



**الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة
والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية
للاتصالات بكفر الشيخ**

**The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the
Relationship between Balanced Leadership and
Organizational Prosperity: Applying to employees of the
Egyptian Telecommunications Company in Kafr El-Sheikh**

د/ إيمان صلاح المنطاوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

E-mail: emansalahelmantawy45@gmail.com

Tel: +201127336632

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المجلد (١٠) - العدد (١٨) - الجزء الثالث

يوليو ٢٠٢٤م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

٢٠٢٤

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ

الملخص:

يهدف البحث الحالي الى توضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي، لتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة الى عينة عددها (307) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج (SPSS ver.25) وعلى أسلوب نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos ver.23). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المتوازنة بأبعادها (معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم) على البراعة التنظيمية ببعديها (التوجه الاستثماري، التوجه الاستكشافي) والازدهار التنظيمي بأبعاده (رأس المال الفكري، الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الأبداع). كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية وأخيراً؛ تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتوازنة – البراعة التنظيمية- الازدهار التنظيمي – الشركة المصرية للاتصالات

Abstract:

The current research aims to clarify the mediating role of Organizational Ambidexterity in the relationship between balanced leadership and Organizational Prosperity. To achieve this goal, the deductive approach was relied upon, and data was collected using a survey list directed to a sample of 307 individuals from employees of the Egyptian company. For Communications in Kafr El-Sheikh, data analysis was based on SPSS ver.25 and the Structural Equation Model (SEM) method using the statistical program (Amos ver.23).

The Research Reached a set of results, the most important of which are: the existence of a positive moral impact of balanced leadership in its dimensions (treating subordinates equally while taking into account differences, combining self-focus with concern for others, decision-making while allowing independence, applying specific work standards with flexibility, having a distance with employees while being close to them) on

Organizational excellence in its two dimensions (investment orientation, exploratory orientation) and Organizational prosperity in its dimensions (intellectual capital, strategic agility, sustainable competitive advantage, creativity).

The Results also showed a positive moral impact of balanced leadership on organizational prosperity in light of the mediating role of organizational excellence. Finally, the results were discussed, a set of recommendations were presented, and a number of future researches were proposed in this regard.

Keywords: Ambidexterity Organizational, balanced Leadership, Organizational Prosperity, Egyptian Telecommunications Company in Kafr El-Sheikh

مقدمة:

أصبح الازدهار التنظيمي من الموضوعات الحيوية لمنظمات الأعمال التي تسعى الى البقاء والنمو والتطور والتوافق مع تغييرات البيئة، حيث تواجه منظمات الأعمال المعاصرة ثورة من التغيرات المتلاحقة السريعة، التي أدت بدورها الى زيادة مستويات التعقيد والديناميكية والاضطراب داخل المنظمات. مما فرض عليها ضرورة مواجهة هذه التحديات من خلال طرق للتكيف معها والعمل على إعادة التوازن في أداؤها، وهو ما يتطلب توافر قيادات وثقافات تنظيمية جديدة قادرة على مواجهة التغيرات بطرق ابتكارية تجمع بين التنفيذ الاستراتيجي الفعال والاستكشاف الاستثماري للفرص والتنفيذ الاستراتيجي الفعال والذي يعد الركيزة التنظيمية الأساسية لاستمرار نجاحها وتحقيق ازدهار المنظمة، والذي أصبح هدف وغاية للمنظمات باعتباره معيارا لمستوى عمل المنظمة ودليلا يوضح إنجازات المنظمة في المجالات التي تخدمها (Mohammed & Majeed, 2023). فالمنظمات التي تسعى نحو الازدهار يجب عليها التوجه نحو النمو المستمر واستثمار قدراتها الفكرية والمعرفية والعمل بروح الفريق الواحد وذلك بهدف استدامة ميزتها التنافسية وتحقيق أقصى درجات التميز فضلا عن تدعيم وتعزيز عمليات الابتكار مع انتهاز أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في مجال الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية (محمد، فالح، 2022).

وتعد القيادة المتوازنة من الأنماط القيادية التي تتبع الأطر الإدارية وفق المعارف والمهارات الاستراتيجية التي تؤمن بالتغيير وتستند الى أساسيات ومبادئ القيادة الفعالة التي تسعى الى إنجاز الأهداف المخططة وتنفيذها بشكل مشترك ومتوازن من خلال العلاقات الجوهرية بين القيادة والأفراد العاملين في المنظمة (Mohammed, Majeed., 2023).

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال القيام بأمرين هما استثمار الخبرات والمعرفة والموارد الحالية واستكشاف أفكار وعمليات جديدة، لضمان البقاء في المستقبل ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة (Wu et al, 2020)، ومن ثم فالبراعة التنظيمية منهج وفلسفة إدارية لتسهيل المهام وتحقيق الازدهار التنظيمي، من خلال عمليات تكاملية ابتكارية (Batra & Dhir, 2022).

وفي ضوء ما سبق ينطلق هذا البحث من فكرة رئيسية تعد امتداد للأطر النظرية والفكرية، والتي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في أن القيادة المتوازنة تمثل ثقافة نمط عمل تسهم في بناء نوع متميز من القادة يساعد المنظمة في مواجهة التغيرات ويحقق لها ميزة تنافسية من خلال التميز والازدهار، ويتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تنسم بالنندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة المتوازنة في تحقيق الازدهار التنظيمي وتحديدًا في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديداً على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ.

مشكلة وتساؤلات البحث:

يعيش العالم اليوم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولم يعد بإمكان أي دولة تتطلع إلى الإنجاز والتطوير، بهدف تحقيق التنمية المستدامة على كافة الأصعدة، أن تحقق ذلك دون أن يكون هذا القطاع أحد ركائزها الأساسية، لذا أولت الدولة المصرية اهتماما كبيرا لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسعى جاهدة لتحقيق الاقتصاد الرقمي من خلال استخدام أدوات

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير الرخاء والحرية والعدالة الاجتماعية للجميع. بالإضافة الى تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية التنافسية والإبداعية.

وفي هذا الصدد تعد الشركة المصرية للاتصالات هي أول مشغل اتصالات متكامل في مصر، حيث تقدم لعملائها جميع خدمات الاتصالات الصوتية الأرضية وخدمات الإنترنت فائق السرعة وخدمات المحمول، ذلك بالإضافة إلى تاريخها العريق في خدمة الشعب المصري منذ أكثر من ١٧٠ عامًا. استطاعت خلاله أن تحتفظ بريادتها لسوق الاتصالات المصري، ليس فقط من خلال ما تقدمه من أحدث التقنيات العالمية لعملائها من الأفراد والمؤسسات، بل من خلال ما تمتلكه من بنية تحتية قوية، وشبكة واسعة من الكابلات البحرية.

وبمراجعة الأدبيات الإدارية تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت نمط القيادة المتوازنة كأحد أنماط القيادة الحديثة والنتائج المترتبة عليه، وخاصةً فيما يتعلق بتحقيق الازدهار التنظيمي كأحد النتائج الإيجابية، وكذلك تحليل العلاقة بينهما في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. ونظراً لما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية والإزهار التنظيمي، ولحد علم الباحثة لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينهم.

ومن خلال مجموعة من المقابلات الشخصية قامت بها الباحثة مع (٣٥) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ خلال الفترة من ٢٠٢٤/٤/١٥ الى ٢٠٢٤/٤/٣٠، توصلت الباحثة الى عدد من الظواهر لمشكلات يعاني منها العاملين، الأمر الذي دفع الباحثة للتعامل معها ومن ثم دراستها بشكل علمي للوقوف على حقيقتها، ومن هذه الظواهر ما يلي:

- ٧٠% من العاملين محل الدراسة الاستطلاعية لديهم نقص بمفاهيم البحث.
- ٦٠% من أفراد العينة المشاركة لا يدركون أهمية القيادة المتوازنة ومن ثم لديهم نقص في تطبيقها.
- ٨٠% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون أهمية كل من القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي والذي أصبح غاية منظمات الأعمال في العصر الحالي. ويتضح من المؤشرات السابقة أن العاملين ليسوا على دراية بأهمية الازدهار التنظيمي للشركة ممثلة في مجموعة من الأبعاد هي (راس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة، المرونة الاستراتيجية، الابتكار).
- وتأتي الدراسة الحالية استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، من خلال محاولة التعرف على تأثير القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي مع توضيح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. ووفقاً لنظرية المفارقة يحدث العديد من البدائل أو الأحداث التي قد تبدو متناقضة ولكنها في الحقيقة متكاملة داخل المنظمات وبشكل طبيعي والتي تفرض على إدارة المنظمات المختلفة بما في ذلك المنظمة محل التطبيق (الشركة المصرية للاتصالات) ضرورة فهم ودراسة موضوع القادة المتوازنة باعتباره النمط المناسب للتعامل مع تلك المتناقضات، بالإضافة الى فهم ودراسة البراعة التنظيمية ببعديها التوجه الاستكشافي (للقدرات الجديدة) والتوجه الاستثماري (للقدرات المتاحة والحالية)، وتتلخص مشكلة

البحث في السؤال الرئيسي الآتي: "ما مدى تأثير القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

والذي يمكن صياغته في عدد من التساؤلات كما يلي:

١. ما تأثير أبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات بكفر لشيخ؟
٢. ما تأثير أبعاد القيادة المتوازنة على البراعة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ؟
٣. ما تأثير البراعة التنظيمية ببعديها على الازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ؟
٤. ما الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى إنتاج نموذج قيادي يمكن استخدامه كدليل عملي للقيادة الذين يتطلعون إلى تعزيز البراعة في العمل داخل منظماتهم، ومن ثم تحقيق متطلبات الابتكار بفعالية مع الاستمرار في استغلال نموذج العمل الحالي لتلبية متطلبات وتحقيق نتائج إيجابية في العمل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة المتوازنة في تعزيز مستوى الازدهار التنظيمي للشركة محل التطبيق.
٢. الكشف على تأثير القيادة المتوازنة على البراعة التنظيمية في الشركة محل التطبيق.
٣. تحديد تأثير البراعة التنظيمية ببعديها على الازدهار التنظيمي للشركة محل التطبيق.
٤. تحديد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي في الشركة محل التطبيق.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها للقائمين على إدارة الشركة محل التطبيق.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية، يمكن بيانها فيما يلي:

١- الأهمية العلمية

- إلقاء الضوء على موضوعات حديثة من وجهة نظر الباحثة، والتي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين في الآونة الأخيرة خصوصاً في الدراسات الأجنبية.
- يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث القيادة المتوازنة، البراعة التنظيمية، الازدهار التنظيمي.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي، كما أنها تعتبر إضافة للمكتبة العربية لعدم وجود دراسات – في حدود علم الباحثة تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.

٢- الأهمية التطبيقية:

- تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو العاملين بقطاع الاتصالات حيث:

- تحقيق الكفاءة والفعالية: القيادة المتوازنة تساهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بشكل يحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.
- تعزيز الازدهار التنظيمي: من خلال تطبيق ممارسات القيادة المتوازنة، يمكن للشركات تحقيق توازن بين الأهداف طويلة المدى والاحتياجات اليومية، مما يضمن استدامة النمو والازدهار.
- تطوير البراعة التنظيمية: عبر تعزيز القيادة المتوازنة، يمكن للشركات تطوير براعة تنظيمية تمكنها من التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية بسرعة وفعالية.
- يستمد البحث أهميته من أهمية قطاع الاتصالات محل الدراسة حيث يعد من القطاعات الخدمية الحيوية على المستوى القومي، ويقع عليها مسؤولية التنمية الشاملة في المجتمع، ومن ثم فإن تطبيق البحث على هذه الشريحة يمثل قطاعاً بالغ الأهمية حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وتقديمها للقيادات بالشركة محل التطبيق.

الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

القيادة المتوازنة: balanced leadership

بعد نمط القيادة المتوازنة من الأنماط القيادية الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين والمعنيين في مجال السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي، وتشير القيادة المتوازنة إلى النمط القيادي الذي يدعم ارتباط مجموعة من السلوكيات القيادية الشاملة، والتي يمكن أن تساهم في تطوير المديرين لمهارات ومعرفة متنوعة وواسعة واستخدامها بفاعلية في تنمية القيادة لدى مرؤوسيه بشكل يضمن تحسين مستوى الأداء وإحداث التغيير المطلوب.

كما تعرف القيادة المتوازنة بأنها سلوكيات قيادية تبدو أنها متناقضة مع بعضها البعض ولكنها مترابطة لتلبية المطالب المتنافسة في مكان العمل في نفس الوقت (Zhang et al., 2015)، ويعد المبدأ الرئيسي للقيادة المتوازنة هو تبني استراتيجية "both-and" التي تستطيع تبني ودمج كلا من القرارات المتناقضة في وقت واحد وذلك بهدف تعظيم التأثيرات المتوازنة (Xue et al., 2020)، فالحياة التنظيمية مليئة بالمطالب التي قد تبدو متعارضة ولكنها في حقيقة الأمر مترابطة (Rosing et al., 2022:4)، كما عرفها (Sparr, 2015) أنها قدرة القائد على التعامل مع السلوكيات المتناقضة والمترابطة للعاملين والتوترات في بيئة العمل بشكل بناء من خلال إعادة التوازن لبيئة العمل وتطوير مستوى أداء العاملين الوظيفي.

وترى الباحثة أن القيادة المتوازنة هي مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القائد لإدارة التناقضات في بيئة العمل والتي تكون متزامنة ومترابطة في نفس الوقت وذلك لتلبية المطالب الأساسية للعاملين والمنظمة.

أبعاد القيادة المتوازنة:

اقترح (Zhang et al., 2015) خمسة أبعاد للقيادة المتوازنة وهي معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم ويمكن تناولهم كما يلي:

١. معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات Uniformly and Individualization

أن يتم معاملة الجميع وفق مبدأ واحد وبشكل موحد مع الأخذ في الاعتبار اختلافاتهم الفردية، لذا تهتم القيادة المتوازنة بالجمع بين الصفتين أي أنها تهتم بالمعاملة المتساوية بين الأفراد العاملين مع الأخذ في الاعتبار خصوصية البعض منهم، وأن القادة الفاعلين قادرون على التوفيق بين التفاعل بشكل موحد والتفرد على الرغم من التناقض (Julmi,2021).

كما يجب على القائد التعامل مع جميع مرؤوسيه بمساواة وعدالة، فإنه يحتاج أيضا إلى مراعاة الخصائص الفردية التي تميز كل منهم. فعندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين على نفس المستوى الوظيفي بمزايا ومنافع متشابهة دون تمييز بينهم على أساس المهارات والمؤهلات الوظيفية فإن ذلك يعوق تميزهم الوظيفي في المستقبل. ويمكن للقائد أن يكافئ جميع مرؤوسيه ولكن يختار مكافآت مميزة لأصحاب الصفات الفريدة والمهارات المميزة.

٢. الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين Self-centeredness and other

أي أن القائد يجب أن يكون قادرا على إدارة احتياجاته الذاتية مع توقعات ورغبات مرؤوسيه في نفس الوقت. على سبيل المثال فإن القائد الناجح الذي يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس ودائما في مركز الاهتمام، ويظهر في نفس الوقت قدرا من التواضع والاعتراف بقيمة وأدوار الآخرين (Hogg,2004).

٣. اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية: "Control and Autonomy"

أن يقوم القائد باتخاذ القرارات الهامة وإحكام الرقابة على المرؤوسين مع تفويض قدرا من السلطة للموظفين لأداء مهامهم الوظيفية واتخاذ القرارات النهائية المرتبطة بتأدية هذه المهام وذلك لضمان النتائج (Franken et al.,2020).

٤. تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة Work requirements and Flexibility

مما يعني أن القائد يحدد معايير معينة لتنظيم سلوك الموظفين ووضع صورة عامة عن شكل العمل والأداء وفي نفس الوقت يسمح القائد للمرؤوسين بقدر من المرونة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة اليهم سواء مرونة في وقت التنفيذ أو السماح بنسبة خطأ مقبولة (Ishaq et al.,2021).

٥. الحفاظ على وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم Distance and Closeness

كان المدير يحدد في الهيكل التنظيمي الرأسي المسافة بينه وبين مرؤوسيه في ضوء سلطاته الوظيفية، ولكن في المنظمات الحديثة فإن المسافة بين القائد والمرؤوسين تم اختصارها وتقليصها بهدف تقوية العلاقة بينهم وسهولة اتخاذ القرارات. ولكن يجب مراعاة أن القرب من المرؤوسين يمكن أن يؤدي إلى تحطيم الكاريزما والهيبة بين القائد ومرؤوسيه، لذلك يحتاج القائد إلى إقامة علاقة متوازنة بينه وبين المرؤوسين، حيث أن العلاقات الوثيقة الصلة قد تعوق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ولكن قد تؤدي أيضا إلى

تعزيز أداء المرؤوسين وسلوكهم الوظيفي، لذلك يحاول القائد الناجح الحفاظ على المسافة من مرؤوسيه مع الاهتمام بوجود روابط شخصية قوية معهم.

البراعة التنظيمية: Organizational Ambidexterity

تشترك كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية «ambos» أي كليهما أو على حد سواء، كما تعني شخصا قادرا على استخدام كلتا يديه بنفس المهارة، ومن ثم فإن البراعة التنظيمية تعني الجمع بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة؛ ويعرفها (شمس الدين، ٢٠٢٤) بأنها "مدى إمكانية المنظمات في تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة وإمكانية تجنب أو مواجهة التهديدات التنافسية المحتملة في ظل بيئة أعمال متغيرة تتسم بالتنافسية الشديدة "

كما يشير (عبد الواحد، وولي، ٢٠٢٣) إلى البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم هيكلها التنظيمي، يتضمن فرق عمل مبدعين وأكفاء يمتلكون القدرة على تحقيق التوازن بما هو متاح من الموارد ويتم استغلالها أفضل استغلال، والعمل والتركيز على استكشاف واقتناص الفرص الجديدة بشكل متزامن. وفي هذا الصدد عرف كل من (Veiga , Ling, Simsek, Lubatkin, 2006) الشركات البارعة بأنها الشركات القادرة على استغلال الكفاءات الموجودة، واستكشاف فرص جديدة بنفس القدر من البراعة، كما عرفها (Andriopoulos & Lewis, 2010) بأنها المنظمات المتفوقة في استغلال المنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة. ويرى (Yunita et al, 2023) بأنها قدرة المنظمة على السعي نحو استغلال واستكشاف موارده الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعماله الحالية. وتحسين قدرته على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استثمار الأنشطة المتاحة واستكشاف أنشطة جديدة لأحداث التوازن بين استخدام المنظمة الموارد المتاحة لتحقيق أعلى جودة للخدمات المقدمة وذلك في الأجل القصير، واستكشاف الحلول الإبداعية لمواكبة التغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار في الأجل الطويل.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تبني البحث الحالي الأبعاد الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة (Ifeoma et al., 2020; Alshaer, 2022; Souza, 2022; Guerra & Souza, 2022; Ramdan et al., 2021; Shehadeh & Al tae, 2022;) ولتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقها في الشركات محل الدراسة وهي على النحو التالي:

١- البعد الاستغلالي:

يشير الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، وعرفها (Guerra & Souza, 2022) بأنها استغلال الإمكانيات الحالية من أجل عمليات التحسين المستمر والتغيير التدريجي في العمليات والخدمات. ويعرفها (Shehadeh & Altaee, 2022) بالجهود التي تركز على تقديم الخدمات الحالية وتحسينها باستمرار. ويرى (Ifeoma, et al., 2020) أن أنشطة البعد الاستغلالي تتضمن التنفيذ والإنتاج والتحسين والكفاءة والاختيار.

٢- البعد الاستكشافي:

يشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة، وعرفها (Shehadeh & Al tace., 2022) بأنها الجهود التي تركز على إنشاء خدمات جديدة تتجاوز الخدمات الحالية وتسويقها في أسواق جديدة من خلال قنوات توزيع جديدة ومبتكرة. ويرى (Guerra & Souza., 2022) بأنها البحث عن إمكانيات وفرص جديدة لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات جديدة. في حين يرى (Ifeoma et al., 2020) أن أنشطة البعد الاستكشافي تتضمن التجربة والإبداع والمخاطرة والاكتشاف والمرونة.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات المعاصرة في حاجة إلى تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف؛ والذي يتحدد اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة، والأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية.

الازدهار التنظيمي Organizational Prosperity

يعد الازدهار التنظيمي أحد الموضوعات المعاصرة المرتبطة بسلوك التنظيم الإيجابي، خاصة في ظل التغيرات التي تواجه منظمات الأعمال، لذلك حظي موضوع الازدهار التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي وذلك لدوره في تحقيق العديد من المزايا للمنظمة، مثل زيادة الإنتاجية وفعاليتها وتعزيز رأس المال الفكري والمادي بالإضافة إلى تطوير القدرات البشرية المستدامة، وخلق قيمة مستدامة للمنظمة. ويعرف (Al-Samarai & Hussain., 2023) الازدهار التنظيمي على أنه هدف مشترك تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه من خلال إيجاد مستويات من الاستقرار والتكيف والمواءمة البيئية وتحقيق الإبداع الكامل والنجاح المستقبلي على المدى الطويل.

ويرى (Mohammed , 2021) الازدهار التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على التنسيق والترابط بين الأفراد العاملين بها وانتهاج أساليب واستراتيجيات حديثة بغية تحقيق مستوى متميز من الأداء من خلال استثمار موارد المؤسسة الإبداعية في تحقيق أهدافها المستقبلية واستدامة ميزتها التنافسية.

يشير (الطار وأخرون، ٢٠٢٠) إلى الازدهار التنظيمي على أنه: قدرة المنظمات والمؤسسات على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين منها من خلال ما تمتلكه من موارد معرفية وتحويلها إلى منتجات وخدمات عالية الجودة بما يسهم في تحقيق استدامة المنظمة وازدهارها.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف الازدهار التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الاستمرار من خلال النمو والتطور الإيجابي بما يحقق لها الاستدامة التنظيمية..

أبعاد الازدهار التنظيمي

تبنى البحث الحالي الأبعاد الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة (Sharif & Aref, 2021; Reyam, 2021; محمد، ٢٠١٩، الطار وأخرون، ٢٠٢٠: يوسف، ٢٠٢١، ومحمود، ٢٠٢٣) ولتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقها في الشركات محل الدراسة وهي على النحو التالي:

١- الرشاقة التنظيمية: Agility Organizational

تعد الرشاقة التنظيمية رد الفعل من قبل الإدارة العليا للاستجابة السريعة للتغيير، للمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستشعار والتوقع ومدى استجابة القدرات مع هذه المتغيرات، كما تهدف الى إيجاد كوادر بشرية مؤهلة قادرة على سير الواقع الحالي فضلا عن صياغة استراتيجيات ابتكارية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل واستثمار الفرص المتاحة واحتواء التهديدات الخارجية (Alwehabia, 2017)، كما تعرف بانها القدرة التنظيمية على التعامل مع التغيرات في تحقيق النمو والازدهار داخل المؤسسات (Cai et al., 2013).

٢- رأس المال الفكري Intellectual Capital

يشير رأس المال الفكري الى مجموعة من المهارات والخبرات والعلاقات والمعرفة التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية، وأن رأس المال الفكري الذي تحتاجه كل منظمة لتحقيق أهدافها يمثل مجموعة الأفراد في كل منظمة، الذين يتميزون بقدرات ومهارات فكرية وعقلية تمكنهم من أداء مهامهم بما يحقق للمنظمة النمو والتطور (Mohammed, 2021) كما يقصد به المكونات الفكرية الموجودة داخل المؤسسة والتي تسهم في زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات الموجه إليها (Golshahi et al., 2015). ومن ثم يمكن القول أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأصول غير الملموسة (قدرات، مهارات، كفاءات) التي تستخدمها المنظمات كميزة تنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

٣- الإبداع Creativity :

يمثل الإبداع أحد العوامل الرئيسية في تقدم وازدهار المؤسسات في الوقت الحالي حيث يمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية الرسمية والمتزايدة والتي تؤثر على تحقيق الأهداف، ويتضمن الإبداع الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية (Ghorbanzide & Asgari, 2023). كما يمثل الإبداع إدخال تعديلات على المنتجات أو العمليات أو الخدمات الحالية مما يزيد من قيمتها.

٤- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

تعنى التطور والتحسين المستمر للميزة في محاولة لضمان الحفاظ على استمرار التفوق التنافسي للمؤسسة ضمن مجال عملها فاستدامة الميزة التنافسية هي البقاء في الوضع التنافسي مع تحقيق التفوق على المنافسين (عيسى، ٢٠١٨). كما تعرف بأنها قدرة المنظمات والمؤسسات على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة (Nderitu, 2016). وتعد ميزة تنافسية مستدامة عندما لا يتمكن المنافسون سواء الموجودون أو المحتملون من تكرارها أو أن تقليدها يكلف المنظمة الكثير من الموارد.

الدراسات السابقة وبناء فروض البحث:

١- العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي:

أوضحت دراسة (Chénard-Poirier et al., 2021) أن سلوك القيادة لمتوازن يعزز الإبداع لدى الموظفين من خلال زيادة ازدهارهم في العمل. توصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة المتوازن له تأثيرات

إيجابية على إبداع الموظفين عبر تأثيره الوسيط على ازدهارهم في العمل، كما أظهرت النتائج أن الشعور بالأمان النفسي يقوي العلاقة الإيجابية بين الازدهار في العمل وإبداع الموظفين. كما أكدت دراسة (Usman et al., 2021) على أن القيادة الخادمة تؤثر على ازدهار الموظفين في مكان العمل من خلال تعزيز سلوكيات العمل الوكيلة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثير غير مباشر من القيادة الخادمة إلى ازدهار الموظفين عبر هذه السلوكيات. كما أشار (Ten Brink, 2019) إلى أن سلوكيات القيادة المتوازنة تعزز من ازدهار اقتصاد الدولة وتعمل على تحسينها، كما ناقشت دراسة (Taylor et al., 2019) العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية ودعم الابتكار، حيث قدمت أمثلة عملية حول كيفية تعزيز القيادة الإبداعية لثقافة تنظيمية مبتكرة تعمل على ازدهارها، كما تسلط دراسة (Hassan, 2023) الضوء على كيفية توازن أساليب القيادة لتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل، حيث تناقش أهمية فهم السياق التنظيمي وتنوع أساليب القيادة لضمان نجاح القيادة في بيئات العمل المتنوعة مما يساهم في ازدهار هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة (Tvedt et al., 2023) كيف يمكن للقيم التنظيمية أن تدعم أساليب القيادة في تعزيز المرونة التنظيمية، مشيرة إلى أهمية القيم مثل الازدهار والثقة في اختيار الأساليب القيادية المناسبة لدعم الموظفين خلال الأزمات. وبناء على ذلك فإننا نفترض:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي.

٢- العلاقة بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية:

أظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية وذلك لوجود تشابه كبير بين المفهومين حيث تشير القيادة المتوازنة لقدرة المدير استخدام مجموعة من السياسات المتناقضة في نفس الوقت في حين تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المدير إلى استثمار موارده الحالية واكتشاف فرص جديدة للمستقبل ومن ثم احتياجها إلى إدارة ديناميكية تستطيع الانتقال من وضع الوقاية والحفاظ على الوضع الراهن إلى استكشاف فرص جديدة تتناسب والتغيرات المتلاحقة. وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Hossain et al., 2024) إلى أن القيادة المتوازنة تساهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات المتسارعة من خلال دمج الابتكار مع الاستغلال الأمثل للموارد. من ناحية أخرى، أوضحت دراسة (Trieu et al., 2024) أن القيادة المتوازنة تعزز القدرة التنظيمية على المرونة والتكيف، خصوصاً في سياقات تحتاج إلى استكشاف الفرص المستقبلية إلى جانب استغلال الموارد الحالية. وأظهرت الدراسة أيضاً أن القيادة المتوازنة تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الخارجية من خلال تحقيق توازن بين المهام المتوازنة، كما أشارت دراسة (Zhang et al., 2022) إلى أن القيادة المتوازنة تساهم في تحسين الإبداع على مستوى الفرق والأفراد، حيث يُعزز القادة الذين يتبنون نهجاً متوازناً القدرة على التوفيق بين الابتكار والاستكشاف داخل فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Cai & Zhou, 2023) أن القيادة المتوازنة تُعزز الإبداع الوظيفي من خلال إعادة تشكيل المهام الوظيفية بطرق تتناسب مع التحديات المتغيرة، في حين أظهرت دراسة (Yi et al., 2019) أن القيادة المتوازنة ترتبط بشكل إيجابي بالابتكار المزدوج، حيث يستطيع القادة الموازنة بين الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، وهو ما يدعم تحسين الأداء التنظيمي. وبناء على ما سبق فإننا نفترض:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على البراعة التنظيمية

٣- العلاقة بين البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي

كشفت دراسة (Slåtten, Mutonyi, & Lien, 2023) أن ازدهار العاملين في العمل يسهم بشكل كبير في تعزيز البراعة التنظيمية والسلوك الابتكاري الفردي بين المهنيين الصحيين. حيث توصلت الدراسة إلى أن ازدهار العاملين يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية والسلوك الابتكاري، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل تدعم ازدهار الأفراد في تحسين الأداء.

كما أوضحت دراسة (Usman et al., 2022) أن القيادة المزدوجة تلعب دوراً محورياً في تعزيز السلوك الابتكاري بين الموظفين من خلال تحسين ازدهارهم في مكان العمل. وجدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة المزدوجة والسلوك الابتكاري تتوسطها ازدهار الموظفين، مما يشير إلى أهمية القيادة الفعالة في تحقيق الابتكار. بينما بحثت دراسة (Joseph et al., 2023) في العوامل التي تؤثر على البراعة التنظيمية، حيث حددت محركات وقيود البراعة التنظيمية وكيف يمكن أن تؤثر على أداء المنظمات. أفادت الدراسة بأن البراعة التنظيمية تعزز الأداء الفردي والتنظيمي، مما يسهم في ازدهار المنظمات في بيئات العمل المتغيرة. أما دراسة (Choudhary et al., 2024)، فقد ركزت على سلوك صوت الموظف وعلاقته بالازدهار في العمل من خلال القيادة المزدوجة. أظهرت النتائج أن ازدهار الموظفين يعمل كآلية بسيطة تفسر العلاقة بين القيادة المزدوجة وسلوك صوت الموظف، مما يعكس أهمية تعزيز تجربة الموظف في العمل. وأخيراً، أوضحت دراسة (Merkuž & Mihelič, 2023) أن العمل عن بُعد قد أثر على ازدهار الموظفين، حيث وجدت أن المشاعر الأسرية الإيجابية تؤدي إلى تحسين ازدهار الموظفين من خلال زيادة الاستكشاف، مع تأثير القيادة المزدوجة في تعزيز هذه العلاقة. واسترشادا بالدراسات السابقة فإننا نفترض:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على الازدهار التنظيمي.

٤- العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بتوسيط البراعة التنظيمية:

من استعراض الدراسات السابقة تبين وجود علاقات بين متغيرات البحث منفردة وبناء على ذلك فإننا نفترض:

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسيط البراعة التنظيمية.

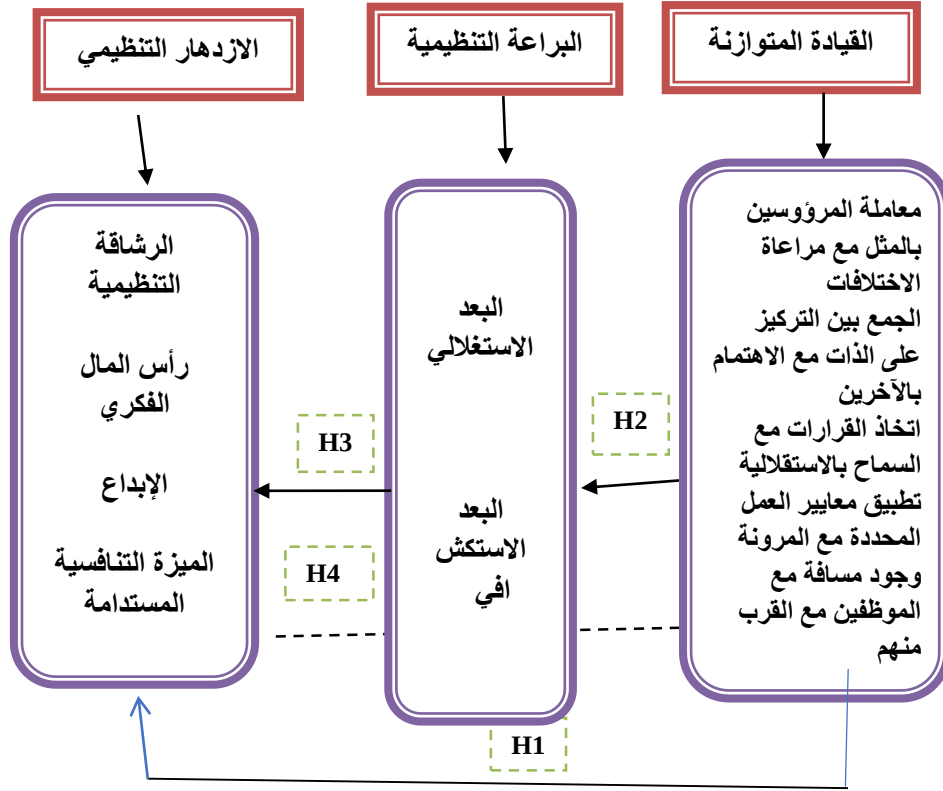
من خلال العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض، يمكن للباحثة استخلاص الفجوة البحثية والتي تتمثل فيما يلي:

الفجوة النظرية:

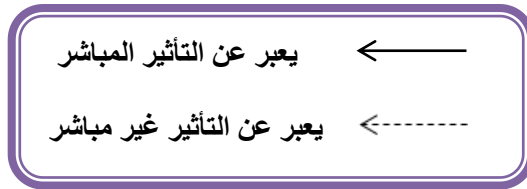
- قلة الدراسات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص في تناول نمط القيادة المتوازنة كأحد أنماط القيادة الحديثة، مما يعني أن البحوث العلمية حول نتائج القيادة المتوازنة لا يزال قيد البحث والتطوير.

- معظم الدراسات السابقة التي تناولت الازدهار التنظيمي تناولت علاقته بأنماط أخرى من القيادة كالقيادة الأصيلة والقيادة الذكية، وان الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي طبقت بالبيئة الأجنبية (Ten Brink, 2019, Chénard-Poirier et al., 2021) ولا توجد أي منها – على حد علم الباحثة - تناولت العلاقة بينهما بالبيئة العربية.
 - إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي.
 - تعرف القيادة في الأدب باعتبارها العامل الأساسي للبراعة في العمل، ومع ذلك، هناك فهم ضئيل لكيف يتمكن القادة من موازنة التوترات والمفارقات بين أبعاد البراعة (الاستكشاف والاستغلال) الذي تخلق بطبيعتها توترات داخل المنظمات حيث تركز القيادة التقليدية على التوجه الاستغلالي ضمن نماذج الأعمال والعمليات الحالية ومن ثم التركيز على بعد واحد من أبعاد البراعة وهو الجانب الاستغلالي.
 - وفقا لنظرية المفارقة التي ترى أن التناقضات أو المفارقات هي أمور تحدث بشكل طبيعي ومتزامن ومن ثم الحاجة الى قيادات جديدة لديها القدرة على اتخاذ القرار وتخصيص الموارد والهياكل التنظيمية بما يحقق التوازن المطلوب بين البعد الاستكشافي والاستغلالي لأبعاد البراعة وتأثيرها على الازدهار التنظيمي.
 - من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثة عدم وجود دراسات سابقة – حسب علم الباحثة – قامت بفحص العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي عند توسيط البراعة التنظيمية وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد، وهو ما قامت به الباحثة.
- الفجوة التطبيقية:**
- تواجه شركات الاتصالات العديد من التحديات مثل المنافسة الشديدة، التطورات والتغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والمعلومات والتي تفرض نوع من التوترات داخل تلك الشركات، لذا تبرز حاجة تلك الشركات الى التركيز على الإبداع والابتكار وإيجاد فرص جديدة لمواكبة هذه التغيرات ولتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء المستدام الذي يحقق لها الازدهار التنظيمي. -وفي حدود علم الباحثة- لا توجد دراسات سابقة اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي بالتطبيق في مجال الاتصالات، وهو ما قامت به الباحثة.

وبناء على ذلك يمكن إعداد نموذج البحث المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (١)



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة
شكل (١): نموذج يجسد فروض البحث



- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، الذي يقوم على مراجعة النظريات والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من الفروض التي تقبل القياس، حيث اتجه البحث من العموميات وانتهى إلى الخصوصيات بمعنى استخدام نظريات محددة في تفسير ظاهرة تكتشفها الباحثة ثم تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية. (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009).

- البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

- **بيانات ثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، بالإضافة الى الاعتماد على شبكة المعلومات (الإنترنت) بهدف بناء الخلفية الفكرية وتكوين الإطار النظري وإعداد قائمة الاستقصاء.
- **بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء، وتفرغها، وتحليلها، بما تمكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمدت الباحثة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها على مجموعة من المقاييس التي تحتوي كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وقد تم قياس تلك العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (غير موافق تماماً=١) الى (موافق تماماً=٥)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها:

- **القيادة المتوازنة (المتغير المستقل):** وترى الباحثة تعريفها إجرائياً بأنها أحد الأنماط القيادية التي تعزز من سلوكيات التوازن بين المتطلبات الفردية والتنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات من خلال زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم لحل المشكلات المتضاربة والتناقضات. وللقياس تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Zhang et al.,2015) والمكون من ٢٢ عبارة. إذ تم قياس البعد الأول: معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات من ٥ عبارات، والبعد الثاني: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين من ٥ عبارات، والبعد الثالث: اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية من ٤ عبارات، والبعد الرابع: تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة من ٤ عبارات، والبعد الخامس: وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم من ٤ عبارات، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Zhang et al.,2021; Cooper'2023)
- **البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط):** قامت الباحثة بتعريفها إجرائياً بأنها السعي المتزامن من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل. وتم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Baskarada et al.,2016) والمكون من ١٢ عبارة، إذ تم قياس البعد الأول: التوجه الاستكشافي من ٦ عبارات والبعد الثاني: التوجه الاستثماري من ٦ عبارات باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Ramdan et al.,2021; Shehadeh & Al taee.2022 شمس الدين، ٢٠٢٤).

• **الازدهار التنظيمي (المتغير التابع):** ويعرف إجرائياً بأنه قدرة الشركة المصرية للاتصالات على تلبية حاجات ورغبات عملائها من خلال الموارد والإمكانات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها والتي تستطيع تحويلها الى منتجات ذات جودة عالية وبكفاءة وفعالية. وقد تم الاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Besley et al., 2013) والمكون ٢٠ عبارة إذ تم قياس البعد الأول: الرضاقة التنظيمية من ٦ عبارات والبعد الثاني الميزة التنافسية المستدامة من ٥ عبارات، البعد الثالث: رأس المال الفكري من ٥ عبارات، البعد الرابع: الإبداع من ٤ عبارات وذلك باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها واعتمدت عليه عدة دراسات حديثة مثل (Aref, 2021; Reyam, 2021; محمود، ٢٠٢٣).

- مجتمع وعينة البحث: Population & Sampling

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات والبالغ عددهم (١٥٣٢) وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مفرداته فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث مكون من (٣٠٧) مفردة والتي تم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%) وحدود ثقة (٩٥%). وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بحيث يشمل جميع الوظائف باختلاف المستويات الإدارية، وقد قامت الباحثة بتوزيع ٣٠٧ قائمة استقصاء من خلال شبكة النت على عينة البحث من العاملين في الشركة محل التطبيق وذلك باستخدام التوزيع الإلكتروني (شبكة الإنترنت)، وقد استغرقت فترة تجميع البيانات شهراً (شهر أبريل ٢٠٢٤).

وقد تمكنت الباحثة من استرداد (٢٨٠) قائمة استقصاء، وبعد مراجعة القوائم تبين وجود (١٠) قوائم لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها، ليصبح عدد القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (٢٧٠) استثماراً بنسبة (٨٨%) من العدد الإجمالي للاستثمارات التي تم توزيعها.

- أداة البحث وجمع البيانات

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث، وقد صممت الاستثمار بالاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين (١-٥) حيث تدرج الإجابة من الرقم (١) الذي يعني (غير موافق تماماً) الى الرقم (٥) الذي يعني (موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمكونات قائمة الاستقصاء والتي تنقسم الى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: ويتعلق بقياس المتغير المستقل (القيادة المتوازنة)،

والمكون من ٢٢ عبارة الممثلة في العبارات (١-٢٢)، إذ تم قياس البعد الأول: معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات من ٥ عبارات (١-٥)، والبعد الثاني: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين من ٥ عبارات (٦-١٠)، البعد الثالث: اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية من ٤ عبارات (١١-١٤)، البعد الرابع: تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة من ٤ عبارات (١٥-١٨)، البعد الخامس: وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم من ٤ عبارات (١٩-٢٢).

القسم الثاني: ويتعلق بقياس المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، والمكون من ١٢ عبارة الممثلة في العبارات (٢٣-٣٤)، إذ تم قياس البعد الأول: التوجه الاستكشافي من ٦ عبارات (٢٣-٢٨) والبعد الثاني: التوجه الاستثماري من ٦ عبارات (٢٩-٣٤).

القسم الثالث: ويتعلق بقياس المتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، والمكون من ٢٠ عبارة الممثلة في العبارات (٣٥-٥٤)، إذ تم قياس البعد الأول: الرشاقة التنظيمية من ٦ عبارات (٣٥-٤٠) والبعد الثاني: الميزة التنافسية المستدامة من ٥ عبارات (٤١-٤٥)، البعد الثالث: رأس المال الفكري من ٥ عبارات (٤٦-٥٠)، البعد الرابع: الإبداع من ٤ عبارات (٥١-٥٤).

- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض البحث:

- تمثلت أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث فيما يأتي:
- الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط والانحراف المعياري؛ لتحديد مستوى تطبيق نمط القيادة المتوازنة، ومستوى البراعة التنظيمية، ومستوى الازدهار التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.
- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha: تم استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس العلاقة بين القيادة المتوازنة والبراعة والازدهار التنظيمي لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.
- استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: وتم استخدامه لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

- تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

قبل الاعتماد على قائمة الاستقصاء بشكل نهائي لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها كما يأتي:

- تقييم صدق المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صممت لأجله، وأنها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة، إذ اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:

• صدق التقارب Convergent Validity:

لقياس مدى التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة المتعددة التي تخص كل متغير من متغيرات البحث، وأشارت نتائج الجدول رقم (٤) إلى أن قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع

العبارات أكبر من ٠,٦ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٥%، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2014).

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين	٠,٨٤٦	٠,٩٢٠
اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية	٠,٨٣٦	٠,٩١٤
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم	٠,٨١٦	٠,٩٠٣
المتغير المستقل: القيادة (المتوازنة)	٠,٩٤٣	٠,٩٧١
البعد الاستكشافي	٠,٨٧٩	٠,٩٣٨
البعد الاستغلالي	٠,٨٥٧	٠,٩٢٦
المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية	٠,٩١٧	٠,٩٥٨
الرشاقة التنظيمية	٠,٩١٥	٠,٩٥٧
الميزة التنافسية المستدامة	٠,٧٨٢	٠,٨٨٤
رأس المال الفكري	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
الابداع	٠,٨٨٨	٠,٩٤٢
المتغير التابع: الازدهار التنظيمي	٠,٩٥٥	٠,٩٧٧

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

أولاً: مقياس المتغير المستقل (القيادة المتوازنة) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨١٤ : ٠,٨٤٦) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

ثانياً: مقياس المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٦ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (٠,٨٥٧ : ٠,٨٧٩) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ثالثاً: مقياس المتغير التابع (الازدهار التنظيمي) اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٦ وتراوحت ما بين (٠,٧٨٢ : ٠,٩١٥) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

يتضح في ضوء ذلك أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

• صدق التمايز Discriminant Validity:

وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير و غيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (٥) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٥)

المتغير التابع: الازدهار التنظيمي	المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية	المتغير المستقل: القيادة	
		0.834	المتغير المستقل: القيادة المتوازنة
	0.848	0.785	المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية
0.848	0.698	0.761	المتغير التابع: الازدهار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (٥) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير و غيره من المتغيرات الأخرى، لأن قيم التباين المستخلص $\leq 0,٥$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس.

نتائج البحث واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض، على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وبين قوة واتجاه العلاقة، ومعنوية العلاقة بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). ويظهر الجدول رقم (٦)، (٧) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي ومتوسطات أبعاد متغيرات البحث

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرط ح
معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات	X1	٤,٢٤	٠,٦٨	١,١٠-	٢,٢٣
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين	X2	٤,١٥	٠,٧١	١,١٣-	٢,٣٤
اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية	X3	٤,١٢	٠,٧٤	١,١٥-	٢,٣٣
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة	X4	٤,١٤	٠,٧٧	١,٢٥-	٢,٢٣
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم	X5	٤,١٦	٠,٧٥	١,٠١-	١,٣٢
المتغير المستقل: القيادة (المتوازنة)	X	٤,١٦	٠,٦٣	١,١٦-	٢,٧٣

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
البعد الاستكشافي	M1	٤,١١	٠,٦٩	٠,٩٨-	١,٩١
البعد الاستغلالي	M2	٤,١٧	٠,٦٥	١,٠٧-	١,٩٨
المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية	M	٤,١٤	٠,٦٣	١,٠٧-	٢,٢١
الرشاقة التنظيمية	Y1	٤,٠٤	٠,٧٧	٠,٩٩-	٠,٩٣
تابع الميزة التنافسية المستدامة	Y2	٤,١٣	٠,٦٤	٠,٨٥-	١,٤٩
رأس المال الفكري	Y3	٤,١٢	٠,٧٤	١,١٧-	٢,٢٥
الإبداع	Y4	٤,٠٢	٠,٨٢	١,٠٩-	١,٣٢
المتغير التابع: الازدهار التنظيمي	Y	٤,٠٨	٠,٦٧	١,٠٥-	١,٦٨

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة (المتوازنة) على متوسطات تراوحت ما بين (٤,١٢ : ٤,٢٤)، حيث حصل اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٤,١٢ فيما حصل معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات على أعلى قيمة للوسط الحسابي وقد بلغت ٤,٢٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة (المتوازنة) بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد البراعة التنظيمية ما بين (٤,١١ : ٤,١٧)، حيث حصل البعد الاستكشافي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت ٤,١١، بينما حصل البعد الاستغلالي على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته ٤,١٧، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- سجلت أبعاد الازدهار التنظيمي وسط حسابي تراوح ما بين (٤,٠٢ : ٤,١٣)، حيث حصل الإبداع على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٤,٠٢، في حين حصلت الميزة التنافسية المستدامة على القيمة الأعلى للوسط الحسابي حيث بلغت قيمته ٤,١٣، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة، كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠ ±).

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث

ابعاد المتغير التابع					ابعاد المتغير الوسيط			ابعاد المتغير المستقل						
Y	Y4	Y3	Y2	Y1	M	M ₂	M ₁	X	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	
													1	X1
												1	.710 **	X2
												.808 **	.658 **	X3
										1	.714 **	.712 **	.622 **	X4

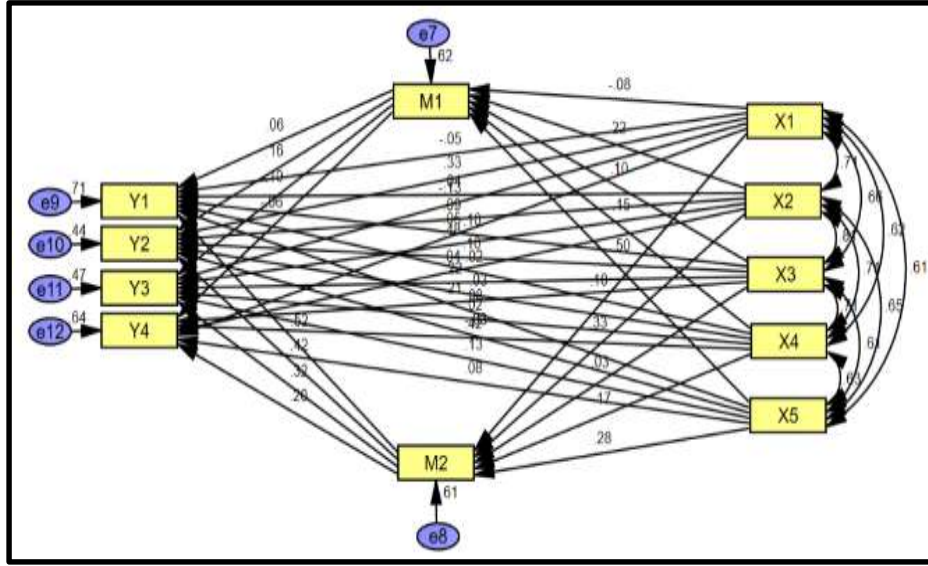
ابعاد المتغير التابع					ابعاد المتغير الوسيط			ابعاد المتغير المستقل						
Y	Y4	Y3	Y2	Y1	M	M ₂	M ₁	X	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	
										.626	.612	.651	.612	X5
									1	**	**	**	**	
										.817	.860	.884	.902	X
								1	**	**	**	**	**	
										.742	.736	.628	.624	M1
							1	**	**	**	**	**	**	
										.739	.787	.685	.667	M2
						1	**	**	**	**	**	**	**	
										.929	.936	.819	.763	M
					1	**	**	**	**	**	**	**	**	
										.681	.695	.578	.619	Y1
				1	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
										.704*	.830	.830	.721	Y2
			1	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
										.786	.750*	.748	.765	Y3
			1	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
										.789*	.715	.756*	.633	Y4
			1	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
										.912	.921*	.877	.894*	Y
1	**	*	**	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية قوية بين متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

اختبار فرضيات البحث:

للتحقق من صحة / أو عدم صحة الفرضيات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية، يمكن بناء النموذج الهيكلية لمتغيرات البحث ويستند بناء النموذج الهيكلية على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها كل من التحليل العاملي البعد الاستكشافي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيحها من خلال النموذج الهيكلية في الشكل التالي:



شكل رقم (٣): النموذج الهيكلي للدراسة

يمكن توضيح مؤشرات جودة النموذج الهيكلي من خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٧	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجدول رقم (٩)، (١٠)، (١١) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٢)، (١٣)، للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج التأثيرات المباشرة:

تعتمد الدراسة على اختبار ثلاثة فروض رئيسية مباشرة، وتبين الجدول رقم (٩)، (١٠)، (١١) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي كما يلي:

جدول رقم (٩) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٢٤٦	١,١٦٢	٠,٠٤٢	٠,٠٥٠	الازدهار التنظيمي (Y)	معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)
٠,٠٠٠	٥,٧٠٩	٠,٠٥٢	٠,٣١٥		الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)
٠,٠٠٠	٣,٦٧٩	٠,٠٤٧	٠,١٩١		اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)
٠,٠٠٠	٤,٥٠٤	٠,٠٣٩	٠,٢٠٢		تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)
٠,٠٠٠	٤,٨٠٩	٠,٠٣٦	٠,١٩٥		وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي وأبعاده"، وقد تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع الملاحظات التالية:

- توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) علاقة التأثير الإيجابية لكل أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في (الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، وتطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، ووجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم) على الازدهار التنظيمي حيث أن معاملات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠,٣١٥، ٠,١٩١، ٠,٢٠٢، ٠,١٩٥) على التوالي،
- كما تظهر البيانات أيضاً عدم معنوية علاقات التأثير لكل من معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، (كأبعاد القيادة المتوازنة) مع الازدهار التنظيمي، حيث كانت مستويات المعنوية < 0.05 .

- وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض الأول للبحث بشكل جزئي حيث ثبت وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي في حين لم يثبت معنوية علاقات التأثير لأبعاد أخرى

جدول رقم (١٠) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٧٥	١,٧٨٠-	٠,٠٤٩	٠,٠٨٥-	البعد الاستكشافي (M1)	معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)
***	٣,٥٢٨	٠,٠٥٩	٠,٢١٦		الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)
٠,٠٩٤	١,٦٧٦	٠,٠٥٣	٠,٠٩٦		اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)
٠,٠٠٣	٢,٩٧٤	٠,٠٤٥	٠,١٤٨		تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)
***	١١,٠٣٩	٠,٠٤١	٠,٤٩٦		وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)
٠,٠٣٣	٢,١٣٠	٠,٠٤٥	٠,٠٩٩	البعد الاستغلاي (M2)	معاملة المروسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)
***	٥,٥٣٠	٠,٠٥٥	٠,٣٣١		الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)
٠,٥٧١	٠,٥٦٦	٠,٠٥٠	٠,٠٣٢		اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)
***	٣,٥٠٣	٠,٠٤١	٠,١٧٠		تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)
***	٦,٤٢٨	٠,٠٣٨	٠,٢٨٢		وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد البراعة التنظيمية"، وقد تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط الملاحظات التالية:

- توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) علاقة التأثير الإيجابية لكل أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في (الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم) على البعد الاستكشافي (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) حيث ان معاملات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠,٢١٦، ٠,١٤٨، ٠,٤٩٦) على التوالي، كما تظهر

البيانات أيضا عدم معنوية علاقات التأثير لكل من معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، واتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (كأبعاد للقيادة المتوازنة) مع البعد الاستكشافي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، حيث كانت مستويات المعنوية $0.05 <$.

- كما توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) علاقة التأثير الإيجابية لكل أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في (معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم) على البعد الاستغلالي (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) حيث ان معالمة المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠,٠٩٩، ٠,٣٣١، ٠,١٧٠، ٠,٢٨٢) على التوالي، كما تظهر البيانات أيضا عدم معنوية علاقات التأثير لاتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (كأبعاد للقيادة المتوازنة) مع البعد الاستغلالي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، حيث كانت مستويات المعنوية $0.05 <$.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرض الثاني للبحث جزئياً حيث تبين ان هناك تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد البراعة التنظيمية

جدول رقم (١١) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٤,٣٨١	٠,٠٤٣	٠,١٩٣	الازدهار التنظيمي (Y)	البعد الاستكشافي (M1)
٠,٠٠٠	١٤,٩٥٣	٠,٤٥٠	٠,٦٦٠		البعد الاستغلالي (M2)

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الثالث على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية على الازدهار التنظيمي بأبعاده "، وقد تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع الملاحظات التالية:

- توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) علاقة التأثير الإيجابية لكل من البعد الاستكشافي والبعد الاستغلالي على الازدهار التنظيمي، حيث ان معاملات المسار إيجابية لتبلغ (٠,١٩٣، ٠,٦٦٠).

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الثالث للدراسة جزئياً حيث تبين وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

ثانياً: نتائج التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرض الرابع للبحث الى اختبار التأثير غير المباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي من خلال توسيط البراعة التنظيمية بأبعاده ، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)
نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)	البعد الاستكشافي (M1)	الازدهار التنظيمي (Y)	-٠,١٣	٠,٠٤٠	١,٠٠٩	٠,١٧٦
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)			٠,٣٢	٠,٠٥١	١,٠٠٩	٠,٢٠٥
اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)			٠,١٤	٠,٠٤٥	٠,٩٩٦	٠,١٢٦
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)			٠,٢٢	٠,٠٣٥	١,١٢٩	٠,١٦٩
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)			٠,٠٧٤	٠,٠٥١	٣,١٥٨	***
معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)	البعد الاستثماري (M2)		٠,٠٤٠	٠,٠٣٦	١,١١٣	٠,٢١٣
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)			٠,١٣٢	٠,٠٤٨	٣,٠٦٤	***
اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)			٠,٠١٣	٠,٠٥٨	١,٠٣٢	٠,٢٢٣
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)			٠,٠٦٨	٠,٠٤٠	٣,٢٣٦	***
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)			٠,١١٣	٠,٠٣٥	٣,١٤٧	***

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

SPSS

ينص الفرض الرابع على أنه: "يوجد تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسط البراعة التنظيمية. ومن خلال تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وتوسط أبعاد المتغير الوسيط تبين مجموعة من الملاحظات حيث توضح نتائج الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في: وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم حيث أن $(\beta = 0.074)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (البعد الاستكشافي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) على الازدهار التنظيمي. كما يتبين عدم معنوية التأثير غير المباشر لأبعاد معاملة المرؤوسين

بالمثل مع مراعاة الاختلافات، والجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، واتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، وتطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة.

• وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم حيث أن $(\beta = 0.132, 0.068, 0.113)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (البعد الاستغلالي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) على الازدهار التنظيمي. كما يتبين عدم معنوية التأثير غير المباشر لأبعاد معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، واتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية.

وتأسيساً على تلك الملاحظات الواردة بالجدول رقم (١٢) يمكن قبول الفرض الرابع للبحث جزئياً " حيث تبين وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسيط البراعة التنظيمية.

ولأغراض المقارنة بين النتائج قبل وبعد دخول المتغير الوسيط المتمثل في البراعة التنظيمية ببعديها (البعد الاستكشافي، والبعد الاستغلالي) فقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣) قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	المعامل المعياري قبل دخول الوسيط	المعامل المعياري الكلي بعد دخول الوسيط	التغير في المعامل المعياري
معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)	البعد الاستكشافي (M1)	البراعة التنظيمية (Y)	٠,٠٥٠	٠,٠٣٧	التغير بالسالب
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)			٠,٣١٥	٠,٣٤٧	التغير بالايجاب
اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)			٠,١٩١	٠,٢٠٥	التغير بالايجاب
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)			٠,٢٠٢	٠,٢٢٤	التغير بالايجاب
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)			٠,١٩٥	٠,٢٦٩	التغير بالايجاب
معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات (X1)	البعد الاستثماري (M2)		٠,٠٥٠	٠,٠٩٠	التغير بالايجاب
الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين (X2)			٠,٣١٥	٠,٤٤٧	التغير بالايجاب

اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية (X3)	٠,١٩١	٠,٢٠٤	التغيير بالإيجاب
تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة (X4)	٠,٢٠٢	٠,٢٧٠	التغيير بالإيجاب
وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم (X5)	٠,١٩٥	٠,٣٠٨	التغيير بالإيجاب

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) بعض الملاحظات التالية:

• وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم حيث أن $(\beta = 0.112, 0.162)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (البعد الاستكشافي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) على الميزة التنافسية المستدامة كأحد أبعاد الازدهار التنظيمي. كما يتبين عدم معنوية التأثير غير المباشر لأبعاد معاملة الرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، واتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة.

• وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد القيادة المتوازنة المتمثلة في: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم حيث أن $(\beta = 0.172, 0.092)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (البعد الاستغلالي كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) على الميزة التنافسية المستدامة كأحد أبعاد الازدهار التنظيمي. كما يتبين عدم معنوية التأثير غير المباشر لأبعاد معاملة الرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات، واتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) تغير قيم المعامل المعياري لغالبية المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة في ظل كافة أبعاد المتغير الوسيط. وتشير تلك النتائج الى التغير بالزيادة في التأثير بعد دخول المتغير الوسيط البراعة التنظيمية على العلاقة المباشرة لكافة العلاقات بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي. وبذلك يكون قد أسهم دخول البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في زيادة التأثير المباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي.

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

سعى هذا البحث إلى التعرف على أثر كل من القيادة المتوازنة، والبراعة التنظيمية على الازدهار التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١- أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث، وهذا يعني، أن قيادات الشركة المصرية للاتصالات محل البحث يمكنها زيادة مستوى الازدهار التنظيمي للشركة من خلال قيام القائد

بالممارسات الأتية: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين، اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية، تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة، وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Brink, 2019;Chénard- Poirier et al., 2021). والتي تتوافق مع نظرية المفارقة (مجموعة أساسيات متعارضة ومترابطة تحدث في وقت واحد وتستمر على مر الزمن، تبدو هذه الأساسيات منطقية عندما يتم قياسها بشكل منفصل، لكنها تبدو غير منطقية بمجرد مقارنتها ببعضها البعض)، تتعرض المنظمات الى مجموعة من المفارقات مثل (الاستقلالية/ السيطرة، الأنظمة المغلقة/المفتوحة، الجماعات/الأفراد) والتي تحتاج الى نوع من القيادات غير التقليدية قادرة على التعامل مع هذه المفارقات لتحقيق التوازن بين هذه المتناقضات (Mohammed& Majeed;2023).

٢- أكدت نتائج البحث على التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة المتوازنة على البراعة التنظيمية ببعديها، وهو ما يعني أنه كلما ازداد إدراك العاملين بالشركة المصرية للاتصالات عينة البحث لسلوكيات القيادة المتوازنة من جانب قادتهم، ارتفع مستوى البراعة لديهم. أي زيادة قدرتهم على استغلال الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل وانه لا غنى للشركات من تبني الأسلوبين معا لمواجهة المنافسة من الشركات الأخرى، ومن ثم فهي في حاجة الى إدارة ديناميكية تمكنها من استثمار الوضع الحالي والبحث عن وضع أفضل للمستقبل. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات كلاً من (Hossain et al., 2024;yi et al.,2019) التي أكدت على تأثير القيادة المتوازنة في تحقيق التوازن بين كلاً من البعد الاستكشافي والبعد الاستغلالي مما يعزز الابتكار في المنظمة والذي يعد من مؤشرات البراعة. وتؤكد تلك النتيجة على أهمية نمط القيادة المتوازنة باعتباره أحد الأنماط القيادية المعاصرة، وبالتالي يجب وضع وتنفيذ ممارسات لتشجيع هذا النمط على نحو فعال من جانب قيادات المنظمات المصرية ليكون له أثر إيجابي ومن ثم ينعكس على مستوى براعة العاملين في تلك المنظمات.

٣- أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على الازدهار التنظيمي، وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى البراعة لدى أفراد عينة البحث، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ازدهار هؤلاء الأفراد ومن ثم ازدهار الشركة، وذلك لان البراعة التنظيمية، التي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين البعد الاستغلالي(الكفاءة) والبعد الاستكشافي(الابتكار)، تسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات الخارجية مع الحفاظ على النمو الداخلي من خلال دعم وتشجيع راس المال الفكري، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، القدرة على مواجهة المتغيرات من خلال رشاقة ومرونة المنظمة والتي تمثل كلها أبعاد لازدهار التنظيمي (Usmanetal.,2022)، بالإضافة الى مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، وذلك من خلال استغلال الفرص الناشئة بشكل فعال والذي يساهم في تعزيز الازدهار التنظيمي عبر زيادة القدرة التنافسية والتكيف (Usman et al., 2022; Merkuž, 2023).

٤- أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي، وهو ما يعني أنه عندما يدرك أفراد العينة سلوكيات القيادة المتوازنة لدى قادتهم، فإن ذلك يزيد من مستوى براعتهم، والذي بدوره يؤدي لزيادة مستوى الازدهار التنظيمي وتدعم تلك النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات من الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط مختلفة من القيادة والازدهار التنظيمي، حيث أن القيادة التحويلية والمعاملاتية تعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، مما يساهم في تمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية (Khairy et al., 2023). كما أشار Elkington (2022) إلى أن القيادة المتوازنة، التي تجمع بين الابتكار والاستغلال الفعال للموارد، تعزز الاستدامة التنظيمية والازدهار. في دراسة أخرى، تم التوصل إلى أن الثقة التنظيمية والبراعة التنظيمية تعملان كوسطاء في العلاقة بين القيادة المتوازنة والمرونة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للمنظمة (Searcy & Ahi, 2022). مما يعزز مفهوم أن البراعة التنظيمية ليست فقط قدرة على التكيف بل أيضاً وسيلة لتحسين الأداء والازدهار التنظيمي عبر القيادة المتوازنة.

٥- من النتائج السابقة يتضح حاجة الشركة محل الدراسة لكل من القيادة المتوازنة بأبعادها والبراعة التنظيمية ببعديها لما لهما من تأثير على أداء الشركة وتميزها في السوق ومن ثم تحقيق الازدهار التنظيمي. وفي هذا الصدد تشير الأدبيات إلى حاجة المنظمات على المستوى الكلي والجزئي لأجراء أنشطة الاستكشاف والاستغلال من أجل البقاء والنمو مع تغيرات بيئة الأعمال، التركيز المفرط على أي منهما سوف يؤدي إلى نتائج أعمال غير مرغوبة، وإن تحقيق هذا التوازن يتم من خلال مفهوم القيادة المتوازنة (استخدام اليمين معاً) (patel, 2019).

استنتاجات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث الحالي عن وجود بعض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية يمكن تناولها فيما يأتي:

١- **على مستوى النظرية:** أكد البحث الحالي على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة و الازدهار التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات محل البحث، ومن ثم يضيف البحث الحالي إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال- إذ لم ترصد الباحثة أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله في البحث الحالي في بيئة الأعمال المصرية بشكل خاص والعربية بشكل عام- بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية المتعلقة بالازدهار التنظيمي والذي نال اهتمام محدود من جانب الكتاب والباحثين، ونمط القيادة المتوازنة والتي لا تزال الدراسات والبحوث المتعلقة به في مهدها مما يؤثر هذا الجانب من بحوث السلوك التنظيمي. ومن ثمّ تضيف نتائج البحث الحالي فهماً عميقاً إلى أدبيات القيادة المتوازنة لأنها توضح قيمة هذا النمط القيادي في السياقات غير الغربية، وما يمكن أن تشكله القيم الثقافية كسمات الأفراد وسلوكياتهم، بالإضافة إلى ما يعتقدون أنه سلوكيات مناسبة للآخرين في البيئة المصرية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

٢- **على مستوى التطبيق:** تعتبر نتائج البحث الحالي وما أكدته من علاقات معنوية بين متغيرات البحث المتمثلة في القيادة المتوازنة، البراعة التنظيمية، الازدهار التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية

للاتصالات يعطي دلالة على أن الازدهار التنظيمي لا يعتمد فقط على مستوى القيادة المتوازنة بل أيضاً على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، إذ مع توافر نمط القيادة المتوازنة مع سلوك البراعة التنظيمية تزداد فرصة تحقيق الازدهار التنظيمي. كما سلط البحث الحالي الضوء على متغير محوري في نجاح المنظمة وهو البراعة التنظيمية، وما ينجم عنه من آثار إيجابية؛ كما سلط أيضاً الضوء على الآلية التي تؤثر من خلالها سلوكيات القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي، وخاصة أن هذه الآلية لا تزال غير واضحة.

جدول (١٤) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

التساؤلات	الأهداف	الفروض	الأسلوب الإحصائي	النتيجة
١- ما تأثير أبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد الازدهار التنظيمي؟	١- التعرف على التأثير المباشر لأبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد الازدهار التنظيمي.	H1: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المتوازنة أبعاد على الازدهار التنظيمي.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الأول
٢- ما تأثير أبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد البراعة التنظيمية؟	٢- تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة المتوازنة على البراعة التنظيمية.	H2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المتوازنة على أبعاد البراعة التنظيمية.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثاني
٣- ما تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد الازدهار التنظيمي؟	٣- فحص التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على أبعاد الازدهار التنظيمي.	H3: يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد الازدهار التنظيمي.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثالث
٤- ما تأثير القيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسط البراعة التنظيمية؟	٤- قياس التأثير غير المباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسط البراعة التنظيمية.	H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة المتوازنة على الازدهار التنظيمي عند توسط البراعة التنظيمية.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الرابع

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البحث

التوصيات واليات التنفيذ:

جدول (١٥) توصيات البحث

التوصية	المسئول عن تنفيذها	آلية التنفيذ
تعزيز مفهوم القيادة المتوازنة من خلال إبراز أهميتها في إدارة الاختلافات، مع تدريب المرؤوسين على تقبل تبني منهج التفكير المتناقض.	إدارة الموارد البشرية بالشركة	عقد ندوات ومحاضرات دورية للعاملين في شركات الاتصالات
تشجيع المديرين على تبني مهارات القيادة المتوازنة من خلال تطبيق إستراتيجية كلاهما (Both-and) بدلا من أيهما (Either-or)	إدارة الموارد البشرية	عمل ورش عمل تدريبية للمديرين، دراسة الحالات التي تركز على الجمع بين التناقضات
بناء علاقات تفاعلية بين المديرين وأعضاء الشركة من خلال تحسين قنوات التواصل داخل الشركة لتجنب سوء الفهم بين القادة والعاملين.	قسم تكنولوجيا المعلومات.	- تطوير أدوات وقنوات تواصل مبتكرة. - عمل لقاءات دورية - عمل برنامج اجتماعي ترفيهي
تقييم دوري للقيادة: تنفيذ برامج تقييم دورية لتحديد الأنماط السلبية في القيادة ومعالجتها.	إدارة التقييم والأداء.	وضع نظام تقييم سنوي للقيادة.
تعزيز الابتكار الداخلي: تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لرفع مستوى البراعة التنظيمية.	قسم الابتكار.	تنظيم مسابقات لعرض الأفكار الابتكارية وكيفية حل المشكلات بطريقة ابتكارية
تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاقتراحات الجديدة	إدارة الموارد البشرية.	التعاون مع مؤسسات تدريبية متخصصة.
تشجيع العمل الجماعي: تعزيز بيئة عمل تعاونية لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.	إدارة الفرق.	بناء فرق عمل متعددة التخصصات.
نشر ثقافة الاستدامة وإيجاد فرص للمستقبل.	إدارة التخطيط الاستراتيجي.	بناء خطط تدريب استراتيجية.
تحسين بيئة العمل: تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعماً للبراعة التنظيمية.	إدارة الشؤون العامة.	تحسين البنية التحتية والمرافق.
تطوير مؤشرات أداء.	إدارة الجودة	إنشاء نظام مراقبة دوري لقياس تأثير البراعة التنظيمية على الأداء
إعادة هيكلة أساليب القيادة داخل الشركة بما يحقق توازن بين الحزم والدعم.	مجلس الإدارة.	اختبارات دورية للقادة لمعرفة هل يستحقون مناصبهم أم لا وتكون من جهة محايدة من خرج الشركة

حدود البحث والمقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على دور القيادة المتوازنة في بناء البراعة التنظيمية وتأثيرها على الازدهار التنظيمي، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو التالي :

١. ركزت الدراسة على التوجه بالبراعة التنظيمية لدى الشركة موضع التطبيق دون التطرق الى أكثر مداخل البراعة استخداما في تلك الشركة. لذا يقترح دراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمات في البيئة المصرية بشكل خاص.
٢. تم دراسة البراعة من منظور كلي (على المستوى التنظيمي)، لذا يقترح دراستها على المستوى الجزئي والقيادي من خلال دراسة مجموعة أبعاد منه (الثقافة، مرونة التعلم، الذكاء العاطفي).
٣. تركزت الدراسة التطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات باعتبارها (شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر) وذلك دون التطرق لشركات الاتصالات الأخرى. لذا يقترح دراسة البراعة التنظيمية في الشركات الأخرى وإجراء دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات، بالإضافة الى تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى.
٤. تناولت الدراسة الجانب الإيجابي للقيادة المتوازنة الذي يعمل على تشجيع مخرجات الموظفين الإيجابية ودوره في بناء البراعة التنظيمية. ويقترح إجراء دراسات تأخذ في اعتبارها الجانب السلبي للقيادة المتوازنة وتأثيره في بناء البراعة التنظيمية.
٥. تم قياس الازدهار التنظيمي من خلال أربعة مؤشرات - يجيب عنها وحدة المعاينة بالبحث - تتعلق بالرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، راس المال الفكري، الإبداع. لذا يقترح إجراء دراسات تأخذ في اعتبارها تأثيرات القيادة المتوازنة والبراعة التنظيمية على بعض المؤشرات المالية للازدهار التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الصفار، سراب رزاق. (٢٠١٩). سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية في إطار راس المال الاجتماعي. جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد. رسالة ماجستير.
- العطار، فؤاد حمودي والغنيماوي، حازم ربح نجم، وكاظم، جاسم راهي. (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط) مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٦ (٤٥)، ١٣٣ - ١٦٦.
- شمس الدين، فاطمة الزهراء محمد محمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف الدور المعدل للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير منشورة - كلية تجارة - جامعة المنصورة.
- شمس، محمد أحمد، (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه الإبداعي للقائد "دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية- معهد راية العالي للإدارة والتجارية الخارجية بدمياط الجديدة، ٢(٧)، ٢٩٦ - ٣٧٠.
- عبد الواحد ، أحمد ،و والى ، محمد. (٢٠٢٣). التسويق الريادي ودوره في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية ، ٧ (١)، ٤٤٤-٤٧٠.
- علي، مظفر حمد و محمود، رونياز هياس. (٢٠٢٣). تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي من خلال إدارة المواهب البشرية، مجلة قه لاي العلمية زانست. مجلة علمية نورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - أربيل، كوردستان العراق، ٨(٣)، ٨٣٦-٨٦٦.
- عيسى، نجلاء عبد التواب. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ٣٣(٣)، ٢٠٧-١٣٨.
- محمد، إياد طاهر، فالح، خليل إبراهيم. (٢٠٢٢). الهندسة الاستراتيجية وتأثيرها في الازدهار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات هيئة النزاهة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٢ (٤)، أكتوبر - ديسمبر، ١١٧ - ١٣٧.
- محمد، يزن سالم. (٢٠١٩). دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية ١٥ (٦٠) ٢٥٧-٢٩٤.
- مصطفى خولة قادر، وأمين هنار إبراهيم (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية الجامعة زاخو (١١) (١)، مارس، ٥٧-٧٨.

- يوسف، سناء خضر. (٢٠٢١). سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الأهلية. *مجلة الدنانير، الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد*، ١٠ (٢٢)، ٨٩٢-٨٧٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India.
2. Alshaer, S. A. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
3. Alwehabie, A. M. (2017). Criteria For Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and Its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from The Employees' Point of View. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 111- 120.
4. Batra, I., P, P., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the emerging market perspective: a review and research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 559-573.
5. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M., & Liang, L. (2013). Developing Organizational Agility Through IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate. The 17th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 18-22 June, Jeju Island Korea, 1-20.
6. CAI, W., & ZHOU, N. (2023). How Does Paradoxical Leadership Affect Employee Creativity?. *Journal of Contemporary Finance and Economics*, (1), 91.
7. Chénard Poirier, L. A., Morin, A. J., Boudrias, J. S., & Gillet, N. (2021). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 1 17.
8. Choudhary, S., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2024). Employee voice behaviour: Envisaging the role of ambidextrous leadership and employee thriving. In *Humanizing businesses for a better world of work* (pp. 73 86). Emerald Publishing Limited.

9. Cooper, T. (2023). The role of balanced leadership in promoting organizational thriving through employee engagement. *Organizational Behavior Journal*, 35(1), 72-90.
10. de Almeida Guerra, R. M., & Souza, I. L. C. (2022). Ambidexterity and organizational performance of Brazilian exporting companies. *Internext*, 17(3).
11. Elkington, J. (2022). *Sustainability and the Triple Bottom Line*. Wiley.
12. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
13. Ghorbaazide, H., & Asgari, M., H., (2023) Investigation of Relationship Between Motivational Factors and Teachers ' Creativity of Secondary Schools, Rasht City, Iran *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(2). 1086-1091.
14. Golshahi, A., Estahbanati, F. K., Haghparast, A. A., & Nou, Z. R. G. (2015). Identifying And Ranking Indicators of Intellectual Capital in HigherEducational Institutions from Perspective of Faculty Members: A Case Study University of S and B. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(3), 169-176.
15. Hassan, A. (2023). Balancing leadership styles: Finding your management approach. *Global Journal of Econometrics and Finance*, 1(01), 13 24.
16. Hossain, M. I., Kumar, J., Islam, M. T., & Valeri, M. (2024). The interplay among paradoxical leadership, industry 4.0 technologies, organisational ambidexterity, strategic flexibility and corporate sustainable performance in manufacturing SMEs of Malaysia. *European Business Review*, 36(5), 639 669.
17. Hogg, M. A. (2004). Social identity and leadership. In *The psychology of leadership* (pp. 65-94). Psychology Press.
18. Hussain, M. A. & Al-Samarai, I. A. (2023). The Effect of Quality of Work Life on Organizational Prosperity (Analytical Research: For A Sample of Workers in The Was It Provincial Council Office), *The Sey Bold Rebort*.18(109) 1707- 1722.
19. Hussain, M. A. & Al-Samarai, I. A. (2023). The Effect of Quality of Work Life on Organizational Prosperity (Analytical Research: For A Sample of

- Workers in The Was It Provincial Council Office), The Sey Bold Reboot. 18(109) 1707- 1722.
20. Ifeoma, A. R., & ArdiGunardi, N. (2020). Ambidexterity and organizational performance of manufacturing firms in Enugu state, Nigeria. *J. Bus. Manag*, 22(6), 21-26.
 21. Increasing Importance of Intellectual Capital Reporting in Higher Education Institutions. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(8), 39-51.
 22. Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342-357.
 23. Joseph, J., Firmin, S., Oseni, T., & Stranieri, A. (2023). Decoding employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes—A scoping review. *Heliyon*.
 24. Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17427150211040693.
 25. Merkuž, A., & Mihelič, K. K. (2023). Thriving while working remotely: The role of family work affect, exploration, and ambidextrous leadership. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231155152.
 26. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic industries. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6703-6717.
 27. Mohammed, K. N., & Majeed, N. Q. A. (2023). The Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Prosperity: A field Research in Private Hospitals in Anbar Province. *Res Militaris*, 13(3), 2364-2386.
 28. Nderitu, J. W. (2016). Strategies For Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya-Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University. *International Journal of Innovative Research and Development*, 81-98.
 29. Ramdan, M. R., Abdullah, N. L., Isa, R. M., & Hanafiah, M. H. (2021). Organizational ambidexterity within supply chain management: a scoping review. *LogForum*, 17(4).

30. Rosing, K., Bledow, R., Frese, M., Baytalskaya, N., Johnson, J. E., & Farr, J. L. (2022). The temporal pattern of creativity and implementation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 798-822.
31. Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
32. Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
33. Sharif, Z., F., Aref, K., F., (2021) , The role of Entrepreneurial Orientation in achieving Organizational prosperity An analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region, Vol. 11, No. 10: 1522
34. Shehadeh, H. K., & Al Taei, M. A. H. (2022). Organizational Ambidexterity and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11.
35. Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2023). Why should we strive to let them thrive? Exploring the links between health professionals thriving at work, employee ambidexterity and innovative behavior. *Journal of Public Affairs*.
36. Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships among leadership, organizational culture, and support for innovation. In *Effective and creative leadership in diverse workforces: Improving organizational performance and culture in the workplace* (pp. 11 42).
37. Ten Brink, T. (2019). *China's capitalism: A paradoxical route to economic prosperity*. University of Pennsylvania Press.
38. Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1302 1321.
39. Tvedt, I. M., Tommelein, I. D., Klakegg, O. J., & Wong, J. M. (2023). Organizational values in support of leadership styles fostering organizational

- resilience: A process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 258-278.
40. Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: Workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321.
 41. Usman, M., Liu, Y., Li, H., Zhang, J., Ghani, U., & Gul, H. (2021). Enabling the engine of workplace thriving through servant leadership: The moderating role of core self-evaluations. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 582-600.
 42. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652.
 43. Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1162.
 44. Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(4), 1-15.
 45. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
 46. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.
 47. Zhang Y, Waldman DA, Han YL, Li XB. Paradoxical leader behaviors in people management: antecedents and consequences. *Acad Manag J*. 2015;58(2):538–566. doi:10.5465/amj.2012.099
 48. Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679.

قائمة استقصاء

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة المتوازنة والازدهار التنظيمي

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ

لذلك فإن الباحثة تطمع في تعاونكم ومساعدتكم في إتمام دراستها من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية، وذلك عبر الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة، وذلك من أجل الوقوف على مدى توافر، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحثة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. القيادة المتوازنة					
البعد الأول: معاملة المرؤوسين بالمثل مع مراعاة الاختلافات					
١. يستخدم مديري مبدأ المعاملة بالمثل مع جميع الموظفين مع مراعاة الاختلافات الفردية					
٢. يتواصل مديري مع جميع الموظفين بشكل موحد دون تمييز، لكنه ينوع في أسلوب التواصل بما يتناسب مع خصائص الموظف أو احتياجاته.					
٣. يقوم مديري بتوزيع المهام الوظيفية بشكل متساوي على الموظفين مع الأخذ في الاعتبار قدراتهم الفردية ونقاط تميزهم في التعامل مع هذه المهام					
٤. يتعامل مديري مع جميع المرؤوسين على قدم المساواة مع مراعاة سماتهم الفردية					
٥. يدير مديري الجميع بشكل موحد مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية للمرؤوسين					
البعد الثاني: الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين					
٦. يحب مديري ان يكون محل الاهتمام، مع السماح للموظفين بالمشاركة في الظهور					
٧. يحرص مديري على الحصول على الاحترام، كما يظهر احترامه للآخرين					
٨. يعتز مديري برأيه الشخصي، مع احترام آراء الآخرين وقيمهم.					
٩. يثق مديري في أفكاره ومعتقداته الشخصية، كما يعترف بإمكانية التعلم من الآخرين.					
١٠. لدي مديري القدرة على القيادة ولكنه يسمح للآخرين بالمشاركة					
البعد الثالث: اتخاذ القرارات مع السماح بالاستقلالية					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١. يتحكم المديرين في مهام العمل الرئيسية، كما يسمح للموظفين بمتابعة العمليات (التفاصيل)					
١٢. في شركتي يتخذ المديرين القرارات النهائية، كما يسمح للموظفين باتخاذ بعض القرارات اللازمة لسير العمل.					
١٣. في شركتي يقوم المديرين بالرقابة الشاملة على العمل مع السماح للموظفين بالاستقلالية المناسبة.					
١٤. يركز مديري على القضايا الجوهرية ويكلف الآخرين في القضايا الأقل أهمية					
البعد الرابع: تطبيق معايير العمل المحددة مع المرونة					
١٥. في شركتي تحرص الإدارة على وضع معايير لأداء المهام الوظيفية والالتزام بهذه المعايير ، مع السماح بوجود بعض الاستثناءات (الأخطاء)					
١٦. تحدد الإدارة أدوار الموظفين لإنجاز العمل، مع ترك الحرية للموظف للقيام بدوره					
١٧. يحرص مديري على الالتزام بمعايير العمل المحددة بشكل كبير، مع عدم توجيه النقد للموظفين.					
١٨. يؤكد مديري على مطابقة المعايير مع السماح بالاستثناءات					
البعد الخامس: وجود مسافة مع الموظفين مع القرب منهم					
١٩- تعترف الإدارة بأهمية دور كل من المديرين والموظفين في نجاح العمل					
٢٠- يحافظ مديري على وجود مسافة بينه وبين الموظفين، لكنه لا يعزل عنهم.					
٢١- يحافظ مديري على وجود مسافة بينه وبين موظفيه، مع التعامل معهم بود ولطف.					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٢- يعامل مديري الموظفين بكرامة واحترام					
٢. البراعة التنظيمية					
البعد الأول: البعد الاستكشافي					
٢٣- تبحث شركتي عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير خارج الصندوق.					
٢٤- يتوقف نجاح الشركة على قدراتها					
٢٥- تحرص إدارة شركتي على تقديم الخدمات المبتكرة.					
٢٦- تبحث شركتي باستمرار عن طرق مبتكرة لارضاء احتياجات العملاء.					
٢٧- تفضل شركتي دائما الدخول في قطاعات سوقية جديدة.					
٢٨- تسعى شركتي باستمرار للحصول على عملاء جدد بشكل فعال.					
البعد الثاني: البعد الاستغلالي					
٢٩- تحرص شركتي على تحسين الجودة وخفض التكلفة					
٣٠- تسعى شركتي دائما على تحسين الثقة في خدماتها					
٣١- تحرص شركتي على زيادة التشغيل الألي في عملياتها.					
٣٢- تحرص شركتي باستمرار على معرفة آراء العملاء					
٣٣- تراعي شركتي كل ما تقدمه للحفاظ على رضا عملائها.					
٣٤- تسعى شركتي دائما الحفاظ على العملاء الحاليين.					
٣. الازدهار التنظيمي:					
البعد الأول: الرشاقة التنظيمية:					
٣٥- تعمل إدارة شركتنا على استثمار جميع الموارد المتاحة.					
٣٦- تتميز إدارة شركتنا بسرعة الاستجابة لاستثمار الفرص الجديدة في بيئتها					
٣٧- تستطيع إدارة شركتنا الحصول على المعلومات المهمة من البيئة الخارجية					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٨- تمتلك إدارة شركتنا القدرة العالية للتكيف مع التغيرات لتلبية رغبات العاملين.					
٣٩- تواكب إدارة شركتنا التطورات التكنولوجية لتعزيز عملياتها التشغيلية.					
٤٠- تستطيع إدارة شركتنا إعادة توكيد مواردها في الوقت المناسب.					
البعد الثاني: الميزة التنافسية المستدامة:					
٤١- تطمح إدارة شركتنا الى تقديم خدماتها بأعلى جودة مقارنة بالشركات الأخرى.					
٤٢- تهتم إدارة شركتنا ببناء سمعتها والمحافظة عليها.					
٤٣- توفر إدارة شركتنا وسائل اتصال سريعة لتقديم الشكاوي والمقترحات.					
٤٤- تستثمر إدارة شركتنا مواردها التنظيمية بكفاءة وفعالية.					
٤٥- تمتاز إدارة شركتنا بالقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.					
البعد الثالث: رأس المال الفكري					
٤٦- يعد رأس المال الفكري (المهارات والمعارف المتوفرة) في شركتنا أحد المصادر الرئيسية للنجاح التنظيمي.					
٤٧- تهتم إدارة شركتنا بكوادرها لتحسين الأداء واعتبارهم راس مال الشركة.					
٤٨- تعزز وتشجع إدارة شركتنا العلاقات مع العاملين لتحقيق رضاه.					
٤٩- تهتم إدارة شركتنا بالأفراد المبدعين عن طريق دعم صناعة المعرفة.					
٥٠- تحرص إدارة شركتنا على استقطاب العاملين من ذوي الخبرة للعمل بها من أجل تحسين سمعتها بين الشركات.					
البعد الرابع: الإبداع:					
٥١- يمتلك العاملون في شركتنا المهارات اللازمة التي تسهم في تقديم خدمات متميزة.					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٢- تعتمد إدارة شركتنا على برامج تطوير حديثة لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين فيها.					
٥٣- يقدم العاملون في كليتنا طرق جديدة لأداء مهامهم في العمل.					
٥٤- تحرص شركتنا على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للعملاء.					

شكراً لتعاونكم .