



اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية " بالتطبيق على البريد المصري "

إعداد

أ/ حسام الدين احمد عباس فهمي

باحث دكتوراه قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د. عمار فتحي موسي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة، جامعة مدينة السادات

ووكيل الكلية لشئون البيئة وتنمية المجتمع

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (١٠) . يوليو ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

" بالتطبيق على البريد المصري "

إعداد

أ.د. عمار فتحي موسي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة، جامعة مدينة السادات

ووكيل الكلية لشئون البيئة وتنمية المجتمع

أ/ حسام الدين احمد عباس فهمي

باحث دكتوراه قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المستخلص

تمثل الهدف العام للبحث في التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وكذلك تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة علي بعدي الاستكشاف والاستغلال ، بالبريد المصري محل الدراسة، إذ تمثل مجتمع البحث في جميع بقطاع مناطق بريد مصر الوسطي ويشمل محافظات (بني سويف - المنيا - اسيوط - الوادي الجديد) ؛

ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للبحث، إذ اشتملت عينة البحث على ٣٤١ مفردة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض عند مستوى ١٪، كذلك توجد علاقة معنوية طردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ١٪، وأوضح البحث ان أقوى علاقة ارتباط كانت بين المنظور الأخلاقي وبين البراعة التنظيمية بصورتها الكلية، وذلك بمعامل ارتباط قدره (٠,٧٢٦)، الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام بالمعايير الأخلاقية داخل

مجتمع التطبيق وذلك بالشكل الذي يمكنه من الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية داخل البريد المصري .

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، البراعة التنظيمية، البريد المصري .

Abstract:

The general goal of the research was to identify the nature of the relationship between trustworthy leadership and organizational prowess, as well as to determine the impact of trustworthy leadership on the dimensions of exploration and exploitation, in the Egyptian Post Office under study, as the research community was represented in all sectors of the Middle Egypt Post Office regions, including the governorates of (Beni Suef – Minya - Assiut - New Valley); Due to time and cost constraints, the sampling method was relied upon to collect the data necessary for the research. The research sample included 342 individuals, and appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the hypotheses. The research found that there is a significant relationship between the dimensions of trustworthy leadership and each other at the 1% level. There is also a positive significant relationship between the dimensions of trustworthy leadership and organizational ambidexterity at the 1% significant level. The research showed that the strongest correlation was between the ethical perspective and organizational ambidexterity. In its overall form, with a correlation coefficient of ($R = 0.726$), which means the necessity of paying attention to ethical standards within the application

community in a way that enables it to pay attention to organizational ambidexterity within Egyptian Post

Keywords: Trustworthy leadership, organizational ambidexterity, Egyptian Post

٢- مقدمة:

تعد القيادة الجديرة بالثقة إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وذلك مع زيادة اهتمام الباحثين بها لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات؛ وعليه تكون المنظمات التي تمتلك قيادة جديرة بالثقة، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة في ظل الانهيار التنظيمي، فالمنظمة التي تمتلك مرموسين ناجحين وموهوبين قادرة على الاستمرارية، وتحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات تفوق احتياجات عملائها، ومن ثمّ تماسكها تنظيمياً (الخالدي: ٢٠٢٠).

البراعة التنظيمية تعتبر من المتغيرات الهامة في حياة منظمات الأعمال، حيث تواجه منظمات اليوم في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية ظروفًا ومتغيرات متلاحقة، فاحتياجات العملاء قد زادت، ووتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة تسارعت، والمنافسة بين المنظمات زادت حدتها، بالإضافة إلى زيادة توقعات وطموحات العاملين، وهذه التحديات تعتبر هي المحك الرئيسي لاختبار قدرة المنظمات على التكيف مع هذه الأوضاع، الأمر الذي يتطلب من المنظمات البحث عن وسائل جديدة حتى تتمكن من مواجهة هذه التطورات المتلاحقة، حيث تمثل البراعة التنظيمية استراتيجية ابتكار حاسمة يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمات، ويرجع السبب في ذلك أن البراعة التنظيمية دائماً ما تؤكد على قدرة المنظمات المختلفة على استغلال الخدمات أو المنتجات الحالية حيث تساهم في توقع احتياجات السوق المستقبلية وذلك من خلال استكشاف فرص جديدة (Min and Micheal, 2024).

ويسعي الباحثان الي التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية ، حيث تعتبر القيادة الجديرة بالثقة من المتطلبات التي من خلالها يمكن تحقيق البراعة التنظيمية، وتمكن القيادة الجديرة بالثقة المنظمات نحو استكشاف الفرص الجديدة، والسعي نحو استغلال ما هو متاح من موارد بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق التميز والريادة ، واستنادا علي ما سبق فإن الباحث يسعى نحو توضيح ماهية هذه العلاقة من خلال هذه الدراسة.

٣- الإطار النظري وتنمية فروض البحث:

يشمل الإطار النظري مفهوم وأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، ومفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

١/٣- مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها:

يمكن تعريف القيادة الجديرة بالثقة على أنها العملية التي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية للعاملين بالبريد المصري، ومجموعة العوامل التنظيمية الإيجابية، وتؤدي الي زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات والتنمية التنظيمية الإيجابية بالبريد المصري ، وتتمثل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الآتي: (Laschinger et al.,2013؛ Walumbwa et al.,2008).

أ- الوعي الذاتي Self- Awareness: يقصد بالوعي الذاتي في هذه الدراسة، بأنه درجة وعي ومعرفة الفرد لذاته، وامتلاكه المعرفة حول نقاط قوته وضعفه ومدي توافر الرقابة الذاتية والمهارات الاجتماعية.

ب- المعالجة المتوازنة Balanced Processing: يقصد بتوازن العمليات في هذه الدراسة، قدرة القائد علي تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة واستماعه لمختلف وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار ومعالجة المواقف دون تحيز لطرف على حساب الآخر أو تجاهل لآراء العاملين.

ج- المنظور الأخلاقي Internalized Perspective: ويقصد بالمنظور الأخلاقي الداخلي في

هذه الدراسة، التزام القائد بالتصرف من خلال القيم والمعتقدات والمعايير الأخلاقية التي يؤمن بها دون استجابة لأي ضغوط خارجية.

د- الشفافية في العلاقات Relational Transparency: يقصد بالشفافية في العلاقات

في هذه الدراسة، الثقة في التعامل بين القائد ومروؤسيه من خلال النزاهة والصدق والإفصاح عن المعلومات والثقة المتبادلة في كافة التعاملات.

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة الجديرة بالثقة، تناولت الدراسات السابقة هذا المصطلح من خلال عدة نواح كمتغير مُستقل في بعض الأحيان، ومُتغير تابع في أحيان أخرى، وكمُتغير وسيط في دراسات أخرى. حيث سعت دراسة (ÜNAL, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة عن طريق تناولها من خلال الشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي وبين والثقة في شخصية المشرف داخل محيط العمل، وتوصلت إلى أن المشرف الذي يتمتع بالوعي الذاتي والقدرة على التعامل بشكل جيد مع موظفيه ويعطي انطباع جيد عن كونه جدير بثقتهم فإنه يتمتع بشخصية جيدة لدى العاملين وتتغير نظرتهم فيه ، كما هدفت دراسة (فؤاد، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي ، واستهدفت دراسة (Seaborn, 2020) الي فحص أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة" الوعي الذاتي، الشفافية العقلانية، المنظور الأخلاقي الداخلي، الحكم المتوازن" لديه القدرة على التنبؤ بالأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي" العاطفي، المعيارى، المستمر"، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، أن المنظمة الأخلاقي الداخلي يمكن أن يتنبأ بالالتزام العاطفي والالتزام المعيارى، في حين أن الوعي الذاتي يمكن أن يتنبأ بالالتزام المستمر، وهدفت (دراسة الخالدي ٢٠٢٠) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية ، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية

، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة وكلا من (الخبرة الإدارية والفنية، العوامل التنظيمية ، العوامل البيئية) بالمؤسسة محل الدراسة، وسعت دراسة (Purwanto et al.,2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي على سلوك العمل الابتكاري لدى شركة تصنيع في أندونيسيا، وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال النفسي له دور وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك الابتكاري للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة قد تم قياسها من خلال أربعة أبعاد وهم:الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات، وكانت النتائج أن المنظور الأخلاقي والشفافية في العلاقات أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق السلوك الابتكاري لدى العاملين ، وحاولت دراسة (Elizabeth et al., 2022) تسليط الضوء على معتقدات القادة الجديرين بالثقة وقيمهم وسلوكياتهم، وتوصلت الدراسة الي اهمية الوعي الذاتي وشفافية العلاقات كأحد السبل التي تعزز الاستدماة في القيادة، وأشارت دراسة (Qing et al.2024) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تلعب دوراً مهماً في إدارة المشروع وتؤثر على أداء المشروع، وتوصلت الدراسة الي انه يوجد تأثير للقيادة الجديرة بالثقة من خلال شفافية العلاقات كاحد ابعاد القيادة الجديرة بالثقة على أداء فريق المشروع الخاص بهم، كما توصلت الدراسة الي ان توجد علاقة ايجابية بين توازن العمليات وأداء المشروع.

٢/٣ - مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية:

يقصد بالبراعة التنظيمية في هذه الدراسة، أنها قدرة البريد المصري على السعي نحو استغلال واستكشاف موارده الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعماله الحالية، وتحسين قدرته على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وتتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في الآتي: (Yunita et al., 2023)

أ- الاستغلال Exploitation: ويقصد بالاستغلال في هذه الدراسة، استغلال الإمكانيات الحالية من أجل عمليات التحسين المستمر والتغيير التدريجي في العمليات والخدمات.

ب- الاستكشاف Exploration: ويقصد بالاستكشاف في هذه الدراسة، البحث عن امكانيات وفرص جديدة لتلبية احتياجات العملاء والاسواق الجديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على ادخال منتجات جديدة.

وتمشياً مع ذلك، تعددت الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية، حيثُ أسفرت دراسة (Popadić, 2015) على تحديد العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية على الاداء الابتكاري، كذلك توصلت إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية الاستكشاف والاستغلال مرتبطان في التأثير على الاداء الابتكاري للشركة ، و استهدفت دراسة (موسي، ٢٠١٦) إلى التعرف علي درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي ، والبراعة التنظيمية ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات ، وكل من مستوي البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي ، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال ، الاستكشاف) علي حده ، وتحديد كيفية تحسين كل من مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات ، وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها: وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) ، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، الاستكشاف) ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات (بصورة إجمالية) ، وتمكنت دراسة (Pundiziene&Jurksien, 2016) من توضيح دور البراعة

التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، وكان من أهم نتائجها أن البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية ، كما استهدفت دراسة (علي & شرفاني ، ٢٠١٧) تحديد مستوى البراعة التنظيمية لدى الإداريين في عينة الدراسة ، وتحديد تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الفندقية ، وتوصلت الدراسة الي تتوافر البراعة التنظيمية لدى المبحوثين بدرجة جيدة من الاتفاق مما يشير إلى التطلعات الإيجابية لهم فضلا عن تجسيد الرؤية المستقبلية التي يحملونها إزاء التحديات التي تعترض سبيل عملهم، وجود نسبة اتفاق عالية حول توافر الاستكشاف لدى الأفراد المبحوثين في الفنادق عينة الدراسة، مقابل توافر مستويات أقل من الاستغلال ، وهدفت دراسة (عبد الوهاب، وآخرون، ٢٠١٩) إلي اختبار أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت واتخاذ القرارات علي الاستغلال، وتناولت دراسة (D. Xiao et al., 2020) عدة اسئلة عما إذا كانت ابحاث الربط الحدودي تؤثر على قدرة البراعة التنظيمية وطريقة تأثيرها، وكانت النتائج الرئيسية متمثلة في أن الأبعاد المختلفة للربط الحدودي لها تأثيرات متباينة على قدرة البراعة التنظيمية، حيث ان لها تأثير إيجابي على القدرات الاستكشافية لأبحاث الربط الحدودي الموجهة نحو التكنولوجيا والمنحى التكنولوجي العام، كما ووجد أن قدرة البراعة التنظيمية ليست حصرية قطعاً؛ القدرات الاستكشافية لها تأثير إيجابي كبير على القدرات الاستغلالية ، وكذلك تعمل الاستنتاجات على توسيع منظور وأبعاد نظرية البحث المؤسسي، والتي تثرى الدراسات التجريبية حول البراعة التنظيمية في سياق الاقتصاد الناشئ، واستهدفت دراسة (Katou et al., 2021) التعرف على أثر كل من الذكاء الاجتماعي للقائد ومشاركة العاملين، والتغيرات البيئية في الأداء التنظيمي (الإبداع والإنتاجية) من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، وتوصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج 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، وتوصلت دراسة (Panagiotis et al., 2023) إلى تطوير نموذج هيكلي شامل لفهم نتائج البراعة التنظيمية داخل قطاع التصنيع والخدمات، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم نموذج شامل يوضح نتائج الوصول المفتوح في قطاع التصنيع والخدمات، وهو يركز بشكل خاص على التفاعل بين أداء الأعمال والمرونة الاستراتيجية، وهو المجال الذي حظي باهتمام محدود في الأبحاث السابقة.

٤- الدراسة الإستطلاعية^١:

سعيًا نحو تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في هيئة البريد المصري، وذلك بهدف الوقوف على إدراك عينة الدراسة للمتغيرات، واتبع الباحث في ذلك أسلوب العينة الميسرة، حيث بلغ حجم العينة (٥٠) مفردة، أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن الآتي:

(١) يرى ٥٠٪ من آراء عينة الدراسة أن رأيهم محايد حول السماح للعاملين بإبداء رأيهم في سياسات المنظمة، في حين يرى ٣٠٪ أنه لا يتم السماح لهم بذلك، بينما يرى ٢٠٪ أنه يسمح لهم بإبداء رأيهم.

(٢) ٦٠٪ من آراء العينة يرون أنه لا يسمح لهم بمناقشة المديرين والاختلاف معهم في الأمور التي تتعلق بالعمل، بينما يرى ٢٠٪ من العينة أنه يسمح لهم بالمناقشة، ويرى ٢٠٪ أن رأيهم محايد.

^١ تمثلت الدراسة الإستطلاعية في إجراء عدد من المقابلات المختلفة من العاملين في البنوك التجارية المصرية وذلك خلال الفترة من منتصف يناير حتى أول فبراير ٢٠٢٤ م وذلك بغرض التعرف على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدى العاملين في البريد المصري من ناحية، وأبعاد البراعة التنظيمية من ناحية أخرى.

٣) ٦٠٪ من عينة الدراسة يرون أن القرارات تتمركز في يد المستويات العليا بالمنظمة، بينما يرى ٣٠٪ أن رأيهم محايد، و ١٠٪ يرون أن القرارات لم تكن متمركزة فحسب في المستويات العليا بالمنظمة.

٤) ٥٠٪ من عينة الدراسة يسعون لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل، بينما ٤٠٪ يرون أن رأيهم محايد، ١٠٪ فقط لا يفضلون مساعدة الآخرين.

٥) ٥٠٪ من عينة الدراسة يرون أن مصلحة البريد لا تشجع العاملين على تقديم أفكار ابتكارية، بينما يرى ٣٠٪ من عينة الدراسة أن رأيهم محايد، بينما ٢٠٪ يرون أن المسؤولين يسعون إلى تعزيز الأفكار الابتكارية داخل محيط العمل.

٦) ٦٠٪ من عينة الدراسة يرون أن رأيهم محايد حول حرص هيئة البريد على فتح فروع جديدة، بينما ٢٠٪ من العينة يرون أن المسؤولين بالمصلحة يسعون نحو فتح فروع جديدة، وكذلك ٢٠٪ يرون أيضا أن المسؤولين لا يحرصون على فتح فروع جديدة.

٧) ٦٠٪ من عينة الدراسة ترى أن المسؤولين لا يحرصون على تواجد وسائل مبتكرة تساعد على تلبية حاجات العملاء، في حين ٣٠٪ من العينة رأيهم محايد حول ذلك، بينما ١٠٪ فقط من العينة يرون أن المسؤولين يحرصون على توفير ذلك.

٥- مشكلة وأسئلة البحث:

وفي ضوء استعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، فإن مشكله هذه الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في انخفاض بعض ابعاد البراعة التنظيمية داخل البريد المصري، المتمثلة في انخفاض عنصرى الاستغلال والاستكشاف والذي قد ينعكس بالسلب على مستوى البراعة التنظيمية. كما يتضح ان العاملين لا يدركون أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وأبعاد البراعة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهم. وبناءً على ما انتهت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية فقد توصل الباحث إلى عدم ادراك

العاملين بالبريد المصري محل الدراسة لأبعاد كل من القيادة الجديرة بالثقة، البراعة التنظيمية على الرغم من أهمية الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة الجديرة بالثقة وتأثير ذلك على البراعة التنظيمية، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

أ- ماهو مستوي استخدام نمط القيادة الجديرة بالثقة بالبريد المصري من وجهه نظر العاملين به ؟

ب- ماهو مستوي البراعة التنظيمية بالبريد المصري من وجهه نظر العاملين به ؟

ج- ماهي العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بالبريد المصري من وجهه نظر العاملين به ؟

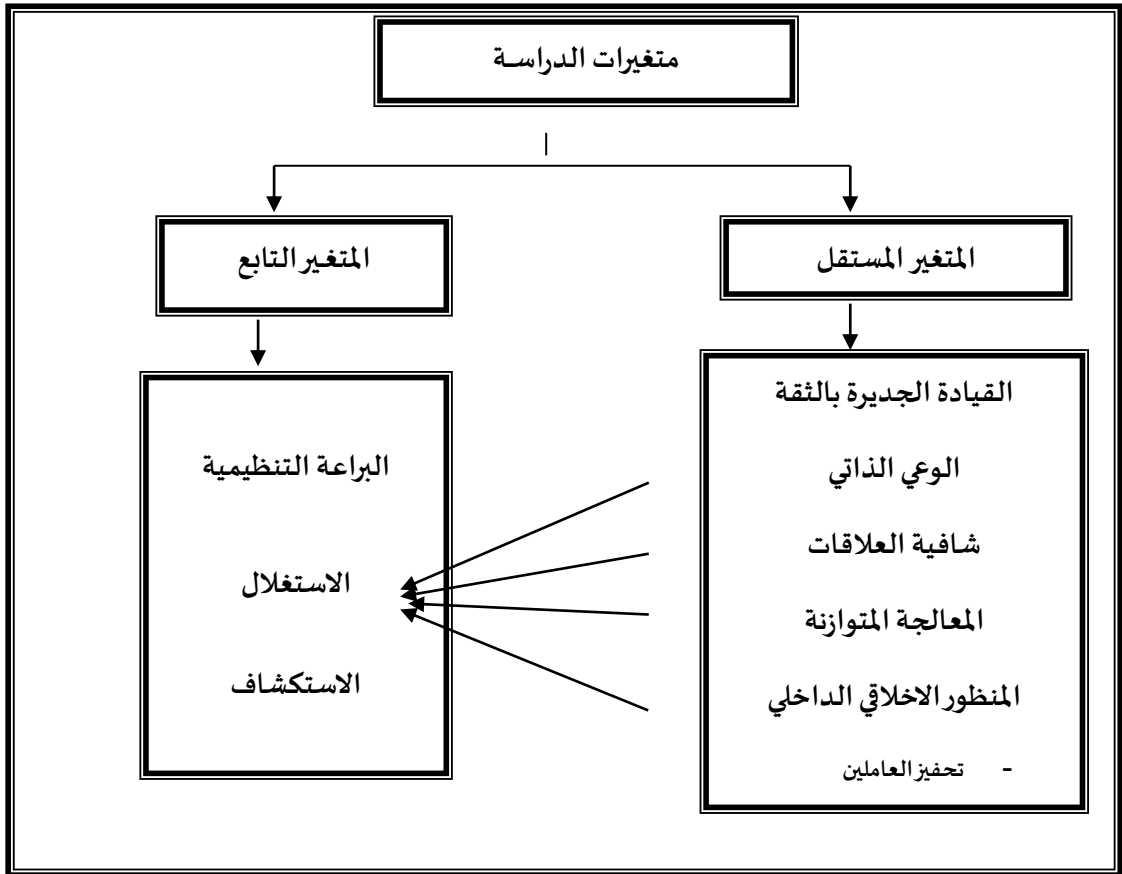
٦- فروض البحث:

الفرض الأول: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في : (الوعي الذاتي ، العمليات المتوازنة ، المنظور الأخلاقي الداخلي ، الشفافية في العلاقات) ترجع الى المتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، الخبرة ، والوظيفة) للعاملين بالبريد المصري .

الفرض الثاني: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة في : (الإستغلال، الإستكشاف) ترجع الى المتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة) للعاملين بالبريد المصري.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات) علي البراعة التنظيمية بالبريد المصري.

ويوضح الشكل التالي نموذج (متغيرات) البحث:



شكل رقم (١) نموذج متغيرات الدراسة

٧- أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المباشرة وغير المباشرة، وذلك على النحو التالي:

- أ- تحديد مستوي استخدام نمط القيادة الجديرة بالثقة بالبريد المصري من وجهة نظر العاملين به.

- ب- توضيح مستوى البراعة التنظيمية بالبريد المصري من وجهه نظر العاملين به.
- ج- تفسير العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بالبريد المصري من وجهه نظر العاملين به .

٨- أهمية البحث:

١/٨ الأهمية العلمية:

عدم وجود دراسات عربية كافية تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية - في حدود الدراسات التي اطلع عليها الباحث- لذلك يسعى هذا البحث إلى إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الجديرة بالثقة ، والبراعة التنظيمية للمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات ، والكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة بين كل من القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية .

٢/٨ الأهمية التطبيقية:

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من أهمية الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين بالبريد المصري لتوفير نمط القيادة الجديرة بالثقة لزيادة البراعة التنظيمية، ومدي حاجة البريد المصري إلي توفير المتطلبات اللازمة لتبني القيادة الجديرة بالثقة التي تساعد في زيادة البراعة التنظيمية.

ومن الناحية المنطقية فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال، تجاهل أو إنكار مجموعة النتائج التي يمكن أن تحققها زيادة البراعة التنظيمية في البريد المصري، الذي تتراوح عدد فروعها أكثر من ٤٢٠٠ منفذ بريدي، وما يترتب عليه من إيجابيات تعود علي البريد المصري بصفة خاصة ، حيث حقق البريد المصري في العام الماضي ارباح تقدر بحوالي ٤ مليار جنية ، وعلي الناتج المحلي الإجمالي بصفة عامة حيث ان البريد المصري أصبح في الوقت الحاضر هو بوابة الحكومة الإلكترونية في تقديم خدماتها.

٩- تصميم البحث:

٩/١- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبريد المصري والذي يبلغ عدد فروع حوالى ٤٥٠٠ مكتب بريد تم تقسيمها الي عدد ٣٨ منطقة بريدية ، لذلك لجأ الباحث إلي إختيار قطاع مناطق بريد مصر الوسطي والتي تتكون من مناطق بريد (بني سويف – المنيا – اسيوط – الوادي الجديد) والجدول التالي يوضح بيانات مجتمع الدراسة:-

جدول (١) مجتمع وعينة الدراسة

م	المنطقة	المجتمع	العينة
١	منطقة بريد أسيوط	٨٦٢	١٠٠
٢	منطقة بريد المنيا	١٠٨٠	١٢٤
٣	منطقة بريد بني سويف	٧٤٢	٨٦
٤	منطقة بريد الوادي الجديد	٢٦٧	٣١
	الإجمالي	٢٩٥١	٣٤١

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات ادارة الموارد البشرية بمناطق مصر الوسطى.

جدول رقم (٢) التحليل الوصفي لعينة الدراسة (ن=٢٥٣)

الخصائص الديموغرافية		العدد	النسبة المئوية	الترتيب
النوع	ذكر	١٦٤	٪٦٤,٨	١
	أنثى	٨٩	٪٣٥,٢	٢
الإجمالي		٢٥٣	٪١٠٠	----
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٢	٪٢٠,٦	٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٤	٪٣٣,٢	١
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٦	٪٣٠,٠	٢
	أكثر من ٥٠ سنة	٤١	٪١٦,٢	٤
الإجمالي		٢٥٣	٪١٠٠	----
المستوى التعليمي	مؤهل جامعي	١٧٣	٪٦٨,٤	١
	دراسات عليا	٣٤	٪١٣,٤	٣
	ماجستير	٣٩	٪١٥,٤	٢
	دكتوراه	٧	٪٢,٨	٤
الإجمالي		٢٥٣	٪١٠٠	----
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٤	٪٢١,٣	٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٪٨,٧	٤
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦٩	٪٢٧,٣	٢
	أكثر من ١٥ سنة	١٠٨	٪٤٢,٧	١
الإجمالي		٢٥٣	٪١٠٠	----
	مدير إدارة	٦	٪٢,٤	٦
	رئيس قسم	١٧	٪٦,٧	٤
	رئيس مجموعة	١٢	٪٤,٧	٥
	مدير مكتب	٦٦	٪٢٦,١	٢
	مراجع حسابات	٣١	٪١٢,٣	٣

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

الخصائص الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
موظف خدمة العملاء	١٢١	٤٧,٨٪	١
الإجمالي	٢٥٣	١٠٠٪	----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٩- أسلوب وطريقة جمع البيانات:

لقد اعتمد هذا البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات العاملين في البريد المصري نحو القيادة الجديرة بالثقة من ناحية، والبراعة التنظيمية من ناحية أخرى. لقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أسئلة، تعلق السؤال الأول: بالتعرف على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة. بينما تعلق السؤال الثاني: بأبعاد البراعة التنظيمية، والسؤال الثالث: تعلق بالخصائص الديموجرافية للعاملين. ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي شهرين وكانت نسبة الردود (٧٤٪)، (٢٥٣) قائمة من (٣٤١) قائمة تم توزيعها، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في البريد المصري بموضوع الدراسة الحالية.

٣/٩- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

نتناول فيما يأتي المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، على النحو الآتي:

١/٣/٩- القيادة الجديرة بالثقة: اعتمد الباحثان في قياس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على دراسة (Walumbwa et al.,2008 ، Laschinger et al.,2013) ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى عدة أبعاد والمتمثلة في (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي، شافية العلاقات)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

(١) الوعي الذاتي: تم قياسه عن طريق أربعة عبارات تقيس بصفة أساسية مدى سعى المديرين للبحث عن ردود افعال الغير لتحسين التفاعل معهم، مدى قدرة المديرين علي ان يصف بدقة كيف يرى الآخرون قدراتهم وإمكانياتهم، هل يعرف المديرين الوقت المناسب بدقة لتقييم أدائهم

لعملهم وخصوصا ما يتعلق بالموضوعات أو القضايا المهمة، ومدي قدرة المديرين علي ان يعرفوا جيدا تأثير تصرفاتهم على الآخرين.

(٢) العمليات المتوازنة: تم قياسه عن طريق اربعة عبارات تقيس بصفة أساسية مدى قدرة المديرين علي تقبل الآراء وإن اختلفت مع أسلوب أدائهم لمهامهم الوظيفية، الي اي مدي يستطيع المديرين تحليل البيانات المتاحة وذات العلاقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، هل يستمع المديرين بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج، الي اي درجه يتجنب المديرين المحسوبية عند الحكم علي الموضوعات .

(٣) المنظور الاخلاقي: تم قياسه عن طريق اربعة عبارات تقيس بصفة أساسية مدى اتفاق أفعال المديرين مع أقوالهم ومعتقداتهم، هل يتخذ المديرين القرار اعتمادا على القيم التي يؤمنوا بها، هل يتخذ المديرين القرارات الصعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي، هل يطلب المديرين من التابعين القيام بالأعمال التي تتفق مع قيمهم.

(٤) شفافية العلاقات: تم قياسه عن طريق اربعة عبارات تقيس بصفة أساسية هل المدير يقول ما يعني أو يقصد بدقة، مدي تشجع المديرين للجميع لكي يعبروا عن آرائهم وعما يدور في أذهانهم، هل تعبر انفعالات المديرين عن مشاعرهم وأحاسيسهم، هل يخبر المديرين الآخرين بالحقيقة حتى وإن كانت صعبة .

٢/٣/٩- البراعة التنظيمية: لقد تناول هذا البحث البراعة التنظيمية كمتغير تابع. ولقد تم قياس أبعاد البراعة التنظيمية اعتمادا على عدة دراسة (Yunita et al.,2023)، ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى بعدين وهما (الاستغلال، الاستكشاف)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

(١) الاستغلال: وتم قياسه عن طريق ثمانية عبارات تقيس بصفة أساسية مدى اهتمام البريد المصري بتحسين الخبرة في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية، مدي سعى البريد المصري الي تحسين الكفاءة في إيجاد حلول لحل مشاكل العملاء، هل يهتم البريد المصري بتطوير منتجاتها الحالية، مدي سعى البريد المصري الي تحسين المنتجات والخدمات الحالية، هل يهتم

البريد المصري بإدخال تعديلات ضرورية على المنتجات والخدمات الحالية، هل يعمل البريد المصري علي الترويج لاي تعديل علي للمنتجات والخدمات لعملائه الحاليين، هل يعمل البريد المصري علي توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء، مدي اهتمام البريد المصري بقياس رضا العملاء الحاليين والمحافظة عليهم.

(٢) الاستكشاف: وتم قياسه عن طريق ثمانية عبارات تقيس بصفة أساسية مدى امتلاك البريد المصري القدرة على اكتساب تقنيات جديدة، هل توجد القدرة لدى البريد المصري على فتح أسواق جديدة وإدارتها بفاعلية، هل توجد القدرة لدى البريد المصري على تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية، الي اي مدي يقوم البريد المصري بتجربة المنتجات والخدمات الجديدة، هل يقوم البريد المصري بتسويق المنتجات والخدمات الجديدة، مدي استفادة البريد المصري من الفرص الجديدة، هل يستخدم البريد المصري قنوات توزيع مبتكرة في تسويق خدماته لجذب عملاء جدد والمحافظة على عملائه الحاليين، هل يبحث البريد المصري بصفة مستمرة عن عملاء جدد ويهتم بالتواصل معهم .

٣/٣/٩- المتغيرات الشخصية: تم قياس المتغيرات الشخصية (الديموجرافية) للعاملين بالبريد المصري محل الدراسة باستخدام خمسة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي:

- النوع (ذكر ، انثي).
- العمر (أقل من ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، أكثر من ٤٠ سنة) .
- المؤهل العلمي (بكالوريوس - ليسانس، دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه).
- الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، أكثر من ١٠ سنوات).

- الوظيفة (مدير ادارة، رئيس قسم، رئيس مجموعة ، مدير مكتب، مراجع حسابات، موظف خدمة عملاء).

وتم صياغة أسئلة الإستقصاء في شكل أسئلة مغلقة، من خلال الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتراوح الإجابة ما بين غير موافق تماماً ويرمز لها بـ (٥) وموافق تماماً ويرمز لها بـ (١) والأرقام ما بين (١) و (٥) تعبر عن درجات مختلفة ما بين الموافقة وعدم الموافقة، وما يخص البيانات الديموجرافية فتم إتباع المقاييس الإسمية والترتيبية.

٤/٩- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفيما يلي نوضح الأساليب التي تم الاعتماد عليها:

١/٤/٩- المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures: ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

٢/٤/٩- أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient (ACC :

تم إستخدامه بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس القيادة الجديرة بالثقة، ومقياس البراعة التنظيمية، ولقد تم إختيار هذه الأسلوب الإحصائي نظراً لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار.

٣/٤/٩- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: تم إستخدام هذا الأسلوب بهدف التحقق من درجة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (كمتغيرات مستقلة)، وبين البراعة التنظيمية (كمتغير تابع). فضلاً عن محاولة تحديد أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر قدرة على تفسير التباين في البراعة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالبريد المصري.

٤/٤/٩- الاختبارات الإحصائية لفروض البحث: اشتملت على اختبار Wilks Lambda، وكا^٢-Chi square المصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، وكذلك اختبار F-Test، واختبارات T-Test،

المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل والتي تقرر استخدامها والمتوافرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS.

١٠- مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

يمكن تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:

١٠/١- اختبار الصدق والثبات:

وسعيًا نحو التعرف على معاملات ألفا كرونباخ، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من ٥٠ مفردة من عينة الدراسة، وذلك لحساب الاعتمادية أو الثبات Pilot Study's Reliability.

هذا ويمكن توضيح معاملات الثبات للفقرات لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للوعي الذاتي

م	العبارة	$\alpha = 0.860$ عدد العبارات = 4 معامل الارتباط الإجمالي للعبارة
1	يبحث قاندي عن ردود أفعال الغير لتحسين التفاعل معهم	0,561
2	يدرك قاندي بدقة كيف يرى الآخرون قدراته وإمكانياته	0,740
3	يعرف قاندي الوقت المناسب بدقة لتقييم أدائي لعملي وخصوصا ما يتعلق بالموضوعات أو القضايا المهمة	0,494
4	يعرف قاندي جيدا تأثير تصرفاته على الآخرين	0,781

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للوعي الذاتي (٠,٨٦٠) وذلك بوجود ٤ عبارات تعبر عن

البعد الأول من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالوعي الذاتي، وذلك لأن معامل الارتباط المتعلق بكل

عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل الارتباط المستخدم

للإبقاء على العبارة (Hair et al., 2014, p.102).

ويمكن توضيح معاملات الارتباط الإجمالية للبُعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

وهو الشفافية في العلاقات، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للشفافية في العلاقات

م	العبارة	$0.914 = \alpha$ عدد العبارات = 4 معامل الارتباط الإجمالي للعبارة
1	يقول قائدي ماذا يعني أو يقصد بالضبط	0,790
2	يعترف قائدي بالأخطاء التي تحدث في العمل	0,881
3	يشجع قائدي جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم	0,735
4	يخبرنا قائدي بالحقيقة وإن كانت صعبة	0,828

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للشفافية في العلاقات (٠,٩١٤) وذلك بوجود ٤ عبارات

تعبّر عن البعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالشفافية في العلاقات، وذلك لأن معامل الارتباط

المتعلق بكل عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل

الارتباط المستخدم للإبقاء على العبارة (Hair et al.,2014,p.102).

ويمكن توضيح معاملات الارتباط الإجمالية للبُعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهو

المعالجة المتوازنة وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للمعالجة المتوازنة

م	العبرة	$0.777 = \alpha$ عدد العبارات = 4 معامل الارتباط الإجمالي للعبرة
1	يتقبل قاندي وجهات النظر التي تتعارض مع موقفه الراسخة	0,449
2	يحلل قاندي البيانات المتعلقة بالعمل قبل التوصل لقرار	0,794
3	يستمتع قاندي بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات	0,686
4	يتجنب قاندي المحسوبة عند الحكم على الموضوعات	0,422

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للمعالجة المتوازنة (٠,٧٧٧) وذلك بوجود ٤ عبارات تعبر

عن البعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالمعالجة المتوازنة، وذلك لأن معامل الارتباط المتعلق

بكل عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل الارتباط

المستخدم للإبقاء على العبارة (Hair et al., 2014, p. 102).

ويمكن توضيح معاملات الارتباط الإجمالية للبُعد الرابع من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

وهو المنظور الأخلاقي الداخلي وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للمنظور الأخلاقي

م	العبارة	$\alpha = 0.913$ عدد العبارات = 4 معامل الارتباط الإجمالي للعبارة
1	تتفق أفعال قائدي مع أقواله ومعتقداته	0,753
2	.يتخذ قائدي قراراته اعتمادا على القيم التي يؤمن بها	0,843
3	يتخذ قائدي القرارات الصعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي	0,751
4	.يطلب قائدي من التابعين القيام بالأعمال التي تتفق مع قيمهم	0,896

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للمنظور الأخلاقي الداخلي (٠,٩١٣) وذلك بوجود ٤

عبارات تعبر عن البعد الرابع من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالمنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك لأن معامل الارتباط المتعلق

بكل عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل الارتباط المستخدم

للإبقاء على العبارة (Hair et al.,2014,p.102).

هذا ويمكن توضيح معاملات الثبات للفقرات لأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك على النحو

التالي:

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للاستغلال

م	العبارة	0.908= α عدد العبارات = 8 معامل الارتباط الإجمالي للعبارة
1	يهتم البريد المصري بتحسين الخبرة في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية	0,782
2	يسعى البريد المصري الي تحسين الكفاءة في إيجاد حلول لحل مشاكل العملاء	0,774
3	يهتم البريد المصري بتطوير منتجاته الحالية	0,731
4	يسعى البريد المصري الي تحسين المنتجات والخدمات الحالية	0,713
5	يهتم البريد المصري بإدخال تعديلات ضرورية على المنتجات والخدمات الحالية	0,721
6	يعمل البريد المصري علي الترويج لاي تعديل على المنتجات والخدمات لعملائه الحاليين	0,607
7	يقوم البريد المصري بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء	0,725
8	يهتم البريد المصري بقياس رضا العملاء الحاليين والمحافظة عليهم	0,596

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للاستغلال (٠,٩٠٨) وذلك بوجود ٨ عبارات تعبر عن

البعد الأول من أبعاد البراعة التنظيمية.

٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالاستغلال، وذلك لأن معامل الارتباط المتعلق بكل

عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل الارتباط المستخدم

للإبقاء على العبارة (Hair et al.,2014,p.102).

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

ويمكن توضيح معاملات الارتباط الإجمالية للبعد الثاني من أبعاد البراعة التنظيمية وهو الاستكشاف وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط الإجمالية ومعاملات الثبات للاستكشاف

م	العبارة	$0.885 = \alpha$ عدد العبارات = 8 معامل الارتباط الإجمالي للعبارة
1	يمتلك البريد المصري القدرة على اكتساب تقنيات جديدة	0,733
2	توجد القدرة لدى البريد المصري على فتح أسواق جديدة وإدارتها بفاعلية	0,492
3	توجد القدرة لدى البريد المصري على تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية	0,435
4	يقوم البريد المصري بتجربة المنتجات والخدمات الجديدة	0,717
5	يقوم البريد المصري بتسويق المنتجات والخدمات الجديدة	0,831
6	يستفيد البريد المصري من الفرص الجديدة	0,764
7	يستخدم البريد المصري قنوات توزيع مبتكرة في تسويق خدماتها لجذب عملاء جدد والمحافظة على عملائها الحاليين	0,858
8	يبحث البريد المصري بصفة مستمرة عن عملاء جدد وتهتم بالتواصل معهم	0,665

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للاستكشاف (٠,٨٨٥) وذلك بوجود ٨ عبارات تعبر عن البعد الثاني من أبعاد البراعة التنظيمية.

٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالاستكشاف، وذلك لأن معامل الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات السابقة جاءت قيمته أكبر من ٣٥٪ وهو معامل الارتباط المستخدم للإبقاء على العبارة (Hair et al., 2014, p.102).

١٠/٢- التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة:

تهدف هذه النقطة إلى التعرف على التوزيع الطبيعي لعببارات قياس المتغيرات تمهيدا للقيام بإجراء المزيد من التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعببارات قياس متغيرات الدراسة كما يلي:

أ- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تتكون القيادة الجديرة بالثقة من أربعة أبعاد وهما (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي) وسعياً نحو التعرف على الأهمية النسبية لهذه الأبعاد، فقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

اثر القيادة الجديدة بالثقة علي البراعة التنظيمية

جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الجديدة بالثقة (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي العبارات	
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
الوعي الذاتي													
١	مرتفعة جدا	٪٨٦	٪١٥	٠,٦٤٥	٤,٣٠	٠	١	٢٣	١٢٩	١٠٠	التكرار	يبحث قائدي عن ردود أفعال الغير لتحسين التفاعل معهم	
						٠	٠,٤	٩,١	٥١,٠	٣٩,٥	%		
٢	مرتفعة	٪٨٤	٪١٥	٠,٦٣٢	٤,٢٠	٠	٢	٢٤	١٤٨	٧٩	التكرار	يدرك قائدي بدقة كيف يرى الآخرون قدراته وإمكانياته	
						٠	٠,٨	٩,٥	٥٨,٥	٣١,٢	%		
٣	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٦٩٧	٤,١٦	٠	٥	٢٩	١٣٩	٨٠	التكرار	يعرف قائدي الوقت المناسب بدقة لتقييم أدائي لعملي وخصوصا ما يتعلق بالموضوعات أو القضايا المهمة.	
						٠	٢,٠	١١,٥	٥٤,٩	٣١,٦	%		
٤	مرتفعة	٪٨٣	٪١٦	٠,٦٨١	٤,١٥	٠	٥	٢٧	١٤٥	٧٦	التكرار	يعرف قائدي جيدا تأثير تصرفاته على الآخرين.	
						٠	٢,٠	١٠,٧	٥٧,٣	٣٠,٠	%		
-----	مرتفعة	٪٨٤	٪١٢	٠,٠٠٥٠٥	٤,٢٠	المتوسط الحسابي المرجح للوعي الذاتي							

تابع جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي	العبارات
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
الشفافية في العلاقات													
١	مرتفعة جدا	٪٨٧	٪١٥	٠,٦٦٠	٤,٣٣	١	٠	٢١	١٢٤	١٠,٧	التكرار	يقول قائدي ماذا يعني أو يقصد بالضبط	
						٠,٤	٠	٨,٣	٤٩,٠	٤٢,٣	%		
٤	مرتفعة	٪٨١	٪١٨	٠,٧٢٥	٤,٠٦	١	٧	٢٢	١٤٣	٨٠	التكرار	يعترف قائدي بالأخطاء التي تحدث في العمل	
						٠,٤	٢,٨	٨,٧	٥٦,٥	٣١,٦	%		
٣	مرتفعة	٪٨٢	٪١٨	٠,٧٥٣	٤,٠٩	٠	١٠	٣١	١٣٨	٧٤	التكرار	يشجع قائدي جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم	
						٠	٠,٤	١٢,٣	٥٤,٥	٢٩,٢	%		
٢	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٧٢٥	٤,١٥	١	٥	٢٧	١٤٣	٧٧	التكرار	يخبرنا قائدي بالحقيقة وإن كانت صعبة	
						٠,٤	٢,٠	١٠,٧	٥٦,٥	٣٠,٤	%		
----	مرتفعة	٪٨٤	٪١٤	٠,٥٧٧	٤,١٨	المتوسط الحسابي المرجح للشفافية في العلاقات							

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

تابع جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي العبارات
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
المعالجة المتوازنة												
٢	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٧٢٥	٤,١٥	١	٥	٢٩	١٣٨	٨٠	التكرار	يتقبل قائدي وجهات النظر التي تتعارض مع موقفه الراسخة
						٠,٤	٢,٠	١١,٥	٥٤,٥	٣١,٦	%	
٣	مرتفعة	٪٨٢	٪١٨	٠,٧٤٠	٤,١٣	٠	٦	٣٧	١٢٩	٨١	التكرار	يحلل قائدي البيانات المتعلقة بالعمل قبل التوصل لقرار
						٠	٢,٤	١٤,٦	٥١,٠	٣٢,٠	%	
١	مرتفعة	٪٨٤	٪١٧	٠,٦٩٤	٤,١٩	٠	٤	٢٩	١٣٤	٨٦	التكرار	يستمتع قائدي بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات
						٠	١,٦	١١,٥	٥٣,٠	٣٤,٠	%	
٤	مرتفعة	٪٨١	٪١٨	٠,٧٣٧	٤,٠٧	٠	٨	٣٦	١٣٩	٧٠	التكرار	يتجنب قائدي المحسوبية عند الحكم على الموضوعات
						٠	٣,٢	١٤,٢	٥٤,٩	٢٧,٧	%	
---	مرتفعة	٪٨٣	٪١٣	٠,٥٣٢	٤,١٣	المتوسط الحسابي المرجح للمعالجة المتوازنة						

تابع جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي العبارات	
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
المنظور الأخلاقي الداخلي													
٢	مرتفعة	٪٨٤	٪١٥	٠,٦٤٣	٤,١٩	٠	١	٣٠	١٤٣	٧٩	التكرار	تتفق أفعال قائدي مع أقواله ومعتقداته	
						٠	٠,٤	١١,٩	٥٦,٥	٣١,٢	%		
٤	مرتفعة	٪٨٢	٪١٨	٠,٧٦٠	٤,١١	٠	٨	٣٦	١٢٨	٨١	التكرار	يتخذ قائدي قراراته اعتمادا على القيم التي يؤمن بها.	
						٠	٣,٢	١٤,٢	٥٠,٦	٣٢,٠	%		
١	مرتفعة جدا	٪٨٤	٪١٧	٠,٧٢٨	٤,٢٢	١	٤	٢٧	١٢٧	٩٤	التكرار	يتخذ قائدي القرارات الصعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي	
						٠,٤	١,٦	١٠,٧	٥٠,٢	٣٧,٢	%		
٣	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٧٠٧	٤,١٣	٠	٣	٤٠	١٣٢	٧٨	التكرار	يطلب قائدي من التابعين القيام بالأعمال التي تتفق مع قيمهم.	
						٠	١,٢	١٥,٨	٥٢,٢	٣٠,٨	%		
---	مرتفعة	٪٨٣	٪١٣	٠,٥٥٤	٤,١٦	المتوسط الحسابي المرجح للمنظور الأخلاقي الداخلي							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ١- عدم وجود قيم مفقودة في بيانات الدراسة، فقد بلغت عدد القوائم التي تم إدخالها للبرامج الإحصائية والتي تعبر عن حجم العينة (ن=٢٥٣).
- ٢- فيما يتعلق بإجابات المستقصي منهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة، فهي تميل نحو الإيجابية مما قد ينعكس ذلك على اختبارات فروض الدراسة، وكانت إجابتهم على العبارات التي تمثل متغيرات الدراسة على النحو التالي:
١/٢: فيما يتعلق بالوعي الذاتي: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة الدراسة تتمثل في " يبحث قائدي عن ردود أفعال الغير لتحسين التفاعل معهم"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٣٠)، وكان أقل وسط حسابي للعبارة التي تنص على " يعرف قائدي جيدا تأثير تصرفاته على الآخرين"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,١٥)، الأمر الذي يعني وجود وعي لدى القادة بمجتمع التطبيق حول فهم الذات لديهم، وذلك من خلال قيام القائد بالبحث عن ردود أفعال الغير حول تصرفاته، وذلك لتحسين التفاعل معهم، وتوطيد علاقات العمل، ولذا فقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Kernis, 2003; Gardner et al. 2005)، والذي يرى أن الوعي الذاتي يتحقق داخل محيط العمل في حال معرفة القائد بتصرفاته بالشكل الذي يجعله يعزز من العلاقات ونقاط القوة بينه وبين مرؤوسيه.
- ٢/٢: فيما يتعلق بالشفافية في العلاقات: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة

الدراسة تتمثل في " يقول قائدي ماذا يعني أو يقصد بالضبط"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٣٣)، بينما كانت أقل العبارات تلك التي تنص على " يشجع قائدي جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، الأمر الذي يعني أن الشفافية في العلاقات تأتي من خلال التعامل بنزاهة مع الآخرين وذلك السعي نحو توفير الصدق معهم لتعزيز ثقتهم في القيادة، ولذا فقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع كل من (Peterson et al.,2012; Valsania et al.,2012).

٣/٢: المعالجة المتوازنة: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة الدراسة تتمثل في " يستمع قائدي بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,١٩)، وكانت أقل العبارات تلك التي تنص على " يتجنب قائدي المحسوبية عند الحكم على الموضوعات"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٠٧)، الأمر الذي يعني أن المعالجة المتوازنة تحدث داخل مجتمع التطبيق، وذلك من خلال اهتمام القيادة بالتعرف على نقاط القوة والضعف، حيث يساعد ذلك القائد في تعزيز العلاقات مع المرؤوسين، وذلك من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ولذا جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Kernis,2003)، بالإضافة إلى ذلك وجود مهارة لدى القائد بمجتمع التطبيق نحو الاستماع لوجهات النظر المختلفة للوصول إلى نتائج عادلة، وذلك بما يتوافق مع (Rego et al. (2013).

٤/٢: المنظور الأخلاقي: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة الدراسة تتمثل في " يتخذ قائدي القرارات الصعبة بناء على معايير السلوك الأخلاقي"، وذلك بوسط حسابي قدره

(٤,٢٢)، وكانت أقل العبارات إدراكا من جانب عينة الدراسة تلك التي تنص على " يتخذ قائدي قراراته اعتمادا على القيم التي يؤمن بها"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,١١)، وحيث إن جميع العبارات جاءت أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تقدر قيمته بـ (٣)، فإن ذلك يعني وجود أهمية نسبية لجميع الفقرات للمتغير، الأمر الذي يعني أن المنظور الأخلاقي لدى القائد يعني مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية داخل محيط العمل في تعاملاته مع مرؤوسيه، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع (Gardner et al. (2005، فالقيم الأخلاقية تكون نابعة من القائد ذاته، حيث إن النتائج أسفرت أن القائد يتخذ القرارات بناء على ما يؤمن به، ومن ثمَّ فجاءت هذه النتيجة متوافقة مع (Walumbwa et al. (2008 والذي يرى أن المنظور الأخلاقي يعني قيام الشخص باتخاذ القرارات بناء على ما يؤمن به من سلوكيات أخلاقية داخل محيط العمل.

ب- التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية:

تتكون البراعة التنظيمية من بعدين وهما الاستكشاف، والاستغلال، وسعيًا نحو التعرف على الأهمية النسبية لهذه الأبعاد، فقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي	
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		العبارات	
الاستغلال													
١	مرتفعة جدا	٪٨٤	٪١٧	٠,٧٠١	٤,٢١	١	٢	٢٩	١٣٢	٨٩	التكرار	يهتم البريد المصري بتحسين الخبرة في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية	
						٠,٤	٠,٨	١١,٥	٥٢,٢	٣٥,٢	%		
٥	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٦٨٩	٤,١٥	١	١	٣٥	١٣٩	٧٧	التكرار	يسعى البريد المصري الي تحسين الكفاءة في إيجاد حلول لحل مشاكل العملاء	
						٠,٤	٠,٤	١٣,٨	٥٤,٩	٣٠,٤	%		
٦	مرتفعة	٪٨٣	٪١٥	٠,٦٢٤	٤,١٤	٠	٣	٢٥	١٥٩	٦٦	التكرار	يهتم البريد المصري بتطوير منتجاته الحالية	
						٠	١,٢	٩,٩	٢٦,٨	٢٦,١	%		
٣	مرتفعة	٪٨٤	٪١٥	٠,٦٤٥	٤,١٨	٠	٤	٢٢	١٥٢	٧٥	التكرار	يسعى البريد المصري الي تحسين المنتجات والخدمات الحالية	
						٠	١,٦	٨,٧	٦٠,١	٢٩,٦	%		
٢	مرتفعة	٪٨٤	٪١٤	٠,٦٠٩	٤,١٩	٠	٠	٢٧	١٥٠	٧٦	التكرار	يهتم البريد المصري بإدخال تعديلات ضرورية على المنتجات والخدمات الحالية	
						٠	٠	١٠,٧	٥٩,٣	٣٠,٠	%		

أثر القيادة الجديدة بالثقة علي البراعة التنظيمية

٤	مرتفعة	٪٨٣	٪١٥	٠,٦٢٧	٤,١٧	٠	١	٢٩	١٥٠	٧٣	التكرار	يعمل البريد المصري علي الترويج لاي تعديل على المنتجات والخدمات لعملائه
						٠	٠,٤	١١,٥	٥٩,٣	٢٨,٩	%	

تابع جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي	
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		العبارات	
الاستغلال													
٥	مرتفعة	٪٨٣	٪١٧	٠,٦٩٣	٤,١٥	١	٢	٣٢	١٤٠	٧٨	التكرار	يقوم البريد المصري بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء	
						٠,٤	٠,٨	١٢,٦	٥٥,٣	٣٠,٨	%		
٣	مرتفعة	٪٨٤	٪١٦	٠,٦٦٦	٤,١٨	١	٣	٢٢	١٥٠	٧٧	التكرار	يهتم البريد المصري بقياس رضا العملاء الحاليين والمحافظة عليهم	
						٠,٤	١,٢	٨,٧	٥٩,٣	٣٠,٤	%		
----	مرتفعة	٪٨٣	٪١١	٠,٤٦١	٤,١٧	المتوسط الحسابي المرجح للاستغلال							
الاستكشاف													
٣	مرتفعة جدا	٪٨٥	٪١٥	٠,٦٢١	٤,٢٥	٠	١	١٩	١٤٨	٨٥	التكرار	يملك البريد المصري القدرة على اكتساب تقنيات جديدة	
						٠	٠,٤	٧,٥	٥٨,٥	٣٣,٦	%		
١	مرتفعة	٪٨٧	٪١٦	٠,٧٠٥	٤,٣٥	١	٢	٢٢	١١١	١١٧	التكرار	توجد القدرة لدى البريد المصري على فتح	

أسواق جديدة وإدارتها بفاعلية	%	٤٦,٢	٤٣,٩	٨,٧	٠,٨	٠,٤					جدا	
توجد القدرة لدى البريد المصري على تقديم خدمات تفوق الخدمات الحالية	التكرار	٩٦	١٢٣	٣١	٢	١	٤,٢٣	٠,٧٢٠	%١٧	%٨٥	مرتفعة جدا	٤
	%	٣٧,٩	٤٨,٦	١٢,٣	٠,٨	٠,٤						

تابع جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي لأبعاد البراعة التنظيمية (ن=٢٥٣)

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي					التكرارات والنسبة	التحليل الوصفي	
						موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		العبارات	
الاستكشاف													
٥	مرتفعة جدا	٨٤٪	١٦٪	٠,٦٦٥	٤,٢١	٠	٠	٣٥	١٣١	٨٧	التكرار	يقوم البريد المصري بتجربة المنتجات والخدمات الجديدة	
						٠	٠	١٣,٨	٥١,٨	٣٤,٤	%		
٣	مرتفعة جدا	٨٥٪	١٦٪	٠,٦٦٣	٤,٢٥	٠	١	٢٩	١٣٠	٩٣	التكرار	يقوم البريد المصري بتسويق المنتجات والخدمات الجديدة	
						٠	٠,٤	١١,٥	٥١,٤	٣٦,٨	%		
٤	مرتفعة جدا	٨٥٪	١٥٪	٠,٦٣٧	٤,٢٣	٠	١	٢٦	١٤١	٨٥	التكرار	يستفيد البريد المصري من الفرص الجديدة	
						٠	٠,٤	١٠,٣	٥٥,٧	٣٣,٦	%		
٢	مرتفعة جدا	٨٥٪	١٥٪	٠,٦٤٥	٤,٢٦	٠	٠	٢٨	١٣١	٩٤	التكرار	يستخدم البريد المصري قنوات توزيع مبتكرة في	

اثر القيادة الجديدة بالثقة علي البراعة التنظيمية

						٠	٠	١١,١	٥١,٨	٣٧,٢	%	تسويق خدماتها لجذب عملاء جدد والمحافظة على عملائه الحاليين
٥	مرتفعة جدا	%٨٤	%١٦	٠,٦٨٠	٤,٢١	١	١	٢٨	١٣٦	٨٧	التكرار	يبحث البريد المصري بصفة مستمرة عن عملاء جدد وتهتم بالتواصل معهم
						٠,٤	٠,٤	١١,١	٥٣,٨	٣٤,٤	%	
----	مرتفعة جدا	%٨٥	%١١	٠,٤٥٨	٤,٢٥	المتوسط الحسابي المرجح للاستكشاف						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ١- عدم وجود قيم مفقودة في بيانات الدراسة، فقد بلغت عدد القوائم التي تم إدخالها للبرامج الإحصائية والتي تعبر عن حجم العينة (ن=٢٥٣).
- ٢- فيما يتعلق بإجابات المستقصي منهم على عبارات الاستبيان المتعلقة بالبراعة التنظيمية، فهي تميل نحو الإيجابية مما قد ينعكس ذلك على اختبارات فروض الدراسة، وكانت إجابتهم على العبارات التي تمثل متغيرات الدراسة على النحو التالي:

١/٢: فيما يتعلق بالاستغلال: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة الدراسة تتمثل في " يهتم البريد المصري بتحسين الخبرة في استخدام التكنولوجيا المتاحة لزيادة الإنتاجية"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٢١)، بينما كانت أقل العبارات إدراكا لدى عينة الدراسة تلك التي تنص على " يهتم البريد المصري بتطوير منتجاته الحالية"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,١٤)، ولذا فقد جاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (Popadadiuk (2012

٢/٢: فيما يتعلق بالاستكشاف: تميل أفراد عينة الدراسة إلى الإيجابية على عبارات الاستبيان مما يدل على وجود أهمية نسبية لدى عينة الدراسة للمتغيرات محل الدراسة، حيث كانت أكثر العبارات التي تمت الموافقة عليها من جانب عينة الدراسة تتمثل في " توجد القدرة لدى البريد المصري على فتح أسواق جديدة وإدارتها بفاعلية"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٣٥)، بينما كانت أقل العبارات إدراكا لدى عينة الدراسة تلك التي تنص على " يقوم البريد المصري بتجربة المنتجات والخدمات الجديدة"، وكذلك العبارة التي تنص على " يبحث البريد المصري بصفة مستمرة عن عملاء جدد وتهتم بالتواصل معهم"، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٢١)، ولذا فقد جاءت النتيجة متوافقة مع (Blarr; 2012).

٣/١٠ اختبار الثبات Reliability: يشير إلى مدى إمكانية الاعتماد على أداة قياس تتسم بالثبات والقدرة على استخلاص نفس النتائج إذا تم إجراء الاختبار مرة أخرى، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها اثبات الاتساق الداخلي وهي :-

أ- معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha "C.A.":

معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ويعد من المعاملات المستخدمة في قياس ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي حيث يمكن الحكم على ثبات المقياس إذا كانت قيمته أكبر من ٧٠٪ (Saunders et al, 2016). وبمعنى آخر تشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المقياس الخاضع للاختبار من خطأ القياس العشوائي Random Error، والذي يمكن التحقق منه من خلال عدة طرق أهمها طريقة إعادة اختبار نفس المقياس مرة أخرى - Test Retest Reliability بعد فترة من الزمن، ولكن لنفس المستقضي منهم وفي الظروف نفسها التي سادت الاختبار الأول والحصول على نفس النتائج من خلال الارتباط بين قيم المقياس المستخدم مرتين. وقد تم الاعتماد على معيارين للتعرف على الاعتمادية وثبات المقياس وفقاً ل(Hair, 2014) وهما:

- قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ للمتغير أكبر من ٧٠٪.
- قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ للعبارات أكبر من ٣٥٪.

جدول رقم (١١) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ
مقياس القيادة الجديرة بالثقة		
الوعي الذاتي	٤	٠,٧٥٧
الشفافية في العلاقات	٤	٠,٨٢٥
المعالجة المتوازنة	٤	٠,٧١٧
المنظور الأخلاقي الداخلي	٤	٠,٧٨٥
المقياس الإجمالي	١٦	٠,٩٠٦
مقياس البراعة التنظيمية		
الاستغلال	٨	٠,٨٥٣
الاستكشاف	٨	٠,٨٣٩
المقياس الإجمالي	١٦	٠,٨٩٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا تراوحت ما بين (٠,٧١٧)، (٠,٨٨٥)، حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الجديرة بالثقة ككل كان مرتفع حيث بلغت قيمته (٠,٩٠٦)، وكذلك فإن معامل ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المواهب ككل بلغت قيمته (٠,٩٤٤)، وأخيراً فإن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس البراعة التنظيمية ككل بلغت قيمته (٠,٨٩٨)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P Value - من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة.

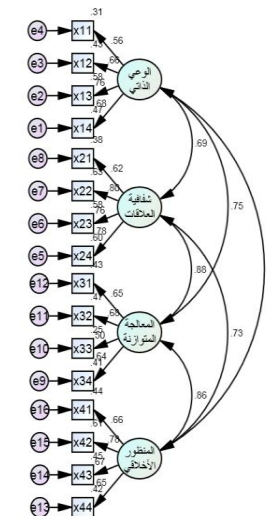
ب- التحليل العاملي التوكيدي:

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis: بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحث لقائمة الاستبيان، سوف يقوم الباحث بإجراء التحليل

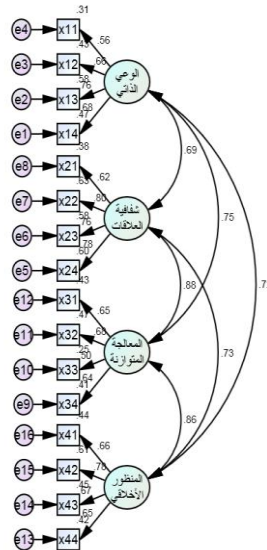
اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

العالمي التوكيدي، والذي يعد إحدى تطبيقات نموذج المعادلة البنائية، والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وذلك باستخدام برنامج AMOS V.26، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) المعاملات المعيارية والثبات والصدق التقاربي

النموذج	الصلاحية التقاربية		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغيرات
	الثبات المركب CR	التباين المستخرج AVE	معامل الثبات α	معامل التحميل	كود العبرة		
 GFI=0.902 CFI=0.921 RMR=0.026 RMSEA= 0.072	0,762	0,447	0,462	0,560	X11	الوعي الذاتي X1	القيادة الجديرة بالثقة AL
			0,552	0,657	X12		
			0,628	0,759	X13		
			0,578	0,684	X14		
	0,828	0,548	0,553	0,615	X21	الشفافية في العلاقات X2	
			0,716	0,796	X22		
			0,641	0,760	X23		
			0,693	0,776	X24		
	0,715	0,588	0,439	0,652	X31	المعاملة المتوازنة X3	
			0,598	0,685	X32		
			0,470	0,501	X33		
			0,513	0,638	X34		
	0,786	0,481	0,529	0,660	X41	المنظور الأخلاقي الداخلي X4	
			0,656	0,784	X42		
			0,578	0,672	X43		
			0,610	0,649	X44		
			0,556	0,617	M12		

تابع جدول رقم (١٢) المعاملات المعيارية والثبات والصدق التقاربي

النموذج	الصلاحية التقاربية		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغيرات
	الثبات المركب	التباين المستخرج	معامل الثبات	معامل التحميل	كود العبارة		
	CR	AVE	α				
	0.851	0.418	0.511	0.694	Y11	الاستغلال Y1	البراعة التنظيمية OA
			0.608	0.711	Y12		
			0.631	0.705	Y13		
			0.639	0.693	Y14		
			0.572	0.579	Y15		
			0.576	0.562	Y16		
			0.648	0.650	Y17		
			0.563	0.554	Y18		
	0.840	0.401	0.348	0.433	Y21	الاستكشاف Y2	
			0.582	0.642	Y22		
			0.621	0.668	Y23		
			0.616	0.688	Y24		
			0.619	0.688	Y25		

GFI=0.905
CFI=0.919
RMR=0.026
RMSEA= 0.075

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) فيما يتعلق بمتغير القيادة الجديرة بالثقة:

١- أسفرت النتائج الإحصائية أن معاملات التحميل المعيارية لجميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في (الوعي الذاتي، شفافية المعاملات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) مقبولة، حيث يرى Hair et al. (2006) أن معاملات التحميل تكون مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي ٠.٥٠، ومن ثم فإن العبارة التي يكون معامل التحميل أقل من هذه النسبة تكون مرشحة للحذف عند التحليل الإحصائي.

٢- فيما يتعلق بمؤشرات صلاحية متغيرات القيادة الجديرة بالثقة، فقد توصلت النتائج أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index بلغت قيمته $GFI = 0.902$ ، وحيث إنها القيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index بلغت قيمته $CFI=0.921$ ، وحيث إنها قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square Residual بلغت قيمته $RMR= 0.026$ ، وحيث إنها تقترب من الصفر فهي دالة إحصائياً (Byrne,2010,p.77)؛ وقد بلغت قيمة متوسط مربع خطأ التقدير $RMSEA= 0.072$ ، وهي مقبولة إحصائياً، وذلك لعدم تجاوزها حد القبول ٠.٨ (Byrne,2010,p.77).

٣- فيما يتعلق بالصلاحية التقاربية لمتغير القيادة الجديرة بالثقة، فقد تم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، وكذلك الثبات المركب، حيث إن قيمة متوسط

التباين المستخرج AVE مقبول عند ٤٠٪، كما أن قيمة معامل الثبات المركب جاءت أكبر من ٦٠٪، ومن ثم فإن الفقرات تتسم بالصلاحية التقاربية، الأمر الذي يعني أن جميع الفقرات تتسم بالثبات، وكذلك بالصلاحية التقاربية (Hair et al., 1998).

(ب) فيما يتعلق بمتغير البراعة التنظيمية:

١- أسفرت النتائج الإحصائية أن معاملات التحميل المعيارية لجميع أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، الاستكشاف) مقبولة، حيث يرى Hair et al. (2006) أن معاملات التحميل تكون مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوي ٥٠٪، ومن ثم فإن العبارة التي يكون معامل التحميل أقل من هذه النسبة تكون مرشحة للحذف عند التحليل الإحصائي.

٢- فيما يتعلق بمؤشرات صلاحية متغيرات البراعة التنظيمية، فقد توصلت النتائج أن مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index بلغت قيمته (GFI = 0.905)، وحيث إنها القيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne, 2010, p.77)؛ كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index بلغت قيمته (CFI=0.919)، وحيث إنها قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد صحيح فهي تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً (Byrne, 2010, p.77)؛ كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي Root Mean Square Residual بلغت قيمته (RMR= 0.026)، وحيث إنها تقترب من الصفر فهي دالة إحصائياً (Byrne, 2010, p.77)؛ وقد بلغت قيمة متوسط مربع خطأ التقدير (RMSEA= 0.075)، وهي مقبولة إحصائياً، وذلك لعدم تجاوزها حد القبول ٨٪ (Byrne, 2010, p.77).

٣- فيما يتعلق بالصلاحية التقاربية لمتغير البراعة التنظيمية، فقد تم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، وكذلك الثبات المركب، حيث إن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE مقبول عند ٤٠٪، كما أن قيمة معامل الثبات المركب جاءت أكبر

من ٦٠٪، ومن ثم فإن الفقرات تتسم بالصلاحيية التقاربية، الأمر الذي يعني أن جميع الفقرات تتسم بالثبات، وكذلك بالصلاحيية التقاربية (Hair et al., 2006).

٤/١٠- اختبار الفروض:

من خلال النموذج أحادي المستوى وثنائي المستوى يمكن اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

١/٤/١٠ الفرض الأول: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في: (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات) ترجع الى المتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، الخبرة، والوظيفة) للعاملين بالبريد المصري.

يعتمد الباحث على تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova وتحليل ت لعينتين مستقلتين وذلك لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه فقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي:

جدول (١٣) تحليل التباين لأراء عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقا للنوع

النتيجة	التحليل الوصفي		اختبارات			المتغير الديموغرافي (النوع)	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig.	T	Df		
عدم وجود معنوية	٠,٤٨١	٤,٢٢٩	٠,٢٨٤	١,٠٧٤	٢٥١	ذكر	الوعي الذاتي
	٠,٥٤٧	٤,١٥٧				أنثى	
عدم وجود معنوية	٠,٥٥٩	٤,٢٠٩	٠,٣١٣	١,٠١١	٢٥١	ذكر	الشفافية في العلاقات
	٠,٦٠٩	٤,١٣٢				أنثى	
وجود معنوية	٠,٤٨٧	٤,١٧٨	٠,٠٠٢	١,٦٤٥	١٥١,٤٨٩	ذكر	العمليات المتوازنة
	٠,٦٠٢	٤,٠٥٦				أنثى	
وجود معنوية	٠,٥٤٤	٤,٢٢٦	٠,٠١٤	٢,٤٨٣	١٧٧,٠٨٢	ذكر	المنظور الأخلاقي
	٠,٥٥٧	٤,٠٤٥				أنثى	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رفض الفرض الصفري جزئياً، مما يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي) وفقاً لمتغير النوع، بينما لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٥٪، وكانت أكثر الفروق بين المتغيرات لصالح فئة الذكور.

جدول (١٤) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقاً للعمر

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (العمر)	تحليل التباين				التحليل الوصفي		نتيجة التحليل	
		درجات الحرية		متوسط المربعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المعنوية
الوعي الذاتي	أقل من ٣٠	٣	٢,٠٧١	٠,٦٩٠	٥٢	٤,٣٥٥	٠,٥٩٨	٢,٧٦٤	٠,٠٤٣
	من ٣٠: ٤٠	٢٤٩	٦٢,١٩٦	٠,٢٥٠	٨٤	٤,١٤٣	٠,٣٧١		
	من ٤٠: ٥٠	٢٥٢	٦٤,٢٦٧		٧٦	٤,٢٢٧	٠,٤٧٨		
	أكثر من ٥٠				٤١	٤,٠٩١	٠,٦١٩		
الشفافية في العلاقات	أقل من ٣٠	٣	١,٩٥٣	٠,٦٥١	٥٢	٤,٣١٣	٠,٧١٢	١,٩٧٦	٠,١١٨
	من ٣٠: ٤٠	٢٤٩	٨٢,٠٥٨	٠,٣٣٠	٨٤	٤,١٢٥	٠,٥٠٨		
	من ٤٠: ٥٠	٢٥٢	٨٤,٠١١		٧٦	٤,٢٢٤	٠,٤٩٦		
	أكثر من ٥٠				٤١	٤,٠٥٥	٠,٦٣٩		
العمليات المتوازنة	أقل من ٣٠	٣	١,٩٨٧	٠,٦٦٢	٥٢	٤,٢٨٤	٠,٥٣٦	٢,٣٧٥	٠,٠٥١
	من ٣٠: ٤٠	٢٤٩	٦٩,٤٣٩	٠,٢٧٩	٨٤	٤,١٢٥	٠,٤٤٢		
	من ٤٠: ٥٠	٢٥٢	٧١,٤٢٦		٧٦	٤,١٢٢	٠,٥٩٤		
	أكثر من ٥٠				٤١	٣,٩٩٤	٠,٥٥٢		

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

نتيجة التحليل	التحليل الوصفي				تحليل التباين			المتغير الديموغرافي (العمر)	متغيرات الدراسة
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية		
٠,٠٠٥	٤,٣٥١	٠,٦٠٢	٤,٣٤١	٥٢	١,٢٨٦	٣	٣,٨٥٩	بين المجموعات	أقل من ٣٠
		٠,٤٧٠	٤,٠٩٢	٨٤	٠,٢٩٦	٢٤٩	٧٣,٦٢١	داخل المجموعات	من ٣٠: ٤٠
		٠,٥٦٤	٤,٢٢٠	٧٦		٢٥٢	٧٧,٤٨١	الإجمالي	من ٤٠: ٥٠
		٠,٥٦٨	٣,٩٦٩	٤١					أكثر من ٥٠

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رفض الفرض الصفري جزئيا، مما يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي) وفقا لمتغير العمر، بينما لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الشفافية في العلاقات، وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٥٪، وكانت أكثر الفروق بين المتغيرات لصالح الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

جدول (١٥) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقا

للمستوى التعليمي

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (التعليم)	تحليل التباين				التحليل الوصفي		نتيجة التحليل	
		درجات الحرية		متوسط المربعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المعنوية
الوعي الذاتي	مؤهل جامعي	بين المجموعات	٠,٦٢١	٣	٠,٢٠٧	١٧٣	٤,١٩٥	٠,٥٢٤	٠,٨١٠
	دراسات عليا	داخل المجموعات	٦٣,٤٦٤	٢٤٩	٠,٢٥٦	٣٤	٤,٣٠٢	٠,٤٣٨	
	ماجستير	الإجمالي	٦٤,٢٦٧	٢٥٢		٣٩	٤,١٣٤	٠,٤٨٢	
	دكتوراه					٧	٤,٣٢١	٠,٤٤٩	
الشفافية في العلاقات	مؤهل جامعي	بين المجموعات	٠,٤٥٠	٣	٠,١٥٠	١٧٣	٤,١٧٩	٠,٥٩٧	٠,٤٤٧
	دراسات عليا	داخل المجموعات	٨٣,٥٦١	٢٤٩	٠,٣٣٦	٣٤	٤,٢٧٢	٠,٥١٦	
	ماجستير	الإجمالي	٨٤,٠١١	٢٥٢		٣٩	٤,١٣٥	٠,٥٥٣	
	دكتوراه					٧	٤,٠٧١	٠,٥٣٤	
العمليات المتوازنة	مؤهل جامعي	بين المجموعات	٠,٧٥٠	٣	٠,٢٥٠	١٧٣	٤,١٥٦	٠,٥٤٣	٠,٨٨٠
	دراسات عليا	داخل المجموعات	٧٠,٦٧٦	٢٤٩	٠,٢٨٤	٣٤	٤,١٨٤	٠,٤٣٤	
	ماجستير	الإجمالي	٧١,٤٢٦	٢٥٢		٣٩	٤,٠١٩	٠,٥٥١	
	دكتوراه					٧	٤,٠٣٦	٠,٥٢٩	
المنظور الأخلاقي	مؤهل جامعي	بين المجموعات	٠,٤١٠	٣	٠,١٣٧	١٧٣	٤,١٧٦	٠,٥٤٦	٠,٤٤١
	دراسات عليا	داخل المجموعات	٧٧,٠٧١	٢٤٩	٠,٣١٠	٣٤	٤,١٨٤	٠,٤٧٧	
	ماجستير	الإجمالي	٧٧,٤٨١	٢٥٢		٣٩	٤,١١٥	٠,٦٣٨	

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير الديموغرافي (التعليم)	متغيرات الدراسة
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
		٠,٦٦٨	٣,٩٦٤	٧					دكتوراه	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الصفري، والذي يعني بأنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي)، وذلك لأن قيمة المعنوية أكبر من ٥٪.

جدول (١٦) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة حول لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقا للخبرة

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير الديموغرافي (الخبرة)	متغيرات الدراسة
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
٠,٠٤٩	٢,١١٠	٠,٥٤٤	٤,٢٨٧	٥٤	٠,٥٣١	٣	١,٥٩٣	بين المجموعات	أقل من ٥ سنوات	الوعي الذاتي
		٠,٥٥٤	٤,١٤٨	٢٢	٠,٢٥٢	٢٤٩	٦٢,٦٧٣	داخل المجموعات	من ١٠:١٠	
		٠,٥٣٥	٤,٠٨٧	٦٩		٢٥٢	٦٤,٢٦٧	الإجمالي	من ١٠:١٥	
		٠,٤٤٤	٤,٢٤٨	١٠٨					أكثر من ١٥	
٠,٠٠٥	٤,٣٣٠	٠,٥٤٩	٤,٣٣٣	٥٤	١,٣٨٨	٣	٤,١٦٥	بين المجموعات	أقل من ٥ سنوات	الشفافية في العلاقات
		٠,٦٥١	٤,١٨٢	٢٢	٠,٣٢١	٢٤٩	٧٩,٨٤٦	داخل المجموعات	من ١٠:١٠	
		٠,٥٨٣	٣,٩٨٦	٦٩		٢٥٢	٨٤٠,٠١١	الإجمالي	من ١٠:١٥	
		٠,٥٤٥	٤,١٨٢	١٠٨					أكثر من ١٥	
٠,٠٠٣	٤,٧٢٢	٠,٥٥٩	٤,٢٣٦	٥٤	١,٢٨٢	٣	٣,٨٤٥	بين المجموعات	أقل من ٥ سنوات	العمليات المتوازنة
		٠,٦٧٢	٤,٠٥٧	٢٢	٠,٢٧١	٢٤٩	٦٧,٥٨١	داخل المجموعات	من ١٠:١٠	
		٠,٥٤٥	٣,٩٤٩	٦٩		٢٥٢	٧١,٤٢٦	الإجمالي	من ١٠:١٥	
		٠,٤٤٦	٤,٢١٩	١٠٨					أكثر من ١٥	
٠,٠٤٧	٢,٦٩١	٠,٦٧٣	٤,٢٦١	٥٤	٠,٨١١	٣	٢,٣٤٣	بين المجموعات	أقل من ٥ سنوات	المنظور الأخلاقي
		٠,٥٣٢	٤,٢٠٤	٢٢	٠,٣٠١	٢٤٩	٧٥,٠٤٧	داخل المجموعات	من ١٠:١٠	
		٠,٤٤٤	٤,٠٠٤	٦٩		٢٥٢	٧٧,٤٨١	الإجمالي	من ١٠:١٥	

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير	متغيرات الدراسة
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			الديموغرافي (الخبرة)	
		٠,٥٤٤	٤,٢٢٢	١٠٨					أكثر من ١٥	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رفض الفرض الصفري جزئياً، مما يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي) وفقاً لمتغير الخبرة، حيث إن قيمة المعنوية كانت أقل من ٥٪ وكانت أكثر الفروق بين المتغيرات لصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات.

جدول (١٧) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفقا للمسمى الوظيفي

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (الوظيفة)	تحليل التباين				التحليل الوصفي		نتيجة التحليل	
		درجات الحرية	متوسط المربعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المنوية	
الوعي الذاتي	مدير إدارة	٥	٠,٥١٠	٦	٤,٠٨٣	٠,٤٠٨	٢,٠٤٢	٠,٠٥٣	بين المجموعات
	رئيس قسم	٢٤٧	٠,٢٥٠	١٧	٤,٣٣٨	٠,٤٣٢			داخل المجموعات
	ر. مجموعة	٢٥٢		١٢	٣,٨٣٣	٠,٣٥٩			الإجمالي
	مدير مكتب			٦٦	٤,٢٠٤	٠,٣٣٨			
	مراجع			٣١	٤,٣٣١	٠,٥٦٤			
	موظف			١٢١	٤,١٩٤	٠,٥٧٥			
الشفافية في العلاقات	مدير إدارة	٥	٠,٣٣٠	٦	٤,٠٤١	٠,١٨٨	٠,٩٨٩	٠,٤٢٥	بين المجموعات
	رئيس قسم	٢٤٧	٠,٣٣٣	١٧	٤,٢٩٤	٠,٥١٧			داخل المجموعات
	ر. مجموعة	٢٥٢		١٢	٣,٩٣٧	٠,٦٤١			الإجمالي
	مدير مكتب			٦٦	٤,١٤٠	٠,٣٦٩			
	مراجع			٣١	٤,٣٠٦	٠,٧٤٤			
	موظف			١٢١	٤,١٨٨	٠,٦٣٢			
العمليات المتوازنة	مدير إدارة	٥	٠,٦٢٣	٦	٣,٩٥٨	٠,١٨٨	٢,٢٥٣	٠,٠٥٠	بين المجموعات
	رئيس قسم	٢٤٧	٠,٢٧٧	١٧	٤,٢٥٠	٠,٤٥٩			داخل المجموعات
	ر. مجموعة	٢٥٢		١٢	٣,٧٠٨	٠,٧٦٧			الإجمالي
	مدير مكتب			٦٦	٤,٠٨٧	٠,٣٥٢			
	مراجع			٣١	٤,١٨٦	٠,٥٤٤			

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

نتيجة التحليل	التحليل الوصفي				تحليل التباين				المتغير	متغيرات الدراسة
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية		الديموغرافي (الوظيفة)	
			٠,٥٨٧	٤,١٨٤	١٢١				موظف	
٠,٣٩٢	١,٠٤٥	٠,٣٣٢	٣,٧٩٢	٦	٠,٣٢١	٥	١,٦٠٥	بين المجموعات	مدير إدارة	المنظور الأخلاقي
		٠,٤٨٥	٤,١٤٧	١٧	٠,٣٠٧	٢٤٧	٧٥,٨٧٦	داخل المجموعات	رئيس قسم	
		٠,٤١٩	٣,٩٧٩	١٢		٢٥٢	٧٧,٤٨١	الإجمالي	ر. مجموعة	
		٠,٤٠٥	٤,١٣٣	٦٦					مدير مكتب	
		٠,٦٧٩	٤,٢٣٤	٣١					مراجع	
		٠,٦١٣	٤,١٩٨	١٢١					موظف	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رفض الفرض الصفري جزئيا، مما يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة) وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث إن قيمة المعنوية كانت أقل من ٥٪ وكانت أكثر الفروق بين المتغيرات لصالح المسمى الوظيفي رئيس قسم، بينما لا يوجد اختلاف معنوي فيما يتعلق بكل من الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي.

١٠/٤/٢ الفرض الثاني: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية والمتمثلة في: (الاستغلال، الاستكشاف) ترجع الى المتغيرات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة) للعاملين بالبريد المصري.

يعتمد الباحث على تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova وتحليل ت لعينتين مستقلتين وذلك لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه فقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي:

جدول (١٨) تحليل التباين لأراء عينة الدراسة حول متغيرات البراعة التنظيمية وفقا للنوع

النتيجة	التحليل الوصفي		اختبارات			المتغير الديموغرافي (النوع)	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig.	T	df		
عدم وجود	٠,٤٤٠	٤,١٩٧	٠,٢١٦	١,٢٤٠	٢٥١	ذكر	الاستغلال
معنوية	٠,٤٩٧	٤,١٢٢				أنثى	
عدم وجود	٠,٤٤٠	٤,٢٨٧	٠,٠٦٢	١,٨٧٤	٢٥١	ذكر	الاستكشاف
معنوية	٠,٤٨٣	٤,١٧٤				أنثى	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الصفري كليا، مما يعني عدم وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الاستغلال، الاستكشاف) وفقا لمتغير النوع، وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٥٪.

اثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية

جدول (١٩) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية وفقا للـعمر

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير	متغيرات
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			الديموغرافي (العمر)	الدراسة
٠,٠٠١	٦,٠٣٠	٠,٥٣٧	٤,٣٣٨	٥٢	١,٢١١	٣	٣,٦٣٣	بين المجموعات	أقل من ٣٠	الاستغلال
		٠,٣٢٥	٤,٠٨٩	٨٤	٠,٢٠١	٢٤٩	٥٠,٠٠٥	داخل المجموعات	من ٣٠: ٤٠	
		٠,٥٠٨	٤,٢٤٠	٧٦		٢٥٢	٥٣,٦٣٨	الإجمالي	من ٤٠: ٥٠	
		٠,٤٢٢	٣,٩٩٧	٤١				أكثر من ٥٠		
٠,٠٠٢	٥,١٤٥	٠,٤٩٥	٤,٣٦٥	٥٢	١,٠٢٨	٣	٣,٠٨٤	بين المجموعات	أقل من ٣٠	الاستكشاف
		٠,٣٥١	٤,٢٣٢	٨٤	٠,٢٠٠	٢٤٩	٤٩,٧٥٧	داخل المجموعات	من ٣٠: ٤٠	
		٠,٥٠٨	٤,٣٠٤	٧٦		٢٥٢	٥٢,٨٤٢	الإجمالي	من ٤٠: ٥٠	
		٠,٤٣٩	٤,٠٢١	٤١				أكثر من ٥٠		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق رفض الفرض الصفري جزئيا، مما يعني وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الاستغلال، الاستكشاف) وفقا لمتغير العمر، وكانت أكثر الفروق بين المتغيرات لصالح الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

جدول (٢٠) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية وفقا

للمستوى التعليمي

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (التعليم)	تحليل التباين				التحليل الوصفي		نتيجة التحليل	
		متوسط المربعات	درجات الحرية	بين المجموعات	داخل المجموعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المعنوية
الاستغلال	مؤهل جامعي	٠,٢١٧	٣	٠,٥٣١	١٧٣	٤,١٧٩	٠,٤٦٧	٠,٣٣٧	٠,٧٩٩
	دراسات عليا	٥٣,٤٢١	٢٤٩	٠,٢٢٥	٣٤	٤,٢٠٦	٠,٤١٥		
	ماجستير	٥٣,٦٣٨	٢٥٢		٣٩	٤,١٢١	٠,٤٨٨		
	دكتوراه				٧	٤,٠٧١	٠,٤١٩		
الاستكشاف	مؤهل جامعي	٠,٢٧٣	٣	٠,٠٥٠	١٧٣	٤,٢٤٤	٠,٤٦٧	٠,٤٣١	٠,٧٣١
	دراسات عليا	٥٢,٥٦٩	٢٤٩	٠,٢٣٠	٣٤	٤,٣١٦	٠,٣٩٣		
	ماجستير	٥٢,٨٤٢	٢٥٢		٣٩	٤,٢١٨	٠,٤٧٤		
	دكتوراه				٧	٤,١٤٣	٠,٤٩٧		

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الصفري كليا، مما يعني عدم وجود اختلاف

لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الاستغلال، الاستكشاف) وفقا لمتغير

المستوى التعليمي، وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٠,٥٪.

جدول (٢١) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية وفقا للخبرة

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (الخبرة)	تحليل التباين			التحليل الوصفي			نتيجة التحليل	
		بين المجموعات	داخل المجموعات	الإجمالي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المعنوية
الاستغلال	أقل من ٥ سنوات	٠,٨٣٤	٣	٠,٢٧٨	٥٤	٤,٢٧٦	٠,٥١٣	١,٣١١	٠,٢٧١
	من ١٠:١٠	٥٢,٨٠٤	٢٤٩	٠,٢١٢	٢٢	٤,١٩٨	٠,٤١٧		
	من ١٠:١٥	٥٣,٦٣٨	٢٥٢		٦٩	٤,١٢٨	٠,٤٨٨		
	أكثر من ١٥				١٠٨	٤,١٤٠	٠,٤٢٦		
الاستكشاف	أقل من ٥ سنوات	٠,٨١٩	٣	٠,٢٧٣	٥٤	٤,٣٤٥	٠,٤٣٣	١,٣٠٧	٠,٢٧٣
	من ١٠:١٠	٥٢,٠٢٢	٢٤٩	٠,٢٠٩	٢٢	٤,٣٠١	٠,٤٢٩		
	من ١٠:١٥	٥٢,٨٤٢	٢٥٢		٦٩	٤,٢٠٨	٠,٤٩٨		
	أكثر من ١٥				١٠٨	٤,٢١١	٠,٤٤٧		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الصفري كليا، مما يعني عدم وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (الاستغلال، الاستكشاف) وفقا لمتغير لسنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٥٪.

جدول (٢٢) تحليل التباين لآراء عينة الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية وفقا للمسمى الوظيفي

المتغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي (الوظيفة)	تحليل التباين			التحليل الوصفي			نتيجة التحليل	
		درجات الحرية	متوسط المربعات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	المعنوية	
الاستغلال	مدير إدارة	٢,٥٨٣	٥	٠,٥١٧	٦	٤,٠٤١	٠,٣٣٢	٢,٤٩٩	٠,٠٣١
	رئيس قسم	٥١,٠٥٥	٢٤٧	٠,٢٠٧	١٧	٤,٢٨٧	٠,٢٧٩		
	ر. مجموعة	٥٣,٦٣٨	٢٥٢		١٢	٣,٩٢٧	٠,٧٤٥		
	مدير مكتب				٦٦	٤,٠٨٣	٠,٣٠٢		
	مراجع				٣١	٤,٣٥١	٠,٥١٧		
	موظف				١٢١	٤,١٨٧	٠,٤٩٣		
الاستكشاف	مدير إدارة	١,٠٧٥	٥	٠,٢١٥	٦	٤,٣٣٣	٠,٤٥٨	١,٠٢٦	٠,٤٠٣
	رئيس قسم	٥١,٧٦٦	٢٤٧	٠,٢١٠	١٧	٤,٣٤٦	٠,٣٦٠		
	ر. مجموعة	٥٢,٨٤٢	٢٥٢		١٢	٤,٠٨٣	٠,٦٦٢		
	مدير مكتب				٦٦	٤,٢٠٥	٠,٣٤٠		
	مراجع				٣١	٤,٣٦٣	٠,٤٨٣		
	موظف				١٢١	٤,٢٤٧	٠,٤٩٤		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الصفري جزئياً، مما يعني عدم وجود اختلاف لدى عينة الدراسة فيما يتعلق فيما يتعلق بمتغير الاستكشاف وفقاً لمتغير للمسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من ٥٪، بينما يوجد اختلاف بين آراء العينة فيما يتعلق بمتغير الاستغلال، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، وكانت أكثر الفروق لصالح المسمى الوظيفي مراجع.

١٠/٤/٣ الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات) على البراعة التنظيمية بالبريد المصري، ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال مرحلتين وهما:

(أ) اختبار العلاقة بين المتغيرات:

يمكن للباحث توضيح العلاقة بين المتغيرات من خلال مصفوفة الارتباط، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على برنامج SPSS V.28 الذي يوضح العلاقات المباشرة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وأسفرت النتائج عن مصفوفة الارتباط التالية:

جدول (٢٣) مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	المنظور الأخلاقي	المعالجة المتوازنة	شفافية العلاقات	الوعي الذاتي	المتغيرات
				١	الوعي الذاتي
			١	**٠,٥٧٣	شفافية العلاقات
		١	**٠,٦٥٧	**٠,٥٥١	المعالجة المتوازنة
	١	**٠,٦٤٦	**٠,٥٩٥	**٠,٥٦٤	المنظور الأخلاقي
١	**٠,٧٢٦	**٠,٦٢٢	**٠,٥٥٠	**٠,٥٩٧	البراعة التنظيمية

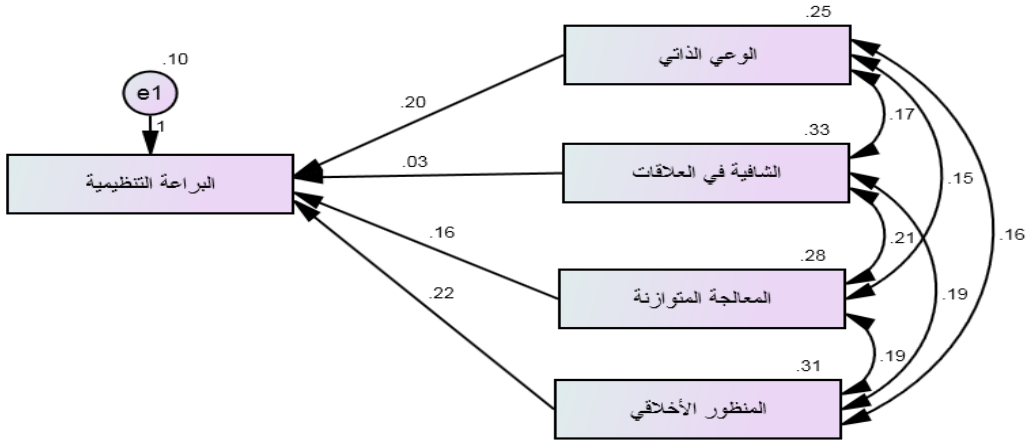
المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية ** معنوي عند مستوى ١٪.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (١) وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض.
- (٢) وجود علاقة معنوية طردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية.
- (٣) أقوى علاقة ارتباط كانت بين المنظور الأخلاقي وبين البراعة التنظيمية بصورتها الكلية، وذلك بمعامل ارتباط قدره (٠,٧٢٦)، الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام بالمعايير الأخلاقية داخل مجتمع التطبيق وذلك بالشكل الذي يمكنه من الاهتمام بتحقيق البراعة داخل البريد المصري.

(ب) اختبار التأثيرات المباشرة: يمكن للباحث اختبار التأثير المباشر بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية، وذلك في ضوء النمذجة الهيكلية، حيث يتم استخدام برنامج AMOS V.26 للتعرف على هذه التأثيرات، وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

اثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية



شكل رقم (١) العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

ويمكن توضيح التأثيرات المباشرة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول (٢٤) التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على البراعة

التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T	المعنوية
الوعي الذاتي	البراعة التنظيمية	.١٩٩	.٠٥٢	٣,٨٥٩	.٠٠٠
شفافية العلاقات		.٠٢٧	.٠٥٠	.٠٥٤٢	.٥٨٨
المعالجة المتوازنة		.١٦١	.٠٥٦	٢,٨٧٠	.٠٠٤
المنظور الأخلاقي		.٢١٨	.٠٥١	٤,٣١٧	.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض البديل بوجود علاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية، حيث إن النتائج توضح وجود علاقة معنوية بين الوعي الذاتي وبين البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وذلك بمعامل مسار قدره $(\beta=0.199)$ في حين العلاقة بين المعالجة المتوازنة وبين البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ١٪، وبمعامل مسار قدره $(\beta=0.161)$ ، وبين المنظور الأخلاقي وبين البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وذلك بمعامل مسار قدره $(\beta=0.218)$ ؛ في حين إن النتائج توصلت إلى عدم وجود معنوية بين شفافية العلاقات وبين البراعة التنظيمية.

كما توصلت النتائج أن معامل التفسير للعلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة بلغت قيمته $(R^2=0.430)$ ، الأمر الذي يعني أن القيادة الجديرة بالثقة بكافة أبعادها يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في البراعة التنظيمية بنسبة ٤٣٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

١١- مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من النتائج التي تستحق الاهتمام، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١/١١ الاختلافات المعنوية حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

- وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في العمليات المتوازنة، والمنظور الأخلاقي وفقاً لمتغير النوع، وكانت أكثر الاختلافات في الآراء لصالح فئة الذكور.
- وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، والمنظور الأخلاقي

وفقا لمتغير العمر، وكانت أكثر الاختلافات في الآراء لأصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد القيادة الجديرة وفقا لمتغير مستوى التعليم.
- وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، العمليات المتوازنة، والمنظور الأخلاقي وفقا لمتغير الخبرة، وكانت أكثر الاختلافات في الآراء لأصحاب الخبرة العمرية أقل من ٥ سنوات.
- وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت أكثر الاختلافات في الآراء لأصحاب المسمى الوظيفي رئيس قسم.

٢/١١ الاختلافات المعنوية حول أبعاد إدارة البراعة التنظيمية:

- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد البراعة التنظيمية، وفقا لمتغير النوع.
- وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال، الاستكشاف وفقا لمتغير العمر، وكانت أكثر الاختلافات في الآراء لأصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.
- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد البراعة التنظيمية، وفقا لمتغير مستوى التعليم.
- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول أبعاد البراعة التنظيمية، وفقا لمتغير الخبرة.

- عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بمصلحة البريد محل التطبيق حول البعد الأول من أبعاد البراعة التنظيمية المتمثل في الاستكشاف، ولكن يوجد الاختلافات معنوية بين آراء العاملين بمجتمع التطبيق حول الاستغلال، وكانت أكثر الاختلافات المعنوية وفقا للمسمى الوظيفي مراجع.

٣/١١ علاقة الارتباط بين المتغيرات:

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوي ١٪ بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض.
- توجد علاقة معنوية وطردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة و البراعة التنظيمية عند مستوى ١٪.
- أقوى علاقة بين المنظور الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بمعامل ارتباط $(r=0,530)$ وبين البراعة التنظيمية.
- أقل علاقة ارتباط كانت بين شفافية العلاقات وبين البراعة التنظيمية، ولكنها كانت معنوية وموجبة عند مستوى معنوية ١٠٪، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(r=0,102)$.

١٢- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، انتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- ١- اهتمام القادة بمصلحة البريد بتفعيل مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحسين بيئة العمل وأن يتم العمل على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بتوفير البيئة المناسبة للعمل
- ٢- الاعتماد في عملية تحديد المهام الوظيفية على الطرق العلمية المنظمة وكذلك الاهتمام بصفة واضحة بوضع المؤشرات القياسية التي تحدد أوقات أداء المهام وفقا لخطة مدروسة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بزيادة مستوى كفاءة نظم وآليات تنفيذ

المهام الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع مستوى مهارات وخبرات وتخصصات العاملين.

٣- ضرورة الاهتمام بحث وتشجيع العاملين على تحسين طرق انجاز الأعمال والمهام الوظيفية بطرق جديدة ومبتكرة من خلال وضع التصورات والاقتراحات المناسبة، وضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الداعم للمعرفة والإبداع والابتكار للاستفادة من تلك المقترحات والتصورات وتطويرها بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة مستوى إنتاجية العاملين.

٤- توفير الامكانيات التي تساعد العاملون على تحديد أسباب الانحرافات والأخطاء والقصور في العمل، بالإضافة إلى ضرورة وضع آليات تساهم في مشاركة العاملين في علاج الانحرافات ووضع وتقديم الحلول المقترحة السريعة والصحيحة لإنجاز الأعمال بأعلى مستوى من الدقة.

٥- العمل على توفير كافة العوامل التي تساهم في تحديد خطوات عملية إنجاز المهام الوظيفية بدقة، وكذلك ضرورة أن تهتم الإدارة العليا بتطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية بحيث تساهم بشكل أكبر في دعم وزيادة كفاءة انتاجية العاملين بشكل مستمر.

٦- الاهتمام بتطبيق مفهوم القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة داخل قطاع التطبيق، وذلك من خلال تهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على الشفافية سواء في توزيع موارد وأعباء العمل او تقييم أداء العاملين.

١٣- البحوث المستقبلية المقترحة:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على البراعة التنظيمية لدى العاملين بالبريد المصري، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد. ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

١. توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية.
٢. العلاقة بين إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي للعاملين.
٣. أثر القيادة الجديرة بالثقة على السمعة التنظيمية طويلة الأجل.
٤. اختبار أثر مقومات الذكاء الإستراتيجي البراعة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- البشقالى، محمود محمد، الداود، ألفن ناظر (٢٠١٥)، دور البراعة التنظيمية في الحد من الإهمار التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٥، العدد الثاني.
- الخالدي، غانم حاشوش (٢٠٢٠)، القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، المجلة المصرية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، ١١(٢)، ٨٩-١١٠.
- الزهار، رضوة محمد عزيز (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على براعة الأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- الشربيني، عادل سعد خليل (٢٠٢٠)، تحليل اتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على مصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ١(٧)، ١-٣٨.
- عبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى (٢٠٢٠)، دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري واداء الفنادق المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- عبد الوهاب، محمد ابو القمصان، الطبلأوي، أسامه السيد، نور، بسمه إبراهيم أحمد (٢٠١٩)، أثر تطبيق نظام المكافآت وإتخاذ القرار علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقيه علي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية، العدد ٧
- عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠١٥)، توسط القيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء الوظيفي: بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

علي، آري محمد، شرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (٢٠١٧)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك و أربيل، مجلة الابتكار والتسويق، العدد ٤

فؤاد، منال محمود (٢٠١٩)، أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

موسي، عمار فتحي (٢٠١٦): " دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية بجامعتي المنوفية ومدينة السادات - دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، م٥٣، ع ٢.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Abed, N. B., & Saeed, H. K. (2021). Organizational trust and its impact on the components of strategic renewal: An analytical study of a sample of workers in the Oil Products Distribution Company/ Baghdad. *Journal of Baghdad College of University Economics*, (64), 211-229.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research* , 295(2), 295-336.
- Elizabeth Nutt Williams, Steven Grande, Lori Pyle & Gary Shaw, (2022), The development and practice of authentic leadership:a cultural lens, *European Journal of Training and Development*, 46 (9)
- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
- Gardner, W.& Avolio, B.& Luthans, F.& May, D.& Walumbwa F., (2005), " Can You See The Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development " (2007), *The Leadership Quarterly*, (16) (3),343-372.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing . *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Cui, A. S., Prud'homme, A. M., Seggie, S. H., Stanko, M. A., ... & Cavusgil, S. T. (2006). An assessment of the use of structural equation modeling in international business research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3, 385-415
- 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.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.

- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
- Kock, N. (2013). Using WarpPLS in E-Collaboration Studies: What If I Have only One Group and One Condition?. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 9(3), 1-12
- Laschinger HK, Wong CA, Grau AL.(2012) The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross-sectional study. *Int J Nurs Stud*;49(10):1266-76.
- Min Ju and Micheal T.Elliott,(2024), Antecedats of Organizational Ambidexterty: an empirical investigation of foreign venturesinan emerging market, *Journal of Business & Industrial Markteng*, 39 (2).
- Mladenka Popadić¹, (2015), Matej Černe² ,Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance Ines Milohnić¹, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Croatia, Organizacija, Volume 48.
- Mladenka Popadić¹, (2015), Matej Černe² ,Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance Ines Milohnić¹, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Croatia, Organizacija, Volume 48.
- Panagiotis Kafetzopoulos, Evangelos Psomas & Anastasia A. Katou, (2023): Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through

- Organizational Ambidexterity, the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license
- Peterson, S. J., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & (2012). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Popadić, M., Černe, M., & Milohnić, I. (2015). Organizational ambidexterity, exploration, exploitation and firms innovation performance. *Organizacija*, 48(2), 112-119.
- Pundizienė & Jurksienė, (2016), the relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage : The mediating role of organizational ambidexterity, *European Business Review*, 28(4):431-448., 206.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Qing (Ray) Cao, Ajaya (Ajay), K. Swain, Pinyarat Sirisomboonsuk & Vicky Ching Gu, (2024), Effects of Authentic Leadership, Behavioral Integrity, and Project Governance on Project Performance, *Project Management Journal*, 1 (20).

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly (MISQ)*, 36(1), 1-19.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 305-335.
- Seabron, D. G. (2020). Authentic Leadership and Factors Affecting Organizational Commitment Among Professionals (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).
- Tuan, L. T. (2014). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Ünal, Z. M. (2019). Meaningful connections: Authentic leadership and trust. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 178-185.
- 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.
- Xiao, D., Han, F., & Wang, B. (2020). The influence of boundary-spanning search on organizational ambidexterity capacity: an empirical research in the Chinese context. In *Proceedings of the Sixth International Forum on Decision Sciences* (pp. 47-63). Springer Singapore.