤية تعتبر صورة ذهنية وأفضل ما يرغب المدير في إنشائه، و الرؤية غاية وليست مسارا ، حيث تشير رؤية المنظمة إلى فئة واسعة من النوايا طويلة المدى التي ترغب المنظمة في متابعتها (Ilesanmi, 2011) .

## 2/2- الأمل / الإيمان (Hope / Faith):

إن الإيمان يضيف اليقين إلى الأمل، فهو إعتقاد راسخ بشيء لا يوجد دليل عليه. و يساعد الأمل التابعين على أن يكونوا إيجابيين بشأن المستقبل ، وأن يبذلوا جهودا لأن لديهم رغبة وتوقعات إيجابية ، والسمات الرئيسية لذلك هي المثابرة في محاولة لفعل الأفضل ، ووضع أهداف قابلة للتحقيق والكمال و بناء توقعات حول المكافأة والنجاح (polat,2011).

الأمل هو قوة الدافع وقوة الإرادة التي يمتلكها العاملون من أجل أن يبلغوا أهدافهم في مكان العمل ، الإيمان / الأمل يولد العاطفة والحماس لتحقيق رؤية المنظمة بحماس وتفاني ( Bodla et al.,2013).

إن القيادة الروحية في المنظمات تساعد على تشكيل وتحسين المعتقدات الروحانية للموظفين والإيمان في العمل. في المقابل تعمل هذه الجوانب كدوافع داخلية للموظفين لتحسين أنفسهم بحيث يؤديون واجباتهم ومسؤولياتهم بأفضل الطرق الممكنة ، مما يزيد في نهاية المطاف من حس المساءلة لدى الموظفين (Abdizadeh et al.,2014).

ويؤكد Fry (2003) أن العاملين الذين لديهم أمل / إيمان لديهم رؤية عن أين يذهبون ؟ وكيفية الوصول إلى هناك ؛ إنهم على إستعداد لمواجهة المعارضة وتحمل المصاعب و المعاناة لتحقيق أهدافهم. وبالتالي ، فإن الأمل / الإيمان هو مصدر الإقتناع بأن رؤية / غرض / مهمة المنظمة سوف تتحقق (Osboei et al.,2016).

يساعد الأمل / الإيمان التابعين على أن يكونوا ايجابيين بشأن المستقبل ، ويبذلون الجهود كما لديهم رغبة وتوقعات إيجابية ، ومن السمات الرئيسية لهم المثابرة ، ومحاولة فعل الأفضل ،

ووضع أهداف قابلة للتحقيق ، والكمال ، وبناء التوقعات حول المكافأة والنجاح ( Mubasher et al. , 2017 ) .

### 3/2- حب الإيثار (Altruistic love):

الحب الإيثاري يتعلق بقبول وحب الجميع كما هم . في هذا البعد يقدم الفرد حاجات الآخرين على حاجته . وتمثل المكونات الأساسية لحب الإيثار في الثقة والتسامح والامتنان والصدق والشجاعة والتواضع والرحمة (Mubasher et al. , 2017) .

يعني حب الإيثار الشعور بالتكامل والتناغم والرفاهية التي يصل إليها القائد من خلال الرعاية والإهتمام والتقدير للذات والآخرين ويشمل قيم الصبر ، واللطف ، وعدم الحسد ، والتسامح ، والتواضع ، ونكران الذات ، والسيطرة على النفس ، والثقة ، والولاء والصدق، أي خلق شعور بالكمال والإنسجام والنعيم من خلال الرعاية والحب وتقدير الذات وتقدير الآخرين ( Osboei et al.,2012; Fry,2003; Chen et al.,2016).

حب الإيثار هو رعاية عميقة ، اهتمام ، وتقدير لكل من الذات والآخرين تنتج حس الكمال والإنسجام والرفاهية (Fry,2003; Sweeney&Fry,2012).

ويقصد بحب الإيثار مجموعة من القيم والإفتراضات وطرق التفكير التي تعتبر حق من الناحية الأخلاقية والتي يتقاسمها أعضاء الفريق وتدرسيها لأعضاء الجدد ، أو هو إظهار صفات الغفران واللطف ، النزاهة والرحمة / التعاطف والصدق والشجاعة والثقة / الولاء والتواضع الذي يعبر عن التقدير الحقيقي والرعاية والإهتمام بالنفس والآخرين ( Fry,2003; Wagner,2018).

### 4/2 المعنى / الإستدعاء (meaning/calling):

ويقصد بالمعنى شعور يتولد لدى أعضاء المنظمة أن العمل الذي يقومون به مهم وذو معنى بالنسبة لهم، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يعتقدون أن عملهم يكون له تأثير على حياة الآخرين ، مما يولد لديهم حافز للعمل بصورة أفضل.أو تشير إلى التفوق أو كيف يمكن للفرد أن يحدث فرقا في الحياة من خلال خدمة الآخرين والتي تجعل لديه قيمة وهدف في الحياة ، فالناس لاتسعى فقط للكفاءة والإتقان من خلال عملهم بل يسعون إلى الشعور بأن العمل الذي يقومون به له معنى وقيمة إجتماعية مما يساعدهم على فهم أفضل لوظائفهم وزيادة قدرتهم على تحليل وضعهم الحالي ويكون لديهم استعداد لقبول مسؤوليات أكبر(Arshad et al.,2014).

ووفقاً لدراسة Ziaei et al. (2008) يشير المعنى إلى تصور الموظفين الصحيح لوظيفتهم وهذا يعني أن الموظفين يعرفون وظائفهم أكثر وأكثر (Masouleh et al., 2013). وتشير الدعوة إلى كيف يجد المرء معنى وغرض في الحياة من خلال إحداث فرق من خلال خدمة الآخرين (Bodla et al., 2012). كما تشير الدعوة أيضاً إلى وجود اقتناع داخلي عميق بفعل شيء جدير بالاهتمام. الدعوة هي استخدام الكاريزما والمواهب للمساهمة في هوية الفرد وإيجاد المعنى و الهدف في الحياة . يمكن العثور على الإحساس بالدعوة في أي مجال من مجالات العمل حيث أنها ثمار العمل بغض النظر عن الوضع أو القوة أو الأمن ، ولكنها بالأحرى مدمجة في الإحساس بالذات ودور الفرد في تحقيق نظام عالمي جميل ( Fry & Nisiewicz , 2013 ).

وتعتبر الدعوة عن تجربة الرقي من خلال خدمة الآخرين ؛ وعند قيامهم بذلك فإنهم يستمدون معنى وهدفاً في حياتهم لأن العاملين لا يسعون فقط إلى الإتقان والكفاءة من خلال عملهم ، ولكن يسعون أيضاً للحصول على شعور بأن العمل يحمل بعض المعاني الإجتماعية القيمة (الرواشدة وآخرون ، 2020) .

وتعد الدعوة واحدة من الخصائص المتميزة في المجال المهني بشكل عام لأنها تركز على خصائص المعرفة والأخلاق التي تدعو إلى التفاني في خدمة العملاء والإلتزام الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة (الرواشدة وآخرون ، 2020).

ويؤكد الحكيم ومهدي (2017) على أنه لكي يكون قادة المنظمات قادرين على مواجهة تحديات العمل المختلفة عليهم تطوير الشعور بالدعوة من خلال مشاركة العامل وتحديد الهدف، ومن ثم تمثل الدعوة المشاعر التي تدل على أن حياة الفرد مفيدة و قيمة و قادرة على تحقيق أعظم الإنجازات .

## 5/2- العضوية (Membership):

وفقاً لـ (IISL 2016) فإن العضوية هي شعور بالإنتماء و الإجتماعية ، والفهم والإرتباط من خلال العلاقات المتبادلة والتفاعل الإجتماعي (Wagner, 2018).

وتعني العضوية شعور بالحصول على وظيفة مهمة في المنظمة ، ويؤدي ذلك إلى قيام الموظفين بتوسيع جو الثقة والإخلاص فيما بينهم ، مما يؤدي بدوره إلى تسهيل التواصل بين القادة والموظفين ، وأخيراً يشعر الموظفون بأنهم يشاركون في عمليات صنع القرار في المنظمة ويساعدون القائد والزملاء الآخرين في المنظمة (Siadat, 2013).



وتعتبر العضوية جزء من البقاء على قيد الحياة / الرفاهية الروحية والتي تمنح المرء وعيا بفهمه وتقديره و الذي ينبثق إلى حد كبير من العلاقات المتبادلة والروابط من خلال التفاعل الإجتماعي وعضوية المجموعة (Osboei et al.,2016; Fry,2011).

العضوية هي النسيج الاجتماعي الذي يجمع بين الحاجة إلى الإنتماء والتقدير والفهم. يمكن أن يساعد العمل الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع مهتم حيث يشعرون بأنهم محل تقدير وتقييم لمساهماتهم في المنظمة (Holden , 2017).

تساعدنا العضوية على الشعور بالتواصل العميق مع زملائنا وتتضمن إلينا في شيء أكبر من أنفسنا . ومع ذلك ، ليست كل بيئات العمل متساوية ، ومن الضروري وجود ثقافة تقوم على قيم حب الإيثار ومجتمع من الرعاية والدعم بالإضافة إلى كونه جزءاً من مجتمع أكبر يعتمد على الموافقة والثقة المشتركة (Fry & Nisiewicz , 2013) .

وتشمل العضوية القيم الثقافية والاجتماعية التي تسعى إليها المنظمات ، ووفقاً لهذا المفهوم فإن العامل يركز على الحاجات الأكثر أهمية والمتمثلة في شعوره بأنه مقدر ، وهذا الشعور ينبع إلى حد كبير من العلاقات المتبادلة و الإتصالات التي تحدث من خلال التفاعل الاجتماعي والعضوية في الجماعات (Fry et al., 2011). وذكرت دراسة (Pfeffer 2003) أن العاملين يؤكدون على قيمة إنتمائهم وشعورهم بالترابط أو الإنتماء لمجتمع أكبر ، وتؤثر القيادة الروحية بشكل إيجابي في تحقيق الرفاهية الروحية لأنها تقدم نموذجاً لأعضاء المنظمة مبنياً على قيم حب الإيثار واشتراكهم في تطوير رؤية مشتركة بما يولد الأمل / الإيمان في بذل كل ما يلزم لتحقيق رؤية أصحاب المصلحة الرئيسيين وينعكس على الشعور بالدعوة التي تعطي معنى للحياة وتحدث فرقا (Fry et al., 2011).

## **بد البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity**

ويعرضها الباحثون في النقاط التالية :

### **1- مفهوم البراعة التنظيمية :**

إن مصطلح البراعة Ambidexterity مشتق من كلمتين هما اللاتينية Ambos بمعنى both أي كلاهما ، و dexter بمعنى right أي إتجاه اليمين ، وبالتالي فهي مصطلح يشير إلى قدرة المنظمة على تنسيق و تكامل الجهود المختلفة بما يضمن عمل الأشياء المتعارضة بنفس الكفاءة ، فقدره أي منظمة على الاستمرار والنجاح في ظل بيئة عمل تتصف بالتغيير المستمر وزيادة حدة المنافسة والصراع تتطلب السعي نحو تحقيق الأهداف المتعارضة

واستخدام كلتا يديهم بمهارة متساوية (الاستغلال ، والاستكشاف ) ( Bodwell & Chermack , 2010 ) . ووردت العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم البراعة التنظيمية ، حيث عرفها March (1991) على أنها قدرة المنظمة على استغلال القدرات الحالية بشكل متزامن بالإضافة إلى استكشاف إمكانات وفرص جديدة ؛ وهي المقايضة التي تحتاجها المنظمة بين توزيع الموارد والطلب الإداري .

وعرفها Birkinshaw et al. (2004) على أنها " قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتداخلة في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستعداد والكفاءة مع الفعالية والإبتكار الجذري مع الإبتكار المستمر والمواءمة مع التكيف " .  
وعبر عنها Menguc et al. (2008) على أنها " مجموعة من القدرات الاستغلالية والاستكشافية في المنظمة " .

وعرف Turner et al.(2013) البراعة التنظيمية على أنها " القدرة على استخدام وتحسين المعرفة الحالية ( استغلال) ، و في نفس الوقت خلق معرفة جديدة للتغلب على أوجه القصور أو الغياب في المعرفة والتي تم تحديدها في إطار تنفيذ العمل ( استكشاف) .  
ويؤكد ( Fu et al.,2016 ) على أن البراعة التنظيمية تعني " قدرة المنظمة على تزامن استكشاف واستغلال مواردها الداخلية والخارجية ، من خلال قدرتها على تلبية احتياجات الأعمال اليوم ، والتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق " .

ويشير ( Úbeda-García et al. (2019) إلى أن البراعة التنظيمية هي " قدرة ديناميكية تؤكد على دور الإدارة في التكيف والتكامل وإعادة هيكلة مهارات وموارد المنظمة لهذا التغيير للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار . لكي تصبح الشركة ناجحة على المدى الطويل ، فإن كل من التكيف وإتقان التكيف مطلوبان ، وهو ما يسمى البراعة" ( Erarslan et al. , 2021) .  
وعرفت البراعة التنظيمية على أنها " قدرة متكاملة للشركة تشير إلى التوجه المزدوج للشركة للاستغلال والاستكشاف ( Shfique et al. , 2020) ، وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة ويتم في نفس الوقت التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بسبب التغيرات البيئية ( Katou et al. , 2021 ) .

و يخلص الباحثون في ضوء التعريفات السابقة بأن البراعة التنظيمية تعني " قدرة المنظمة على استغلال قدراتها الحالية من موارد مالية ومادية و بشرية وتجهيزات لتحقيق أهداف

المنظمة وبشكل متزامن بالإضافة إلى استكشاف إمكانات وفرص ومجالات جديدة تضمن نجاحها وتميزها في البيئة الخارجية .

## 2- أبعاد البراعة التنظيمية:

تبين للباحثين أن معظم الدراسات تؤكد على وجود بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية هما (الإستغلال ، الإستكشاف) ، ويمكن استعراض كل منهما على النحو التالي :

### 1/2- الإستغلال : Exploitation :

يعتبر الاستغلال هو التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة (March , 1991) . يسمح الاستغلال للشركات بمواصلة الممارسات الحالية من خلال التغييرات المتزايدة ، مع زيادة كفاءة الموارد وتوفير التكاليف ، وهذا يمكن الشركات من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتلبية الطلبات باستمرار من خلال تحديثات المنتجات والخدمات الحالية ، وتطبيق المعرفة الحالية مع زيادة الإنتاجية وتقليل الفشل، وتطوير المعرفة الموجودة باستمرار (O'Cass et al., 2014).

ويعرف (Clauss (2020) الاستغلال على أنه التحسين المستمر من خلال الابتكار التدريجي للمنتجات والخدمات الحالية. ويعرفه (Benner & Tushman (2002 بأنه الابتكارات التي تتضمن تحسينات في المكونات الحالية والبناء على المسار التكنولوجي الحالي ( Popadic et al., 2015).

ويرى (March (1991 أن الاستغلال يشمل أنشطة مثل " التحسين ، والإختيار ، والإنتاج ، والكفاءة ، و التنفيذ والتطبيق " (Su , 2020) .

ويعكس مصطلح الاستغلال الإدارة الفعالة الحالية لمطالب الأعمال ، ومن خلال تجنب المخاطر عادة ما يتم التركيز على فعالية الانتاج وكفاءته (Katou et al. , 2021) .

### 2/2- الإستكشاف : Exploration :

تتبع الشركات استراتيجيات الاستكشاف من أجل اكتشاف الفرص الجديدة في السوق أو تحديد احتياجات العملاء أو إنشاء طلب جديد من خلال توقع الرغبات المحتملة ، ويسمح الاستكشاف للشركات باكتساب وإنشاء المعرفة والمعلومات من أى زاوية من محيط المنظمة ، وبالتالي فهي تشتمل على مهارات غير متطورة والبحث عن معلومات جديدة من خلال التعاون والتفاعل مع مختلف الأفراد والشركات والشركاء ، ويتم الحصول على معلومات

جديدة ، والتي بدورها تسهل الإبداع ، ويؤدي في النهاية إلى ابتكارات جذرية ويهدف الاستكشاف إلى زيادة المرونة واكتشاف المعرفة الجديدة (Clauss et al. ,2021) . ويشير النشاط الاستكشافي إلى مفاهيم مثل البحث والتغيير والتجريب و الاكتشاف (Eraslan & Altindag , 2021) . والاستكشاف هو السعي وراء المعرفة الجديدة و الاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية (March , 1991). ويعد الاستكشاف عاملاً حاسماً في نمو المنظمات والاقتصاديات بشكل عام، فهو قد يدمج أسواقاً حالية ، وينشئ أسواقاً جديدة ويلغي أسواقاً قديمة، وقد يحول المنظمات الصغيرة إلى منظمات قائمة في الأسواق، وتسقط المنظمات الكبيرة إن لم تمارس الاستكشاف بشكل مستمر (Chandy et al. , 2000).

وعرفه (He & Wong (2004) على أنه أنشطة تهتم بالابتكار والتحول إلى مسار تكنولوجي مختلف (Popadic et al. , 2015) . ويعتبر الاستكشاف توجه تنظيمي لاكتشاف الأفكار الجديدة والفرص المثلى التي يمكن أن تعزز القدرة على الابتكار (Sulphery , 2019) . ويعكس مصطلح الاستكشاف القدرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية ومن خلال المخاطرة عادة ما يركز على التجريب والمرونة والابتكار (Katou et al. , 2021) . إن النشاط الاستكشافي هو استثمار في المستقبل ينطوي على عدة أبعاد متكاملة فهو في البداية يتضمن بعد معرفي وآخر تجريبي ، وصولاً للاكتشاف وهو التمكن من الفرصة أو المورد الجديد ، وأخيراً توظيف و استخدام ذلك الاكتشاف في تقديم شيء غير مألوف ، والذي قد يكون منتج جديد، أو خلق سوق جديدة ، أو الدخول في أسواق أخرى أو ناشئة، أو استحداث قنوات توزيع جديدة ، وذلك هو الإبداع الجذري وهو نتيجة النشاط الاستكشافي (بلفقيه ، 2020) .

ويمكن بيان أوجه الخلاف بين الاستغلال والاستكشاف في الجدول التالي :

جدول (1) أوجه الخلاف بين الاستغلال والاستكشاف

الاستكشاف	الاستغلال	بيان
ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة	التعريف
تصميمات جديدة للمنتجات ، قنوات توزيع جديدة ، أسواق جديدة	تعديلات للمنتجات الحالية ، قنوات توزيع الحالية ، توسع في الأسواق الحالية	النتائج
تطلع لمعرفة جديدة وترك المعرفة الحالية	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة	قاعة المعرفة
البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر	التحسين والكفاءة والانتاج والتنفيذ	تنتج من أنشطة
نتائج في الأجل الطويل	نتائج في الأجل القصير	نتائج الأداء

المصدر : (النجار ، 2015 ) نقلا عن Jansen, 2008

### ج- العلاقة بين القيادة الروحية و البراعة التنظيمية .

تم الاعتراف على نطاق واسع بالدور المحوري للقيادة في إدارة المؤسسة وتطويرها ، حيث يساهم القادة القادرون على خلق رؤية وتعزيز التماسك وإلهام الموظفين في تحقيق نتائج الأعمال المرجوة ، ومع تنوع مناهج القيادة التي تم تناولها في الأدبيات (على سبيل المثال ، القيادة الكاريزمية والتبادلية والتحويلية والموقفية و الروحية وغيرهم) ، واكتسبت القيادة الروحية شعبيتها بسرعة بسبب قدرتها على إحداث تأثير إيجابي داخل المنظمات ( , Oh & Wang 2020).

استهدفت دراسة (السلنتي ، 2015) اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، أيضاً تحديد تأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية، وتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف، بالإضافة إلى تحديد المتغير الأكثر تأثيراً على الآخر، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها 255 مفردة في المراكز الصحية المتخصصة بمدينة دمايط، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للمتغير المستقل (جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه) على المتغير التابع الثاني (البراعة التنظيمية)، بمعنى

أن توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وأن إبداع الموظف هو الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (النجار ، 2015) تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، كما حددت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال، الاستكشاف، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 246 مفردة من العاملين (عدد المستجيبين 204) بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدي الاستغلال والاستكشاف كل على حدة.

اهتمت دراسة (Baškarada , 2016) ببحث كيفية قيام القادة بتعزيز البراعة التنظيمية وكيف ترتبط هذه السلوكيات بأساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. استناداً إلى مقابلات شبه منظمة مع 11 من كبار القادة في وزارة الدفاع الأسترالية ، حددت هذه الدراسة ثلاث آليات تنظيمية (التدريب ، وإدارة الأداء ، وإدارة المعرفة) يعتمد عليها القادة لتعزيز الاستغلال وخمسة سلوكيات (الالتزام ، والرؤية ، والراحة من المخاطر ، والتمكين ، والشمولية) يعتمد عليها القادة لتعزيز الاستكشاف. وقد تبين أن هذه الآليات والسلوكيات تتطابق بشكل وثيق مع أساليب القيادة التحويلية والتبادلية ، على التوالي. ونتيجة لذلك ، توفر هذه الدراسة دعماً لبناء البراعة في القيادة حيث تبين بأن القيادة التحويلية مناسبة في سياق الابتكار الاستكشافي ، في حين أن القيادة التبادلية مناسبة في سياق الابتكار الاستغلالي.

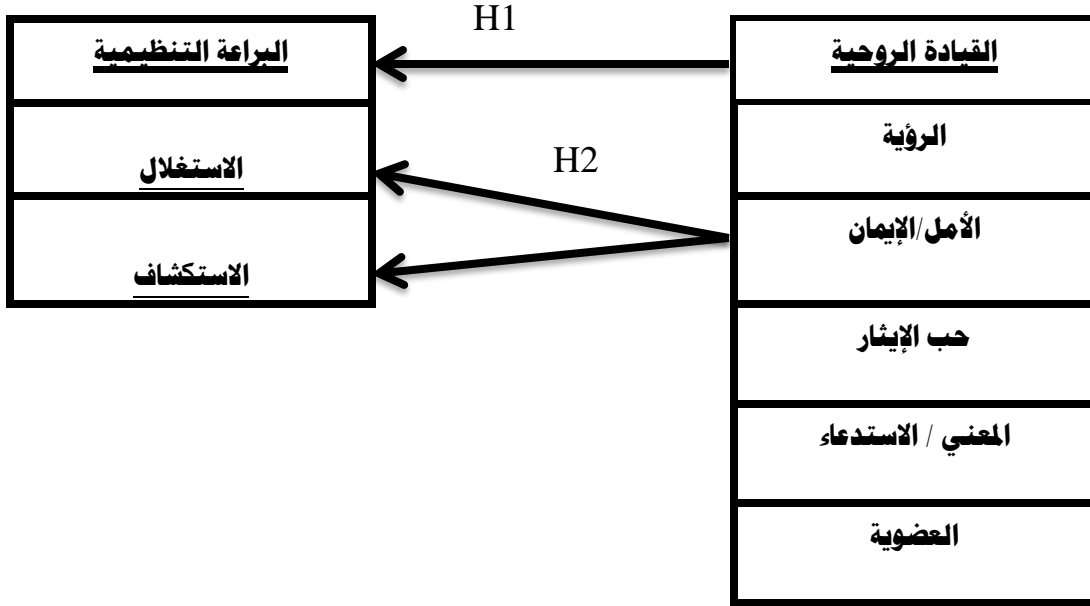
وتم تناول العلاقة بين القيادة بالوقت و البراعة التنظيمية في دراسة (Aslam,2019) حيث تشير النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى أنه بمساعدة القيادة بالوقت يمكننا أن نرى تحسناً كبيراً في البراعة التنظيمية، حيث توضح الدراسة حقائق مهمة للغاية من خلال تحديد تأثير القيادة بالوقت

على البراعة التنظيمية في سياق باكستان ، حيث تعتبر القيادة أداة مهمة وحساسة في تبسيط الجهود لتعزيز البراعة التنظيمية.

واهتمت دراسة (Zain-ul-Abidin et al. , 2020) بالتعرف على كيفية تأثير القيادة التحويلية والقيادة البارعة على أداء الموظفين بالتركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ، في التأثير على العلاقة بشكل مباشر وغير مباشر مع أداء الموظف، و تم اختبار النموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية طبقية كبيرة من 1000 موظف برمجيات من مجتمع يضم 3348 شركة لتكنولوجيا المعلومات في باكستان. وتشير النتائج إلى أن البراعة التنظيمية متغير وسيط قوي بين القيادة التحويلية والقيادة البارعة ، مع أداء الموظف . وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل/الإيمان ، حب الإيثار ، المعني/الإستدعاء ، العضوية) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة.

ويمكن عرض نموذج البحث المقترح في الشكل رقم (1) :



شكل رقم (1)  
نموذج البحث المقترح

## ثانياً: مشكلة البحث :

وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في الواقع العملي قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (35) مفردة من الموظفين في ثلاثة شركات من شركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية . وتوصل الباحثون من هذه الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من الظواهر والمتمثلة في :

- وجود تباين في الآراء من حيث وجود وعدم وجود الدعم أو المساندة من الزملاء في العمل ، وتزايد الخلافات الشخصية والمهنية وعدم التنسيق الكافي بين وحدات العمل المختلفة .
- أفاد عدد من العاملين عن قيام الشركة بتطبيق تعديلات بسيطة على المنتجات أو الخدمات الحالية للشركة .
- تباين في الآراء تجاه توجه المنظمة إلى منتج أو خدمة جديدة .
- عدم اهتمام الإدارة بمناقشة نتائج القرارات المؤثرة مع العاملين.
- وجود تباين في الآراء حول تدني مستويات أداء العاملين وتزايد شكاوي عملاء الشركات محل الدراسة ، وعدم وجود تقدير مادي أو معنوي للعاملين بالشركات محل الدراسة ولا يوجد إهتمام من إدارة الشركات لرفع مهارات وخبرات العاملين بها .
- تباين في الآراء حول ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء .
- تباين في الآراء حول تقديم خدمات متطورة وجديدة للعملاء ، وإشباع احتياجاتهم باستمرار .



- أشار بعض العاملين انه بالرغم من تقديم بعض المقترحات للمسؤولين إلا أنه لا يوجد إهتمام من جانب المديرين للاستماع الى هذه المقترحات أو تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

وفى ضوء كل من الإطار النظري والدراسات السابقة , يتضح لنا أن الدراسات العربية والأجنبية لم تتناول العلاقة بين القيادة الروحية والبراعة التنظيمية ، بالإضافة إلى عدم تناولها أثر أبعاد القيادة الروحية على البراعة التنظيمية ، كما يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود تباين فى مستويات القيادة الروحية فى الشركات محل الدراسة ، كذلك تباين اهتمام الإدارة فى استغلال و استكشاف قدرات العاملين وموارد المنظمة .

لذا فان مشكلة البحث تتجسد في التساؤلات التالية :

- 1) ما العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الايمان، حب الإيثار، المعني/الاتصال، العضوية) و أبعاد البراعة التنظيمية ( الاستغلال ، الاستكشاف ) في الشركات محل الدراسة ؟
- 2) ما تأثير أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الايمان، حب الإيثار، المعني/الاتصال، العضوية) على أبعاد البراعة التنظيمية ( الاستغلال ، الاستكشاف ) في الشركات محل الدراسة ؟

### **ثالثاً: أهداف البحث :**

- فى ضوء تساؤلات البحث يمكن صياغة أهداف البحث على النحو التالى :
1. التعرف على مستوى القيادة الروحية و مستوى البراعة التنظيمية بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية .
  2. التعرف على نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية و البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية .
  3. تحديد تأثير أبعاد القيادة الروحية على أبعاد البراعة التنظيمية للعاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية .

## **رابعاً : فروض البحث :**

سعيًا لتحقيق أهداف البحث يمكن للباحثين صياغة الفروض التالية:

- 1- يوجد ارتباط معنوي بين كل من (أبعاد القيادة الروحية وأبعاد البراعة التنظيمية) وفقاً لرأى العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية.
- 2- تؤثر أبعاد القيادة الروحية بشكل إيجابي معنوي على أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات محل التطبيق ، ويتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
  - 1/2 : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الإستغلال .
  - 2/2 : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الإستكشاف .

## **خامساً : طريقة البحث Research Method.**

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات واختباري الصدق والثبات وذلك كما يلي :

### **1- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها :**

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات هما:

(أ) **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وتم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء في جمع هذه البيانات وتحليلها بما مكن الباحثون من اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(ب) **البيانات الثانوية:** وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما مكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما تم الحصول على البيانات الثانوية أيضاً من سجلات شركات ووكالات السفر والسياحة محل الدراسة.

## 2- مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في 169 شركة ووكالة سفر و سياحة في محافظة الدقهلية وعددهم 1062 عاملا ( المصدر : وفقا لبيانات غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية ) .

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ووفقاً لبرنامج Sample size calculator فإن حجم العينة 283 مفردة ، وقد تم توزيع 350 استمارة لضمان استيفاء نسبة استجابة مفردات العينة للإجابة على القوائم وقد تحقق هذا الهدف حيث وصلت نسبة الاستجابة إلى 100 % وتم تجميع (285) قائمة استقصاء مستردة وصالحة للتحليل.

## 3- أداة جمع البيانات وقياس متغيرات البحث : اعتمد الباحثون في تجميع بيانات

الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات صممت على مقياس ليكرت الرباعي لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة. ويمكن للباحث تناول مقاييس متغيرات الدراسة على النحو التالي:

### **المتغير الأول : القيادة الروحية Spiritual leadership**

وتم قياسه باستخدام مقياس (Fry et al.,2005) لقياس أبعاد القيادة الروحية ، نظراً لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات التي اطلع عليها الباحثون ، ويتضمن هذا المقياس 25 عبارة تقيس 5 أبعاد للقيادة الروحية ، وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي.

### **المتغير الثاني : البراعة التنظيمية: Organizational Ambidexterity**

وتم قياسه باستخدام مقياس (Jansen et al., 2009) نظراً لأنه يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، وهو الأكثر استخداماً في الدراسات التي اطلع عليها الباحثون ، ويتكون هذا المقياس من 8 عبارة تقيس بعدين للبراعة التنظيمية ، وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي.

#### 4- اختباري الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من عملية تصميم قائمة الاستقصاء تم إجراء اختباري الصدق والثبات  
Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة وذلك على النحو التالي:

##### أ- اختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قوائم الاستقصاء في قياس ما  
صممت من أجله والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس  
المعني والمفهوم المقصود ، واعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على كل من  
صدق المحتوى و التحليل العاملي التوكيدي و صدق التقارب وذلك كما يلي:

**1/أ - صدق المحتوى:** يستخدم لبيان أن محتوى العبارات يتوافق مع محتوى  
البناء / التركيب المصممة لتغطيتها (Field , 2009) بما يعنى أن قائمة  
الاستقصاء تشمل عدد كاف وممثل من العبارات تغطي مختلف جوانب  
المتغيرات محل الدراسة ، وتم عرض قائمة الاستقصاء على بعض المحكمين  
المتخصصين فى المجال ، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد  
أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات بقوائم الاستقصاء  
وتم تعديل هذه القائمة وفقا لهذه الملاحظات .

**2/أ - التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis):** بعد  
إجراء صدق المحتوى وتعديل قائمة الاستقصاء، قام الباحثون بعمل التحليل  
العاملي التوكيدي، ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلات  
البنائية (Structural Equation Model) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج  
معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة  
للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحثون بإجراء  
هذا التحليل لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج ( Amos  
Version 23 ) كما يلي :

**1/2/أ التحليل العاملي التوكيدي بالنسبة للمتغير الأول (القيادة الروحية):**  
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (2) أن جميع

المعاملات المعيارية للعبارة معنوية. حيث يرى (Hair et al.,2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0.40 وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index) تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) وبلغت قيمته 0.83 ، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (CFI) (0.94) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.026) وهو ما يدل على معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله ، كما موضح بالجدول (2).

#### جدول (2) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لأبعاد القيادة الروحية

المعاملات المعيارية					العبارات	الأبعاد
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس		
**0.91					Q1	الرؤية
**0.93					Q2	
**0.90					Q3	
**0.87					Q4	
	**0.83				Q5	الأمّل/الإيمان
	**0.82				Q6	
	**0.81				Q7	
	**0.83				Q8	
	**0.86				Q9	
		**0.87			Q10	حب الإيثار
		**0.87			Q11	
		**0.90			Q12	

		**0.85			Q13	
		**0.86			Q14	
		**0.85			Q15	
		**0.91			Q16	
	**0.92				Q17	المعنى
	**0.89				Q18	
	**0.89				Q19	
	**0.93				Q20	
**0.86					Q21	العضوية
**0.86					Q22	
**0.87					Q23	
**0.89					Q24	
**0.89					Q25	

**\*\* معنوي عند مستوي 01.**

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

أ/2/2) التحليل العاملي التوكيدي بالنسبة للمتغير الثانى (البراعة التنظيمية): أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول (3) أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية. حيث يرى (Hair et al.,2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0.40 وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) وبلغت قيمته 70.8 ، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.95) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.023) وهو ما يدل على معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله ، كما موضح بالجدول (3).

### جدول (3) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لأبعاد البراعة التنظيمية

المعاملات المعيارية		العبارات	الأبعاد
العامل الثاني	العامل الأول		
	**0.98	Q26	الاستغلال
	**0.93	Q27	
	**0.91	Q28	
	**0.72	Q29	
**0.87		Q30	الاستكشاف
**0.93		Q31	
**0.88		Q32	
**0.93		Q33	

\*\* معنوي عند مستوي 0.01. المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

### ب- اختبار الثبات Reliability :

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات قائمة الإستقصاء، ويتضح من نتائج ذلك الاختبار والموضحة بالجدول (4) أن جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (0.6) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الإستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al.,2010) حيث تتراوح قيم معاملات ألفا للأبعاد بين (0.904) و (0.989) وتشير تلك النتائج إلى تمتع قائمة الإستقصاء بدرجة عالية من الثبات.

### جدول (4) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل ألفا	عدد العبارات	البعد
0.95	4	الرؤية
0.91	5	الأمل
0.96	7	حب الايثار
0.94	4	المعني
0.94	5	العضوية
0.96	25	القيادة الروحية

0.91	4	الاستغلال
0.94	4	الاستكشاف
0.96	8	البراعة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

### سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

وتم عرضها على النحو التالي :

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة :

قام الباحثون بإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (5) فيما يلي:

جدول (5): الاحصاءات الوصفية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري (Std.Deviation)	الوسط الحسابي (Mean)	أبعاد ومتغيرات الدراسة
0.58	3.04	الرؤية
0.54	3.02	الأمل/الإيمان
0.68	2.64	حب الايثار
0.81	2.72	المعني / الاستدعاء
0.72	2.61	العضوية
<b>0.54</b>	<b>2.79</b>	<b>القيادة الروحية</b>
0.80	2.47	الاستغلال
0.83	2.50	الاستكشاف
<b>0.80</b>	<b>2.49</b>	<b>البراعة التنظيمية</b>

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:



1. فيما يخص القيادة الروحية بلغ الوسط الحسابي (2.79) وهذا يعني أن القيادة الروحية تتوافر بمتوسط (2.79) وذلك بإنحراف معياري مقداره (0,54)، وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الروحية تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,04) أعلى قيمة بإنحراف معياري (58)، وتتعلق ببعد الرؤية ويشير ذلك إلى توافر رؤية واضحة لدى الإدارة تعطي معني للعمل بما يشجع العاملين على بذل الجهد والالتزام ، فالقادة الروحيون يخلقون رؤية لمستقبل المنظمة وموظفيها ، فضلا" عن ذلك فان الدافع الداخلي للموظفين يسبب لهم زيادة في القدرة على الانجاز فرؤية المنظمة يمكن أن تكون عاملا" في تعزيز الدافع لدى الأتباع ، لذلك عن طريق خلق الرؤية والقيم المشتركة ، يمكن للقادة الروحيون توفير قاعدة للفرد وللرضا التنظيمي ، يليه بعد الأمل/الإيمان بمتوسط (3.02) و انحراف معياري (0.54) بما يدل على أن وجود الأمل والإيمان لدى العاملين يخلق لديهم توقعات إيجابية ويزيد من حس المساءلة لديهم بما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم ويؤدون واجباتهم على أفضل وجه ( توليد الدافع المدعوم باليقين لتحقيق الأهداف المطلوبة) ، و يليه بعد المعني / الاستدعاء بمتوسط (2.72) و انحراف معياري (0.81) ويشير إلى وجود اعتقاد متوسط بين العاملين أن العمل الذي يقومون به مهم وذو معني ، يليه بعد حب الإيثار بمتوسط (2.64) وانحراف معياري (0.68) ويشير ذلك إلى إنخفاض روح الإيثار لدى العاملين بشركات السياحة محل الدراسة ، وأخيرا بعد العضوية بمتوسط (2.61) وانحراف معياري (0.72) ويشير ذلك إلى وجود إحساس منخفض بالعضوية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

2. فيما يخص البراعة التنظيمية بلغ الوسط الحسابي للبراعة التنظيمية (2.49) بانحراف معياري مقداره (0.80) ، ويعني أن إدارة الشركات محل الدراسة غير قادرة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة بالقدر الكافي وغير قادرة على التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية ، وفيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية تراوحت المتوسطات بين (2,50)، (2,47) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,83) ويتعلق ببعد الاستكشاف والذي يشير إلى قلة إهتمام الشركات محل الدراسة باكتشاف أفكار جديدة والتي يمكن أن تعزز القدرة على الإبتكار، يليه بعد الاستغلال (2,47) بإنحراف معياري (0,80) بما يدل على ضعف قدرة الشركة على تحديث المنتجات والخدمات الحالية.

ب- إختبار الفروض :

1) الفرض الاول : " يوجد إرتباط معنوي بين كل من (أبعاد القيادة الروحية وأبعاد البراعة التنظيمية) لدى العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية ."

أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه بإستخدام معامل إرتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (6)

جدول رقم (6) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	الاستغلال	الاستكشاف
الرؤية	.41**	.42**
الأمل / الإيمان	.26**	.29**
حب الإيثار	.75**	.76**
المعنى / الإستدعاء	.70**	.78**
العضوية	.81**	.85**

\*\* معنوي عند مستوي 0,01

المصدر: إعداد الباحثين إعتياداً على نتائج التحليل الإحصائي.

1/1- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الروحية و الاستغلال وتعتبر العضوية أكثر أبعاد القيادة الروحية ارتباطا بالاستغلال بمعامل ارتباط (0.81) ، يليها حب الإيثار بمعامل ارتباط (0.75) ، يليه المعني /الاستدعاء بمعامل ارتباط (0.70) ، يليه الرؤية بمعامل ارتباط (0.41) ، كما يرتبط الأمل/الإيمان بالاستغلال بمعامل ارتباط (0.26) وذلك عند مستوي معنوية 0.01.

2/1 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الروحية و الاستكشاف وتعتبر العضوية أكثر أبعاد القيادة الروحية ارتباطا بالاستكشاف بمعامل ارتباط (0.85) ، يليها المعني /الاستدعاء بمعامل ارتباط (0.78) ، يليه حب الإيثار بمعامل ارتباط

(0.76) ، يليه الرؤية بمعامل ارتباط (0.42) ، كما يرتبط الأمل/الإيمان

بالاستكشاف بمعامل ارتباط (0.29) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

وفى ضوء النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على :  
" يوجد إرتباط معنوي بين كل من (أبعاد القيادة الروحية وأبعاد البراعة التنظيمية)  
لدى العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية ."

(2) الفرض الثانى : " تؤثر أبعاد القيادة الروحية بشكل ايجابى معنوي على أبعاد

البراعة التنظيمية" ، ويشق منه فرضين فرعيين كما يلي :

1/2 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستغلال.

2/2 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف.

أظهر التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد نتائج اختبار هذه  
الفرض كما هو موضح فيما يلي :

1/2 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستغلال:

أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7) معاملات إنحدار تأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستغلال

المتغير المستقل	المتغير التابع	( $\beta$ )	(T)	(Sig)
الرؤية	الاستغلال	0.06	1.12	0.251
الأمل / الإيمان		-0.09	-1.89	0.060
حب الإيثار		**0.29	4.75	0.00
المعنى / الاستدعاء		0.08	1.46	0.146
العضوية		**0.53	7.89	0.00
F (Sig.)=128.98 (0.000)		Adj. R <sup>2</sup> =0.69	R <sup>2</sup> =0.70	R=0.84

\* معنوية عند مستوى 0.05

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

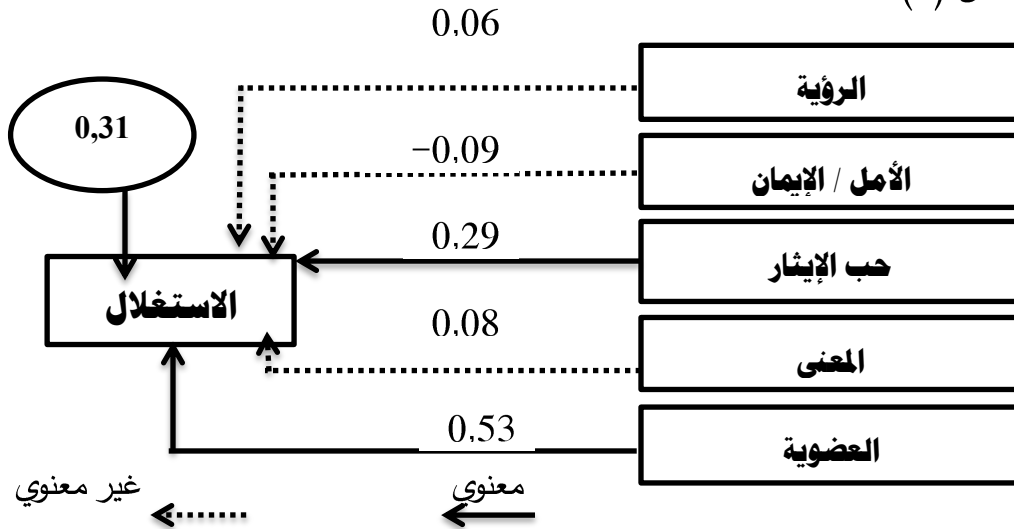
1- معنوية تأثير نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F=128.98) وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01.

2- معنوية تأثير معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار والعضوية) على الاستغلال وذلك عند مستوي معنوية 0.01 ، وذلك يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لإثنين من أبعاد القيادة الروحية على الاستغلال وهي على الترتيب من حيث تأثيرها ، العضوية بمعامل انحدار (β=0.53) ، يليها حب الإيثار بمعامل انحدار (β=0.29) وذلك عند مستوي معنوية 0.01

3- عدم معنوية تأثير معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل/الإيمان ، والمعني/الاستدعاء) على الاستغلال وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وذلك يعني عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل/الإيمان ، والمعني/الاستدعاء) على الاستغلال وذلك عند مستوي معنوية 0.05.

4- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adj. R2 =0.69) مما يعني أن أبعاد القيادة الروحية تفسر ما نسبته 69% من التباين في الاستغلال وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستغلال في الشكل (2) :



الشكل (2) نموذج تأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستغلال  
المصدر: اعداد الباحثين إتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

2/2 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف:

أظهر التحليل الإحصائي نتائج إختبار الفرض كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) معاملات إنحدار تأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف

(Sig)	(T)	(β)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.204	1.27	0.06	الاستكشاف	الرؤية
0.263	-1.12	-0.05		الأمل / الإيمان
0.00	3.79	**0.20		حب الإيثار
0.00	5.28	**0.26		المعنى / الاستدعاء
0.00	7.91	**0.47		العضوية
R=0.87	R <sup>2</sup> =0.76	Adj. R <sup>2</sup> =0.76	F (Sig.)=180.05 (0.000)	

\* معنوية عند مستوي 0.05

\*\* معنوي عند مستوي 0.01

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

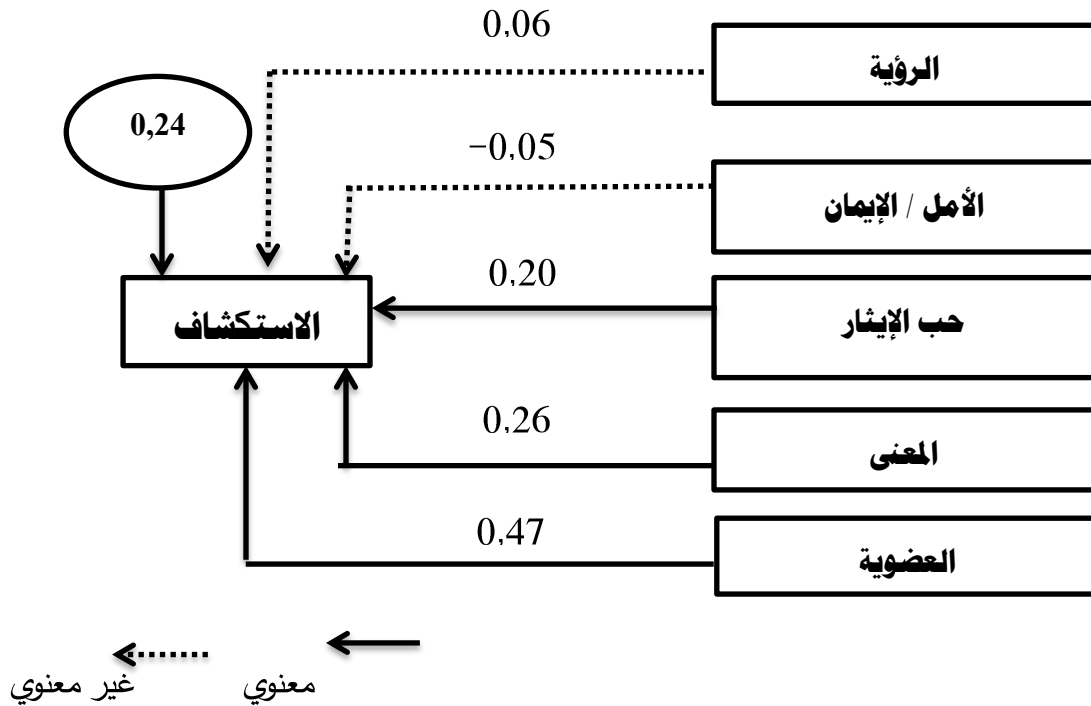
ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة (F=180.05) وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.01.

2. معنوية معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار ، المعني / الاستدعاء ، العضوية) وذلك عند مستوي معنوية 0.01 ، وذلك يعنى وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة من أبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف وهي على الترتيب من حيث تأثيرها ، العضوية بمعامل انحدار (β =0.47) ، يليها المعني / الاستدعاء بمعامل انحدار (β =0.26) ، ثم حب الإيثار بمعامل انحدار (β =0.20) وذلك عند مستوي معنوية 0.01 .

3. عدم معنوية معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل / الإيمان) وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وذلك يعنى عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لإثنين من أبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل / الإيمان) على الاستكشاف وذلك عند مستوي معنوية 0.05.

4. بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = 0.76$ ) مما يعني أن أبعاد القيادة الروحية تفسر ما نسبته 76% من التباين في الاستكشاف وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف في الشكل رقم (3) :



الشكل (3)

نموذج تأثير أبعاد القيادة الروحية على الاستكشاف

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ، و وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة يتضح صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث جزئياً والذي ينص على أنه " تؤثر أبعاد القيادة الروحية بشكل إيجابي معنوي على أبعاد البراعة التنظيمية في الشركات محل التطبيق " .

## سابعاً : مناقشة نتائج وتوصيات البحث :

بناء على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثون مناقشة النتائج فى النقاط التالية :

1- علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الروحية و أبعاد البراعة التنظيمية . فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الروحية و البراعة التنظيمية ) توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد كل المتغيرات فى الشركات محل الدراسة ، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ، ويمكن تفسير ذلك إلى وجود وعى متوسط لدى إدارة الشركات محل الدراسة بأهمية تبنى و اعتماد القيادة الروحية لما لها من دور فعال في تقدير واحترام جهود الموظفين، فضلاً عن التواصل بين الإدارة والعاملين بأسلوب ودي واحترام متبادل بينهم، وأنهم يسعون جاهدين للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم ومستعدون أيضاً لحل المشكلات التي تواجه شركاتهم. وأن مستوى ممارسة الإدارة للبراعة التنظيمية فى الشركات محل الدراسة من وجهة نظر جميع العاملين فى المستويات الإدارية جاء أيضاً بدرجة كبيرة، هذا وقد ترجع هذه النتيجة العالية إلى درجة إيمان إدارة الشركات محل الدراسة بأهمية تزويد العاملين بكل ما هو جديد سواء من المعرفة أو الأساليب التكنولوجية الحديثة لتعزيز مهارة وخبرة العاملين، حيث تسعى الإدارة بفعالية إلى الكشف عن الجديد الإبداعي والمبتكر أفكار أصيلة تتحدى التقليدية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كلا من (السلنتي ، 2015 ؛ النجار ، 2015 ؛ 2016 ، Baškarada ، 2019 ؛ Aslam,2019 ) الذين أوضحوا وجود ارتباط معنوي بين أبعاد أنماط القيادة ( القيادة الجديدة ، القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية و القيادة بالوقت ) وأبعاد البراعة التنظيمية،

## 2- تأثير أبعاد القيادة الروحية على أبعاد البراعة التنظيمية : تبين للباحثين مايلي :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معنوية تأثير معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار والعضوية) على الاستغلال وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ، وعدم معنوية تأثير معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (الرؤية ،

الأمل/الإيمان ، والمعني/الاستدعاء) على الاستغلال وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، وذلك يعني عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل/الإيمان ، والمعني/الاستدعاء) على الاستغلال وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، وتسهم أبعاد القيادة الروحية في تفسير ما نسبته 69% من التباين في الاستغلال ، ويمكن تفسير ذلك أن العاملين يقدرّون جهود الإدارة المبذولة سعياً لتخفيف أعباء العمل وعدالة التوزيع ومراعاة الظروف الشخصية والطارئة ، وقناعتهم بسعي الإدارة لتعزيز ثقتهم بإنجازاتهم في العمل مما يزيد ارتباطهم به و يعمق شعورهم بأنهم جزء أساسي فيه لهم قيمتهم ومكانتهم ، ويساعد ذلك الإدارة على اكتساب احترام العاملين من خلال المواقف الصادقة واللياقة، والتي بدورها تمكنهم من تعزيز بيئة عمل إيجابية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي معنوية تأثير معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار ، المعني / الاستدعاء ، العضوية) وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ، و عدم معنوية معاملات انحدار أبعاد القيادة الروحية (الرؤية ، الأمل / الإيمان) وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، وتسهم أبعاد القيادة الروحية في تفسير ما نسبته 76% من التباين في الاستكشاف ، ويمكن تفسير ذلك بأن أبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار ، المعني / الاستدعاء ، العضوية) مؤثر على تحسين النواتج التنظيمية و مقياس لقدرة المنظمة على التجديد وقيادة الاتجاهات البيئية من أجل خلق وابتكار تكنولوجيا إبداعية و أسواق جديدة لتحقيق ربح طويل الأجل .

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كلا من (السلنتي ، 2015 ، النجار ، 2015 ؛ Baškarada , 2016 ؛ Aslam,2019 ؛ Zain-ul-Abidin et al. ، 2020 ، ؛ Oh & Wang , 2020 ) حيث أوضحوا معنوية تأثير الأنماط الإيجابية للقيادة ( القيادة الجديرة ، القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية و القيادة بالوقت ) على البراعة التنظيمية .

وفي ضوء ماسبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية :



- 1- تعميق وترسيخ الأمل / الإيمان و المعني / الاستدعاء من خلال صياغتها فى رؤية الشركات ووكالات السفر والسياحة مما يدفع العاملين إلى الاستعداد لبذل مافى وسعهم لتحقيق رؤية الشركات ويصب فى النهاية فى حسن استغلال واستكشاف موارد الشركات بما يحقق لها الريادة التنافسية .
- 2- عمل اجتماعات دورية بالعاملين ومناقشة المشكلات التى تواجههم أثناء العمل ، و إتاحة الفرصة لهم لتقديم حلول بخصوص تلك المشكلات و الاتفاق فى النهاية على حل مناسب يعزز قدرة الشركة على استغلال واستكشاف مواردها للنهوض بالشركة والحفاظ على استمراريتها.
- 3- زيادة الوعي بنمط القيادة الروحية لدى المديرين فى شركات ووكالات السفر والسياحة عن طريق إجراء تدريب مستمر للمديرين على المقومات الأساسية للإدارة الروحية ، و كيفية تطبيق الممارسات الروحية ، وكيفية اكتساب الصفات الشخصية والإدارية المطلوبة لتطوير ممارسات القيادة الروحية.
- 4- نشر القيم الروحية لإظهار (الثقة والإيمان والصدق والعدالة والتعاطف والاهتمام) فى مكان العمل ، والتي يجب على المديرين والعاملين الالتزام بها و تشجيع القادة على إظهار تلك القيم و الممارسات الروحية.
- 5- عقد المزيد من الدورات التدريبية لتوعية الموظفين والمديرين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمة ، مع توعية الإدارة بكيفية تنمية أبعاد البراعة التنظيمية داخل المنظمة .
- 6- تعزيز كل ماؤدى إلى تطبيق الآليات التى تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية فى الشركات محل الدراسة .
- 7- إعطاء القيادة الروحية دوراً بارزاً واعتمادها نهجاً ثابتاً لتعزيز المعايير الروحية، والتحلى بالحس الأخلاقي، وتطوير علاقات أخلاقية أكثر تميزاً مع الموظفين من خلال كسب ثقتهم وإظهار التقدير لهم، لتسهيل الكشف عن احتياجاتهم. وإظهار براعتهم التنظيمية.

## ثامناً : مقترحات لبحوث مستقبلية :

تناول البحث تأثير القيادة الروحية على البراعة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعض الأفكار المقترحة لمزيد من البحث:

- 1- تمثل الدراسة الحالية Cross sectional study حيث تم جمع بياناتها الميدانية في لحظة زمنية معينة ولم تتطرق إلى فحص التغيرات عبر الزمن، لذلك يوصي الباحثون إجراء دراسة طولية تعتمد على متابعة التغيرات في متغيرات الدراسة لفترات زمنية أطول.
- 2- دراسة الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية ( مدة الخدمة / النوع ) للعاملين على العلاقة بين القيادة الروحية والبراعة التنظيمية .
- 3- تطبيق متغيرات الدراسة في مجتمعات أخرى مثل ( الجامعات ، البنوك ، المدارس ، شركات قطاع الأعمال العام ، .... الخ ).
- 4- دراسة علاقة القيادة الروحية بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل جودة الخدمة ، الرضاقة التنظيمية ، الأداء المستدام ، و المخرجات الوظيفية.

## المراجع

1. أبوحطب . عايدة محمد أحمد (2021) . البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين . رسالة دكتوراه - جامعة الأقصى .
2. الحكيم ، ليث يوسف و مهدي، آمال كاظم (2017). القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية: دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 19(2) ، 53 - 88 .
3. السلنتي . لمياء السعيد (2015) . أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط . المجلة المصرية للدراسات التجارية . جامعة المنصورة - كلية التجارة ، 39 (1) ، 85 - 122 .
4. الرواشدة، أسامة محمد ، إبراهيم، سعيد سلامة ، الصاوي، عثمان محمد عبدالكريم ، الزغبى، محمد سيد أحمد (2020). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 19(1)، 247 - 260.
5. النجار ، حميدة محمد (2015) ، تأثير القيادة الجديدة بالثقة على البراعة التنظيمية- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس - كلية التجارة ، 4 ، 111-77 .
6. بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر (2020) . الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين النكاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنصورة .
7. Abdizadeh, M., & Khiabani, M. M. (2014). Implementing the spiritual leadership model in the healthcare industry in Iran. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 92-101.
8. Allison, S. T., Kocher, C. T., & Goethals, G. R. (Eds.). (2016). *Frontiers in spiritual leadership: Discovering the better angels of our nature*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 51-68.
9. Arshad, A., & Abbasi, A. S. (2014). Impact of spiritual leadership on organizational outcomes in police department of Pakistan: Moderating role of psychological ownership. *Science International*, 26(3), 1271-1276.

10. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
11. Aslam, T. (2019). *Impact of Temporal Leadership on Organizational Ambidexterity: Mediating Role of Team Flexibility and Moderating Role of Collaborative Culture* (Doctoral dissertation, Capital University of Science and Technology, Islamabad).
12. Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018, December). The Influence of Instructional Leadership, Change Leadership, and Spiritual Leadership Applied at Schools to Teachers' Performance Quality. In *International Conference on Education and Technology (ICET 2018)* , 244-247. Atlantis Press.
13. Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35 (6),778-788.
14. Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003),1-19.
15. Bodla, Mahmood A. & Ali, Huma and Danish,Rizwan Qaiser (2013), Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3) ,117-122.
16. Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.
17. Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
18. Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
19. Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
20. Eraslan, I., & Altindag, E. (2021). The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 1–14.

21. Fairholm, Gilbert W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
22. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Introducing statistical method* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 11-12.
23. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
24. Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.
25. Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). RETRACTED: Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270.
26. Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
27. Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: The moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.
28. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. New York: Prentice Hall International.
29. Holden, Tobin E. (2017). "Spiritual Leadership, School Climate, and Teacher Collective Efficacy in Asian International Schools". Thesis, Concordia University, St. Paul.
30. Ilesanmi, O. A. (2011). The role of strategic vision process in business development in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(9), 17-21.
31. Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4), 797-811.
32. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
33. Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 597-606.
34. Madu, B. C. (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of behavioral studies in business*, 6, 1-9.

35. March, James (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
36. Masouleh, Saeid Askari, Koochaksaraei, Hamidreza Mahdavi, Saeedi, Nima and Mousavian, Seyyed Iman (2013) .Studying the relationship between spiritual leadership and job satisfaction, *Elixir Human Res. Mgmt.*,56, 13476-13480.
37. Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
38. Mubashar, U. E. F., Salman, D. Y., Irfan, D. S., & Jabeen, P. D. N. (2020). Spiritual leadership in organizational context: A research gap in South Asia. *South Asian Studies*, 32(1), 209-222.
39. O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862-872.
40. Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
41. Osboei , Fahime Karimi and Nojabae , Seyed Sadra (2016), The Relationship between Spiritual Leadership and Quality of Work Life among Employees: Case Study of Education Offices in Mazandaran, Iran, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3( 1) , 1848-1854.
42. Polat, Soner (2011), The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According to Students in Faculty of Education, *Procedia Social and Behavioral Sciences*,15 , 2033–2041.
43. Popadic, M., Cerne, M. and Milohnic, I. (2015) Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48, 112- 119.
44. Rego, A., Pina E Cunha, M., & Oliveira, M. (2008). Eupsychia revisited: The role of spiritual leaders. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(2), 165-195.
45. Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.
46. Siadat , Seyed Ali, hoveida , Reza and Keikha, Aleme (2013), An Explanation of the Organizational Intellectual Capital Based on Spiritual Leadership Theory - A case study of State-owned

- Companies, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2(12) , 47-55.
47. Su, L. (2020). *Managing paradoxes of ambidexterity: The impact of exploration and exploitation on firm performance*. West Virginia University.
48. Sulphey, M. M. (2019). Could the adoption of organizational ambidexterity have changed the history of Nokia?. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8(2), 167-181.
49. Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89–107.
50. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013), Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
51. Wagner, J. (Ed.). (2018), *Leadership and Influencing Change in Nursing*, University of Regina, SK: URPress, 286 – 265. Retrieved from: <https://ourspace.uregina.ca/handle/10294/8296>.
52. Zain-ul-Abidin , Rana , Qammar , Rabia (2020). Mediating and moderating role of organizational ambidexterity and innovative climate among leadership styles and employee performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
53. Zavvareh, F. B., & Samangoei, B. (2013). An investigation on effects of spiritual leadership towards employee's happiness using structural equation modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 329-340.