

**الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا  
التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية : دراسة حالة على شركة  
المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه)**

**د/ اسامة محمد محمد سلام \***

---

(\* د/ اسامة محمد محمد سلام : دكتور الفلسفة في ادارة الاعمال ، وتمثل الاهتمامات البحثية في ادارة الاعمال ، ادارة الموارد البشرية ، الادارة المالية .

Email: dr.usama.m.sallam@gmail.com

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها المختلفة (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستكشاف والاستثمار)، وتحديد الدور الوسيط لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة، شفافية العلاقات) في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية، تم تطبيق الدراسة على شركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان وشركاه)، وتم استخدام المنهج الاستقرائي في الجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع ٤٤٠ استبانة وتحليل ٤٢٤ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أثبت التحليل الإحصائي قبول فروض الدراسة وهي كالتالي : تؤثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها المختلفة إيجابيا ومعنويا على البراعة التنظيمية، تؤثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها المختلفة إيجابيا ومعنويا على القيادة الجديرة بالثقة، تؤثر القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها إيجابيا ومعنويا على البراعة التنظيمية، ويزداد التأثير المعنوي لأبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة، وفي نهاية الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات بشأن تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية وكيفية تطبيقها على الشركة محل الدراسة مما يعمل على توفير بيئة عمل ذات طابع ثقافي وأخلاقي يمكنهم من تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وبالتالي تفعيل قدرات البراعة التنظيمية ومن ثم توفير بيئة ملائمة تجعل الشركة قادرة على التطور والمنافسة.

**الكلمات المفتاحية :** الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها (التنوع الثقافي ومناخ البيئة الداخلية والعمل الميداني المشترك)، القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي والعمليات المتوازنة وشفافية العلاقات)، البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستثمار)، شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه).

**Abstract:** The study aimed to demonstrate the impact of organizational Ethnography in its various dimensions (cultural diversity, internal environmental climate, joint field work) on Organizational Ambidexterity in its various dimensions (exploration and investment), and to identify the intermediate role of trustworthy leadership dimensions in their dimensions (self-awareness, internal ethical perspective, balanced processes, transparency of relations) in the relationship between organizational ethnography and activation of organizational prowess capabilities, the study was applied to the Arab Contractors Company (Osman Ahmed Osman & Co.), the inductive approach was used in the theoretical aspect and descriptive approach analytical in the applied aspect, the resolution was used as a tool for collecting The data, where 440 questionnaires were distributed and 424 valid questionnaires were analyzed for statistical analysis, the statistical analysis proved the acceptance of the study assumptions, which are as follows : Organizational ethnography with its various dimensions positively and morally affects organizational dexterity, organizational ethnography with its various dimensions positively and morally affects trustworthy leadership, trustworthy leadership with its dimensions positively and morally affects organizational dexterity, the moral influence of organizational ethnography with its dimensions on organizational dexterity increases when centering trustworthy leadership, and at the end of the study a set of recommendations was made on the impact of organizational ethnography and trustworthy leadership work of a cultural and ethical nature that enables them to Applying trustworthy leadership and thus activating the capabilities of organizational ingenuity and then providing a favorable environment that makes the company able to develop and compete.

**Keywords:** organizational ethnography with its dimensions (cultural diversity, internal environment climate, joint field work), trustworthy leadership with its dimensions (self-awareness, internal ethical perspective, balanced processes, transparency of relations), Organizational Ambidexterity with its dimensions (exploration and investment), Arab Contractors Company (Osman Ahmed Osman & co.).

**مقدمة :** تُعدُّ الموارد البشرية القوَّة الأساسية والحقيقية لأي منظمة، حيث يتسم أفرادها بالانهماك والتفاني في تحقيق رؤية مشتركة، كما تُولي احتياجات العملاء أولوية عالية، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحديد سلوك الأفراد وفرق العمل داخل أي منظمة، فهي تمثل نمط القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل البيئة العامة للمنظمة، ومن هنا تظهر أهمية الإثنوجرافيا التنظيمية كأداة لفهم هذه الثقافة وتحليل الديناميكيات التي تحدث داخلها، حيث تعبر الإثنوجرافيا التنظيمية عن *organizational ethnography* دراسة عميقة وشاملة للثقافة والقيم والتفاعلات التي تتشكل داخل المنظمة، وتلعب دورًا حاسمًا في فهم الديناميكيات الداخلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد يكون دراسة التنوع الثقافي والتاريخي للأفراد تأثير على البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى الجوانب البشرية والمادية والتكنولوجية، وفهم هذا التأثير بشكل أفضل، ينبغي أن نولي اهتمامًا خاصًا لمفهوم الإثنوجرافيا التنظيمية حيث تُعد الإثنوجرافيا التنظيمية منهجًا حديثًا يُستخدم في دراسة الثقافات الداخلية للمنظمات وفهم عادات وتقاليد موظفيها. وعلى الرغم من أن هذا المفهوم جديد في مجال سلوك المنظمات وإدارتها، إلا أنه يُساعد على استطلاع ثقافات العاملين داخل بيئة العمل وتحديد الجوانب التي تؤثر على البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة، فباستخدام الإثنوجرافيا التنظيمية، يمكن للمنظمات أن تكشف عن تفاصيل ثقافية متنوعة للعاملين وكيفية تأثير ذلك على التفاعلات داخل المنظمة، وهذا يُمكن من دراسة تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على تحقيق البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة، وكيف يمكن تطوير بيئة داخلية تشجع على التنوع والتفاعلات الإيجابية لتعزيز الأداء والتفوق في العمل (المسدي وآخرون، ٢٠٢٢).

وعلى جانب آخر تظل القيادة أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة واستدامتها، تأثير القيادة على الأفراد والثقافة التنظيمية ليس فقط يؤثر على أداء المنظمة ولكن أيضًا على نجاحها في التأقلم مع التغيرات المستمرة، ومن بين أنماط القيادة، تبرز القيادة الجديرة بالثقة *authentic leadership* كمفهوم مهم يؤثر على تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، حيث تشكل القيادة الجديرة بالثقة نوعًا من القيادة يستند إلى الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة، شفافية العلاقات، وتؤثر بشكل كبير على الالتزام والأداء وروح الفريق داخل المنظمة، تُعتبر الإثنوجرافيا التنظيمية تطبيقًا لنمط القيادة الجديرة بالثقة، حيث يكون لدينا قائد أو قائدة يتمتعون بالوعي الذاتي ويتبنون نهجًا قياديًا متوازنًا وأخلاقيًا داخل المنظمة، يتمسك هؤلاء القادة بالقيم والمبادئ التي يؤمنون بها، ويعملون على خلق بيئة إيجابية داخل المنظمة وكسب ثقة المرؤوسين،

ويتسم هذا النمط القيادي "القيادة الجديرة بالثقة" بشفافية العلاقات بين القائد والمرؤوسين، حيث يكون هناك تفاعل مفتوح وصريح بينهم يتفهم القائد تأثير قراراته وأفعاله على أفراد المنظمة، ويعمل جاهداً على تحقيق توازن بين احترام القيم والمبادئ وتحقيق أهداف المنظمة، بفضل وعيهم الذاتي، يستطيع القادة التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الملائمة، كما يظهرون صدقاً في تفاعلاتهم وتصرفاتهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والاحترام مع المرؤوسين، وبشكل عام، القيادة الجديرة بالثقة تمثل نهجاً قيادياً فعالاً يركز على التوازن بين القيم الشخصية وأهداف المنظمة، ويساهم في خلق بيئة مشجعة تعزز من تطور ونجاح الأفراد والمنظمة بأكملها (نجم وآخرون، ٢٠١٦).

بينما البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity تمثل تعزيز قدرة المنظمة على الجمع بين استكشاف احتياجات ورغبات العملاء في منتجاتها الحالية، وفي الوقت نفسه تطوير منتجات جديدة، إلى جانب تحسين أدائها الحالي لإنتاج قيمة في الفترة القصيرة (الاستثماري) وأيضاً تحقيق نجاحات طويلة الأمد (الاستكشاف)، وهذا المفهوم يتعلق بالقدرة على دمج المعرفة واستغلالها في نفس الوقت مع تنفيذ أنشطة استكشافية واستثمارية، في الجانب الاستثماري، تتعامل المنظمة مع تحسين وتطوير العمليات والمنتجات الحالية لتحقيق أقصى استفادة من الأثر الفوري والملموس، بالمقابل، في الجانب الاستكشافي، تسعى المنظمة لاستكشاف فرص جديدة وتطوير مفاهيم مبتكرة ومنتجات مستقبلية تمنحها ميزة تنافسية مستدامة، هذا النهج يهدف إلى تجنب فقدان التوازن بين التركيز على الأعمال الحالية فقط والتجاهل التطلعات المستقبلية، أو الالتفات فقط إلى الابتكار دون الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الحالية للمنظمة فمن خلال تطبيق البراعة التنظيمية، تستطيع المنظمات تحقيق توازن بين الاستفادة من الفرص الحالية وخلق الفرص المستقبلية، مما يسهم في استمرارية نموها وتطورها (Matthewr, 2012).

تُجسد شركة "المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان وشركاه)" حالة دراسية مثيرة للاهتمام نظراً لتاريخها الطويل في مجال المقاولات والإنشاءات، وتأثيرها الكبير في الاقتصاد والبنية التحتية في المنطقة، سيتم دراسة كيفية تفاعل الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة مع داخل هذه الشركة وكيف يمكن أن يكون لهذا التفاعل تأثير إيجابي على تعزيز قدرات البراعة التنظيمية، لكل ما سبق فإن الدراسة هي محاولة للتعرف على الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا

التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه).

أولاً : الدراسات السابقة : تم تناول الدراسات السابقة في خمس محاور كما يلي :

**المحور الأول : الدراسات التي تناولت الإثنوجرافيا التنظيمية :** دراسة (Wong & Cummings, 2015) حيث هدفت إلى رصد العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية ببعديها (نظم الاتصالات والتنوع الثقافي) وتطوير بيئة العمل بأبعاد (الهيكلي، الاستراتيجية، والأهداف) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتطوير بيئة العمل، وكان بعد نظم الاتصالات أكبر التأثير على تطوير بيئة العمل، ثم جاء بعد التنوع الثقافي يليه في الأهمية، وهو ما توافق ضمناً مع دراسة (الحكيم & العبيدي، ٢٠١٦) إلا أنها أضافت أبعاد جديدة للإثنوجرافيا التنظيمية فقد هدته الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) والقيادة الرنانة (الرحمة، الأمل، الفطنة)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة، وكذلك تأثير معنوي إيجابي بين الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة، وكذا أضافت دراسة (Smets et al, 2014) بُعد آخر للإثنوجرافيا التنظيمية وهو المستحدثات التكنولوجية، حيث هدفت الدراسة إلى قياس وتحديد أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك، المستحدثات التكنولوجية) وأثرها على قدرة المنظمة على التجديد والتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية وقدرة المنظمة على التجديد والتميز، وأن التنوع الثقافي أكثر المتغيرات تأثيراً في قدرة المنظمة، وأخيراً ساعدت الإثنوجرافيا التنظيمية على ابتداع طرق عمل جديدة وفعالة، وهو ما اتفق مع دراسة (يوسف، السكافي، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الرنانة وكذلك هناك تأثير معنوي للإثنوجرافيا التنظيمية في القيادة الرنانة.

**المحور الثاني : الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة :** دراسة (Seaborn, 2020) فقد درست أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة) لديه القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي، المعياري، المستمر) وتوصلت الدراسة إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يمكن أن يتنبأ بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين أن الوعي الذاتي يمكن أن يتنبأ بالالتزام المستمر، وأخيراً لم يتم التوصل

لنتائج تثبت قدرة شفافية العلاقات والعمليات المتوازنة للقادة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وهي نفس الأبعاد التي تناولتها دراسة (Yamak & Eyupoglu, 2021) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على سلوك المبتكر للخدمة، وكذا التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط، واعتمدت في قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من القيادة الجديرة بالثقة والشخصية الاستباقية على سلوك المبتكر للخدمة، وأن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي على الشخصية الاستباقية، وأخيراً وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة، في حين دمجت دراسة (Elrehail et al., 2018) بين كل من القيادة التحويلية والقيادة الجديرة بالثقة وهدفت إلى التعرف على مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والقيادة الجديرة بالثقة وبين الابتكار التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ايجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، وكذا وجود علاقة غير معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والابتكار التنظيمي، كما عرضت دراسة (Rego et al., 2012) لقياس أثر رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والابداع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير ايجابي على كل من رأس المال النفسي والابداع التنظيمي، وأنه يمكن التنبؤ بالإبداع التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر أو عن طريق توسيط رأس المال النفسي، وأن القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي يعززان من الابداع الوظيفي لدى العاملين، وأخيراً توصلت دراسة (Wong & Laschinger, 2012) إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة الجديرة بالثقة في تمكين العاملين كما يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الجديرة بالثقة في الرضا الوظيفي للعاملين خلال توسيط تمكين العاملين، كما أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة في الأداء التنظيمي عند توسيط تمكين العاملين.

**المحور الثالث : الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية :** دراسة (حمادة، ٢٠٢١) حيث هدفت إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي)، حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظة القاهرة

والجيزة وشملت (٦٣) فندقاً وتمثلت مفردات الدراسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات الخمس نجوم والأربعة نجوم، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات الثلاث نجوم، وباستخدام عدداً من الأساليب الاحصائية تم قياس ملاءمة وجودة المتغيرات بالنموذج المقترح حيث أوضحت النتائج جودة توافق كلية تخطت الـ ٨٠%، ومن خلال قياس (SEM) تم تحديد قيم المسارات بالنموذج، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت ٧٢%، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت ٢٢%، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما اكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت ٦٣%، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق، أما دراسة (القرني، ٢٠٢٠) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردي بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردي بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الميزة التنافسية، وأخيراً وجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية عند توسط البراعة التنظيمية.

**المحور الرابع : الدراسات التي تناولت الإثنوجرافيا التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الجديرة بالثقة :**  
بمراجعة الدراسات في هذا المحور نلاحظ عدم وجود دراسات صريحة تناولته فنجد أقرب الدراسات هي دراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التنوع الثقافي (وهو أحد أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية) والقيادة الجديرة بالثقة، وتجنب عدم التأكيد على القيادة الجديرة بالثقة، كما يوجد تأثير سلبي لكل من نطاق القوة والذكورة على القيادة الجديرة بالثقة، ثم تأتي بعد ذلك دراسة (Kjeld & Schauster, 2015) والتي هدفت إلى دراسة أثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها (التمكين، الثقة، تبني ثقافة التغيير، القيم الأخلاقية، التواضع) في تنمية القيادات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للإثنوجرافيا التنظيمية في تنمية وتطوير القادة، كما ساهم بعد التمكين في تحفيز العاملين، يليه في الأهمية بعد القيم الأخلاقية ثم بعد الثقة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تبني ثقافة التغيير، ولم تثبت الدراسة وجود تأثير لُبعد التواضع في تنمية وتطوير



القادة، بينما لم تحدد هذه الدراسة اسلوب قيادة معين وانما تنمية وتطوير القادة، كما جاءت دراسة (Bager, 2015) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها (التنوع الثقافي، وقنوات الاتصال) في تنمية المهارات القيادية بأبعادها (اسلوب الإدارة المتبع، اعداد البرامج التدريبية، الممارسات التنظيمية الفعالة) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للإثنوجرافيا التنظيمية في تنمية وتطوير القيادات الإدارية، وكان لبُعد قنوات الاتصال الأثر الأكبر في تنمية وتطوير القيادات الإدارية، ونلاحظ أن هذه الدراسة لم تحدد اسلوب قيادة معين وانما تنمية المهارات القيادية.

**المحور الخامس : الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية :**  
 أقرب الدراسات دراسة (دسوقي، ٢٠٢١) وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر جاء بموافقة عالية وجاءت الأبعاد مرتبة الآتي (توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) كما توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق البراعة التنظيمية جاء بموافقة عالية وجاءت بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى وبعد الاستثمار في المرتبة الثانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وأخيراً وجود علاقة طردية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، يليها دراسة (حسانين، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعضها البعض، كشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستثمار كأحد أبعاد البراعة التنظيمية (عدا المنظور الأخلاقي)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ايجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، وهي مقارنة إلى دراسة (النجار، ٢٠١٥) والتي هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية وقد تناولت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل وهي الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، الشفافية في العلاقات، كذلك مثلت أبعاد البراعة التنظيمية في الاستكشاف والاستثمار، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد

القيادة الجديرة بالثقة في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كذلك يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأنه يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على بعدى الاستكشاف والاستثمار في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدى الاستغلال والاستكشاف كل على حدة، وأخيراً تأتي دراسة (Freij & Olsson, 2014) والتي أوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الجديرة بالثقة) والبراعة التنظيمية ونلاحظ أن هذه الدراسة لم تحدد أسلوب قيادة معين وإنما (القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الجديرة بالثقة).

**التعقيب على الدراسات السابقة:** قام الباحث بعرض من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، حيث تم تناول الدراسات السابقة في خمس محاور ففي المحاور الثلاثة الأولى كمتغيرات منفصلة دون وجود ربط بينها وإنما الغرض منها هو تحديد أبعادها في المحور الأول تناولت دراسات (يوسف، السكافي، ٢٠١٦)، (Wong & Cummings, 2015)، (Smets et al., 2014) الإثنوجرافيا التنظيمية وتم تحديد أبعادها في (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك)، أما المحور الثاني من الدراسات السابقة فقد تناولت دراسات (Yamak & Eyupoglu, 2021)، (Seaborn, 2020)، (Elrehail et al., 2018)، (Wong & Laschinger, 2012)، (Rego et al, 2012) القيادة الجديرة بالثقة وتم تحديد أبعادها في (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات)، أما المحور الثالث من الدراسات السابقة فقد تناولت دراسة (القرني، ٢٠٢٠)، (حمادة، ٢٠٢١) البراعة التنظيمية وتم تحديد أبعادها في (الاستكشاف، الاستثمار)، أما في الثلاثة محاور الأخيرة فقد تم استعراض العلاقات بين متغيرات الدراسة في المحور الرابع تم عرض الدراسات التي تناولت الإثنوجرافيا التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الجديرة بالثقة فجاءت دراسات (نجم وآخرون، ٢٠١٦)، (Kjeld & Schauster, 2015)، (الحكيم & العبيدي، ٢٠١٦)، (Bager, 2015) اتضح اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها والقيادة الجديرة بالثقة أما المحور الخامس من الدراسات السابقة تم عرض الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة

وعلاقتها بالبراعة التنظيمية (دسوقي، ٢٠٢١)، (حسانين، ٢٠٢١)، (النجار، ٢٠١٥)، (Freij & Olsson, 2014) اتضح انفاق معظم الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها والبراعة التنظيمية، اما بخصوص الدراسات التي تناولت الإثنوجرافيا التنظيمية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية - فعلى حد علم الباحث - لا يوجد دراسات هذا الجانب، وعليه يمكن القول بأن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت دراسة الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية.

### ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

#### مصادر جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية :

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وذلك بالاطلاع في الكتب والرسائل العلمية المطبوعة وغير المطبوعة (الإلكترونية) والنشرات والدوريات العلمية.
  - اجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من يناير ٢٠٢٣ حتى مارس ٢٠٢٣ من خلال إجراء مقابلات شخصية مع ٤٠ شخصية تشغل مناصب قيادية مختلفة بشركة المقاولون العرب.
  - استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بموضوع الدراسة عن طريق المقابلة وطرح العديد من الأسئلة المفتوحة، وكذلك تم إجراء العديد من المقابلات لمجموعة من الأكاديميين في مجال الإحصاء.
- ويمكن رصد مظاهر المشكلة وتصنيفها على كل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي :
- مظاهر المشكلة التي نجمت عن اهمال الاثنوجرافيا التنظيمية في شركة المقاولون العرب يمكن أن يشمل عدة عناصر:

- فقدان الفهم العميق للثقافة التنظيمية : عدم التركيز على الإثنوجرافيا قد يؤدي إلى فقدان الفهم العميق للثقافة التنظيمية، ويمكن أن يتسبب ذلك في عدم تحديد القيم والعادات والتصورات السائدة بين العاملين في الشركة، مما يمكن أن يعيق التواصل والتفاهم فيما بينهم، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة فقدان الفهم العميق للثقافة التنظيمية أهمها عدم وجود توجيهات أو توجيهات غير واضحة بشأن القيم والعادات، تكرار لسوء التفاهم بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، زيادة في النزاعات الداخلية، نقص الانتماء الثقافي.

➤ مقاومة التغيير في البيئة الداخلية : وهي مشكلة شائعة تظهر عندما يكون هناك مقاومة أو صعوبة في تنفيذ تغييرات في الشركة، فبفهم الثقافة التنظيمية يمكن أن يصبح تنفيذ التغييرات أسهل، وبالتعرف على القوى والعوامل المقاومة ضمن الثقافة، يمكن تصميم استراتيجيات تغيير أكثر فعالية، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة مقاومة التغيير في البيئة الداخلية مثل التأخير في تنفيذ المشروعات، عدم تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة، عدم التزام بعض القادة بإجراءات التغيير، تقلبات في الأداء، الانتقادات المستمرة بين العاملين من جهة والعاملين والإدارة من جهة آخر.

➤ ضعف العلاقات التنظيمية وتدهور التواصل والثقة داخل الشركة (خلل في سير العمل الميداني المشترك) : عدم التركيز على الإثنوجرافيا يظهر العديد من المشاكل في التواصل وبناء العلاقات بين العاملين والإدارة، كما يضع عوائق تمنع انتقال المعرفة والخبرات بين العاملين في الشركة، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة ضعف العلاقات التنظيمية وتدهور التواصل والثقة داخل الشركة (خلل في سير العمل الميداني المشترك) مثل زيادة في الصراعات والنزاعات، ضعف التواصل الفعال، انعدام الثقة، ضعف أداء فرق العمل، فقدان للمعرفة والخبرات، تسريب المعلومات والشائعات، استقلالات وانتقالات متكررة للعاملين.

**بعض مظاهر المشكلة التي نجمت نتيجة غياب القيادة الجديرة بالثقة كما يلي:**

➤ افتقار القادة إلى الوعي الذاتي : فالقائد الذي يفتقر إلى الوعي الذاتي قد لا يقدم التوجيه اللازم للعامل، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والتوقعات، مما يؤثر على الأداء الفردي والجماعي، ويمكن أن يكون مؤشراً على غياب القيادة الجديرة بالثقة داخل الشركة، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة افتقار القادة إلى الوعي الذاتي للقادة مثل عدم وضوح الرؤية والأهداف، وأن القادة لا يقيمون أنفسهم وأن ما يروه هو الحقيقة ولا شيء غير ذلك، عدم القدرة على التوجيه والإلهام، قلة الاستجابة لاحتياجات الفريق، تقديم توجيه غير واضح.

➤ نقص التحفيز والإلهام نتيجة عدم ادراك القادة لوجهات النظر المختلفة : القائد يمكن أن يلهم العاملين ويحفزهم لتحقيق أفضل أداء، ففي حالة غياب هذا النوع من القيادة، قد يشعر العاملون بعدم الانخراط والاهتمام بمهامهم، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من

المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة نقص التحفيز والإلهام نتيجة عدم ادراك القادة لوجهات النظر المختلفة مثل تجاهل احتياجات العاملين، تفاقم مشكلات الأداء، تقليل التفاعل مع العاملين، ضعف التوجيه، تراجع في رضا العاملين، نقص في حماس العاملين، اختلافات في الأداء الفردي، زيادة في معدلات الاستقالات والانتقالات، تقليل في مشاركة العاملين، زيادة في الشكاوى والتذمر، عدم تحقيق الأهداف المنشودة، انخفاض في الرغبة في التفوق، تراجع في الالتزام والانخراط، قلة التواصل والتفاعل، تزايد التوتر والتوتر العام، تراجع في الإنتاجية، استقالات وانتقالات متكررة.

➤ ظاهرة ضعف روح الفريق والتعاون وعدم شفافية العلاقات داخل الشركة : فالقيادة الجديرة بالثقة تعزز من روح الفريق والتعاون بين العاملين بالمنظمة، ففي حالة عدم وجود هذه القيادة، قد يحدث تباعد بين أفراد الفريق وضعف التفاعل الإيجابي، يمكن أن تكون متنوعة، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة ضعف روح الفريق والتعاون وعدم شفافية العلاقات مثل نقص التواصل وعدم الشفافية، تباعد بين الأقسام والفرق العملية، قلة التفاعل الإيجابي، زيادة في الصراعات الداخلية، عدم تحقيق الأهداف بفعالية، قلة في مشاركة الأفكار والمشاركة الإبداعية، تباين في أداء الفريق، تراجع في مستوى الثقة، انخفاض في مستوى التعاون على المشاريع، تكرار النزاعات والمشكلات الداخلية، قلة المشاركة والمساهمة.

➤ عدم تحقيق الأهداف والنتائج نتيجة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة : نتيجة لتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة فالقيادة قد لا تكون قادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة، وهي مشكلة تظهر في العديد من الشركات والمؤسسات، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة عدم تحقيق الأهداف والنتائج نتيجة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مثل عدم اتباع استراتيجية واضحة، تكرار فشل المشاريع، تجاهل احتياجات ومقترحات العاملين، تكرار تأخيرات وتوقف في المشاريع، زيادة في التكاليف وتدهور في الأداء المالي، تقليل الثقة بين العاملين.

### بعض مظاهر المشكلة التي نجمت نتيجة غياب البراعة التنظيمية كما يلي:

- الافتقار إلى الاستثمار في تحسين وتطوير العمليات والمنتجات : هناك أوجه قصور للشركة في تعاملها مع تحسين وتطوير العمليات والمنتجات الحالية لتحقيق أقصى استفادة من الأثر الفوري والملموس، يمكن أن يكون دليلاً على غياب البراعة التنظيمية في الشركة، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة الافتقار إلى الاستثمار في تحسين وتطوير العمليات والمنتجات مثل تجاهل التحسينات العملية، عدم التحسين المستمر، تدهور الجودة، زيادة في تكاليف الإنتاج، فقدان الفرص.
- الافتقار إلى الاستكشاف والصعوبة في تطوير مفاهيم مبتكرة ومنتجات مستقبلية : فالشركة تواجه صعوبة في السعي لاستكشاف فرص جديدة وتطوير مفاهيم مبتكرة ومنتجات مستقبلية تمنحها ميزة تنافسية مستدامة، كما نجد أن الشركة تواجه صعوبة في تحقيق التحسين المستمر والتجديد، فقد تبين من الدراسة الاستطلاعية العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود ظاهرة الافتقار إلى الاستكشاف والصعوبة في تطوير مفاهيم مبتكرة ومنتجات مستقبلية مثل عدم وجود استراتيجية للابتكار، تناقص الاستثمار في البحث والتطوير، عدم تحفيز الابتكار والتجديد، تكرار استنساخ المنتجات القائمة، فقدان الفرص التنافسية، قلة التفاعل مع السوق والعملاء.

### أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة الاستطلاعية:

- أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود فجوة بحثية على المستوى العملي تتمثل في أن توافر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية تؤثر في البراعة التنظيمية وأن القيادة الجديرة بالثقة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة.
- كشفت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر السلبية في مجال التطبيق بشركة المقاولون العرب.
- كما أسهمت الدراسة الاستطلاعية في بلورة موضوع الدراسة وصياغتها بطريقة أكثر إحكاماً بغية دراسته بصورة أعمق وتحديد طريقة عرض تساؤلات الدراسة وتنمية فروضها وتحديد عينة الدراسة.

### ثالثاً : مشكلة الدراسة: من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ وجود فجوة بحثية حيث إنها

تناولت أن توافر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية تؤثر في القيادة الجديرة بالثقة وبالتالي تؤثر في البراعة التنظيمية وفي سبيل التأكد من وجود المشكلة في الواقع العملي تم عمل الدراسة الاستطلاعية التي

حددت ملامح مشكلة الدراسة، و في ضوء ما تم التوصل إليه من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تم صياغة مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل هل تؤثر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية المختلفة (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار) وهل تتوسط القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) هذه العلاقة، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في " دراسة الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية " الأمر الذي أثار التساؤلات التالية.

#### رابعاً : تساؤلات الدراسة:

- هل هناك تأثير معنوي للإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية؟
- هل هناك تأثير معنوي للإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة؟
- هل هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية؟
- هل يزداد التأثير معنوي للإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسط القيادة الجديرة بالثقة؟

#### خامساً : أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية (العلمية) :

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من مساهمتها في تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لأبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية، القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية باعتبارها من الموضوعات المعاصرة.
- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوعاتها الإثنوجرافيا التنظيمية، القيادة الجديرة بالثقة ، البراعة التنظيمية والأهم من ذلك هو ندرة الدراسات التي تناولت الربط في - على حد علم الباحث - بين تلك الموضوعات.
- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية العلاقة بين الموضوعات التي تناولها، فهي تتناول الموضوعات حيوية لا زالت العلاقة بينهما محل اهتمام العديد من الدراسات الحديثة خلال السنوات القليلة المنقضية وهي الإثنوجرافيا التنظيمية، القيادة الجديرة بالثقة، البراعة التنظيمية.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإثنوجرافيا التنظيمية وما نادى به العديد من الكتاب من ضرورة التوسع والاهتمام بدراساتها وكيفية تطبيقها في مجال منظمات الأعمال.
- تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية - على حد علم الباحث - التي تتناول مفهوم الإثنوجرافيا التنظيمية، في شركة المقاولون العرب ، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها، التي تعزز أهمية توفر ابعاد الإثنوجرافيا التنظيمية للعاملين وما يترتب عليه من تطبيق القيادة الجديرة بالثقة والذي يؤدي إلى المزيد من البراعة التنظيمية بهذه المنظمة.

### الأهمية التطبيقية (العملية) :

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية شركة المقاولون العرب كونها أحد أكبر قلاع الصناعة في مصر.
- تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن من خلاله التعرف الإثنوجرافيا التنظيمية ومن ثم توفير بيئة عمل ذات طابع ثقافي وأخلاقي يمكنهم من تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وبالتالي تفعيل قدرات البراعة التنظيمية.
- تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية شركة المقاولون العرب.
- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية ما يمثله رأس المال البشري لأية منظمة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من انها تساعد على توفير بيئة ملائمة تجعل شركة المقاولون العرب قادرة على التطور والمنافسة.

### سادساً : أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية.
- التعرف على مدى تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة.
- التعرف على مدى تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية.
- دراسة هل يزداد التأثير معنوي للإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسط القيادة الجديرة بالثقة.

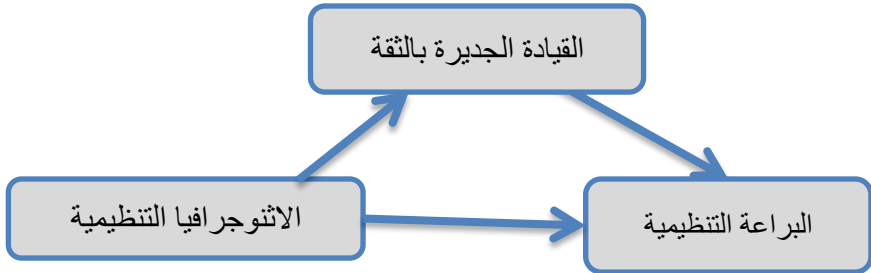


### سابعاً : فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبياتها يمكن تطوير فروض الدراسة لتظهر كما يلي:

- الفرض الرئيس الأول: تؤثر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية ايجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية.
- الفرض الرئيس الثاني: تؤثر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية ايجابياً ومعنوياً على القيادة الجديرة بالثقة.
- الفرض الرئيس الثالث: تؤثر القيادة الجديرة بالثقة ايجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية.
- الفرض الرئيس الرابع: يزداد التأثير المعنوي لأبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة.

شكل (١) النموذج البنائي المقترح لتأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة



### ثامناً : منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات :

في الجانب النظري من الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على استقراء الحقائق وجمع وتحليل المعلومات والبيانات المستقاة من المنشورات العلمية والدوريات الموثوقة فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت العالمية، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات والوسائل الضرورية لتغطية الجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**الاستبانة :** تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من محورين أساسيين الأول معلومات عامة تخص مجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل)، أما محورها الثاني فتكون من ثلاث جزئيات الجزء الأول أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) والجزء

الثاني القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) أما الجزء الثالث والآخر تناول البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار).

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فروضها، وبالإستعانة بالبرنامج الإحصائي **IBM SPSS Statistics 23** تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

➤ اختبار معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة : حيث يعتبر مناسب ومفيد لقياس درجة ثبات المقاييس متعددة البنود الخاضعة للاختبار وذلك لتركيزه على درجة التماسق الداخلي بين مجموعة المتغيرات التي تتكون منها المقاييس (الدریس، ٢٠١٢).

➤ حساب المتوسطات الحسابية (**Mean**) والانحرافات المعيارية (**Std. Deviation**) لمتغيرات الدراسة.

➤ اختبار الانحدار المتعدد (**Multiple Linear Regression**) للكشف عن تأثير أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة التنظيمية، للكشف عن تأثير أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية، للكشف عن تأثير أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية. وذلك بعد إجراء اختبار الانحدار البسيط للتعرف على تأثير كل بعد من هذه الأبعاد على البراعة التنظيمية بصورة مستقلة.

➤ وأن انسب أسلوب لاختبار فرض التوسط هو نمذجة المعادلات البنائية **Structural Equation Modeling SEM** باستخدام برنامج **Amos**، حيث نمذجة المعادلات البنائية **SEM** تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير علي المتغير أو المتغيرات التابعة كما أن نمذجة المعادلات البنائية **SEM** يجمع بين اسلوبي تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، فقد تم استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي حيث يعد من أكثر الأساليب دقة في قياس صدق النموذج، أما بالنسبة لأسلوب تحليل المسار **Path Analysis** فهو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكنه أكثر فعالية حيث يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات وعدم الخطية وأخطاء القياس وأخيراً الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد علي مستوي دلالة **0.05** للحكم علي مدي معنوية

التأثير، حيث يتم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحسوب أقل من مستوي الدلالة المعتمد 0.05 والعكس صحيح.

### عاشراً: حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية
- الحدود المكانية : شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه)
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال ٢٠٢٣ م.
- الحدود البشرية : تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين شركة المقاولون العرب.

### حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة :** شركة المقاولون العرب (عثمان احمد عثمان وشركاه) حيث تعد شركة المقاولون العرب من أكبر وأعرق شركات المقاولات في الشرق الاوسط بل وافريقيا ويمتد تاريخها لأكثر من نصف قرن، ولا تتوقف أنشطة شركة المقاولون العرب على أعمال المقاولات من أعمال البناء والطرق والكباري والأنفاق والمطارات ومشروعات المياه والسدود والصرف الصحي ومحطات الكهرباء بل تمتد إلى الأنشطة التخصصية والمكاملة لنشاط المقاولات مثل الأعمال التكميلية (التشطيبات، نجارة، سباكة، كهرباء) والخرسانة الجاهزة وتصنيع وتركيب المنشآت والشدادات المعدنية وترميم الآثار و الري وصناعة السفن والأعمال الكهروميكانيكية والاستشارات الهندسية وغيرها، فهي مجال خصب للدراسة حيث يتميز عاملها بالتنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك، ويتميز قاداتها بالوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات.

**عينة الدراسة:** العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء من كل كونها تطبق على مجموعة من مفرداته، ويجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة قدر الإمكان، لكي يمكن ضمان تعميم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة على المجتمع ككل، اعتمد الباحث على العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة من العاملين بشركة المقاولون العرب - الذي يبلغ عدد العاملين فيها ٦٨٥٨٤ فرد بين مهندس واداري وعامل - وفقاً للمعادلة التالية (الصياد، آخرون، ٢٠٠٣) :

$$n = N / ((N - 1) B^2 + 1)$$

حيث  $n$  حجم العينة  $N$  & العدد الكلي لمفردات مجتمع الدراسة  $B$  & الخطأ المسموح به وعند مستوى خطأ (0.05)

$$n = 68084 / ((68084 - 1) (0.05)^2 + 1) = 397.48$$

ويحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع، فإن حجم العينة = 398 مفردة إلا أنه قد تم زيادتها بنسبة 10 % لتصبح 440 مفردة من العاملين بشركة المقاولون العرب من أجل تلافي مشكلة انخفاض معدل الردود وحتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، ويوضح الجدول رقم 2 توزيع مفردات عينة الدراسة بناء على عدد العاملين بكل فرع (طريقة التوزيع المتناسب) وذلك على النحو التالي :

جدول (1) : توزيع عينات المجتمع

م	اسم الفرع	عنوانه	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات القابلة للتحليل
1	فرع القاهرة	8 طريق المطار المبنى التجاري مساكن شيراتون	88	86	83
2	فرع الاسكندرية	67 شارع السلطان حسين - الأزاريطة	66	65	63
3	فرع حلوان	21 شارع مصطفى صفوت - حلوان - القاهرة	44	44	44
4	فرع شمال الدلتا	ش الاندلس تقاطع ش احمد ماهر برج ايه داود بجوار مساكن العبور	44	44	44
5	فرع شرق ووسط الدلتا	طنطا شارع ابراهيم الدسوقي طريق الإستاد	44	44	42
6	فرع القناة	منشية الشهداء - الاسماعيلية	44	43	43
7	فرع سيناء	الإسماعيلية طريق بلاج التعاون بجوار نادى عثمانون	44	44	43
8	فرع شمال الصعيد	محافظة بنى سويف مدينة بنى سويف الجديدة شرق النيل الحى الأول منطقة البنوك بجوار البنك الأهلي المصري	35	34	31
9	فرع أسبوط	شارع النيل 29 بجوار مبنى المحافظة	31	31	31
الإجمالي			440	435	424

## ثاني عشر : متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات :

جدول (٢) متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات

المتغير	أبعاد قياسه	الدراسات التي تناولت المتغير
الإثنوجرافيا التنظيمية (المتغير المستقل)	التنوع الثقافي	(Rouleau et al., 2014)، (Ozman & Erdil, 2013)، (يوسف، السكافي، ٢٠١٦)، (Smets et al., 2014) (Wong & Cummings, 2015)، (نجم وآخرون، ٢٠١٦)، (الحكيم & العبيدي، ٢٠١٦)
	مناخ البيئة الداخلية	(Rouleau et al., 2014)، (العوامل، ١٩٩٥)، (يوسف، السكافي، ٢٠١٦) (Smets et al., 2014)، (الحكيم & العبيدي، ٢٠١٦)
القيادة الجديرة بالثقة (المتغير الوسيط)	العمل الميداني المشترك	(Rouleau et al., 2014)، (العوامل، ١٩٩٥)، (يوسف، السكافي، ٢٠١٦) (Smets et al., 2014)، (الحكيم & العبيدي، ٢٠١٦)
	الوعي الذاتي	(Walumbwa et al., 2008)، (Cottrill, 2011)، (Zins, 2020)، (Steffens et al., 2021)، (Tian et al., 2020) (Yamak & Eyupoglu, 2021) (Seaborn, 2020) (دسوقي، ٢٠٢١)، (حسانين، ٢٠٢١)
البراعة التنظيمية (المتغير التابع)	العمليات المتوازنة	(Walumbwa et al., 2008)، (Kernis, 2003)، (Cottrill, 2011)، (Bilgetürk & Baykal, 2021)، (Njie, 2020) (Yamak & Eyupoglu, 2021) (Rego et al., 2012) (Seaborn, 2020) (دسوقي، ٢٠٢١)، (حسانين، ٢٠٢١)
	المنظور الأخلاقي الداخلي	(Zins, 2020)، (Gardner et al., 2005)، (Walumbwa et al., 2008)، (Laschinger et al., 2012)، (Yamak & Eyupoglu, 2021) (Seaborn, 2020) (Rego et al., 2012)
البراعة التنظيمية (المتغير التابع)	شفافية العلاقات	(Kernis, 2003)، (Walumbwa et al., 2008)، (Peterson et al., 2012)، (Njie, 2020) (Bilgetürk & Baykal, 2021) (Seaborn, 2020) (Yamak & Eyupoglu, 2021) (دسوقي، ٢٠٢١)، (حسانين، ٢٠٢١)
	الاستكشاف	(الباشقالي، الداود، ٢٠١٥)، (محروس، ٢٠٢٠)، (القرني، ٢٠٢٠)، (حمادة، ٢٠٢١)
	الاستثمار	(الباشقالي، الداود، ٢٠١٥)، (المحاسبة، ٢٠١٧)، (القرني، ٢٠٢٠)، (حمادة، ٢٠٢١)

## ثالث عشر : ادبيات الدراسة :

الإثنوجرافيا التنظيمية **Organizational Ethnography** : يعد علم الإثنوجرافيا أحد فروع علم الإنسان (الأنثروبولوجيا anthropology) والذي يعمل على تقديم اوصاف عملية للثقافات المعاصرة، ونظراً للتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال فالإثنوجرافيا التنظيمية خطوة نحو انتاج معرفة تنظيمية أكثر ملائمة فهي علم حديث اشتق من علم الفلسفة، فقد عرفها (Rouleau et al., 2014) على أنها ذلك النمط من الدراسات التي تركز على التحليل النوعي للظاهرة، الإثنوجرافيا التنظيمية هي مصطلح يستخدم لوصف دراسة الثقافة والديناميكيات الاجتماعية

والتفاعلات داخل المنظمات، فإنها تُعد فرعاً من دراسات الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي يُركز على فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والتواصل بين الأفراد على سلوك المنظمة بشكل عام، تهدف الإثنوجرافيا التنظيمية إلى فهم الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتصورات المشتركة التي تؤثر على العاملين داخل المنظمة وتشكل هويتها الجماعية، يمكن أن تشمل الثقافة التنظيمية العديد من الجوانب مثل أساليب الاتصال، والقيم المشتركة، والتصورات المشتركة للمهام والأهداف، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، والشكل الذي يتم به تبادل المعرفة داخل المنظمة، حيث تتضمن الإثنوجرافيا جمع ووصف وتحليل المعلومات عن الظواهر الاجتماعية بشكل شامل، مع إضافة تفاصيل السياق الاجتماعي والثقافي المحيط بهذه الظواهر ويعتبر هذا المنهج مهماً لفهم التفاعلات بين الثقافات والمجتمعات، ولفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على سلوك العاملين وتصوراتهم.

ويمكن تعريف الإثنوجرافيا التنظيمية على أنها ذلك العمل المتعلق بالدراسة العميقة للثقافات، وتوثيقها، وكشف ما يخفى من عادات وتقاليد، فالإثنوجرافيا هي مفهوم مشتق من كلمتين يونانيتين هما "Graphein" و "Ethnoi"، حيث تركز الأولى على وصف الأحداث والوقائع، في حين تشير الثانية إلى مجموعة من البشر، هذه المفاهيم متداخلة مع بعضها البعض، وتؤدي إلى توصيف الأوضاع والأحداث بشكل دقيق ومفصل، ففي دراسة أجريت بواسطة (Smets, 2014) تم اعتبار الإثنوجرافيا التنظيمية على أنها الأسلوب الذي يهدف إلى تحليل آراء العاملين وتصوراتهم، وتبسيط الضوء على المواقف الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في تصرفاتهم، وفي دراسة (Richardson, 2000) هي أسلوب يركز على المبادئ العلمية في وصف وتفسير السلوك الثقافي، وأشار (Humphreys, 2005) إلى أنها تعني التفاعل مع الآخرين في العمل الميداني والانخراط في العمل الجماعي، كما أوضحت دراسة (Yanow, 2017) أن تسجيل الإثنوجرافيا التنظيمية تعد أداة أساسية للتفكير في السياقات الاجتماعية، ويمكن أن تكون أداة هامة لتحليل العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد ومواقفهم، والتي يمكن أن تساعد في تقديم توجيهات أفضل لتحسين التفاعلات الاجتماعية.

ويرى الباحث أن الإثنوجرافيا التنظيمية هي أداة لفهم أساليب وطرق عمل العاملين وذلك من خلال معرفة أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم السلوكية، فهي أسلوب يعتمد على الوصف والتحليل من خلال تفسير ما يحدث داخل العامل في إطار عدة نظريات اجتماعية ونفسية وثقافية.

## أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية : والتي قدمها (Rouleau et al., 2014)

**التنوع الثقافي** cultural diversity : هو مفهوم يشير إلى الاختلافات القائمة بين المجتمعات الانسانية في الأنماط الثقافية السائدة فيها، ويظهر هذا التنوع من خلال اصالة وتعدد الهويات المميزة للجماعات فهي مصدر للإبداع والتبادل، والذي عرفته منظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية بأنه الاحترام والسلوك الايجابي بوصفه عامل من عوامل التماسك الاجتماعي والتنمية المستدامة القائمة على التفكير الديمقراطي والذي يحترم تنوع الثقافات وحرية التعبير والاتصال الهادف والبناء، ويرى كل من (Ozman & Erdil, 2013) أن التنوع الثقافي له دور فعال في تحديد مسارات الابتكار والتبادل المعرفي بين العاملين كما له دور في تغيير أساليب التفكير من خلال اتباع السلوك الوظيفي السليم القائم على التعاون والصلات الاجتماعية.

**مناخ البيئة الداخلية** internal environmental climate : وهو البوتقة التي ينصهر فيها وظائف وأنشطة وأعمال ومهام المنظمة والعاملين لتحقيق أهداف محددة، كما توصف على أنها اطار لكل ما يحيط بالعامل في مجال عمله ويؤثر في سلوكه وطريقة أداءه لعمله، ويمكن تقسيم البيئة الداخلية كما قسمها (العوامل، ١٩٩٥)

- **البيئة التنظيمية** : تتضمن الاجراءات والانظمة واساليب القيادة والتقنيات والعلاقات داخل المنظمة بالإضافة إلى القيم والاتجاهات للعاملين بالمنظمة.
- **البيئة الوظيفية** : وتتضمن كل ما يتعلق بالعاملين مثل المرتبات والحوافز وكل ما يدفع لهم لتقديم أفضل ما لديهم.
- **البيئة المادية** : وهي المكونات الاساسية لبيئة العمل والتي تؤثر مباشرة على العاملين مثل تصميم مكان العمل وأدوات العمل وكذا الضوضاء ودرجة الحرارة.
- **البيئة التقنية** : بمعنى التقنيات التي تسهل على العاملين القيام بأعمالهم والمساعدة في توفير الوقت والجهد.

**العمل الميداني المشترك** joint field work : وهذا السلوك في العمل يدفع العاملين للتعاون فيما بينهم بحيث يكون عملهم مهني ومنظم، وهو يتطلب مجموعة من الأمور الأساسية منها تبادل الثقة بين العاملين، رقابة كل عامل من قبل الآخرين على أن تكون هذه الرقابة بمثابة معالجات لتصحيح مسار العمل، وكذا تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في المنظمة (العوامل، ١٩٩٥).

## المستحدثات التكنولوجية :

القيادة الجديرة بالثقة **Authentic Leadership** : عرفها كل من (Kernis, 2003) ، (Gardner & Schermerhorn, 2004) على أنها القيادة التي تعمل وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، بينما عرفها (Laschinger et al, 2012) بأنها سمة شخصية تستند على مجموعة من السلوكيات والقيم الاخلاقية الداخلية للفرد (مثل الشفافية والوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي) بدلاً من التهديدات الخارجية، أما (Rego et al, 2013) فقد عرفها على أنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ ايجابي لدى الأفراد من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للعاملين والمنظمة ككل.

**أبعاد القيادة الجديرة بالثقة** : اتفقت العديد من الدراسات على أن القيادة الجديرة بالثقة لها أربعة أبعاد وهي : شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، وأخيراً الوعي الثقافي (Rego et al., 2013) ، (Bempah, 2013) ، (Laschinger et al., 2012)، (Peterson et al., 2012)، (Wherry, 2012)، (Cottrill, 2011)، (Tapara, 2011)، (Walumbwa et al., 2010)، (Walumbwa et al., 2008).

**الوعي الذاتي Self-awareness** : وهو قدرة القائد على فهم نفسه وادراك نقاط قوته وضعفه وكذا فهم المتغيرات المحيطة وآثارها (Kernis, 2003)، ويحدث الوعي الذاتي عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه، ومهاراته الاجتماعية، وتقييمه الذاتي، وواقعيته (Walumbwa et al., 2008)، وأشار اليه (Cottrill, 2011) بأنه ادراك القائد لنفسه قبل ادراكه للآخرين، كما أشار (zins, 2020) إلى أن الوعي الذاتي هو نقطة الانطلاق لتنمية سلوك القادة حيث يقوم القائد بفهم قدراته ومواهبه وقيمه ومعتقداته ورغباته ودوافعه وأهدافه، وأشار (Steffens et al., 2021) أنه فهم الفرد لكيفية استخلاص المعنى والمضمون من كل ما هو محيط، وأشار (Tian et al., 2020) أن الوعي الذاتي يتحقق من خلال ممارسة ما وراء المعرفة لاستدعاء ومعالجة المعلومات من الذاكرة، وهو أمر اساسي في تأسيس المعتقدات والمواقف والادراكات الأخرى.

**العمليات المتوازنة Balanced processing** : أي موضوعية القائد وادراكه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار (Walumbwa et al., 2008)، ويهدف هذا البُعد إلى قياس قدرات ومهارات المرؤوسين دون المبالغة في ذكر نقاط القوة والضعف (Kernis, 2003)، كما أنها تعني



معالجة القادة للمواقف بموضوعية ودون تحيز (Cottrill, 2011)، وعرفها (Bilgetürk & Baykal, 2021) بأنها معالجة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالقرار وذلك بعد ادراك وجهات النظر الأخرى، في حين أشار (Njie, 2020) إلى أنها العمليات التي يحل من خلالها القادة المعلومات ذات الصلة وبشكل موضوعي قبل عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تقييم المعلومات المتعلقة بالذات بطريقة موضوعية.

**المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral perspective** : هو القدرة على اتخاذ القرارات بناء على ما هو في مصلحة المنظمة وليس القائد فقط فالقائد الجدير بثقة تابعيه يسترشد بقيم ومصالح المنظمة (Zins, 2020) ويمكن تعريفه بأنه شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية للفرد (Gardner et al., 2005)، كما أنه السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية (Walumbwa et al., 2008)، ويظهر المنظور الأخلاقي الداخلي عندما يتخذ القادة قراراتهم وفقاً لصفاته الإيجابية كالأخلاق والتفاؤل والثقة (Laschinger et al., 2012).

**شفافية العلاقات Relational transparency** : عرفها (Kernis, 2003) بأنها تقديم الذات الحقيقية بعيداً عن تقديم ذات مصطنعة ومزيفة للآخرين ويقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه (Walumbwa et al., 2008)، كما تشير إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل (Peterson et al., 2012) كما أشار (Bilgetürk & Baykal, 2021) إلى أنها تعني وضوح الفرد وانفتاحه مع الآخرين، في حين أشار (Njie, 2020) أن الشفافية في العلاقات تعني تقديم الذات الأصلية بدلاً من الذات المزيفة أو المشوهة مما يسمح للشخص أن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين.

**البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity** : مفهوم البراعة التنظيمية (Ambidexterity Organizational) يُشير إلى القدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة في بيئة العمل، يُعد المفهوم أحد العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في مجال الإدارة، حيث يركز على القدرة على تطوير البنية التحتية والتكنولوجية والمهارات بطرق تدعم الابتكار والتجديد، بينما يتم الحفاظ في الوقت نفسه على العمليات الحالية واستمراريتها، وهذا المفهوم يهدف إلى تحقيق توازن بين الجوانب المتضادة، حيث يتعين على المنظمة أن تكون مبدعة ومبتكرة في تطوير منتجاتها وخدماتها، وفي الوقت ذاته أن تكون فعالة ومنظمة في إدارة العمليات الروتينية والأنشطة اليومية، تعتمد البراعة التنظيمية على تناغم تلك الجوانب المختلفة لضمان النمو والاستدامة، ففي دراسة (March, 1991) تم التطرق إلى معنى البراعة التنظيمية كمفهوم يجمع بين الابتكار والاستدامة، وتحقيق التوازن بين تطوير الموارد الحالية ودعم التعلم التنظيمي، وفي

دراسة (Hughes et al., 2020) تم التشديد على أهمية البراعة التنظيمية في استثمار المهارات والقدرات والتعامل مع التحديات واستكشاف الفرص الجديدة ، وفي دراسة (Bryson et al., 2008) تم اثبات العلاقة بين البراعة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة، كما تناولت دراسة (Birkinshaw & Raisch, 2008) أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين الاستدامة والابتكار، كما بحثت في مفهوم البراعة التنظيمية فتم التطرق إلى المفهوم العام للبراعة التنظيمية ودورها في التطور والتجديد في البيئة التنظيمية، عرفها (Patel et al., 2012) بأنها عملية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال Exploration and Exploitation وقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بينها، وعرفها (Matthewr, 2012) بأنها قدرة المنظمة على الدمج بين امتلاك المعرفة واستثمارها والأنشطة الاستكشافية في الوقت نفسه، كما عرفها (Hughes, 2018) بأنها الاستغلال والاستكشاف، فالاستغلال هو القدرة على تحسين الأنشطة الحالية، أما الاستكشاف فهو القدرة على تطوير أنشطة جديدة تماماً (شليبي وآخرون، ٢٠٢١) أن البراعة التنظيمية هي امتلاك المنظمة للقدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية والتوازن بينها في وقت واحد، للاستفادة القصوى من القدرات الحالية والبحث عن قدرات أخرى للموازنة بين الحاضر والمستقبل، وتلبية المتغيرات البيئية بما يحقق التوسع والانتشار والتنافسية، وذلك بقيام القيادة العليا بتسهيل وبناء هيكل وسياق تنظيمي فعال.

**أبعاد البراعة التنظيمية :** تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية كما قدمها (الباشقالي، الداود، ٢٠١٥) في الاستكشاف والاستثمار، ويتم تناولهما كما يلي :

**الاستكشاف exploration:** هو عملية تصميم وتقديم منتج جديد أو تطوير وتحسين منتج حالي أو تحسين عملية إنتاجية حالية أو تصميم عملية إنتاجية جديدة وذلك لتلبية حاجات العملاء واشباعها فضلاً عن ايجاد فرص لجذب العملاء وبالتالي زيادة قدرة المنظمة علي المنافسة وزيادة فرص نموها وبقائها (محروس، ٢٠٢٠)، بينما يرى (حمادة، ٢٠٢١) بأنه القدرة على الابتكار والتجريب والتغيير الجذري، استحداث عمليات وأنشطة ومنتجات وخدمات جديدة. بينما يرى (الجبوري، ٢٠١٠) أن القدرات الاستكشافية تتعلق بالاختلاف والمخاطرة والمرونة أما في جوهرها فهي التنقيب والتجريب بالبدائل الجديدة لتحقيق النجاح، والاستعداد للتكيف مع معرفة جديدة ومتميزة.

**الاستثمار investment :** يتم عن طريق تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والسيطرة على المواطن المثالية عن طريق التغيير المستمر، أو هو قدرة المنظمة على تحسين انشطتها بهدف توليد قيمة في الأجل القصير (المحاسنة، ٢٠١٧)، القدرات الاستثمارية تتعلق بتعميق خبرة المنظمة من خلال تحسين جودة العمليات وتوفير التكلفة والوقت وتحسين وتطوير السلع والخدمات بغية الحفاظ على الحصة السوقية وكذا من خلال تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحسين القدرات الاستثمارية حيث

تكلفة الاستثمار في معظم الاحوال اقل من تكلفة الاستكشاف (Popadic & Cerne, 2016)، ونظراً لأن معظم المنظمات تسعى لإطالة دورة حياة منتجاتها فإن هذا مؤشر على أداء المنظمة والذي يمثل استثمارات المنظمة المستمرة للتميز وبالتالي الاستحواذ على حصة المنظمة السوقية (Brokhuizen et al., 2017)، فعند استخدام استراتيجية الاستثمار فإن المنظمة تهدف إلى عملاتها الحاليين من خلال استغلال الفرص الحالية لتحقيق تحسن تدريجي في المنتجات والخدمات الحالية، وكذلك كزيادة الكفاءة على المدى القصير وتحسين الدخل الحالي للمنظمة (شليبي، ٢٠٢١).

رابع عشر : التحليل الاحصائي :

**معدلات استجابة العاملين بشركة المقاولون العرب والتي تخضع للدراسة :** استغرقت عملية جمع البيانات الأولية حوالي شهرين و بلغت نسبة الردود ٩٦.٣٦% لعدد ٤٢٤ قائمة استقصاء من أصل ٤٤٠ قائمة كان قد تم توزيعها على العاملين بشركة المقاولون العرب، باستخدام اسلوب المقابلة الشخصية مع المفردات المستهدفة لحين استفاء القائمة أو تركها لاستيفائها في وقت لاحق و بعد مراجعة القوائم المستوفاة تبين أن هناك ١١ قائمة لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، و بالتالي أصبح القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل ٤٢٤ قائمة بنسبة ٩٦.٣٦% من العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول رقم (٣) .

**جدول (٣) معدلات استجابة العاملين بشركة المقاولون العرب والتي تخضع للدراسة**

الاستبانة الموزعة	الاستبانة التي تم تجميعها	الاستبانة غير المستوفاة	الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة
٤٤٠	٤٣٥	١١	٤٢٤	96.36 %

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

**توصيف مجتمع الدراسة:** قام الباحث بتوصيف البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة وذلك من خلال حساب التكرارات و النسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بالاستبانة وهي الجنس (ذكر و أنثى)، والعمر (٢٠-٢٩ سنة، ٣٠-٣٩ سنة، ٤٠-٤٩ سنة، ٥٠ سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة الوظيفية (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة) وأخيرا المستوى الإداري للوظيفة (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف). كما هو مبين بالجدول رقم (٤).

جدول (٤) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	362	85.4
	أنثى	62	14.6
	الاجمالي	424	100.0
العمر	من ٢٠ إلى اقل من ٣٠ سنة	96	22.6
	من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة	249	58.7
	من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة	64	15.1
	من ٥٠ سنة فأكثر	15	3.5
	الاجمالي	424	100.0
المؤهل العلمي	تعليم اقل من جامعي	86	20.3
	تعليم جامعي	280	66.0
	تعليم فوق الجامعي	58	13.7
	الاجمالي	424	100.0
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	170	40.1
	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	154	36.3
	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة	82	19.3
	من 15 سنة فأكثر	18	4.2
	الاجمالي	424	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان بلغ عدد المستقضي منهم من الذكور عدد ٣٦٢ عامل وهو ما يمثل ٨٥.٤% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الاناث عدد ٦٢ عاملة ما يمثل ١٤.٦% من عينة الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث العمر: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع تقع اعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ٢٤٩ و هو ما يمثل ٥٨.٧% من عينة الدراسة، في حين اقل الاعمار العاملين اصحاب الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر ١٥ عامل و هو ما يمثل ٣.٥% من عينة الدراسة وتأتي في المرتبة الثانية اصحاب الاعمار من ٢٠

إلى أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم ٩٦ بنسبة ٢٢.٦% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ٦٤ بنسبة ١٥.١%.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع اصحاب تعليم جامعي عددهم ٢٨٠ و هو ما يمثل ٦٦% من عينة الدراسة، في حين بلغ نسبة الحاصلين على مؤهل تعليم أقل من جامعي ٢٠.٣% وعددهم ٨٦ وهي النسبة الثانية في الترتيب، بينما كان تعليم فوق الجامعي هي النسبة الاقل حيث كان عددهم ٥٨ بنسبة ١٣.٧%.

توصيف مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة: يتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة لها خبرة أقل من ٥ سنوات وعددهم ١٧٠ بنسبة ٤٠.١%، ويأتي في المرتبة الثانية اصحاب الخبرات من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وعددهم ١٥٤ بنسبة ٣٦.٣%، وفي المرتبة الثالثة و قبل الاخيرة اصحاب الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ١٩.٤% حيث كان عددهم ٨٢ وفي المرتبة الاخيرة اصحاب الخبرات من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٤.٢% وعددهم ١٨.

تقييم الاعتمادية Reliability : يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس الى 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 المستقصي منهم (إدريس، ٢٠١٢)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١١) .

وفيما يلي تناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات و المصادقية في المقاييس المستخدمة.

الجدول (٥) تقييم درجة التماسق الداخلي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية)

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا
التنوع الثقافي والعرقي	٦	.689
مناخ البيئة الداخلية	١٠	.713
العمل الميداني المشترك	٧	.772
الإثنوجرافيا التنظيمية	٢٣	.874
الوعي الذاتي	١٢	.882
توازن العمليات	١١	.849
المنظور الاخلاقي الداخلي	٧	.806
الشفافية في العلاقات	٨	.792
القيادة الجديرة بالثقة	٣٨	.946
الاستغلال	٩	.928
الاستثمار	١١	.861
البراعة التنظيمية	٢٠	.915
الإجمالي	81	.959
معامل الفا للمقياس ككل ٨١ متغير ٠.٩٥٩		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

تقييم درجة الاعتمادية في المقياس الخاص بمتغيرات الإثنوجرافيا التنظيمية (المتغير المستقل): تم استخدام معامل ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في المقياس الخاص بمتغيرات الإثنوجرافيا التنظيمية، وقد تبين من النتائج أن جميع المعاملات الخاصة بالعوامل المستخدمة في قياس الإثنوجرافيا التنظيمية تتراوح ما بين (٠.٦٨٩ - ٠.٧٧٢)، وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٨٧.٤%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس للإثنوجرافيا التنظيمية يضم (٢٣) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم درجة الاعتمادية في مقياس القيادة الجديرة بالثقة (المتغير الوسيط): تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس القيادة الجديرة بالثقة، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة تتراوح ما بين (٠.٧٩٢ - ٠.٨٨٢) . وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٩٤.٦%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس للقيادة الجديرة بالثقة يضم (٣٨) متغيرات تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات. تقييم درجة الاعتمادية في مقياس البراعة التنظيمية (المتغير التابع): تم استخدام معامل الارتباط ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي في مقياس البراعة التنظيمية، وقد تبين من النتائج أن جميع القياسات الخاصة بالبراعة التنظيمية تتراوح ما بين (٠.٨١٦ - ٠.٩١٥)، وكما هو واضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي ٨٥.٤%، حيث يمكن القول أن هذا المقياس الخاص بالبراعة التنظيمية يضم (٢٠) متغير تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات. كما أن معامل الفا للمقياس ككل هو ٩٥.٩% حيث يمكن القول أن هذا المقياس والمكون من (٨١) متغير تتمتع جميعا بدرجة عالية من الثبات.

تقييم صدق المقاييس Validity Assessment : ينصرف مفهوم صدق المقياس (الصلاحية) الى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وبعد تقييم مستوى الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، يتم التحقق من درجة مصداقيتها، كما تجدر الإشارة الى أن المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية قد تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها بناء على المراجع والادلة النظرية، ومناقشتها مع المتخصصين، حيث قام الباحث باستخدام أكثر من طريقة وذلك على النحو التالي:

التأكد من الصدق الظاهري Face Validity : وفقاً لهذه الطريقة تمت المراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتي تحتوى عليها الاستبانة، بالإضافة إلى عرض هذه المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء رأيهم فيه، وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود هذه المقاييس.

التأكد من صدق المحتوى Content Validity : حيث قام الباحث بمجموعة من الخطوات من أجل التأكد من صدق المحتوى والتي تتمثل فيما يلي :

اولاً : القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.  
ثانياً : مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الإثنوجرافيا التنظيمية، القيادة الجديرة بالثقة، البراعة التنظيمية.

ثالثاً : إجراء دراسة استطلاعية قبل الدراسة الميدانية على ٤٠ شخصية تشغل مناصب قيادية من العاملين بشركة المقاولون العرب، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة.

رابعاً : تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص لإبداء وجهة نظرهم في محتوياتها، وهو الأمر الذي ترتب عليه إجراء بعض التعديلات في محتويات المقاييس.

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة : يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتعلق بالإثنوجرافيا التنظيمية و القيادة الجديرة بالثقة و البراعة التنظيمية التنظيمية فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول (٦) قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	من ١ الى ١.٨٠
غير موافق	من ١.81 الى ٢.٦٠
محايد	من 2.61 الى ٣.٤٠
موافق	من 3.41 الى ٤.٢٠
موافق تماماً	من 4.21 الى ٥.٠٠

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الاحصائية الرئيسية، التي توضح خصائص المتغيرات و تتضمن الخصائص الاساسية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة الى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستجيبين للاستبانة ويوضح الجزء التالي الاحصاءات الوصفية، و ذلك على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الإثنوجرافيا التنظيمية: يتناول هذا الجزء وصف وتفسير الإثنوجرافيا التنظيمية و متغيراته المختلفة الخاضعة للدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس الإثنوجرافيا التنظيمية على (٣) متغيرات



رئيسة وكل متغير يحتوي على مجموعة من المقاييس التي تقيس الاثنوجرافيا التنظيمية، وكما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الاثنوجرافيا التنظيمية ببعدها الأول التنوع الثقافي والعرقى

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التنوع الثقافي والعرقى
١	موافق	.713	.8446	3.708	تراعى الإدارة عدم التمييز بين العاملين حسب اختلافاتهم الثقافية والعرقية
٣	محايد	.847	.9203	3.436	تراعى الإدارة الاختلافات الثقافية والعرقية للعاملين في توزيع المهام والصلاحيات بالشركة
٤	محايد	1.063	1.0309	3.358	تعطي الإدارة قيمة للتنوع الثقافي والعرقى وتقوم بإدراج ذلك بسياساتها
٥	محايد	1.026	1.0129	3.243	لدى الإدارة القدرة على فهم خصائص وثقافات العاملين المختلفة وتتعامل معهم بكفاءة وفعالية
٢	موافق	.960	.9799	3.434	تشجع الإدارة العاملين على استخدام مهاراتهم ومعارفهم بغض النظر عن انتمائهم الثقافي والعرقى
٦	محايد	.927	.9626	3.009	هناك تطابق بين سياسات الإدارة تجاه التنوع الثقافي والعرقى وبين الممارسة الفعلية
	محايد	.361	.60114	3.3648	التنوع الثقافي والعرقى

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) ان المتوسطات الحسابية لبعدها التنوع الثقافي والعرقى تراوحت ما بين (٣.٠٠٩ - ٣.٧٠٨) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٣٦٤٨ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦٠١٤ ، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد التنوع الثقافي والعرقى.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الاثنوجرافيا التنظيمية ببعدها الثاني مناخ البيئة الداخلية

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات مناخ البيئة الداخلية
٦	محايد	.824	.908	3.17	تحرص إدارة الشركة على تطوير الاجراءات والانتظمة واساليب القيادة والتقنيات بها
٤	محايد	.852	.9231	3.236	تحرص إدارة الشركة على تلبية توقعات عاملها بشأن الحصول على المكافآت والحوافز
١	موافق	.932	.9652	3.863	تتوافر لدى إدارة الشركة كافة العناصر المادية للعمل وجميع المستلزمات اللازمة لإنجاز العمل

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات مناخ البيئة الداخلية
١٠	محايد	.825	.9085	2.840	هناك دعم من الإدارة للعاملين داخل بيئة العمل حيث نعمل في مناخ صحي ومتعاون
٢	محايد	.859	.927	3.38	تستثمر إدارة الشركة الطاقات والقدرات الكامنة لدى عاملها وتقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار
٥	محايد	.890	.9433	3.236	تتوقع إدارة الشركة قيام عاملها بكافة المهام والواجبات الموكلة اليهم مقابل حصولهم على كافة حقوقهم الوظيفية
٧	محايد	.855	.9248	3.163	تتبنى إدارة الشركة نظام اجور ومكافآت وحوافر مناسب يشجع العاملين على الابتكار والتميز وتقديم أفضل ما لديهم
٣	محايد	.928	.9636	3.323	تستخدم إدارة الشركة أنظمة الكترونية متطورة في كافة أعمالها
٩	محايد	.996	.9979	2.958	تمتلك الشركة كوادير بشرية ذات قدرات عالية مؤهلة في استخدام التكنولوجيا
٨	محايد	.934	.9663	3.007	تعمل إدارة الشركة على تحديث التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها بشكل مستمر
	محايد	.248	.49823	3.2172	مناخ البيئة الداخلية
	محايد	.244	.49398	3.2785	الاثنوجرافيا التنظيمية

### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) ان المتوسطات الحسابية لبعُد مناخ البيئة الداخلية تراوحت ما بين (٢.٨٤٠ - 3.863) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً 3.2172 وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٤٩٨٢٣، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد مناخ البيئة الداخلية.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الاثنوجرافيا التنظيمية ببعدها الثالث العمل

### الميداني المشترك

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات العمل الميداني المشترك
٤	محايد	.788	.8877	3.198	تطبق إدارة الشركة معايير تدعم وتعزز العمل الميداني المشترك
٣	محايد	.977	.9883	3.205	تحرص إدارة الشركة على تحقيق وتنمية التناغم بين كافة العاملين
٢	موافق	.723	.8502	3.639	تحرص إدارة الشركة على تشجيع فرق العمل
٥	محايد	.995	.9977	3.160	تحرص إدارة الشركة والعاملين على المحافظة على مبدأ التكامل في انجاز المهام
٧	محايد	.834	.9131	2.899	تحرص إدارة الشركة على بناء الثقة بين العاملين
١	موافق	.992	.9961	3.656	تطبق إدارة الشركة نظام لرقابة كل عامل من قبل الآخرين على

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات العمل الميداني المشترك
					أن تكون هذه الرقابة بمثابة معالجات لتصحيح مسار العمل
٦	محايد	1.014	1.0069	3.017	تطبق إدارة الشركة أنظمة لتنمية مهارات الاتصال والتواصل بين جميع العاملين فيها
	محايد	.382	.61769	3.2534	العمل الميداني المشترك
	محايد	.244	.49398	3.2785	الاتوجرافيا التنظيمية

## المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) ان المتوسطات الحسابية لبعُد مناخ البيئة الداخلية تراوحت ما بين (٢.٨٩٩ - ٣.٦٥٦) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٥٣٤ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦١٧٦٩، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد العمل الميداني المشترك.

التحليل الوصفي للقيادة الجديرة بالثقة يتناول هذا الجزء وصف وتفسير القيادة الجديرة بالثقة، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوى مقياس بالقيادة الجديرة بالثقة على (٤) متغير مكونة لمقاييس الفرعية عددها (٣٨ متغيرات)، كما يتضح مما يلي :

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للقيادة الجديرة بالثقة ببعدها الأول الوعي الذاتي

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الوعي الذاتي
٩	محايد	.950	.9748	2.995	يتمتع قادتي في الشركة بفهم قدراتهم ومواهبهم وقيمهم ومعتقداتهم ورغباتهم ودوافعهم وأهدافهم
١٠	محايد	1.052	1.0255	2.979	يتمتع قادتي في الشركة بالثقة في مشاعرهم ورغباتهم ودوافعهم، ومهاراتهم الاجتماعية، وتقييمهم الذاتي، وواقعيتهم
٨	محايد	.971	.9852	3.031	قادتي في الشركة ينصرفون بتركيز نحو هدفهم
٧	محايد	.810	.9000	3.057	قادتي في الشركة يدركون نقاط قوتهم الشخصية
١	موافق	1.209	1.0995	3.538	قادتي في المنظمة يتحدثون عن نقاط ضعفهم الشخصية دون حجل

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الوعي الذاتي
١١	محايد	.944	.9715	2.958	قادتي في الشركة لديهم القدرة على فهم المتغيرات المحيطة وأثارها
٦	محايد	.943	.9711	3.189	تظهر المواقف المختلفة شخصية وأفكار قادتي في المنظمة
٢	موافق	.880	.9380	3.434	يتحكم قادتي في الشركة في مشاعرهم وانفعالاتهم
٣	موافق	1.301	1.1404	3.434	يتميز قادتي في الشركة بأنهم راضين ومتصالحين مع أنفسهم
٤	موافق	.989	.9947	3.309	يعرف قادتي في الشركة ما الذي يريدون أن يفعلوه بدقة
٥	محايد	.966	.9827	3.255	قليلاً ما يتأثر قادتي في الشركة بالظروف أو الضغوط المحيطة بهم
١٢	محايد	.977	.9885	2.731	قليلاً ما يتصرف قادتي في الشركة بشكل عشوائي عندما يوضعون في مواقف مختلفة
	محايد	.435	.65983	3.1590	الوعي الذاتي

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) ان المتوسطات الحسابية لُبعد الوعي الذاتي تراوحت ما بين (٢.٧٣١ - ٣.٥٣٨) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.١٥٩٠ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦٥٩٨٣، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الوعي الذاتي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الجديرة بالثقة ببعدها الثاني توازن

#### العمليات

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات توازن العمليات
٧	محايد	.834	.9134	3.085	يتميز قادتي في الشركة بالموضوعية وادراكهم لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار
١١	محايد	.925	.9618	2.884	يتميز قادتي في الشركة بمعالجتهم للمواقف بموضوعية ودون تحيز
٦	محايد	.926	.9622	3.149	يقوم قادتي في الشركة بقياس قدرات ومهارات المرؤوسين دون المبالغة في ذكر نقاط القوة والضعف
٩	محايد	.976	.9880	2.988	يراجع قادتي في الشركة أنفسهم دائماً ويتعاملون بطريقة عقلانية مدروسة
١	موافق	1.169	1.0813	3.887	يلتمس قادتي في الشركة العذر للعاملين ويتحملون المسؤولية

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات توازن العمليات
					عنهم عند ضعف الأداء
٣	محايد	1.206	1.0981	3.403	يسمح قادتي في الشركة بأن تكون نقاط ضعفهم الشخصية مجالاً للمناقشة
١٠	محايد	.877	.9364	2.915	يسعى قادتي في الشركة لتشجيع الآخرين لإبداء مقترحاتهم حول اسلوب قيادتهم
٢	موافق	1.243	1.1150	3.483	لا يخجل قادتي في الشركة بأن يعترفون بأخطائهم امام الآخرين
٤	محايد	.880	.9381	3.274	يعطي قادتي في الشركة اهتماماً لوجهات نظر الآخرين لتطوير وتنمية أنفسهم كقادة
٥	محايد	1.007	1.0035	3.262	قليلاً ما يبلغ قادتي في الشركة في استعراض صفاتهم وقدراتهم الشخصية
٨	محايد	.792	.8900	3.047	لا يأخذ قادتي في الشركة وقتاً ليتعرفوا على نقاط القوة والضعف لدى الآخرين
	محايد	.393	.62669	3.2161	توازن العمليات

## المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١١) ان المتوسطات الحسابية لُبعد توازن العمليات تراوحت ما بين (٢.٨٨٤ - ٣.٨٨٧) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢١٦١ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦٢٦٦٩، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد توازن العمليات.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الجديرة بالثقة ببعدها الثالث المنظور

## الأخلاقي الداخلي

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات المنظور الأخلاقي الداخلي
٥	محايد	.803	.8962	3.224	يتصرف قادتي في الشركة وفقاً لمعتقداتهم وقيمهم الأخلاقية
٤	محايد	1.022	1.0109	3.274	يتصرف قادتي في الشركة بناء على ما هو في مصلحة المنظمة وليس القائد فقط
١	موافق	.912	.9549	3.474	يتصرف قادتي في الشركة وفقاً لصفاتهم الايجابية كالأخلاق والتعاون والثقة
٧	محايد	.997	.9984	3.123	يُظهر قادتي في الشركة قدر كبير من النزاهة والاستقامة في

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات المنظور الأخلاقي الداخلي
					أعمالهم اليومية
٦	محايد	1.011	1.0053	3.215	يتمتع قادتي في الشركة بالصدق والشرف في تصرفاتهم بجميع المواقف
٢	محايد	1.045	1.0224	3.307	بضع قادتي في الشركة معايير اخلاقية لأنفسهم يتعاملون بها في حياتهم الوظيفية
٣	محايد	.886	.9415	3.300	يتبنى قادتي في الشركة مواقف ايجابية في تصرفاتهم وتعاملهم مع المواقف والأشخاص
	محايد	.441	.66409	3.2736	المنظور الأخلاقي الداخلي

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٢) ان المتوسطات الحسابية لُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي تراوحت ما بين (٣.١٢٣ - ٣.٤٧٤) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٧٣٦ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦٦٤٠٩، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الجديرة بالثقة بُبعدها الرابع الشفافية في

#### العلاقات

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الشفافية في العلاقات
٥	محايد	.912	.9548	3.149	يقوم قادتي في الشركة بتقديم ذاتهم الحقيقية بعيداً عن تقديم ذات مصطنعة ومزيفة
٤	محايد	1.248	1.1172	3.262	يهتم قادتي في الشركة بتطوير وتنمية شخصيات مرؤوسيهم
٨	محايد	.967	.9833	2.998	يتأني قادتي في الشركة في التعرف على قيم ومعتقدات الآخرين
٧	محايد	.892	.9446	3.092	يسعى قادتي في الشركة لبناء الثقة في علاقاتهم الشخصية مع الآخرين
١	موافق	1.153	1.0739	3.599	يحافظ قادتي في الشركة على شخصيتهم أمام مرؤوسيهم إلا أنهم يتواصلوا مع مرؤوسيهم بانفتاح
٦	محايد	.941	.9701	3.118	يناقش قادتي في الشركة حياة مرؤوسيهم خارج العمل بحرية
٢	محايد	.995	.9976	3.392	يتابع قادتي في الشركة - قدر الإمكان - حياة مرؤوسيهم خارج العمل
٣	محايد	.936	.9672	3.292	يتميز قادتي في الشركة بأنهم منفتحون وصادقون في علاقاتهم مع الآخرين
	محايد	.410	.64015	3.2376	الشفافية في العلاقات
	محايد	.315	.56166	3.2216	القيادة الجديرة بالثقة

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٣) ان المتوسطات الحسابية لُبعد الشفافية في العلاقات تراوحت ما بين (٢.٩٩٨ - ٣.٥٩٥) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٣٧٦ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٦٤٠١٥، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الشفافية في العلاقات.

التحليل الوصفي للاستغلال: يتناول هذا الجزء وصف وتفسير الاستغلال، وفي ضوء ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) بشكل إجمالي، ويحتوي مقياس البراعة التنظيمية التنظيمي على (٢) ابعاد مكونة لمقاييس الفرعية عددها (٢٠ متغيرات)، كما يتضح مما يلي :

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية ببعدها الأول

## الاستغلال

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الاستغلال
٧	محايد	1.058	1.0286	2.941	إدارة الشركة ملتزمة بتحسين وتطوير جودة منتجها الحالي
٩	محايد	.813	.9015	2.889	إدارة الشركة دوماً تقوم بتحسين مرونة منتجاتها الحالية
٦	محايد	.880	.9380	2.955	إدارة الشركة دوماً تسعى إلى تخفيض تكلفة منتجاتها الحالية
٢	محايد	1.014	1.0070	2.993	إدارة الشركة دوماً تسعى إلى تحسين أسواقها الحالية
٥	محايد	.914	.9558	2.965	منظمتي دوماً تسعى إلى تطوير وتعديل المنتجات الحالية
٨	محايد	.871	.9330	2.906	تقوم إدارة الشركة بتوسيع نطاق خدماتها المقدمة لعملائها الحاليين
٣	محايد	.924	.9613	2.983	تتفوق إدارة الشركة في استخدام وتحسين واستغلال التكنولوجيا القائمة
١	محايد	.970	.9850	3.061	نظام الإدارة في شركتي متماسك لدعم الأهداف العامة للمنظمة
٤	محايد	.883	.9397	2.967	تقيم إدارة الشركة رضا عملائها الحاليين وتحافظ عليهم
	محايد	.586	.76560	2.9623	الاستغلال

## المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٤) ان المتوسطات الحسابية لُبعد الاستغلال تراوحت ما بين (٢.٩٩٨ - ٣.٥٦١) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات

الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٢.٩٦٢٣ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٧٦٥٦٠، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الاستغلال.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية يُبعدها الثاني الاستكشاف

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الاستكشاف
١	موافق	.822	.9067	3.526	تعمل إدارة الشركة على تحسين انشطتها بهدف توليد قيمة في الأجل القصير
٤	محايد	1.021	1.0103	3.163	تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة العمليات وتوفير التكلفة والوقت بغية الحفاظ على الحصة السوقية
٢	محايد	1.162	1.0779	3.396	تعمل إدارة الشركة على تحسين وتطوير السلع والخدمات بغية الحفاظ على الحصة السوقية
٥	محايد	.904	.9507	3.151	تعمل إدارة الشركة على تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحسين القدرات الاستغلالية
٩	محايد	.874	.9349	3.054	تقوم الشركة بافتتاح أسواق جديدة
٨	محايد	.894	.9455	3.083	تتقدم الشركة مجالات تكنولوجيا حديثة
٧	محايد	1.067	1.0330	3.092	تسعى إدارة الشركة إلى التوسع في تقديم منتجات وخدمات جديدة
١٠	محايد	.857	.9255	3.040	تشجع إدارة الشركة عاملها على ابتكار منتجات وخدمات جديدة
١١	محايد	1.040	1.0196	2.823	نظم إدارة الشركة مرنة للاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة
٣	محايد	1.067	1.0331	3.215	تبحث إدارة الشركة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها الحاليين والمستقبليين
٦	محايد	.896	.9465	3.146	تقوم إدارة الشركة دوماً باستطلاع الرأي حول تقديم منتجات وخدمات جديدة في الأسواق المحلية
	محايد	.404	.63547	3.1535	الاستكشاف

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٥) ان المتوسطات الحسابية لُبعد الاستكشاف تراوحت ما بين (٢.٨٢٣ - ٣.٥٢٦) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٢.٩٦٢٣ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٧٦٥٦٠، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود بُعد الاستكشاف.



جدول (١٦) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغيرات الخاضعة للدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
١	محايد	.361	.60114	3.3648	التنوع الثقافي والعرفي
٣	محايد	.248	.49823	3.2172	مناخ البيئة الداخلية
٢	محايد	.382	.61769	3.2534	العمل الميداني المشترك
	محايد	.244	.49398	3.2785	الاثتوجرافيا التنظيمية
٤	محايد	.435	.65983	3.1590	الوعي الذاتي
٣	محايد	.393	.62669	3.2161	توازن العمليات
١	محايد	.441	.66409	3.2736	المنظور الاخلاقي الداخلي
٢	محايد	.410	.64015	3.2376	الشفافية في العلاقات
	محايد	.315	.56166	3.2216	القيادة الجديرة بالثقة
٢	محايد	.586	.76560	2.9623	الاستغلال
١	محايد	.404	.63547	3.1535	الاستثمار
	محايد	.369	.60781	3.0579	البراعة التنظيمية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٦) ان المتوسطات الحسابية للأثتوجرافيا التنظيمية تراوحت ما بين (٣.٢٧٢ - ٣.٣٦٤٨) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، وأعلى متوسط خاص ببُعد التنوع الثقافي والعرفي يليه في الأهمية بُعد العمل الميداني المشترك وأخيراً بُعد مناخ البيئة الداخلية، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٧٨٥ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٤٩٣٩٨، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود الاثتوجرافيا التنظيمية، كما ان المتوسطات الحسابية للقيادة الجديرة بالثقة تراوحت ما بين (٣.١٥٩٠ - ٣.٢١٦١) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، وأعلى متوسط خاص ببُعد المنظور الاخلاقي الداخلي يليه في الأهمية بُعد الشفافية في العلاقات يليه في الأهمية بُعد توازن العمليات وأخيراً بُعد الوعي الذاتي ، كما حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣.٢٢١٦ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠.٥٦١٦٦، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود القيادة الجديرة بالثقة، أما فيما يخص البراعة التنظيمية فقد جاءت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٩٦٢٣ -

٣٠١٥٥٣٥) بما يعكس ادراك المستجيبين لتوافرها بدرجة متوسطة حيث أن اغلب المتوسطات الحسابية عند متوسط المقياس، وأعلى متوسط خاص ببعُد الاستثمار يليه في الأهمية بُعد الاستغلال ، كما حققت مجموعهم وسطاً حسابياً عاماً ٣٠٠٥٧٩ وهو عند متوسط المقياس وانحرافاً معيارياً عاماً ٠٠٠٦٠٧٨١ ، مما يدل على ان هناك تحفظ على وجود البراعة التنظيمية .

### خامس عشر : نتائج اختبار الفروض :

الفرض الأول : يؤثر الإثنوجرافيا التنظيمية إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية.

وينقسم الفرض الأول إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر الوعي الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الاستكشاف.
٢. يؤثر الوعي الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.
٣. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على الاستكشاف.
٤. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.
٥. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على الاستكشاف.
٦. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.

### نتائج اختبار الفرض الأول الرئيس والفرعي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية، و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثاني وفروعه لإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، ويوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر الإثنوجرافيا التنظيمية كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة : قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية (٠٠٠٥) ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار) وذلك على النحو الاتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر الاثنوجرافيا التنظيمية كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية كمتغير تابع من خلال الجدول رقم (١٧) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١٧) نوع وقوة العلاقة بين أثر الاثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية (مخرجات تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الأول
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٧٢.٨٢٣	٠.١٤٧	٠.٣٨٤	٠.٤٧٢	رئيس الاتنوجرافيا التنظيمية ← البراعة التنظيمية
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٣١.٤٨٩	٠.٠٦٩	٠.٢٦٤	٠.٣٣٦	فرعي ١ التنوع الثقافي والعرقي ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٢٠.٥٦٤	٠.٠٤٦	٠.٢١٦	٠.٢٢٨	فرعي ٢ التنوع الثقافي والعرقي ← الاستثمار
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٤٥.٨٤٤	٠.٠٩٨	٠.٣١٣	٠.٤٨١	فرعي ٣ مناخ البيئة الداخلية ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٢٦.٣٣٩	٠.٠٥٩	٠.٢٤٢	٠.٣٠٩	فرعي ٤ مناخ البيئة الداخلية ← الاستثمار
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٤٨.٧٧٣	٠.١٠٤	٠.٣٢٢	٠.٣٩٩	فرعي ٥ العمل الميداني المشترك ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠٠	٦٠.٦٢٠	٠.١٢٦	٠.٣٥٤	٠.٣٦٥	فرعي ٦ العمل الميداني المشترك ← الاستثمار

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**الفرض الثاني : تؤثر الاثنوجرافيا التنظيمية إيجابياً ومعنوياً على القيادة الجديرة بالثقة.**

وينقسم الفرض الثاني إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر التنوع الثقافي والعرقي إيجابياً ومعنوياً على الوعي الذاتي.
٢. يؤثر التنوع الثقافي والعرقي إيجابياً ومعنوياً على توازن العمليات.
٣. يؤثر التنوع الثقافي والعرقي إيجابياً ومعنوياً على المنظور الأخلاقي الداخلي.
٤. يؤثر التنوع الثقافي والعرقي إيجابياً ومعنوياً على الشفافية في العلاقات.
٥. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على الوعي الذاتي.
٦. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على توازن العمليات.

٧. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على المنظور الأخلاقي الداخلي.
٨. يؤثر مناخ البيئة الداخلية إيجابياً ومعنوياً على الشفافية في العلاقات.
٩. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على الوعي الذاتي.
١٠. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على توازن العمليات.
١١. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على المنظور الأخلاقي الداخلي.
١٢. يؤثر العمل الميداني المشترك إيجابياً ومعنوياً على الشفافية في العلاقات.

وللإجابة على الفرض الرئيس يتعين الدراسة في كل فرض فرعي كما يلي :

نتائج اختبار الفرض الثاني الرئيس والفرعي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للاتنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة، و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الاول وفروعه وإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر الاتنوجرافيا التنظيمية كمتغير مستقل وبين القيادة الجديرة بالثقة بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر الاتنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) وذلك على النحو الآتي:

نوع و درجة العلاقة : و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين أثر الاتنوجرافيا التنظيمية كمتغير مستقل وبين القيادة الجديرة بالثقة كمتغير تابع من خلال الجدول رقم(١٨) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١٨) نوع وقوة العلاقة بين أثر الاثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة (مخرجات

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة	Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الثاني
دال	طردية	٠.٠٠٠	٢٩٥.٢٥١	٠.٤١٢	٠.٦٤٢	٠.٧٢٩	الاثنوجرافيا التنظيمية ← القيادة الجديرة بالثقة
دال	طردية	٠.٠٠٠	٤٣.٢٥٤	٠.٠٩٣	٠.٣٠٥	٠.٣٣٥	التنوع الثقافي والعرقي ← الوعي الذاتي
دال	طردية	٠.٠٠٠	٤٤.٦٩٥	٠.٠٩٦	٠.٣٠٩	٠.٣٢٣	التنوع الثقافي والعرقي ← توازن العمليات
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٩٤.٣٧٣	٠.٣١٥	٠.٥٦٢	٠.٦٢٠	التنوع الثقافي والعرقي ← المنظور الأخلاقي الداخلي
دال	طردية	٠.٠٠٠	٥٥.٧٤٣	٠.١١٧	٠.٣٤٢	٠.٣٦٤	التنوع الثقافي والعرقي ← الشفافية في العلاقات
دال	طردية	٠.٠٠٠	٩٩.٨٦١	٠.١٩١	٠.٤٣٧	٠.٥٧٩	مناخ البيئة الداخلية ← الوعي الذاتي
دال	طردية	٠.٠٠٠	١١٦.٣٦٤	٠.٢١٦	٠.٤٦٥	٠.٥٨٥	مناخ البيئة الداخلية ← توازن العمليات
دال	طردية	٠.٠٠٠	٢١٧.٩١٨	٠.٣٤١	٠.٥٨٤	٠.٧٧٨	مناخ البيئة الداخلية ← المنظور الأخلاقي الداخلي
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٤٧.٦٠٤	٠.٢٥٩	٠.٥٠٩	٠.٦٥٤	مناخ البيئة الداخلية ← الشفافية في العلاقات
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٠٩.٩١٨	٠.٢٠٧	٠.٤٥٥	٠.٤٨٦	العمل الميداني المشترك ← الوعي الذاتي
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٣٦.٢٧٠	٠.٢٤٤	٠.٤٩٤	٠.٥٠١	العمل الميداني المشترك ← توازن العمليات
دال	طردية	٠.٠٠٠	٧٢٤.٥٤١	٠.٦٣٢	٠.٧٩٥	٠.٨٥٥	العمل الميداني المشترك ← المنظور الأخلاقي الداخلي
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٣٧.٣٥٣	٠.٢٤٦	٠.٤٩٦	٠.٥١٤	العمل الميداني المشترك ← الشفافية في العلاقات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الثالث : تؤثر القيادة الجديرة بالثقة إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية.

وينقسم الفرض الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

تؤثر القيادة الجديرة بالثقة إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية التنظيمية.

وينقسم الفرض الثالث إلى الفروض الفرعية التالية:

١. يؤثر الوعي الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الاستغلال.
٢. يؤثر الوعي الذاتي إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.
٣. يؤثر توازن العمليات إيجابياً ومعنوياً على الاستغلال.
٤. يؤثر توازن العمليات إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.
٥. يؤثر المنظور الأخلاقي الداخلي إيجابياً ومعنوياً على الاستغلال.
٦. يؤثر المنظور الأخلاقي الداخلي إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.
٧. يؤثر الشفافية في العلاقات إيجابياً ومعنوياً على الاستغلال.
٨. يؤثر الشفافية في العلاقات إيجابياً ومعنوياً على الاستثمار.

نتائج اختبار الفرض الثالث الرئيس والفرعي: يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بوجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الثالث وفروعه، ولإثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لما له من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين أثر القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتي :

### تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية و يوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة أثر القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) على البراعة التنظيمية التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) وذلك على النحو الاتي:

## نوع و درجة العلاقة :

و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة كمتغير مستقل وبين البراعة التنظيمية من خلال الجدول رقم(١٩) و الذي يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلي :

جدول (١٩) نوع وقوة العلاقة بين أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية (مخرجات تحليل

## (Simple Regression Analysis الانحدار البسيط

مستوى الدلالة	طبيعية العلاقة	Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	الفرض الأول
دال	طردية	٠.٠٠٠	٢٣٢.٠٠٧	٠.٣٥٥	٠.٥٩٦	٠.٦٤٥	رئيس القيادة الجديرة بالثقة ← البراعة التنظيمية
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٣٧.١٢٣	٠.٢٤٥	٠.٤٩٥	٠.٥٧٥	فرعي ١ الوعي الذاتي ← الاستغلال
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٢٠.٩١٧	٠.٢٢٣	٠.٤٧٢	٠.٤٥٥	فرعي ٢ الوعي الذاتي ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٦٩.٦٦١	٠.٢٨٧	٠.٥٣٥	٠.٦٥٤	فرعي ٣ توازن العمليات ← الاستغلال
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٢٨.٨٦٩	٠.٢٣٤	٠.٤٨٤	٠.٤٩٠	فرعي ٤ توازن العمليات ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠	٤٩.٦٤٤	٠.١٠٥	٠.٣٢٤	٠.٣٧٤	فرعي ٥ المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستغلال
دال	طردية	٠.٠٠٠	٤٤.٧٤٤	٠.٠٩٦	٠.٣١٠	٠.٢٩٦	فرعي ٦ المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستكشاف
دال	طردية	٠.٠٠٠	١٤٤.٨١٧	٠.٢٥٥	٠.٥٠٥	٠.٦٠٥	فرعي ٧ الشفافية في العلاقات ← الاستغلال
دال	طردية	٠.٠٠٠	١١١.١٠٦	٠.٢٠٨	٠.٤٥٧	٠.٤٥٣	فرعي ٨ الشفافية في العلاقات ← الاستكشاف

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الرئيس الرابع : يزداد التأثير المعنوي للاتنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة.

وينقسم الفرض الرئيس الرابع إلى الفروض الفرعية التالية:

تستخدم معادلات النمذجة الهيكلية للتحقق من التأثير المعنوي للاتنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة وتتمثل الإجراءات المتبعة في معادلات النمذجة الهيكلية في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latten Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الابعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات و التي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفترات الخاصة بكل بُعد أو الابعاد الخاصة بكل عامل عام Factor وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة، واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي AMOS 23، وفي ضوء افتراض التطبيق والتلازم بين مصفوفة التغاير Covariance Matrix للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، واختبار صحة هذا الفرض تقرر استخدام مؤشرات جودة التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل و المصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج)، وهي الجذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)، ومؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI) ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)، ومؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit index (GFI) انظر الجدول رقم (٢٠).

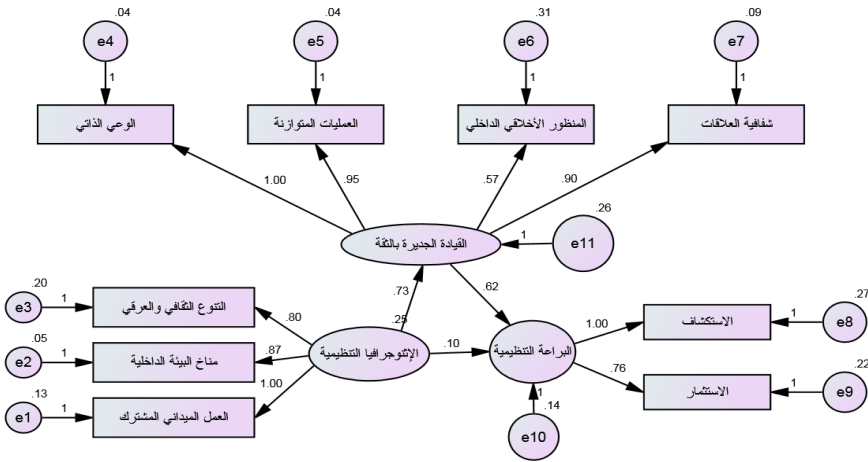
و يعد النموذج مقبولاً اذا كان مربع الجذر (RMSEA) اقل من ٠.١٠، و اذا كان مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوى ٠.٩٠ على الاقل، ومؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI)، و تتراوح قيم هذه المقاييس الاربعة بين (١،٠) و تشير القيمة المرتفعة الى تطابق أفضل للنموذج، و تجدر الاشارة الى انه عند الحكم على جودة نموذج أو عدة نماذج يمكن الحول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم



لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة و لا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر (البرق اخرون ٢٠١٣).

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) أن النموذج التي تم التوصل اليه للعلاقة بين متغيرات البحث نجح في اجتياز مؤشرات الجودة الكلية للنموذج وهي (GFI CFI,ACF) . وفي ضوء ما سبق، يمكن ولاختبار صحة او خطأ الفرض القائل " يزداد التأثير المعنوي للاتنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسط القيادة الجديرة بالثقة " . قام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما يلي:

الشكل رقم(٢) صياغة النموذج المقترح



النموذج المقترح لهذا الفرض حيث قام الباحث باستخدام الاداة الاحصائية (AMOS V23) وللتعرف على معنوية العلاقات غير المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الإمكان الأعظم (Maximum Likelihood) وتلخيص النتائج كما يلي:

جدول (٢١) مصفوفة التغاير (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل مؤشرات

الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار باستخدام Amos

م	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة	جودة المطابقة	المعنوية
١	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	أقل من ٥	١.٥٦٢	مقبولة
٢	جودة المطابقة Goodness of Fit index (GFI)	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٨٨	مقبولة
٣	مؤشر جودة المطابقة Adjusted Goodness of Fit index (AGFI)	أكبر من ٠.٨٠	٠.٩٦٤	مقبولة
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من ٠.٩٥	٠.٩٩٧	مقبولة
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين ٠.٠٥-٠.٠٨	٠.٠٣٦	غير مقبولة

وثبت معنوية النموذج ككل باستثناء مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean

Square Error of Approximation (RMSEA) والتي بلغ مؤشره قيمة أدنى من (٠.٠٥) -

(٠.٠٨)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي كما يلي:

جدول رقم (٢٢) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج ككل

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الاتنوجرافيا التنظيمية ← البراعة التنظيمية	٠.٠٠	٠.٠٧٥
م	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	الاتنوجرافيا التنظيمية ← القيادة الجديرة بالثقة ← البراعة التنظيمية	٠.٤٦٧٢	٠.٠٠٠
٢	الاتنوجرافيا التنظيمية ← القيادة الجديرة بالثقة	٠.٧٣	٠.٠٠٠
٣	القيادة الجديرة بالثقة ← البراعة التنظيمية	٠.٦٢	٠.٠٠٠

مستوى معنوية ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق أن تأثير الاتنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية دال إحصائياً عند

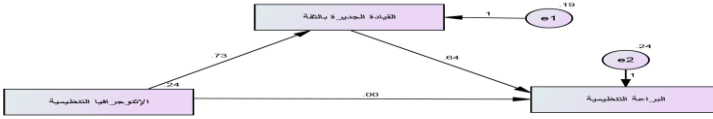
مستوى معنوية ٠.٠١، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للاتنوجرافيا التنظيمية على البراعة

التنظيمية عند توسط القيادة الجديرة بالثقة. قام الباحث بعرضها كما يلي:

تم استخدام أسلوب المعادلات النمذجة الهيكلية من برنامج (Amos23) وإجراء التحليل للنموذج

وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه الشكل رقم (٣) التالي.

شكل (٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج ككل



الارقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة بينما الارقام فوق نص المتغير تمثل معامل التحديد.

وتجدر الإشارة هنا انه لا نستطيع ان نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الجدول رقم (٢٤) تؤكد ان جودة النموذج المقترح عالية جداً و المؤشرات بالحدود المقبولة حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة GFI (٠.٩٨٨) و هو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة) و بنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن CFI (٠.٩٧٨) و هو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح، و بنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن AGFI (٠.٩٤٦) و هو مقارب الى قيمة الواحد الصحيح، و بلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA (٠.٠٣٦) وهي قريبة الى الصفر أي المواءمة الجيدة .

وقد حصلنا علي مؤشرات كفاءة نموذج المعادلات البنائية ولكنها كانت غير مطابقة للمعايير المحكية لمؤشرات جودة النموذج Goodness of fit. ولتحسين حودة نتائج نموذج المعادلات البنائية لاختبار الفرضية الخاصة بالمتغير الوسيط (الفرضية الرابعة والتي تناولت تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل) استخدمنا Modification Indices وذلك بعمل ارتباطات بين الأخطاء في نموذج المعادلات البنائية وتوصلنا إلي مؤشرات كفاءة للنموذج المقترح مطابقة للمعايير المحكية تمكنا من اجراء اختبار الفرضية والتحقق من تأثيرها. وبناء عليه، نستطيع القول ان النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، و بالتالي تقرر قبول الفرض القائل بزيادة التأثير المعنوي للاستراتيجيات التنظيمية على البراعة التنظيمية عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة.

ولاختبار صحة الفرض الرئيس قام الباحث باستخدام Path Analysis وجاءت النتائج على النحو التالي :

ويتحليل الفرض الرئيس إلى فروض فرعية تفصيلية

دراسة الأثر غير المباشر للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

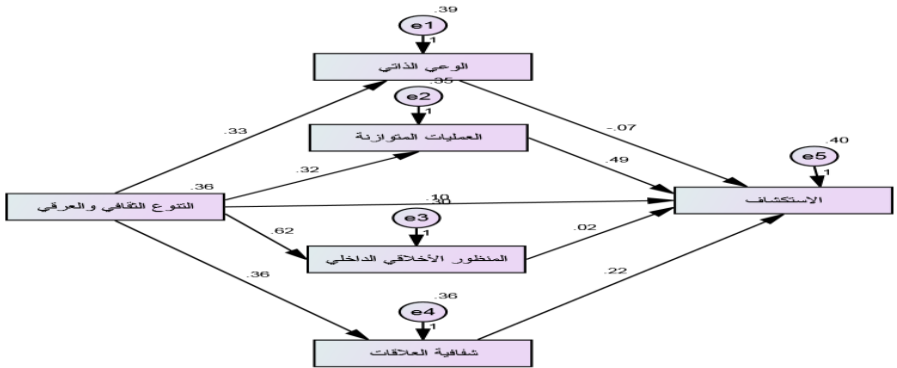
١. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند توسيط الوعي الذاتي.

٢. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند توسيط العمليات المتوازنة.

٣. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند توسيط المنظور الأخلاقي الداخلي.

٤. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند توسيط شفافية العلاقات.

الشكل (٤) دراسة الأثر غير المباشر للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة



ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي كما يلي:

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة قام الباحث بعرضها كما يلي

جدول (٢٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف من خلال  
توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التنوع الثقافي والعرقي ← الاستكشاف	٠.١٠	٠.٠٠٠
م	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التنوع الثقافي والعرقي ← الوعي الذاتي ← الاستكشاف	٠.٠٢٣١	٠.٠٠٠
٢	التنوع الثقافي والعرقي ← العمليات المتوازنة ← الاستكشاف	٠.١٥٦٨	٠.٠٠٠
٣	التنوع الثقافي والعرقي ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستكشاف	٠.٠١٢٤	٠.٠٠٠
٤	التنوع الثقافي والعرقي ← الشفافية في العلاقات ← الاستكشاف	٠.٠٧٩٢	٠.٠٠٠

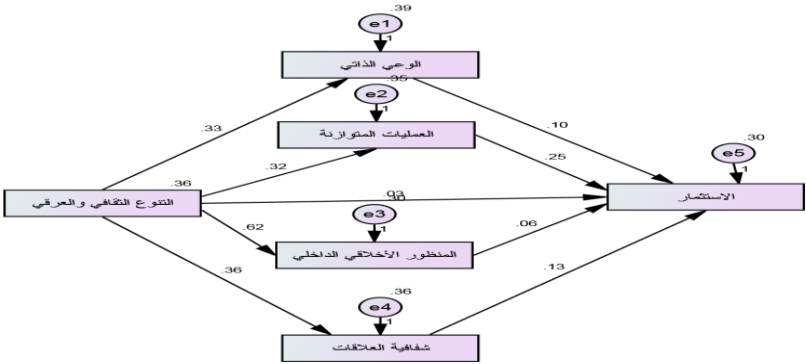
مستوى معنوية ٠.٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير التنوع الثقافي والعرقي على الاستكشاف عند  
توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي،  
العمليات المتوازنة).

دراسة الأثر غير المباشر للتنوع الثقافي والعرقي على الاستثمار من خلال توسيط أبعاد القيادة  
الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

١. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستغلال عند توسيط الوعي الذاتي.
٢. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستغلال عند توسيط العمليات المتوازنة.
٣. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستغلال عند توسيط المنظور الأخلاقي الداخلي.
٤. يزداد التأثير المعنوي للتنوع الثقافي والعرقي على الاستغلال عند توسيط شفافية العلاقات.

شكل (٤) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للتنوع الثقافي والعرقي على الاستثمار من خلال  
توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة



جدول (٢٣) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للتنوع الثقافي والعرقي على الاستثمار من خلال  
توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التنوع الثقافي والعرقي ← الاستثمار	٠.٠٠٣	٠.٠٠٠٠
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	التنوع الثقافي والعرقي ← الوعي الذاتي ← الاستثمار	٠.٠٣٣	٠.٠٠٠٠
٢	التنوع الثقافي والعرقي ← العمليات المتوازنة ← الاستثمار	٠.٠٧٥	٠.٠٠٠٠
٣	التنوع الثقافي والعرقي ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستثمار	٠.٠٣٧٢	٠.٠٠٠٠
٤	التنوع الثقافي والعرقي ← شفافية العلاقات في العلاقات ← الاستثمار	٠.٠٤٦٨	٠.٠٠٠٠

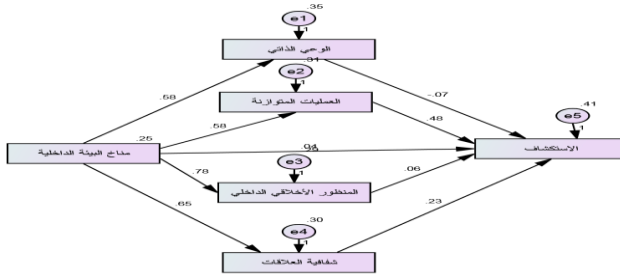
مستوى معنوية ٠.٠٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير التنوع الثقافي والعرقي على الاستثمار عند توسيط  
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات  
المتوازنة).

دراسة الأثر غير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة  
الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

١. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف عند توسيط الوعي الذاتي.
٢. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف عند توسيط العمليات المتوازنة.
٣. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف عند توسيط المنظور الأخلاقي الداخلي.
٤. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف عند توسيط شفافية العلاقات.

شكل (٥) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة



جدول (٢٤) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	مناخ البيئة الداخلية ← الاستكشاف	٠.٠٠٤	٠.٠٠٠٠
	المسار غير المباشر		
١	مناخ البيئة الداخلية ← الوعي الذاتي ← الاستكشاف	٠.٠٠٤٠٦	٠.٠٠٠٠
٢	مناخ البيئة الداخلية ← العمليات المتوازنة ← الاستكشاف	٠.٢٧٨٤	٠.٠٠٠٠
٣	مناخ البيئة الداخلية ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستكشاف	٠.٠٤٢	٠.٠٠٠٠
٤	مناخ البيئة الداخلية ← الشفافية في العلاقات ← الاستكشاف	٠.١٤٩٥	٠.٠٠٠٠

مستوى معنوية ٠.٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير مناخ البيئة الداخلية على الاستكشاف عند توسيط  
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات  
المتوازنة).

دراسة الأثر غير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار من خلال توسيط أبعاد القيادة  
الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات  
المتوازنة).

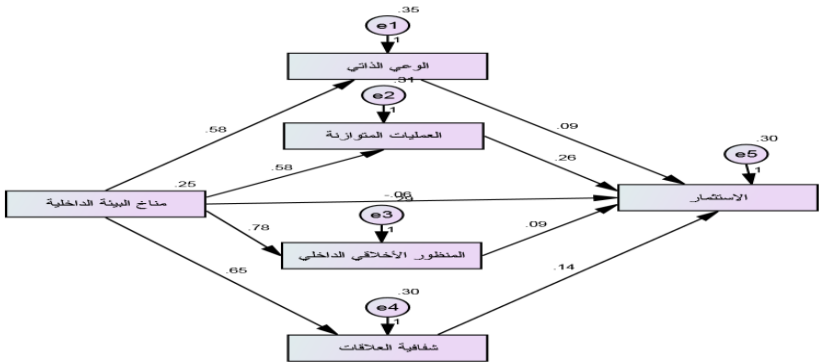
١. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار عند توسيط الوعي الذاتي.

٢. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار عند توسيط العمليات المتوازنة.

٣. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار عند توسيط المنظور الأخلاقي  
الداخلي.

٤. يزداد التأثير المعنوي لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار عند توسيط شفافية العلاقات.

شكل (٦) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار من خلال توسيط  
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة





جدول رقم (٢٥) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لمناخ البيئة الداخلية على الاستثمار من خلال  
توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	مناخ البيئة الداخلية ← الاستثمار	٠.٠٠٤	٠.٠٠٠
م	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	مناخ البيئة الداخلية ← الوعي الذاتي ← الاستثمار	٠.٠٣٣	٠.٠٠٠
٢	مناخ البيئة الداخلية ← العمليات المتوازنة ← الاستثمار	٠.٠٧٥	٠.٠٠٠
٣	مناخ البيئة الداخلية ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستثمار	٠.٠٣٧٢	٠.٠٠٠
٤	مناخ البيئة الداخلية ← الشفافية في العلاقات ← الاستثمار	٠.٠٤٦٨	٠.٠٠٠

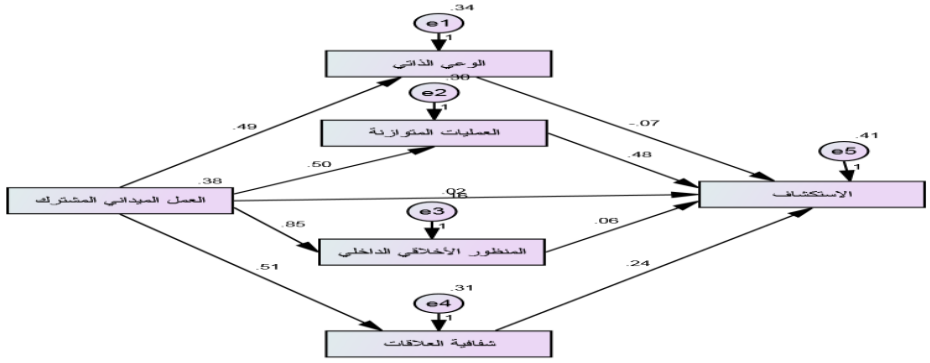
مستوى معنوية ٠.٠٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير مناخ البيئة الداخلية على الاستثمار عند توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

دراسة الأثر غير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

١. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف عند توسيط الوعي الذاتي.
٢. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف عند توسيط العمليات المتوازنة.
٣. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف عند توسيط المنظور الأخلاقي الداخلي.
٤. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف عند توسيط شفافية العلاقات.

شكل (٧) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة



جدول رقم (٢٦) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستكشاف من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	العمل الميداني المشترك ← الاستكشاف	٠.٠٢	٠.٠٠٠
	المسار غير المباشر		
١	العمل الميداني المشترك ← الوعي الذاتي ← الاستكشاف	٠.٠٣٤٣	٠.٠٠٠
٢	العمل الميداني المشترك ← العمليات المتوازنة ← الاستكشاف	٠.٢٤	٠.٠٠٠
٣	العمل الميداني المشترك ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستكشاف	٠.٠٥١	٠.٠٠٠
٤	العمل الميداني المشترك ← الشفافية في العلاقات ← الاستكشاف	٠.١٢٢٤	٠.٠٠٠

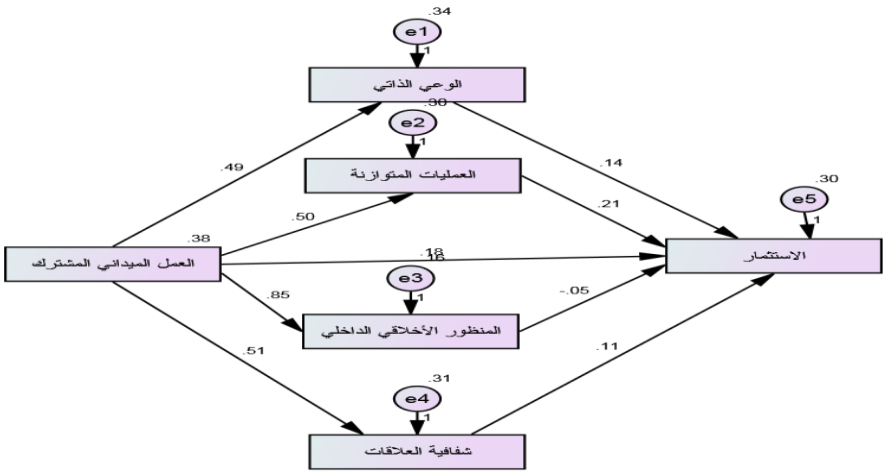
مستوى معنوية ٠.٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير العمل الميداني المشترك على الاستكشاف عند توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

دراسة الأثر غير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستثمار من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

١. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستغلال عند توسيط الوعي الذاتي.
٢. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستغلال عند توسيط العمليات المتوازنة.
٣. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستغلال عند توسيط المنظور الأخلاقي الداخلي.
٤. يزداد التأثير المعنوي للعمل الميداني المشترك على الاستغلال عند توسيط شفافية العلاقات.

شكل (٨) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستثمار من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة



جدول رقم (٢٧) دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للعمل الميداني المشترك على الاستثمار من خلال توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	العمل الميداني المشترك ← الاستثمار	٠.١٨	٠.٠٠٠
	المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى الدلالة
١	العمل الميداني المشترك ← الوعي الذاتي ← الاستثمار	٠.٠٦٨٦	٠.٠٠٠
٢	العمل الميداني المشترك ← العمليات المتوازنة ← الاستثمار	٠.١٠٥	٠.٠٠٠
٣	العمل الميداني المشترك ← المنظور الأخلاقي الداخلي ← الاستثمار	٠.٠٤٢٥	٠.٠٠٠
٤	العمل الميداني المشترك ← الشفافية في العلاقات ← الاستثمار	٠.٠٥٦١	٠.٠٠٠

مستوى معنوية ٠.٠١

وعليه يتم قبول الفروض الفرعية بزيادة تأثير العمل الميداني المشترك على الاستثمار عند توسيط أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، العمليات المتوازنة).

وبذلك يتم قبول الفرض الرئيس الرابع: يزداد التأثير المعنوي لأبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار) عند توسيط القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات).

سادس عشر : نتائج الدراسة : في ضوء نتائج التحليل الاحصائي يمكن :

➤ قبول الفرض الرئيس الأول: تؤثر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية ايجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع دراسة (دسوقي، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة طردية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، دراسة (حسانين، ٢٠٢١) التي كشفت عن وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية (عدا المنظور الأخلاقي)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ايجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، وكذا دراسة (النجار، ٢٠١٥) التي أثبتت وجود ارتباط معنوي بين

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأنه يوجد تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على بعدى الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة (فيما عدا الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدى الاستغلال والاستكشاف كل على حدة، وأخيراً دراسة (Freij & Olsson, 2014) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الجديرة بالثقة) والبراعة التنظيمية.

- قبول الفرض الرئيس الثاني: تؤثر أبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية إيجابياً ومعنوياً على القيادة الجديرة بالثقة وهو ما يتوافق مع دراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة، دراسة (Kjeld & Schauster, 2015) التي هدفت إلى دراسة أثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها في تنمية القيادات الإدارية، دراسة (Bager, 2015) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للإثنوجرافيا التنظيمية في تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- قبول الفرض الرئيس الثالث: تؤثر القيادة الجديرة بالثقة إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية، حيث تؤثر القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار).
- قبول الفرض الرئيس الرابع: يزداد التأثير المعنوي لأبعاد الإثنوجرافيا التنظيمية (التنوع الثقافي، مناخ البيئة الداخلية، العمل الميداني المشترك) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار) على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستثمار) عند توسط القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات).

## سابع عشر : توصيات الدراسة :

- 1- مجموعة توصيات خاصة بتأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية :
  - التأكيد على تشجيع التنوع الثقافي في الشركة حيث يمكن للإثنوجرافيا أن تؤثر على الأفراد الذين يعملون فيها لذلك يجب على الشركات التأكد من أن الجميع يشعرون بالراحة والتقبل والانتماء، وتعزيز التنوع في الأداء الوظيفي والتدريب وغيرها من الجوانب المتعلقة بالعمل.
  - توفير التدريب والدعم حيث يجب على الشركة توفير التدريب والدعم للعاملين وقد يتضمن ذلك تدريباً حول الاتصال والعمل الجماعي.
  - تحفيز العمل الميداني المشترك عن طريق المشاركة الفعالة حيث يجب على الشركة تحفيز المشاركة الفعالة لجميع العاملين بغض النظر عن الخلفية أو الهوية الثقافية، ويمكن ذلك من خلال إجراءات مثل التحفيز على الابتكار وإنشاء ورش عمل في اتخاذ القرارات وغيرها.
  - الاستفادة من الاختلافات الثقافية: يمكن للإثنوجرافيا التنظيمية أن تحدث فجوة بين مختلف العاملين ومع ذلك، يمكن للشركة العمل على استغلال هذه الاختلافات وجعلها ميزة تنافسية لها، حيث يمكن القيام بذلك من خلال تحسين العمل الميداني المشترك بين العاملين.
- 2- مجموعة توصيات خاصة بتأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة :
  - التعرف على التحديات المحتملة لتأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة الجديرة بالثقة، على سبيل المثال يمكن أن تؤدي الإثنوجرافيا التنظيمية إلى إحساس القائد بعدم الاهتمام بشأن قراراته وعمله، وبالتالي تقليل الثقة في القيادة.
  - تعزيز الشفافية في مناخ البيئة الداخلية والتي يمكن أن تساعد في إزالة الشكوك وتعزيز الثقة في القيادة.
  - تعزيز ثقافة العمليات المتوازنة، مما يمكن أن يقلل من التأثير السلبي للإثنوجرافيا التنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين العاملين في الشركة وتشجيع المساهمة الفعالة من الجميع.
  - تطوير برامج تدريبية وتعليمية تساعد القادة على فهم تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة وكيفية التعامل مع هذه التحديات.
  - التركيز على التفكير الابتكاري والمرونة في القرارات التنظيمية، مما يمكن أن يساعد في تقليل تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية على القيادة والعمليات التنظيمية.

➤ إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وتحفيز المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية، مما يمكن أن يساعد في تقليل التأثير السلبي للإثنوجرافيا التنظيمية وتعزيز الثقة في القيادة.

### ٣- مجموعة توصيات خاصة بتأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية :

- تعزيز تطوير قدرات القيادة الجديرة بالثقة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب القادة وتوفير الخبرة والمعرفة والموارد اللازمة لتنمية وتعزيز مهاراتهم القيادية.
- إنشاء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الثقة في القيادة يمكن أن يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يتم تشجيع العاملين على التعلم والابتكار والعمل الجماعي.
- تعزيز التواصل والتعاون ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع القادة الجديرين بالثقة على التواصل بصراحة وفتح الحوار مع العاملين وتشجيعهم على المشاركة في عمليات صنع القرار.
- توفير الحوافز والمكافآت ويمكن استخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز البراعة التنظيمية للعاملين، مما يساعد في تحفيزهم على العمل بجدية وتحسين أدائهم.
- تعزيز الثقة والاحترام بين القيادة والعاملين ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على التواصل والتفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين، وتشجيع الاحترام المتبادل والتقدير بينهما.

### ٤- مجموعة توصيات خاصة بتأثير الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية :

- ضرورة إنشاء بيئة عمل إثنوجرافيا إيجابية حيث يجب على القادة تعزيز بيئة عمل إثنوجرافية إيجابية، مشجعة ومتعاونة للغاية وعلى سبيل المثال، يمكن للقادة تقديم المزيد من الفرص للمشاركة الفردية والجماعية والحوار المفتوح بين العاملين.
- إعطاء الأولوية للتعلم والتطوير حيث يجب على القادة الاهتمام بتطوير الموظفين وتشجيعهم على الاستمرار في التعلم والتحسين يجب أن يكون هناك فرص للتدريب وورش العمل والتعلم الإلكتروني ومشاريع التطوير الفردية.
- الاستثمار في الثقة في العلاقات حيث يمكن للإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة تعزيز العلاقات بين العاملين والتي بدورها تساعد على تعزيز الثقة والتفاعل وتعزيز العمل الميداني

المشترك ويجب على القادة الاستثمار في إنشاء بيئة عمل حيوية ومبنية على الثقة حيث يمكن للعاملين العمل بشكل جيد.

➤ تقييم وتطوير الممارسات التنظيمية حيث يجب على القادة تقييم وتحسين الممارسات التنظيمية وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرارية البراعة التنظيمية ويمكن استخدام الإثنوجرافيا في عملية التقييم وتحليل النتائج وتحديد المجالات التي ينصح بتحسينها لتعزيز البراعة التنظيمية، فمن الممكن تحقيق ذلك عن طريق (تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لزيادة الوعي بأهمية الإثنوجرافيا التنظيمية وتأثيرها على البراعة التنظيمية، وتعزيز القدرات القيادية الجديرة بالثقة، تحسين التواصل والتفاعل بين القادة والعاملين من خلال تشجيع الحوار والاستماع الفعال للاقتراحات والملاحظات والتفكير الإيجابي، تحفيز الابتكار والتجريب وتشجيع المبادرة والتحدى والاستفادة من الأخطاء كفرصة للتعلم والتحسين، تعزيز العدالة التنظيمية والتسامح والتنوع في العمل وتشجيع الابتعاد عن التمييز الجنسي أو العرقي أو الديني أو الثقافي).

#### ٥- التوصية بدراسات مستقبلية :

- دراسة الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية والابتكار التنظيمي.
- دراسة الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية والابتكار الاجتماعي.
- دراسة الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية والابتكار والتغيير.
- دراسة تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة على الأداء المالي للشركات والأداء العام للمنظمات.
- دراسة تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية في قطاعات مختلفة مثل الصحة، التعليم، السياحة والضيافة بل وفي عدة مؤسسات مختلفة.
- دراسة تأثير الإثنوجرافيا التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة على التحول الرقمي.



## المراجع

١. ادريس، ثابت. (٢٠١٢). بحوث التسويق : اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الاسكندرية، الدار الجامعية.
٢. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان & الداود، ألفن ناظر ججو. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة 35(2), 329-355.
٣. الحكيم، ليث علي يوسف & العبيدي، عصام عليوي صاحب. (2016). الإثنوغرافيا التنظيمية وانعكاسها في القيادة الرنانة دراسة حالة في جامعة الكوفة مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22 (94).
٤. الصياد، جلال مصطفى وآخرون، (٢٠٠٣). المعاينة الاحصائية، القاهرة : مكتبة عين شمس.
٥. العواملة، نائل عبد الحافظ . (١٩٩٥) . تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والاساليب. عمان، مركز احمد ياسين.
٦. القرني، علي بن حسن يعن الله . (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية 39(188), (ج١)، ٣٦٠-٤٠٦.
٧. المحاسنه & لميس عارف عبد ربه. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية (رسالة دكتوراه) جامعة الشرق الاوسط.
٨. المسدي، عادل عبد المنعم أحمد & رضوان، طارق محمد & الحجار، شيرين امير ابراهيم. (٢٠٢٢). الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين الإثنوغرافيا التنظيمية وفعالية المنظمة. التجارة والتمويل. 338-393, 42(3).
٩. النجار، محمد حميدة. (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. 153-221, 45(4),

١٠. حامد، ع.، عادل، خليل، حسن، عابد & إيهاب. (٢٠٢١). توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية : دراسة تطبيقية /المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية) 2، العدد الأول-الجزء الثالث)، ٣٤٧-٣٩١.
١١. حسانين، عبدالغني & مجدي، عبدالونيس. (٢٠٢١). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا .(التجارة والتمويل , 41(3), 49-106.
١٢. حيدر، جاسم عبيد الجبوري. (٢٠١٠). اثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عنة من المديرين العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة الإدارة والاقتصاد 1(4) .
١٣. شلبي، أحمد محمد عفيفي & شاهين، عبد الرحمن عادل محمد & إبراهيم، صبري منصور. (٢٠٢١). تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى .(مجلة الدراسات والبحوث البيئية. 11(1), 251-259 ,
١٤. عبد الحكيم، احمد ربيع نجم & حميدة، محمد البدوي النجار & عشري، ابراهيم. (٢٠١٦). اثر التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة. المجلة المصرية للدراسات التجارية،(3) 40- 109- 132.
١٥. فوزي، حمادة ثابت أبو زيد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. /المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(1), 1-34 ,
١٦. محروس، رانيا حسن . (٢٠٢٠) . الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة مستقبلية . رسالة دكتوراه . كلية التربية جامعة عين شمس.
١٧. محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٨٩(٨٩)، ٨٠١-٨٩٠.

18. Bager, A. (2015), "organizational ethnography: an interaction analysis of identity work through the study of other orientation and storytelling

- practices in a leadership development forum", Tamara Magazine, Vol. 13, No 3, p35-56.
19. Bempah, J.," Interpreting Authentic Leadership: A Cross-Cultural Comparison of two Universities in Ghana and New Zealand", International Journal of Social Science Research, Vol. (1), No, (2), 2013, pp. 59-74.
  20. Bilgetürk, M., & Baykal, E. (2021). How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership Organization, 54(1)
  21. Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008, December). Strategic orientation and ambidextrous public organizations. In Conference Paper, Organizational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University (pp. 3-5).
  22. Cottrill, K.," Antecedents and Outcomes of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate for Ethics, Organization-Based Self-Esteem, and Organizational Citizenship Behaviors ", PhD Dissertation ,(Alliant International University, Los Angeles, California, December, 2011)
  23. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A: (2018), "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing", Telematics and Informatics, Vol35, No1: 55-67.
  24. Freij, A., & Olsson, J. (2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector.
  25. Gardner, W. & Avolio, B. & Luthans, F. & May, D. & Walumbwa F., " Can You See the Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development ", The Leadership Quarterly, Vol. (16), No, (3), 2005, pp. 343- 372.
  26. Gardner, W. & Schermerhorn, J.," Unleashing Individual Potential Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", Organizational Dynamics, Vol. (33), No,(3), 2004, pp. 270-281.
  27. 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.

28. Humphreys, M. (2005). Getting personal: Reflexivity and auto ethnographic vignettes. *Qualitative inquiry*, 11(6), 840-860.
29. Kernis, M., "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, Vol. (14), No, (1), 2003, pp. 1-26.
30. Kjeld, G., & Schauster, E. (2015): "The Relationship between Organizational Leaders and Advertising Ethics: An Organizational Ethnography", *Journal of Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, Vol 30, Issue 3, p.150-167.
31. Laschinger, H. & Wong, C. & Grau, A., "The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A cross-sectional study", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. (49), No, (10), 2012, pp. 1266-1276.
32. March, J. G: (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science*, Vol. 2, No: 1, 71-87.
33. Matthew R. Marrvel. (2012). *Encyclopedia of New Venture Management*, (London: Saga Publication).
34. Njie, M. H. (2020). *The Relationship between Authentic Leadership and Employee Engagement: Lessons from the Gambia* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
35. Ozman, M, Erdil, M, (2013). *Cultural Diversity, Knowledge Diversity and Innovation*. Middle East Technical University Department of Economics Ankara, Turkey.
36. Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), Pp.201-220.
37. Peterson, S. & Walumbwa, F. & Avolio, B. & Hannah, S., "The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts", *The Leadership Quarterly*, Vol. (23), No, (3), 2012, pp.502-516.
38. Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015), "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and firms Innovation Performance", *Research Papers*, Vol. (48), No. (2) P (113).
39. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

40. Rego, A.& Vitória, A.& Magalhães, A.& Ribeiro, N.& Cunha, M., “ Are Authentic Leaders Associated With more Virtuous, Committed and Potent Teams? “, The Leadership Quarterly, Vol. (24), No,(1),2013, pp. 61–79.
41. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P: (2012), "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity", Journal of business research, Vol.65, NO. 3:429-437.
42. Richardson, L. (2000). Evaluating ethnography. Qualitative inquiry, 6(2), 253-255.
43. Rouleau, L., Rond, M, Musca, G, (2014). GUEST EDITORIAL From the ethnographic turn to new forms of organizational ethnography. Journal of Organizational Ethnography, Vol. 3 No. 1.
44. Seabron, D. G. (2020). Authentic Leadership and Factors Affecting Organizational Commitment among Professionals (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).
45. Smets, M. ; Burke , G. ; Jarzabkowski , P. & Spee , P. , (2014) : ” harting New Territory for Organizational Ethnography Insights from A Team-Based Video Ethnography ”, Journal of Organizational Ethnography , Vol. 3 No. 1.
46. Tapara, P., " Authentic Leadership: Organizational Outcomes and Leader and Follower Development" Master Thesis,(Massey University, Albany, 2011).
47. Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. European Journal of Innovation Management.
48. Walumbwa, F. & Avolio, B. & Gardner, W.& Wernsing T.& Peterson,S., " Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, "Journal of Management, Vol. (34),No,(1), 2008, pp. 89-126.
49. Walumbwa, F.& Wang, P.& Wang, H.& Schaubroeck, J.& Avolio, B., " Psychological Processes Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors", The Leadership Quarterly, Vol. (21),No,(5), 2010, p901-914.
50. Wherry, H., "Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis", PhD Dissertation, (University of Nebraska, August, 2012).
51. Wong, C. & Cummings, T. (2015): “Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility”, Nursing Economic, vol 32 (1), pp. 5-15.

52. Wong, C. A., & Laschinger, H. K: (2012), "Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment", Journal of advanced nursing, Vol.69, No. 4: 947-959.
53. Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. SAGE Open, 11(1), 2158244021989629.
54. Zins, E. A. (2020). "The Relationship between Public School Principals" Authentic Leadership and Implicit Theory of Intelligence.