

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"



كلية التجارة
قسم : المحاسبة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

إعداد

منى حسنين السيد طه^١

مدرس إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة
وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر

٢٠٢١م - ١٤٤٢هـ

^١ د/ منى حسنين السيد طه ، مدرس بشعبة إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر - حاصله علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماتها البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي ، الذكاء الاستراتيجي ، القيادة الأبوية، القيادة الملهمة، الإستقامة التنظيمية، البراعة التنظيمية، القيادة الخادمة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد العاشر العدد الأول يونيو ٢٠٢١ - ١٠٩ -

١- ملخص البحث :

استهدف هذا البحث، تحديد مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات ، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظرهم ، وتحديد مستوى التماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي ، ونوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينتين الأولى قوامها ١٦٢ من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، والثانية قوامها ٣١١ من العاملين بجامعة مدينة السادات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إرتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، وإرتفاع مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، وإرتفاع مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي ، كما دعم وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل التنظيمي. وفي نهاية هذا البحث ، تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي تساعد في تحسين التماثل التنظيمي من خلال تطبيق وإستخدام مبادئ وأبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية .

٢- مقدمة :

تعرض المنظمات المصرية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص لمجموعة من التحديات نظراً للتغيرات البيئية المستمرة والمتلاحقة ، ولن تستطيع هذه المنظمات أن تتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة إلا عن طريق تطوير موارد بشرية قادرة علي توفير خدمات أفضل ،وقادرة علي جذب العاملين الأكثر موهبة والحفاظ عليهم وخفض معدل دورانهم ، ولن يتحقق ذلك إلا بتوافر قيادة قادرة علي ذلك ، لذلك إهتم العديد من الباحثين بدراسة سلوك القائد، فالقائد هو المسؤول الأول عن نجاح المنظمة واستمرارها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فسلوك القائد الإيجابي يدفع المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويؤثر علي دافعية الأفراد وإتجاهاتهم الوظيفية نحو المنظمة (Figgins et al.,2019). ولقد حظيت القيادة باهتمام كبير خلال السنوات الماضية، وقد حان الوقت الآن لصقل تأثير القادة على الأتباع ومواقفهم، حيث توصلت دراسة (Salas-Vallina,2020) أن القيادة الملهمة تمارس تأثيراً أكثر إيجابية على سعادة المتابعين في العمل عندما تكون خصائص المتابعين أكثر إيجابية. وتحتاج جامعات اليوم إلى تحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل ، وهذا يتطلب أن تكون الجامعة بارعة ، بمعنى أن تكون الجامعة قادرة علي استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة ، حيث أن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الإبتكار والفعالية والإستكشاف والإستغلال (إسماعيل،٢٠١٦).

ونظراً لأن العنصر البشري يعتبر أحد المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمات ، فكان من الضروري أن تعمل المنظمة على إستخدام الفهم القائم على الإصغاء لإستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم ، وفهم مواقفهم وإهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم ، وخلق المناخ الإيجابي للعمل ، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة ، ومشاركتهم في وضع الخطط ، والاستعداد لتقبل شكاوهم ومقترحاتهم ، والعمل على زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم ، ويعمل ذلك على خلق حالة من الشعور بالإنتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم للعمل بإستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية ، وحالة الإنتماء التي يشعر بها العامل والتي من شأنها أن تخلق وتعزز عماية التماثل التنظيمي (Hussain&Shahzad,2018).

وتتناول الباحثة في هذا البحث لدور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي إهتمت بالعلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط .

٣- الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات إستكشافية حول القيادة الملهمة ، والبراعة التنظيمية، والتمائل التنظيمي وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة و العاملين بجامعة مدينة السادات، بالإضافة إلى مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية، والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٠ عضو هيئة مساعدة و ٣٥ موظف من العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين ولأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة الملهمة (وفقاً لإجابات ٢٥ من عينة العاملين وبنسبة ٧١ %، و ٢٢ من عينة أعضاء الهيئة المعاونة وبنسبة ٧٣ %)، ومفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٢٣ من عينة العاملين وبنسبة ٦٦ %، و ٢٠ من عينة أعضاء الهيئة المعاونة وبنسبة ٦٧ %)، ومفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي (وفقاً لإجابات ٢٦ من عينة العاملين وبنسبة ٧٤ %، و ٢٤ من عينة أعضاء الهيئة المعاونة وبنسبة ٨٠ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي (وفقاً لإجابات ٢٤ من عينة العاملين وبنسبة ٦٩ %، و ١٩ من عينة أعضاء الهيئة المعاونة وبنسبة ٦٣ %)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تدعيم العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي (وفقاً لإجابات ١٩ من عينة العاملين وبنسبة ٥٤ %، و ١٨ من عينة أعضاء الهيئة المعاونة وبنسبة ٦٠ %).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور القيادة الملهمة وأبعادها، والبراعة التنظيمية وأبعادها، والتماثل التنظيمي وأبعاده، وما يترتب عليهم من نتائج هامة لكل من أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين والجامعة والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة الحالية.

وتعزز القيادة الملهمة الابتكار لدى العاملين، وذلك من خلال زيادة المزاج الإيجابي للعاملين، حيث يمكن للقيادة الملهمين أن يحققوا المزيد من التفكير المرن مما يعزز الابتكار، وزيادة الاعتماد على معالجة المعلومات الأقل جهداً، لذلك فإن المزاج الإيجابي للعاملين يعمل على زيادة قوة العلاقة بين القيادة الملهمة والابتكار (Mitchell & Boyle, 2019).

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

- (١) ما مستوى استخدام القادة بجامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها ؟
- (٢) ما مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها ؟
- (٣) ما مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها ؟
- (٤) ما دور القيادة الملهمة في تدعيم البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات ؟
- (٥) ما دور القيادة الملهمة في تدعيم التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ؟
- (٦) ما دور البراعة التنظيمية في تدعيم التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ؟
- (٧) ما هو دور البراعة التنظيمية ببعديها في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات ؟

٤- أهداف البحث:

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

- (١) تحديد مستوى استخدام القادة بجامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها .
- (٢) تحديد مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها.
- (٣) تحديد مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بها.
- (٤) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات .

- (٥) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- (٦) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- (٧) التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ببعديها في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات .

٥- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأسيس النظري من الدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي:

أوضحت دراسة (الدليمي، ٢٠١٦) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في ديوان وزارة الثقافة العراقية نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وكذلك أوضحت دراسة (الحلي، ٢٠١٧) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وتوصلت دراسة (دحام وآخرون، ٢٠١٩) إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة نحو القيادة الملهمة باختلاف النوع، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمستوي الوظيفي، والمستوي التعليمي، كما أوضحت دراسة (خليف، ٢٠١٤) إلى عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، كما أوضحت دراسة (زكي، ٢٠١٧) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في مصلحة الرقابة الصناعية نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وتوصلت دراسة (زنداح، ٢٠١٦) إلى عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وتوصلت دراسة (كامل وآخرون، ٢٠١٩) إلى عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إستجابات العاملين في المدارس الإعدادية الحكومية نحو القيادة الملهمة باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

وأوضحت دراسة (Ashforth et al., 2013) أنه يمكن التمييز بين أربعة أشكال من التماثل بين هوية الفرد وهوية المنظمة، هم التماثل القوي، التماثل المحايد، التماثل المتذبذب أو غير المستقر، وعدم وجود تماثل، كما أوضحت دراسة (متولي، النبوي، ٢٠١٨) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل داخل فئات التماثل التنظيمي الأربعة، كما أوضحت دراسة (Khosravi et al., 2013) أن هناك تأثيراً كبيراً للتماثل التنظيمي على الرضا الوظيفي، وأوضحت دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التماثل التنظيمي ترجع إلى بعض المتغيرات الديموجرافية، وتوصل (نافع، ٢٠١٤) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، وتوصلت دراسة (سلمان، وصالح، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي، ووجود أثر إيجابي للصراع البناء على التماثل التنظيمي، وتوصلت دراسة (العتيبي، ٢٠١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، كما توصلت دراسة (عبدالفتاح، أبوسيف، ٢٠١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المدرسين في درجة تمثل الهوية التنظيمية ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، كما توصلت دراسة (Bacaksiz et al., 2017) إلى أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في التماثل التنظيمي بعد العدالة الإجرائية، ثم بعد العدالة التفاعلية، أما بعد العدالة التوزيعية فليس له تأثير يذكر على التماثل التنظيمي، وأوضحت دراسة (Coskuner et al., 2017) أن الموازنة بين قيم الأفراد وقيم المنظمات ترتبط بالتماثل التنظيمي للعاملين، وأن التماثل التنظيمي للعاملين كبار السن أكبر من الأصغر سناً، كما يوجد تأثير للتماثل التنظيمي على المواطنة التنظيمية وعلى نية ترك العمل، وتوصلت دراسة (2021)، (Oguebe & Edosomwan) إلى وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على إدراك العدالة التنظيمية، ووجود تأثير سلبي للتماثل التنظيمي على الصمت التنظيمي، وتوصلت دراسة (إبراهيم، القطني، ٢٠١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التماثل التنظيمي ترجع إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوضحت دراسة (أبوالنصر، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباط طردية بين

التمائل التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي ترجع إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوضحت دراسة (El- Kassar et al.,2017) وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية المجتمعية للمنظمة والتمائل التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمي، وأوضحت دراسة (Wang et al.,2017) أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحولية والتوصيف الوظيفي، وتوصلت دراسة (النجار، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي، وأوضحت دراسة (Coskuner et al.,2018) وجود علاقة سلبية بين السلوكيات المناهضة للمنظمة وكل من الدعم التنظيمي والتمائل التنظيمي، و عدم وجود تأثير للدعم التنظيمي على قوة العلاقة بين السلوكيات المناهضة للمنظمة والتمائل التنظيمي، وتوصلت دراسة (راضوان، ٢٠١٨) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، كما توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و الإرتباط الوظيفي، كذلك أوضحت دراسة (هاشم، ٢٠١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، الإلتزام، التشابه) وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين ترجع إلى اختلاف نمط ملكية المستشفيات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات العامة والخاصة، وتوصلت دراسة (Gukina et al., 2018) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتمائل التنظيمي في الإستقامة التنظيمية وكذلك المواطنة التنظيمية، كما أن وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة تأثير التماثل التنظيمي في المواطنة التنظيمية، كما توصلت دراسة (Pattnaik & Tripathy,2018) إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في التماثل التنظيمي، وتوصلت دراسة (Kim et al., 2018) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في التماثل التنظيمي وأن القيادة الجديرة بالثقة متغير محفز في هذه العلاقة، كما أن التماثل التنظيمي كمتغير وسيط قد أدى إلى زيادة درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الأداء التنظيمي، وأوضحت دراسة (المواطنة، ٢٠١٨) وجود أثر للتمائل التنظيمي في الدافعية للعمل، وفي اتجاه آخر جاءت دراسة (Michael et al,2018) لتستكشف تأثير النوع والعرق على الإحساس بالتمائل التنظيمي عند العمل تحت قيادة مختلفة، وتوصلت إلى عدم وجود تأثير للنوع والعرق على الإحساس بالتمائل التنظيمي وأوضحت دراسة (He Peixu et al.,2018) إلى أن التماثل التنظيمي يعمل بصورة إيجابية على تقليص الشعور بالإرهاك العاطفي في العمل، وتوصلت دراسة (العمرى، بطاح، ٢٠١٨) إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة التماثل التنظيمي للمشرفين التربويين ترجع لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص، وتوصلت دراسة (الكعبى، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي، وأوضحت دراسة (الرميدي، ٢٠١٩) إلى أن التماثل التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، كما أوضحت دراسة (جبريل، ٢٠١٩) وجود تأثير إيجابي للتمائل التنظيمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، وأوضحت دراسة (الشواورة، ٢٠١٩) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين تجاه العمل، وتوصلت دراسة (عبدالعزيز، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين الميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت دراسة (الشلبي، ٢٠١٩) إلى أن التماثل التنظيمي بجميع أبعاده لا يؤثر معنوياً في الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، في حين عدلت إدارة المواهب العلاقة ما بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، وتوصلت دراسة (العزب، ٢٠١٩) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التماثل التنظيمي تعود للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعة، ومجال الكلية في الجامعة).

كما تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة ٣٨,٦% في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات (عويس، ٢٠١٥)، كما يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الإستغلال، الإستكشاف) (إسماعيل، ٢٠١٦)، وتتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص القيادة وأداء الشركات (Chang & Hughes,2012)، كما تؤثر العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية

لأعضاء هيئة التدريس (شحاته، ٢٠١٨)، وأوضحت دراسة (الألوسي، ٢٠١٨) وجود أثر للمنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت دراسة (الغرباوي، ٢٠١٩) إلى عدم وجود إختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف النوع، ووجود إختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة، وتوصلت دراسة (عبد ربه ٢٠٢٠) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين بها، وتوصلت دراسة (الجنازرة، ٢٠٢٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استجابة المشرفين ومساعدى المديرين للبراعة التنظيمية للمديرين ترجع لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، كما توصلت دراسة (الجبور، ٢٠٢٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية ترجع لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية ترجع لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية (حامد وآخرون، ٢٠٢١).

وتوصلت دراسة (أبولنجا وآخرون، ٢٠٢٠) إلى وجود أثر معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية ولكن بشكل جزئي، كما أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنوياً وعكسياً على التهمك التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة (الرميدي، ٢٠١٩)، كما تقوم القيادة الملهمة بالحد من الصراع التنظيمي لدي العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة (دحام وآخرون، ٢٠١٩)، كما توجد علاقة موجبة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي (كامل وآخرون، ٢٠١٩)، وتزيد القيادة الملهمة من الإلتزام التنظيمي لدي الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية (العيساوي، ٢٠١٨)، وأوضحت دراسة (عواد، ٢٠١٨) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتوجه الريادي، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وتوظيف مخرجات البحث العلمي (الحلبي، ٢٠١٧)، ووضع (رضوان، ٢٠١٧) مقياساً للقيادة الملهمة لدي المدرب الرياضي تكون من مجموعة من الأبعاد تشمل إدارة الذات، الثقة والإعتمادية، التواصل، الشفافية، التعاون، والتحفيز، كما تزيد القيادة الملهمة من الإلتزام التنظيمي للعاملين (زكي، ٢٠١٧)، وتعمل القيادة الملهمة على تخفيض السلوكيات المناوئة للعمل (الدليمي، ٢٠١٦)، كما تعمل القيادة الملهمة على تخفيض السلوكيات المضادة للإنتاجية (عواد، ٢٠١٥)، كما تعدل العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي (الأنصاري، ٢٠١٣).

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة فرضيات البحث في الصورة الآتية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات .

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات .

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات .

الفرض الرابع: لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط .

٦- الإطار النظري:

١/٦- الإطار النظري المتعلق بالقيادة الملهمة :

١/١/٦- مفهوم القيادة الملهمة:

تعتبر القيادة الملهمة من أساليب القيادة الحديثة التي تعتبر إمتداداً للقيادة الروحية، والتي تعمل على إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والإستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والإبتكار والعمل المنسق (Stapleton & Oipari, 2020)، وتعرف القيادة الملهمة بأنها فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلي تحقيق هدف معين (الحلبي، ٢٠١٧)، وتتطلب القيادة الملهمة من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في المروسين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه (Joshi et al., 2009)،

والقيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في سماتها، الجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة بين العاملين والمنظمة (دحام وآخرون، ٢٠١٩).

وأوضح (Figgins et al., 2019) أن القائد الملهم يتسم ببعض السمات منها وجود رؤية، وينشئ تراث، والتفكير الموحد، وإدراك الفرصة، وبناء الفريق وتحفيز الآخرين، والتمكين، والتكيف الاجتماعي، كما أوضح (Largacha-Martinez, 2019) أن القائد الملهم مقنع ويشجع أتباعه على الاستثمار وتقديم التضحيات نحو المثل التي تم تحديدها، ويعطي التابعين إحساساً بالهدف ويخلق معنى للأفعال تختلف عن القائد الكاريزمي، كما يقوم القادة الملهمون باحترام كل الأفراد ويظهرون الأصالة ويتبعون التواصل الملهم ويقومون بأداء واجباتهم الإستراتيجية الصارمة باستخدام لغة وحديث واضح ومحدد المعنى (Lakshmana, 2015).

٢/١/٦ - أبعاد القيادة الملهمة :

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الملهمة، حيث اعتمدت دراسة (Baker, 2002) على أبعاد الرؤية القوية، والقيادة بالمثل، ورواية القصص، في حين اعتمدت دراسات (Morris, 2005; Dinh et al., 2014; Lakshmana, 2015) على أبعاد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، والثقة والإعتمادية، والقدرة على التمكين، والاتصالات الجيدة، والانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة، كما اعتمدت دراسة (Poojomjit et al., 2018) على أبعاد الرؤية القوية، والثقة والإعتمادية، والثقة بالنفس، كما اعتمدت دراسات (Lucy, 2017; Mitchell & Boyle, 2019; Salas-Vallina et al., 2020) على أبعاد الثقة بالنفس، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين، والتوجه الإستراتيجي، لذلك ستعتمد الباحثة على أبعاد القيادة الملهمة التالية:

(١) الثقة بالنفس: هي سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدماً أقصى ما تنتجه له إمكانياته وقدراته لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي مزيج إيجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو النفسي السوي والوصول بالفرد إلى المستوى المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي (الحربي، ٢٠٢١)، كما تعني قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين، ومساعدة العاملين في حل مشاكل العمل، وتحقيق طموحاتهم، وتشجيعهم على طرح آرائهم وبتقبل النقد البناء منهم.

(٢) إدارة التغيير: وتعني قدرة القائد على وضع برامج تهدف إلى تغيير وتطوير وتجديد هيكل المنظمة أو عملياتها، أو إستراتيجياتها، أو ثقافتها التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب (Mitchell & Boyle, 2019).

(٣) تمكين العاملين: وتعني قدرة القائد على تفويض بعضاً من سلطاته إلى العاملين، ومساعدة العاملين على شعورهم بالاستقلالية، حيث يعمل القائد الملهم على تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير والتصرف بحرية في القضايا التي تواجههم عند ممارسة مهام عملهم وكذلك مساهمتهم في صنع وإتخاذ القرارات التي تتعلق بهذه الأعمال (Largacha-Martinez, 2019).

(٤) التوجه الإستراتيجي: وتعني قدرة القائد على وضع الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين (Salas-Vallina et al., 2020).

٢/٦ - الإطار النظري المتعلق بالبراعة التنظيمية :

١/٢/٦ - مفهوم البراعة التنظيمية:

لأهمية البراعة للمنظمات فقد إزدادت الأبحاث المتعلقة بها مؤخراً، حيث تناول الباحثون هذا المفهوم بطرق متعددة، ومن زوايا مختلفة؛ فمنهم من تناوله على المستوى التنظيمي ككل، ومنهم من تناوله على مستوى وحدات الأعمال بالمنظمة، وآخرون تناولوه على المستوى الفردي سواء بالنسبة للمديرين أو الموظفين؛ في حين ناقش آخرون البراعة التنظيمية من حيث الأسباب والنتائج، وفي كل ذلك جاءت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط أو مستقل أو تابع، وفي منظمات ذات طبيعة نشاط مختلفة، Brix (2019; Papachroni et al., 2019).

وقد أكدت هذه الدراسات على حاجة المنظمات أياً كانت طبيعة نشاطها لتحقيق البراعة في أنشطتها وأعمالها وفي التعامل مع بيئتها، علاوة على أثر بيئة المنظمة وثقافتها في براعة الأفراد، لما لها من دور

محوري في تحسين الأداء، وفي ضمان النجاح على المدى الطويل، وما زال البحث في البراعة التنظيمية مجالاً خصباً، فهناك جوانب لا تزال غامضة وغير مستكشفة، تستدعي فهم أعمق لممارساتها وفلسفتها (Tarody, 2016; Günsel et al., 2018).

ويرى (Fu et al., 2016) أن مفهوم البراعة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على تزامن إستكشاف وإستغلال مواردها الداخلية والخارجية، من خلال قدرتها على تلبية إحتياجات الأعمال اليوم، والتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق، وهدفت دراسة (Smith, 2017) إلى تقديم مفهوم البراعة التنظيمية، وتوصلت إلى أنه يمكن للمسنولين في الموارد البشرية تطبيق البراعة التنظيمية من خلال حسن إختيار الأفراد الذين لديهم ميول إلى تحقيق ذلك، كما يجب إحتضان البراعة التنظيمية في الأنشطة اليومية داخل المنظمة، وفحصت إحدى الدراسات الفائدة 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 المحتملة لأنواع المختلفة من توقعات أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية (Hongxia, 2019).

ويتضح مما سبق أن البراعة مفهوم ثنائي البعد (إستكشاف + إستغلال)، وأن جوهر البراعة هو قدرة (مهارة) تحقيق التوازن بين نشاطين يبدوان متعارضين، وأن من مستلزمات تحقيق التوازن بين شينين، وجودهما متزامنين، كما أن الإستغلال إستثمار في الحاضر، أما الإستكشاف فهو إستثمار في المستقبل.

٢/٢/٦ - أبعاد البراعة التنظيمية :

إختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها، وبناء عليه قامت الباحثة بإجراء بحث مسحي للتعرف على هذه الأبعاد والتي تمثلت فيما يلي :

(١) الإستكشاف Exploration: أشار (Hughes, 2018) إلى أن الإستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية، كما أشار إلى أن الإستكشاف يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقبل المنظمة المتطلبات التي تتخطى المنتجات الحالية.
- تبتكر المنظمة منتجات جديدة.
- تجرب المنظمة المنتجات الجديدة في السوق المحلي.
- تسوق المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماماً.
- تستفيد المنظمة في كثير من الأحيان من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة .
- تبحث المنظمة بانتظام عن قنوات توزيع جديدة.
- تبحث المنظمة عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة.

ويعتبر الإبتكار الإستكشافي نتيجة للبحث عن إجراءات تنظيمية جديدة وإكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا، والأعمال، والعمليات، والمنتجات، وهي تركز على تلبية إحتياجات العملاء والأسواق الناشئة من خلال تقديم تصميمات جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وتطوير قنوات جديدة للتوزيع (Li et al., 2013).

ويرى (Tinoco, 2015) إلى أنه يمكن تعريف الإستكشاف بوصفه إستراتيجية الإبتكار التي تشمل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى الدخول أو إنشاء سوق المنتجات الجديدة مع إبتكار المنتجات بشكل جذري، كما أن الإستكشاف هو إبتكار المنتجات بشكل جذري كمنتج جديد بمعرفة تكنولوجية جديدة، كما أوضح أن الإستكشاف يؤثر في تعزيز أداء الشركات بما يؤدي إلى زيادة القيمة للعملاء.

(٢) الإستغلال Exploitation: أشار (Smith, 2017) إلى أن الإستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، كما أشار إلى أن الإستغلال يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تقوم المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- تقوم المنظمة بانتظام بتنفيذ تعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- تقدم المنظمة تحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- تقوم المنظمة بتحسين كفاءة منتجاتها الحالية.
- تساهم المنظمة في زيادة إقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.

- تقوم المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.
 - تخفيض تكاليف العمليات الداخلية للمنظمة.
- ويجب أن تركز المنظمة في حالة الإستغلال على القيام بأنشطة مثل خدمة العملاء وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر من الكفاءة (Legesse & Schreuders, 2012).
- ويرى (Boumgarden et al., 2012) أن القدرة على إستغلال الإبتكارات هو أكثر قيمة مع وجود قدرة أكبر لإستغلالها، فقد يكون هناك فائدة لتوليد مستويات مرتفعة من الإستكشاف والإستغلال في نفس الوقت بدلاً من توليد الإستكشاف بشكل غير متزامن، وتتطلب هذه القدرة سمات تنظيمية محددة، مثل التصاميم الهيكلية والسياقات التنظيمية الداعمة، وفريق إدارة عليا ملائم، ويتميز السلوك الإستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج، المنهجية، والكفاءة، ويسعى الشخص في هذا الوضع إلى الجمع والتقريب بين الأفكار للتوصل إلى إجراءات جديدة للتنفيذ (Hechanova & Rodriguez, 2014)، وقد أشار (Ubeda-Garcia et al., 2020) إلى أن المستويات العالية من الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة، وتتوقف البراعة التنظيمية بالدرجة الأولى على توافر الموارد اللازمة، والتي تمكن الشركات من الإستغلال والإستكشاف في وقت واحد، فبدون موارد قد لا تستطيع الشركات تنفيذ هذه الاستراتيجية المعقدة، ونتيجة لذلك يتوقع أن يكون من المفيد للبراعة توفير الموارد (2015، Schmitt et al).

وإشار (Boukamal & Emery, 2017) على أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على استكشاف فرص جديدة والتي تساعد على تحقيق أهدافها بما يحقق لها ميزة تنافسية تفضلها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولهذا نجد أن المنظمات التي تشارك في الإستغلال باستثناء الإستكشاف تجد نفسها عالقة في توازن غير مستقر، أي بإمكانها تنفيذ الأعمال بسرعة ولكن بدون كفاءة، فالحفاظ على توازن مناسب بين (الإستكشاف والإستغلال) هو عامل أساسي في ازدهار أي منظمة، حيث يشير الإستكشاف إلى قدرة المنظمات على إنشاء المعرفة والبحث عن المعلومات التي من الممكن أن تعتمد عليها في تحقيق النجاح والتميز في عملية الإنتاج، فضلاً عن تحليل الفرص التي قد تواجهها المنظمة والعمل على استثمارها وإستغلالها أفضل إستغلال بما يحقق للمنظمة أهدافها المطلوبة. في حين ذكر (Hughes, 2018) أن الإستكشاف يساهم في تحديد طبيعة المشكلة التي تعاني منها المنظمة، حيث يجسد هذا بعد حالات البحث والتنوع والمخاطرة والمرونة فضلاً عن توليد الإبداعات والإبتكارات الجذرية الجديدة، فالإبداعات التقليدية لا تؤدي إلى تحسين المسار التقني والميزات والعمليات التي تقوم عليها المنتجات، بينما تميل الإبداعات المميزة إلى الارتباط بالتقدم التقني الكبير والتجديد المستمر، حيث يعتمد عدم انتظام تلك الإبداعات على قلة المعلومات المتعلقة بالسوق والمستمدة من توجهات الزبائن، فقد يركز الإستكشاف على توليد ابتكارات جذرية يمكن أن تشكل بشكل استباقي مستقبل المنظمة على المدى الطويل، لهذا تستدعي عمليات الإستكشاف تحسين وتطوير الهياكل العضوية والأنظمة التي غالباً ما تقتصر بشكل أساسي في تشجيع سلوك المنظمة على الإبتكار، والإبداع، والريادية) والذي يتناسب مع الأنشطة الأخرى للمنظمة التي تدفع بعمليات الإبداع والإبتكار إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة. ويتضح مما سبق أن البراعة التنظيمية شرط للبقاء والإزدهار للمنظمة، وشرط البراعة تحقيق التوازن بين الإستكشاف والإستغلال؛ وبالتالي فالمنظمة بحاجة لإدارة أنشطة تحقق توازن بين هذين الجانبين وتدير التعارض بينهما.

و مع تحسين الإدارة لإشراك الموظفين، والسعي للحصول على رأيهم في القضايا، وتشجيعهم على التوصل إلى أفكار مبتكرة وتحويلية في المنظمة، فإن مجموعة المهارات والمعرفة والقدرة الإستغلالية والإستكشافية للموظفين ستزيد أيضاً، مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين، وفي النهاية تحسين الأداء العام للمنظمة (Tarba et al., 2020)، وبالنظر إلى بعدي البراعة (الإستكشاف والإستغلال) على أنهما شكلين من أشكال الإبداع، فإن دراسة (Mihalache & Mihalache, 2016) ترى أن مفتاح الحصول على أداء عال على المدى الطويل في صناعة السياحة يعتمد على قدرة الشركات على الجمع بين الإبداع الإستكشافي والإستغلالي، وهو مفهوم يشار إليه باسم البراعة، فمن المتوقع أن الموظفين الذين ينخرطون في أنشطة بارعة إستكشاف أو إستغلال يحققون أداء أفضل من حيث سلوك العمل المبدع (Secchi & Camuffo, 2019)، وقد أشارت نتائج (Du & Chen, 2018) إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الإبداع وأداء الموظف.

٣/٦- الإطار النظري المتعلق بالتماثل التنظيمي :

١/٣/٦- مفهوم التماثل التنظيمي:

هناك العديد من التعريفات التي توضح مفهوم التماثل التنظيمي ويعود سبب هذا التعدد إلى اختلاف العلماء والباحثين تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها مفهوم التماثل التنظيمي (Ekmekci & Casey 2009) ويلاحظ أن معظم التعريفات تنطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي لا تزال المدخل المهيمن في أدبيات التماثل التنظيمي ويعد كلاً من (Ashforth&Mael ،1989) من أوائل الباحثين الذين إعتدوا نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف التماثل التنظيمي حيث عرفاه بأنه المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات المزايا التي تعرفه بها المنظمة ، أما (Ting&Ho,2017) فقد أشارا إلى أن التماثل التنظيمي هو عملية الإتحاد مع أو الإلتحاق إلى منظمة ما، كما أن الفرد الذي يتصف بالتماثل مع منظمته يكون متصفاً ببعض الصفات والخصائص (العمرى،بطاح،٢٠١٨) منها أنه:

• مستعد لقبول الأهداف والقرارات الجماعية.

• يحاول الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين.

• يكون أكثر تفاعلاً وإتصالاً مع العاملين.

• مستعد للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات.

و يرى (Wang et al.,2017) أن التماثل التنظيمي هو إلتزام العاملين وإرتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والإلتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها، كما يعرف بأنه وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن معها وتقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالإلتحاق والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية (Moksness,2014)، فلكل جامعة رؤية ورسالة وأهداف تؤمن بها وتتخذ منها منهجاً تسعى لتحقيقه، ومن هنا صارت الجامعة تعمل على أن يؤمن العاملون برسالتها ورويتها وأهدافها، وأن تتلاقى أهداف الجامعة مع أهداف العاملين بها، وينظر إلى التماثل التنظيمي على أنه ذو صلة بمجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية المرغوبة كالرضا الوظيفي (Pena-Gonzalez et al.,2021)، ونية البقاء في المنظمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Van Dick، 2011)، وزيادة الدافعية للعمل،

وأداء مهام أكثر من تلك التي يتطلبها الدور (Oguegbe&Edosomwan,2021)، والإلتزام التنظيمي (Stinglhamber et al.,2015) وسلوك المواطنة التنظيمية، والاستعداد للتعاون مع الآخرين (Van Dick،2017)، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي (Cole & Brunch، 2016)، والرضا الوظيفي، وسلوك الدور الإضافي (Ting &Ho,2017)، والعدالة التنظيمية (Terzi et al.,2017) .

٢/٢/٦- أبعاد التماثل التنظيمي :

تتمثل أبعاد التماثل التنظيمي فيما يلي :

أ- الولاء:

يعبر الولاء عن درجة إستعداد الفرد لبذل الجهد بغرض تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مقدار الدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة التي يعمل بها من خلال تصرفاته وأقواله تجاهها، ويعرف الولاء بأنه الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين (نافع،٢٠١٤)، ويؤكد (العزب وآخرون،٢٠١٩) على أن الولاء التنظيمي يعكس درجة شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها وإيمانه بأهدافها وتوافر الرغبة القوية في المساهمة بتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى حرصه الدائم على إقامة علاقات جيدة مع زملاء العمل، لذلك فإن أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى، وبالتالي يكون الشخص مستعد لتحويل ولاءه لمنظمة أخرى لها الأهداف والقيم نفسها إذا كان هناك دوافع مناسبة (Ting &Ho,2017) حيث يتمثل الفرد مع المنظمة، ويمتلكه شعور بالعديد من الخسائر النفسية عند تركها للعمل، ويعتبر الولاء من أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل هوية العمل الجماعي، وينفي (Oguegbe&Edosomwan,2021) وجود مرحلة تماثل تنظيمي ما لم يتم يتوافر ولاء تنظيمي قوي ومؤثر في المنظمة، ويشير إلى أن المفهومين يرتبطان معاً بعلاقة قوية وهو بعد مهم في عملية التماثل. ب- التشابه:

يشير هذا البعد إلى درجة اعتقاد الفرد بأن هناك تشابه في القيم والمعتقدات والخصائص بينه وبين مجموعة العمل أو المنظمة التي ينتمي إليها (Cheney, 1983)، وفي هذا السياق يؤكد (Callea et al., 2016) أن الفرد يكون أكثر استعداداً لتقبل القيم والمعتقدات التنظيمية كلما كانت أكثر تشابهاً مع قيمه ومعتقداته الشخصية، إن تماثل الفرد مع المجموعة يركز على مستوى تشابه الإهتمامات الشخصية للفرد من أجل ممارسة الأنشطة التي تمارسها المجموعة، والأفراد يجدون أن الهوية التنظيمية جذابة عندما تكون متوافقة مع مفهومهم الذاتي، لأنها تعطي الفرصة للتعبير عن الذات الشخصي (et McDonald al., 2018).

ج- العضوية :

يمكن تعريف العضوية في التماثل التنظيمي على أنها درجة مفهوم الفرد لذاته من ناحية ارتباطه بالمنظمة ، وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية في المنظمة (نافع، ٢٠١٤)، وللتماثل التنظيمي أهمية تتمثل في تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد، وتعزيز الإنتاجية الإدارية من خلال تطبيق مقترحات قيمة من أجل تحسين أداء المنظمة أو تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم، وتحرير الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية، وتقليل من الحاجة من أجل الحفاظ على مستوى الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على جذب أفضل العاملين والبقاء عليهم وجعل المنظمة بيئة عمل جذاب (جيريل، ٢٠١٩).

وللتماثل التنظيمي دور هام في المؤسسات المختلفة، وتبرز أهميته من خلال ما يلي (الخراعي، ٢٠١٦):

- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- العمل على زيادة الإلتزام والإنتظام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراعات والتناقض.
- تحسين مكانة المؤسسة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المنظمات الأخرى.
- قبول العاملين المتمثلين للمؤسسة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.
- زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
- الإرتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً .
- يشعر العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائتهم في أداء واجباتهم.
- تبني الصورة المشرفة الإيجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب.

٧- منهجية البحث :

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمدت الباحثة على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

١/٧ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الإستكشافية التي قامت بها الباحثة ضمن الدراسة الإستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه ، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثة بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بمفهوم وأبعاد القيادة الملهممة، ومفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي ، وللحصول على هذه البيانات، اعتمدت الباحثة على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

٢/٧ - الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم؛ تحقيق أهدافه.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد العاشر العدد الأول يونيو ٢٠٢١ - ١١٩ -

٨- حدود البحث :

على الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص تدعيم البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي من خلال الإهتمام بالقيادة الملهمة ، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها ، وهي المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه ، وعملية القياس ، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث وإجراءات تنفيذه ، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي :

(١) هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي ، بقدر ما يتناول على وجه التحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي .

(٢) ارتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث ، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء جامعة مدينة السادات ، ومن ثم لا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي بقدر ما يسعى إلى تقييم دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي ، لذلك اعتمدت الباحثة على تحليل إدراكات العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات حول قيم عبارات هذا البحث ومستوي توافر هذه المتغيرات في جامعة مدينة السادات .

(٣) يعتبر الاعتماد على استخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث ، حيث تعاني المقاييس الإدراكية من التحيز والأخطاء في التقدير ، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية باستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ .

(٤) على الرغم من أهمية مشاركة كل أطراف العملية التعليمية في تقييم دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي ، فإن هذا البحث اقتصر على تحليل إدراكات أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين فقط ، وهو ما يعني أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد ، ومن ثم فإن النتائج المترتبة عليها ربما تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع Common Bias.

٩- مجتمع وعينة البحث :

١/٩ - مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع الأفراد التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشترك في صفة معينة أو أكثر ومطلوب جمع البيانات حولها ، وفي ضوء ذلك فإن مجتمع هذا البحث يتكون من مجتمعين الأول هو جميع العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة والبالغ عددهم (١٦١١ موظف) ، والثاني هو جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة والبالغ عددهم (٢٨٠ عضو هيئة معاونة) .

٢/٩ - عينة البحث:

(أ) عينة العاملين بجامعة مدينة السادات :

تم تحديد حجم عينة العاملين بجامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال القانون التالي: (إريس، ٢٠١٦)

= ن

$$ت' \times ن \times ف (١ - ف)$$

$$\Delta ن^2 + ت'^2 ن (١ - ف)$$

حيث :

ن = حجم العينة .

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .

ن = حجم المجتمع

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$٣١١ = \frac{(١,٩٦) \times ١٦١١ \times (٠,٥ - ١) \times ٠,٥}{(٠,٥ - ١) \times ٠,٥}$$

$$+ ١٦١١ \times (٠,٥ - ١) \times ٠,٥$$

مفردة

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع حجم العينة.

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات

م	بيان	عدد العاملين	%	حجم العينة
١	إدارة الجامعة	٥٤٠	٣٣,٥	١٠٤
٢	المدن الجامعية	٢٦٣	١٦,٣	٥٠
٣	كلية التربية العام	٥٩	٣,٧	١٢
٤	معهد الدراسات والبحوث البيئية	٥٥	٣,٤	١٠
٥	معهد الهندسة الوراثية	١٠١	٦,٤	٢٠
٦	كلية السياحة والفنادق	٧٢	٤,٤	١٤
٧	كلية التربية الرياضية	٧٦	٤,٧	١٥
٨	كلية الطب البيطري	١٢٠	٧,٤	٢٣
٩	كلية التجارة	٧١	٤,٤	١٤
١٠	كلية الحقوق	٥٨	٣,٦	١١
١١	كلية الصيدلة	٢٠	١,٢	٤
١٢	الإدارة الطبية	١٣٤	٨,٤	٢٦
١٣	كلية التربية للطفولة المبكرة	١٥	١	٣
١٤	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	١٧	١	٣
١٥	المزارع	١٠	٠,٦	٢
	الإجمالي	١٦١١	١٠٠%	٣١١

المصدر: إدارة شئون العاملين، جامعة مدينة السادات، مارس، ٢٠٢١.
هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٣١ قائمة، حيث بلغت نسبة الردود ٧٤%.

(ب) عينة أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات:
تم تحديد حجم عينة أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال القانون التالي:
(إريس، ٢٠١٦)

$$N = \frac{t^2 \times N \times (f - 1)}{\Delta^2 + t^2 (f - 1)}$$

حيث:

N = حجم العينة.

t = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥%، وهي = ١,٩٦.

f = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%.

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥%.

N = حجم المجتمع.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$162 = \frac{(1,96)^2 \times 280 \times (0,5 - 1)}{(0,05 - 1) \times 0,5}$$

$$= \frac{(1,96)^2 \times 280 \times 0,5}{(0,5 - 1) \times 0,5}$$

مفردة

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة.

جدول رقم (٢)
توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات

م	بيان	عدد أعضاء الهيئة المعاونة	%	حجم العينة
١	كلية التربية العام	٢٦	٩,٤	١٥
٢	معهد الدراسات والبحوث البيئية	٢	٠,٩	١
٣	معهد الهندسة الوراثية	١٣	٤,٦	٧
٤	كلية السياحة والفنادق	١٤	٤,٧	٨
٥	كلية التربية الرياضية	٥٠	١٧,٩	٢٨
٦	كلية الطب البيطري	٤٧	١٦,٧	٢٧
٧	كلية التجارة	٥٧	٢٠,٣	٣٤
٨	كلية الحقوق	١٩	٦,٧	١١
٩	كلية الصيدلة	٣٢	١١,٥	١٩
١٠	كلية التربية للطفولة المبكرة	٥	١,٨	٣
١١	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	١٥	٥,٤	٩
	الإجمالي	٢٨٠	%١٠٠	١٦٢

المصدر : إدارة شئون العاملين ، جامعة مدينة السادات ، مارس، ٢٠٢١.

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ١٤٤ قائمة ، حيث بلغت نسبة الردود ٨٨,٨%.

١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

إعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

١/١٠- متغيرات البحث:

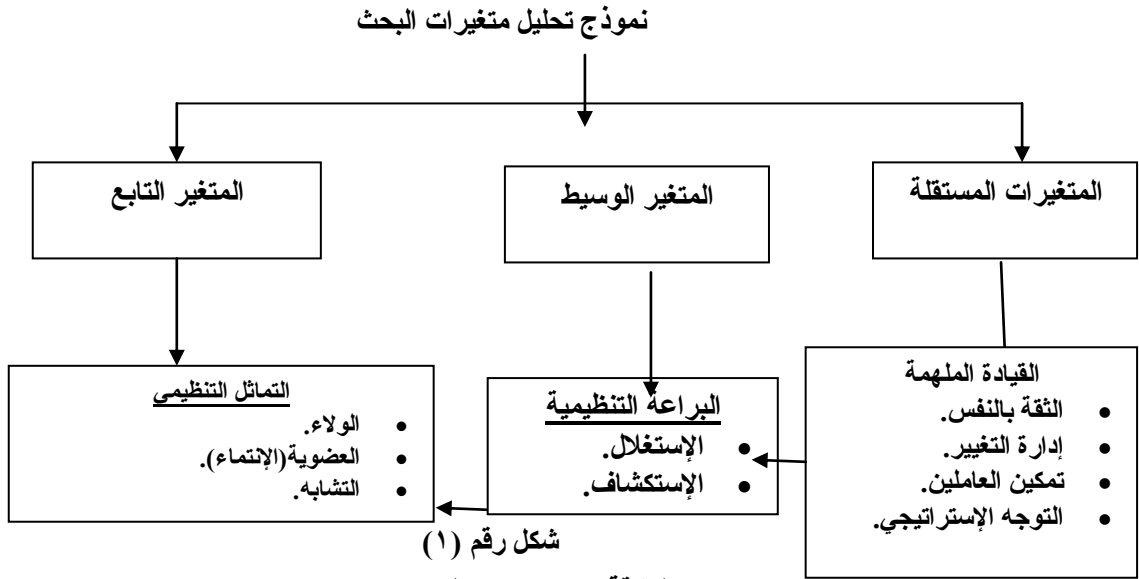
يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات :

(أ) متغيرات أبعاد القيادة الملهممة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي).

(ب) متغيرات البراعة التنظيمية (الإستغلال، الإستكشاف).

(ج) متغيرات التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية (الإنتماء)، التشابه).

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد القيادة الملهممة ، البراعة التنظيمية، التماثل التنظيمي)، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث

٢/١٠ - المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/١٠ - قياس أبعاد القيادة الملهمة :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس أبعاد القيادة الملهمة في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد القيادة الملهمة لدي العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، إعتمدت الباحثة بصفة أساسية على (Lucy,2017;Lakshmana,2015;;Mitchell&Boyle,2019; Salas-Vallina et al.,2020)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد القيادة الملهمة ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٨ عبارة: ٧ عبارات لقياس الثقة بالنفس ، و ٧ لقياس إدارة التغيير، و ٧ لقياس تمكين العاملين، و ٧ لقياس التوجه الإستراتيجي.

٢/٢/١٠ - قياس البراعة التنظيمية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس البراعة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالبراعة التنظيمية للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، إعتمدت الباحثة بصفة أساسية على (Jansen et al ,2009; Wei) (Brix,2019 ; et al ,2014) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس البراعة التنظيمية ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس ١٧ عبارة : ٩ لقياس الإبتغال ، و ٨ لقياس الإبتكشاف.

٣/٢/١٠ - قياس التماثل التنظيمي :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس التماثل التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتماثل التنظيمي للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، إعتمدت الباحثة بصفة أساسية على (Peña-González et al.,2021; Oyuegbe&Edosomwan,2021) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس التماثل التنظيمي ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس ١٧ عبارة : ٩ لقياس الإبتغال ، و ٨ لقياس الإبتكشاف.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٩ عبارة ٧ لقياس الولاء ، و ٧ لقياس العضوية (الإلتزام)، و ٥ لقياس التشابه.
١١ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:
قامت الباحثة باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١١ - أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**:
تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى ، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**:
يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية ، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة ، و تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ونوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، ونوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي.

(ج) أسلوب تحليل المسار **Path Analysis** :

يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات :

• المتغيرات الخارجية : ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة ، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية .

• المتغيرات الداخلية : وهي المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار .

وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (البراعة التنظيمية) ، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حده ، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، وكذلك علاقة البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، وأيضاً تحديد تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي.

(د) التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلي دراسة العلاقات بين المؤشرات والعوامل الكامنة (أدلة الصدق التقاربي)، وبين العوامل فيما بينها (أدلة صدق التمايز) ، ويشير صدق التقارب إلي افتراض مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية، بينما يشير صدق التمايز إلي افتراض أن مجموعة من الفقرات لا تمثل العامل إذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة، ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيم معامل الارتباط بين المفاهيم أو التكوينات الافتراضية المختلفة والعوامل الكامنة منخفضة.

٢/١١ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدمت الباحثة عدداً من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار **F-Test** واختبار **T-Test** المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة، حيث تتعلق الفرضية الأولى بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، وتتعلق الفرضية الثانية بتحديد نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، وتتعلق الفرضية الثالثة بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية .

(ب) مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار : حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة **Goodness of Fit Index(GFI)** ومؤشر المطابقة المقارن **Comparative Fit Index(CFI)**، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي **Root Mean Square Residual (RMR)**.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

وقد تم استخدام ذلك بهدف اختبار الفرضية الرابعة والتي تتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط .

١٢- التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي:

١/١٢- التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس ، ٢٠١٦) .

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا اثني عشر مرة منفصلة ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة الملهمة ، وأبعاد البراعة التنظيمية، وأبعاد التماثل التنظيمي ، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ ، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس ، ٢٠١٦) وذلك كما يلي :

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس القيادة الملهمة :

من خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القيادة الملهمة يمثل نحو ٠,٨٥ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، كما اشتمل المقياس على ٢٨ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس القيادة الملهمة للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

(ب) مستوى الثبات/ الاعتمادية في مقياس البراعة التنظيمية:

من خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس البراعة التنظيمية يمثل نحو ٠,٨٩ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، كما اشتمل المقياس على ١٧ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس البراعة التنظيمية للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التماثل التنظيمي:

من خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس التماثل التنظيمي يمثل نحو ٠,٩٤ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، كما اشتمل المقياس على ١٩ عبارة ، ولذلك فإن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التماثل التنظيمي للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

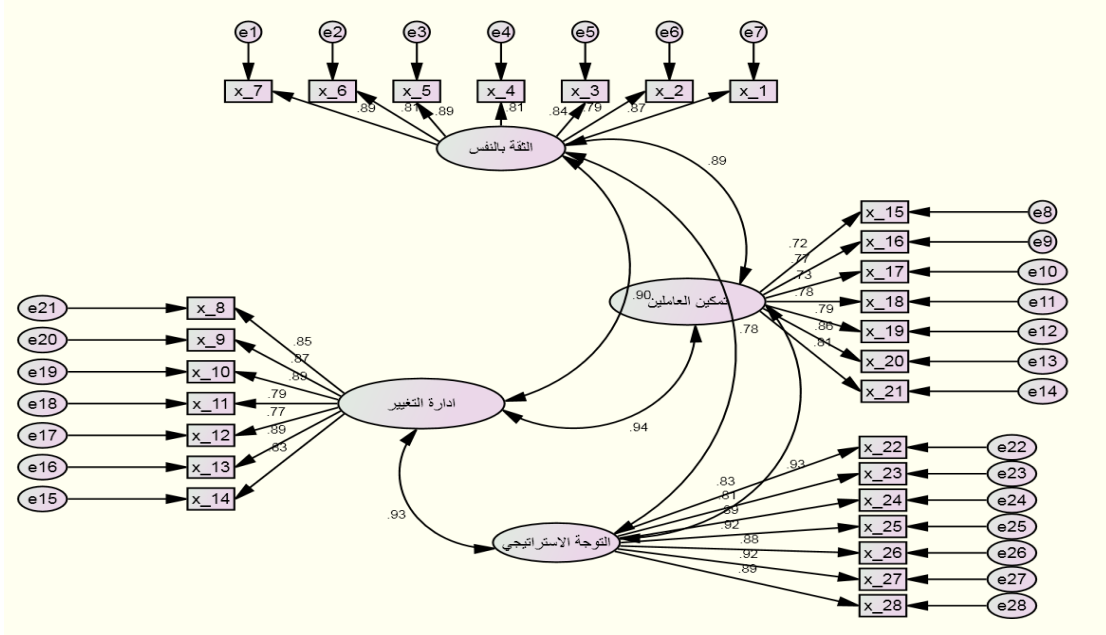
الأبعاد	عدد المتغيرات	معامل ألفا	ثبات المقياس
الثقة بالنفس	٧	٠,٨٤	٠,٩٢
إدارة التغيير	٧	٠,٧٩	٠,٨٩
تمكين العاملين	٧	٠,٨٦	٠,٩٣
التوجه الإستراتيجي	٧	٠,٨٨	٠,٩٤
إجمالي مقياس القيادة الملهمة	٢٨	٠,٨٥	٠,٩٢
الإستغلال	٩	٠,٨٨	٠,٩٤
الإستكشاف	٨	٠,٩٠	٠,٩٥
إجمالي مقياس البراعة التنظيمية	١٧	٠,٨٩	٠,٩٤
الولاء	٧	٠,٩٣	٠,٩٦
العضوية (الإلتزام).	٧	٠,٩٥	٠,٩٧
التشابه	٥	٠,٩٢	٠,٩٦
إجمالي مقياس التماثل التنظيمي	١٩	٠,٩٤	٠,٩٧

٢/١٢ - التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث :

تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS, Version 23 وذلك بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة في البحث وذلك علي النحو التالي:

(أ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الملهمة:

يتكون متغير القيادة الملهمة من ٢٨ عبارة، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي الثقة بالنفس، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين، والتوجه الإستراتيجي، حيث تم قياس الثقة بالنفس من خلال ٧ عبارات، وقياس إدارة التغيير من خلال ٧ عبارات، وقياس تمكين العاملين من خلال ٧ عبارات، وقياس التوجه الإستراتيجي من خلال ٧ عبارات، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الملهمة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الملهمة

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير القيادة الملهمة قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسمم هي التي تربط الأبعاد الأربعة للقيادة الملهمة بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥%، وهذا يشير إلي جدي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير القيادة الملهمة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكل لمقياس القيادة الملهمة وذلك من خلال الجدول رقم (٤).

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكل للقيادة الملهمة قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير القيادة الملهمة يتم قياسه من خلال ثمانية وعشرون فقرة موزعة علي أربعة أبعاد أساسية.

جدول رقم (٤)

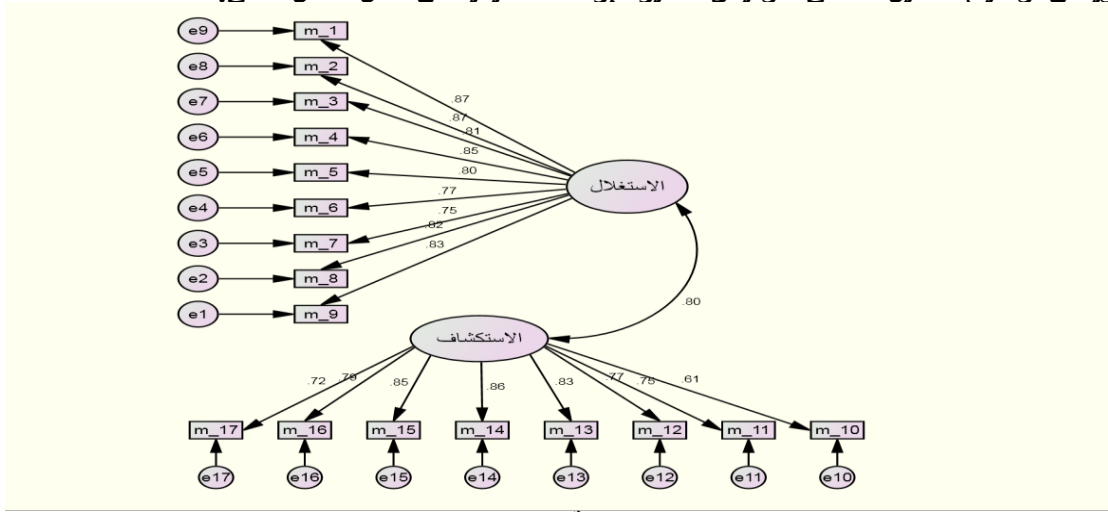
مؤشرات مطابقة النموذج الهيكل لمقياس القيادة الملهمة

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٨٤١	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٥٨٤	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٧٥٢	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٣٣	أكبر من ٠,٩

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

أكبر من ٠,٩	٠,٩٢٣	Relative Fit Index (RFI)	٦
أكبر من ٠,٩	٠,٩٧١	Incremental Fit Index (IFI)	٧
أكبر من ٠,٩	٠,٩٤٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٨
أقل من ٠,١	٠,٠٦٢	Root Mean Square Residual (RMR)	٩
أقل من ٠,١	٠,٠٢٨	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	١٠

(ب) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية:
يتكون متغير البراعة التنظيمية من ١٧ عبارة، وقد تم قياسه من خلال بعدين رئيسيين هما الإستغلال والإستكشاف، حيث تم قياس الإستغلال من خلال ٩ عبارات، وقياس الإستكشاف من خلال ٨ عبارات، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية
ومن خلال الشكل السابق يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير البراعة التنظيمية قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسمم هي التي تربط بعدي البراعة التنظيمية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥%، وهذا يشير إلي جدوي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير البراعة التنظيمية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس البراعة التنظيمية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس البراعة التنظيمية

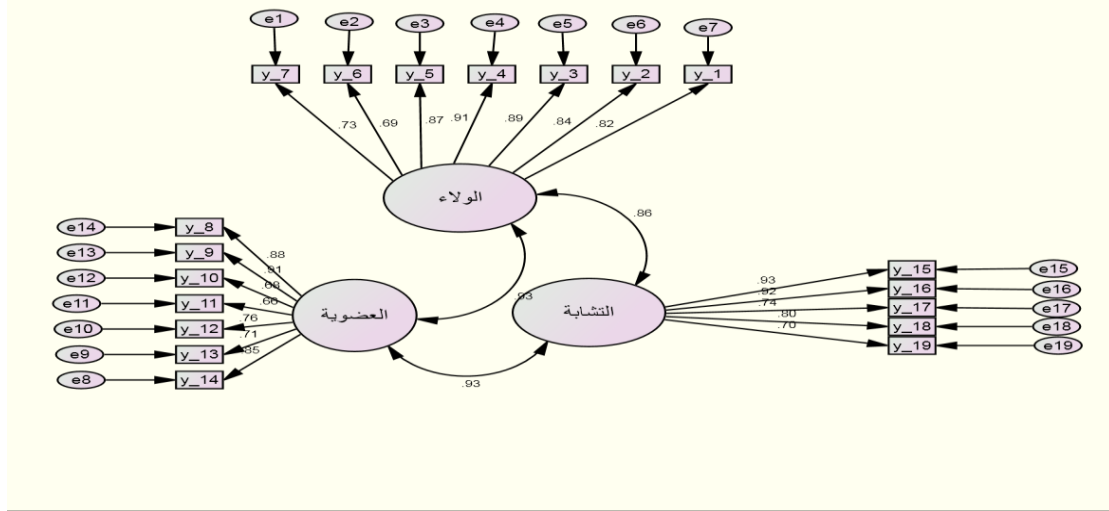
م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٦,٠٥	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٦٨٤	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٨٢٤	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٢٠	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٨٩٤	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٠٦	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٧٥	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٢٦	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٤٦	أقل من ٠,١

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتمائل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للبراعة التنظيمية قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير البراعة التنظيمية يتم قياسه من خلال سبعة عشر فقرة موزعة علي بعدين أساسيين. (ج) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التماثل التنظيمي :

يتكون متغير التماثل التنظيمي من ١٩ عبارة، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي الولاء، العضوية (الإلتزام)، والتشابه ، حيث تم قياس الولاء من خلال ٧ عبارات، وقياس العضوية (الإلتزام) من خلال ٧ عبارات، وقياس التشابه من خلال ٥ عبارات ، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التماثل التنظيمي من خلال الشكل رقم (٤).

ومن خلال الشكل رقم (٤) يتضح أن معظم تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير التماثل التنظيمي قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة الظاهرة علي الأسهم هي التي تربط أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة بقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوي ٥%، وهذا يشير إلي جدوي هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل علي أن البيانات الخاصة بمتغير التماثل التنظيمي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس التماثل التنظيمي وذلك من خلال الجدول التالي:



شكل رقم (٤)
التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التماثل التنظيمي

جدول رقم (٦)
مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس التماثل التنظيمي

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٠٧٨	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٥٥١	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٧٣٠	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٤١	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index(RFI)	٠,٩٠٣	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index(IFI)	٠,٨٨٩	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index(TLI)	٠,٩٢٢	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٦٨	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٣٧	أقل من ٠,١

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للتماثل التنظيمي قد حاز علي مستوي عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير التماثل التنظيمي يتم قياسه من خلال تسعة عشر فقرة موزعة علي ثلاث أبعاد رئيسية.

١٣ - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١/٣ - التحليل الوصفي للقيادة الملهممة في جامعة مدينة السادات :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على السؤال الأول للبحث، والذي يتعلق بتحديد مدى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة مدينة السادات لسلوك القيادة الملهممة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة، وذلك من خلال الإجابة على ٢٨ عبارة تغطي أبعاد القيادة الملهممة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للقيادة الملهممة في جامعة مدينة السادات

أبعاد القيادة الملهممة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الثقة بالنفس	٤,١٠	١,١٣٦
إدارة التغيير	٣,٩٢	١,١٧٧
تمكين العاملين	٤,١٦	٠,٩٧٣
التوجه الإستراتيجي	٤,٠٦	٠,٩٥٥
المتوسط العام للقيادة الملهممة	٤,٠٤	١,٠٩٦

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد تمكين العاملين كأحد أبعاد القيادة الملهممة يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,١٦)، ويأتي بعد الثقة بالنفس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,١٠)، ويليه بعد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦)، وأخيراً يأتي بعد إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٢) وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهممة بلغ (٤,٠٤) الوضع الذي يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهممة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.

٢/٣ - التحليل الوصفي للبراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني للبحث، والذي يتعلق بتحديد مستوى البراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة، وذلك من خلال الإجابة على ١٧ عبارة تغطي أبعاد البراعة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للبراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات

أبعاد البراعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإستغلال	٣,٩٣	٠,٨٤٢
الإستكشاف	٣,٨٨	٠,٩٠٥
المتوسط العام للبراعة التنظيمية	٣,٩٠	٠,٨٤٥

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، ويأتي بعد الإستكشاف في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨) وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوى البراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات بلغ (٣,٩٠) الوضع الذي يشير إلى ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.

٣/٣ - التحليل الوصفي للتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على السؤال الثالث للبحث، والذي يتعلق بتحديد مستوى التماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة، وذلك من خلال الإجابة على ١٩ عبارة تغطي أبعاد التماثل التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات

أبعاد التماثل التنظيمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الولاء	٤,٤٢	٠,٧١٤
العضوية (الإلتزام)	٤,٢٢	٠,٨٧٠
التشابه	٤,٣١	٠,٧٥٦
المتوسط العام للتماثل التنظيمي	٤,٢٩	٠,٨٦٥

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد الولاء كأحد أبعاد التماثل التنظيمي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢) ، ويأتي بعد التشابه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١) ، وأخيراً يأتي بعد العضوية (الانتماء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢) وذلك وفقاً لإتجاهات العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوي التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات بلغ (٤,٢٩) الوضع الذي يشير إلي ارتفاع مستوي التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.

١٤ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/٤ - العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات .

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين القيادة أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
الثقة بالنفس	١				
إدارة التغيير	**٠,٤١٢	١			
تمكين العاملين	**٠,٤٥٢	**٠,٣٩٥	١		
التوجه الإستراتيجي	**٠,٤٦٠	**٠,٤٢١	**٠,٣٩٦	١	
البراعة التنظيمية	**٠,٥٢٢	**٠,٤٥٩	**٠,٥٣٢	**٠,٥٨٤	١

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية تتراوح بين (٠,٤٥٩) و (٠,٥٨٤) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الملهمة عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الملهمة في جامعة مدينة السادات من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الملهمة من ناحية أخرى .
- أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الثقة بالنفس كأحد أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية (٠,٥٢٢) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين إدارة التغيير كأحد أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية (٠,٤٥٩) ، وبلغ معامل الارتباط بين تمكين العاملين كأحد أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية (٠,٥٣٢) ، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية (٠,٥٨٤).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) والبراعة التنظيمية، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية بصورة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)
أثر القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية

متغيرات القيادة الملهمة	معامل الاحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- الثقة بالنفس	*٠,٢١٤	٠,٥٢٢	٠,٢٧٢
٢- إدارة التغيير	٠,١٣٦	٠,٤٥٩	٠,٢١١
٣- تمكين العاملين	*٠,١٩٥	٠,٥٣٢	٠,٢٨٣
٤- التوجه الإستراتيجي	*٠,٢٩٦	٠,٥٨٤	٠,٣٤١
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٨٤	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٤٦٨	
قيمة F المحسوبة		٧٤,٨٥٢	
درجات الحرية		٤,٣٧٠	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

• أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

• أن مستوي القيادة الملهمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٧% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوي البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات.

• أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الملهمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي البراعة التنظيمية تتمثل في التوجه الإستراتيجي (٠,٢٩٦)، الثقة بالنفس (٠,٢١٤)، وتمكين العاملين (٠,١٩٥) والتي تتمتع دون غيرها بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين البراعة التنظيمية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات "، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات "، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الإحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لإختبار F) بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة أبعاد فقط من أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس ، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين البراعة التنظيمية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١ .

٤/٢- العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثاني لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص علي " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات" ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين القيادة أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
الثقة بالنفس	١				
إدارة التغيير	**٠,٤١٢	١			
تمكين العاملين	**٠,٤٥٢	**٠,٣٩٥	١		
التوجه الإستراتيجي	**٠,٤٦٠	**٠,٤٢١	**٠,٣٩٦	١	
التمائل التنظيمي	**٠,٥٤٠	**٠,٥٢٦	**٠,٥٦٨	**٠,٥٣٨	١

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي تتراوح بين (٠,٥٢٦) و (٠,٥٦٨) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.
 - هناك ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الملهمة عند مستوى دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الملهمة في جامعة مدينة السادات من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الملهمة من ناحية أخرى .
 - أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الثقة بالنفس كأحد أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي (٠,٥٤٠) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين إدارة التغيير كأحد أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي (٠,٥٢٦) ، وبلغ معامل الارتباط بين تمكين العاملين كأحد أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي (٠,٥٦٨) ، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين التوجه الإستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي (٠,٥٣٨).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) والتمائل التنظيمي، إلا أن تأثير أبعاد القيادة الملهمة على التماثل التنظيمي سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك على النحو التالي:
- ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الملهمة على التماثل التنظيمي بصورة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

أثر القيادة الملهمة على التماثل التنظيمي

متغيرات القيادة الملهمة	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- الثقة بالنفس	**٠,٣٢٥	٠,٥٤٠	٠,٢٩٢
٢- إدارة التغيير	**٠,١٩٩	٠,٥٢٦	٠,٢٧٧
٣- تمكين العاملين	**٠,٢٠٩	٠,٥٦٨	٠,٣٢٣
٤- التوجه الإستراتيجي	**٠,٢٨٥	٠,٥٣٨	٠,٢٨٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٧٠٢	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٤٩٣	
قيمة F المحسوبة		٧٤,٨٥٢	
درجات الحرية		٤,٣٧٠	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوى القيادة الملهمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٩% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإحذار المتعدد أن أبعاد القيادة الملهمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التماثل التنظيمي تتمثل في الثقة بالنفس (٠,٣٢٥)، التوجه الاستراتيجي (٠,٢٨٥)، وتمكين العاملين (٠,٢٠٩)، وإدارة التغيير (٠,١٩٩) والتي تتمتع دون غيرها بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التماثل التنظيمي .
- وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الإحذار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وفقاً لإختبار (ف) بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس ، إدارة التغيير ، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التماثل التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤/٣- العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثالث لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات" ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإحذار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين بعدي البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين القيادة بعدي البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات

المتغيرات	١	٢	٣
الإستكشاف	١		
الإستغلال	**٠,٥٤٨	١	
التماثل التنظيمي	**٠,٦٩٩	**٠,٥٩٨	١

** معاملات إرتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%

- ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي يتضح ما يلي :
- أن معاملات الارتباط بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي تتراوح بين (٠,٥٩٨) و (٠,٦٩٩) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.
 - هناك إرتباط معنوي بين بعدي البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس بعدي البراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس البراعة التنظيمية من ناحية أخرى .
 - أن هناك إرتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين بعدي البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي (٠,٦٩٩) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين الإستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي (٠,٥٩٨).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك إرتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين بعدي البراعة التنظيمية (الإستكشاف، الإستغلال) والتماثل التنظيمي، إلا أن تأثير بعدي البراعة التنظيمية علي التماثل التنظيمي سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإحذار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:
- ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإحذار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر بعدي البراعة التنظيمية علي التماثل التنظيمي بصورة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإحذار المتعدد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)
أثر البراعة التنظيمية على التماثل التنظيمي

متغيرات البراعة التنظيمية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- الإستكشاف	*٠,٥٤١	٠,٦٩٩	٠,٤٨٨
٢- الإستغلال	*٠,٣٢٥	٠,٥٩٨	٠,٣٥٧
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٦٨٨	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٤٧٣	
قيمة F المحسوبة		٧٦,٤٥٢	
درجات الحرية		٢٠,٣٧٢	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨,٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوى البراعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٤٧% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التماثل التنظيمي تتمثل في الإستكشاف (٠,٥٤١)، الإستغلال (٠,٣٢٥) والتي تتمتع دون غيرها بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التماثل التنظيمي

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لإختبار F) بين بعدي البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لبعدي البراعة التنظيمية (الإستكشاف، والإستغلال) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التماثل التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤/١-٤ العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل اللاحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الرابع لهذا البحث ، والمتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.18)، وقد استخدمت الباحثة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات ، وذلك لأن هذا الأسلوب من مميزاته إمكانية استخدامه في حالة وجود بيانات مفقودة حيث يقوم AMOS بتقدير هذه البيانات بكفاءة من خلال أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE) بدلاً من الاعتماد على الحذف البشري أو احتساب المتوسط، كما أنه يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط".

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

- مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
 - مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI): حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
 - مؤشر الجذر التربيعي للبواقي (Root Mean Square Residual (RMR): حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
- ١٥/٤-١ تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط:
- يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل المسار لتأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات:
- ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE):

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل المسار لتأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
البراعة التنظيمية	الثقة بالنفس	٠,٢١٤	٠,٣٢١	-----	٠,٣٢١	٠,٣٢١	معنوي
	إدارة التغيير	٠,١٦٩	٠,٢٥٨	-----	٠,٢٥٨	٠,٢٥٨	معنوي
	تمكين العاملين	٠,٢٥٧	٠,٤١٢	-----	٠,٤١٢	٠,٤١٢	معنوي
	التوجه الإستراتيجي	٠,٢٥٤	٠,٤١٠	-----	٠,٤١٠	٠,٤١٠	معنوي
التمائل التنظيمي	الثقة بالنفس	٠,١٦٨	٠,٢٥٥	٠,٠٧٤	٠,٣٢٩	٠,٣٢٩	معنوي
	إدارة التغيير	٠,١٨٥	٠,٢٨٣	٠,١٢٠	٠,٤٠٣	٠,٤٠٣	معنوي
	تمكين العاملين	٠,٢٠١	٠,٣٠٢	٠,١٥٩	٠,٤٦١	٠,٤٦١	معنوي
	التوجه الإستراتيجي	٠,١٧٥	٠,٢٧٤	٠,٢٣٥	٠,٥٠٩	٠,٥٠٩	معنوي
	البراعة التنظيمية	٠,٣٦٨	٠,٤٢٩	---	٠,٤٢٩	٠,٤٢٩	معنوي

- ويتضح من الجدول رقم (١٦) والشكل رقم (٥) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:
- توجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن البراعة التنظيمية ببعديها لها تأثيراً وسيطاً بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات.
 - أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) على التماثل التنظيمي بلغت ٠,٣٢١، ٠,٢٥٨، ٠,٤١٢، ٠,٤١٠ على التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغ تأثير البراعة التنظيمية على التماثل التنظيمي ٠,٤٣ وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠١.
 - لقد دعم وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل
- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد العاشر العدد الأول يونيو ٢٠٢١ - ١٣٥ -

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

التنظيمي ، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد القيادة الملهمة هي (الثقة بالنفس حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٢١ ، إدارة التغيير حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٥٨ ، تمكين العاملين حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤١٢ ، التوجه الإستراتيجي حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤١٠ ، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى (٠,٣٢٩ مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٤٠٣ عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٤٦١ عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، ٠,٥٠٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١) على الترتيب. كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

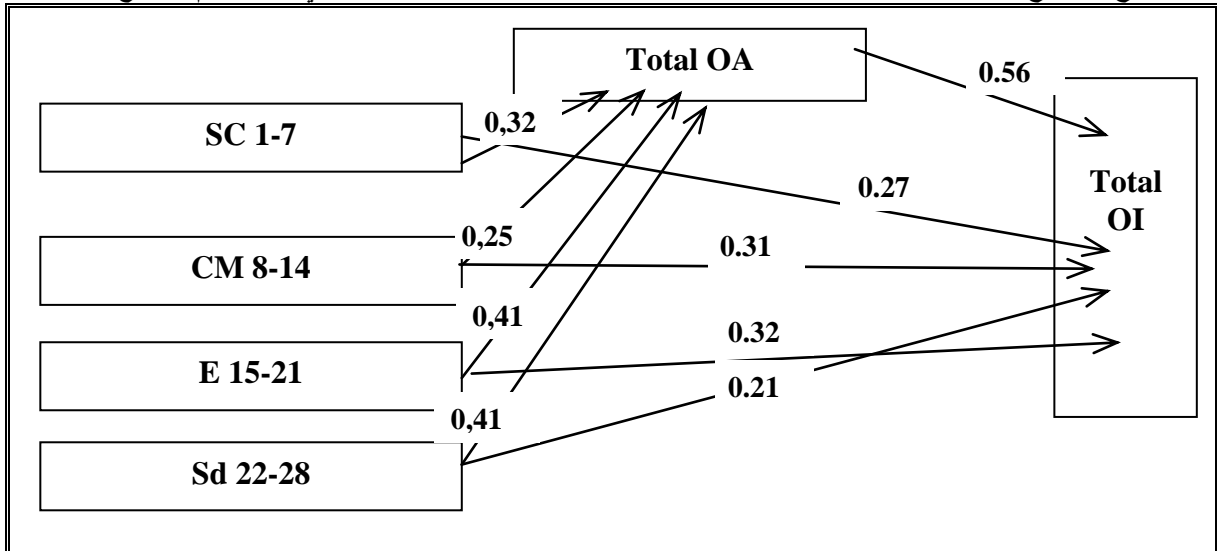
مؤشرات جودة النموذج للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي باستخدام برنامج AMOS

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٦,١٠٢	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٢١	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٠٢	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩١١	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٠٢	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٤١	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٠٦	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٢٥	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٣٤	أقل من ٠,١

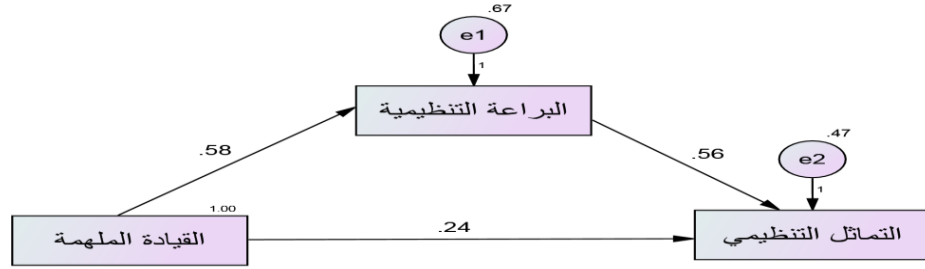
يتضح من الجدول السابق أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد البراعة التنظيمية، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة ، وعيه فإن ذلك يدل علي توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر .

شكل رقم (٥)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي باستخدام برنامج AMOS



كما يوضح الشكل رقم (٦) العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي باستخدام برنامج AMOS



وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط"، و قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

١٥- النتائج والتوصيات :

توصلت الباحثة من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

- (١) القيادة الملهمة هي إحدى نظريات القيادة الإيجابية التي تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه .
- (٢) البراعة التنظيمية هي قدرة الجامعة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي .
- (٣) يمكن النظر إلى البراعة التنظيمية كنظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تتمثل مدخلات البراعة التنظيمية في الهيكل التنظيمي، الإطار التنظيمي، ونمط القيادة، بينما تتمثل عمليات التشغيل في الاستغلال والاستكشاف، وتتمثل مخرجات البراعة التنظيمية في نتائج الأداء والتي تشمل: النمو، البقاء، الأداء المالي .
- (٤) التماثل التنظيمي هو إدراك شخصي بالتوحد والاندماج مع مجموعة العمل يربط بين الفرد والمجموعة، وهو ضروري للأداء الفردي والجماعي، ومن ثم لفاعلية المنظمات وكفاءتها .
- (٥) أن متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي تعتبر مفاهيم مركبة، حيث يتكون كل مفهوم من مجموعة من العناصر ومجموعة من الأبعاد، وهذه العناصر قد تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن هناك إتفاق بين معظم الدراسات على أن هناك حد أدنى من هذه الأبعاد وإن اختلفت مسمياتها من دراسة إلى أخرى .
- (٦) أن نتائج تحليل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القيادة الملهمة، ومقياس البراعة التنظيمية، ومقياس التماثل التنظيمي، يمثل مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية، حيث بلغ عدد عبارات مقياس القيادة الملهمة ٢٩ عبارة، وعدد عبارات مقياس البراعة التنظيمية ١٧ عبارة، وعدد عبارات مقياس التماثل التنظيمي ١٩ عبارة، وعليه يتضح أن المقاييس الخاضعة للاختبار يمكن الاعتماد عليها في قياس كلاً من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- (٧) ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.
- (٨) ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.
- (٩) ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة.
- (١٠) وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الملهمة عند مستوى دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة الملهمة في جامعة مدينة السادات من

- ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة الملهمة من ناحية أخرى.
- (١١) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) والبراعة التنظيمية.
- (١٢) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات ، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- (١٣) أن مستوى القيادة الملهمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٧% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات.
- (١٤) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الملهمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى البراعة التنظيمية تتمثل في التوجه الإستراتيجي ، الثقة بالنفس ، وتمكين العاملين، والتي تتمتع دون غيرها بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين البراعة التنظيمية .
- (١٥) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي.
- (١٦) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي) والتمائل التنظيمي.
- (١٧) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات ، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- (١٨) أن مستوى القيادة الملهمة يمكن أن يفسر حوالي (٤٩% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- (١٩) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الملهمة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التماثل التنظيمي تتمثل في الثقة بالنفس ، التوجه الإستراتيجي ، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير، التي تتمتع دون غيرها بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التماثل التنظيمي .
- (٢٠) وجود ارتباط معنوي بين بعدي البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس بعدي البراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس البراعة التنظيمية من ناحية أخرى .
- (٢١) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بعدي البراعة التنظيمية (الإستكشاف، الإستغلال) والتمائل التنظيمي.
- (٢٢) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي .
- (٢٣) أن مستوى البراعة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي (٤٧% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات.
- (٢٤) توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.
- (٢٥) بشكل عام، توجد درجة توافق بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد التماثل التنظيمي، نظراً لأن معظم معاملات الانحدار عالية المعنوية، الأمر الذي يؤكد على أن البراعة التنظيمية ببعديها لها تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي في جامعة مدينة السادات، حيث أوضحت نتائج مؤشرات جودة النموذج أن التأثير الوسيط للبراعة التنظيمية يفسر العلاقات بشكل أكبر ويدعم تأثير البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي ، وبذلك يتضح لنا جودة مطابقة النموذج المقدر وذلك في ضوء مؤشرات النموذج
- GFI,NFI,CFI,RFI,IFI,TLI,RMR,RMSEA
- (٢٦) دعم وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل التنظيمي. وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بتوصيات خاصة بتحسين مستوى التماثل التنظيمي من خلال الاهتمام بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.
- أولاً : توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي :
- (١) تعميق الفهم بموضوعات القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتمائل التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلى الآن على الأبعاد الأساسية لهم .
- (٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى إستخدام القادة لنمط القيادة الملهمة في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

- الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- (٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى البراعة التنظيمية في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثارها السلبية.
- (٤) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى التماثل التنظيمي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراته الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثاره السلبية.
- (٥) ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الملهمة لما لها من تأثيرات إيجابية في تدعيم البراعة التنظيمية و التماثل التنظيمي في الجامعات المصرية .
- ثانياً : توصيات تتعلق بتحسين مستوى التماثل التنظيمي من خلال الاهتمام بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية وذلك بما يلي :
- تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول رقم (١٨) .

جدول رقم (١٨)

الخطة التنفيذية المقترحة لتحسين مستوى التماثل التنظيمي من خلال الاهتمام بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١- تحسين الثقة بالنفس لدي العاملين وأعضاء الهيئة	١/١- بناء وتنمية ثقة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها. ٢/١- بناء وتنمية ثقة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة عند عرض مجالات عملهم في الاجتماعات مع الإدارة ٣/١- بناء وتنمية ثقة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة عند المساهمة في المناقشات الخاصة باستراتيجية الجامعة . ٤/١- بناء وتنمية ثقة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي. ٥/١- بناء وتنمية ثقة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل لمناقشة المشكلات.	• تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة. • دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بتحسين الثقة بالنفس لدي العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.	• إدارة الموارد البشرية بالجامعة . • مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة .
٢- إدارة التغيير	١/٢- دعم وتعزيز طرق التفكير المختلفة لدي العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة لقبول فكرة حتمية التغيير . ٢/٢- بناء وتنمية الوعي أو الإدراك بأن التغيير مطلب ضروري. ٣/٢- بناء وتنمية رغبة قوية من الأفراد بدعم عملية التغيير والمشاركة الفاعلة فيها. ٤/٢- تنمية مهارات وسلوكيات جديدة تتناسب مع الوضع الجديد .	- تحديد الاحتياجات التدريبية. - دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بإدارة التغيير والإستمرارية فيه .	• إدارة الموارد البشرية بالجامعة . • مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة .

		٥/٢- بناء وتنمية استعداد واف لجعل عملية التغيير مستمرة ومتواصلة .	
		٦/٢- دعم وتعزيز شعور العاملين بعدم العودة أو حتى التفكير بالعودة إلى العهد القديم.	
٣- تمكين العاملين	دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين وأعضاء الهيئة المعاونة خاصة بتحديد أسباب الحاجة للتغيير، وتحديد القرارات التي سيشاركون فيها، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات، و التدريب ، ووضع برنامج للمكافآت والتحفيز، وعدم إستعجال النتائج.	١/٣- دعم وتعزيز شعور العاملين بأن الحاجة للتغيير أمر هام لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	٣- تمكين العاملين
		٢/٣- تحديد الموضوعات التي سيشارك فيها العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة.	
		٣/٣- تكوين فريق العمل اللازمة للمشاركة في إتخاذ القرارات .	
		٤/٣- مشاركة العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة في المعلومات .	
		٥/٣- بناء وتنمية شعور العاملين بقدرتهم علي المشاركة في إتخاذ القرارات .	
٤- التوجه الإستراتيجي	دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتحسين المرونة لديهم ، من خلال بناء وتنمية أن حدوث الأخطاء في العمل أمر طبيعي ، والتفاؤل الخاص بمستقبلهم ومستقبل العمل ، وتنمية وتعزيز الشعور بأن الجامعة التي يعمل بها أفضل من أماكن عمل كثيرة .	١/٤- بناء وتنمية شعور العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بأهمية التوجه الإستراتيجي في تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات الإدارية.	٤- التوجه الإستراتيجي
		٢/٤- بناء وتنمية شعور العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بتأثير التوجه الإستراتيجي علي النتائج المالية والنتائج السلوكية.	
		٣/٤- بناء وتنمية شعور العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بأن التوجه الإستراتيجي يعمل علي تفعيل القرارات الجماعية.	
		٤/٤- بناء وتنمية شعور العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بأن التوجه الإستراتيجي يؤدي إلي زيادة وضوح الأدوار والمسئوليات الوظيفية.	
٥- تحسين عملية الاستكشاف	• كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال تحسين جودة الخدمة ، وخفض التكلفة ، وقياس جودة الخدمة . • مباني ومعدات وأجهزة ومعامل متطورة .	١/٥- التزام الجامعة بتحسين جودة الخدمات الحالية.	٥- تحسين عملية الاستكشاف
		٢/٥- قيام الجامعة بتحسين مرونة الخدمات الحالية	
		٣/٥- سعي الجامعة إلي تخفيض تكلفة الخدمات الحالية .	
		٤/٥- قيام الجامعة بتحسين العلاقة مع	
• إدارة الموارد البشرية بالجامعة . • مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة .	• إدارة الموارد البشرية بالجامعة . • مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة .	• مركز دعم وتسويق الاختراعات والابتكارات بالجامعة • وحدات دعم وتسويق الاختراعات والابتكارات	

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

<ul style="list-style-type: none"> • أمين عام الجامعة . • أمناء الكليات . 		الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية	
		٥/٥ - قيام الجامعة بإدخال تعديلات صغيرة علي الخدمات الحالية	
		٦/٥ - قيام الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين .	
		٧/٥ - تفوق الجامعة في تحسين التكنولوجيا القائمة.	
		٨/٥ - تماسك نظم الإدارة في الجامعة لدعم الأهداف العامة .	
		٩/٥ - قيام الجامعة بقياس رضا العملاء الحاليين للمحافظة عليهم.	
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الجامعة . • مجالس الكليات • أمين عام الجامعة . • أمناء الكليات . 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير مركز المعلومات الخاص بالجامعة ليقوم بتوفير كافة المعلومات عن الخدمات الجامعية للأطراف ذات العلاقة بالجامعة . • كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مجال التكنولوجيا الحديثة . 	١/٦ - قيام الجامعة بفتح أسواق جديدة عن طريق إضافات كليات جديدة .	٦- تحسين عملية الاستغلال
		٢/٦ - سعي الجامعة إلي تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية .	
		٣/٦ - تشجيع الجامعة العاملين بها علي ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية.	
		٤/٦ - مرونة نظم الإدارة في الجامعة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية .	
		٥/٦ - قيام الجامعة بالبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين .	
		٦/٦ - دخول الجامعة في مجالات تكنولوجية جديدة مثل التحول الرقمي .	

وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوى النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي :

(أ) علي مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي للعاملين ولأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، وأضافت هذه الدراسة تأثير القيادة الملهممة علي التماثل التنظيمي للعاملين ولأعضاء الهيئة المعاونة ، وتأثير القيادة الملهممة علي البراعة التنظيمية ، وتأثير البراعة التنظيمية علي التماثل التنظيمي للعاملين ولأعضاء الهيئة المعاونة ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي القيادة الملهممة والبراعة التنظيمية وتأثيرهما علي التماثل التنظيمي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهممة والبراعة التنظيمية ، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي ، وتعطي دلالة علي أن سبل تحسين التماثل التنظيمي للعاملين ولأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات تعتمد علي مستوى القيادة الملهممة ومستوي البراعة التنظيمية ، حيث بارتفاع مستوى القيادة الملهممة (الثقة بالنفس ، إدارة التغيير ، تمكين العاملين ، التوجه الإستراتيجي)

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

- وبارتفاع مستوى البراعة التنظيمية (الإستغلال، الإستكشاف) يرتفع مستوى التماثل التنظيمي علي المستوى الكلي ولكل بعد من أبعاده (الولاء، العضوية(الإلتماء)، التشابه) علي حده .
- ١٦-١ البحوث المستقبلية:
- أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثة - قضية القيادة الملهمة ، وقضية البراعة التنظيمية، وقضية التماثل التنظيمي .
- ١/١٦- البحوث المستقبلية المتعلقة بالقيادة الملهمة :
- محددات القيادة الملهمة في المنظمات الصناعية .
 - دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز التنظيمي .
 - دور القيادة الملهمة في تدعيم سلوكيات المواطنة البيئية .
- ١٦/٢- البحوث المستقبلية المتعلقة بالبراعة التنظيمية :
- محددات البراعة التنظيمية للعاملين في المنظمات الصناعية .
 - دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي .
 - البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .
- ١٦/٣- البحوث المستقبلية المتعلقة بالتماثل التنظيمي :
- محددات التماثل التنظيمي للعاملين في المنظمات الصناعية .
 - دور التماثل التنظيمي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - دور القيادة الروحية في تدعيم التماثل التنظيمي .

١٧- المراجع :

١/١٧- المراجع العربية :

- (١) أبورحمة، إبراهيم أحمد (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ١٠.
- (٢) أبو النجا، مي محمد علي (٢٠٢٠)، أثر القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية علي شركة سيبك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع ٣.
- (٣) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٤) إسماعيل، عمار فتحي موسي (٢٠١٦)، دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات : دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثاني .
- (٥) الجبور، هنا عوض محمود (٢٠٢٠)، درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوي البراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- (٦) الجنازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٧) الحربي، سطاتم بن مصلح علي (٢٠٢١)، التفكير الإيجابي وعلاقته بالثقة بالنفس لدي عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمركز كتيفة بمنطقة حائل، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ١٩.
- (٨) الحلبي، محمود سمير محمود (٢٠١٧)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- (٩) الخزاعي ، صدام كاظم (٢٠١٦) ، القيادة الروحية وتأثيرها علي التماثل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية ، العراق .
- (١٠) الدليمي، ماهر أسعد إبراهيم (٢٠١٦)، العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للعمل: دراسة تطبيقية علي العاملين في ديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- (١١) الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩)، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاديات المال والعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصواف ميله، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع ٩.
- (١٢) الشربيني، نهي عبدالرازق (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنائية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١١، ع ٤.
- (١٣) الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله (٢٠١٩)، أثر التماثل التنظيمي علي الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٣٧.
- (١٤) القرني، صالح بن علي يعن الله (٢٠٢٠)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالتماثل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الغنسانية، مج ٢٨، ع ١.
- (١٥) العبيدي، رأفت عاصي حسين (٢٠٢٠)، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤٠، ع ٣.
- (١٦) العزب، حسين محمد عقيل؛ الطراونه، أمل خلف أحمد (٢٠١٩)، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: مستواهما والعلاقة بينهما : دراسة ميدانية علي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد ١٥، العدد ٤.

دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية"

- (١٧) العمري، إسلام؛ بطاح، أحمد (٢٠١٨)، التماثل التنظيمي لدي المشرفين التربويين وعلاقته بنظام الحوافز المقدمة لهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد ٤، ملحق ٥.
- (١٨) العيساوي، محمد حميد جاسم (٢٠١٨)، القيادة الملهمة وأثرها علي الإلتزام التنظيمي لدي الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- (١٩) الغريباوي، محمد أحمد أمين (٢٠١٩)، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج ١، ٤١، ٢٤.
- (٢٠) الكعبي، حميد سالم غياض (٢٠١٨)، دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، مج ١٠، ٢٣٤.
- (٢١) المواضي، سامي أحمد فراس (٢٠٢٠)، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- (٢٢) الألوسي، إبراهيم راند عبدالكريم (٢٠١٨)، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- (٢٣) جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز (٢٠١٩)، أثر القيادة الأخلاقية علي التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية علي الجامعات الخاصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٤.
- (٢٤) حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبدالعال (٢٠٢١)، تأثير نظم العمل عالية الأداء علي البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث.
- (٢٥) خليف، سلطان أحمد (٢٠١٤)، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، مج ٧، ١٣٤.
- (٢٦) دحام، دحام لطيف؛ عطيه، طارق طعمة؛ خضر، رعد محمود (٢٠١٩)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدي العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، كلية المعارف الجامعة.
- (٢٧) درويش، محمد سالم حسين (٢٠١٩)، القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٨٥٤.
- (٢٨) رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س ٧، ١٤.
- (٢٩) رضوان، وائل رفاعي إبراهيم (٢٠١٧)، بناء مقياس القيادة الملهمة للمدرب الرياضي، المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، س ٧، ع ١٠.
- (٣٠) زكي، سارة حسين (٢٠١٧)، أثر القيادة الملهمة علي الغنتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية علي مصلحة الرقابة الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٤.
- (٣١) زنداح، سامي وفيق صالح (٢٠١٦)، أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٤.
- (٣٢) شحاته، ياسر السيد علي محمد (٢٠١٨)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية علي البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون.
- (٣٣) عبدالحافظ، سارة حسين زكي (٢٠١٧)، أثر القيادة الملهمة علي الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي مصلحة الرقابة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- (٣٤) عبدالعزيز، عبدالعزيز عبدالكريم محمد (٢٠١٩)، دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س٦، ع٣٤.
- (٣٥) عبدالفتاح، محمد زين العابدين؛ أبوسيف، محمود سيد علي (٢٠١٦)، دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة.
- (٣٦) عبدالله، نوره عبدالله محمد أحمد (٢٠١٣)، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والسلوك الأخلاقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (٣٧) عبدربه، عامر زعل (٢٠٢١)، أثر إدارة المعرفة في التوجه الإستراتيجي ودور القيادة التحولية كمتغير معدل: دراسة ميدانية علي شركات الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمال، الجامعة الأردنية، مج ١٧، ع ١.
- (٣٨) عيشوش، عواطف (٢٠٢١)، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، مج ١١، ع٢٤.
- (٣٩) عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٥)، تأثير القيادة الملهممة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٣.
- (٤٠) عويس، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما علي الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، س٥٥، ع٢.
- (٤١) فراج، هبه أحمد محمد (٢٠٢٠)، دور العلامة التجارية لصاحب العمل في تفسير العلاقة بين إلتزام البنك بالعقد النفسي والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٤.
- (٤٢) فنزي، نور غياث (٢٠١٢)، أثر القيادة الملهممة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي مركز المؤتمرات في القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- (٤٣) كامل، سهاد برقي؛ مهدي، حوراء ثامر؛ كمنة، علي عبد الأمير (٢٠١٩)، القيادة الملهممة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد ٨، العدد ٣٠.
- (٤٤) مصطفى، أبو بكر فكري (٢٠٢٠)، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوي التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدي الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٣.
- (٤٥) نافع، وجيه عبدالستار (٢٠١٤)، تحليل المحددات الرئيسية للهوية التنظيمية وأثرها علي التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك التجارية المصرية، مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، س٤، ع٦.
- (٤٦) هملان، محمد عمر حسن (٢٠٢٠)، أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

٢/١٧ - المراجع الأجنبية:

- (1) Bacaksiz, F. E., Tuna, R., & Seren, A. K. H. (2017). The Relationships between Organizational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses. *International Journal*, 10(1), 251.
- (2) Barry, J. M., & Gironda, J. (2018). A dyadic examination of inspirational factors driving B2B social media influence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1-2), 117-143.
- (3) Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.

- (4) Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2(22).
- (5) Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338.
- (6) Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*.
- (7) Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746.
- (8) Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S., ... & Ciffiliz, G. (2018). Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution. *Eurasian Journal of Educational Research*, 73, 19-40.
- (9) Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.
- (10) El-Kassar, A. N., Yunis, M., & El-Khalil, R. (2017). The Mediating Effects of Employee-Company Identification on the Relationship between Ethics, Corporate Social Responsibility, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Promotion Management*, 1-18.
- (11) Figgins, S. G., Smith, M. J., Knight, C. J., & Greenlees, I. A. (2019). A grounded theory of inspirational coach leadership. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 29(11), 1827-1840.
- (12) He, H., Wang, W., Zhu, W., & Harris, L. (2016). Service workers' job performance: The roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1751-1776.
- (13) Henderson, E. (2018). Inspirational leadership: Hitler and Gandhi—avoiding the corrosive power of corruption. In *Psychoanalytic essays on power and vulnerability* (pp. 85-108). Routledge.
- (14) Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932.
- (15) Hussain, S., & Shahzad, K. (2018). Role of Supervisor's Organizational Embodiment and Organizational Identification on 178 LMX and Job Performance Relationship: A Test of Moderated Mediation Model. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 18-37.

- (16) Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- (17) Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
- (18) Körösenyi, A., & Patkós, V. (2017). Variations for inspirational leadership: The incumbency of Berlusconi and Orbán. *Parliamentary Affairs*, 70(3), 611-632.
- (19) Largacha-Martínez, C. (2019). Human energy and immaterial communication: The missing link for inspirational leadership? A theoretical paper. *A Theoretical Paper* (December 12, 2019).
- (20) Mączyński, J., & Sulkowski, Ł. (2017). A seven nations study of leadership attributes. *Polish Psychological Bulletin*.
- (21) Marotz, L. R. (2021). *Motivational and Inspirational Leadership in Early Childhood Programs*. Rowman & Littlefield.
- (22) Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
- (23) McClean, S. T., Yim, J., Courtright, S. H., & Dunford, B. B. (2018, July). Inspired to Inspire: An Attachment Theory View of Family Enrichment and Inspirational Leadership. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10395). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- (24) Mitchell, R., & Boyle, B. (2019) Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283.
- (25) Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. *Journal of management*, 43(7), 2168-2194.
- (26) Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.
- (27) Nyakomitta, K. O., Namusonge, G. S., & Amuhaya, I. M. (2018). Influence of inspirational motivation on the performance of commercial banks in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 3(4), 1-15.
- (28) Nyokabi, S. M., K'Aol, G. O., & Njenga, K. (2017). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation of the CEO on Performance in the Private Sector in Kenya.
- (29) Oguegbe, T. M., & Edosomwan, H. S. (2021). Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover

- Intention: Mediating Role of Organizational Trust. *SEISENSE Journal of Management*, 4(2), 56-71.
- (30) Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- (31) Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376-1397.
- (32) Peña-González, K., Nazar, G., & Alcover, C. M. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification in the Relation between Organizational Social Capital, Perceived Organizational Prestige, Perceived Employability and Career Satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 24.
- (33) Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018) Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158.
- (34) Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M. D., & Ferrer-Franco, A. (2019) The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?. *Employee Relations*, 41(3), 592-613.
- (35) Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020) The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- (36) Secchi, R., & Camuffo, A. (2019). Lean implementation failures: The role of organizational ambidexterity. *International journal of production economics*, 210, 145-154.
- (37) Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of business research*, 91, 181-194.
- (38) Stapleton, F. B., & Pipari, V. P. (2020) The Current Health Care Crisis—Inspirational Leadership (or Lack Thereof) Is Contagious. *JAMA Network Open*, 3(6), e208024-e208024.
- (39) Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. *Long Range Planning*, 53(6).
- (40) Ting, S. C., & Ho, M. H. (2017). The Influence of Workplace Friendship, Job Involvement, and Organizational Identification on Job Performance: Administrative Staffs of Private Science and Technology Universities in South Taiwan as an Example. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(6), 46-57.
- (41) Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational

- ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. Journal of Business Research, 112, 363-372.**
- (42) Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9(5), 734.
- (43) Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- (44) Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.

The role of Organizational Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between Inspirational Leadership and Organizational Identification "An Applied Study"

Abstract

This research aimed to determine the application level of inspirational leadership from the view point of assistant staff members and employees at University of Sadat City. Also, determine the level of organizational ambidexterity from their point of view, and determine the level of organizational identification at the University of Sadat City, determine the type and strength of the relationship between inspirational leadership and organizational identification, and determine the type and strength of the relationship between Inspirational leadership and organizational ambidexterity, the type and strength of the relationship between organizational ambidexterity and organizational identification, and the type and nature of the relationship between inspirational leadership and organizational identification in the presence of organizational ambidexterity as a mediating variable. To achieve this, it was relied on the survey to collect the primary data using two samples, the first of which consisted of 162 assistant staff members, and the second of 311 employees at University of Sadat City. The results revealed a high level of organizational ambidexterity from assistant staff members and employees' point of view, and a high level of organizational identification, and there was a direct significance relationship between the dimensions of inspiring leadership and ambidexterity. In addition to, The presence of a direct significant relationship between the dimensions of inspirational leadership and organizational identification, and the existence of a direct statistically significant relationship between organizational ambidexterity and organizational identification, and the presence of organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between inspirational leadership and organizational identification at University of Sadat City supported the influence of inspiring leadership dimensions as independent variables on the level of organizational identification. Finally, at the end of this research, a number of recommendations were reached that help improve organizational identification through the application and use of the principles and dimensions of inspirational leadership and organizational ambidexterity.