



## أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا)

الأستاذ الدكتور

طارق رضوان محمد رضوان

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة طنطا

الأستاذ الدكتور

عادل عبد المنعم المسدي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة طنطا

مجدي عبد الغنى عبد الونيس حسانين

معيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة-جامعة طنطا

Email: [magdy.hassanin@commerce.tanta.edu.eg](mailto:magdy.hassanin@commerce.tanta.edu.eg)

Mobile: 01112192119

<https://caf.journals.ekb.eg/>

## • مقدمة:

فى ظل عالم أصبحت تتحكم فى مساره المنظمات بمختلف أنواعها، كان لزاماً على باحثي العلوم الإدارية أن يكتفوا جهودهم البحثية بما يخدم تلك المنظمات بالشكل الصحيح الذي يجعلها قادرة على إشباع رغبات عملائها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ولا شك أن العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمة فقبل أن نشير أنه لا يمكن تحقيق الأهداف بدونها، لابد أن نتذكر أنه من يضع تلك الأهداف المنوط به تحقيقها فبدونه لا أهداف قبل أن نتطرق إلى مرحلة تحقق الأهداف من عدم تحققها كلياً أو جزئياً، وإنطلاقاً من هذا المبدأ وإيماناً بالدور الرئيسي الذي تقوم به القيادات الإدارية فى تحقيق الأهداف من خلال العناصر البشرية بالمنظمة، فقد اهتم الباحثون بالأنماط القيادية المختلفة ومدى تأثيرها فى المتغيرات التنظيمية.

واستكمالاً لتلك الجهود يتناول هذا البحث أحد أهم الأنماط القيادية المعاصرة وهو "القيادة الجديرة بالثقة" حيث يؤكد الباحثون على أن نظريات القيادة الحالية وأعمالها غير كافية لتطوير قادة المستقبل، فقد أدت الزيادة فى الممارسات غير الأخلاقية بالإضافة إلى زيادة التحديات المجتمعية إلى الحاجة إلى قيادة تنظيمية إيجابية أكثر من أى وقت مضى (Cooper et al., 2005).

وقد أكدت الأبحاث فى الآونة الأخيرة على أهمية القيادة الجديرة بالثقة كأحد أهم عوامل التطوير التنظيمي التى يمكن أن تساهم فى تنمية قيادات المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي يمكن أن يساهم بشكل جوهري فى تطوير أداء تلك المنظمات (عجوة، ٢٠٠٩). كما أن التقدم السريع فى التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج وعولمة الأسواق والبيئة التنافسية المتغيرة وزيادة عدد المنافسين، فرضت على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها ليس فقط للتأكد من أنها تفعل كل ما فى وسعها لتدعيم مركزها المالي، لكن يجب أن تتأكد أيضاً أنها على علم بفرص النمو المحتملة، ولتحقيق ذلك تعانى المنظمات دائماً من صراع

مستمر بين التحرك للأمام من خلال أفكار جديدة أو الإحتفاظ بالأساليب والطرق المجربة والتقليدية ولتحقيق التوازن بين هذه التناقضات ظهر مفهوم البراعة التنظيمية (Fiset,2009). فنجاح منظمات الأعمال أصبح يعتمد بشكل كبير علي تحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حتي تتمكن من البحث عن إمكانيات جديدة لتحقق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفعالية (أبو رحمة، ٢٠٢١).

وتعد هذه الدراسة من المحاولات الهادفة للربط بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وذلك امتداداً للدراسات السابقة في هذا المجال الحيوي والذي يحاول الباحث من خلاله الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على القطاعات الخدمية المشابهة. ويركز البحث على قياس أثر قياده الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا وقد وقع إختيار الباحث على هذا القطاع للأسباب التالية:

- ١ - يعد قطاع المستشفيات الخاصة أحد أهم القطاعات الخدمية لما له من دور حيوي في تقديم الخدمات الصحية.
- ٢ - يعتبر مجال المستشفيات الخاصة بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة نظراً لكونها مؤسسات هادفة للربح مما يوفر عنصر المنافسة للحفاظ على حصتها السوقية الحالية والعمل على زيادتها بصفة مستمرة.
- ٣ - كما أنها من أهم المؤسسات التي يجب أن يتوافر لديها مقومات القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية حتى تتمكن الإدارة من خلق بيئة تنظيمية مناسبة مما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة الصحية المقدمة إلى المرضى ومراعاتهم على الوجه الأكمل.

#### أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

مع ظهور نمط القيادة الجديرة بالثقة في الآونة الأخيرة والذي في ظلته يعتقد القادة مبادئ الأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة والتي أصبحت أكثر أهمية من أي وقت

مضي نظراً لما تواجهه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها من ممارسات غير أخلاقية وتزايد التحديات وحدة المنافسة، لذا فإنه لزاماً على تلك المنظمات أن تهتم بالحالة الإيجابية للعاملين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية (البردان، ٢٠١٧)، ولكن وجود قائد جدير بثقة مرؤوسية فقط لا يعنى تحقيق أعلى مستويات الأداء لما يجب توافره من العديد من العوامل الأخرى مثل توافر مهارات تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال التوفيق بين أنشطة استغلال الموارد الحاليه للشركه وأنشطة استكشاف الفرص المستقبلية لها.

ويرى (عجوة، ٢٠٠٩) أيضاً أن القيادة الجديرة بالثقة هي أحد الإتجاهات الحديثة في مجال القيادة وقد ازداد اهتمام الباحثين بها في الآونة الأخيرة لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات والتي من أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات.

وعلى الجانب الآخر نجد أن (Chang, 2016) يؤكد على ضرورة القيام بالأنشطة المتعلقة بإستغلال الموارد الحالية والأنشطة المتعلقة بإستكشاف الفرص المستقبلية بشكل متزامن ، حيث يرى أنه يمكن للشركات تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تجديد وتحسين المنتجات والخدمات الحالية بشكل متزامن مع تعزيز المبادرات الجديدة لإستكشاف منتجات وخدمات أسواق جديدة وهو ما تمت الإشارة إليه بالبراعة التنظيمية.

وفي ضوء الدراسة الإستطلاعية<sup>١</sup> التي أجراها الباحث وذلك من خلال إستبيان تم توجيهه إلى مجموعة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا تضمن مجموعة من

---

<sup>١</sup> أجريت الدراسة الإستطلاعية من خلال إستبيان مبدئي تم توجيهه لعينة عمدية ميسرة لمجموعة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا وعددهم ١٥ مفردة وذلك في الفترة من ٢٠١٨/١٢/٤م إلى ٢٠١٨/١٢/١١م. لاستطلاع آرائهم حول درجة توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في (الوعي الذاتي – شفافية العلاقات – المنظور الأخلاقي – الحكم المتوازن)، وكذلك أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الإستكشاف – الإستغلال).

العبارات المتعلقة بمتغيري الدراسة، توصل الباحث لمجموعة من المظاهر الخاصة بمشكلة البحث وذلك على النحو التالي:

- ١ - يتعامل الأفراد مع زملائهم في العمل بقدر متوسط من الشفافية.
- ٢ - كثير من القرارات التي يتم إتخاذها داخل المستشفى تعتمد على القيم والمعايير الأخلاقيه بدرجة عالية.
- ٣ - تهتم إدارة المستشفى بالتعرف على وجهات النظر المختلفة قبل إتخاذ أى قرار بدرجة متوسطة.
- ٤ - إنخفاض درجة التوافق بين رؤية الأفراد لأنفسهم مع نظرة الغير لهم.
- ٥ - فيما يتعلق بمدى إدراك الأفراد لذاتهم وقدرتهم على التحكم بأنفسهم فقد أوضحت نتائج الدراسة أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة.
- ٦ - تقوم المستشفيات بتحليل بيئتها الخارجية لاسيما ما يتعلق بالقطاع الصحي بدرجة متوسطة.
- ٧ - تحرص إدارة المستشفيات على تلبية رغبات المستفيدين من الخدمة الصحية بدرجة كبيره.
- ٨ - تحرص إدارة على إجراء بحوث مستمرة وابتباع أساليب مختلفة لمعرفة الفرص الواجب إستغلالها منخفضة.
- ٩ - تعمل إدارة المستشفيات على إستخدام وسائل تكنولوجية جديدة وبشكل مدروس بدرجة كبيرة.
- ١٠ - تحرص إدارة المستشفى عن كذب على متابعة المستجدات الحديثة في مجال الخدمات الصحية بدرجة منخفضة.
- ١١ - تبحث إدارة المستشفيات عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير بدرجة منخفضة.

- ١٢- تعمل إدارة المستشفى بإستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات الصحية وغير الصحية بدرجة متوسطة.
- ١٣- تستجيب إدارة المستشفى للتغيرات الحاصلة في البيئة بصفة مستمرة بدرجة منخفضة.
- ١٤- لا تتوافر لدى المستشفيات القدرة الإستيعابية لأي زيادة في الطلب على الخدمة الصحية بشكل كافي.
- ١٥- تتبني المستشفيات الإستراتيجيات التي تسهم في زيادة الطلب على خدماتها الصحية بدرجة متوسطة.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تتجسد في السؤال التالي:

" إلى أي مدى تؤثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية؟"

#### ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. ويمكن التوصل إلى ذلك الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- ١ - الكشف عن مدى توافر وتطبيق مفهومي القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا.
- ٢ - تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث والتي تتمثل في أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية.
- ٣ - تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية.
- ٤ - ترتيب أبعاد القيادة الجديرة بالثقة للقيادات الإدارية موضع الدراسة من حيث أهمية تأثيرها في البراعة التنظيمية.
- ٥ - الخروج بنتائج وتوصيات تمكن القيادات الإدارية بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة أن يسترشدوا بها عند إتخاذ القرارات في هذا المجال.

### ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي:

- ١ - أن هذا البحث يعد مكملاً لما سبقه من دراسات فى هذا المجال الحيوي، حيث تحتاج المكتبة العربية إلى مزيد من جهود الباحثين فى هذا الموضوع.
- ٢ - إن تحقيق البراعة التنظيمية تمثل محور إهتمام لأي منظمة ترغب فى الموائمة بين أنشطتها فى كلاً من المدى قصير وطويل الأجل بشكل متزامن ومواكبة الظروف التنافسية المعاصرة.
- ٣ - كما يستمد البحث أهميته من النتائج التى يتوقع الوصول إليها، والتى تعد ذات فائدة فى مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وذلك من خلال الربط بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية.
- ٤ - هناك ندرة واضحة فى الدراسات التى تناولت كلاً من القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية كل على حده، وكذلك ندرة الدراسات التى تناولت العلاقة بينهما بشكل مستقل بالتطبيق على منظمات الأعمال العربية والأجنبية.

### أما على المستوى التطبيقي يستمد البحث أهميته مما يلي:

- ١ - أنه يقدم للقيادات الإدارية بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإمام بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة ومدى تأثيرها فى البراعة التنظيمية، مما يمكن تلك القيادات من إتباع هذا النمط القيادي المعاصر بناءً على فهم جيد لأبعاده بغرض تحقيق البراعة التنظيمية.
- ٢ - إمداد قيادات المستشفيات الخاصة موضع الدراسة بنتائج صادقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية فى البيئة المصرية مما يساعدهم على الوقوف على بعض المتغيرات المؤثرة فى تحقيق البراعة التنظيمية بمنظمتهم وتطبيقها.

- ٣ - يمكن للمستشفيات الخاصة محل البحث الإستفادة من نتائج هذه الدراسة فى تحديد مدى تأثير تطبيقها للقيادة الجديرة بالثقة فى تحقيق البراعة التنظيمية.
- ٤ - تقديم مجموعة من التوصيات التى تساعد القيادات الإدارية بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة على خلق بيئة تنظيمية متميزة وبالتالي تقديم خدمة صحية متميزة، حيث أن مُتلقي الخدمة الصحية هم المستفيدين النهائيين، حيث أنشئت المنظمات لخدمتهم وأى محاولة لتطوير وتحسين تلك المنظمات يكون الهدف منها هو تحسين وتطوير الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء للمنظمة.

#### رابعاً: دراسات سابقة:

قام الباحث بالإطلاع على مجموعه من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى مجموعتين كما يلي:

#### المجموعة الأولى: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة:

حاولت دراسة (عجوة، ٢٠٠٩) التعرف على ما إذا كان نمط القيادة في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بمثابة قياده جديرة بالثقة، بالإضافة إلى تحديد درجة الإتفاق بين هذه المديريات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة فى (الوعى الذاتى - توازن العمليات - القيم الأخلاقية - الشفافية)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى مديريات الخدمات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات هذه المديريات، كما إتضح أن محور الوعى الذاتى هو الأكثر تأثيراً فى توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة بمديريات الخدمات، يليه محور القيم الأخلاقية ثم توازن العمليات وأخيراً الشفافية.

بينما اختبرت دراسة (Wong & Laschinger, 2012) نموذج يربط القيادة الجديرة بالثقة للمديرين مع إدراك العاملين فيما يتعلق بكلاً من التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود تأثير معنوى إيجابي

للقيادة الجديرة بالثقة في تمكين العاملين، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توسط تمكين العاملين، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة في الأداء التنظيمي عند توسط تمكين العاملين. في حين ركزت دراسة (Rego et al., 2012) على قياس أثر رأس المال النفسي للعاملين في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإبداع التنظيمي، وجاءت نتائج الدراسة لتبين أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في كلاً من رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي، وبناءً عليه فإن القيادة الجديرة بالثقة يمكنها التنبؤ بالإبداع التنظيمي سواء بشكل مباشر أو عن طريق رأس المال النفسي كمتغير وسيط، كما أن كلاً من القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي يعززان من الإبداع الوظيفي لدى الموظفين.

أما دراسة (إسماعيل، ٢٠١٥) فقد حاولت التعرف على أثر القيادة الأصيلة (الجديرة بالثقة) كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي، واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الأصيلة على أربعة أبعاد رئيسية وهي (الوعي الذاتي - شفافية العلاقات - المنظور الأخلاقي - التشغيل المتوازن)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود علاقة تأثير معنوية سالبة لأبعاد القيادة الأصيلة في الإخلال بالعقد النفسي في المستشفيات موضع الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سالب لأبعاد القيادة الأصيلة في التهمك التنظيمي، وأخيراً فقد جاءت نتائج الدراسة بوجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الإخلال بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي بالمستشفيات موضع الدراسة. بينما استهدفت دراسة (Elrehail et al., 2018) التعرف على أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين كلاً من القيادة التحويلية، القيادة الجديرة بالثقة وبين الابتكار التنظيمي، وإعتمدت الدراسة في قياس القيادة الجديرة بالثقة على أربعة أبعاد أساسية وهي (الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي، وكذلك وجود علاقة

إيجابية غير معنوية للقيادة الجديرة بالثقة فى الابتكار التنظيمي. أما دراسة (Seaborn,2020) فقد فحصت أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي- الشفافية العلائقية-المنظور الأخلاقي الداخلي-الحكم المتوازن) لديه القدرة على التنبؤ بالأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي-المعياري-المستمر)، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها أن المنظور الأخلاقي الداخلي يمكن أن يتنبأ بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين أن الوعي الذاتي يمكن أن يتنبأ بالالتزام المستمر. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم التوصل لنتائج تثبت قدرة الشفافية العلائقية والحكم المتوازن للقيادة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

كما سعت دراسة (Yamak & Eyupoglu,2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، وكذلك التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة على المستوى الفردي. واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الجديرة بالثقة على أربعة أبعاد أساسية وهي (الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادة الجديرة بالثقة والشخصية الاستباقية على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، كما أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير معنوي إيجابي على الشخصية الاستباقية من العاملين. بالإضافة إلى وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة المقدمة.

#### **المجموعة الثانية: دراسات سابقة متعلقة بالبراعة التنظيمية:**

استهدفت دراسة (Lubatkin et al., 2006) قياس أثر البراعة التنظيمية فى الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة في قياس البراعة التنظيمية على بعدين رئيسيين وهما (بعد الإستغلال - بعد الإستكشاف) و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية فى الأداء التنظيمي حيث أظهرت الدراسة أن أعلى

مستوى من الأداء يتحقق عندما يكون الإستغلال والإستكشاف فى أعلى مستوياتهم بالمنظمة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتكامل السلوكي للشركات موضع الدراسة في الأداء التنظيمي فى حالة وجود البراعة التنظيمية كمتغير بسيط، أى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات التكامل السلوكي الأعلى هى الأكثر قدرة على السعى المشترك للإستكشاف والإستغلال وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الأداء. بينما قامت دراسة (Li, 2013) بغرض التعرف على دور رأس المال الإجتماعي في العلاقة بين تنوع فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من ١١٣ مفردة من مديري وأعضاء فريق الإدارة العليا في مجموعة من الشركات العاملة بمجال الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية بالصين، وقد اعتمدت الدراسة فى قياس البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين وهما (الإستكشاف الإبتكاري - الإستغلال الإبتكاري) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين تنوع فريق الإدارة العليا فى البراعة التنظيمية فى حالة وجود أبعاد رأس المال الإجتماعي (الإتصال بين أفراد الفريق - الثقة - الرؤية المشتركة) كمتغيرات وسيطة، وذلك بالشركات موضع الدراسة. في حين هدفت دراسة (عويس، ٢٠١٥) إلى التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة فى قياس البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين وهما (الإستغلال - الإستكشاف)، وكان لهذه الدراسة عدة نتائج هامة منها وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الموارد البشرية (التوظيف - التعويضات - تصميم العمل - المشاركة - التدريب - تقييم الأداء) في البراعة التنظيمية، حيث كان التوظيف هو الأكثر تأثيراً في البراعة التنظيمية، يليه التدريب، ثم التعويضات ثم تصميم الوظيفة فتقييم الأداء وأخيراً المشاركة. وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه بالبراعة التنظيمية في الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جزئي إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير بسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة ب(التوظيف والتدريب وتصميم

العمل) وأداء الشركات موضع التطبيق، في حين يوجد تأثير معنوي كلى للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمشاركة والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة لعدم وجود تأثير للتوجه بالبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء والتعويضات في الأداء التنظيمي. أما دراسة (Ubeda, 2016) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في حالة وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة في قياس البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين وهما (الإستغلال الإبتكاري - الإستكشاف الإبتكاري) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية كما توجد علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، إلا أن الدراسة قد بينت أن العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي غير معنوية. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. أما دراسة (Ajayi et al., 2016) فقد ركزت على قياس أثر البراعة التنظيمية المحفزة في الإرتباط الوظيفي في ضوء الدور الوسيط للسياق التنظيمي للمنظمة، وقد طبقت الدراسة على ٣٩٨ موظفاً من ٧٢ مؤسسة صناعية وخدمية من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بنيجيريا، واعتمدت الدراسة في قياس البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين وهما (بعد الإستغلال - بعد الإستكشاف)، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج والتي من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السياق التنظيمي في الإرتباط الوظيفي، كما أشارت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإرتباط الوظيفي في العلاقة بين السياق التنظيمي والبراعة التنظيمية، وكذلك فإن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد السياق التنظيمي في أبعاد البراعة التنظيمية. في حين تناولت دراسة (Lee et al., 2020) التعرف على أثر رأس المال الإجتماعي في البراعة التنظيمية في سياق الاقتصاديات الناشئة. وكذلك التعرف على أثر الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين رأس المال الإجتماعي والبراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير

معنوي إيجابي لرأس المال الإجتماعي في التنفيذ المتزامن للابتكارات الاستكشافية والاستغلالية (البراعة التنظيمية)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرة الاستيعابية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الإجتماعي والبراعة التنظيمية. أما دراسة (Katou et al.,2021) فقد سعت للتعرف على أثر كل من الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة العاملين والتغيرات البيئية في الأداء التنظيمي (الإبداع والإنتاجية) من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة العاملين بشكل أكبر على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية من خلال أنشطة الاستغلال. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبيئة المتغيرة ديناميكياً بشكل أقل على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية من خلال أنشطة الاستغلال.

#### \* التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- أبرزت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية القيادة الجديرة بالثقة باعتبارها أحد العوامل الهامة في التأثير على مجموعة من المتغيرات الأخرى بالمنظمة منها الإبداع الوظيفي، الابتكار الوظيفي، الارتباط التنظيمي، السلوكيات المضادة للأداء، الإستغراق الوظيفي، تمكين العاملين وغيرها.
- ٢- كما أوضحت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية البراعة التنظيمية في التأثير على عدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الأداء التنظيمي والحد من الإنهيار التنظيمي، وتناولت الدراسات أيضاً بعض العوامل أو المتغيرات المؤثرة في البراعة التنظيمية ومنها القيادة التحويلية ورأس المال الفكري، كما سعت للتعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الأخرى.
- ٣- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد المستخدمة في قياس القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية ولكن تبين للباحث أن أكثر الأبعاد استخداماً في

قياس القيادة الجديرة بالثقة فى عدد كبير من الدراسات هى (الوعي الذاتى - الحكم المتوازن - المنظور الأخلاقى - الشفافية فى العلاقات)، أما فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية فقد كانت الأبعاد الأكثر إستخداماً فى قياسها هى (بعد الإستكشاف - بعد الإستغلال )، وهى الأبعاد التى سيستخدمها الباحث فى قياس كل من متغيري البحث.

٤- اتضح وجود ندرة فى الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت القيادة الجديرة بالثقة وكذلك البراعة التنظيمية بصفة عامة، وكذلك فى الدراسات التى تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بصفة خاصة (وذلك على حد علم الباحث).

٥- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (المتاحة للباحث) من حيث التطرق للتعرف على أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى البراعة التنظيمية، حيث أن معظم الدراسات السابقة قد إهتمت بالتعرف على علاقة وأثر كل منهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، كذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال فى أنها تركز على دراسة أثر القيادة الجديرة بالثقة فى البراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. حيث أنه لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات فى هذا القطاع الحيوى.

#### خامساً: الإطار النظرى:

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها وذلك على النحو التالى:

#### ٥-١ القيادة الجديرة بالثقة (القيادة الأصيلة) Authentic Leadership:

وردت العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة من خلال العديد من الكتاب والباحثين وكما سيتضح من العرض التالى لبعض من هذه التعريفات أنه لا يوجد اتفاق حول وضع تعريف موحد وشامل للقيادة الجديرة بالثقة.

حيث يرى (Wood,2007) أن القيادة الجديرة بالثقة تتمثل فى القيام بتوجيه الأنشطة

المختلفة للأفراد نحو أهداف المنظمة فى ضوء أبعاد الشفافية، الإيثار، إستقامة السلوكيات.

في حين يعرف (Walumbwa et al.,2008) القيادة الجديرة بالثقة بأنها نموذج لسلوك القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعزز كلاً منهما بغرض خلق قدر أكبر من الوعي الذاتي والعمليات المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقات من جانب القادة في العمل مع المرؤوسين مع تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. بينما أشار (Nair et al.,2021) أن القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في "تطوير الفرد لذاته، وأن القادة الجديرون بالثقة يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الذاتي، ولديهم أهداف محددة بوضوح، ويعبرون بقوة عن قيمهم، وأن ما يقولونه يتوافق مع ما يؤمنون به، ولديهم قدرة عالية للتأثير في الأتباع".

وفي ضوء العرض السابق لمفاهيم القيادة الجديرة بالثقة يري الباحث أن القيادة الجديرة بالثقة "هي نمط قيادي يتصف فيه القائد بالأصالة والتي تكمن في وعيه بذاته الحقيقية، وكذلك في ممارساته المبنية على الحكم المتوازن بين مرؤوسيه والحرص على شفافية العلاقات وخلق بيئة عمل قائمة على القيم الأخلاقية".

#### ٥ - ١ - ١ أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تنوعت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقاً لما تناوله الباحثون بالدراسات السابقة، وقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتاحة للوقوف على أهم الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين، حيث أشار كلاً من (Grandner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها خمسة أبعاد رئيسية وهي (الوعي الذاتي - التنظيم الداخلي - المعالجة المتوازنة للمعلومات - الشفافية في العلاقات - السلوك الأصلي) (Walumbwa,2008).

كما أوضح (حسانين، ٢٠١٦) أن القيادة الجديرة بالثقة تنطوي على خمسة أبعاد رئيسية وهي (الوعي الذاتي - الحكم المتوازن - القيم الأخلاقية - شفافية العلاقات - السلوك الجدير بالثقة) .

في حين تناول (Wood,2007) القيادة الجديرة بالثقة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي (الشفافية - الإيثار - الثبات السلوكي).

أما دراسة (Wong & Cummings,2009) فقد أكدت على وجود سبعة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة وهي (الوعي الذاتي - شفافية العلاقات - الحكم المتوازن - القيم الأخلاقية - الوفاء - المساندة - التمكين).

بينما إتفق كلاً من (Rego et al.,2012)، (عجوة، ٢٠٠٩)، (Muceldili et al.,2016) (Gatling et al.,2013)، (نجم وآخرين، ٢٠١٥)، (إسماعيل، ٢٠١٥)، (النادي، ٢٠١٦)، (Olaniyan & Hstad , 2016)، (Elrehail , et al., 2018) على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في أربعة أبعاد رئيسية وهي (الوعي الذاتي - توازن العمليات - المنظور الأخلاقي الداخلي- الشفافية)، ويتضح من الدراسات السابقة أن الأبعاد الأكثر تعبيراً عن القيادة الجديرة بالثقة والتي إعتد عليها معظم الباحثين بشكل أساسي هي (الوعي الذاتي - توازن العمليات - المنظور الأخلاقي الداخلي - الشفافية)، وفيما يلي سيحاول الباحث تناول كل بعد من الأبعاد الأربعة بشئ من التفصيل:

#### أ - الوعي الذاتي: Self-Awareness

يشير (Walumbwa,2008) إلى أن الوعي الذاتي يتمثل في قدرة القائد على معرفة سماته الشخصية من حيث نقاط القوة والضعف في شخصيته، إلى جانب فهم ما يحيط به من متغيرات وما مدي تأثيرها علي شخصيته كقائد من خلال تعاملاته الدائمة مع مرؤوسيه، كما تتفق (النادي، ٢٠١٦) مع وجهة النظر السابقة مؤكده على أن الوعي الذاتي يبرز فيه ثقة القائد في نفسه وقدرته على إدراك نقاط القوة والضعف لديه، فبين حين قد بينت دراسة (Muceldili et al.,2013) أن الوعي الذاتي يشير إلى درجة وعي القائد/القائدة لنقاط قوته ونقاط ضعفه وكذلك القيود التي تحيط به وفهم كيف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما أكد على أن الوعي الذاتي هو عملية ديناميكية يقوم فيها القائد بصفة مستمرة بتحديد نقاط القوة

والضعف لديه، وأوضح (Kernis,2003) في دراسته أن الوعي الذاتي إنما يشير إلى معرفة كيفية تطوير الفرد لذاته وإدراكه للعالم المحيط به وكذلك الطريقة التي يقيم بها الفرد ذاته بمرور الزمن، كما أشار إلى أن إلى أن الوعي الذاتي يتضمن إمتلاك الفرد للمعرفة حول نقاط قوته وضعفه والقيود المفروضة عليه.

ويري (Avolio&Grandner,2005) أن الوعي الذاتي للقائد هو نقطة إنطلاق مناسبة لتفسير ما يشكل تنمية قيادية جديدة بالثقة، فمثل هذا الوعي يحدث عندما يدرك الأفراد وجودهم وماذا يشكل هذا الوجود ضمن السياق الذي يعمل فيه القائد مع مرور الوقت، وقد أشارا إلى أن الوعي الذاتي هو عبارة عن عملية يفهم فيها أحد المشاركين مواهبه ونقاط القوة والضعف لديه والشعور بالقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات الخاصة به.

كما أشار (Zins,2020) إلى أن الوعي الذاتي للقائد هو نقطة انطلاق مناسبة لتنمية سلوك القيادة الأصيلة ولكنها ليست نقطة وصول، حيث أنها عملية ناشئة حيث يقوم المرء فيها باستمرار بفهم مواهبه الفريدة والتفكير في قيمه الأساسية ومعتقداته ورغباته وهويته ودوافعه والأهداف، وأضاف (Steffens et al.,2021) أن الوعي الذاتي يشير إلى فهم الفرد لكيفية استخلاص المعنى والمضمون من كل ما هو محيط ومدى تأثيره على نفسه، وعرف (Bilgetürk & Baykal ,2021) الوعي الذاتي بأنه إدراك الفرد لقدراته الفردية ومعرفة نقاط القوة والضعف في شخصيته، وأشار (Gardner et al.,2021) أن الوعي الذاتي يعني فهم الفرد لدوافعه وأهدافه وقيمه مما يزوده بالرؤى التي تساعد على التعبير عن قيمه بطريقة قد تلقى قبولاً من الآخرين. كما بين (Baxter et al.,2020) أن وعي القائد بذاته يهيئه لتمكين المرؤوسين بالقيام بدور أكثر أهمية في المواقف التي يكون فيها القائد أضعف مما يساعد المرؤوس على إيجاد معنى أكبر وأعمق في العمل، ونوهت دراسة (Timm,2020) أن الوعي الذاتي يتحقق من خلال ممارسة ما وراء المعرفة لاستدعاء ومعالجة المعلومات الذاتية من الذاكرة وهو أمر أساسي في تأسيس المعتقدات والمواقف والتصورات والإدراكات الأخرى ذات الصلة بالذات حيث أن عملية ما وراء المعرفة هي المفتاح في جعل الأفراد مدركين لوجودهم بما في ذلك المواهب ونقاط القوة والضعف والشعور

بالهدف والقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات مع إعادة تقييم هذه المعتقدات كلما نضج الفرد، ويرى (Bryan,2019) أن القادة الجديرون بالثقة يظهرون مستوى عال من الوعي الذاتي عندما يكونوا مستعدين لإعادة تقييم قراراتهم وموقفهم بشأن الأمور الهامة أو الأمور التي تكون موضع شكوى من المرؤوسين والتي غالباً ما تكسبهم ثقة أتباعهم، ووضح (Mondillo,2019) أن الوعي الذاتي هو فهم لكيفية رؤية وتعامل الفرد مع العالم وفهم المعنى والمضمون وكيف تؤثر عملية صنع المعنى على الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى نفسه بمرور الوقت، . وأكد (Greer,2019) أن الوعي الذاتي هو القدرة على قبول النقد والملاحظات من المرؤوسين مع القدرة على مقاومة التحيز والرغبة في التغيير ومن الممكن تشجيع القادة في المنظمات على حضور ندوات تدريبية على القيادة وتدريبهم على كيفية التعامل مع أي سمات سلبية ومعالجتها. وبالتالي هناك مبدآن رئيسيان للوعي الذاتي هما:

أ- يقوم القائد بالتغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين تفاعله مع الآخرين.

ب-لدي القائد القدرة على فهم كيف ينظر التابعين إلى قراراته وقدراته.

#### ب - الشفافية فى العلاقات: Relational Transparency

يرى (Kerins,2003) أن الشفافية فى العلاقات تعنى تقديم الذات الحقيقية بعيداً عن تقديم ذات مصطنعة ومزيفة للآخرين، وذلك من خلال الإفصاحات التى تتطوي على مشاركة المعلومات بشكل مفتوح والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للفرد. وتوضح دراسة (wong&cummings,2009) أن الشفافية فى العلاقات تعني التعامل من خلال الذات الحقيقية للفرد ويتحقق ذلك من خلال الإنفتاح والكشف الذاتى الملائم عن قيم الفرد وهويته وإنفعالاته الحقيقية، ويؤكد على أن هذه الشفافية فى مشاركة المعلومات تعزز من ثقة التابعين فى القادة ، كما أوضح (Rego et al.,2012) أن الشفافية فى العلاقات هى الدرجة التى يقدم بها القائد/القائدة ذاته للآخرين من خلال المشاركة العلنية للمعلومات والتعبير عن أفكاره ومشاعره الحقيقية وتعزيز مستوى التواصل مع الآخرين مما يوفر لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وتحدياتهم وآرائهم، فبين حين أشار (Gatling et al,2016) أن الشفافية فى العلاقات يقصد بها إظهار الذات الحقيقية مع تجنب الممارسات المصطنعة أو المضللة

للذات، وأكد على أن الشفافية في العلاقات تعزز الثقة والصدق في التواصل من خلال مشاركة المشاعر الحقيقية بين القادة والمرؤوسين وكذلك مشاركة وجهات النظر بشكل علني مع مراعاة تقليل مظاهر العواطف غير اللائقة. ويرى (Grander,2005) أن الشفافية في العلاقات إنما تعنى أن يقوم الشخص بتقديم ذاته الحقيقية للآخرين مما يعكس تحقيق الإنفتاح والصدق في علاقات القائد بمرؤوسيه.

أما (Timm,2020) فيرى أن شفافية العلاقة تشير إلى قدرة القائد على أن يكون منفتحاً وصادقاً في تقديم نفسه للآخرين وأن يكون قادراً على مشاركة مشاعره ودوافعه وميوله مع الآخرين بطريقة مناسبة، حيث تكمن قيمة شفافية العلاقات في ثقة التابعين في القائد والتي تمنحهم الشعور بالأمان في قدرتهم على التعبير عن آرائهم، وأضاف (Steffens et al.,2021) بأن الشفافية في العلاقات تعني تقديم الذات الحقيقية من خلال مشاركة الأفكار والمشاعر مع الآخرين، في حين أشار (Bilgetürk&Baykal ,2021) إلى أن الشفافية في العلاقة تعني وضوح الفرد وانفتاحه مع الآخرين، ورأى (Njie,2020) أن الشفافية في العلاقات تعني تقديم الذات الأصيلة بدلاً من الذات المشوهة أو المزيفة مما يسمح للفرد بأن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين ويتحقق ذلك من خلال تعزيز الثقة والمشاركة العلنية للمعلومات باستخدام مشاعر الفرد وأفكاره الحقيقية، بينما أضاف (Gardner et al.,2021) بأن الشفافية في العلاقات تعني التبادل المفتوح للأفكار بين القائد وتابعيه وبالتالي تقدير كلا منهم لوجهة نظر الآخر، وأضاف (Baxter et al.,2020) أن القائد يتصف بالشفافية حين لا تختلف كلمته عن فعله مما يسمح للتابعين بمعرفة ردود أفعاله وقراراته مسبقاً والثوق بها، ونوهت دراسة (Bryan,2019) أن الشفافية في العلاقات تزيد عدم اليقين في العلاقة ويمكن للتابعين التنبؤ بردود أفعال قادتهم وقراراتهم بسبب معرفتهم بشخصيته وطريقة تفكيرهم عن قرب وبوضوح وقيم القائد الجدير بالثقة عادة نفسه عن مقدار شفافيته مع التابعين من خلال سؤال نفسه عما إذا كان الآخرين يريدون اتباعه وما مدى صدقه وشفافيته وجدارته بالثقة، وأكد (Greer,2019) على أن الشفافية في العلاقات لن تتحقق إلا إذا كان لدى القائد القدرة على فهم أن ليس بالضرورة أن جميع القرارات التي

قد يتخذها صحيحة وأن يكون لديه الاستعداد للاعتراف بأخطائه وتصحيح موقفه إن تطلب الأمر ذلك. وبالتالي هناك ميدان رئيسيان للشفافية في العلاقات هما:

أ- يقول القائد بالضبط ما يعنيه.

ب- القائد على استعداد للاعتراف بأخطائه عند ارتكابها.

### ج - المنظور الأخلاقي الداخلي: Internalized Moral Perspective

تعد الفضيلة الأخلاقية أحد العناصر الهامة بنمط القيادة الجديرة بالثقة حيث تميز هذا الشكل من القيادة عن القيادة الكاريزمية والتي تتبع الكلمات الرنانة والخطب للتأثير في التابعين بينما تخلق القيادة الجديرة بالثقة ثقافة من الممارسات الأخلاقية للتأثير في التابعين، فالفضيلة الأخلاقية هي القدرة على اتخاذ القرارات بناء على ما هو جيد للمنظمة وليس للقائد فقط فالقائد الجدير بثقة تابعيه يسترشد بقيم ومصالح المنظمة (Zins,2020). وأضاف (Gardner et al.,2021) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يشمل القيم الأساسية مثل احترام الآخرين والعدالة تقوم سلوك القائد من حيث عدم السعي إلي فرض آرائه الشخصية والتحيز لذاته بل سيسعى إلى التوفيق بين القيم والأهداف المختلفة، وأشار (Baxter et al.,2020) بأن المنظور الأخلاقي الداخلي هو بناء أخلاقي يساعد التابعون على فهم وإدراك مدى عناية وحرص القائد على خدمة تابعيه، بينما رأى (Steffens, et al.,2021) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعتبر منظماً ذاتياً يسترشد بالقيم والمعتقدات والمعايير الأخلاقية الداخلية وانعكاسها على القرارات والسلوك، ورأى كلا من (Bilgetürk&Baykal, 2021) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني أن يتصرف الفرد وفقاً لمعتقداته وقيمه وأخلاقه الداخلية، في حين أضاف (Niver,2020) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يشير إلى عملية التنظيم الذاتي حيث يستخدم الأفراد المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية المستمدة من عملية الوعي الذاتي لتوجيه السلوك بحيث تتسق أفعال الفرد مع معتقداته وقيمه، كما أشار (Ortiz et al.,2020) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني أن يضع القائد معايير عالية للسلوك الأخلاقي والسماح لهذه المعايير بتوجيه القرارات والأفعال

بدلاً من الضغوطات المجتمعية والتنظيمية حيث يحرص القائد الأصلي مع تابعيه على فعل الصواب بما يتفق مع هذه المعايير.

ويشير كلاً من (Walumbwa et al., 2008) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني الدرجة التي يحدد بها القائد مستوى السلوك الأخلاقي بالمنظمة من خلال الإجراءات الداخلية والمعايير والقيم الأخلاقية بشكل يؤدي إلى صنع القرارات والقيام بالسلوكيات التي تتسق أو تتفق مع هذه القيم الداخلية. (A.Rego, 2012)، أما (Peus et al., 2012) فيري أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني أن يقوم القائد بالإسترشاد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للمنظمة ويعمل وفقاً لهذه القيم، حتى وإن واجه ضغوط مجتمعية وتنظيمية تمنعه من تحقيق ذلك.

أما (Emuwa, 2015) فيوضح أن المنظور الأخلاقي الداخلي يساهم في حدوث الإتساق في سلوكيات الأفراد بالمنظمة، مؤكداً على أن القيم الأخلاقية الداخلية للمنظمة إنما تنجم عن وجود قائد يسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية ذات الجذور العميقة السليمة، وليست تلك المعايير التي تفرضها التنظيمات الخارجية أو المجتمعية، بينما يري كلاً من (Desy & Rayan, 2000)، (Sofumade, 2012) أن المنظور الأخلاقي الداخلي يشير إلى أن القائد لديه دافع داخلي لتحقيق النزاهة وذلك من خلال التوافق بين قيمة وسلوكياته الشخصية، كما أن هذا المنظور إنما هو عبارة عن شكل متكامل لتحقيق الذات والذي يحدث عندما تتوافق سلوكيات الناس مع قيمهم الداخلية ومبادئهم الأخلاقية مثل الصدق والإنصاف والرعاية والعدالة، أما (Muceldili et al., 2013) فيوضح أن القادة الحقيقيون هم من يهتمون بالقضايا الأخلاقية بالمنظمة ويسترشدون بالمعايير والقيم السليمة حتى وإن كانت هناك ضغوط مجتمعية أو تنظيمية ضد تحقيق ذلك.

وأكد (Greer, 2019) بأن المنظور الأخلاقي يقصد به مجموعة المبادئ التوجيهية التي تأتي من داخل الفرد وتشكل كل قرار يتخذه كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات لرفع أداء العمل وفعاليتها من خلال رفع التوقعات الداخلية للنفس حيث تعد

البوصلة الأخلاقية الداخلية للقائد ذات تأثير مباشر على الإجراءات التي يتخذها. وبالتالي هناك مبدآن رئيسيان للمنظور الأخلاقي الداخلي:

أ- يوضح الإجراءات التي تتفق مع المعتقدات.

ب- يتخذ القرارات بناء على معتقداته الداخلية والأساسية.

#### د - الحكم المتوازن: **Balanced Processing**

يشير (Walumbwa et al.,2008) إلى أن الحكم المتوازن يقصد به معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب آخر، وإستماعه لوجهات النظر المختلفة قبل إتخاذ القرار. في حين يري (Sofumade,2012) أن الحكم المتوازن هو عبارة عن قدرة القائد على تحليل جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بشكل موضوعي قبل التوصل إلى قرار أو إستنتاج، مع التأكيد على أن هذه القدرة تمكن القادة الحقيقيين من الترحيب بالأراء التي قد تكون مخالفة لقيمهم الشخصية أو مواقفهم السابقة. أما (Emuwa,2015) فيوضح أن الحكم المتوازن يتمثل في التقدير الأمثل للذات والآخرين من خلال المعالجة المتوازنة للمعلومات من كافة الجوانب، فالقادة الحقيقيون هم من يبحثون عن وجهات نظر متنوعة حتى وإن كانت هناك آراء مضادة لأرائهم الشخصية أو تختلف عنها. بينما يري (Peus et al., 2011) أن الحكم المتوازن يعني المعالجة المتوازنة التي يقوم القائد من خلالها بتحليل جميع البيانات المتعلقة بالموضوع بشكل موضوعي دون تحيز قبل إتخاذ القرار، كما تتضمن تلك العملية تحليل البيانات والمعلومات التي تتناقض مع وجهة النظر الأولية. كما أشار (Muceldili et al.,2013) إلى أن الحكم المتوازن هو عبارة عن المعالجة المتوازنة التي ينتج عنها عملية صنع القرار العادل، حيث أوضح أنه خلال تلك العملية يتم تحليل جميع المعلومات بشكل موضوعي مع الحرص على عدم وجود أسلوب لرفض أي مدخلات خاصة بعملية صنع القرار.

وأشار (Steffens et al.,2021) إلى أن الحكم المتوازن يعني المعالجة الموضوعية للمعلومات ذات الصلة بالذات قبل اتخاذ القرار مع التماس وجهات النظر

الأخرى، في حين أضاف (Timm,2020) أن الحكم المتوازن أو المعالجة المتوازنة هي سلوك ذاتي التنظيم وهو مفتاح القائد الأصيل، حيث يسمح الحكم المتوازن بتحليل المعلومات بموضوعية والاستماع لآراء الآخرين، وتحليلها قبل اتخاذ. وأشار (Gardner et al.,2021) أن المعالجة المتوازنة للمعلومات تعني الاستماع بفاعلية لوجهات نظر التابعين المختلفة وفي حالة وجود إعتراض، فإن المعارضة تتم بطريقة غير دفاعية/هجومية، ولكنها تتم بطريقة متوازنة مما يمكنهم من الوصول إلى نقطة اتفاق.

كما وضحت دراسة (Bilgetürk&Baykal ,2021) أن الحكم المتوازن يقصد به معالجة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالقرار وذلك بعد الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى المختلفة، بينما نوهت دراسة (Njie,2020) إلي أن الحكم المتوازن يشير إلى العمليات التي يحل من خلالها القادة المعلومات ذات الصلة وبشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تقييم المعلومات المتعلقة بالذات سواء كانت مواتية لهم أم لا بطريقة غير انحيازية حيث أن القائد الأصيل يستمع إلى وجهات النظر التي قد تتحدى المعتقدات الراسخة.

كما عرف (Mondillo,2019) أن الحكم المتوازن يعبر عن جودة التحليل الموضوعي لجميع البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار والتماس وجهات النظر التي تتحدى المواقف والمعتقدات الراسخة، في حين عرف (Seaborn,2020) الحكم المتوازن بأنه سلوك قيادي حقيقي يميز القادة الجديرين بالثقة الذين يسعون للحصول على آراء من الآخرين تختلف عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات الحاسمة، وأكد (Greer,2019) على أن الحكم المتوازن يعني قدرة القائد على استيعاب وجهات النظر الأخرى والنظر إلى الموقف من خلال عيون فرد آخر والذي يعتبر طريقة متوازنة في التفكير حيث أن السماح للتابعين بالمشاركة في القرار يعد أمرا ضروريا لإنشاء بيئة عمل أكثر تمكينا. وبالتالي هناك مبدآن رئيسيان للحكم المتوازن هما:

١- التماس الآراء التي تتحدى المواقف الراسخة.

٢- الاستماع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى نتيجة.

## ٢-٥ البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

تدور فكرة البراعة التنظيمية حول أن البيئة المحيطة تفرض العديد من التناقضات والتي يجب التعامل معها بإيجابية مثل (توجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها لدعم المشروعات المستقبلية)، (وتقديم منتجات متفردة ومتميزة مقابل التكلفة المنخفضة للإنتاج)، فعلي الرغم أنه لا يمكن تسوية هذه التناقضات بالكامل إلا أن المنظمات البراعة تمتلك القدرة على تحقيق التوافق بين هذه التناقضات بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق دعم القدرة التنافسية للمنظمة (الغزايوي، ٢٠١٩).

ونظراً للإهتمام المتزايد من الباحثين بالبراعة التنظيمية بالآونة الأخيرة فقد ظهرت العديد من المفاهيم للتعرف على البراعة التنظيمية حيث قام الباحثون بإستخدام مفهوم البراعة Ambidexterity كمفهوم متكامل للدلالة على التوجه المشترك للمنظمة فيما يتعلق بالإستكشاف والإستغلال (Hughes et al., 2020).

حيث يري (March, 1991) أن البراعة التنظيمية "تعني السعي بشكل مستمر ومتوازن لإستغلال الموارد الحالية وإستكشاف الإمكانيات الجديدة، أي القدرة على التوفيق بين العمليات التي تركز إستغلال المنظمة لوضعها التنافسي بالسوق، والإستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة المستقبلية".

في حين عرفها (Bryson, et al., 2008) على "أنها السعي المتزامن للإستكشاف والإستغلال من خلال وحدات فرعية أو أفراد مترابطين بشكل متباين ومتخصص، كل منهم متخصص في الإستكشاف أو الإستغلال".

أما (Raisch & Birkinshaw, 2008) فعرف البراعة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة على أن تكون ذو كفاءة عالية في إدارة متطلبات أعمالها اليومية، وذلك بشكل متزامن مع قدرتها على التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة".

أما (أبو زيادة، ٢٠٢٠) فيعرف البراعة التنظيمية بأنها مجموعة من الأساليب التنظيمية المتعددة والتي قدرة المنظمة على إستغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة،

وإستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الإستغلالي والأداء الإستكشافي ويخلق التوازن بينهما، وبما يتوافق مع الموارد المتاحة للشركة مع الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية.

في حين يعرف (Katou et al.,2021) البراعة التنظيمية على أنها " قدرة منظمات الأعمال على إدارة أعمالها الحالية بكفاءة عالية، وفي الوقت ذاته قدرتها على التكيف مع احتياجات العمل المستقبلية الناتجة من التغيرات البيئية المختلفة".

٥-٢-١١ الأبعاد الأساسية للبراعة التنظيمية (بُعد الاستكشاف - بُعد الاستغلال) والعلاقة بينهما:

يشير (March,1991) إلى أن الاستغلال هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التتقيح والاختيار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ، بينما يشير إلى أن الاستكشاف هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتضمن البحث والمخاطرة والاختلاف والتجريب والمرونة والاكتشاف والإبتكار. وذكر أن جوهر عملية الاستكشاف يتمثل في التجريب لاكتشاف بدائل جديدة، بينما يشير نشاط الاستغلال إلى صقل وتوسيع الكفاءات القائمة. ويؤكد على أن المنظمات التي تتخبط في الأنشطة الاستكشافية من دون التركيز على أنشطة الاستغلال تجد نفسها تعاني من تكاليف التجريب الباهظة دون الحصول على الحد المعقول من فوائدها، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تتخبط في أنشطة الاستغلال دون التركيز على أنشطة الاستكشاف فإنها تجد نفسها عالقة في وضع مستقر من النمو دون أن تحقق المستوى الأمثل أو معدلات نمو أعلى بكثير في حالة ما إذا قامت بالأنشطة الاستكشافية، وبناءً على ذلك، فإن الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستغلال هو أحد أهم الأسس التي يبني عليها بقاء وازدهار المنظمة.

في حين يرى كلاً من (Gibson & Birkin show,2004) أن الاستغلال هو عبارة عن القيام بتهيئة الوضع المناسب لتحقيق الكفاءة في إدارة متطلبات العمل اليومية بالمنظمة، بينما يشيران إلى أن الاستكشاف هو عبارة عن إعادة تكوين الأعمال بالمنظمة بغرض

الاستجابة السريعة للمتطلبات البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية والتوافق المستمر وبشكل سريع مع التغييرات الخاصة بها.

كما أوضح (Adler et al., 1999) أن الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية إنما يشير إلى التركيز على الأعمال الروتينية، وعلى الجانب الآخر فقد أشار إلى أن الاستكشاف هو التركيز على الأعمال غير الروتينية.

ومن وجهة نظر أخرى فقد أكد (Lubatkin et al., 2006) على أن بعد الاستغلال يشير إلى الإستفادة القصوى من الكفاءات الموجودة بالمنظمة فى الوقت الراهن، بينما يرى أن الاستكشاف هو عبارة عن التركيز على إكتشاف الفرص الجديدة.

وأضاف (Tian et al., 2020) أن الاستكشاف والاستغلال ينطويان على التعلم، ولكن كل منهما يسعى لتحقيق أهداف مختلفة، حيث ينطوي التعلم الاستغلالي على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز الفهم المتعمق للمعرفة الحالية مما يعزز من ترشيد اتخاذ القرارات الحالية وتنفيذها بكفاءة، بينما ينطوي التعلم الاستكشافي على تحقيق الفعالية على المدى الطويل مما يؤدي إلى ابتكار جذري يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الناشئة، وإنشاء تصميمات جديدة، وقنوات توزيع جديدة، وأسواق جديدة بناء على المعرفة الجديدة للمعرفة التنظيمية الحالية. ولتحقيق ذلك تحتاج المنظمات إلى أن تتمتع بأكبر قدر من البراعة، مما يعني أنها تحتاج إلى بعض القدرات من أجل:

١- التوافق مع البيئات التكنولوجية المستقرة أحياناً والمضطربة أحياناً أخرى وتلبية رغبات أصحاب المصلحة.

٢- استكشاف المعرفة واستغلالها.

٣- أن يتم ربط الإستكشاف والإستغلال بإحكام وإقرانهما بشكل مناسب.

٤- تجنب فشل القرار والتعلم من الأخطاء.

٥- عمل تغييرات جذرية لتحسين الوضع المستقبلي جنباً إلى جنب مع إجراء تغييرات روتينية. لتحسين الوضع الحالي للشركة.

٦- الحفاظ على الهوية المؤسسية وتغييرها بحذر وبمهارة عند الحاجة إلى ذلك.  
كما أشار (Yigit,2013) إلى أن الاستغلال هو التعلم المكتسب من خلال البحث المحلي، والتحسين التجريبي، واختيار وإعادة استخدام الإمكانيات الحالية، بينما يشير الاستكشاف إلى التعلم المكتسب من خلال السعي نحو الاختلاف والتفرد والتجريب المخطط، وانطلاقاً مما أشار إليه (Yigit,2013) بأن الاستكشاف والاستغلال أنشطة تنطوي علي التعلم المستمر، وعلى الرغم من وجود مسارات مختلفة تمامًا عن بعضها البعض، إلا أن كلاهما يعتمد في الواقع على الاستخدام والبحث والمعرفة التنظيمية من حيث نظرية التعلم التنظيمي. وفي هذا الصدد، يساعد الاستغلال المؤسسات على خلق إبتكار تدريجي بينما يحقق الاستكشاف إبتكاراً جذرياً، وتتطلب هذه الأنواع المختلفة من الإبتكارات أنواعاً مختلفة من الأنشطة في المنظمات، حيث إن السعي المتزامن لكل من الإبتكارات الإضافية والجذرية يساعد المنظمات على النجاح في استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص القائمة. لذلك أكد (Chuen,2017) أن نشاطي الاستغلال والاستكشاف مترابطين ويعتمد كلا منهما على الآخر لتحقيق الإبتكار.

أما دراسة (Stelzl et al.,2020) فقد بينت أن بعد الإستغلال ينطوي على تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية لتحقيق الكفاءة التشغيلية حيث تتعلق أنشطة الاستغلال بحل المشكلات والتحكم فيها، بينما بعد الإستكشاف ينطوي على الإبتكار الجذري للمنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق الفعالية والقدرة على التكيف والنمو حيث تتعلق أنشطة الاستكشاف بالتجربة والمجازفة.

ووفقاً لدراسة (Diaz-Molina,2019) عرفت الاستغلال بأنه استخدام وتطوير أنشطة، أو مجالات، أو أسواق، أو أشياء معروفة بالفعل، في حين أن الاستكشاف هو السعي وراء معرفة جديدة.

بينما أضافا (Ulgen & Gozen,2018) أن بعد الاستغلال عبارة عن وظيفة أو نشاط تنظيمي يسمح للمنظمة باستخدام وتوزيع جميع مواردها الحالية لفترة وجيزة بالاعتماد

على معرفتها الحالية بجميع الكفاءات الداخلية والفرص الخارجية الخاصة بها واستخدامها لتحقيق أهدافها التنظيمية قصيرة المدى وحماية مركزها الحالي في السوق، بينما بعد الاستكشاف يركز على استكشاف ما لم يتم اكتشافه بعد، حيث يسمح للمؤسسة بالتوسع محليا وخارجيا و الاستثمار في المستقبل من أجل تنمية واستدامة العمليات الحالية لإضفاء الشرعية على استمرارية المنظمة.

وأشار (Vario,2017) أن كلا من نشاطي الاستغلال والاستكشاف يتنافسان على الموارد النادرة وأن الحفاظ على مزيج مثالي من هذه الأنشطة يمثل تحديا كبيرا يتضمن مجموعة متنوعة من المقايضات، حيث أنهما نشاطين تنظيميين متميزين يجب على المنظمات متابعتهما بشكل متكامل ومتزامن لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء على المدى الطويل، فعندما تشارك المنظمات في كلتا النشاطين ستتجنب الكثير من المساوئ المرتبطة بالتركيز المفرط على أي منهما. وبالتالي، فإن البراعة لا تعني مجرد تحقيق مستويات متماثلة من الاستكشاف والاستغلال لكن تعظيم كلا منهما بقدر الإمكان.

كما نوهت دراسة (Thelison et al.,2019) على نظرية المفارقة بأن المنظمات لكي تحقق استدامة طويلة الأجل يجب أن تكون أنشطة الاستغلال والاستكشاف بها متوازنة بشكل متزامن ومستمر، وذلك لتجنب التوترات التنظيمية الناجمة عن استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف في التنافس على الموارد النادرة.

بينما تناول (Brix,2019) وجهتي نظر مختلفتان لنشاطي الاستغلال والاستكشاف وهما: وجهة نظر التمايز ووجهة نظر التكامل؛ حيث تشير وجهة نظر التمايز إلى أن نشاطي الاستغلال والاستكشاف يتنافسان على نفس الموارد، لذلك فهما غير متوافقان، وبالتالي يجب أن يتم كل منهما في وحدات أو منظمات مختلفة عن الأخرى. بينما تشير وجهة نظر التكامل إلى أنهما نشاطين متكاملين يدعم كل منهما الآخر، ويمكن أن يتم كل منهما داخل نفس الوحدة أو نفس المنظمة. وفي هذا الشأن أشار كل من (Huang et al.,2021) إلى أن المنظمات تحقق البراعة المتوازنة من خلال المقايضة بين مستويات

عالية من الاستغلال ومستويات منخفضة من الاستكشاف والعكس صحيح حيث إنهما نشاطان متآزران غير قابلان للاستبدال. ويمكن تحقيق هذه البراعة بعدة طرق:

- **الفصل المكاني:** حيث يتم تحقيق نشاطي الاستغلال والاستكشاف في وحدات تنظيمية مختلفة ثم دمجها لتحقيق البراعة.
- **استخدام هياكل متوازية:** بحيث تستخدم نفس الوحدة بنية أساسية للاستغلال مدعومة بهيكل ثانوي للاستكشاف والعكس صحيح.
- **الفصل الزمني:** وذلك عن طريق تدوير فترات الاستغلال تليها الاستكشاف لتحقيق البراعة.

سادساً: منهجية البحث:

- فروض البحث:

من العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المتاحة للباحث فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي تمهيداً لاختبارها إحصائياً:

**الفرض الرئيسي:**

"تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في البراعة التنظيمية". وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية

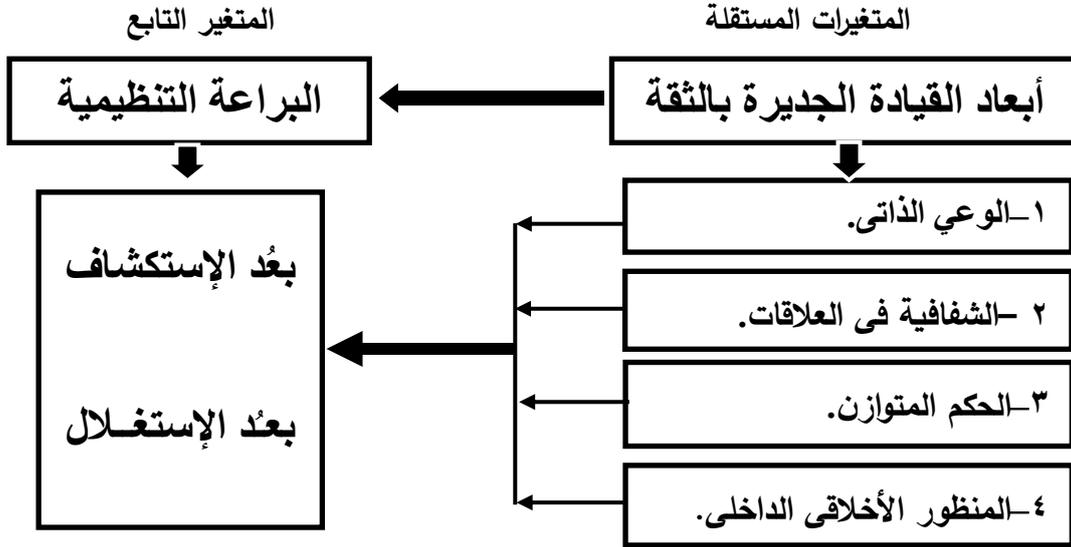
**الفرض الفرعي الأول:**

"تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية".

**الفرض الفرعي الثاني:**

"تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية".

واعتماداً على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث في الشكل التالي:



\* المصدر: من إعداد الباحث. شكل رقم (١)

العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث

- منهج البحث وأساليبه:

(أ) منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، أي أن هذه الدراسة سوف تتجه من العام للخاص (وبما يعني الإعتماد على قوانين عامة وتطبيقها في مواقف خاصة)، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف للمعرفة النظرية (المسدي، ٢٠١٤) عن (Sekaran,2002).

(ب) أساليب البحث:

١ - الأسلوب المكتبي: يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك زيارة المواقع الإلكترونية التي تعرضت لموضوع البحث وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث، وإعداد قائمة الإستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية اللازمة.

٢ - الأسلوب الميداني: يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين بطريقة عشوائية عن طريق قائمة الإستقصاء المعدة لهذا الغرض.

#### - مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء هذا البحث على الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض والإداريون والفنيون بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا وهي (المستشفى الأمريكي، مستشفى الدلتا الدولي، مستشفى أبو فرحة التخصصي، مستشفى المواساة، مستشفى دار الشفاء، مستشفى الشروق، مستشفى المدينة، مستشفى طيبة التخصصي، مستشفى أم القرى، مستشفى الحرية، مستشفى بن سينا، مستشفى كنانة، مستشفى الفيروز، مستشفى الحياة). والبالغ عددهم ١١٤٧ مفردة، وتم توزيع مفردات العينة تناسبياً بطريقة تتناسب مع عدد المفردات بكل فئة وظيفية بداخل كل مستشفى من المستشفيات موضع الدراسة وتطبيق معادلة تحديد حجم العينة بلغ الحجم الإجمالي للعينة ٢٨٨ مفردة موزعة وفقاً للجدول التالي:

## جدول رقم (١)

### توزيع عينة البحث بالمستشفيات محل الدراسة

المستشفى	الفئة الوظيفية	أطباء	صيادلة	هيئة التمريض	الوظائف الإدارية	الفنيون	الإجمالي
- المستشفى الأمريكي	٦	١	٦	٧	٦	٢٦	
- مستشفى الدلتا الدولي	٣	١	٦	٣	٤	١٧	
- مستشفى أبو فرحة التخصصي	٢	١	٤	٢	٤	١٣	
- مستشفى المواساة	٢	١	٤	٢	٣	١٢	
- مستشفى دار الشفاء	٣	١	٦	٢	٤	١٦	
- مستشفى الشروق	٤	١	٨	٤	٦	٢٣	
- مستشفى المدينة	٣	١	٦	٢	٤	١٦	
- مستشفى طبية التخصصي	٥	١	٨	٤	٦	٢٤	
- مستشفى أم القرى	٣	١	٤	٣	٢	١٣	
- مستشفى الحرية	١٣	١	١٢	١٥	٤	٤٥	
- مستشفى بن سينا	١٣	٣	١٧	١٧	٥	٥٥	
- مستشفى كنانة	١	-	٢	٤	١	٨	
- مستشفى الفيروز	٤	١	٦	٣	١	١٥	
- مستشفى الحياة	١	١	١	١	١	٥	
الإجمالي	٦٣	١٥	٩٠	٦٩	٥١	٢٨٨	

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم استبعاد ٦٦ مفردة عند تحليل قوائم الإستقصاء نظرا لعدم صلاحيتها عند إجراء التحليل الإحصائي، ومن ثم فإن العينة الفعلية التي تم اجراء الدراسة عليها هي ٢٢٢ مفردة فقط من العاملين بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة.

- حدود البحث: تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية، حدود بشرية، حدود موضوعية كما يلي:

#### أ - حدود تطبيقية:

تقتصر هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا والبالغ عددها ١٤ مستشفى خاصة وذلك لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، ويعتقد الباحث أن المستشفيات الخاصة هي مجال خصب لإجراء دراسة الميدانية، كما أنها تعد بيئة مناسبة تتفق مع طبيعة هذا البحث، بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم البيئة المصرية مما يعكس الدور الحيوي لهذا النوع من المؤسسات في علاج مشكلات المجتمع على المستوى الصحي.

#### ب - حدود بشرية:

يتمثل جمهور البحث في الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض والإداريون والفنيون بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا.

#### ج - حدود موضوعية:

تركز هذه الدراسة على مجموعه من المتغيرات كأبعاد للقيادة الجديدة بالثقة والمستنتجة من الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المتاحة والتي يعتقد الباحث أن لها علاقة وثيقة ومؤثرة بالبراعة التنظيمية وهي: (الشفافية في العلاقات، الوعى الذاتى، الحكم المتوازن، المنظور الأخلاقى الداخلى)، وكذلك على مجموعة من المتغيرات كأبعاد للبراعة التنظيمية والمستنتجة من الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المتاحة وهي (بعد الإستكشاف - بعد الإستغلال)، وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

#### • التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

#### أولاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لكافة أبعاد القيادة الجديدة بالثقة والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وجاءت نتائج الاختبار على النحو الوارد فى الجدول رقم (٢)

## جدول رقم (٢)

### معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	الرمز	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
القيادة الجيدة بالثقة (X)	- الوعي الذاتي	X <sub>1</sub>	٨	٠,٨٥٩	٠,٩٢٧
	- الشفافية في العلاقات.	X <sub>2</sub>	٦	٠,٨٤٢	٠,٩١٨
	- الحكم المتوازن.	X <sub>3</sub>	٥	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨
	- المنظور الأخلاقي.	X <sub>4</sub>	٥	٠,٨٥٥	٠,٩٢٥
	- القيادة الجيدة بالثقة.	X	٢٤	٠,٩٤٢	٠,٩٧٠
المتغير التابع البراعة التنظيمية (Y)	- الاستكشاف.	Y <sub>1</sub>	٩	٠,٩٠٦	٠,٩٥٢
	- الاستغلال.	Y <sub>2</sub>	١١	٠,٩٣٠	٠,٩٦٤
	- البراعة التنظيمية.	Y	٢٠	٠,٩٥٤	٠,٩٧٧

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الجيدة بالثقة قد تراوحت بين (٠,٨٢٥)، (٠,٨٥٩) لذا تعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة لانه من المتعارف عليه إحصائياً أن معامل ألفا كرونباخ يجب الا يقل عن ٦٠%، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات المستخدمة في قياس أبعاد القيادة الجيدة بالثقة للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة وإنها متنسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها.

- كما يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن معاملات الثبات لأبعاد البراعة التنظيمية تتراوح بين (٠,٩٠٦)، (٠,٩٣٠) لذا تعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة وذلك لانه من المتعارف عليه إحصائياً أن معامل ألفا كرونباخ يجب الا يقل عن ٦٠%، ومن جهة أخرى تؤكد العلاقة الارتباطية صدق العبارات في قياس أبعاد البراعة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا،

وأنها مرتبطة إرتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية فى تمثيلها.

### ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض توصيف بيانات الدراسة الميدانية حيث اعتمد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وكذلك البراعة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وكذلك قياس معامل الارتباط بيرسون لتحديد حجم وقوة العلاقة بين متغيرات البحث.

### - الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

قام الباحث باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة لتحديد مدى توافر كلا من القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وقد اظهرت النتائج الآتى:

### جدول رقم (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الأساسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الأبعاد	المتغيرات المستقلة
٠,٦٠١٥٥	٣,٤٠٩٣	X <sub>1</sub>	- الوعي الذاتي	القيادة الجديرة بالثقة X
٠,٧٢٩٧١	٣,٤٥٧٦	X <sub>2</sub>	- الشفافية في العلاقات.	
٠,٥٦٠٧٦	٣,٤٥٣٢	X <sub>3</sub>	- الحكم المتوازن.	
٠,٦٦٩١٨	٣,٤٤٢٦	X <sub>4</sub>	- المنظور الأخلاقي.	
٠,٤٤١٦٩	٣,٤٤٠٧	X	- القيادة الجديرة بالثقة.	
٠,٤٧٠١٠	٣,٣٩٢٤	Y <sub>1</sub>	- الاستكشاف.	المتغير التابع
٠,٦١٧١٥	٣,٤٢٦٥	Y <sub>2</sub>	- الاستغلال.	البراعة التنظيمية
٠,٤٩٠٦٠	٣,٤٠٩٤	Y	- البراعة التنظيمية.	(Y)

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للقيادة الجديرة بالثقة قد بلغ ٣,٤٤٠٧ الأمر الذي يعني توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المستشفيات محل الدراسة بدرجة فوق المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات لتلك الأبعاد ما بين ٣,٤٠٩٣ لبعء الوعي الذاتي و ٣,٤٥٧٦ لبعء الشفافية في العلاقات، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى شفافية العلاقات بالمستشفيات موضع الدراسة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية ٣,٤٠٩٤ بشكل عام، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد الفرعية ما بين ٣,٣٩٢٤ لبعء الاستكشاف إلى ٣,٤٢٦٥ لبعء الاستغلال، مما يعني أن توافر أنشطة الاستكشاف والاستغلال لدي العاملين بالمستشفيات بدرجات فوق متوسطة.

كما نجد ان الانحراف المعياري لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة قد تراوح ما بين ٠,٥٦٠٧٦ لبعء الحكم المتوازن و ٠,٧٢٩٧١ لبعء الشفافية في العلاقات، بينما تراوح الانحراف المعياري لأبعاد البراعة التنظيمية ما بين ٠,٤٧٠١٠ لبعء الاستكشاف و ٠,٦١٧١٥ لبعء الاستغلال.

- مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث:

قام الباحث باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لتحديد حجم وقوة العلاقة بين متغيرات البحث، وتحديد أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة هي الأكثر ارتباطاً بالبراعة التنظيمية وأيهما أقل، واطهرت النتائج

ما يلي: **جدول رقم (٤)**

#### مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	القيادة الجديرة بالثقة	المنظور الأخلاقي	الحكم المتوازن	الشفافية في العلاقات	الوعي الذاتي	متغيرات البحث الأساسية
					١	- $X_1$ الوعي الذاتي.
				١	٠,٣٠٩	- $X_2$ الشفافية في العلاقات
			١	٠,٣٤٢	٠,٣٥٦	- $X_3$ الحكم المتوازن.
		١	٠,٣٦٤	٠,١٨٩	٠,٢٦٨	- $X_4$ المنظور الأخلاقي.
	١	٠,٦٦٨	٠,٧١٨	٠,٦٩٨	٠,٦٨٣	- $X$ القيادة الجديرة بالثقة
	٠,٦٨٩	٠,٤٣٥	٠,٤٥٢	٠,٤٩٨	٠,٥١٤	- $Y_1$ الاستكشاف
	٠,٦٤٢	٠,٢٦٢	٠,٤٩٠	٠,٥٤٥	٠,٤٧٥	- $Y_2$ الاستغلال
١	٠,٧٣٤	٠,٣٧٣	٠,٥٢٥	٠,٥٨١	٠,٥٤٥	- $Y$ البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة ، حيث يتراوح معامل الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية من (٠,٣٧٣) إلى (٠,٥٨١) ، وأن أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة إرتباطاً بالبراعة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا هو الشفافية في العلاقات يليه الوعي الذاتي ثم الحكم المتوازن وأخيراً المنظور الأخلاقي.

ثالثاً: إختبارات فروض البحث:

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة، تناول الباحث البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وقد تم اختبار الفروض على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول:

"تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية"

وبإجراء الانحدار المتعدد باستخدام **Stepwise** اعلى البيانات المجمعة من مفردات العينة تبين الآتي:

جدول رقم (٥)

أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
				R	Sig.T	T	B	
٢	٠,٠٠١	٥٠,٣٧٠	٠,٤٨١	٠,٥١٤	٠,٠٠١	٥,٥٤٩	٠,٢٣٥	- X <sub>1</sub> الوعي الذاتي.
١				٠,٤٩٨	٠,٠٠١	٥,٧٧٨	٠,١٩٨	- X <sub>2</sub> الشفافية في العلاقات.
٤				٠,٤٥٢	٠,٠٠١	٢,٦٨٩	٠,١٢٧	- X <sub>3</sub> الحكم المتوازن.
٣				٠,٤٣٥	٠,٠٠١	٤,٥٣٤	٠,١٦٩	- X <sub>4</sub> المنظور الأخلاقي الداخلي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ ٤٨١, مما يعني أن ٤٨,١% من التغير في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يرجع إلي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المشار إليها بالجدول السابق، أما النسبة المتبقية ٥١,٩% ترجع إلى عوامل أخرى غير تلك الواردة في الجدول السابق، كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الأول والذي يعبر عن وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية.

كما أن معامل الانحدار لجميع عناصر ومكونات القيادة الجديرة بالثقة موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالإضافة إلي معنوية هذه المعاملات وذلك وفقاً لاختبار T وبمستوي معنوية (٠,٠٠١)

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F والتي تبلغ ٥٠,٣٧٠ وبمستوي معنوية (٠,٠٠١) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الأول.

وتشير نتائج الجدول السابقة إلى أن أكثر عناصر القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية هي الشفافية في العلاقات ثم الوعي الذاتي يليه المنظور الأخلاقي وأخيراً الحكم المتوازن.

#### الفرض الفرعي الثاني:

تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

وبإجراء الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise أعلى البيانات المجمعة من مفردات

العينة تبين الآتي:

## جدول رقم (٦)

### أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستغلال

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
				R	Sig.T	T	B	
٣	٠,٠٠٠	٦١,٨٤٧	٠,٤٦٠	٠,٤٧٥	٠,٠٠١	٤,٨٤٧	٠,٢٧١	- X <sub>1</sub> الوعي الذاتي.
١				٠,٥٤٥	٠,٠٠١	٦,٨٤٩	٠,٣١٤	- X <sub>2</sub> الشفافية في العلاقات.
٢				٠,٤٩٠	٠,٠٠١	٤,٨٧٣	٠,٢٩٦	- X <sub>3</sub> الحكم المتوازن.
×				٠,٢٦٢	٠,٦١٨	٠,٥٠٠	٠,٠٢٧	- X <sub>4</sub> المنظور الأخلاقي الداخلي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ ٤٦٠, مما يعني أن ٤٦% من التغيير في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يرجع إلي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، أما النسبة المتبقية ٥٤% ترجع إلى عوامل أخرى غير تلك الواردة في الجدول السابق. كما يوضح الجدول السابق أن النتائج تدعم الفرض الثاني جزئياً. والذي يعبر عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية لدى العاملين، كما أن معامل الانحدار لجميع العناصر التي تعكس القيادة الجديرة بالثقة ذو إشارة موجبه بما يتفق مع الإشارات المتوقعة سابقاً، بالإضافة إلى معنوية معظم هذه المعاملات، وذلك وفق لإختبار T وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) ولم تثبت معنوية تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في بعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية.

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً على قيمة F والتي تبلغ ٦١,٨٤٧ وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الثاني، كما تشير النتائج إلى أن شفافية العلاقات تأتي في مقدمة العناصر التي تعكس القيادة الجديرة بالثقة من حيث التأثير في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين ثم يليها الحكم المتوازن وأخيراً الوعي الذاتي.

وإمتداداً للتحليلات السابقة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الثالث:

تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في البراعة التنظيمية.

وبإجراء الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise اعلى البيانات المجمعة من مفردات

العينة تبين الآتى **جدول رقم (٧)**

**أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية**

الترتيب	Sig.F	F	R <sup>2</sup>	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
				R	Sig.T	T	B	
٢	٠,٠٠١	٦٩,٧٩٩	٠,٥٦٣	٠,٥٤٥	٠,٠٠١	٦,١٨ ٧	٠,٢٥١	- X <sub>1</sub> الوعي الذاتي.
١				٠,٥٨١	٠,٠٠١	٧,٧٧ ٣	٠,٢٥٦	- X <sub>2</sub> الشفافية في العلاقات.
٣				٠,٥٢٥	٠,٠٠١	٤,٥٦ ٨	٠,٢٠٧	- X <sub>3</sub> الحكم المتوازن.
٤				٠,٣٧٣	٠,٠٠٧	٢,٧١ ٥	٠,٠٩٧	- X <sub>4</sub> المنظور الأخلاقي الداخلي

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ ٥٦,٣% مما يعني أن ٥٦,٣% من التغير في البراعة التنظيمية يرجع إلي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، أما النسبة المتبقية ومقدارها ٤٣,٧% ترجع إلى عوامل أخرى غير تلك الواردة في الجدول السابق، كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الثالث والذي يعبر عن وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية.

كما أن معاملات الانحدار لجميع عناصر ومكونات القيادة الجديرة بالثقة موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً بالإضافة إلي معنوية هذه المعاملات وهو ما يتفق مع نتيجة إختبار T وبمستوي معنوية (٠,٠٠١)

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F والتي تبلغ ٦٩,٧٩٩ وبمستوي معنوية (٠,٠٠٠) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الثالث.

وتشير نتائج الجدول السابقة إلى أن أكثر عناصر القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في البراعة التنظيمية هي الشفافية في العلاقات ثم الوعي الذاتي يليه الحكم المتوازن وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي.

أوضحت الدراسة أولوية تأثير الشفافية في العلاقات كبعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية. ويرى الباحث أن الأهمية النسبية للشفافية في العلاقات من حيث تأثيرها في البراعة التنظيمية، واحتلالها المرتبة الأولى تعزى إلى طبيعة العمل بالمجال الطبي ومنها المستشفيات الخاصة والإستثمارية والتي يتطلب العمل بها رؤى واضحة وأكثر شفافية من حيث التعبير عن الحقائق بوضوح وبدون تحريف ويعرفون ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، مما ينعكس بالإيجاب على قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية وعدم التردد في عرض الأفكار الجديدة والإبداعية الأمر الذي يعزز من العمليات الاستكشافية ك (إبتكار طرق وأنظمة جديدة لتقديم الخدمة الصحية - الإستجابة المستمرة للتغيرات في البيئة الخارجية - القدرة علي التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للمرضي)، كما أن إدارة المستشفيات الخاصة محل الدراسة تعمل علي تنمية البراعة التنظيمية بها من خلال تحسين شفافية العلاقات بين المديرين والعاملين، وتشجيع جميع العاملين علي مراعاة الدقة والوضوح، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل والإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع العاملين الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستفادة القصوي وتحقيق الكفاءة عند استغلال الموارد الحالية.

كما أوضحت الدراسة أن البعد الذي يلي شفافية العلاقات في التأثير على البراعة التنظيمية هو بعد الوعي الذاتي. ويرى الباحث أن السبب في وجود هذا المتغير في المرتبة الثانية يكمن في أن الوعي الذاتي من أهم السمات التي تتميز بها القيادة الجديرة بالثقة حيث

يهدف إلى معرفة الذات الحقيقية من خلال تقييم الذات فيما يتعلق بإنجاز المهام بصفة دورية، والإدراك الجيد لتأثير القرار المُتخذ على الآخرين والصبر والمثابرة وتكرار المحاولات لتحقيق الأهداف المرغوبة، وكذلك تطويع المعارف والمهارات لصالح العمل بالمستشفى، كل تلك المهارات الخاصة بالوعي الذاتي يجب توافرها فيمن يعمل بالمجال الطبي خاصة المستشفيات بصفة عامة والخاصة والإستثمارية بصفة خاصة، الأمر الذي يعزز من التخطيط الجيد للرجبات المستقبلية للمرضي والإستفادة من الفرص الجديدة في المجال الطبي بصورة مستمرة. كما أن إدراك قادة المستشفى لكيفية تقييم الآخرين لهم يتيح الفرصة لإسناد المهام المتخصصة التي لا يتميزون في أدائها إلى الأفراد المتخصصين فيها بما يسهم في تحسين الخدمات الحالية بشكل أفضل ويسمح بإستجابة المستشفى للتطورات والإبتكارات الحديثة في مجال العمل الصحي من خلال متابعة ومعرفة المختصين.

كما أوضحت الدراسة احتلال بعد الحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي للمركز الثالث والرابع علي التوالي من حيث التأثير في البراعة التنظيمية ببعديها (الإستغلال - الإستكشاف)، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلي أن الحكم المتوازن هو سمة يجب توافرها في قادة المستشفيات وذلك من خلال الإعتماد علي معايير واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمستشفى، وإظهار قدر كبير من النزاهة والإستقامة في كافة التصرفات مما يعزز نسبياً من الأنشطة الإستكشافية والاستغلالية داخل المستشفى.

كما أن الإستناد إلي معايير أخلاقية محددة، والتعاون ووجود مبادئ وقيم واضحة تحكم ممارسات قيادات المستشفيات، ينعكس بالإيجاب علي مناخ العمل بالمستشفى الأمر الذي يحفز العاملين علي تكتيف جهودهم الحالية بغرض تحسين الخدمة الصحية المقدمة والعمل المستمر علي اكتشاف كل ما هو جديد لتحقيق أداء أفضل علي المدى البعيد خاصة في ظل المنافسة الحادة بين المستشفيات الإستثمارية والخاصة فيما بينها وبين تلك المستشفيات والمستشفيات الحكومية والجامعة والعامة من ناحية أخرى.

## • نتائج وتوصيات الدراسة:

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض ملخص لأهم النتائج، ووضع عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث بضرورتها لتحسين نتائج الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الجديرة بالثقة في المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الجديرة بالثقة (3,4407)، وقد احتل بعد الشفافية في العلاقات المرتبة الأولى من حيث مدي التوافر بمتوسط بلغ 3,4576 مما يعكس قدرة الرؤساء داخل المستشفيات محل الدراسة على تقديم ذاتهم وشخصيتهم الحقيقية والإفصاح عن الأخطاء التي يرتكبونها أمام الآخرين، تلاه بعد الحكم المتوازن بمتوسط 3,4532 الأمر الذي يشير لتوافر جانب العدالة داخل المستشفيات محل الدراسة وإتاحة الفرصة للاستماع لكافة الآراء دون تحيز والعمل على حل المشكلات بشكل موضوعي، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المنظور الأخلاقي بمتوسط بلغ 3,4426 الأمر الذي يعني اهتمام الرؤساء بتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم وأفعالهم وفقاً لما يتبناه من معايير وقيم ومعتقدات أخلاقية، مما يجعلهم مثالاً يحتذى به، وأخيراً جاء بعد الوعي الذاتي بمتوسط بلغ 3,4093 والذي يحمل في مضمونه امتلاك الرؤساء في المستشفيات الخاصة موضع الدراسة للوعي الكافي بنقاط القوة ومواطن ضعفهم في سياق عملهم، والقدرة على تحديدها والاعتراف بها دون تحيز، ومما سبق يمكن الاستدلال على تبني وسيادة نمط القيادة الجديرة بالثقة في المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، واتسام كادرها البشري من قادة الإدارات بخصائص وصفات القائد الجدير بالثقة من

حيث الواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين/ وضبط السلوك والتصرفات وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية، والتمتع بدرجة عالية من النزاهة والشجاعة والشفافية.

٢. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع الأهمية النسبية للبراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبراعة التنظيمية ٣,٤٠٩٤، وقد احتل بعد الاستغلال المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٣,٤٢٦٥، تلاه بعد الاستكشاف بمتوسط مقداره ٣,٣٩٢٤، مما يشير إلي اهتمام المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا بالاستكشاف المستمر للفرص المتاحة والعمل علي الاستغلال الأمثل لها.

٣. أما فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها الأربعة ( الوعي الذاتي - الشفافية في العلاقات - الحكم المتوازن - المنظور الأخلاقي الداخلي) والبراعة التنظيمية ببعديها ( الاستكشاف - الاستغلال) فقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض، كما بينت الدراسة توافر علاقات ارتباطية موجبه بين أبعاد البراعة التنظيمية وبعضهم البعض، بالإضافة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية حيث نتج أن البعد الأكثر ارتباطا بالبراعة التنظيمية هو بعد الشفافية في العلاقات بمعامل ارتباط ٠,٥٨١ ، يليه بعد الوعي الذاتي بمعامل ارتباط ٠,٥٤٥، بينما يأتي في المرتبة الثالثة بعد الكم المتوازن بمعامل ارتباط قدره ٠,٥٢٥، وأخيراً بعد المنظور الأخلاقي بمعامل ارتباط قدره ٠,٣٧٣ ، هذا ويجدر الإشارة إلي أن علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث المتمثلة في القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية قد بلغ ٠,٧٣٤.

٤. أسفرت النتائج عن وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، وعلى الرغم من وجود أثر لأبعاد القيادة

الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية إلا أن هذه الأبعاد تختلف من حيث درجة تأثيرها في الاستكشاف حيث يأتي بعد الشفافية في العلاقات في المرتبة الأولى من حيث التأثير في الاستكشاف ثم الوعي الذاتي يليه المنظور الأخلاقي وأخيراً الحكم المتوازن.

٥. وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية (عدا المنظور الأخلاقي)، وعلى الرغم من وجود أثر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية إلا أن هذه الأبعاد تختلف من حيث درجة تأثيرها في الاستغلال حيث أن بعد شفافية العلاقات يأتي في مقدمة العناصر التي تعكس القيادة الجديرة بالثقة من حيث التأثير في الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين ثم يليها الحكم المتوازن وأخيراً الوعي الذاتي.

٦. وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، وتشير النتائج إلى أن أكثر العناصر التي تعكس القيادة الجديرة بالثقة من حيث التأثير في البراعة التنظيمية هي الشفافية في العلاقات ثم الوعي الذاتي يليه الحكم المتوازن وأخيراً المنظور الأخلاقي.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

التوصية	آليات التنفيذ	
١	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لزيادة وتنمية وعي العاملين والقادة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية.	<p>١- تصميم محتوى البرامج التدريبية ليشتمل على سبل تعزيز مفهوم القيادة الجديرة بالثقة بأبعاده (الشفافية في العلاقات - الحكم المتوازن- الوعي الذاتي-المنظور الأخلاقي) ومدى أهمية تلك الأبعاد في تحقيق البراعة التنظيمية.</p> <p>٢- ضرورة الاستعانة بنماذج لقيادة جديرين بالثقة وتجارب حقيقية وبيان إلى أي مدى وصلت منظماتهم من حيث الأداء.</p>
٢	ضرورة تعزيز شفافية العلاقات بين المديرين والعاملين لما لها من دور في تحسين البراعة التنظيمية للمستشفيات الخاصة موضع الدراسة	<p>١- الحرص على الإفصاح عن كافة المعلومات والعمل على تبادلها وإعلانها سواء من خلال الاتصالات المركزية بالمستشفى أو من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين.</p> <p>٢- العمل على إيضاح كافة الأوامر والقرارات ودقتها بما يضمن عدم التعرض لسوء الفهم والتفسير من جانب باقي الأطراف.</p> <p>٣- العمل على تشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم بحرية بما يضمن تحقيق الشفافية بما يضمن إزالة حواجز الخوف والتوتر وبالتالي حجب المعلومات عند التواصل مع الرؤساء.</p> <p>٤- الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث وإخبار الآخرين بالحقيقة وإن كانت صعبة.</p>
٣	ضرورة العمل على تحقيق التوازن والعدالة عند الحكم على الآخرين.	<p>١- عدم التحيز لطرف دون الآخر عند فض أي نزاعات بين العاملين.</p> <p>٢- العمل على إتاحة الفرصة لتوفير مساحة مفتوحة من المناقشات بين طرفي المشكلة ومحاولة إقناع طرفي النزاع بتقبل وجهات النظر الأخرى.</p> <p>٣- ضرورة اختيار قائد على دراية كافية بالسلوك التنظيمي وأنماط الشخصية المختلفة حتى يتمكن من التعامل مع كافة المواقف المختلفة.</p> <p>٤- ضرورة الفحص والتحليل الجيد لكافة المعلومات والبيانات والعمل على زيادتها قبل اتخاذ أي قرار.</p>
٤	ضرورة تعزيز الوعي الذاتي لدى مديري المستشفيات الخاصة موضع الدراسة.	<p>١- عقد دورات تدريبية وتثقيفية للمديرين حول كيفية تقييم أنفسهم بموضوعية وضرورة وأهمية الوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم بصفة مستمرة.</p> <p>٢- يمكن تشكيل لجان من الأفراد ذوي الخبرة بالمستشفى لتختص بتقييم أداء المديرين من أن لآخر.</p> <p>٣- أهمية توفير وحدة للشكاوى والمقترحات لتلقي رد أفعال العاملين عن أداء مديريهم.</p> <p>٤- عقد مؤتمرات مع العاملين من أن لآخر للتعرف عن مدى رضاهم عن أداء رؤسائهم وكذلك التعرف على مقترحاتهم لتحسين هذا الأداء.</p>
٥	تحسين المنظور الأخلاقي للمديرين في التعامل مع مروضيهم داخل المستشفيات الخاصة موضع الدراسة.	<p>١- توفير برامج تدريبية لمديري المستشفيات لتنمية وتعزيز وبيان أهمية سلوكياتهم الأخلاقية تجاه مروضيهم.</p> <p>٢- الاعتماد على المعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات وإن كانت صعبة.</p> <p>٣- مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص في التعامل مع كفة العاملين بالمستشفى.</p> <p>٤- اختيار المديرين الذين يتحلون بالصدق والنزاهة في التعامل بجميع المواقف.</p>
٦	العمل على عقد ندوات ومؤتمرات لتوعية العاملين والمديرين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمستشفيات الخاصة موضع الدراسة	<p>١- العمل على نشر رؤية الإدارة العليا للمستشفى لكافة العاملين.</p> <p>٢- تكوين ورش العمل ودعم العمل الجماعي من خلال اللقاءات التعريفية بهذه الندوات.</p> <p>٣- تشجيع العاملين على إبداء الرأي وحرية التعبير عن أفكارهم وتطلعاتهم.</p>
٧	ضرورة تعزيز أنشطة الاستغلال بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة وتوظيف الإمكانيات المتاحة للتوظيف الأمثل.	<p>١- القياس الدوري لمستوى استغلال المستشفى لمواردها المتاحة.</p> <p>٢- توسيع نطاق الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وإدخال التعديلات عليها وتحسينها لأقصى حد ممكن.</p> <p>٣- ضرورة الاعتماد على أحدث الأجهزة المتاحة في تقديم الخدمات بالمجال الطبي.</p> <p>٤- ضمان مرونة قواعد وإجراءات العمل بما يضمن أقصى استفادة ممكنة من الموارد الحالية.</p> <p>٥- العمل على تحسين كفاءة توفير الخدمات الصحية.</p> <p>٦- ضرورة العمل على تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية.</p>
٨	البحث الدائم عن كل ما هو جديد وتعزيز أنشطة الاستكشاف بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة	<p>١- إنشاء وحدة متخصصة للبحوث والتطوير بالمستشفيات الخاصة موضع الدراسة، لتختص بتقديم ومتابعة كل ما هو جديد ومبتكر في مجال الخدمات الصحية.</p> <p>٢- العمل على تنويع الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى، وكذلك ضرورة التوسع الجغرافي بفتح فروع في أماكن جغرافية أخرى.</p> <p>٣- تخصيص عدد من الجوائز التشجيعية للعاملين الذين يقدمون مقترحات وأفكار جديدة تساعد المستشفى على تحسين أدائها بشكل مستمر.</p> <p>٤- ضرورة خلق ثقافة تشجع على المخاطرة والمبادرة واقتناص الفرص.</p> <p>٥- العمل على تقديم خدمات طبية جديدة بصفة مستمرة لتحقيق هدف النمو والبقاء في الأجل الطويل.</p> <p>٦- ضرورة البحث عن شرائح جديدة من العملاء</p> <p>٧- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتسويق الإلكتروني للوصول إلى الأسواق الجديدة.</p>

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو رحمة، إبراهيم محمد، (٢٠٢١)، "دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية - جامعة الإسراء، العدد ١٠: ٤٥٣ - ٤٨٧.
١. أبو زيادة، زكي عبد المعطى، (٢٠٢٠)، "دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخوية الفلسطينية". مجلة عجمان للدراسات والبحوث: جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، مج ١٨، ع ٢: ١ - ٣٩.
٢. إسماعيل، عمار فتحي موسي، (٢٠١٥) "دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد ٣: ١٠٤-١٦٠.
٣. الغريايوي، محمد أحمد أمين، (٢٠١٩)، "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد ٤١، العدد ٢: ١٠٤ - ١٥١.
٤. المسدي، عادل عبدالمنعم، (٢٠١٤)، "أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد الأول: ١ - ٤٢.
٥. النادي، نوال محمود، (٢٠١٦)، "توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر - مصر، المجلد ٢٠، العدد ٥٨: ١٥ - ٧١
٢. حسانين، جاد الرب عبد السميع: سلامة، أماني محمود: النجار، حميدة محمد، (٢٠١٦)، "علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا: دراسة تطبيقية"، المجلة

المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٤٠،  
العدد ١: ٥٧٣ - ٥٩٦.

٦. عجوة، أحمد محمد فتحي، (٢٠١٣)، "القيادة الروحية، دراسة تطبيقية علي  
المدارس"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة،  
المجلد ٣٧، العدد ٤: ١ - ٢٥.

٣. عويس ممدوح ذكي أحمد، (٢٠١٥)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء  
البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات  
الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة  
- معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد ٢٥، العدد ٢: ٢٣٩-٢٨٢.

٧. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع: عشري، تامر إبراهيم: النجار، حميدة محمد،  
(٢٠١٥)، "أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق  
على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر: دراسة  
تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة،  
المجلد ٣٩، العدد ٤: ٢٨٩ - ٣١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I : (1999)." Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system." *Organization science*, Vol. 10 ,No:1, 43–68.
2. Ajayi, O. M., Odusanya, K., & Morton, S : (2017)," Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs", *Management Decision*, Vol.55,No.4: 662–680.
3. Bilgetürk, M., & Baykal, E. (2021). How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership. *Organizacija*, 54(1).
4. Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*.
5. Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008, December). Strategic orientation and ambidextrous public organizations. In *Conference Paper, Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University* (pp. 3–5).
6. Chang, Y. Y : (2016)," High–performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence", *Journal of Organizational Change Management*, VOL.29,No. 3: 424–444.
7. Chuen, P. W. (2017). *Organisational Context and Behavioural Complexity as Antecedents of Ambidexterity and Its Role Towards Enhancing Individual Entrepreneurial Characteristics*(Doctoral dissertation, Multimedia University (Malaysia)).
8. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A : (2005). "Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing

- authentic leadership theory and authentic leaders". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
9. Diaz–Molina, I. (2019). *The Role of Strategic and Operational Absorptive Capacity in Organizational Ambidexterity*(Doctoral dissertation, Temple University. Libraries).
  10. 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.
  11. Fiset, J: (2009). *Cleared for liftoff: an evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry* (Doctoral dissertation, Concordia University).
  12. Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S : (2016)," The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.37,No.2: 181–199.
  13. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J : (2004)." The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity." *Academy of management Journal*,Vol. 47,No:2, 209–226.
  14. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J : (2004)." The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity." *Academy of management Journal*,Vol. 47,No:2, 209–226.
  15. Greer, S. A. (2019). *Authentic Leadership and Relationship Awareness Theory*(Doctoral dissertation, Alliant International University).
  16. Huang, S., Battisti, M., & Pickernell, D. (2021). CEO regulatory focus as the microfoundation of organizational ambidexterity: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 125, 26–38.

17. 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.
18. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research, 128*, 688–700.
19. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research, 128*, 688–700.
20. Kernis, M. H : (2003)," Toward a conceptualization of optimal self-esteem.", *Psychological inquiry*", Vol. 14.No:1, 1–26.
21. Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2020). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International Journal of Emerging Markets*.
22. Li, C. R : (2013)," How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.26,No. 5 : 87P4–896.
23. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F : (2006)," Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of management*, Vol. 32,No.5: 646–672.
24. March, J. G : (1991),"Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science*, Vol. 2,No:1, 71–87.

25. Mondillo, J. (2020). *The Relationship Between Authentic Leadership and Emotional Intelligence in Nurse Faculty Administrators in Higher Education*(Doctoral dissertation, Widener University).
26. Muceldili, Büşra, Haldun Turan, and Oya Erdil : (2013), "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness", *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 99: 673–681.
27. Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3), 714–733.
28. Njie, M. H. (2020). *The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Engagement: Lessons from the Gambia* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
29. Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W : (2016), " Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership",*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.32,No. 3: 163–171.
30. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375–409.
31. 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.
32. Seabron, D. G. (2020). *Authentic Leadership and Factors Affecting Organizational Commitment Among Professionals*(Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).
33. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective

- self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 101498.
34. Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrтки, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 1–28.
  35. Thelisson, A. S., Missonier, A., & Guieu, G. (2019). Reaching organizational ambidexterity in the merger process: a temporal switching. *Management Decision*.
  36. 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*.
  37. Ubeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P : (2017)," Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity", *Personnel Review*, Vol.46 ,No.4:824–846.
  38. Ülgen, B., & Gözen, A. (2018). The relationship between organizational ambidexterity and family business performance.
  39. Vario, A. J. (2017). *Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study to Uncover the Innovative Practices of a New England-Based Nonprofit Organization as Perceived by Key Organizational Decision Makers*(Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, presented The School of Education College of Professional Studies Northeastern University).
  40. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.

41. **Wong, C. A., & Cummings, G. G : (2009). "The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff." *Journal of Leadership Studies*,Vol. 3,No:2, 6–23.**
42. **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.**
43. **Wood, G : (2007)." Authentic leadership: do we really need another leadership theory? " Ph,D.Thesis, George Mason University**
44. **Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989629.**
45. **Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.**
46. **Zins, E. A. (2020). The Relationship Between Public School Principals' Authentic Leadership and Implicit Theory of Intelligence.**

## ملحق (١)

### قائمة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل / السيد الفاضلة /

.....  
تحية طيبة وبعد،،

أشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا"، ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بملء إستمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على نتيجة ودقة الدراسة وذلك مع العلم أن كافة البيانات سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،

الباحث

## قائمة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وأمام كل منها ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج (٠) إلى (٥)، حيث يعني الرقم (٠) عدم الحدوث أو التطبيق، بينما يعني الرقم (٥) أن هذا العنصر مؤكد الحدوث. من فضلك  ضع دائرة أو علامة صح عند الرقم الذي يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق وذلك لكل عبارة.

م	العبارات	درجة الحدوث أو التوافر					
		٠	١	٢	٣	٤	٥
١	يستطيع رئيسي التحكم في مشاعره وانفعالاته.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢	يدرك رئيسي أثر قراراته على الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٣	يمتلك رئيسي درجة عالية من الصبر والمثابرة ويكرر المحاولات حتى يحقق ما يريد.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٤	يحرص رئيسي على تقييم ذاته في إنجاز المهام بصفة دورية.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٥	لدي رئيسي حماس ورغبة شديدة في النجاح والتفوق.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٦	يطوع رئيسي معارفه ومهاراته لصالح العمل.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٧	يحرص رئيسي على تلقي الآراء والمقترحات في الأمور البعيدة عن تخصصه.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٨	يدرك رئيسي كيفية تقييم الآخرين له.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٩	يتحدث رئيسي مع مرؤوسيه بوضوح ودقة فيما يعنيه.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يشجع رئيسي الجميع على التعبير عن أفكارهم.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١١	يحرص رئيسي على جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يخبر رئيسي الآخرين عن الحقائق بصراحة ووضوح دون تحريف.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٣	يتميز رئيسي بأنه متفتح وصادق في علاقاته وتفاعلاته مع الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يعترف رئيسي بأخطائه عند حدوثها دون تردد.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يعتمد رئيسي على معايير واضحة ومعننة لجميع العاملين فيما يتعلق بأمور العمل.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يُظهر رئيسي قدر كبير من النزاهة والاستقامة في كافة تصرفاته.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٧	تتوافق أفعال وتصرفات رئيسي مع معتقداته وقيمه الشخصية.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يحرص رئيسي على أن يقوم بالوظيفة التي تتوافق مع قدراته.	٠	١	٢	٣	٤	٥
١٩	يحرص رئيسي على اتخاذ نفس القرار في المواقف المتشابهة في العمل.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يتخذ رئيسي قراراته استناداً إلى معايير أخلاقية محددة.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢١	لدى رئيسي المرونة الكافية لتغيير أمور العمل وفقاً لمنظوره الأخلاقي.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	ينصت رئيسي بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	يعمل رئيسي بشكل تعاوني ويتيح الفرصة للتعبير عن رأيي بحرية.	٠	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	تحكم ممارسات رئيسي في العمل بمبادئ وقيم واضحة في تعامله مع الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤	٥

مدى الحدوث / الاقتناع						العبارات	م
٥	٤	٣	٢	١	٠	تسعي المستشفى لإبتكار منتجات وخدمات صحية جديدة.	٢٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص المستشفى على الإستفادة من الفرص الجديدة بصورة مستمرة.	٢٦
٥	٤	٣	٢	١	٠	تستجيب إدارة المستشفى وباستمرار للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها.	٢٧
٥	٤	٣	٢	١	٠	تمتلك إدارة المستشفى مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الإحتياجات المستقبلية.	٢٨
٥	٤	٣	٢	١	٠	تبحث إدارة المستشفى عن تكنولوجيا وأفكار جديدة.	٢٩
٥	٤	٣	٢	١	٠	تهتم المستشفى بزيادة الخدمات المقدمة في الأسواق الحالية لها.	٣٠
٥	٤	٣	٢	١	٠	تقوم إدارة المستشفى بإجراء التعديلات لتلبية إحتياجات ورغبات السوق الحالية.	٣١
٥	٤	٣	٢	١	٠	تمتلك إدارة المستشفى مهارة كبيرة في التنبؤ بتشخيص الإحتياجات المستقبلية للعملاء.	٣٢
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص المستشفى علي إبتكار أساليب تسويقية جديدة لخدماتها المبتكرة.	٣٣
٥	٤	٣	٢	١	٠	تقدم المستشفى خدماتها الحالية بشكل مميز .	٣٤
٥	٤	٣	٢	١	٠	تتبنى إدارة المستشفى سياسة التحسين المستمر والإبداع في تقديم كافة خدماتها.	٣٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	تتوسع المستشفى في الخدمات الطبية التي تقدمها لعملائها.	٣٦
٥	٤	٣	٢	١	٠	تستجيب إدارة المستشفى للتطورات والإبتكارات الحديثة في مجال العمل الصحي.	٣٧
٥	٤	٣	٢	١	٠	توجد إجراءات محددة ومكتوبة لسير وإنجاز العمل.	٣٨
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص إدارة المستشفى على التواصل المستمر مع عملائها من المرضى للحصول على ردود أفعالهم.	٣٩
٥	٤	٣	٢	١	٠	تقدم المستشفى خدماتها الصحية بشكل مميز مقارنة بالمنافسين.	٤٠
٥	٤	٣	٢	١	٠	تعتمد إدارة المستشفى على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.	٤١
٥	٤	٣	٢	١	٠	تهتم إدارة المستشفى بتدريب كافة العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال العمل.	٤٢
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص إدارة المستشفى باستمرار على الإلتزام بمستوى الخدمة المقدم لعملائها.	٤٣
٥	٤	٣	٢	١	٠	تحرص إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط الخاصة بالمستشفى.	٤٤