



الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي بالتطبيق على جامعة القاهرة

إعداد

د. أميرة معتصم سيد أحمد

د. رانيا محمد سعيد مصطفى

المركز الاستشاري الدولي للتدريب والتعليم
وتطوير البحث العلمي

مدرس إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات
للعلوم الإدارية

dramiramoutasem@gmail.com

rania777177@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

مصطفى، رانيا محمد سعيد؛ سيد أحمد، أميرة معتصم (٢٠٢٥). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي بالتطبيق على جامعة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ١٥٥١-١٥٩٤.

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية

والفخر التنظيمي بالتطبيق على جامعة القاهرة

د. رانيا محمد سعيد مصطفى؛ د. أميرة معتصم سيد أحمد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها (الخيرية، الأخلاقية) ومستويات الفخر التنظيمي داخل الجامعات، مع التركيز على دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على هذه العلاقة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليلياً معتمدة على استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعة القاهرة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الخيرية، الأخلاقية والفخر التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن بُعد القيادة الخيرية يؤثر في البراعة التنظيمية، بينما لم يثبت بُعد القيادة الأخلاقية أي تأثير معنوي، وأن البراعة التنظيمية تؤثر في الفخر التنظيمي، كما تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأبوية وأبعادها على الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي تعتمد بشكل كبير على البراعة التنظيمية كوسيط، وهذا يؤكد أهمية تحسين الكفاءة التنظيمية بالجامعة لتحقيق تأثير إيجابي على الفخر التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تطوير كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسات ودعم الابتكار والتنسيق بين الإدارات. كما تدعو إلى تطوير القيادة الخيرية والاستبدادية بشكل متوازن بحيث يتم دعم الموظفين وتوجيههم دون الإضرار ببيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة على أهمية تدريب القادة على مهارات القيادة الخيرية والاستفادة الإيجابية من القيادة لتعزيز الكفاءة التنظيمية ورفع مستويات الفخر التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأبوية – البراعة التنظيمية – الفخر التنظيمي .

١/ المقدمة:

تُعد القيادة الأبوية أسلوبًا قياديًا يركز على تقديم الرعاية والدعم للموظفين، بطريقة تشابه دور الأب في العائلة، حيث تعمل على توجيه الأفراد بشكل مباشر وتعزز الانتماء والولاء لديهم داخل المنظمة. كما إن هذا الأسلوب القيادي يساهم بشكل كبير في تعزيز الفخر التنظيمي لدى الموظفين، حيث أنهم يشعرون بالاعتزاز والانتماء للمنظمة التي تعمل على توفير الدعم والاهتمام الكافي لديهم، ومع ذلك فإن تحقيق هذا التأثير الإيجابي يتطلب وجود براعة تنظيمية فعّالة والتي تهتم بقدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات والابتكار المستمر لتحسين الأداء وتقديم حلول جديدة للتحديات. كما أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي، فهي تساعد في ترجمة تأثير القيادة الأبوية إلى نتائج ملموسة تعزز من اعتزاز العاملين بمنظمتهم. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في بناء بيئة عمل محفزة ومرنة، تُمكن الأفراد من العمل بفعالية وإبداع، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم واعتزازهم بانتمائهم للمؤسسة. إن إحداث هذا التوازن بين القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية يُمثل خطوة حاسمة نحو بناء ثقافة تنظيمية متينة وداعمة، قادرة على التعامل مع التحديات الخارجية وتعزيز الأداء المتميز على المدى الطويل بالجامعات المصرية .

٢ / الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ومراجعة الأدبيات:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأبوية:

دراسة (العبيدي ، ٢٠٢٤) هدفت الدراسة الي تفسير طبيعة وتحديد مستوي العلاقة بين سلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل من خلال وضع الاسس الصحيحة والمناسبة لصناعة قادة بالاعتماد على رموز نابعة من المجتمع من الممكن أن تستثمر لكي تكون أهم رأس مال لمنظّماته الهادفة الربح أو الخدمية وأظهرت النتائج وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة بشكل خاص ، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط معنوي وموجب بين سلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية وكذلك وجود تأثير معنوي وموجب السلوكيات القيادة الأبوية والالفة التنظيمية. دراسة (الجبوري وآخرون ، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة الي تحديد تأثير القيادة الأبوية في السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لجودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية تؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي، وأن جودة حياة العمل تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأبوية في الجامعات، والاهتمام بتحسين جودة حياة العمل لزيادة السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ، دراسة (مهدي ، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة الي قياس دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الجامعية بإقليم جنوب الصعيد وبلغت العينة (٣٤٥ مفردة) ، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي ، كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يقوم بدور المعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي ، دراسة (الفننة ، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة الي التعرف على درجة ممارسة القيادة الأبوية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالهناء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء ، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأبوية لدي مديري المدارس الثانوية ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ودالة احصائيا بين درجة ممارسة القيادة الأبوية للمديرين ومستوي الهناء الوظيفي للمعلمين ، دراسة (أبو ناصر ، ٢٠٢١) هدفت الدراسة الي تحديد أثر القيادة الأبوية في الالتزام التنظيمي لدي قادة المدارس الحكومية بمحافظة الاحساء كما يراها معلوم تلك المدارس ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا بين تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الاحساء لممارسة قادة المدارس للقيادة الأبوية ودرجات الالتزام التنظيمي ، كما بينت امكانية تنبؤ القيادة الأبوية بالالتزام التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تبني ادارات التعليم سلوكيات التوجه لدي قادة المدارس لممارسة القيادة الأبوية وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي ، دراسة (عساس ، ٢٠٢١) هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية والالتزام والرضا الوظيفي، حيث أن تطبيق هذا النمط القيادي يعزز من مستوى الالتزام والرضا لدى الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نمط القيادة الأبوية في الجامعات، وإجراء المزيد من الأبحاث لمعرفة أثرها على الموظفين الذكور، ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية، دراسة

(Bedi,2020) تقديم تحليل للعلاقة بين القيادة الأبوية ومخرجات العمل المختلفة. أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، مع وجود تباينات تعتمد على السياق الثقافي أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الفروق الثقافية عند تطبيق ممارسات القيادة الأبوية، وإجراء المزيد من الأبحاث لفهم تأثيرها في مختلف البيئات التنظيمية.

الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

دراسة (الشهراني، ٢٠٢٤) هدفت الدراسة الي التعرف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية ومعوقات الممارسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات من ٣٥٩ عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات سعودية عبر استبيان. جاءت درجة ممارسة البراعة التنظيمية بدرجة منخفضة، مع وجود معوقات ممارسة بدرجة مرتفعة جداً. أوصت الدراسة بضرورة توفير وسائل اتصال فعالة في الجامعات، وتحسين كفاءة الخدمات، وتوفير خدمات جامعية مميزة ومتنوعة. ، دراسة (Nguyen, ٢٠٢٤) هدفت الدراسة الي التعرف على الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، اعتمدت الدراسة على تحليل منهجي لـ ٢٤٩ دراسة تجريبية نُشرت بين ١٩٩٨ و فبراير ٢٠٢٤ ، أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مع تحديد القضايا البارزة التي تتعلق بالعوامل المؤثرة عليها. أوصت الدراسة بضرورة التعرف على العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية وتطوير استراتيجيات لتعزيزها، دراسة (Desalegn,2024) هدفت الي توفير مفاهيم حول البراعة التنظيمية من خلال تمييزها عن مفاهيم المرونة، القدرة على التكيف، والتنوع في مجال المؤسسات التعليمية أظهرت الدراسة أن البراعة التنظيمية تتميز بتركيزها على القدرة التنظيمية والتغيير، وتختلف عن المرونة والتكيف والتنوع في كيفية تصور هذه السمات. دراسة (Al-Atwi, 2021) هدفت الدراسة الي تحديد العوامل التي تعزز البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك الجامعات، وتطوير نموذج هيكلي تفسيري شامل لهذه العوامل. أظهرت النتائج تم تحديد ثمانية عوامل تعزز البراعة التنظيمية، أبرزها القيادة، استراتيجيات الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي. وُجد أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز البراعة التنظيمية. توصي الدراسة بأن تركز الجامعات على تطوير قياداتها واستراتيجيات الموارد البشرية وهياكلها التنظيمية لتعزيز البراعة التنظيمية، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة التعليم العالي. دراسة (يعقوب ، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق الابتكار المستدام في الجامعات المصرية، مع التركيز على جامعتي القاهرة والإسكندرية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية على الابتكار المستدام، حيث بلغت قوة التأثير ٩٧٪. كما حقق بُعد البراعة التأثير الأكبر على الابتكار الاجتماعي بنسبة ٧٤.٠٪، أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على البراعة التنظيمية كفسلفة واستراتيجية تنظيمية لتحقيق أهداف الابتكار المستدام في الجامعات.

الدراسات السابقة المتعلقة بالفخر التنظيمي:

دراسة (محمد ، ٢٠٢٣) تأثير القيادة التمكينية على مستوى الاستقامة التنظيمية والفخر التنظيمي بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وتحديد الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من ٣٧٦ موظفًا إداريًا في جامعة الأزهر. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التمكينية على الاستقامة التنظيمية والفخر التنظيمي. كما تبين أن الاستقامة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز الفخر التنظيمي. أوصت الدراسة بتبني معايير القيادة التمكينية في عمليات اختيار القيادات الإدارية، وتعزيز مفهوم الاستقامة التنظيمية كجزء من رؤية الجامعة، والعمل على تنمية مشاعر الفخر التنظيمي العاطفي بين العاملين وهدفت دراسة (البدوي ، ٢٠٢١) تحديد مستوى الفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ودراسة علاقته بالأداء الوظيفي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يساهم ارتفاع مستوى الفخر التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاعر الفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم لهم ، دراسة (Jones, 2021) هدفت الدراسة الي استكشاف كيفية تأثير تصورات الموظفين لمسؤولية الجامعة الاجتماعية على سلوكياتهم، مع التركيز على دور الفخر التنظيمي كوسيط، أظهرت النتائج أن الفخر التنظيمي يعزز من التزام الموظفين وسلوكياتهم الإيجابية تجاه المؤسسة، وأن تصورات المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل غير مباشر على هذه السلوكيات عبر الفخر التنظيمي ، دراسة (Gouthier,2020) هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير الفخر التنظيمي على سلوكيات الموظفين، بما في ذلك نواياهم في البقاء والالتزام بخدمة العملاء ، تم إجراء دراسة كمية باستخدام استبيان وزع على موظفي خدمة العملاء في عدة شركات. أظهرت النتائج أن الفخر التنظيمي يؤدي إلى تقليل نوايا ترك العمل وزيادة الالتزام بخدمة العملاء. أوصت الدراسة بأن تعمل المنظمات على تعزيز مشاعر الفخر بين الموظفين من خلال تحسين سمعة الشركة وتقدير جهود الموظفين ، دراسة (Young,2020) هدفت الدراسة الي التعرف على دور الفخر في سلوكيات القادة وفعاليتهم داخل المؤسسات الأكاديمية.أظهرت النتائج إلى أن التعبير عن الفخر يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على تصورات الأتباع حول كفاءة القائد وفعاليتهم، مما يعزز من التزامهم ورضاهم الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة الأكاديميين على التعبير عن الفخر بإنجازاتهم وإنجازات فرقهم لتعزيز الفعالية القيادية والتأثير الإيجابي على الموظفين. دراسة (Kivistö,2020) هدف الدراسة إلى تطوير مؤشر لقياس الفخر التنظيمي واستكشاف علاقته بمستوى التفاعل في مكان العمل داخل الجامعات. أظهرت النتائج أن الفخر التنظيمي يرتبط إيجابيًا بمستوى التفاعل والرضا الوظيفي بين الموظفين، وأن المؤشر المطور يمكن استخدامه كأداة لتقييم هذه العلاقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بدراسة تأثير القيادة الأبوية على مختلف مخرجات العمل، مثل السلوك الإبداعي، الالتزام، والرضا الوظيفي، كما اعتمدت معظم الدراسات، بما في ذلك الدراسة الحالية، على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، وركزت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة عباس (٢٠٢١)، على البيئة الجامعية، وهو ما يتوافق مع تركيز الدراسة الحالية على الجامعات، وركزت الدراسات السابقة على تأثير القيادة الأبوية على السلوك الإبداعي، الالتزام، والرضا الوظيفي، تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي، مع اعتبار البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وتتميز الدراسة الحالية بدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، تناول بعض الدراسات السابقة لمفهوم الفخر التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تركز بشكل أساسي على هذا المتغير في مجال القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية.

تحديد الفجوة البحثية للدراسة تتمثل الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي توضح العلاقة المباشرة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي في الجامعات، مع اعتبار البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة للتعرف على كيفية تأثير أبعاد القيادة الأبوية (الخيرية، الأخلاقية) على الفخر التنظيمي، ودور البراعة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة.

الدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة الاستطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع مجموعة من القيادات بجامعة القاهرة (٤٠ مفردة)، بهدف التعرف على مدى تأثير القيادة الأبوية على مستوى الفخر التنظيمي، ودور البراعة التنظيمية كعامل وسيط يعزز هذه العلاقة. تركزت المقابلات حول أربعة محاور رئيسية، وهي القيادة الأبوية، الفخر التنظيمي، البراعة التنظيمية، وكذلك العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات، وتمثلت في النقاط الآتية:

- **القيادة الأبوية** تم التركيز على مدى دعم القادة للعاملين ورعايتهم الشخصية والمهنية، ومدى تأثير القرارات القيادية على شعور العاملين بالانتماء والرضا.
- **الفخر التنظيمي:** العمل على تحديد مشاعر العاملين تجاه عملهم بالجامعة ومدى اعتزازهم بالمؤسسة، ودور القيم المؤسسية في تعزيز شعور الفخر الوظيفي.
- **البراعة التنظيمية** تحديد مدى قدرة الجامعة على التكيف مع التحديات والابتكار، ودورها في تحسين الأداء العام وزيادة رضا العاملين.
- **التفاعل بين القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية:** كيف يمكن أن تؤثر القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية معاً على تعزيز الفخر التنظيمي..

ركزت المقابلات على قياس ممارسات القيادة الأبوية، مثل تقديم الدعم والرعاية والتوجيه الأخلاقي والحزم. وقد أشار ٧٠٪ من المشاركين إلى أن القادة في الجامعة يوفرون دعماً ملموساً يعزز من قدرتهم على الأداء، فيما أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية تؤثر بشكل إيجابي على شعور العاملين بالفخر التنظيمي، حيث أكد ٨٥٪ من المشاركين أن القادة الذين يدعمون ويعززون شعورهم بالانتماء والاعتزاز بالجامعة، بينما أشار البعض إلى أن غياب العدالة أو الحزم في القيادة قد يحد من فعالية هذا الأسلوب.

أما بالنسبة للبراعة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن ٦٨٪ من المشاركين يرون أن الجامعة تدعم الابتكار وتوفر بيئة عمل محفزة. كما أكد ٧٥٪ أن البراعة التنظيمية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، أشار عدد من العاملين إلى وجود تحديات مؤسسية، مثل الأعباء الإدارية وضعف سياسات التحفيز، التي قد تقلل من استثمار البراعة التنظيمية بشكل كامل.

وفيما يتعلق بالعلاقة التفاعلية بين القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية، أظهرت النتائج أن ٧٨٪ من المشاركين يرون أن القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية معاً يعززان شعورهم بالفخر التنظيمي. وأكد المشاركون أن البراعة التنظيمية تعمل كعامل محفز يزيد من تأثير القيادة الأبوية من خلال توفير بيئة عمل مبتكرة وداعمة، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي والرضا الوظيفي.

تشير النتائج الأولية إلى أن القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الفخر التنظيمي للعاملين بجامعة القاهرة. وعليه، فإن الاستثمار في تطوير هذه العوامل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة بشكل مستدام.

٣ / مشكلة الدراسة: تلعب القيادة دوراً أساسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات. ويُعد نمط القيادة الأبوية من الأساليب القيادية التي يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ على مستويات الفخر والانتماء لدى مختلف فئات الجامعة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب. ومع ذلك، فإن هذا التأثير قد يتفاوت بناءً على مستوى البراعة التنظيمية داخل الجامعة، من خلال التركيز على تحسين العمليات والموارد الحالية، والعمل على تعزيز الابتكار والتطوير في الجامعة. وفي بيئة الجامعات، يُعد الفخر التنظيمي عنصراً جوهرياً يسهم في تحقيق الأداء المتميز وتعزيز الولاء المؤسسي. حيث أن القيادة الأبوية يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز هذا الفخر وذلك بناءً على كيفية تنفيذها والأبعاد التي يتم التركيز عليها. فالقيادة الخيرية قد تولد مشاعر إيجابية من الرضا والانتماء، بينما تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً بالغ الأهمية، حيث تحدد كيفية تأثير القيادة الأبوية على الفخر التنظيمي. فالجامعات التي تتمتع ببراعة تنظيمية قادرة على تحسين ممارساتها القيادية وتكييفها بما يتناسب مع تحديات ومتطلبات العمل الأكاديمي، ينعكس ذلك إيجاباً على الشعور بالفخر والولاء لدى العاملين والطلاب. وبناءً على هذا تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية بأبعادها والفخر التنظيمي في الجامعات، في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط مؤثر في هذه العلاقة، لذا ستسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١. ما هو تأثير القيادة الأبوية بأبعادها (الخيرية، الأخلاقية) على مستويات الفخر التنظيمي في الجامعات؟
٢. كيف تؤثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي؟
٣. ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتطبيق القيادة الأبوية وتفعيل البراعة التنظيمية لتعزيز الفخر التنظيمي داخل الجامعات؟

٤ / أهداف الدراسة:

- ١- تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية وتحقيق الفخر التنظيمي.

- ٢- تقديم الإطار المعرفي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ، بالإضافة الي التعرف علي مدي توافر أبعاد القيادة الأبوية المتمثلة في (القيادة الاخلاقية – القيادة الخيرة) من وجهة نظر القيادات بجامعة القاهرة .
- ٣- التعرف علي مدي توافر الفخر التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة
- ٤- تحديد مستوي البراعة التنظيمية وذلك من خلال وصف وتحليل وجهات نظر القيادات ، والتحقق من علاقة الارتباط ونوعها ودرجة قوتها بين كلا من القيادة الأبوية والفخر التنظيمي والبراعة التنظيمية لدي القيادات بجامعة القاهرة
- ٥- تحديد مجموعة من التوصيات والتي قد تفيد في تعزيز العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي بجامعة القاهرة حسب ما تتوصل إليه نتائج الدراسة

٥/ أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الذي تناوله وهو القيادة الأبوية وعلاقتها بالفخر التنظيمي لدي القيادات بجامعة القاهرة من خلال تطبيق البراعة التنظيمية. كما قد تساهم اراء أعضاء هيئة التدريس في تحديد مدي تطبيق القيادة الأبوية وعلاقتها بالفخر التنظيمي لديهم بهدف تعزيز الجوانب التي تدعم القيادة الأبوية لتحقيق مستوي أعلى من الفخر التنظيمي مساهمة الدراسة في إيضاح الدور الفعال للمتغير المستقل (القيادة الأبوية) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في تحقيق الفخر التنظيمي لدي القيادات بجامعة القاهرة

٦/ أدبيات الدراسة وصياغة الفروض

٦-١ فروض الدراسة: انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

يتمثل الفرض الرئيسي الأول للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للفخر التنظيمي ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

- ١/١ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي.

٢/١ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للفخر.

يتمثل الفرض الرئيسي الثاني للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/٢ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية.

٢/٢ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية.

يتمثل الفرض الرئيسي الثالث للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للبراعة التنظيمية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي.

يتمثل الفرض الرئيسي الرابع للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط ومنه تنبثق الفروض الفرعية التالية:

١/٤ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢/٤ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢-٦ أدبيات الدراسة

أولا : القيادة الأبوية:

لقد سعى العديد من الباحثين إلى توضيح مفهوم القيادة الأبوية من خلال التعرف على سلوكيات هذا النوع من القيادة وأثرها في تعزيز الاداء لدى المرؤوسين ، فلقد أشار (Hou, et al 2019) بأن القيادة الأبوية هي ممارسة السلطة بسهولة من خلال اصدار الاوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الاقناع فضلا عن تجنب السلوكيات غير الاخلاقية يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين، بينما أشار (Ahmed, ٢٠٢٠) بأنها أسلوب أو نمط من أنماط القيادة التي تجمع بين الانضباط والنزاهة الاخلاقية مع الرحمة والاحسان والعاطفة الأبوية لتوليد اطار العائلة المؤسسية الذي ينظم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة العمل المؤسسي من جهة اخري تؤكد علي أفضل الممارسات الادارية في مجال ادارة الاداء التنظيمي ، أما (Yao & Hao, 2023) فقد اعتبرها نمط قيادي يدمج بين الاهتمام بالموظفين والسلطة، حيث يجمع القائد بين دور المرشد والموجه وبين دوره كصاحب القرار الذي يتمتع بسلطة قوية. إن هذا الأسلوب القيادي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الخيري، الذي يركز على رفاهية الموظفين ودعمهم على الصعيدين الشخصي والمهني؛ البعد الأخلاقي، الذي يتضمن التمسك بالمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة؛ والبعد التسلسلي، الذي يعتمد على السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات وتوجيه الموظفين

أهمية القيادة الأبوية بالجامعات:

لقد أشار كلا من (Chan, 2015) و (Wang, 2014) (إن القيادة الأبوية في الجامعات تُعد نموذجًا قياديًا يعزز التفاعل الإيجابي بين القادة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية وإدارية داعمة ، وتتجلى أهمية هذا النمط القيادي في الجامعات في عدة جوانب رئيسية العمل على ترسيخ شعور الانتماء والولاء بين أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، مما يخلق مجتمعًا جامعيًا متماسكًا ومتعاونًا. ان هذا التماسك يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي ، المساعدة في تحسين الالتزام الوظيفي وخفض معدل دوران العمل. من خلال توفير بيئة عمل مرنة، مما يعزز العمل الجماعي وتحقيق أداء متميز على المستويين الأكاديمي والإداري . Arsezen , et al, 2015 وتشجع القادة على تقديم الدعم الشخصي والمهني لأعضاء الفريق الأكاديمي والإداري ، مما يرفع من مستويات الإنتاجية وجودة العمل (Pellegrini, 2009) . ، كما

تساهم في توفير بيئة عمل داعمة تركز على رفاهية الموظفين، مما يعزز من رضاهم عن وظائفهم ويزيد من دافعيتهم نحو العمل. إن هذه البيئة الإيجابية تساهم في تقليل مستويات التوتر وتحسين العلاقات بين الزملاء تساهم في تعزيز التعاون بين جميع أفراد المجتمع الجامعي. كما أن هذه البيئة تتيح الفرصة لتطوير الابتكار والإبداع وتعزيز العلاقات الإيجابية. (Chan, 2017)

خصائص القيادة الأبوية:

إن القيادة الأبوية تتضمن العديد من الجوانب والمهارات التي تميز هذا الأسلوب القيادي، من أهمها يتميز القائد الأبوي بقدرته العالية على اتخاذ قرارات صائبة وحكيمة. فالثقة في نفسه القدرة على إدارة الأزمات وحل المشكلات بكفاءة، يعزز من قدرته على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف. (خلف ومحمود، ٢٠٢٠) ، وتتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتخطيط المسبق للتعامل معها، بهدف تحسين الأوضاع الحالية والمستقبلية للمنظمة ، كما أن امتلاك القائد حساسية تجاه القيود البيئية المحيطة به، سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية تمكنه من التكيف بسرعة مع التحديات البيئية ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب ، وكما انها عملية جماعية تعاونية، يسودها روح التعاون والحب بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز العلاقات الإيجابية والتعاون الفعال داخل الفريق ، كما أن القيام بتطبيق القيم الأخلاقية التي تهدف الي تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى الأداء التنظيمي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة ، القدرة على تحفيز فرق العمل من خلال تعزيز شعور داخلي مشترك بين الأفراد، يساهم هذا الشعور بالترابط والالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية بصدق وولاء. (العابدي واخرون ، ٢٠١٧)

أبعاد القيادة الأبوية:

البعد الاول: القيادة الخيرة

يري (Karakas & Emine 2011) أن القائد الخيري يشبه الأب الذي يهتم بأبنائه، حيث يُظهر القائد اهتمامًا ورعاية شخصية لأعضاء فريقه، ليس فقط في المجال المهني، ولكن أيضًا في حياتهم الشخصية. كما يُعنى القائد الخيري برفاهية الأفراد ودعمهم في مختلف الجوانب، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية ومستدامة. ومن أهم سمات القيادة الخيرية الحرص على بناء علاقات تتجاوز حدود العمل، مما يحفز المرؤوسين ويخلق نتائج إيجابية للجميع. وهذا النوع من القيادة يسعى إلى تحقيق المنفعة المشتركة من خلال خلق بيئة قائمة على الثقة والتعاون ، وتقديم الدعم اللازم للمرؤوسين عند مواجهتهم للمشكلات سواء في العمل أو في حياتهم الشخصية، مما يعزز شعورهم بالرضا ويدفعهم لتحقيق أداء أفضل ، بالإضافة الي المرونة في تطبيق القواعد التنظيمية، مما يسمح للعاملين بالتركيز بشكل أفضل على مهامهم وتحقيق أداء متميز للمنظمة.

البعد الثاني: القيادة الاخلاقية

يري (Resick , et al , 2011) و(عشري ، ٢٠٢١) أن القيادة الأخلاقية تعتمد على مبادئ قوية تتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية. كما يسعى القائد الأخلاقي ليكون قدوة حسنة من خلال توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بشكل نزيه وعادل. ومن أبرز سمات القيادة الأخلاقية سعى القائد الأخلاقي إلى خلق بيئة تنظيمية تتوافق مع القيم الأخلاقية والمعايير القانونية، مما يضمن العمل في إطار من النزاهة والعدالة ، كما أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون متوازنة وعادلة، مع استخدام

مكافآت وعقوبات تتناسب مع الأداء ومدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية ، كما أن قيام لقائد الأخلاقي بإظهار اهتماماً كبيراً باحتياجات ومصالح الآخرين، يعزز من الولاء والثقة بين المرؤوسين ويشجع على أداء مهني رفيع.

دور القيادة الأبوية في تعزيز الفخر التنظيمي بالجامعات تلعب القيادة الأبوية دوراً مهماً في تعزيز الفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعات من خلال عدة أنشطة وممارسات تدعم الانتماء والرضا الوظيفي ، فالقيادة الأبوية تعمل على إنشاء بيئة داعمة يشعر فيها الأفراد بأنهم جزء من عائلة واحدة. وهذه البيئة تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء الجماعي بين الأعضاء، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالفخر تجاه الجامعة ومكانتها.(إسماعيل ، ٢٠٢١) ، كما أن قيام القائد الأبوي بتقديم دعماً شخصياً للأفراد، سواء في حياتهم الشخصية أو المهنية. يُعزز الرضا الوظيفي ويزيد من شعور الأفراد بالفخر تجاه مساهماتهم في نجاح الجامعة، حيث يشعرون أن مجهوداتهم تُقدَّر بشكل عميق ، كما أن قيام القائد الأبوي بتوفير التوجيه والإرشاد للأفراد لتحقيق أهدافهم، سواء المهنية أو الشخصية. يعزز من شعورهم بالإنجاز، ويزيد من ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة الأكاديمية، كما أن قيام القائد بالاعتراف بجهود الأفراد وإنجازاتهم بشكل دوري وتقديم المكافآت للأفراد ذوي الأداء المتميز ، مما يعزز من شعور الأفراد بالتقدير ويعزز مكانتهم داخل الجامعة. إن هذا الاعتراف له أثر كبير في زيادة الفخر التنظيمي، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء مهم من النجاح المؤسسي ، إن قيام القائد الأبوي بتقديم نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به من خلال التمسك بالقيم والمبادئ الأخلاقية تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والاحترام، مما يعزز شعور الأفراد بالاعتزاز بانتمائهم للجامعة ورفع مستوى الفخر التنظيمي لدى الأفراد في الجامعات. (Anwar,2013)

ثانياً : البراعة التنظيمية

لقد اختلف الباحثون في تعريف البراعة التنظيمية وفقاً لاختلاف فلسفة مقدميها وأهدافهم التي يسعون الي تحقيقها لذا فقد عرفت البراعة التنظيمية بتعريفات متعددة ومن تلك التعريفات , David (2016) قابلية المنظمة علي استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة أي ايجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتوقع ، بينما أشار (Franco,2018) أن تنفيذ مجموعة من القدرات والامكانيات الموجهة للاستفادة من الأنشطة والاعمال واستكشاف مسارات عمل جديدة تساهم في تعزيز عملية الابداع لدي العاملين فضلا عن امكانياتها في تجنب الاحداث الغير المتوقعة، كما عرفها (العودة ، ٢٠٢٠) قدرة المنظمة علي تحقيق النجاح التنظيمي من خلال القادة المؤهلين ويتم من خلال استغلال الامكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والامكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الامثل وتفعيل جميع قدرات المنظمة لتحقيق النجاح والمشاركة في المنافسة ، ومن خلال تلك المفاهيم يتضح مدي أهمية البراعة التنظيمية في أداء الجامعات حيث تعد عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح الأكاديمي والإداري، حيث تسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد وتعزيز الابتكار والتكيف مع المتغيرات(راضي ، قاسم ٢٠١٨) ، ولقد أشار كلا من (Kezar, 2018) و (Bolman,2011) إلي أهمية البراعة التنظيمية في الجامعات من خلال عدة جوانب، نذكر كما يلي ثُمكّن البراعة التنظيمية الجامعات من إدارة مواردها البشرية والمادية بشكل فعّال، مما يتيح الاستغلال الأمثل لهذه الموارد. ويساعد ذلك في تحقيق الأهداف

الأكاديمية والإدارية بكفاءة عالية مع تقليل الهدر وتحسين الأداء العام ، كما توفر بيئة تشجع على الابتكار والبحث العلمي من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة في أنشطة البحث العلمي. وهذا يعزز من الابتكار ويزيد من مساهمة الجامعة في المعرفة العلمية ، وتساهم في تقديم خدمات متميزة للطلاب ، مثل الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي، مما يعزز من تقديم خدمات متميزة للطلاب ويرفع من مستوى رضاهم عن الجامعة. وهذا ينعكس إيجابياً على سمعة الجامعة ويعزز قدرتها التنافسية. وتُمكن البراعة التنظيمية الجامعات من التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية. حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تتماشى مع رؤية الجامعة وأهدافها، مما يساعد على تعزيز مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات بالإضافة الي أنها تساعد الجامعة في تنويع مصادر دخلها من خلال البحث عن فرص تمويل جديدة، مثل الشراكات مع الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة. وهذا يساهم في تعزيز الاستقرار المالي للجامعة وبتبج لها التوسع في برامجها الأكاديمية والبحثية (إبراهيم، وآخرون، ٢٠١٧).

أبعاد البراعة التنظيمية بالجامعات:

تتكون من بعدين هما **الاستكشاف (Exploration)** يهدف الاستكشاف إلى البحث عن فرص جديدة وابتكارات تهدف إلى تحسين الأداء المستقبلي. يشمل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تساعد الجامعة على تطوير قدرات جديدة واستكشاف مجالات نمو جديدة. ومن أهم ممارسات الاستكشاف تشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير معارفهم بشكل مستمر لمواكبة التغيرات المستقبلية ، والعمل على دراسة التوجهات العالمية والتكنولوجية بهدف التخطيط المستقبلي والتكيف مع هذه التغيرات لضمان استمرارية الجامعة ، بالإضافة الي تعزيز سمعة الجامعة من خلال المشاركة في الأنشطة البحثية المبتكرة وبناء شراكات مع مؤسسات بحثية دولية لتوسيع نطاق التأثير الأكاديمي للجامعة ، وتعزيز استدامة الجامعة من خلال البحث عن فرص جديدة للتطوير المستقبلي، بما في ذلك استكشاف مجالات جديدة للابتكار والنمو لدعم استدامة الجامعة على المدى الطويل ، البعد الثاني **الاستغلال (Exploitation)** يركز على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الحالية. ويشمل ذلك مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات الحالية وزيادة الإنتاجية. ومن أبرز هذه الممارسات تطوير العمليات الأكاديمية والإدارية من خلال تحسين الإجراءات الداخلية لضمان فعالية العمليات الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة ، وإدارة الموارد بكفاءة عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بأفضل طريقة ممكنة لضمان تحقيق الأهداف الحالية ،برامج التدريب والتطوير من خلال توفير فرص تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء المهام ، وتحسين جودة التعليم والبحث من خلال تحسين العمليات الإدارية والتعليمية وتوظيف الموارد بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج الأكاديمية والبحثية. (أبو حطب، ٢٠٢١) ، وتخفيض التكاليف من خلال تقليل النفقات من خلال تحسين العمليات وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية.

دور القيادة الأبوية في تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة:

إن القيادة الأبوية في الجامعات تلعب دورًا محوريًا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال توفير مزيج من الرعاية والدعم الصارم الذي يضمن الالتزام بالأهداف الاستراتيجية مع تشجيع الابتكار

والمرونة. تعتمد القيادة الأبوية على توازن بين جوانبها المختلفة لتحقيق بيئة تنظيمية فعالة ومستدامة. ومن أهم السياسات التي تدعم دور القيادة الأبوية في تحقيق البراعة التنظيمية تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للجامعة حيث أن ذلك يؤدي إلى إحداث استقرار تنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي (Rosling, 2021). كما أن البيئة المستقرة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل ، والعمل على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري فالقيادة التسلطية يمكن أن تلعب دوراً في تحقيق التزام بالقواعد والسياسات الجامعية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة الي أن تعزيز القيم الأخلاقية والنزاهة تشجع على احترام المعايير الأخلاقية، مما يعزز سمعة الجامعة ويخلق بيئة صحية للعمل وبالتالي تحقيق أهداف مؤسسية أكثر استدامة ، وأخيراً فإن تشجيع الابتكار يعزز من الاستكشاف ويساهم في تطوير مبادرات جديدة تدعم الجامعة في النمو والتقدم ، كما أن القادة الذين يظهرون دعماً لأعضاء فريقهم يستطيعون قيادة الجامعة بنجاح خلال فترات التغيير، مما يعزز من قدرة الجامعة على التكيف وضمان تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية.

ثالثاً : الفخر التنظيمي:

يُعتبر الفخر التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية الأداء والتماسك الاجتماعي داخل الجامعات. يشير الفخر التنظيمي إلى الشعور بالإيجابية والانتماء الذي يشعر به الأفراد تجاه مؤسساتهم، مما ينعكس على سلوكهم وأدائهم في بيئة العمل. ويتضمن الفخر التنظيمي شعور أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب بالفخر والانتماء إلى المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها (الشلبي ٢٠١٧) ، ولقد أشار (Tamer, 2021) أن الفخر التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين الالتزام الوظيفي وتقليل معدلات الدوران، حيث يسعى الموظفون الذين يشعرون بالفخر بمؤسساتهم إلى تقديم أداء أفضل ويساهمون بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أنه يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة، كما أوضح (Newman, 2022) بأنها عبارة عن مجموعة من المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه مؤسساتهم نتيجة للمزايا والتحفيزات التي توفرها لهم. هذه المشاعر ترتبط برضا الموظفين عن عملهم وشعورهم بالانتماء، مما يدفعهم إلى الشعور بالفخر تجاه مؤسساتهم والمساهمة بشكل إيجابي في تحسين الأداء العام، (Gouthier, 2023) أن الفخر التنظيمي يتمحور حول التقدير الذي يحصل عليه الموظفون من مؤسساتهم، ومدى توافقه مع قيم وأهداف المؤسسة. كما أن القيادة المسؤولة والممارسات الأخلاقية داخل المنظمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الفخر التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بارتباط أكبر مع المؤسسة ويصبحون أكثر استعداداً للمشاركة في الأنشطة الإبداعية وتقديم أفضل ما لديهم

أهمية الفخر التنظيمي بالجامعة:

أشار كلا من (Newman, 2022) و (محمد واخرون ، ٢٠١٩) أن الفخر التنظيمي يمثل أحد العناصر الجوهرية في تعزيز البيئة الجامعية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتجلى هذا الفخر في شعور الانتماء والولاء الذي يعتري أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب نحو الجامعة. وفيما يلي يتم عرض لمدي أهمية الفخر التنظيمي بالجامعة ، يعزز من دافعية الأفراد نحو العمل بجدية وإخلاص ، وهذا ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة. (Javed, 2020)، كما يساهم في تعزيز شعور الولاء والانتماء بين أعضاء الجامعة. إن هذا الشعور يقلل من معدلات الدوران الوظيفي بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، ويشجع الطلاب على البقاء في الجامعة حتى إتمام دراستهم. ، ويعزز من الشعور بالثقة بالنفس، مما يدفع الأفراد إلى التفكير الإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات الأكاديمية والإدارية.

خصائص الفخر التنظيمي بالجامعات:

إن الفخر التنظيمي يُعبّر عن مشاعر إيجابية قوية يحملها العضو تجاه جامعتهم، مما يجعله يفتخر بإنجازاتها ويتحدث عنها بفخر أمام الآخرين. هذه المشاعر تعزز من روح الانتماء والولاء لدى الاعضاء وتعتبر قوة دافعة تؤثر على سلوكهم الإيجابي تجاه العمل (محمد واخرون ، ٢٠١٩) ، كما يتولد نتيجة لمجموعة من المواقف التنظيمية والأحداث التي تحدث داخل الجامعة. وتشمل هذه المواقف النجاح في تنفيذ المهام ، التقدير المستمر من الإدارة، وتطوير علاقات العمل الفعّالة. كل هذه العوامل تُسهم في تعزيز إحساس الاعضاء بأنهم جزء مهم من نجاح الجامعة، كما يُعتبر محفزاً أساسياً لسلوكيات العمل الإيجابية، حيث يُشجع الاعضاء على بذل المزيد من الجهد والالتزام بأداء مهامهم بجدية مما يعزز من جودة الأداء التنظيمي

أبعاد الفخر التنظيمي ومدى مساهمته في أداء الجامعة:

أشار كلا من (Ashforth,2015) و (Tyler,2009) و (Dutton,2016) ان الفخر التنظيمي يمكن تقسيمه إلى بعدين رئيسيين أولاً : **الفخر العاطفي (Emotional Pride)** يشير إلى المشاعر الإيجابية العميقة التي يشعر بها الأفراد تجاه مؤسستهم نتيجة انتمائهم العميق، وهذه المشاعر غالباً ما تكون نابعة من التجارب الشخصية والعلاقات مع الزملاء. يساهم الفخر العاطفي بشكل فعّال في تحسين الأداء الجامعي من خلال عدة طرق هي إن الأفراد الذين يشعرون بالفخر العاطفي يكون لديهم دافع قوي للعمل بجدية وإخلاص، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات. هذا الدافع يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في التدريس، البحث، والإدارة. كما يؤدي إلى تعزيز الولاء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين والطلاب ، مما يعزز من استقرار البيئة الأكاديمية ، كما أن العلاقات القوية التي تتطور نتيجة الفخر العاطفي تعزز من روح التعاون بين الموظفين والطلاب. وهذا يُسهم في تحسين جودة العمل الجماعي وتحقيق الأهداف الجامعية بشكل أكثر كفاءة ، كما إن الشعور بالانتماء والفخر يعزز من الصحة النفسية للأفراد، مما يزيد من مستوى الإنتاجية والابتكار بهدف المساهمة الإيجابية في بيئة العمل

ثانياً الفخر الموقفي

(Situational Pride) يرتبط بالإنجازات أو النجاحات المؤقتة التي تحققها الجامعة، وهو شعور ينتج عن مواقف محددة داخل بيئة العمل . إن هذه الإنجازات تؤثر على السمعة وتعزز من شعور الأفراد بالفخر بشكل مؤقت، ولكن فعّال. يسهم الفخر الموقفي في الأداء الجامعي من خلال عدة جوانب هي إن الإنجازات الأكاديمية أو البحثية التي تحققها الجامعة تولد مشاعر الفخر الموقفي، مما يعزز من سمعتها الأكاديمية على المستويين المحلي والدولي. هذا بدوره يزيد من جاذبية الجامعة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين ، كما إن النجاحات المؤقتة تعزز من دافعية الأفراد للاستمرار في العمل بجدية والمشاركة في تحقيق مزيد من الإنجازات. هذه النجاحات تحفزهم على السعي لتحقيق إنجازات مماثلة في المستقبل ، بالإضافة الي إن الفخر الموقفي الناتج عن النجاحات الأكاديمية يدفع الأفراد إلى الاستمرار في البحث والابتكار. هذا الشعور يعزز من التزام الأفراد بالمساهمة في تطوير البيئة البحثية والتعليمية بالجامعة.

انعكاس القيادة الأبوية على الفخر التنظيمي في ظل المتغير الوسيط البراعة التنظيمية:

القيادة الأبوية تعد أسلوباً قيادياً يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الفخر التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات. البراعة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط يمكن أن يعزز أو يخفف من هذا التأثير. وفيما يلي عرضاً تحليلياً لكيفية تأثير القيادة الأبوية على الفخر التنظيمي في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على أداء المنظومة التعليمية بالجامعات.

جدول (١) يوضح تأثير العلاقة بين القيادة الأبوية على الفخر التنظيمي في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على أداء المنظومة التعليمية بالجامعات

العلاقة	القيادات	أعضاء هيئة التدريس	الطلاب	الهيئة الادارية	الجودة التعليمية
القيادة الأبوية	-تحسين الكفاءة والانضباط -تقليل الأخطاء التنظيمية	-تقديم الدعم النفسي والمادي للأعضاء -إنشاء برامج للمساعدة والتوجيه	-تعزيز الانتماء والولاء - تحسين العلاقات الإنسانية	-تعزيز الثقة والأمان - تحسين سمعة الجامعة	-وضع سياسات واضحة وصارمة -تدريب القادة على تطبيق القواعد بمرونة واحترام
الفخر التنظيمي	-الشعور بالفخر الناتج عن إنجازات معينة -تعزيز التواصل المفتوح بين الإدارة والأعضاء	-تحسين الصحة النفسية -تعزيز التعاون والولاء	-الشعور بالانتماء والولاء للجامعة -تعزيز السمعة الجامعية	-تعزيز التعاون والولاء -الشعور بالفخر الناتج عن إنجازات معينة	-إنشاء برامج لبناء فرق العمل الابتكارية -تنظيم احتفالات لتكريم الإنجازات - توفير مكافآت مادية ومعنوية
البراعة التنظيمية	تحسين الأداء الأكاديمي والإداري	تشجيع الابتكار والبحث	تعزيز القدرة التنافسية	زيادة الإنتاجية والكفاءة تقديم تدريب دوري على الكفاءة التشغيلية	تشجيع الثقافة الإبداعية بين الأعضاء تخصيص موارد للبحث والتطوير
تأثير القيادة الأبوية على الفخر التنظيمي بالجامعة في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط	-تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات - تحسين القيادة الإدارية -زيادة الفعالية التنظيمية	-تعزيز الانتماء والولاء -تحسين الأداء الأكاديمي - زيادة الابتكار في البحث والتدريس	-تحسين الرضا عن الجامعة - زيادة التفاعل والمشاركة -تعزيز النجاح الأكاديمي	-تحسين الكفاءة الإدارية - تعزيز الالتزام والانضباط -تحسين بيئة العمل	-تحسين جودة التعليم -تعزيز سمعة الجامعة - زيادة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحثتين

الخطوات اللازمة لتطبيق العلاقة بشكل سليم وتحقيق أهداف الجامعة التعليمية لتطبيق العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي لتحقيق أهداف الجامعة التعليمية، يجب اتباع خطوات الخطوة الاولى: **تقييم الوضع الحالي** فمن الضروري إجراء مسح شامل داخل الجامعة لتقييم مستوى الفخر التنظيمي ونمط القيادة السائد. ويمكن يتم ذلك من خلال استخدام استبيانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد نقاط القوة والضعف. إن هذا التقييم يساعد في التعرف على القضايا التي تحتاج إلى التحسين كما يتيح تحديد الأولويات بوضوح. **الخطوة الثانية:** **تدريب القادة الجامعيين** على أساليب القيادة الأبوية، مع التركيز على الجوانب الخيرة والأخلاقية، لتعزيز من قدراتهم على بناء بيئة

تنظيمية إيجابية. من خلال اعداد البرامج اللازمة لتطوير مهارات الاستماع، والقيم الأخلاقية، وتنمية العلاقات الإنسانية بين القادة ومروسيهم ، الخطوة الثالثة : **تعزيز الاتصال الفعال** يجب العمل على إنشاء قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية، المنتديات المفتوحة، والمنصات الإلكترونية التي تسهل تبادل الأفكار والآراء ، **الخطوة الرابعة تشجيع الابتكار** والاستكشاف من خلال تخصيص موارد مالية لدعم الأبحاث وبرامج التطوير. هذا الدعم يشمل توفير فرص للمشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات، مما يعزز من مكانة الجامعة ويشجع على التميز الأكاديمي. **الخطوة الخامسة : وضع سياسات تنظيمية واضحة** تشمل الانضباط والكفاءة، مع مراعاة الجوانب الإنسانية. وذلك لضمان توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة دون الاخلال بالمرونة المطلوبة لدعم الابتكار الخطوة السادسة **تقديم الدعم المادي والنفسي** لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لضمان شعورهم بالانتماء والولاء للجامعة. وذلك من خلال توفير خدمات مثل الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي لتعزيز بيئة تعليمية صحية. **الخطوة السابعة التحفيز على الإنجازات** من خلال تنظيم فعاليات لتكريم الإنجازات الأكاديمية والإدارية، مثل حفل توزيع الجوائز أو الاعتراف العام بالإنجازات، يعزز من شعور الأفراد بالفخر وتقديم أداء متميز ، **الخطوة الثامنة : إجراء تقييمات دورية** لقياس تأثير القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية على الفخر التنظيمي. إن هذا التقييم يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية والرضا الوظيفي، ويتيح تعديل الاستراتيجيات وفقاً للنتائج المحققة لضمان التحسين المستمر.

٧/ منهجية الدراسة

٧-١ فلسفة ومنهج الدراسة: The study philosophy and method

قامت فلسفة البحث بشكل أساسي علي الفلسفة الوضعية Positivism أو ما يطلق عليها أيضًا الفلسفة الحتمية Deterministic philosophy والتي تهتم بالتركيز علي ملاحظات كمية قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً دون إجراء معايشة فعلية مع الظواهر التي تعكس متغيرات الدراسة، (Armstrong & Taylor, 2023) ، ومن زاوية منهج الدراسة، فقد تم إعداد هذا البحث بناء على المنهج الوصفي Descriptive method باعتباره المنهج الأنسب والأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية ويتم ذلك من خلال جمع البيانات من ظروف واقعية، حيث يتم استخدام قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ثم إخضاع البيانات المجمعَة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة والتوصل للنتائج ومحاولة تفسيرها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروض الدراسة (Nassaji, 2015).

٧-٢ مجتمع البحث وإجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء:

٧-٢-١ مجتمع البحث Research population

يتكون مجتمع البحث من السادة أعضاء هيئة التدريس والأقسام الإدارية من جامعة القاهرة البالغ عددهم (٥٠٠) فرد من كليات التجارة ، الحقوق، الاقتصاد والعلوم السياسية ، التربوية وقد تم تحديد عينة البحث بالتعويض بمعادلة وبالتطبيق بمعادلة Steven Thompson,(2010)

$$n = NP(1-p) / ((N-1)(d^2/Z^2) + P(1-P))$$

حيث :

$N =$ حجم المجتمع ويساوى ٥٠٠

$Z = Z$ Value الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح وتساوى ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪

$P =$ Percentage picking احتمالية ظهور المفردة وتساوى ٠,٥

$d =$ نسبة الخطأ وتساوى ٠,٠٥

وجد أن عينة البحث (٢٢٠) مفردة .

٢-٢-٧ إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء:

Procedures of collecting and distributing questionnaires

تم بتوزيع (٣٠٠) قائمة استقصاء علي السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة من كليات التجارة ، الحقوق، الاقتصاد والعلوم السياسية ، التربية، وذلك من أجل خفض أخطاء المعاينة، بجانب الخوف من احتمال عدم الاستجابة المرتفعة، كذلك التخوف أيضاً من انشغال المستقصى منهم وعدم تفرغهم لملاء الاستقصاء، وذلك للحصول على أكبر عدد من الاستمارات المرتردة والصالحة للتحليل الاحصائي. تم تجميع بعض هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية للمستقصى منهم، أما معظم الاستمارات فقد تم جمعها إلكترونيًا حيث تم بإرسال الاستقصاء عبر الإيميلات الشخصية للمستقصى منهم، وذلك كإجراء استباقي آخر لخفض تحيزات الطريقة المشتركة، فقد تم تجميع الاستقصاء سواء بالمقابلة أو الاستقصاء الإلكتروني علي مرتين أو مرحلتين شملت الأولى البيانات الخاصة بالمتغير التابع (الفخر التنظيمي) يليها البيانات الديموجرافية، وشملت المرة الثانية البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الأبوية) يليها البيانات الخاصة بالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية). وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتردة (٢٣٠) استمارة استقصاء تم استبعاد (٣٠) استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة وجميعها من الاستقصاء الإلكتروني، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٠) استمارة استقصاء، تم إخضاع هذه الاستمارات كلها للتحليل الإحصائي ، ونظراً لأهمية المتغيرات الديموجرافية في توضيح مدى التباين في عينة الدراسة ، يبين جدول (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية:

جدول ٢ توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

البيان	العدد	النسبة المئوية	الإجمالي
١- النوع			
ذكر	165	75	220
أنثى	55	25	
٢- العمر			
من ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة	110	50	220
من ٤٦ لأقل من ٥٠ سنة	83	37.5	
٥١ سنة فأكثر	27	12.5	
٣- الفئة الوظيفية			
أساتذة	30	13.63	220
أستاذ مساعد	45	20.45	
مدرس	50	22.72	
مدرس مساعد	50	22.72	
٤- عدد سنوات الخبرة			
أقل من ١٥ سنوات	100	45.45	220
من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة	80	36.36	
٢٠ سنة فأكثر	40	18.18	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك قدر معقول من التباين في عينة الدراسة حيث راعت الباحثتين ذلك لجميع المتغيرات الديموجرافية ومن ثم فإن العينة تعتبر ممثلة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة،

٨/ تقييم مقاييس متغيرات الدراسة

القيادة الأبوية : Paternalistic Leadership

تم قياس القيادة الأبوية كمتغير Paternalistic Leadership كمقياس متعدد الأبعاد باستخدام المقياس الذي صممه (Cheng et al., 2004). ويتكون هذا المقياس من (١٥) عبارة تقيس تقييم المستقصى منه لدرجة استخدام أو مدى التركيز على استخدام بعدين للقيادة الأبوية هما القيادة الخيرة Benevolence Leadership والقيادة الأخلاقية Morality Leadership تمثلها العبارات من x1 إلى x15. كما تم إضافة شرح لكل أداة أو ركيزة، وهذا لم يكن موجوداً في المقياس الأساسي، حيث تمت إضافة هذا الشرح ليفهم المستقصى منه الأداة أو الركيزة جيداً، وذلك بالأخذ في الاعتبار اختلاف المعرفة بين شرائح المستقصى منهم في عينة الدراسة خاصة للمصطلحات العلمية. وقد تم استخدام هذا المقياس في دراسات لاحقة مثل دراسة (Lee et al., 2023) حيث حقق المقياس فيها

معامل ثبات Cronbach`s alpha 0.81 وهو مرتفع إلي حد ما ، وتتم الإجابة على هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط هي: (1) لا تركيز على الإطلاق No emphasis ، (2) تركيز ضعيف Poor emphasis ، (3) تركيز معتدل Moderate emphasis ، (4) تركيز قوي Strong emphasis ، (5) تركيز قوي جداً Very strong emphasis .

الفخر التنظيمي Organizational pride

تم قياس الفخر التنظيمي كمتغير أحادي الأبعاد باستخدام مقياس (Gouthier & Rhein, 2011) ويتكون هذا المقياس من (6) عبارات تقيس تقييم المستقصى منه لدرجة استخدام مقياس الفخر التنظيمي وتمثلها العبارات من y1 الى y6 كما تم إضافة شرح لكل أداة أو ركيزة، حيث تمت إضافة هذا الشرح ليفهم المستقصى منه الأداة أو الركيزة جيداً، وذلك بالأخذ في الاعتبار اختلاف المعرفة بين شرائح المستقصى منهم في عينة الدراسة خاصة للمصطلحات العلمية و قد أستخدم هذا المقياس في دراسات لاحقة مثل دراسة (Durrah et al., 2019) ولقد حقق هذا المقياس معامل ثبات Cronbach`s Alpha حوالي 0,95 وتتم الإجابة على هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط هي: (1) غير موافق على الإطلاق Strongly disagree ، (2) غير موافق Disagree ، (3) محايد/ لا أستطيع إبداء رأي Natural ، (4) موافق Agree ، (5) موافق بشدة Strongly agree .

البراعة التنظيمية: Organizational ambidexterity

تم قياس البراعة التنظيمية Organizational ambidexterity كمتغير ثنائي الأبعاد باستخدام المقياس الذي صممه (Siren et al., 2012) ويتكون هذا المقياس من (10) عبارات تقيس تقييم المستقصى منه لدرجة استخدام أو مدى التركيز على استخدام بعدين للبراعة التنظيمية هي الإستكشاف Exploration والاستغلال Exploitation تمثلها العبارات من y1 الى y10. كما تم إضافة شرح لكل أداة أو ركيزة، حيث تمت إضافة هذا الشرح ليفهم المستقصى منه الأداة أو الركيزة جيداً، وذلك بالأخذ في الاعتبار اختلاف المعرفة بين شرائح المستقصى منهم في عينة الدراسة خاصة للمصطلحات العلمية. وقد تم استخدام هذا المقياس في دراسات لاحقة مثل دراسة (Clauss et al., 2021) حيث حقق المقياس فيها معامل ثبات Cronbach`s alpha 0.83 وهو مرتفع إلي حد ما ، وتتم الإجابة على هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط هي: (1) غير موافق على الإطلاق Strongly disagree ، (2) غير موافق Disagree ، (3) محايد/ لا أستطيع إبداء رأي Natural ، (4) موافق Agree ، (5) موافق بشدة Strongly agree .

ويلاحظ أنه تم أسلوب الترتيب العنقودي Cluster arrangement وليس الترتيب العشوائي Random arrangement لعبارات قائمة الاستقصاء، وذلك بتجميع العبارات المخصصة لقياس كل بعد مع بعضها قبل الانتقال لتلك العبارات المخصصة لقياس بعد آخر، وهكذا حتى تنتهي العبارات المخصصة لقياس كل متغير، ثم الانتقال للعبارات المخصصة لقياس أبعاد المتغير الأخر، وذلك حتى لا يشعر المستقصى منه بالتشتت وعدم ترابط العبارات عند الإجابة (Armstrong, 2012). كذلك فقد تم وضع العبارات المخصصة لقياس المتغير التابع (الفخر التنظيمي) قبل العبارات

المخصصة لقياس المتغير المستقل (القيادة الأبوية) ويليهما العبارات المخصصة لقياس المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، وذلك حتى لا يستشف المستقضي منه تتابع أو تسلسل معين في الإجابات علي عبارات المتغير أو المتغيرات التابعة كنتيجة لقراءة عبارات المتغير المستقل أولاً والإجابة عليها، وذلك كإجراء استباقي آخر لخفض تحيزات الطريقة المشتركة (Podsakoff & Organ, 1986).

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية بقياس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS26 وبرنامج AMOS 24 لبيان الإحصاءات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة وكذلك إخضاع متغيرات الدراسة للتحليل العاملي التوكيدي، كذلك عمل اختبارات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة وكذلك استبيان تأثير المتغيرات الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم اختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

الإحصاءات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة

تم حساب عدد من الإحصاءات الوصفية المناسبة والتي من أهمها الوسط الحسابي Arithmetic mean وهو أحد مقاييس النزعة المركزية Central tendency. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت Likert measures لأن دقة تقديره تتأثر بالقيم الشاذة أو المتطرفة، كذلك تم حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو أحد مقاييس التشتت Dispersion، الخطأ المعياري للوسط الحسابي Standard error of mean وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي، وكذلك اختبارات لعينة واحدة T test وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم (ثلاث نقاط) وبناء على ما سبق تتم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المرجح لإجابات الاستمارات المحللة

إحصائياً في شكل مماثل لمقياس ليكرت. ويوضح جدول (٣) اتجاه آراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح:

جدول ٣ آراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح

المتوسط المرجح		اتجاه آراء مجتمع الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت
1.800	1.000	غير موافق على الإطلاق/ لا تركيز على الإطلاق
2.600	1.810	غير موافق/ تركيز ضعيف
3.400	2.610	محايد/ تركيز معتدل
4.200	3.410	موافق/ تركيز قوي
5.000	4.210	موافق جداً/ تركيز قوي جداً

كما يوضح جدول (٤) الإحصائيات الوصفية واختبار (ت) لمتغيرات الدراسة:

جدول ٤ الإحصائيات الوصفية واختبار معنوية ت لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	قيمة ت	اختبار معنوية	الاتجاه العام
مقياس القيادة الأبوية الكلى	51.3650	9.69701	0.68568	74.911	.000	متوفر
بُعد القيادة الخيرية	20.3350	4.80816	0.33999	59.811	.000	متوفر
بعد القيادة الأخلاقية	13.4050	3.39834	0.24030	55.785	.000	متوفر
مقياس الفخر التنظيمي الكلى	17.6050	4.23659	0.29957	58.767	.000	متوفر
مقياس البراعة التنظيمي الكلى	24.0350	8.10507	0.57312	41.937	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. ارتفاع مدرجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة بمفهوم القيادة الأبوية حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس ٥١,٣٦ بانحراف معياري ٩,٦٩.
٢. ارتفاع مدرجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة لبُعد القيادة الخيرية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المقياس ٢٠,٣٣ بانحراف معياري ٤,٨٠.
٣. ارتفاع مدرجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة لبُعد القيادة الأخلاقية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المقياس ١٣,٤٠ بانحراف معياري ٣,٨٨.
٤. ارتفاع مدرجات العاملين بجامعة القاهرة لمقياس الفخر التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس ١٧,٦٠ بانحراف معياري ٤,٢٠.
٥. ارتفاع مدرجات العاملين بجامعة القاهرة لمقياس البراعة التنظيمية حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس ٢٤,٠٣ بانحراف معياري ٨,١٠٥.

التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة: Confirmatory Factor Analysis for variables s study

أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables ، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables والمتغيرات الكامنة Latent variables، وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقاييس الدراسة الثلاثة الرئيسية القيادة الأبوية، الفخر التنظيمي، البراعة التنظيمية ويتم استعراض نتائج المسارات للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة وذلك على النحو التالي:

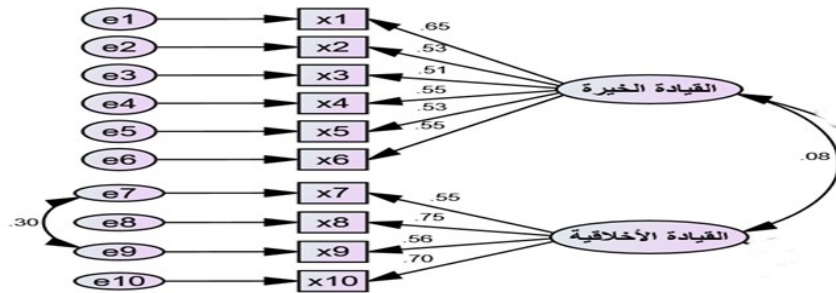
التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية

ويوضح الجدول (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الأبوية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandardized Coefficients (U.C) ، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standardized Coefficients (S.C) ، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error (S.E) ، واختبارات (C.R) T test ، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول ٥ نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الأبوية

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1	القيادة الخيرة	1	0.65			
X2		0.828	0.528	0.143	5.78	***
X3		0.806	0.513	0.143	5.652	***
X4		0.864	0.548	0.145	5.945	***
X5		0.973	0.529	0.168	5.783	***
X6		0.855	0.551	0.143	5.97	***
X7	القيادة الأخلاقية	1	0.549			
X8		1.331	0.752	0.225	5.912	***
X9		1.08	0.561	0.163	6.613	***
X10		1.253	0.697	0.21	5.951	***

كما يوضح شكل (١) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الأبوية



شكل (١) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة الأبوية

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ . كما يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد القيادة الأبوية.

جدول ٦ مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد القيادة الأبوية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	1.348
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.042
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.931
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.948
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.934
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.936

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الأبوية مقبولة إحصائياً ويوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس القيادة الأبوية.

جدول ٧ معاملات الثبات والصدق لمقياس القيادة الأبوية

المعاملات	مقياس القيادة الأبوية
معامل Cronbach`s alpha	0.815
معامل الصدق	0.903

ويتضح من الجدول ٧ أن عبارات مقياس القيادة الأبوية تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد هذا الاستبيان مرة أخرى وفي نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠,٩ وهي يعنى أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفخر التنظيمي

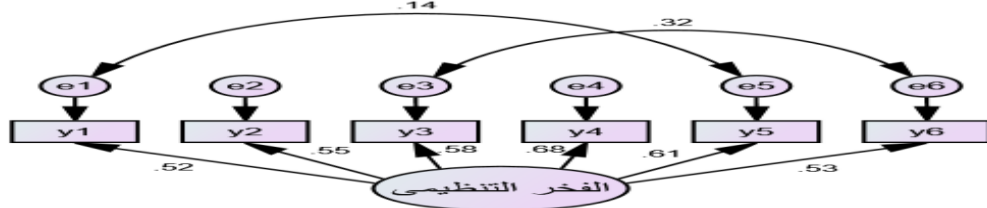
ويوضح الجدول ٧ نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الفخر التنظيمي على النحو التالي:

جدول ٨ نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الفخر التنظيمي

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت
Y1	الفخر التنظيمي	1	0.525			
Y2		1.089	0.546	0.218	4.998	***
Y3		1.121	0.578	0.22	5.088	***
Y4		1.312	0.677	0.241	5.451	***
Y5		1.16	0.614	0.195	5.957	***
Y6		1.071	0.526	0.222	4.812	***

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الفخر التنظيمي



شكل ٢ نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الفخر التنظيمي

ويتضح مما سبق ارتفاع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ . كما يوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفخر التنظيمي.

جدول ٩ مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفخر التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	1.818
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.064
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0.980
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.977
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.952
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.951

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفخر التنظيمي هي مؤشرات مقبولة إحصائياً ويوضح جدول (١٠) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس الفخر التنظيمي.

جدول (١٠) معاملات الثبات والصدق لمقياس الفخر التنظيمي

المعاملات	مقياس الفخر التنظيمي
معامل Cronbach`s alpha	0.870
معامل الصدق	0.932

ويتضح من الجدول ١٠ أن عبارات مقياس الفخر التنظيمي تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أُعيد هذا الاستبيان مرة أخرى وفي نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠,٩ وهي يعنى أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

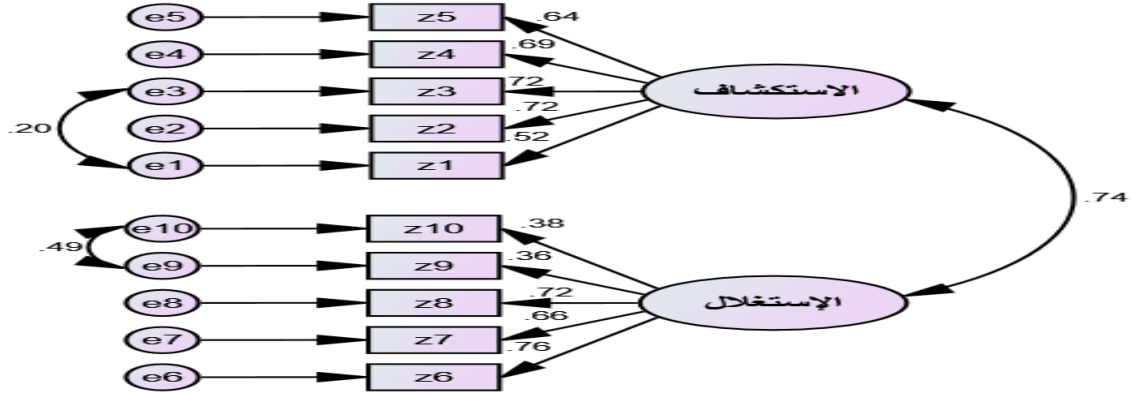
التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية

ويوضح الجدول (١١) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد البراعة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C) ، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C) ، والخطأ المعياري (S.E) ، واختبار T test (C.R) ، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول ١١ نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد البراعة التنظيمي

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Z1	الاستكشاف	1	0.516			
Z2		1.347	0.717	0.214	6.296	***
Z3		1.303	0.72	0.183	7.119	***
Z4		1.277	0.686	0.207	6.177	***
Z5		1.185	0.639	0.199	5.966	***
Z6	الاستغلال	1	0.765			
Z7		0.892	0.66	0.108	8.227	***
Z8		0.997	0.722	0.113	8.84	***
Z9		0.468	0.36	0.103	4.555	***
Z10		0.48	0.385	0.099	4.869	***

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس البراعة التنظيمية



شكل ٣ نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي أبعاد البراعة التنظيمية

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ .

كما يوضح جدول (١٢) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد البراعة التنظيمية.

جدول ١٢ مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي 5	1.489
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.050
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.9	0.954
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.974
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.927
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.964

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المنظمة التنافسي هي مؤشرات مقبولة إحصائياً ، ويوضح جدول (١٣) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس البراعة التنظيمية.

جدول ١٣ معاملات الثبات والصدق لمقياس البراعة التنظيمية

المعاملات	مقياس البراعة التنظيمية
معامل Cronbach`s alpha	0.90
معامل الصدق	0.948

ويتضح من الجدول أن عبارات مقياس البراعة التنظيمية تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أُعيد هذا الاستبيان مرة أخرى وفي نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠,٩ وهي يعنى أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

تحليل المسار لمتغيرات الدراسة Path analysis for study's variables

يعتبر تحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة، ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وكذلك بيان التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات لمزيد من التعمق وتدقيق النتائج تم عمل تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة الكلية بغرض التحقق من التأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة وكذلك التأثيرات المباشرة والغير مباشرة، وبيان نوع ومقدار الأثر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، وذلك على النحو التالي:

تحليل المسار للمتغيرات الكلية للدراسة

ويوضح الجدول ١٤ نتائج تحليل المسار للمتغيرات الكلية للدراسة.

جدول ١٤ نتائج تحليل المسار للمتغيرات الكلية للدراسة

المسار	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	اختبار ت C.R	مستوى معنوية (P-value)	مستوى الدلالة
القيادة الأبوية ← البراعة التنظيمية	0.161	0.058	0.193	2.777	0.005	دالة
القيادة الأبوية ← الفخر التنظيمي	0.031	0.03	0.07	1.032	0.302	غير دالة
البراعة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	0.162	0.036	0.311	4.558	***	دالة

كما يوضح الجدول ١٥ بيان التأثيرات الكلية غير المباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع.

جدول ١٥ بيان التأثيرات الكلية غير المباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع.

التأثيرات الكلية غير المباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع				
القيمة الكبرى (Upper case)	القيمة الصغرى (Lower case)	البراعة التنظيمية	القيادة الأبوية	
0000	0000	0.000	0.000	القيادة الأبوية
0.121	0.009	0.000	0.060	الفخر التنظيمي

كما يوضح الشكل رقم ٤ تحليل المسار بين المتغيرات الكلية للدراسة



ويتضح من الجدولين أرقام ١٤، ١٥ والشكل رقم ٤ ما يلي:

١- يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية بمقدار ١٩,٣٪ (قيمة معامل الانحدار المعياري) طبقاً لما هو موضح بجدول رقم ١٣ وأن نسبة ٣,٧٢٪ (تربيع معامل الانحدار المعياري) من الاختلافات في مقياس القيادة الأبوية تفسر مقياس البراعة التنظيمية وذلك عند مستوى دلالة $0.01 >$.

٢- لا يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية (المتغير المستقل) تأثيراً إحصائياً معنوياً في المقياس الكلي للفخر التنظيمي

٣- يؤثر المقياس الكلي للبراعة التنظيمية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي بنسبة ٣١٪ (قيمة معامل الانحدار المعياري) وتفسر نسبة ٩,٦٪ (تربيع معامل الانحدار المعياري) من الاختلافات في البراعة التنظيمية الاختلافات في المقياس الكلي للفخر التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة 0.01

٤- يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية تأثيراً كلياً (وساطة كلية) بمقدار ٠,٠٦، وأن هذه القيمة تقع بين حدى القبول القيمة الصغرى لها ٠,٠٠٩ والقيمة الكبرى لها هي ٠,١٢١، وأن هذه الوساطة هي وساطة كلية حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية بين المقياس الكلي للقيادة الأبوية والمقياس الكلي للفخر التنظيمي.

تحليل الدور الوسيط للمقياس الكلي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين المقياس الكلي للقيادة الأبوية والمقياس الكلي للفخر التنظيمي
Analysis of the mediating role of the total scale of organizational ambidexterity in the relationship between the total scale of paternalistic leadership and the total scale of organizational pride.

ولمزيد من تنقيح وتدقيق تم اختبار الدور الوسيط للمقياس الكلي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين المقياس الكلي للقيادة الأبوية والمقياس الكلي للفخر التنظيمي باستخدام مصفوفة Andrew F. Hayes للاختبار المتغيرات الوسيطة نموذج رقم ٤ ويوضح الجدول ١٦ نتائج مصفوفة Andrew F. Hayes

جدول ١٦ نتائج مصفوفة Andrew F. Hayes للمتغير الوسيط نموذج رقم ٤

أولاً: تأثير القيادة الأبوية في البراعة التنظيمية						
ملاحظات	الدلالة	قيمة ف	R^2	R		
دال	***	7.670	0.037	0.193	دلالة النموذج	
الانحدار	الدلالة	قيمة ت	الخطأ	التأثير		
	0.000	5.168	3.046	15.744	البراعة التنظيمية	قيم الانحدار
0.193	0.000	2.770	0.058	0.161	القيادة الأبوية	
ثانياً: تأثير القيادة الأبوية في الفخر التنظيمي						
ملاحظات	الدلالة	قيمة ف	R^2	R		
غير دال	0.66	3.424	0.017	0.130	دلالة النموذج	
الانحدار	الدلالة	قيمة ت	الخطأ	التأثير		
	0.000	9.123	1.609	14.679	الفخر التنظيمي	قيم الانحدار
0.130	0.66	1.850	0.31	0.057	القيادة الأبوية	

ثالثاً: تأثير القيادة الأبوية والبراعة التنظيمية في الفخر التنظيمي						
ملاحظات	الدلالة	قيمة ف	R^2	R		
دال	0.000	12.163	0.110	0.332	دلالة النموذج	
الانحدار	الدلالة	قيمة ت	الخطأ	التأثير		
	0.000	7.413	1.635	12.123	الفخر التنظيمي	قيم الانحدار
0.070	0.306	1.027	0.030	0.31	القيادة الأبوية	
0.311	0.000	4.535	0.036	0.162	البراعة التنظيمية	
الانحدار	الدلالة	قيمة ت	الخطأ	التأثير		
0.130	0.66	1.850	0.031	0.057	التأثير الكلي للقيادة الأبوية في الفخر التنظيمي	
0.70	0.870	1.027	0.30	0.31	التأثير المباشر للقيادة الأبوية في الفخر التنظيمي	
الدلالة	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الخطأ	التأثير	التأثير غير المباشر للقيادة الأبوية في الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط	
دالة	0.126	0.012	0.30	0.060		

ومن الجدول ١٦ يتضح أن نتائج التي جاءت بها مصفوفة Andrew F. Hayes للمتغيرات الوسيطة تتفق مع النتائج مخرجات تحليل المسار المذكورة بجدول ١٤ والشكل رقم ٤ بأن المقياس الكلي للبراعة التنظيمية تتوسط وساطة كلية العلاقة بين المقياس الكلي للقيادة الأبوية والمقياس الكلي للفخر التنظيمي حيث أن المقياس الكلي للقيادة الأبوية لا تؤثر تأثيراً احصائياً مباشراً في المقياس الكلي للفخر التنظيمي وان مقدار التأثير هو ٠,٠٦، وان هذه القيمة تقع بين حدى القبول حيث أن القيمة الصغرى ٠,٠١٢ والقيمة الكبرى ٠,١٢٦.

تحليل المسار لأبعاد المتغير المستقل والمتغيرات الكلية للدراسة Path analysis for independent variable dimensions and total measurement of the study variables عمل تحليل مسار لاختبار تأثير كلاً من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأبوية) على كلاً من المقياس الكلي للبراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) و المقياس الكلي للفخر التنظيمي (المتغير التابع)، ويوضح الجدول ١٧ نتائج تحليل المسار لأبعاد المتغير المستقل على المقاييس الكلية للمتغير الوسيط والتابع وذلك على النحو التالي حيث يوضح نتائج تحليل المسار للأبعاد والمتغيرات المشار إليها

جدول ١٧ نتائج تحليل المسار لأبعاد المتغير المستقل على كلاً من المتغير الوسيط والتابع

المسار	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	اختبارات	مستوى المعنوية P value	الدالة
القيادة الأخلاقية ← البراعة التنظيمية	-0.277	0.206	-0.116	-1.348	0.178	غير دالة
القيادة الخيرة ← البراعة التنظيمية	0.342	0.151	0.203	2.274	0.023	دالة
القيادة الخيرة ← الفخر التنظيمي	0.042	0.078	0.048	0.542	0.588	غير دالة
البراعة التنظيمية ← الفخر التنظيمي	0.164	0.036	0.314	4.551	***	دالة
القيادة الأخلاقية ← الفخر التنظيمي	0.053	0.105	0.042	0.501	0.616	غير دالة

كما يوضح الجدول ١٨ بيان التأثيرات غير المباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

جدول ١٨ بيان التأثيرات الكلية غير المباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل أبعاد المتغير التابع

التأثيرات الكلية غير المباشرة للمتغير الوسيط على أبعاد المتغير المستقل المتغير التابع		
القيادة الأخلاقية	القيادة الخيرة	
0.000	0.000	البراعة التنظيمية
-0.36	0.064	الفخر التنظيمي
-0.136	0.010	القيمة الصغرى
0.008	0.134	القيمة الكبرى

ويتضح من الجدولين ١٧، ١٨ ما يلي:

١- يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية بمقدار ٣,٢٠٪ (قيمة معامل الانحدار المعياري) وأن نسبة ١٢,٤٪ (تربيع معامل الانحدار المعياري) من الاختلافات في بُعد القيادة الخيرة تفسر مقياس البراعة التنظيمية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف بُعد القيادة الخيرة وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

٣- لا يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية تأثيراً إحصائياً معنوياً حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪ أو ٩٠٪.

٤- لا يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي تأثيراً إحصائياً معنوياً حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪ أو ٩٠٪.

٦- لا يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي تأثيراً إحصائياً معنوياً حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪ أو ٩٠٪.

٨- يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي تأثيراً كلياً غير مباشر من خلال وساطة مقياس الكلي للبراعة التنظيمية بمقدار ٠,٠٦٤، وأن هذه القيمة تقع بين القيمة الصغرى ٠,٠١٠ والقيمة الكبرى ٠,١٣٤.

اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والفخر التنظيمي

ولمزيد من تنقيح وتدقيق تم اختبار الدور الوسيط للمقياس الكلي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأبوية والمقياس الكلي للفخر التنظيمي باستخدام مصفوفة Andrew F. Hayes لاختبار المتغيرات الوسيطة نموذج رقم ٤. ويوضح الجدول ١٩ نتائج مصفوفة Andrew F. Hayes بين بُعد القيادة الخيرة والمقياس الكلي للفخر التنظيمي.

جدول ١٩ نتائج مصفوفة Andrew F. Hayes للمتغير الوسيط نموذج رقم ٤ لاختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين بُعد القيادة الخيرة والمقياس الكلي للفخر التنظيمي.

أولاً: تأثير بُعد القيادة الخيرة في البراعة التنظيمية						
دلالة النموذج		R	R ²	قيمة ف	الدلالة	ملاحظات
		0.195	0.038	7.863	***	دال
قيم الانحدار		البراعة التنظيمية	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة
		17.336	2.455	7.062	0.000	الانحدار
		0.329	0.117	2.804	0.006	0.195
ثانياً: تأثير بُعد القيادة الخيرة في الفخر التنظيمي						
دلالة النموذج		R	R ²	قيمة ف	الدلالة	ملاحظات
		0.131	0.017	3.476	0.64	غير دال
قيم الانحدار		الفخر التنظيمي	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة
		15.251	1.297	11.759	0.000	الانحدار
		0.116	0.62	1.864	0.64	0.131
ثالثاً: تأثير القيادة الخيرة والبراعة التنظيمية في الفخر التنظيمي						
دلالة النموذج		R	R ²	قيمة ف	الدلالة	ملاحظات
		0.332	0.110	12.168	0.000	دال
قيم الانحدار		الفخر التنظيمي	التأثير	الخطأ	قيمة ت	الدلالة
		12.438	1.385	8.984	0.000	الانحدار
		0.062	0.060	1.031	0.304	0.071
		0.162	0.036	4.530	0.000	0.310
التأثير الكلي للقيادة الخيرة في الفخر التنظيمي		0.116	0.062	1.864	0.64	0.131
التأثير المباشر للقيادة الخيرة في الفخر التنظيمي		0.62	0.60	1.031	0.304	0.71
التأثير غير المباشر للقيادة الخيرة في الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط		0.061	0.029	0.013	0.123	دالة

من الجدول ١٩ يتضح أن نتائج التي جاءت بها مصفوفة Andrew F. Hayes للمتغيرات الوسيطة تتفق مع النتائج مخرجات تحليل المسار المذكورة بجدول ١٦ والشكل رقم ٥ بأن المقياس الكلي للبراعة التنظيمية تتوسط وساطة كلية العلاقة بين بُعد القيادة الخيرة والمقياس الكلي للفخر التنظيمي حيث أن القيادة الخيرة لا تؤثر تأثيراً احصائياً مباشراً في المقياس الكلي للفخر التنظيمي وان مقدار التأثير هو ٠,٠٦١، وان هذه القيمة تقع بين حدى القبول حيث أن القيمة الصغرى ٠,٠١٣ والقيمة الكبرى ٠,١٢٣.

٩/ اختبار فروض الدراسة The hypotheses s Test تم اختبار صحة الفروض وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول: يتمثل الفرض الأول الرئيسي للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للفخر التنظيمي ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/١ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي ومن التحليل السابق، تثبت عدم صحة الفرض ١/١.

٢/١ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي ومن التحليل السابق، تثبت عدم صحة الفرض ٢/١.

ومن ثم تثبت عدم صحة الفرض

اختبار الفرض الثاني: يتمثل الفرض الثاني الرئيسي للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/٢ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ١/٢.

٢/٢ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للبراعة التنظيمية ومن التحليل السابق، تثبت عدم صحة الفرض ٢/٢.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الثاني جزئياً

اختبار الفرض الثالث: وتمثل الفرض الثالث الرئيسي للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للبراعة التنظيمية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي ومن التحليلات السابقة تثبت صحة الفرض الرئيسي الثالث.

اختبار الفرض الرابع: وتمثل الفرض الرابع الرئيسي للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للقيادة الأبوية وأبعاده في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط ومنه تنبثق الفروض الفرعية التالية:

١/٤ يؤثر بُعد القيادة الخيرة في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ١/٤.

٢/٤ يؤثر بُعد القيادة الأخلاقية في المقياس الكلي للفخر التنظيمي من خلال المقياس الكلي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت عدم صحة الفرض ٢/٤.

ومن ثم تثبت صحة الفرض

١٠ / مناقشة النتائج

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن العينة تمتاز بتوزيع متنوع يغلب عليه الذكور، حيث بلغت نسبتهم ٧٥٪ مقارنة بـ ٢٥٪ للإناث، كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة من ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة، والتي شكلت ٥٠٪ من إجمالي العينة، يليها الفئة العمرية من ٤٦ لأقل من ٥٠ سنة بنسبة ٣٧,٥٪. وفيما يتعلق بالفئة الوظيفية، أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة المدرسين المساعدين بنسبة ٧٨,١٢٥٪، بينما كانت نسب الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس الآخرين أقل بكثير. ومن حيث الخبرة، تركزت غالبية العينة ضمن فئة الخبرة بين ١٥ وأقل من ٢٠ سنة، والتي شكلت ٦٠٪ من المشاركين، مما يشير إلى أن العينة تتألف أساساً من أفراد يتمتعون بمستوى معتدل إلى مرتفع من الخبرة المهنية. كما تشير النتائج إلى أن عينة الدراسة تضمنت أفراداً من مختلف الفئات العمرية والخبرات المهنية، مما يعكس تنوعاً في المهارات والمستويات الوظيفية. لدعم هذه الفئة وتعزيز كفاءتها، ويُمكن تطبيق استراتيجية التطوير المهني المستمر. يتطلب ذلك تصميم برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى تحسين المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بما يناسب تنوع خبراتهم. فيمكن تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات التدريس، وتقديم منح دراسية للمشاركة في المؤتمرات الدولية، بالإضافة إلى توفير دورات تدريبية متقدمة في البحث العلمي. إن هذا الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية من شأنه يعزز من قدراتهم على التفاعل مع متطلبات العمل الأكاديمي والإداري، مما يساهم في رفع كفاءة الجامعة بشكل عام.

٢- تبين وجود ارتفاع في إدراك أعضاء هيئة التدريس بمفهوم القيادة الأبوية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس القيادة الأبوية ٥١,٣٦، وهو قيمة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية القيادة الأبوية وتأثيرها الإيجابي في بيئة العمل. لتعزيز هذا الإدراك وتحقيق أقصى استفادة منه، يفضل تطبيق استراتيجية التواصل الفعال والمستمر كما أن تحسين قنوات الاتصال بين القادة وأعضاء هيئة التدريس يُمكن أن يخلق بيئة عمل شفافة تعزز الثقة والتفاعل الإيجابي. كما يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء آليات تواصل دائمة مثل الاجتماعات الدورية بين القادة والعاملين، وإطلاق منصات إلكترونية تفاعلية لمشاركة الأفكار والاستفسارات. هذا النوع من التواصل يساهم في تعزيز انتماء العاملين ويدعم القيادة الأبوية في تحقيق أهدافها بفعالية.

٣- أظهرت النتائج أن بُعد القيادة الخيرية يعتبر أعلى متوسط حسابي (٢٠,٣٣) مقارنةً بالقيادة الأخلاقية (١٣,٤٠)، مما يشير إلى وجود اتفاق كبير بين أعضاء هيئة التدريس على أهمية هذا البعد، كما تبين نتائج الدراسة أن هناك ارتفاع إدراك أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الفخر

التنظيمي والبراعة التنظيمية مما يشير إلى أن القيادة الخيرية تُعد البُعد الأكثر تأثيراً ضمن القيادة الأبوية، مما يُبرز أهمية تقديم الدعم والرعاية من قبل القادة. لتحقيق أقصى استفادة من هذا النوع من القيادة، لذا وجب تطبيق استراتيجيات بناء ثقافة إيجابية. حيث أنها تتضمن خلق بيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل والتقدير، مع تعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما يمكن أن يتم تنظيم أنشطة تفاعلية لتعزيز روح الفريق، مع تقديم حوافز ومكافآت للأفراد الذين يظهرون روح المبادرة والإبداع. إن هذا النهج يمكن أن يُسهم في تعزيز العلاقة بين القادة والعاملين، مما يدعم الأداء المؤسسي ويرفع من مستوى الفخر التنظيمي.

٤- أظهرت النتائج أن المقياس الكلي للقيادة الأبوية يؤثر إيجابياً على المقياس الكلي للبراعة التنظيمية بنسبة ١٩,٣٪، حيث يفسر هذا التأثير نسبة ٣,٧٢٪ من التباينات في البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى دلالة 0.01. يعكس هذا الأمر أهمية القيادة الأبوية في تعزيز مستوى البراعة التنظيمية داخل الجامعات، كما بينت النتائج الدراسة أن القيادة الأبوية (كمُتغير مستقل) لم تظهر أي تأثير إحصائي معنوي مباشر على مقياس الفخر التنظيمي، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي قد تكون غير مباشرة وتعتمد على وجود متغيرات وسيطة، ومن ذلك يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية الفخر التنظيمي والبراعة التنظيمية في تحسين بيئة العمل. ولتعزيز هذا الإدراك، يمكن تطبيق استراتيجيات تحسين جودة التعليم بحيث يتم تحديث المناهج الدراسية وتبني أساليب تدريس مبتكرة تُعزز من مكانة الجامعة، مما يزيد من إحساس العاملين بالفخر تجاه مؤسستهم. فيمكن تقديم دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، أو إنشاء وحدات دعم للابتكار التعليمي. هذه الجهود تُظهر التزام الجامعة بتطوير التعليم، مما يرفع من مستوى الانتماء والفخر التنظيمي بين العاملين.

٥- تبين نتائج الدراسة أن المقياس الكلي للبراعة التنظيمية يؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على المقياس الكلي للفخر التنظيمي بنسبة ٣١٪، حيث يفسر هذا التأثير نسبة ٩,٦٪ من التباينات في الفخر التنظيمي عند مستوى دلالة 0.01. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن القيادة الأبوية تؤثر بشكل غير مباشر على الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية بنسبة كلية بلغت ٦٪، تشير النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي تعتمد بشكل كبير على البراعة التنظيمية كعامل وسيط. لدعم هذا التأثير، يتوجب تطبيق استراتيجيات دعم البحث العلمي والابتكار من خلال توفير الموارد والمرافق اللازمة للبحث العلمي، يمكن للجامعة أن تعزز من كفاءتها التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الفخر التنظيمي. حيث يمكن إنشاء مراكز بحثية متخصصة وتوفير تمويل مناسب للمشاركة البحثية، مع تنظيم ورش عمل تركز على الابتكار. هذه الجهود تدعم البراعة التنظيمية وتُظهر التزام الجامعة بتطوير قدراتها البحثية، مما يعزز من شعور الفخر والانتماء لدى العاملين.

٦- أظهرت نتائج التحليل أن بُعد القيادة الخيرية يؤثر بشكل إيجابي على المقياس الكلي للبراعة التنظيمية بنسبة ٢٠,٣٪، حيث تفسر ٤,١٢٪ من الاختلافات في مقياس البراعة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى بخلاف القيادة الخيرية، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. وبالمثل، تبين أن بُعد القيادة الاستبدادية يؤثر على البراعة التنظيمية بنسبة ١٤,٦٪، مع تفسير ٢,١٣٪ فقط من الاختلافات في البراعة التنظيمية، فيما ترجع باقي الاختلافات إلى عوامل خارجية، وذلك عند مستوى معنوية ٩٠%، وبذلك يتضح أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وقوي على الفخر التنظيمي. ولتعزيز هذا التأثير يتوجب تطبيق استراتيجيات القدرة على

- التكيف مع التغيرات لتحسين العمليات الداخلية وإجراء تقييمات دورية يساعد الجامعة على مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية. حيث يمكن اعتماد أنظمة إدارة إلكترونية متطورة، أو تقديم تدريبات تركز على مهارات التكيف مع التغيرات. هذه الجهود تجعل الجامعة أكثر مرونة واستجابة للتحديات، مما يزيد من إحساس العاملين بالفخر تجاه مؤسستهم.
- ٧- بينت نتائج الدراسة أن بُعد القيادة الأخلاقية لم تظهر تأثيراً إحصائياً معنوياً على المقياس الكلي للفخر التنظيمي، إذ لم يتم العثور على علاقة دالة إحصائياً عند مستويات معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪. وكذلك لم تظهر أبعاد القيادة الخيرية أي تأثير معنوي مباشر على المقياس الكلي للفخر التنظيمي. ولكن أظهرت النتائج تأثيرات غير مباشرة من خلال توسط البراعة التنظيمية، بينما يؤثر بُعد القيادة الخيرية على الفخر التنظيمي من خلال الوساطة ذاتها بنسبة ٦,٤٪. تعكس هذه النتائج أهمية البراعة التنظيمية كعامل وسيط في تعزيز العلاقة بين أبعاد القيادة المختلفة والفخر التنظيمي. ، مما يتطلب تعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الخيرية. ولتحقيق ذلك، يتوجب بتطبيق استراتيجية بناء شراكات استراتيجية لتطوير علاقات مع مؤسسات محلية ودولية يمكن أن يعزز من موارد الجامعة وفرص التطوير، مما يدعم القيادة الأبوية ويعزز من تأثيرها. فيمكن للجامعة توقيع اتفاقيات تعاون مع شركات رائدة لتقديم برامج تدريبية مشتركة أو توفير فرص تمويل للمشاريع الأكاديمية. هذه الجهود تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية ورفع مستوى الفخر التنظيمي بين العاملين.
- ٨- أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الخيرية، الأخلاقية، والفخر التنظيمي. ويشير ذلك إلى أن القيادة الأبوية بأبعادها لا تؤثر تأثيراً مباشراً على شعور الأفراد بالفخر التنظيمي لديهم، مما يدل على أنه يوجد عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في تحديد مستويات الفخر التنظيمي بالجامعة.
- ٩- بينت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية تؤثر في الفخر التنظيمي، مما يشير إلى أن تعزيز البراعة التنظيمية من حيث الكفاءة والفعالية يؤدي بشكل مباشر إلى رفع مستويات الفخر التنظيمي لدى الأفراد. يعكس هذا الدور للبراعة التنظيمية كعامل مستقل ومؤثر في خلق بيئة عمل داعمة تعزز الانتماء والفخر التنظيمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديث المناهج الدراسية، تبني أساليب تدريس حديثة، واستخدام التكنولوجيا في التعليم. هذه الجهود تُظهر التزام الجامعة بتطوير العملية التعليمية، مما يعزز من إحساس العاملين بالفخر التنظيمي من خلال تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
- ١٠- وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأبوية وأبعادها على الفخر التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي تعتمد بشكل كبير على البراعة التنظيمية كوسيط، وهذا يؤكد أهمية تحسين الكفاءة التنظيمية بالجامعة لتحقيق تأثير إيجابي على الفخر التنظيمي. يمكن للجامعة تعزيز البراعة التنظيمية من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم البحث العلمي وتنظيم المشاريع البحثية وإنشاء مراكز بحثية تخصصية ودعم الابتكار الأكاديمي يعزز من الكفاءة التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الفخر التنظيمي. هذه الاستراتيجية تُظهر أن الجامعة تستثمر في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري.
- ١١- بينت النتائج أهمية البراعة التنظيمية كمتغير أساسي ووسيط في تفسير العلاقة بين القيادة الأبوية والفخر التنظيمي. كما تشير إلى أن الأنماط القيادية ليست جميعها مؤثرة بالمستوى ذاته، حيث يُظهر بُعد القيادة الأخلاقية تأثيراً ضعيفاً مقارنةً بالقيادة الخيرية ويمكن تطبيق استراتيجية

لتعزيز الكفاءة الإدارية وذلك من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والمادية، كما يمكن تعزيز البراعة التنظيمية من خلال استخدام أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة العمليات وتوفير تدريبات على مهارات القيادة والإدارة يُسهم في رفع الكفاءة التنظيمية. إن هذا النهج يجعل القيادة الأبوية أكثر تأثيرًا في تحقيق مستويات عالية من الفخر التنظيمي بالجامعة.

١١ / توصيات الدراسة:

توصيات عامة لتعزيز البراعة التنظيمية والفخر التنظيمي:

١. العمل على إعطاء برامج تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس من خلال تنظيم ورش عمل متخصصة لتحسين مهارات التدريس واستخدام التكنولوجيا في التعليم، مما يدعم الأداء الأكاديمي ويعزز من كفاءة العاملين.
٢. ضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين القادة وأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير منصات إلكترونية تفاعلية واجتماعات دورية لتشجيع تبادل الأفكار والآراء، مما يُعزز من الشفافية والثقة في بيئة العمل.
٣. ضرورة إنشاء وحدات دعم الابتكار التعليمي لتطوير وحدات تعليمية تُركز على تطبيق أساليب تدريس مبتكرة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتعزيز جودة التعليم.
٤. العمل على إقامة مراكز بحثية تخصصية تُركز على الابتكار الأكاديمي، مما يعزز الكفاءة التنظيمية ويرفع مستوى الفخر التنظيمي.
٥. تقديم حوافز لتشجيع الأداء والإبداع من خلال توزيع جوائز تقديرية وشهادات تميز للعاملين المتميزين، مما يُحفز على تقديم أداء أعلى ويعزز من الفخر العاطفي والموقفي.

توصيات متعلقة بالقيادة الأبوية والبراعة التنظيمية:

١. العمل على تعزيز دور القيادة الخيرية في الجامعات من خلال تصميم برامج تدريبية تُركز على تطوير أساليب القيادة التي تتسم بالرعاية والتوجيه الأخلاقي لتعزيز العلاقات بين القادة وأعضاء هيئة التدريس.
٢. ضرورة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي لتطبيق أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة الموارد البشرية والمادية، مما يُسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.
٣. العمل على تبني استراتيجية التكيف مع التغيرات من خلال تقديم تدريبات متخصصة تُركز على مهارات التكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية لضمان جاهزية الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.
٤. ضرورة تعزيز التعاون والعمل الجماعي من خلال إنشاء أنشطة تفاعلية تُركز على تعزيز روح الفريق بين العاملين والطلاب، مما يُسهم في بناء ثقافة إيجابية تُعزز من الانتماء والفخر التنظيمي.
٥. ضرورة توقيع اتفاقيات تعاون مع جهات خارجية لتوفير فرص تدريبية، تمويل أبحاث، وتبادل الخبرات، مما يدعم الكفاءة التنظيمية ويزيد من تأثير القيادة الأبوية.

توصيات لتحسين الفخر التنظيمي:

١. العمل على تعزيز جودة المناهج الدراسية من خلال تحديث المناهج لتتوافق مع متطلبات سوق العمل والابتكار التعليمي، مما يُعزز من مكانة الجامعة ويزيد من شعور العاملين بالفخر التنظيمي.
٢. العمل على تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين، مما يُعزز من شعورهم بالانتماء والفخر تجاه الجامعة.
٣. العمل على توفير منح دراسية ودورات تدريبية للمشاركة في المؤتمرات الدولية، مما يُظهر اهتمام الجامعة بتطوير كفاءات العاملين.
٤. العمل على حملات داخلية لرفع الوعي بأهمية الفخر التنظيمي من خلال تنظيم ندوات وبرامج توعوية تُركز على أهمية الفخر التنظيمي وتأثيره الإيجابي على الأداء العام للجامعة.
٥. ضرورة إنشاء نظام لتقييم أداء القادة والعاملين دورياً لضمان تحقيق الاستراتيجيات الموصى بها، مع تقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء باستمرار.

المراجع:

- ١- أبو حطب ، عايدة محمد (٢٠٢١) البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الاقصى .
- ٢- أبو ناصر ،فتحي محمد (٢٠٢١) القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الاحساء في السعودية ، مجلة جامعة شقراء للعلوم الانسانية والادارية ، (١٥) ، ١٥٩-١٧٩
- ٣- الفنتة ، ميسون محمد (٢٠٢٣) القيادة الأبوية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالهناء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء ، رسالة ماجستير ، الجامعة الهاشمية ، كلية الدراسات العليا
- ٤- الجبوري، حنين عبد السلام، والأبرو، هادي عبدالوهاب عبد الإمام. (٢٠٢٣). "تأثير القيادة الأبوية على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة". مجلة دراسات إدارية، ١٨ (٧١)، ٨٣-١٠٨.
- ٥- البغدادي ، عادل هادي والجبوري ، حيدر جاسم عبيد (٢٠١١) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسبيا سيل) في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية (١٧) (١) .
- ٦- البديوي، حسام إبراهيم عبد العزيز (٢٠٢١) درجة الفخر التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- ٧- الشلبي ، سامي غانم (٢٠٢٠) القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة دنانير ، العدد ٢١

- ٨- الشهراني، محمد أحمد موسى. (٢٠٢٤). "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية". مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٣٨
- ٩- العابدي، علي رزاق جواد و الهادي، هديل محمد (٢٠١٧) القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل دراسة تطبيقية علي عينة من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني
- ١٠- العبيدي، عصام عليوي (٢٠٢٤) سلوكيات القيادة الأبوية ودورها في تعزيز مستويات الالفة التنظيمية في مكان العمل دراسة حالة في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل، مجلة لارك للفلسفة والانسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط، ٣(١٦) ٥٤٣-٥٢٢،
- ١١- العودة، أنهار (٢٠٢٠) البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(٢٠)
- ١٢- المنسي، محمود (٢٠١٨) رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد (٢٥) العدد (٢)
- ١٣- جرجون، وفاء محمد (٢٠١٩) التفكير الاستراتيجي لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، جامعة الازهر، كلية التربية
- ١٤- حسين، هدي والعاني، الاء (٢٠١٨) التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد ١٠٥
- ١٥- خلف، ياسر ومحمود، زيد خوام (٢٠٢٠) القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي : دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الانبار، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد ٣١، العدد ٢
- ١٦- راضي، جواد وقاسم، زهراء (٢٠١٧) التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير جامعة القادسية
- ١٧- سليمان، فيبي نصحي (٢٠١٧) أثر القيادة الأبوية علي جودة حياة العمل دراسة ميدانية علي هيئة ميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١(٨)
- ١٨- عشري، تامر ابراهيم (٢٠٢١) تأثير القيادة الأبوية علي جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه بالتطبيق علي العاملين بالادارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ١(٢٢)
- ١٩- عساس، سها فؤاد. (٢٠٢١). "تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢٤)، ١٧-٣٧.
- ٢٠- عبد، ضرغام حسن (٢٠٢٠) التأثير الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين المعرفة الديناميكية والفخر التنظيمي دراسة تحليلية في جامعة الفرات الاوسط التقنية

، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، (١٢) ١ ،
١٢٨ : ١٥٧

٢١-مرسي ، مرفت محمد السعيد (٢٠١٥) اثر الفخر التنظيمي الاتجاهي كمتغير وسيط
في العلاقة بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل دراسة حالة ، المجلة
العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، (١٤)

٢٢-مهدي ، محمد حسن (٢٠٢٣) دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في العلاقة
بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الادارية ، أكاديمية
السادات للعلوم الادارية-مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، (٤١) ٤ ، ٤٦-١

٢٣-محمد ، يزن سالم وعبود ، رشا عباس و أحمد ، حسين (٢٠١٩) دور الفخر التنظيمي
في الاستغراق الوظيفي : الدور الوسيط للانتماء المنظمي " بحث تحليلي لاراء عينة
من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، ٨ (٣٠) .

٢٤-محمد، محمد صبحي محمود (٢٠٢٣) دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر
التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين
الإداريين في جامعة الأزهر ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (١)،
٥٨٩-٥٣٣ .

٢٥-يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد. (٢٠٢٢). "دور البراعة التنظيمية في تحقيق
الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية". مجلة البحوث المالية
والتجارية، ٢٣(٢)، ٦١-٩٣.

ثانيا : المراجع الاجنبية

- 1- Ahmed G& Adeel,K (2020) Leadership and employee, cogent Business & Management attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, (7)172006, 2331-1975
- 2- Ashforth, B. & Mael, F. (2015)."Social Identity Theory and the Organization." Academy of Management Review, 14(1), 20.
- 3- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. UNESCO.
- 4- Anwar, H. (2013) Impact of paternalistic leadership on employee's outcome. A study on the banking sector of Pakistan journal of Business and management ,7(6),109.115
- 5- Al-Atwi, A. A., & Hammad, A. A. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education: A total interpretive structural modeling approach. Benchmarking: An International Journal, 28(5), 1573-1590.
- 6- Arsezen – Otamis,P ,Arikan- S, I(2015) The Relationship Between paternalistic leadership and business performance in small

-
-
- Tourism businesses: The Moderating Role of Affective Organizational commitment Procardia- social and Behavioral sciences 207:90-97
- 7- Brosi,P ,Sporrle M, Welpel (2016) Two facets of pride and Helping . journal of Managerial Psychology, 31(5) ,976-988
 - 8- Bedi, A. (2020). "A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership". Applied Psychology: An International Review, 69(3), 960-1008.
 - 9- Bolman, L. G., & Gallos, J. (2011). "Reframing Academic Leadership." Jossey-Bass.
 - 10-David, TAROPY (2016) Organizational ambidexterity as anew research paradigm in strategic management, Budapest management Review , vol.47 No.5
 - 11-Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. Future Business Journal, 10, Article number: 117.
 - 12-Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (2009). "Organizational Images and Member Identification." Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.
 - 13-Gouthier, M (2023). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. Journal of Service Management, 22(5), 633-649.
 - 14-Gouthier, Matthias H. J., & Rhein, Markus (20٢٠). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. Journal of Service Management, 22(5), 633-649.
 - 15-Franco, M (2018) Ambidexterity: Possible Balance to manage complexity, knowledge and performance management journal , vol 2, Issue1
 - 16-Fu , X , Li , Y (2013) The impact of paternalistic leadership on innovation : an integrated model . Nunki Business Review International, 4(1), 9-24
 - 17-Hou ,B, Hong J, Zhu, K & Zhou, Y (2019)Paternalistic leadership and innovation : the moderating effect of environmental dynamism European journal of innovation management 22(3):562-582

-
-
- 18-Javed, B., et al. (2020). Responsible leadership, organizational pride, and innovative behavior. *Frontiers in Psychology*.
- 19-Jones, D. A., Berger, P. D., & Dreu, S. R. (2021). It's a matter of organizational pride: How perceptions of corporate social responsibility affect employee behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 559-573.
- 20-Karakas , F, & Emine , S (2011) Benevolent leadership :Conceptualization and Construct development journal of business ethic , 108 (4) ,537- 553
- 21-Kezar, A. J. (2018). "How Colleges Change: Understanding, Leading, and Enacting Change." Routledge.
- 22-Kivistö, M., Siukonen, T., & Mäki, A. (2020). Positive organizational PRIDE index provides perspectives on workplace engagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(2), 145-160.
- 23-Newman, A., et al. (2021). Ethical leadership and organizational pride: A social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 1-13.
- 24-Nguyen, T., Le, C, Nguyen, M., (2024). "The organizational impact of agility: a systematic literature review". *Management Review Quarterly*, 74(2), 367-378.
- 25-Oge,E ,Cetin,M & Top,S (2018) The effects of paternalistic leadership on work place loneliness , work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey . journal of Air Transport management, 66,109.115
- 26-Popadic ,M &Ines , M (2015) Organizational Ambivert Exploration , Exploitation and firms Innovation performance , organize journal , Vol .48,No2
- 27-Pellegrini,E.k , scandura ,T.A (2010) Cross- cultural generalizability of paternalistic leadership : An expansion of leader member exchange theory .Group & organization m management ,35 (4),391.420
- 28-Resick , C.J , Martin ,G.S , Keating , M.A, Dickson M, (2011) What ethical leadership means to me : Asian , American , and European perspectives . journal of Business Ethic, 101(3), 435-457

-
-
- 29-Rosing, K, Frese, M, (20٢1). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- 30-Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2016). "Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement." Psychology Press.
- 31-Wang Cl & Rafiq M(2014) Ambidextrous organizational culture , contextual Comparative study of UK and Chinese high – tech firms . *British journal of management* 25 (1) .

<https://doi-org/10.1111/j.1467.8851.2012.00832.x>

- 32-Ygit ,M (2013) Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration in organizations , Un published master dissertation Blanking Institute of Technology school of management
- 33-Yukl, G. (2012). "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention." *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- 34-Yao, M., & Hao, M. (2023). Influence of Paternalistic Leadership on Employee Innovation Behavior and New Venture Performance. *Sustainability*, 15(7), 5897. <https://doi.org/10.3390/su15075897>
- 35-Young, E. (2020). Pride: Implications for leader behaviors and effectiveness. *Leadership Quarterly*, 31(6), 101-115.

The mediating role of organizational ambidexterity in strengthening the relationship between paternal leadership and organizational pride with application to Cairo University

Abstract:

The study aimed to explore the nature of the relationship between paternalistic leadership in its three dimensions (benevolent, ethical) and levels of organizational pride in universities, with a focus on the role of organizational agility as a mediating variable influencing this relationship. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from a sample of faculty members and administrative leaders at Cairo University.

The results indicated a statistically significant relationship between the dimensions of benevolent, ethical, leadership and organizational pride. Furthermore, the findings revealed that benevolent leadership significantly influence organizational agility, while ethical leadership showed no significant impact. Organizational agility was found to have a direct effect on organizational pride. Additionally, the study identified an indirect effect of paternalistic leadership and its dimensions on organizational pride through organizational agility as a mediating variable. This highlights that the relationship between paternalistic leadership and organizational pride heavily relies on organizational agility, emphasizing the need to improve organizational efficiency to achieve a positive impact on organizational pride.

The study recommended enhancing organizational agility by improving the efficiency and effectiveness of operations within institutions and promoting innovation and coordination across departments. It also called for balanced development of benevolent leadership, ensuring employee support and guidance without compromising the work environment. Furthermore, the study emphasized the importance of training leaders in benevolent leadership skills and leveraging the positive aspects of leadership to enhance organizational efficiency and boost levels of organizational pride.

Keywords:. Paternalistic leadership -Enhance Organizational Pride - organizational agility

