

**دور التماثل التنظيمى فى تحقيق البراعة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصرى)**

د. دعاء محمد صبرى محمد *

* د. دعاء محمد صبرى محمد : مدرس بقسم ادارة الاعمال – كلية التجارة – جامعة المنوفية ، وتتمثل الاهتمامات البحثية فى ادارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمى ، الادارة الاستراتيجية ، نظم المعلومات الادارية

Email : doaamsabry@hotmail.com

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة الى بحث علاقة التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية بالعاملين بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف قد تم اجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة استقصاء لمفردات مجتمع البحث المكونه من ٢٩٥ مفردة من العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية، حيث تم التوصل الى وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين البراعة التنظيمية، أن مستوى الشعور التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري موضع الدراسة فوق المتوسط، وأن أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة ترتبط معنوياً بالبراعة التنظيمية. ويعنى ذلك أن أبعاد التماثل التنظيمي تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية، ويوجد علاقة معنوية لكل من الولاء والتشابه على البراعة التنظيمية، في حين جاء بعد العضوية في مرتبة أقل، وجاء بعد الولاء أكثر أبعاد التماثل التنظيمي تأثيراً على البراعة التنظيمية، في حين عند دراسة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي بعد الاستكشاف جاء بعد التشابه أكثر تأثيراً ثم الولاء ثم العضوية، وعند دراسة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي وبعد الاستغلال جاء أكثر الأبعاد تأثيراً بعد الولاء ثم التشابه والعضوية على التوالي .

Abstract

Investigate the role of the Organizational identification symmetry on Organizationai Ambidexterity among the employees of the Egyptian Postal Authority in Menoufia Governorate. It was concluded that there is a positive direct relationship between the Organizational identification symmetry and Organizationai Ambidexterity And that the three the Organizational identification symmetry are significantly related to organizational virtuosity. This means that the identification of organizational symmetry lead to an increase in organizational Ambidexterity, and there is a significant effect of both loyalty and similarity on organizational Ambidexterity, while the results did not prove the existence of a significant effect of membership on organizational Ambidexterity, that loyalty is the most identification of organizational symmetry affecting Ambidexterity Organizational. While that came in rank, it came after the word, more than the product, then came the word, 43, and the dimensions of organizational symmetry. After integrity, the most influential dimensions came after loyalty, then similarity and membership, respectively

مقدمة:

في بدايه القرن الحادي والعشرين تزايد دور المنظمات وبدأت تواجه العديد من التحديات و الصعوبات بسبب سعيها المستمر للتحديث والتغيير والتطوير، الأمر الذي فرض عليها مسؤوليات جديدة وأضاف إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها لما تواجه من منافسة في البيئه المحلية والعالمية، لذلك أهتم الكثير من الباحثين بدراسة التماثل التنظيمي (جبريل، ٢٠١٩). ويعتبر مفهوم التماثل التنظيمي Organizational identification من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي منذ بداية التسعينيات ونالت إهتمام العديد من الباحثين وقد أسفرت جهود بعض الباحثين (Khan,et al.,2011; Yurchisin,2006; Knippenberg & Van,2000;) (Ashforth and Mael,1989) إلى أن التماثل التنظيمي يحقق إحترام الفرد لذاته، وزيادة مستوى الطموح والأنتماء لدى الفرد. أما على مستوى المنظمة فيقلل التماثل التنظيمي من ميل العاملين لترك العمل، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والارتباط الوظيفي، والولاء والألتزام التنظيمي، كما يزيد من مستوى الأستغراق الوظيفي والفاعلية التنظيمية .

في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة عمل المنظمات نتيجة العولمة والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور المنظمات العملاقة مما أدى الى زيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات، ولا تقتصر تلك المنافسة على تقديم المنتجات والخدمات المختلفة واكتشاف وتطبيق الأساليب الحديثة والمتطورة في جذب وخدمه العملاء، وإنما تعدا ذلك الى المنافسة في الحصول على الموارد البشرية المتميزة والتي تمتلك المعارف والمهارات التي تمكنها من أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأكمل.

وتعد البراعة التنظيمية أحد الثقافات المستحدثة التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال رسالتها وذلك بوضع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات جديدة، من شأنها تعزيز الأهداف التنظيمية، كما يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية خصائص يجب توفرها في الأفراد لأخذ زمام المبادرة وخلق فرص جديده تتخطى حدود وظائفهم وتنمية المعرفة والقدرة على التصرف، وتشير على قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين إستغلال إمكانيات العالية وإستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت (صويص، ٢٠١٨) .

ولقد اكتسبت البراعة التنظيمية أهميه خاصة في الادبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مجالات التكنولوجيا والابتكار بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبين التغيرات والمستجدات، وذلك من

خلال قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع البيئه الخارجية من خلال إستكشاف الفرص والموارد وتحسين البيئه التنظيمية بما يمكنها من إستغلال تلك الفرص (Kortmannetal,2012)، بالإضافة الى أن البراعة التنظيمية تعمل المنظمات على تجديد معرفها وأصولها المعرفية بصورة مستمرة وتمكنها من إدارة المخاطر التي من المتوقع مواجهتها بفاعلية (Swart&Kinnie,2010)(أبو رحمة، ٢٠٢١) .

ونظراً لما يعانیه قادة المنظمات الحكومية في مصر منذ قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ من ضعف تماثل العاملين بوظائفهم ومنظمتهم، ومطالبه العاملين المستمرة بالعدالة والشفافية. جاءت فكرة هذا البحث مما يساعد قادة تلك المنظمات على بناء بيئه عمل تتسم بالتماثل التنظيمي لتشجيع وتحفيز العاملين على تحسين البراعة التنظيمية بأعمالهم ومنظمتهم، وذلك من خلال بحث طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي لدعم البراعة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة المنوفية . وسيتم عرض هذا البحث في قسمين، الأول: الإطار النظرى والدراسات السابقة، أما الثانى: فيعرض الدراسة التطبيقية.

الإطار النظرى والدراسات السابقة

أولاً: مفاهيم الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي مفاهيم وأبعاد كل من التماثل التنظيمي، والبراعة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

مفاهيم وأبعاد التماثل التنظيمي :

تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم التماثل التنظيمي، فينظر إليه كل من (Tompkins and Ekmekci&Casey,2009)(Chene,1985) على أنه يعنى قيام العاملين بإعادة تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتوافق مع مجموعة المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها . في حين يعرفه كل من (Milton and Westphal, 2005) بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرف أو توصف بها والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية وقد وصف (Atouba, et.al.2019) التماثل التنظيمي بأنه عملية يمكن فيها الأفراد من خلالها تحديد هويتهم، ومن ثم نقلها للآخرين، وفهم مكانهم فى العالم والتعايش بطريقة هادفة.وأما فيما يتعلق بأبعاد التماثل التنظيمي يرى (Cheney,1982) أنه يأخذ ثلاثة أشكال أو أبعاد هي:

- الولاء التنظيمي Organizational Loyalty : ويعبر عن مدى الدعم الذى يقدمه العامل للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين بها.

- التشابه Similarity : ويعنى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التى ينتمى إليها.

- العضوية Membership : وتشير إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها، لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة.

ويعرف الباحث التماثل التنظيمي إجرائياً بأنه: درجة شعور العامل بالهئية بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية بينه وبين الهئية والقسم الذي يعمل فيه، وأن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر في الفرد والمنظمة معاً .

- أهمية التماثل التنظيمي :

من أهم سمات المنظمات الناجحة وجود التماثل التنظيمي لما له من أثر في أداء العاملين فيها، وأهمية التماثل التنظيمي في تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، والعمل على زيادة الإلتزام والإنتظام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض ، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز مميزات التنافسية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى، وقبول العاملين المتمثلين بالمنظمة للتطوير والتغيير بسرعة ويصل قناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة، وزيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة، وإضافة الى الأرتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً حيث يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائتهم في أداء واجباتهم وتبني الصورة الإيجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب (العزب، ٢٠١٩) .

- خصائص التماثل التنظيمي:

للتماثل التنظيمي خصائص يتصف بها فهو يرتبط ارتباطاً قوياً في الجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويعد مرتكزاً أساسياً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما أنه يعتبر

مغروساً في إدراكات الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه الإدراكات تحدد نوع الاتصالات وشكلها على مستوى المنظمة (العزب، ٢٠١٩) .

(٢) مفهوم البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

إن مصطلح البراعة Ambidexterity مشتق من كلمتين هم الكلمة اللاتينية Ambos بمعنى both أى كلاهما، والكلمه dexter بمعنى right أي إتجاه اليمين، وهذا يعني أن كلمة البراعة تشير إلى كلا الإتجاهين يمينا، وبالتالي فهو مصطلح يشير الى قدرة المنظمة على تنسيق وتكامل الجهود المختلفة بما يضمن عمل الأشياء المتناقضة بنفس الكفاءة (Simsek, 2009). فقدره اي منظمة على الأستمرار والنجاح في ظل بيئة عمل تتصف بالتغيير المستمر وزيادة حدة المنافسة تتطلب السعى نحو تحقيق الأهداف المتعارضة بشكل متزامن من حيث التكيف مع البيئة الخارجية وقدرتها على إكتشاف الفرص المستقبلية والعمل على إستغلالها بالإضافة الى تبسيط وتطوير أنشطتها الداخلية وهو ما يعرب بالبراعة التنظيمية، ولقد عرفها (Kortmann, 2012) و (Rothaermel&Deeds, 2004) بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة في توحيد وتنسيق الجهود المختلفة والمتعارضة وتخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن استكشاف الفرص والموارد واستغلالها أفضل استغلال ممكن، ويرى (Badwell, 2012) أنها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف للفرص والموارد من خلال العمل المرتقب وكذلك أنشطة الأستغلال والأبتكار من تلك الفرص من أجل العمل الحالي ويشير (Faisal etAL., 2015) الى أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على السعي المتوازن نحو تحقيق أنشطة الأستكشاف والأستغلال الإبتكاري .

ويرى (Bonesso et al., 2014) أن البراعة التنظيمية تضمن استمرار المنظمة في عملية التعلم من خلال أنشطة الاستكشاف (البحث، التنوع، المحاولة، المرونة، المخاطرة، الابتكار) وكذلك أنشطة الأستغلال (الكفاءة، القرارات، الإنتاج، التنفيذ) .

كما تناول (صديق، ٢٠١٤) المنظمة البارعة بأنها هي " التي تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الأستغلال والأستكشاف من خلال الموائمة بين كل من الهدف الاستراتيجي والمهام المشجعة على الابتكار جلب الكفاءات المطلوبة، ومرونة الهيكل المناسبة والثقافة والتعلم التنظيمي، والجودة وانخفاض المخاطر والتكيف .

بينما يرى (النجار، ٢٠١٥) البراعة التنظيمية بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة حتى تستطيع مواجهة تحدي المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهم للإستغلال للأعمال الحالية، والاستكشاف للأعمال الجديدة .

كما يعرفها (عويس، ٢٠١٥) على إنها قدرة المنظمة على إستغلال الانشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الإستغلالى والأداء الاستكشافي، ويوافق بين المنظمة والسوق وظروف المنافسة. ويشير (Fu N et al., 2017) الى أن البراعة تمثل قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال مواردها الداخلية والخارجية بشكل متزامن من أجل تلبية إحتياجات الأعمال بالإضافة على قدرتها على التكيف مع تغيرات السوق .

وفي ضوء العرض السابق يرى الباحث البراعة التنظيمية تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والأستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها .

أهمية البراعة التنظيمية :

لقد أوضح (Jansen, 2008) أهمية البراعة التنظيمية من خلال التوازن الذي تحقق بين الاستغلال والاستكشاف، وأيضاً من خلال التوافق الذي تحقق والبراعة التنظيمية بين استكشاف فرص جديدة مع استغلال الملائم منها .

وقد اشار (Pmi, 2008) بأن البراعة التنظيمية تعطي للمنظمة وتحدد لها الطرق المناسبة لتقديم خدماتها ومنتجاتها بالاسواق، وتظهر المواضيع التي تحتاج الى إجراء تعديل عليها، وهي بذلك تمثل مدخلاً معاصراً في إدارة أنشطة المنظمة فمن خلال التوازن بين العلم المكتسب في المنظمة وعمليات البحث والتطوير، يتمكن المديرين من العمل بوجود بدائل كثيرة للقرارات والمعلومات متنوعه بهدف الحد من التضارب بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Prange&Schlegelmilch, 2009) .

كما أكد (Datta, 2011) أن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في تمكين المنظمه من التنوع في المهارات وذلك من خلال موائمة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية وأيضاً من خلال إعطاء المنظمة قدرة عالية في تنسيق الأنشطة حتى تحقق أهدافها بنجاح والبحث عن الفرص القيمة .

كما أكد (Yigit,2013) أن أهمية البراعة التنظيمية تظهر في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها للبقاء على المدى الطويل وذلك بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل. كما أشار (Kostopoulos&Bozionelos,2011) في دراسته توضيح العلاقة بين الاستغلال والاستكشاف وصراع الادوار وأداء فريق العمل حيث أظهر وجود علاقة طردية بين الاستغلال والاستكشاف وبين الاداء الوظيفي لفريق العمل داخل المنظمة .

أبعاد البراعة التنظيمية :

تناولت مجموعه من الدراسات لأبعاد البراعة التنظيمية فقد أشار (Simsek,2009) الى أنها تتطوي على ثلاث أبعاد وهي الاستكشاف والاستغلال والهيكلة التنظيمية المرنة، أما دراسته (Chang et al.,2009) ركزت على ثلاث أبعاد وهي العلاقات الغير الرسمية والتوجه الريادي ودعم التنظيمي. وقد اعتمدت معظم الدراسات على بعدين أساسيين في قياس البراعة التنظيمية وهم بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال (Lubatkin et al.,2006: O, Reilly et al.,2013:Fu Net al.,2015: Ajayi et al.,2017: Siachou et al.,2018).

أولاً: الاستكشاف Exploration

يرى (Gibson&Birkn,2004) أن بعد الاستكشاف يتضمن إعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة لها القدرة على الأستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على التوافق المستمر معهما، أما (Lubatkin et al.,2006) فيؤكد على أن الاستكشاف وقدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والموارد الجديدة ، ويوضح (Simsek,2009) أن هذا البعد يتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التعلم المكتسب من خلال القيام بالأنشطة والعمليات ذات الطابع المختلف في ضوء الخطة الموضوعه والتجارب المخطط لها سلفاً، ويشير (Fu N et al.,2017) الى أن الاستكشاف هو قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الحالية والبحث عن المعرفة الجديدة من خلال عمليات التجريب والمخاطره والابتكار .

ثانياً: الاستغلال Exploitation

يرى (Lubatkin et al.,2006) أن بعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحالي في حين يشير (Bodwell,2012) الى أن الاستغلال هو قدرة المنظمة على

استخدام كافة المعارف المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمر والتغيير التدريجي في إنتاج أو تقديم الخدمات أما دراسته (الجبوري، ٢٠١١) فيرى أن الاستغلال هو قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها الحاليين في الاسواق الحالية من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها الداخلية من أجل خلق القيمة في الأجل الطويل .

ثانيا: الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات وذلك على النحو التالي :

(أ) الدراسات السابقة التي تناولت متغير التماثل التنظيمي:

نال موضوع التماثل التنظيمي إهتمام الباحثين سواء على المستوى الأجنبي أو المستوى العربي، ففي دراسة قام بها (Johnson & Heimberg, 1999) للتحقق من درجة صدق وثبات عناصر مقياس التماثل التنظيمي لـ Cheney بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الإجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى ثبات عبارات المقياس وصلاحيتها لقياس موضوع التماثل التنظيمي. بينما ركزت دراسة (Knippenberg & Schie, 2000) على تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس الوظيفي، والدافعية)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي وعدم الغياب من جهة، بالإضافة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الانغماس الوظيفي والدافعية. بينما توصلت دراسة (Wiesenfeld, et. al., 2001) إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الحاجة للانتماء والدعم الاجتماعي وبين التماثل التنظيمي ، وأن الدعم الاجتماعي يتوسط العلاقة بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي .

وفي دراسة هي الأولى من نوعها على المستوى العربي تناولت دراسة (رشيد ، ٢٠٠٣) طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل الكلي لأعضاء هيئة التدريس مع القسم أعلى من التماثل مع الكلية، وأنه كلما زادت مدة الخدمة زاد مستوى التماثل التنظيمي .

أما دراسته (Laily et al., 2016) التي هدفت إلى إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على التماثل التنظيمي، وتضمنت عينه الدراسه على ٣٠٢ مفردة من العاملين في الشركات

المالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التفاعلية والثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحقيق التماثل التنظيمي.

ومن جهة أخرى بحثت دراسة (Wang et al., 2017) العلاقة بين القيادة التحويلية والتوصيف الوظيفي، كذلك دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بينهما وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات في هولندا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتوصيف الوظيفي كما يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والتوصيف الوظيفي، كذلك تؤثر القيادة التحويلية بشكل غير مباشر على التوصيف الوظيفي من خلال التكيف الوظيفي ويكون مستوي التأثير أكبر كلما قل مستوى التماثل التنظيمي .

كما قام (Terzi et al.,2017) بدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي بناءً على تصورات المعلمين وقد أجريت في ١٤ بلده من مقاطعات تركيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الثانويه لديهم آراء إيجابية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي ومن نتائج الدراسة الاختلاف بين المعلمين إختلافاً كبيراً لمتغير العدالة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أن هناك بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر في التماثل التنظيمي وهما العدالة الاجرائية وهو الأكثر أهمية وكذلك العدالة التفاعلية أما بعد العدالة التوزيعية فإنه ليس له تأثير يذكر في التماثل التنظيمي.

وفي دراسة أخرى (Wang et al.,2017) استهدفت العلاقة كل من المسؤولية المجتمعية للمنظمة وأخلاقيات المنظمة بسلوك المواطن، كذلك دراسة الأثر الوسيط للتماثل التنظيمي على العلاقة بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتماثل التنظيمي، وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، كما توجد علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة والتماثل التنظيمي، ويوجد تأثير إيجابي غير مباشر لأخلاقيات المنظمة على سلوك المواطن التنظيمية من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي .

كما أجرى كل من (Maimunah&Baki,2017) دراسة هدفت الى تحديد أثر التماثل التنظيمي على أداء المبيعات بالتطبيق على شركات الخدمات المهنية في الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر وغير مباشر على أداء المبيعات في الشركات المبحوثة.

كما تستهدف دراسة (Tseng&Wu,2017) معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للعاملين كذلك الأثر الوسيط للتمائل التنظيمي على العلاقة بينهما، بالتطبيق على عدد من المنظمات في تايوان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وولاء العاملين، وأيضاً بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي، ويتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وولاء العاملين، وأوصت الدراسة بذل الجهود من قبل المنظمات لتعزيز مستوى التماثل التنظيمي وذلك لتقوية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي.

أما دراسة (Islam et al.,2018) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت، كذلك الأثر الوسيط لتماثل التنظيمي وظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل على العلاقة بينهما، بالتطبيق على عدد من المستشفيات في مدينة الكويت شمال غرب آسيا، وقد توصلت البحت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وسلوك الصوت، كما يوجد تأثير سلبي للقيادة الأخلاقية على ظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل كذلك يتوسط كل من التماثل التنظيمي وظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت .

وقد استهدفت دراسة (Specht et al.,2018) إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي كمغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل ومناخ التدريس داخل الجامعة، كذلك دراسة أثر الخبرة الفردية لمضمون العمل كمغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل و أداء المهام، وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات الألمانية، وقد توصلت البحت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز في العمل والخبرة الفردية لمضمون العمل، وتوجد علاقة إيجابية بين الخبرة الفردية لمضمون العمل وأداء المهام وتتوسط الخبرة الفردية لمضمون العمل العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء المهام، وتوجد علاقة إيجابية بين الدافعية لإفادة الزملاء في العمل والتمائل تنظيمي كذلك بين التماثل التنظيمي ومناخ التدريس .

كما أستهدفت دراسة (Coskuner et al., 2018) العلاقة بين سلوكيات المناهضة للجامعة والتمائل التنظيمي، كذلك دراسة الأثر الوسيط للدعم التنظيمي على العلاقة بين السلوكيات المناهضة للمنظمة والتمائل التنظيمي بالتطبيق على عدد من الكليات في غرب روسيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين سلوكيات المناهضة للمنظمة وكل من الدعم التنظيمي والتمائل التنظيمي، كما تبين عدم وجود تأثير للدعم التنظيمي على قوة العلاقة بين سلوكيات المناهضة

للمنظمة والتماثل التنظيمي، وتوصل البحث أيضا إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي .

هدفت دراسة (Eickholt,2018) لاختبار أثر توجيهات الرؤساء على التماثل التنظيمي للمرؤوسين والنتائج المتعلقة بالعمل بالتطبيق على في مختلف القطاعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين توجهات الرؤساء ومستوى التماثل التنظيمي لدى المرؤوسين، كما أكدت نتائج الدراسة على أن القادة يلعبون دوراً هاماً ومحورياً في تحقيق التماثل التنظيمي داخل منظمات الأعمال .

كما إستهدفت دراسة (Mahajan,2018) لمعرفة أثر الرضا الوظيفي ومناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي، وذلك بالتطبيق على جامعة جامو في الهند، واعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، كما توصل أيضا إلى عدم وجود تأثير مناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي .

كما هدفت دراسة (أبو الزيد، ٢٠١٩) لتحديد أثر مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية، وقد توصلت الدراسة الى أن المناخ الاخلاقي السائد في الشركات هو مناخ (القوانين، والمدونات، ومناخ القواعد) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد مناخ العمل الأخلاقي المتمثلة في القانون والمدونات والاستقلالية والقواعد والرعاية في التماثل التنظيمي، في حين وجود أثر سلبي ذي دلالة احصائية لمناخ الوسائل كأحد أبعاد مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي، وأصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بالعمل على إيجاد مناخ عمل أخلاقي والحفاظ على أهميته في تحسين الموقع التنافسي من خلال تحسين سمعة الشركة وصوريتها، وتوظيف مناخ العمل الاخلاقي في زياده مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين الامر الذي ينعكس على زيادة الفاعلية التنظيمية .

كما هدفت دراسة (جبريل، ٢٠١٩) إلى معرفة أثر القيادة الاخلاقية على التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة محل البحث، وتم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أن النتائج الوصفية للبحث كانت فوق المتوسطة، و أوصى البحث في العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الاخلاقي بين الافراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه والارشاد الاخلاقي من قبل الرؤساء في العمل

في الجامعات محل البحث، وترسيخ قيم العدل والنزاهة، وكما أوصى البحث أيضاً بأهمية إتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية وأثارها الايجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الأهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار وتطوير أدائهم الوظيفي .

وقد هدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩) الى دور التماثل التنظيمي في وضع دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة وذلك من حيث مجالات التماثل التنظيمي الولاء التنظيمي والتشابه والعضوية من ناحية ومجالات الميزة التنافسية المستدامة من السمعة والمرهون والتميز والمرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة من ناحية أخرى، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين الميزة التنافسية المستدامة وأن كان أكثر الأبعاد تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة بعد الولاء التنظيمي ثم يليه بعد العضوية ثم جاء في المرتبة الأخيرة بعد التشابه. هدفت دراسة (الثلبي، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية ، وقد توصلت الدراسة الى أن التماثل التنظيمي بجميع أبعاده لا يؤثر معنوياً في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، في حين متغير إدارة المواهب عدلت العلاقة ما بين التماثل التنظيمي والإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بأفكار وإهتمامات أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر من قبل إدارة الجامعة، التأكيد من وضوح وفهم استراتيجية جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات من قبل أعضاء هيئة التدريس .

وقد هدفت دراسة (العزب، ٢٠١٩) الى التعرف على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي والعلاقة بينهما، وبيان ما أثر العوامل الشخصية والوظيفيه كالجنس، والعمر، والرغبة الأكاديمية، ومدة العمل، ومجال الكلية في الجامعة، في التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة كان مرتفع، ومستوى الهوية التنظيمية كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعه مؤتة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي والهوية التنظيمية تعود للعوامل الشخصية والوظيفية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التعرف على رغبات وحاجات أعضاء هيئة التدريس في

جامعة مؤتة لزيادة مستوى تماثلهم مع الجامعة والاهتمام بالهوية التنظيمية وتوفير مستلزمات تطويره.

كما هدفت دراسة (فراج، ٢٠٢٠) دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تفسير العلاقة بين الالتزام العقد النفسي والتماثل التنظيمي بالتطبيق على البنوك المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للالتزام البنك بالعقد النفسي وبين أبعاد التماثل التنظيمي الولاء والشباب، بينما لم تجد نتائج الأختبار تأثيراً معنوياً للالتزام البنك بالعقد النفسي على العضوية، كما يوجد تأثير إيجابي معنوي للالتزام البنك بالعقد النفسي على أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، بينما لا يوجد تأثير معنوي على قيمة المنافع .

تسعى الدراسة (مصطفى، ٢٠٢٠) لوضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة من خلال إختبار ثلاثة من النماذج المقترحة، وقد تمت الدراسة على عينة من الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة إلى قبول النماذج الثلاثة المقترحة في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلا أن النموذج الثالث والذي يشير إلى " أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين مستوى التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " يعد أفضل هذه النماذج في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

(ب) الدراسات السابقة تناولت متغير البراعة التنظيمية :

تناول عدد من الباحثين لمجموعة من العوامل المؤثرة في البراعة التنظيمية، فقد سعت دراسة (Chandrasekaran, 2009) الى التعرف على دور القيادة في تعزيز البراعة التنظيمية، وتوصلت الى أن القائد الفعال هو الذى يسعى الى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف الجديد للموارد التى تحقق التميز المؤسسى بالاضافة الى قدرته على استغلال ما هو متاح للمنظمة أفضل استغلال بشكل يجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى وأن ذلك سوف يؤثر على سمعة المنظمة .

كما ركزت دراسة (عويس، ٢٠١٥) على التعرف على دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي بالشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم بالمملكة العربية السعودية. وقد أكدت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية تلعب دور وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في ما يخص التوظيف والتدريب وتصميم العمل وبين الاداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة .

في حين تناولت دراسة (Na Fu et al.,2015) الكشف عن دور البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالمنشآت المحاسبية الصينية وعددها ١٢٠ شركة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين نظم العمل و الأداء التنظيمي كما أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و الاداء التنظيمي بالإضافة الى وجود علاقة معنوية بين البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال وبين الاداء التنظيمي بشرط تحقيق التوازن بين البعدين الاستكشاف والاستغلال .

في حين جاء دراسة (ابراهيم ، ٢٠١٧) الى التعرف تأثير البراعة التنظيمية فى تحقيق النجاح الاستراتيجى فى المصرف الاهلى العراقى من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (١٦) مدير قسم ومسئول شعبة، و كان من أهم نتائجها وجود مستوى مرتفع لامتلاك القيادات فى المصرف بالبراعة التنظيمية التى قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجى.

وقد هدفت دراسة (صويص،٢٠١٨) الى التعرف على دور نظم ذكاء الاعمال فى بناء البراعة التنظيمية وقد إتخذت البنوك الفلسطينية كنموذج للدراسة الميدانية، وتبين وجود علاقة طردية بين مكونات نظم دعم الأعمال وذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية، كما تبين إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إستجابات أفراد العينة حول دور نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية، وبناءً على نتائج البحث كانت أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة للعاملين فى البنوك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام نظم ذكاء الاعمال .

كما هدفت دراسة(ابراهيم،٢٠١٨) إلى فحص توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق والشركة وذلك من خلال عينة مكونة من ١٥٠ مفردة من مديري الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي التوجه بالسوق على كلاً من بعد البراعة التنظيمية ونمو الشركة، وعدم وجود تأثير معنوي إيجابي للإستغلال على نمو الشركة، وتأثير غير مباشر التوجه بالسوق على نمو الشركة من خلال توثيق أبعاد البراعة التنظيمية .

بينما تناولت دراسة (المنسي، ٢٠١٨) إختبار مدى الاختلاف في كل من رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية لدى المديرين بشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعدي البراعة التنظيمية، وذلك من خلال عينة مكونة من

٣٠٦ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية .

وقد ركزت دراسة (Siachou et al.,2018) على قياس أثر الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين النمط القيادي الداعم للتمكين الإداري والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على ٢١٩ مفردة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات باليونان، وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الداعمة للتمكين الإداري في البراعة التنظيمية، كما أن إدراك العميل لدعم التنظيمي يؤثر إيجابياً في مستوى البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يساهم في زيادة درجة تأثير النمط القيادي الداعم للتمكين الإداري في البراعة التنظيمية .

إلا أن دراسة (Hongxia,2019) فحصت الفوائد المحتملة والحدود المناسبة للبراعة التنظيمية في المنظمات العامة غير الهادفة للربح في فرنسا. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم البراعة التنظيمية يؤدي إلى إستراتيجية تعمل على خلق التوازن بين التناقضات والأنواع المختلفة من توقعات أصحاب المصلحة في المنظمات غير ربحية كما قد يسهل الجمع بين استقرار الخدمة العامة والتحويل التنظيمي ما .

كما هدفت دراسة (أبو القمصان، ٢٠١٩) إلى إختبار أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، واستخدم الباحثون العينة العشوائية التطبيقية لجمع بيانات الدراسة وبلغ عددهم ٣٦٠ مفردة من العاملين بمستشفيات التأمين الصحي. وظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي وينظم المكافآت واتخاذ القرار على الاستكشاف وعلى الاستغلال. كما أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية بين ادراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي، والعمر، والخبرة) وقدمت الدراسة لإداره المستشفيات مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين البراعة التنظيمية ونظم المكافآت وإتخاذ القرارات.

هدفت دراسة (عبد الرازق، ٢٠٢٠) الى التعرف على التأثير القيادة الاخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة ، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) بالتطبيق على البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاخلاقية على الاستغلال والاستكشاف .

كما هدفت دراسه (النجار، ٢٠٢٠) الى تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية على العاملين في شركه سياك للبناء والتشييد وتم تحديد حجم العينة ٣١١ فرد، وقد

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية ، بينما يعتبر كل من بعد الانصات الجيد والسعي بالصدق لتحقيق مصالح الآخرين هم الأبعاد الأكثر تأثيراً في أبعاد البراعة التنظيمية .

كما سعت دراسة (قرنى ، ٢٠٢٠) الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الى أن القيادة التحويلية من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك بدأ الباحثون في نقصي السلوكيات القيادية التي تمكن المؤسسة من الوصول الى البراعة التنظيمية. وتعد القيادة التحويلية هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف .

وهدفت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٠) الى أن القدرات التكنولوجية تلعب دوراً رئيسياً في تفعيل عمل المنظمات وجعلها من المنظمات الرائدة في مجال عملها عن طريق إتقان تنفيذ العمل بأسلوب علمي مدروس، وقد توصلت الدراسة الى أن القدرت التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي تعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة لاكتشاف الفرص والعمل على استغلالها .

هدفت دراسته (صالح، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة استدلالية بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ويوجد أثر الذكاء الاستراتيجي علي البراعة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اتساع الرؤيا بشأن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة، وإتباع سياسات لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافآت متنوعة .

في حين قامت دراسة (أبا زيد ، ٢٠٢٠) للتعرف على أثر القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن والدور الوسيط لإدارة المعرفة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المعرفة بتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، ومن ثم فإن جميع أبعاد القرارات الاستراتيجية لها تأثير على أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتوصى الدراسة بأن المديرين وصناع القرار في البنوك التجارية بالتركيز على القدرات الاستراتيجية التي تعزز قدرتهم على تحديد واكتساب الفرص من بيئة الأعمال من خلال بناء علاقات جيدة مع كل العملاء والموردين .

وهدفت دراسة (الشاعر، ٢٠٢٠) التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها توظيف لجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدهم بجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وقد هدفت دراسة (Nazim,2020) إلى التعرف على أثر القيادة الابتكارية على الأداء التنظيمي من خلال البرامج التنظيمية كمتغير وسيط، وتم تطبيق الدراسة على موظف القطاع الخاص والحكومي في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة الابتكار ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي الذي يظهر التأثير المباشر كما يظهر أن قيادة الابتكار ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالبراعة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بأخذ عينة كبيرة ومتنوعة في الإعتبار حيث ان ثقافة كل من المؤسسات الحكومية والخاصة في باكستان مختلفة تماماً لذا يجب إجراء بحث محدد على كل من المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل منفصل .

كما هدفت دراسة (Ketabchi,2020) إلى التعرف على كيف تسهل مرونة الموارد البشرية في الجامعة البراعة التنظيمية وتم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئه التدريس في جامعة بايم نور في اصفهان، وتشير النتائج الى وجود مرونة للموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء لم يلاحظ أي تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة الى تقليل القيود وتوفير الفرص لمزيد من التعليم. كما توصلت دراسة (عيشوش، ٢٠٢١) الى أن القدرات الديناميكية تساهم مساهمة فعالة في تحديث البراعة التنظيمية لدى العاملين في بعض البنوك بولاية الوادي، وأنها تعمل على تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف في تعزيز البراعة التنظيمية .

كما هدفت دراسته (أبو رحمة، ٢٠٢١) الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة و لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعهه غزة وتؤثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي ،وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة ،وقد أوصت الدراسة بإهتمام الجامعة بالعاملين وتنميتهم مهنيًا ويجب على الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص .

ويخلص الباحث من عرض الدراسات السابقة إلى الاستنتاجات التالية:

- أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على التماثل التنظيمي من أهمية في زيادة الرضا الوظيفي، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع، والثقة، والالتزام التنظيمي، والإستغراق الوظيفي، والارتباط الوظيفي، وفعالية فرق العمل، وتحسين مستوى الأداء، وإنخفاض معدل دوران العمالة، وتقليل مستوى ضغوط العمل، والإحترق النفسى لدى العاملين.
- تناولت بعض الدراسات محددات التماثل التنظيمي وهي : المشاركة، والعدالة التنظيمية، والمهارات القيادية، وأنماط القيادة، في حين ركز البعض الآخر على نتائج التماثل التنظيمي والتي من أهمها زيادة الأرتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي، وتقليل الميل لترك العمل .
- من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية نجد أن معظم الدراسات قد ركزت على العوامل التي تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية ومنها، النمط القيادي، الدعم التنظيمي، ورأس المال الفكري، وممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة الجديرة بالثقة وغيرها .
- إتفقت الدراسات السابقة على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في الاستكشاف والاستغلال.
- ندرة الدراسات المتعلقة بمتغيرات دراسة (التماثل التنظيمي، والبراعة التنظيمية) بشكل عام، وكذلك لا توجد أي دراسات عربية أو أجنبية تناولت العلاقة بين التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية في حدود علم الباحث، لذا فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً للمكتبة العربية حيث أنها تسد فجوة واضحة في هذا المجال بالإضافة إلى إنها سوف تفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية .
- تناولت بعض الدراسات السابقة المتغيرات التي تؤثر على البراعة التنظيمية ومنها نمط القيادة ورأس المال الفكري .
- تشير بعض الدراسات السابقة لأهمية البراعة التنظيمية في المنظمة حيث تعمل على منع الانهيار التنظيمي، وتحقيق المرونة الاستراتيجية، وإبداع الموظفين، والرشاقة ونمو المنظمة .
- وتناولت اغلب الدراسات السابقة البراعة التنظيمية في المنظمات الهادفة للربح في حين أن قلة من هذه الدراسات تناولتها في المنظمات غير الربحية . وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية يوضح العلاقة بين التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية .

الدراسة التطبيقية

أولاً : مشكلة وأسئلة البحث

يعانى العاملون في القطاع الحكومى المصرى منذ أكثر من عقدين من الزمان من مشكلات عدة يأتى فى مقدمتها ارتفاع أسعار السلع والخدمات التى يحصلون عليها مقارنة بالأجور، وارتفاع مستوى التضخم، وعدم حصول العاملين على حقوقهم فى بعض الأحيان، والعمل فى ظل ظروف عمل سيئة من الناحية المادية، بالإضافة إلى انخفاض شعورهم بالعدالة والشفافية فى مكان العمل، وذلك بسبب السياسات الخاطئة التى اتبعتها الحكومات المصرية المتتالية وخاصة سياسة الخصخصة (كامل، ٢٠١١).

ولذا تصاعدت حدة الاحتجاجات والإضرابات بين العاملين فى الجهاز الحكومى المصرى عندما قامت ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١. كما ارتفعت أصوات العاملين Employee Voice للمطالبة بوضع حد للإنتهاكات المستمرة لحقوق العاملين فى الجهاز الحكومى المصرى، وتحقيق نوع من العدالة الاجتماعية، وتوفير مستوى معيشى مناسب.

وترتب على ماسبق، انخفاض درجة التماثل بين العامل المصرى ومنظمتة، حيث لم يعد مرتبطاً جسدياً وفكرياً وعاطفياً بمنظمتة، وفترة شعوره بالحماس نحو تحقيق أهدافها والإلتزام بقيمتها، وتأدية عمله بشكل أفضل، وأصبحت الوظيفة بالنسبة له وسيلة لضياح الوقت، ومن ثم تدنى أداء خدمات الجهاز الحكومى المصرى، وزادت شكاوى المواطن المصرى من سوء السلع والخدمات المقدمة له. ويعتقد الباحث أن البداية الصحيحة لحل تلك المشكلة يتمثل فى حتمية توجه قادة المنظمات الحكومية المصرية بمفاهيم التماثل التنظيمى والبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على اكتشاف واستغلال الموارد والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو وهذا يتطلب منهم الإلمام بتلك المفاهيم وأبعادها ومتطلباتها والنتائج المترتبة عليها ، إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور فى هذا المجال (Yi-ying chang,2016).

و لتحديد طبيعة المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة الاستطلاعية، والتى تمثلت فى إجراء مقابلة شخصية مع (٣٠ مفردة) من العاملين بالهيئة القومية للبريد المصرى بمحاظفة المنوفية موضع الدراسة، بهدف الوقوف على طبيعة ومستوى التماثل التنظيمى بالهيئة، والوصول الى بعض الأسباب المحتملة لضعف التماثل التنظيمى للعاملين بتلك الهيئة والأساليب المستخدمة من قبل المدراء للتغلب عليها، بجانب الوقوف على مدى وعى المدراء بأهمية البراعة التنظيمية لدى العاملين

ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، ومدى إلمامهم بأبعاد التماثل التنظيمي ودورها في معالجة وتحسين البراعة التنظيمية لدى العاملين.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر وهي :

- ✓ يرى بعض المديرين أن ضعف تماثل العاملين بوظائفهم ومنظمتهم يترتب عليه كثير من الآثار السلبية، فهو يقلل من التعاون والتفاهم والألفة ويزيد من الشعور بالاعتراب وعدم الرضا ويضعف الثقة بين العاملين، وبالنسبة للمنظمة يترتب عليه إنخفاض أداء الوحدات الحكومية.
- ✓ يرى بعض العاملين أنه لا يوجد إنصاف في الهيئات محل الدراسة، حيث أن حركات الترقية والنقل وتوزيع الأعمال والمهام بينهم تتم بناءً على معايير غير موضوعية. كما يفنقر العاملون بالهيئات إلى روح التطابق والتماثل والتوحد ، نظراً للخلافات الشخصية والمهنية بالإضافة الى الاختلافات الدائمة بين الإدارات بعضها البعض.
- ✓ يفنقر المدبرون الى عدم معرفة مفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي ودورها في تحسين البراعة التنظيمية.

✓ تختلف أشكال ضعف التماثل التنظيمي بالهيئة، فمنها ما هو عبارة عن فقدان الحماسة لتحقيق أهداف الهيئة، وعدم الالتزام بقيمتها، ومنها ما هو مرتبط بعدم تحدث الفرد بإيجابية عن الهيئة التي يعمل بها، ومنها ما هو متعلق بأداء الفرد للحد الأدنى من العمل وعدم السعى الى بذل جهود إضافية.

✓ ضعف الأليات التي تستخدمها الهيئة في اكتشاف واستقطاب المهارات والكفاءات العالية للعاملين .

✓ توافر الشعور لدى بعض العاملين في ضعف التوافق بين قدراتهم ومهاراتهم وبين الوظيفة التي يشغلونها داخل الهيئة .

✓ قله الاهتمام من جانب إدارة الهيئة لتنمية المهارات والمعارف وتنمية مساهم الوظيفي للعاملين .

✓ ضعف الاهتمام والرعاية للأفراد والاداء المتميز من خلال برامج و نظم الحوافز المناسبة .

✓ زياده الشعور بالإرهاك النفسي والبدني نظراً لطبيعة العمل مثل زياده عدد ساعات العمل ومشكلات التعامل مع العملاء .

✓ لا تتوافر لدى الهيئة القدرة الإستيعابية لمواجهة الزيادة في الطلب على خدمات الهيئة.

✓ ضعف القدرة على استغلال الفرص المتاحة نتيجة التغيرات في مجال العمل بالهيئة .

وإذا كانت المظاهر السابقة تشير الى قصور فى الوعى بالتماثل التنظيمى بصفة عامة ودوره فى تحسين البراعة التنظيمية بصفة خاصة، فهناك قصور على مستوى النظرية، حيث يشير (Olkkonen and Lipponen,2006) إلى وجود حاجة ماسة لبناء نماذج ذات معنوية عالية تتعلق بالتماثل التنظيمى ودوره فى العلاقة بين العديد من المتغيرات التنظيمية. وذلك بالإضافة الى ما تم توضيحه فى نتائج الدراسات السابقة من عدم وجود نموذج يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية يبحث فى طبيعة العلاقة التماثل التنظيمى وبين البراعة التنظيمية .
وفى ضوء ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجسد فى التساؤل التالى :

هل هناك علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي (التشابه / الولاء/ العضوية) على البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري بمحافظة المنوفية وبصورة أكثر تفصيلاً يسعى الباحث الأجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين التماثل التنظيمى بصورة اجمالية وبين البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري بمحافظة المنوفية ؟
- هل هناك علاقة بين ابعاد التماثل التنظيمى (التشابه / الولاء/ العضوية) وبين البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري بمحافظة المنوفية ؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه / الولاء/ العضوية" والاستكشاف بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية ؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه / الولاء/ العضوية" والاستغلال بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية ؟

ثانياً: اهداف البحث

- تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري بمحافظة المنوفية ويمكن التواصل الى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- إستكشاف طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمى ككل والبراعة التنظيمية .
 - الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمى (التشابه ،الولاء، العضوية) والبراعة التنظيمية .
 - ترتيب أبعاد التماثل التنظيمى من حيث أهميتها على البراعة التنظيمية .

- الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي (التشابة، الولاء، العضوية) والاستكشاف، ترتيب أبعاد التماثل التنظيمي من حيث أهميتها على الاستكشاف.
- الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي (التشابة، الولاء، العضوية) والاستغلال، ترتيب أبعاد التماثل التنظيمي من حيث أهميتها على الاستغلال.
- التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي توضح للمسؤولين بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية طبيعة العلاقة بين ابعاد التماثل التنظيمي و البراعة التنظيمية .

ثالثاً : أهمية البحث

- تتمثل أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية فيما يلي :
- يتناول هذا البحث أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو التماثل التنظيمي والتي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات .
 - بالرغم من وجود عدد من الدراسات الاجنبية التي تناولت التماثل التنظيمي إلا أنه مازال هناك ندرة في الدراسات العربية التي تعرضت لهذا الموضوع، لذا فإن تناول هذا الموضوع يمثل مجالاً خصباً يساهم في التعرف على كيفية تحقيق التماثل التنظيمي من خلال الولاء و العضوية والتشابة لدعم البراعة التنظيمية .
 - بالرغم من تناول البراعة التنظيمية في عدد من الدراسات إلا أنها تعد من المفاهيم الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمعرفة وفهم جوانبها المختلفة .
 - يقدم البحث إطاراً عاماً يساعد إدارة الهيئة العامة للبريد في كيفية تحقيق وممارسة التماثل التنظيمي وإدارة البراعة التنظيمية .

رابعاً : فروض البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الاطار النظري والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي :
- الفرض الاول :** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي بصورة إجمالية والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية "

الفرض الثانى : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/

العضوية" والبراعة التنظيمية " بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية " .

الفرض الثالث : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه/الولاء/

العضوية" والاستكشاف بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية" .

الفرض الرابع : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/

العضوية" والاستغلال بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية" .

خامساً: متغيرات البحث

التماثل التنظيمي(متغير مستقل) : Organizational Identification

تم التعبير عن متغير التماثل التنظيمي في الدراسة الحالية بسؤال متعدد المحتوى يضم (٢٣ متغير فرعى) تغطى الأبعاد الثلاثة للمتغير الرئيسى(٧ متغيرات لعنصر التشابه، ٧ متغيرات لعنصر الولاء، ٩متغيرات لعنصر العضوية). وفيما يتعلق بالقياس تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمرتج من خمس نقاط =١ موافق تماماً، بينما =٥ غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وتم الاعتماد فى قياس درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين بالهيئة الخدمات الحالية على استبانة التماثل التنظيمي (Organizational Identification Questionnaire) والتي صممها (Cheney,1982) وترجمها الى العربية (رشيد ، ٢٠٠٣) واستخدمت في بعض الدراسات العربية(الصرابرة ، ٢٠٠٨؛ البشايشة ٢٠٠٨) وتتمتع هذه الاستبانة بدرجة عالية من الصدق والثبات.

البراعة التنظيمية (متغير تابع) : Organizational Ambidexterity

وهو المتغير التابع للدراسة والذي يتضمن بعدين وما (الاستكشاف ،والاستغلال) اعتمد الباحث على مقاييس (Lubatkin et al., 2006 :Jansen et al.,2008:CAO ET AL. 2009) والتي استخدمت في عدة دراسات منها دراسته(السلنتى، ٢٠١٥)، ودراسه (الباشقالى،٢٠١٥). وقد تم إجراء تعديل على بعض العبارات ليتضمن المقياس ١٢ عبارته بواقع ٦ عبارات لقياس كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية .وبوضح شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة :

بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة المنوفية :

$$(1.96) \times (0.5 \times 0.5)$$

$$(0.5)$$

$$295 \text{ موظف} = \text{ــ} = \text{ن}$$

$$\{ (1.96) \times 0.5 \times 0.5 \} \quad 1 \quad + \quad 1$$

$$(0.5)$$

$$126$$

ن : حجم المجتمع.

ن : حجم العينة .

ق: نسبة توافر الخاصية محل الدراسة في المجتمع .

هـ : القيمة الثابتة في حالة معامل الثقة وهي 1.96 عند معامل ثقة 95%.

ك: نسبة عدم توافر الخاصية محل الدراسة في المجتمع .

د: الخطأ المعياري .

سابعاً: منهج البحث وأساليبه :

منهج البحث :

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الاستنباطي والذي يقوم على مراجعة الادبيات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث و تحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار عدد من الفروض القابلة للاختبار الاحصائي، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار مدى صحة فروض البحث وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، فاذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى ، وفي حالة ثبوت صحتها فانها تضاف الى المعرفة النظرية (Sekaran,2002) .

أسلوب البحث :

يستخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والابحاث والرسائل العلمية العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ، كما تم جمع البيانات الاولية من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة الى عينة الدراسة من العاملين بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية ، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بغرض تحديد مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة .

قائمة الاستقصاء :

تضم قائمة الاستقصاء (٣٨) سؤال، و كلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الاجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات احصائياً، وتحتوى القائمة على ثلاث أقسام رئيسية وهى:

القسم الاول : ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها ٢٣ سؤال وتتمثل فى الاسئلة من (١-٢٣) لقياس المتغير المستقل وهو أبعاد التماثل التنظيمي .

القسم الثانى: ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (١٢) سؤالاً، وتتمثل فى الاسئلة من(٢٤-٣٥) لقياس المتغير التابع وهو البراعة التنظيمية .

القسم الثالث : ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات الاولية وهى السن، المستوى الوظيفى، الخبرة، النوع وذلك بغرض توصيف عينة البحث .

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة -جامعة المنوفية . وكذلك عدد من العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة، وذلك بغرض التأكد من وضوح الاسئلة وسهولة فهمها وصلاحيتها لاختبار الاحصائى، و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى .

مصادر جمع البيانات:

تطلب إعداد هذا البحث نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وبالنسبة للنوع الأول تم الحصول عليه من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وسجلات الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بمحافظة المنوفية. أما النوع الثانى من البيانات فتم جمعها من المستهدفين فى الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء .

أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض :

- اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على عدد من الأساليب الاحصائية، في ضوء نوع البيانات وفروض البحث، وجميعها متوفرة بحزمة أساليب التحليل الاحصائي (SPSS) وهى:
- أساليب التحليل الوصفى كالتوسطات والانحراف المعياري.
 - معامل ارتباط ألفا لكرونباخ: لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس التماثل التنظيمي و البراعة التنظيمية.
 - أسلوب الارتباط Correlation method : لوصف قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
 - أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor analysis) ومؤشرات الملائمة والمطابقة: بغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث .
 - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد التماثل التنظيمي و البراعة التنظيمية .

ثامناً : تقييم الثبات والصدق في المقاييس:

Reliability Analysis - تقييم ثبات المقاييس

- للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلى بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار (٢٣ عبارة لقياس التماثل التنظيمي)، (١٢ عبارة لقياس البراعة التنظيمية) ، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠. (إدريس، ٢٠١٢؛ Peterson, 1994). وفيما يلي تناول درجة الإتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في الدراسة. وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات و المصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي.
- تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلى في مقياس الخاص بمحاور التماثل التنظيمي ، وقد تبين من الجدول رقم(١) أن النتائج تشير الى أن جميع معاملات الخاصة

بالعوامل المستخدمة في قياس التماثل التنظيمي تتراوح ما بين (٠,٦٠٨ - ٠,٨٥٠)، فيما يلي عدد العوامل التالية : مقياس الخاص التماثل التنظيمي يوجد في البعد الخاص بالتشابه والذي يتمتع بمعامل (٠,٦٠٨) وبعد استبعاد العبارة رقم(٧) الخاصة (أرى أن لدى مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الهيئة). ذات البعد أصبح معامل الفا (٠,٧١٦)، والمقياس الخاص العضوية يتمتع بمعامل (٠,٨١٦) وبعد استبعاد العبارة رقم(٢٣) الخاصة (أوافق على بعض سياسات الهيئة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني) يصبح معامل الفا (٠,٨٥٠)، وذلك لحصول كل منهم على معامل ارتباط اقل من المعيار المحدد وهو (٠,٣٠)، ولذلك تم استبعاد هذه المتغيرات و بذلك اصبح المقياس الرئيسي الخاص التماثل التنظيمي يحتوي على ٢١ متغيراً بدلاً من ٢٣ متغيراً كما هو موضح بالجدول رقم(١) ويتضح من الجدول رقم (١) ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من حوالي (٠,٨٥٨) إلى حوالي (٠,٨٦٥)، ومن خلال تطبيق أسلوب معامل ألفا يمكن القول أن هذا المقياس التماثل التنظيمي يضم (٢١) متغير تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الإعتماد عليها في مراحل التحليل اللاحقة .

- تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الإتساق الداخلي في مقياس البراعة التنظيمية ، وقد تبين من النتائج بالجدول رقم (١) أن جميع معاملات الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس البراعة التنظيمية تتراوح ما بين (٠,٦١٤ ، ٠,٧٤٤)، فيما يلي عدد العوامل التالية: مقياس الخاص البراعة التنظيمية يوجد البعد الخاص الاستكشاف والذي يتمتع بمعامل (٠,٦١٤) وبعد استبعاد العبارة رقم(٢) الخاصة "يوجد اهتمام مستمر من الاقارب البحوث والتطوير لافكار وخدمات وتكنولوجيا حديثا" .في هذا البعد يصبح معامل الفا (٠,٧٤٤)، وايضا البعد الخاص الاستغلال والذي يتمتع بمعامل الفا (٠,٦٣٤) و بعد استبعاد العبارة رقم(١١) الخاصة "تستخدم الهيئة اساليب وتقنيات حديثه للتعرف على احتياجات ورغبات كافة المتعاملين معها" .يصبح معامل الفا (٠,٧٤٢)، وذلك لحصول كل منهم على معامل ارتباط اقل من المعيار المحدد و هو (٠,٣٠)، ولذلك تم استبعاد هذه المتغيرات وبذلك اصبح المقياس الرئيس الخاص البراعة التنظيمية يحتوي على ١٠ متغيراً بدلاً من ١٢ متغيراً كما هو موضح بالجدول رقم(١) .

- تقييم صدق المقاييس Validity Assessment :

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض المقياس بصورته النهائية على سبعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بثلاث كليات تجارة ، وكذلك سبعة من العاملين بالهيئة القومية للبريد موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين قدم البعض مقترحاً بإعادة صياغة بعض عبارات مقياس التماثل التنظيمي و عبارات البراعة التنظيمية ، وتم تعديلها وفقاً لأرائهم. كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة الحالية ، وذلك عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات البحث

المتغير	المرحلة الاولى		المرحلة الثانية		العبارة المحذوفة	معامل الصدق
	عدد البنود	معامل ألفا	عدد البنود	معامل ألفا		
● التشابه	٧	٠,٦٠٨	٦	٠,٧١٦	٧	٠,٨٤٦
● الولاء	٧	٠,٨٢١	٧	٠,٨٢١	-	٠,٩٠١
● العضوية	٩	٠,٨١٦	٨	٠,٨٥٠	٢٣	٠,٩٢١
معامل الثبات الكلى لمقاييس التماثل التنظيمي	٢٣	٠,٨٥٨	٢١	٠,٨٦٥	عبارتين	٠,٩٣٠
● الاستكشاف	٦	٠,٦١٤	٥	٠,٧٤٤	٢	٠,٨٦٢
● الاستغلال	٦	٠,٦٣٤	٥	٠,٧٤٢	١١	٠,٨٦١
معامل الثبات الكلى لمقاييس البراعة التنظيمية	١٢	٠,٦٧٥	١٠	٠,٧٦٦	عبارتين	٠,٨٧٥

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

في ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ٢١ متغيراً لقياس التماثل التنظيمي و ١٠ متغيراً لقياس البراعة التنظيمية، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

تاسعاً : تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض :

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

التحليل الوصفي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، اعتمدا الباحث إلى توصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل الارتباط

البيس (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، ومن الجدول رقم (٢) يمكن استخلاص النتائج التالية :

- وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.
- أن البعد الخاص بالولاء (متغير مستقل) أكثر أبعاد التماثل التنظيمي ارتباطاً بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية) ، حيث بلغ معامل ارتباطها (٠.٨١) يليه البعد الخاص بالتشابه حيث بلغ معامل ارتباطها (٠.٧٢)، وجاء البعد الخاص بالعضوية في النهاية (٠.٦٦).
- بلغت درجة ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٩)، وهي نسبة عالية .
- أن متوسطات أبعاد التماثل التنظيمي متوسطة بشكل عام وهناك تقارب بينها حيث بلغت ٣.٤١ للولاء و ٣.٤٥ البعد الخاص التشابه و ٣.٥٤ للبعد الخاص بالعضوية .
- أن متوسط درجة التماثل التنظيمي يرتفع بدرجة صغيرة جداً عن متوسط البراعة التنظيمية

جدول رقم (٢)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتوسط الحسابي	البراعة	الاستغلال	الاستكشاف	التماثل التنظيمي	العضوية	الولاء	التشابه	
٣.٤٥							١	التشابه
٣.٤١						١	**٠.٧٤	الولاء
٣.٥٤					١	**٠.٧٢	**٠.٦٧	العضوية
٣.٤٧				١	**٠.٩٠	**٠.٨٣	**٠.٧٥	التماثل التنظيمي
٣.٥٧			١	**٠.٦٩	**٠.٤٢	**٠.٦٢	**٠.٧٢	الاستكشاف
٣.٥٥		١	**٠.٤٦	**٠.٧٤	**٠.٦٦	**٠.٨١	**٠.٤٢	الاستغلال
٣.٥٦	١	**٠.٨٣	**٠.٧٥	**٠.٧٩	**٠.٥٩	**٠.٧٠	**٠.٦٤	البراعة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

* تشير الى أن المعامل الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ١%

اختبار صحة الفرض الأول للدراسة:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل على متغير التابع ، وقد استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وبيوضح الباحث فيما ياتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة الخاصة بالفرض الذي ينص على أنه ختبر هذا الجزء صحة الفرض الثاني للدراسة

والذى ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي بصورة اجمالية والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصري بمحاظفة المنوفية" . و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الاول من فروض الدراسة وذلك على النحو الاتي:

(أ) نوع و درجة العلاقة :

و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية من خلال الجدول رقم(٣) و الذى يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول رقم (٣)

نتائج العلاقة بين التماثل التنظيمية بصورة اجمالية والبراعة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة
(١) التماثل التنظيمي	٠,٧٩١	٢٢,٦٩٣	٠,٠٠٠
معامل الارتباط في النموذج R	٠,٧٩١		
معامل التحديد في النموذج R ²	٠,٦٢٥		
قيمة F المحسوبة	(٤٣,٥٣٣)		
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠ (معنوي)		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

وبالرجوع الى النتائج الواردة فى الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- مدى صلاحية النموذج المستخدم فى توضيح العلاقة التأثيرية للتماثل التنظيمي كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية ،حيث بلغت قيمة f المحسوبة الى(٤٣,٥٣٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة(التماثل التنظيمي) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع(البراعة التنظيمية)عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠٠ معنوية .

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي فى الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وبين البراعة التنظيمية فى الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وان هذه العلاقة (اشارات قيم معاملات الارتباط كلها موجبة)،(تمثل حوالى ٧٩% وفقاً للمعامل الارتباط المتعدد R فى النموذج) .

- تسهم لأبعاد التماثل التنظيمي (الخاضعة للدراسة) في تفسير حوالي ٦% (وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلي) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية في الهيئة العامة للبريد ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل .
ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية" ، وقبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية" ، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة بين التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية .

اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regreesion Analysis لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل على متغير التابع ، وقد استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ويوضح الباحث فيما ياتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة الخاصة بالفرض الذي ينص على أنه ختبر هذا الجزء صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة /الولاء/ العضوية" والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية" . و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة وذلك على النحو الآتي:

(أ) نوع و درجة العلاقة

ويمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية من خلال الجدول رقم(٤) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول رقم (٤)

نتائج العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمية والبراعة التنظيمية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل الانحدار	أبعاد التماثل التنظيمي و بين البراعة التنظيمية
٢	٠.٠٠٠	١٤.٩٩٥	٠.٣٨٠	التشابه
١	٠.٠٠٠	١٥.٨٣٤	٠.٤٦٥	الولاء
٣	٠.٠٠٥	١٠.٦٤٣	٠.٢٩٥	العضوية
<p>٠,٨١٢ ٠,٦٥٩ ٥٦,٣٤٤ ٠,٠٠٠</p>				<p>معامل الارتباط في النموذج R معامل التحديد في النموذج R2 قيمة F المحسوبة مستوى الدلالة</p>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لابعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية ،حيث بلغت قيمة f المحسوبة الى (٥٦,٣٤٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (لابعاد التماثل التنظيمي) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (البراعة التنظيمية) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠٠ معنوية .

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين لابعاد التماثل التنظيمي في الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وبين البراعة التنظيمية في الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وان هذه العلاقة (اشارات قيم معاملات الارتباط كلها موجبة)،(تمثل حوالى ٨١% وفقاً للمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج) .

- تسهم لابعاد التماثل التنظيمي (الخاضعة للدراسة) في تفسير حوالى ٦% وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلى) من التغير الحاصل في البراعة التنظيمية في الهيئة العامة للبريد ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل .

(ب) الاهمية النسبية لابعاد التماثل التنظيمي:

أن أهم ابعاد التماثل التنظيمي الاكثر تأثيراً للتغيرات في البراعة التنظيمية (في الهيئة العامة للبريد الخاضعة للدراسة) ، وهي مرتبة حسب درجة الاهمية النسبية ودخولها في النموذج وفقاً لمعامل الانحدار Beta تتمثل في: الولاء / التشابه / العضوية .

- حيث تسهم كل من (الولاء، التشابه) بنسبة (تتراوح من ٤٦%، ٣٨%) فى التنبؤ بالمتغيرات المستقلة التى تفسر التباين فى اتجاهات العاملين بالهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) البراعة التنظيمية ، وفقاً لمعامل التحديد R^2 .
- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/ العضوية" والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" ، وقبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/ العضوية" والبراعة التنظيمية بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" ، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/ العضوية" والبراعة التنظيمية .

اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regreesion Analysis** لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير المستقل على متغير التابع ، وقد استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ويوضح الباحث فيما ياتى نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة الخاصة بالفرض الذى ينص على أنه ختبر هذا الجزء صحة الفرض الثانى للدراسة والذى ينص على أنه أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابه /الولاء/ العضوية" والاستكشاف بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" . و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثانى من فروض الدراسة وذلك على النحو الاتى:

(أ) نوع و درجة العلاقة

ويمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين والاستكشاف من خلال الجدول رقم(٥) والذى يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد عن هذه العلاقة و ذلك كما يلى :

جدول رقم (٥)

نتائج العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمية والاستكشاف

أبعاد التماثل التنظيمي وبين الاستكشاف	معامل الانحدار	قيمة ت	مستوى الدلالة	الترتيب
التشابه	٠.٥١٦	١٤.٣٣٧	٠.٠٠٠	١
الولاء	٠.٢١٤	٧.٦٠٨	٠.٠٠٠	٢
العضوية	٠.١٦٨	٥.٢٥٢	٠.٠١	٣
معامل الارتباط في النموذج R معامل التحديد في النموذج R2 قيمة F المحسوبة مستوى الدلالة		٠.٧٧٩ ٠.٦٠٦ ٥٧.٥١٨ ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.
و بالرجوع الى النتائج الواردة فى الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

- مدى صلاحية النموذج المستخدم فى توضيح العلاقة التأثيرية لابعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية ،حيث بلغت قيمة f المحسوبة الى (٥٧,٥١٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (لابعاد التماثل التنظيمي) صالح للنتبؤ بقيم المتغير التابع (الاستكشاف) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠٠ معنوية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين لابعاد التماثل التنظيمي فى الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وبين الاستكشاف فى الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وان هذه العلاقة (اشارات قيم معاملات الارتباط كلها موجبة)،(تمثل حوالى ٧٨% وفقاً للمعامل الارتباط المتعدد R فى النموذج) .
- تسهم لابعاد التماثل التنظيمي (الخاضعة للدراسة) فى تفسير حوالى ٦% وفقاً لمعامل التحديد R2 فى النموذج من التباين الكلى) من التغير الحاصل فى الاستكشاف فى الهيئة العامة للبريد ، أما بقية النسبة فتفسيرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها فى نموذج التحليل .

(ت) الأهمية النسبية لابعاد التماثل التنظيمي:

أن أهم ابعاد التماثل التنظيمي الاكثر تأثيراً للتغيرات فى الاستكشاف (فى الهيئة العامة للبريد الخاضعة للدراسة) ، وهى مرتبة حسب درجة الاهمية النسبية ودخولها فى النموذج وفقاً لمعامل الانحدار Beta تتمثل فى: التشابة / الولاء / العضوية .

- حيث تسهم كل من (الولاء، التشابة) بنسبة (تتراوح من ٥١%، ٢١%) فى التنبؤ بالمتغيرات المستقلة التى تفسر التباين فى اتجاهات العاملين بالهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) الاستكشاف، وفقاً لمعامل التحديد R^2 .

- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة / الولاء / العضوية " والاستكشاف بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" ، وقبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة / الولاء / العضوية " والاستكشاف بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" ، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة / الولاء / العضوية " والاستكشاف .

اختبار صحة الفرض الرابع للدراسة:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير المستقل على متغير التابع ، وقد استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ويوضح الباحث فيما يأتى نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة الخاصة بالفرض الذى ينص على أنه ختبر هذا الجزء صحة الفرض الثانى للدراسة والذى ينص على أنه أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة / الولاء / العضوية " والاستغلال بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" . و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثانى من فروض الدراسة وذلك على النحو الاتى:

(أ) نوع و درجة العلاقة

ويمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين والاستغلال من خلال الجدول رقم (٦) والذى يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد عن هذه العلاقة و ذلك كما يلى :

جدول رقم (٦)
نتائج العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمية والاستغلال

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل الانحدار	أبعاد التماثل التنظيمي و بين الاستغلال
٢	٠.٠٠٠	٤.٧٢٩	٠.٢٥٧	التشابه
١	٠.٠٠٠	١١.٤٧٠	٠.٤٩٧	الولاء
٣	٠.٠٠٣	٢.٩٧٣	٠.١٧٦	العضوية
		٠,٨١٦ ٠,٦٦٦ ٦٤,٢١٣ ٠,٠٠٠		معامل الارتباط في النموذج R معامل التحديد في النموذج R2 قيمة F المحسوبة مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

و بالرجوع الى النتائج الواردة فى الجدول اعلاه نستنتج الاتى:

- مدى صلاحية النموذج المستخدم فى توضيح العلاقة التأثيرية لابعاد التماثل التنظيمي كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية ،حيث بلغت قيمة f المحسوبة الى (٦٤,٢١٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (لابعاد التماثل التنظيمي) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع(الاستغلال) عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠٠ معنوية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين لابعاد التماثل التنظيمي فى الهيئة العامة للبريد(الخاضعة للدراسة) وبين الاستغلال فى الهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) وان هذه العلاقة (اشارات قيم معاملات الارتباط كلها موجبة)، (تمثل حوالى ٨١% وفقاً للمعامل الارتباط المتعدد R فى النموذج) .
- تسهم لابعاد التماثل التنظيمي (الخاضعة للدراسة) فى تفسير حوالى ٦% وفقاً لمعامل التحديد R2 فى النموذج من التباين الكلى) من التغير الحاصل لبعد الاستغلال للبراعة التنظيمية فى الهيئة العامة للبريد ، أما بقية النسبة فتفسيرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها فى نموذج التحليل .

(ث) الاهمية النسبية لابعاد التماثل التنظيمي:

أن أهم ابعاد التماثل التنظيمي الاكثر تأثيراً للتغيرات فى الاستغلال (فى الهيئة العامة للبريد الخاضعة للدراسة)، وهى مرتبة حسب درجة الاهمية النسبية ودخولها فى النموذج وفقاً لمعامل الانحدار Beta تتمثل فى:

- الولاء .
- التشابة .
- العضوية .
- حيث تسهم كل من (الولاء، التشابة) بنسبة (تتراوح من ٤٩%، ٢٥%) فى التنبؤ بالتغيرات المستقلة التى تفسر التباين فى اتجاهات العاملين بالهيئة العامة للبريد (الخاضعة للدراسة) والاستغلال، وفقاً لمعامل التحديد R^2 .
- ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة /الولاء/ العضوية" وبعد الاستغلال لمتغير البراعة التنظيمية .بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية" ، وقبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة /الولاء/ العضوية" وبعد الاستغلال لمتغير البراعة التنظيمية .بالهيئة العامة للبريد المصرى بمحافظة المنوفية"، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة بين أبعاد التماثل التنظيمي " التشابة /الولاء/ العضوية" وبعد الاستغلال لمتغير البراعة التنظيمية .

عاشراً: ملخص لأهم النتائج والتوصيات:

- ابرزت هذه الدراسة عدة نتائج هامة يمكن تلخيصها فيما يلى :
- (١) توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وبين البراعة التنظيمية.
 - (٢) مستوى الشعور بالتماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة العامة للبريد المصرى موضع الدراسة فوق المتوسط .
 - (٣) أن أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة ترتبط معنوياً بالبراعة التنظيمية، ويعنى ذلك أن أبعاد التماثل التنظيمي تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية .

(٤) يوجد تأثير معنوى لكل من الولاء والتشابة على البراعة التنظيمية، ثم جاء فى الترتيب بعد العضوية .

(٥) يوجد تأثير معنوى لكل من التشابة والولاء على الاستكشاف، ثم جاء فى الترتيب بعد العضوية .

(٦) يوجد تأثير معنوى لكل من الولاء والتشابة على الاستغلال، ثم جاء فى الترتيب بعد العضوية .

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات عبد العزيز ٢٠١٩، هيثم جبريل ٢٠١٩ أبو زيد ٢٠١٩، Amir Mehdiabadi 2020) من وجود علاقة معنوى للتماثل التنظيمى على البراعة التنظيمية . ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث إلى أن زيادة شعور العاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها، والاندماج فى الأعمال والمهام المكلفين بها، كما يؤثر فى تنمية الشعور بالولاء والالتزام والرغبة فى الحفاظ على الانتماء والعضوية فى المنظمة. ومن جهة ثانية، فإن شعور العاملين بأن رؤسائهم فى العمل يتعاملون معهم بكل احترام وتقدير وكرامة ، ويقدمون لهم التفسيرات والمبررات الكافية للقرارات المتخذة بصورة جيدة، يؤثر على درجة تبنى العاملين لقيم وأهداف ورسالة المنظمة، وشعورهم بالاندماج فى العمل والرضا والالتزام مما يزيد من البراعة التنظيمية و انخفاض تأثير بعد العضوية لقيام الإدارة العليا بالهيئة العامة للبريد ببعض الممارسات التى تقلل من وعدم السماح للأفراد بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، بجانب عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للقرارات، نتج عنها شعور المرؤوسين بأن بيئة العمل بالهيئة غير جيدة ولاتشبع حاجاتهم ورغباتهم، مما يفقد العاملين الشعور بالتوحد أو التماثل مع الهيئة .

وبناءً على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

(١) يوصى الباحث مديرى الهيئة العامة للبريد المصرى موضع الدراسة العمل بضرورة تبنى الاطار العام للبحث ، حيث أثبتت الدراسة معنوية العلاقة بين ابعاد التماثل التنظيمى و البراعة التنظيمية .

(٢) ان تهتم الإدارة العليا بالهيئة العامة للبريد بعمل قياس دورى لمستوى البراعة التنظيمية و ضرورة تميمتها باستمرار من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة معافهم و مهارتهم بالاضافة الى تهيئة التنظيمية لاستكشاف الفرص المتاحة و العمل على استغلالها .

(٣) الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

- (٤) تشجيع الجامعة للعاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.
- (٥) ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بانشطة الاستغلال والاستكشاف ووجود ممارسات ادارية واضحة لهذه الوحدات .
- (٦) تمكين العاملين من المشاركة في وضع الأهداف التي تصبو الهيئة لبلوغها خاصة الذين تتوفر لديهم الخبرة والكفاءة وأثبتوا جدارتهم خلال مسارهم الوظيفي.
- (٧) يجب على الادارة العليا بالهيئة تنمية وتطوير شعور العاملين بالتطابق بينهم وبين الإدارات أو الأقسام التي يعملون بها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عمل مسح دورى لحاجات ورغبات العاملين وتحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الهيئة ، وزيادة أساليب تحفيز وتنمية العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، وتكوين هوية تنظيمية محددة للهيئة، وتحقيق التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم ومعتقدات العاملين، وزيادة ثقة العاملين في القيادة. إن توفير المتطلبات السابقة سوف يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين، وزيادة درجة الالتزام والتعاون والتماسك، وتحقيق التوافق داخل المديریات، ويزيد من المشاركة الفاعلة ويقلل من دوران العمل، كذلك سوف تضمن الهيئة أن القرارات التي سوف تتخذ سوف تكون متسقة مع الأهداف والقيم التنظيمية لها، إضافة إلى أنهم سيكونون سفراء لهيئتهم يدافعون عنها وعن سمعتها خارج العمل.
- (٨) إن إدارة الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بحكم كون وظيفتها تتعلق بإدارة العنصر البشري بتلك المديریات يمكن أن تساهم في زيادة درجة ارتباط العاملين بوظائفهم من خلال بعض ممارساتها وذلك عن طريق (عقد لقاءات دورية بين المديرين والعاملين لمناقشة أى سياسات أو إجراءات جديدة أو حتى لمناقشة أى مشاكل تواجه الموظف، وضع ضوابط ومعايير لاختيار مديري العموم ومديري الإدارات من أهمها: الحرص على تحقيق التوحد والتطابق بين الفرد والمنظمة ، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، شرح وتقديم المبررات والمعلومات المتعلقة بأى قرار يتعلق بنقل أو ترقية أو مكافأة أحد العاملين) .

الحادي عشر : مجالات الدراسات المستقبلية:

بخلاف اهتمام الدراسة الحالية، والذي تمثل في التعرف على دور التماثل التنظيمي كمتغير مستقل في العلاقة بين البراعة التنظيمية ، يعتقد الباحث أن هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق امتداد جهود الباحثين لتغطيتها، ومن أبرزها:

- (١) أجريت الدراسة الحالية على الهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية ، ويتوقع الباحث أن تطبيقها على قطاعات أخرى ، يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها ، لذا يقترح الباحث تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى.
- (٢) نموذج مقترح للعلاقة بين التماثل التنظيمي و الارتباط الوظيفي .
- (٣) التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي.
- (٤) الذكاء الاستراتيجي مع التماثل التنظيمي .
- (٥) الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- (٦) دور التماثل التنظيمي و الذكاء الاخلاقي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم ، مها صباح ،(٢٠١٧)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الادارة الاستراتيجية : دراسة تطبيقية في المصرف الاهلى العراقى ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، عدد(٣٩)، مجلد(١٢)، العراق.
- ابو النجا ، مي محمد،(٢٠٢٠)، اثر القيادة الملهمه على البراعه التنظيميه دراسه ميدانيه على شركه سياك للبناء والتشييد ،المجله العلميه للاقتصاد والتجاره ،جامعه عين شمس كليه التجاره، العدد ٣ .
- ابو رحمه، ابراهيم، (٢٠٢١)، دور البراعه التنظيميه في تحقيق التميز المؤسسي: دراسه تطبيقيه على جامعه غزه ،مجله جامعه الاسراء للعلوم الانسانيه، العدد ١٠ .
- أبو زيد، أحمد ناصر، ٢٠١٩، أثر المناخ العمل الاخلاقي في التماثل التنظيمي:دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية ،مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعه العلوم الاسلاميه العالميه ، المجلد ٥، العدد ١ .
- أبو عمة ، عبد الحمن ، راضي ، الحسيني ، هندي ، محمود(١٩٩٥) ، مقدمة في المعينه الاحصائية ، دار المريخ ، الرياض .
- التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية و التجارية، جامعه بورسعيد - كلية التجارة،العدد٣.

- ثابت عبد الرحمن ادريس، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية. ٢٠١٢م، ص ٨٢٨.
- جبريل، هيثم محمد عبد العزيز، ٢٠١٩، أثر القيادة الاخلاقية على التماثل التنظيمي ك دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، كلية التجارة ، العدد ٢.
- الشلبي، فراس سليمان حسن، ٢٠١٩، أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد ٣٧ .
- صالح، ايمان ونضال سليمان، ٢٠٢٠، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية نينوى-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٤٩.
- صديق ، محمد جلال (٢٠١٤)، نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، دار المعرفة ، المنصورة .
- صويص، محمد ابراهيم، وآخرون، (٢٠١٩)، دور نظم نكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد (٢٧)، العدد ١.
- عبد الرازق، نهى الشرييني، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الاخلاقية على البراعة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعلية، مجلد ١١ ، العدد ٤ .
- عبدالعزيز، عبدالعزيز عبد الكريم، ٢٠١٩، دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية - كلية التجارة ، السنة ٦ العدد ٣ .
- العبيدي ، رأفت عاصي، (٢٠٢٠) ، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلة العربية للادارة، مجلد ٤٠، العدد ٣ .

- عد الوهاب ، محمد ابو القمصان (٢٠١٩)، اثر المكافآت و اتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحى بفروع وسط الدلتا ،مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، العدد ٧.
- العزب،حسين محمد،٢٠١٩،الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمى :مستواهما و العلاقة بينهما على أعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة مؤتة ، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال ،المجلد ١٥، العدد ٤ .
- عويس، ممدوح ذكى،(٢٠١٥)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية فى بناء البراعة التنظيمية و أثرها على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة و المتوسطة فى المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة،مجلد(٥٥)، العدد(٢) .
- عيشوش ، عواطف،(٢٠٢١)، القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادى، مجلة الاستراتيجية و التنمية، مجلد ١، العدد ٢ .
- فراج،هبةأحمد محمد،٢٠٢٠،دورالعلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى و التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٤ .
- قرنى، حمادة عبد المنعم،(٢٠٢٠)،علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية فى التعليم الثانوى العام بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، المنصورة : كلية التجارة .
- مصطفى، أبو بكر فكرى،٢٠٢٠، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل
- المنسى، محمود عبد العزيز (٢٠١٨) ، راس المال الفكرى و اثره فى البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان فى مصر ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد ٢٥، العدد ٢ .
- النجار، حميده محمد(٢٠١٥)، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية :دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، مصر .

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Abazeed,R. Impact of strategic capabilities on Organizational Ambidexterity in commercial bank in Jordan: The mediating role of Knowledge management , Management Science letters, 10 (7),2020.
- Alshaer, S. A. The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordan commercial bank . Morden Applied Science, 14 (6). 2020 .
- Atouba, Y. C., Carlson,E. J.,& Lammers, J.C.(2019).Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers . International Journal of Business communication,56 (4).
- Chandrasekaran, Aravind, 2009, "Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma : Evidence from High Technology Organizations", Ph.D Dissertation, University of Minnesota : The faculty of Graduate school.
- Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S., ... & Cifiliz, G. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. Eurasian Journal of Educational Research, 73.
- Datta, A. (2011).Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. Journal of Management and Strategy. 2(1).
- Eickholt, M. S. (2018). The Effect of Superiors,Mentoring on subordinates, organizational identification and Workplace Out comes (Doctoral Dissertation). Available from Proquest Dissertations&Theses Global database.(UMI No.10789351).
- Islam, T., Ahmed, I.,& Ali, G.(2018). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification poor working condition and workload. Leadership in Health Services.
- Jansen,J.J.p., George, G., van Den Bosch, F.A.J.&Volberda, - H. W.(2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity : The Moderating role of Transformational Leadership. Journal of Management Studies, 45 (5).
- Ketabchi, M. A descriptive study for the Strategic role of Human Resource Flexibility as a full model of Organizational Ambidexterity in Isfahan Payame Noor University .Dysona – Life science,1(1),25-35.2020 .

- Lilly, A., Duffy, J. A. & Wipawayangkool, K. (2016).The Impact of Ethical Climate on Organizational Trust and the Role of Business Performance: If Business Performance Increases, Does Ethical Climate Still Matter?, Institute of Behavioral and Applied Management: USA.
- Mahajan, P.(2018). Examining the Influence of Perceived External Prestige, Need Satisfaction on organizational identification. International Journal of Scientific Research, 7 (1).
- Maimunah, I., & Baki, N. U. (2017). Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition. European Journal of Training and Development, 41(8).
- Nazim, M.,Nadeem, A. H.,Sharif, M. s.,&Zeb,N.,The Impact of Innovation Leadership on Organizational Performance: Mediated Role of Organizational Ambidexterity .Al-qalam,25(1),2020.
- PML,(2008). A Guide to the project Management B ODY OF Knowledge. 4th ed., ANSI, PML 2008. Washington, DC: American National standards Institute.
- Prange, C. &Schlegelmilch, B.(2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation : Resolving the Exploration- Exploitation Dilemma .Business Research, (2)2.
- Specht, J., Kuonath,A., Pachler, D. Weisweiler, S.,& Frey, D.(2018). How Change Agents Motivation Facilitates organizational Change: Pathways Through Meaning and organizational identification Journal of change Management, 18(3).
- Terzi,A.,Dulker, A., Altn, F., Celik, F., Dalkran, M.,Yulcu, N., Tekin, S., Deniz, U.(2017), An Analysis of organizational Justice and organizational identification Relation Based on Teachers, Perspective, universal Journal of Educational Research 5(3) .
- Tseng,L. M.,& Wu, J.Y.(2017).How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership,psychological contract fulfillment and organizational identification Leadershi &organization Development Journal,38(5).
- Wang,H. J., Demerouti, E.,& LeBlanc, p.(2017).Transformational leadership, adaptability,and job crafting : The moderating role of organizational identification. Journal of Vocational Behavior,100 .
- Yigit,M(2013),"Organization Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in organizations.Unpublishedmaster dissertation and Blekine Institute of Technology School of Management.