

سلوكيات القيادة البارعة وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من

العاملين في مستشفيات دائرة صحة الديوانية

م.م. سلمان عبد هادي صالح

جامعة القادسية، كلية القانون، العراق

Salman.abed.hadi@qu.edu.iq

Employing Ambidextrous Leadership Behaviors to Enhance Organizational Pride:

An Analytical Study

Asst. Lect. Salman Abed Hadi

University of Al-Qadisiyah, College of Law, Iraq

Salman.abed.hadi@qu.edu.iq

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الفخر التنظيمي لعدد من الكوادر العاملة في مستشفيات دائرة صحة الديوانية وقد تم اختيار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات هما السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة فيما تم اختيار الفخر التنظيمي من خلال نوعين من الفخر هما الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الاتجاعي . وقد تم استطلاع اراء عينة بلغ مجموعها (172) شخصا تمثلت ب (مدير مستشفى ، معاون فني واداري، ومعاون المدير لشؤون التمريض، رئيس قسم او فرع ، مدير شعبة ، مسؤول وحدة) ، في خمسة مستشفيات هي (مستشفى الديوانية التعليمي ، مستشفى النسائية والاطفال التعليمي ، مستشفى الحمزة العام ، مستشفى عفك العام ، مستشفى الشامية العام) . واعتمدت الدراسة الاستبانة اداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة. وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة ، وتحليل الانحدار المتعدد ، واختبار (f) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، و (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للقيادة البارعة في ابعاد الفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة . وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات يأتي في مقدمتها ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات الطبية المرشحة لا إشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية وتلك المرتبطة بالابتكار والتوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية وذلك من خلال ادخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال .

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة ، الفخر التنظيمي ، مستشفيات دائرة صحة الديوانية.

Abstract

Ambidextrous Leadership behaviors and impact it to enhance organizational pride analytical study

This study aimed to identify the extent of the impact of Ambidextrous Leadership behaviors on the organizational pride . of a number of cadres in the hospitals of the Diwanayah health department. the Ambidextrous Leadership behaviors were selected through two types behaviors: opening and closing behaviors . while organizational pride was selected through two types: of emotional organizational pride and directional organizational pride. the opinions of a sample totaling (172) people were surveyed represented by(a hospital manager , technical and administrative assistant , an assistant manager of nursing affairs, ahead of department or branch , a division manager ,and responsible unite officer , in five hospitals (Diwanayah teaching hospital , the women and children's teaching hospital , Al-Hamza general hospital , Afak general hospital , and Al-shamiya general hospital, the study adopted the . The study used a questionnaire as a main tool for measuring its variables.. Using a set of statistical tools such as Pearson correlation coefficient , multiple regression analysis , (F) and (R²) tests , The study reached a set of conclusions: the most important of which are : the existence statistically significant impact relational between the Ambidextrous Leadership behaviors and the dimensions organizational pride in the hospitals in the study sample . the study came out with a set of recommendations , foremost of which the need to work on developing the Ambidextrous Leadership skills of medical staff nominated for leadership positions.in terms of how to deal with the contradiction in the requirements for traditional activities and those to innovation and balance between exploratory activities and exploitative by introducing them training courses in the field

Keywords: Skillful leadership, organizational pride, Diwanayah Health Hospitals

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات متسارعة فرضت ضغوطا كبيرة على المنظمات على اختلاف أنواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقاءها ونموها في ظل هذه الظروف ، والبيئة الصحية في العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط ، فهي الأخرى تواجه تحديات كبيرة وبالغة التعقيد ، ومنها الاستجابة السريعة لمتطلبات ثورة المعلومات والاتصالات لغرض الانتقال من الأساليب والممارسات التقليدية في مجال أعمالها الى طرق قائمة على الابداع والابتكار، ووفقا لأحدث التقنيات الحديثة في مجال التخصصات الطبية والصحية المختلفة . لذا دعت الحاجة الملحة الى ان يتبنى مدراء المستشفيات اليوم انماطا قيادية متميزة تتمثل بالقدرة في التركيز على المشاكل غير المتوقعة ، وتطبيق مناهج لا يحدث التوازن بين التناقضات البيئية ، من خلال دعمهم وتشجيعهم للسلوكيات الابداعية للعاملين والتعامل بشكل بناء مع المفارقات والتحديات في بيئة العمل . وهذا يتطلب منهم ادارة العمليات الحالية لمنظمتهم بكفاءة عالية مع تعزيز الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة في نفس الوقت . لذلك فان تبني النمط القيادي البارع يتطلب العديد من السمات والمهارات التي تمكن القادة من التعامل مع التعقيد وحالات عدم التأكد. اذ يجب على القادة البارعين ان يكونوا قادرين على رؤية المستقبل وتحديد الهدف النهائي للمنظمة . وصولا الى المستوى الذي يجعل العاملين يشعرون بمشاعر فخر عاطفية قصيرة ومستمرة بناء على ادراكهم للمواقف الناجحة التي تحققها منظماتهم . وبالتالي يمكن ان يتولد لديهم موقف معرفي ودائم من الفخر الناتج عن الادراك العام للمنظمة ، مما يدفعهم الى التفاخر بعضويتهم في المنظمة والتباهي بإنجازاتها المتميزة امام الآخرين . وانطلاقا من الأهمية المذكورة ، فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يمكن ان تمارسه سلوكيات القيادة البارعة بنوعها المنفتحة والمغلقة في عدد من المستشفيات التابعة لدائرة صحة الديوانية .

وقد تطرق الباحث في بناء البحث الى خمسة مباحث ، تمثل الأول في عرض منهجية الدراسة ، متضمنة مشكلتها وأهميتها وفرضياتها ووصف عينة الدراسة ، الى جانب اهم الوسائل والادوات الاحصائية التي تم الاعتماد عليها، واهم الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة .بينما قدم المبحث الثاني ، مفهوم القيادة البارعة وأهميتها وابعادها ، في حين خصص المبحث الثالث لمفهوم الفخر التنظيمي وأهميته والعوامل المؤثرة عليه ، بينما تجسد المبحث الرابع في الجانب التطبيقي للدراسة (الوصف الاحصائي لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضياتها) ، وتضمن المبحث الخامس والآخر ، اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة ومن أهمها ، ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة البارعة في تعزيز الفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة ودراسات سابقة

1-منهجية الدراسة Study Methodology

1-مشكلة الدراسة problem Study

من الضروري لمنظمات اليوم ان تكون بارعة في اظهار كل من الابتكار والتنفيذ من اجل بقائها وديمومتها ، ومن بينها المنظمات الصحية ذات العمليات المتعددة الواجه والمعمدة التي تضم فرقا كبيرة متنوعة التخصصات وذات المهام والادوار الوظيفية المتشعبة وتعدد القوى العاملة فيها (Wasilewski, 2019). لذا يواجه القادة في مجال البيئة الصحية ، وعلى وجه التحديد المستشفيات الحكومية تحديات كبيرة وبالغة التعقيد من اجل احداث التغيير المستمر ، لعل من اهمها ، الصعوبات المالية والتغيرات السياسية والاقتصادية والتشريعية والبيروقراطية. الامر الذي يشكل تهديدا حقيقيا خطيرا لبقاء واستمرار مثل تلك المنظمات . الامر الذي يفرض على القادة والمرؤوسين اليوم احداث التغيير في تلك المؤسسات من خلال ادراك اهمية الابتكار والكفاءة الفاتقة والبناء على المهارات والمعرفة الحالية ، واستكشاف الفرص الجديدة ، والتخلي عن المهام والاعمال التقليدية والانتقال الى مهام قادرة على تحقيق مستويات اعلى من الابتكار ، والقدرة على تحقيق التوازن بين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية . ومن المؤكد فان تبني مثل هذه السلوكيات القيادية المتميزة من قبل القادة لإدارة المتطلبات المتنافسة للابتكار والاستقرار يتجسد بنمط القيادة البارعة التي ازداد الاهتمام بها كعامل رئيسي لنجاح المنظمات . مما سيكون له ابلغ الاثر على سلوكيات واداء الموظفين العاملين في المؤسسة الصحية ، لما لهذا النوع من القيادة من تأثير قوي في خلق البيئة الايجابية التي تدعم شعور الموظف بالفخر فيما يؤديه ويكلف به ، اذ ان تحقيق الفخر التنظيمي يعد هدفا جوهريا من اهداف المنظمات تسعى للوصول اليه لغرض استقرارها وديمومتها. من هذا المنطلق يرى الباحث ان المفهومين (القيادة البارعة والفخر التنظيمي) جديرين بالبحث ، وعليه تم اختيارهما ليكونا موضوع البحث الحالي ، واستنادا لما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي ، ماهي العلاقة بين القيادة البارعة والفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة ؟ بالإضافة للأسئلة التالية :

- ❖ ما مستوى توافر ابعاد القيادة البارعة والفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة .
- ❖ هل تؤثر القيادة البارعة في الفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة .
- ❖ هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة البارعة وابعاد الفخر التنظيمي في المستشفيات المبحوث فيها .

1- 2- اهمية الدراسة Study significance

تعد المستشفيات احد اهم واكبر مكونات النظام الصحي ، التي تقدم الخدمات الصحية في المجتمعات المنظمة ، ونظرا لما يتوافر للمستشفيات من امكانيات مادية وفنية وبشرية ضخمة ومرتفعة الكلفة ، لذا ازداد الاهتمام بها بهدف ضمان كفاءة وفاعلية استعمال هذه الموارد، بما يحقق الهدف الاساسي من وجودها وهو تقديم خدمات ذات جودة عالية وباقل كلفة . مما تطلب الامر وجود قيادة قادرة على العمل في ظل بيئة ذات مناخات معقدة ، لا يرقى إلى مواجهة تحدياتها الديناميكية سوى اصحاب العقول المبدعة والمبتكرة القادرة على إحداث التغيير والابتكار والتوازن بين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية ، بما يعزز من خلق مشاعر ايجابية قوية بالفخر تشكل حافز جوهرى للموظفين يؤثر على خصائصهم وسلوكهم الايجابي تجاه منظماتهم . ومن هنا تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:-

- انها تشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في مجال الإدارة وممارستها في التعرف على القيادة البارعة واهميتها والعمل على تنميتها وتطويرها في مجال البيئة الصحية، بما ينعكس في خلق مشاعر ايجابية واعية لدى العاملين فيها، وبالتالي تحقيق الفخر التنظيمي باعتباره يشكل عاملا جوهريا لنجاح المنظمات .

- ان هذا البحث يأتي متزامنا مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة ، والتي تتطلب العمل على مساعدة المستشفيات على كيفية مواجهتها وتحويلها الى فرص يمكن استثمارها .
- لفت انظار ادارة المستشفيات في دائرة صحة الديوانية الى اهمية ممارسة القيادة البارعة ، لما لها من اثر قد ينعكس في خلق الصورة الايجابية لدى موظفيها وشعورهم بالفخر تجاه مؤسساتهم .
- من الناحية التطبيقية من المتوقع الاستفادة من هذا البحث من قبل بعض الجهات المرتبطة بالصحة، مثل مركز التدريب والتطوير التابع لها ، لعلها تسهم في رفع الكفاءة والفاعلية الادارية ، وتعمل على تحفيز ادارة المستشفيات على كيفية خلق وتنمية ثقافة القيادة البارعة التي تسهم بدورها في تحقيق الفخر التنظيمي في كل المجالات الادارية في المستشفيات عينة الدراسة .

3-1 اهداف الدراسة study objectives

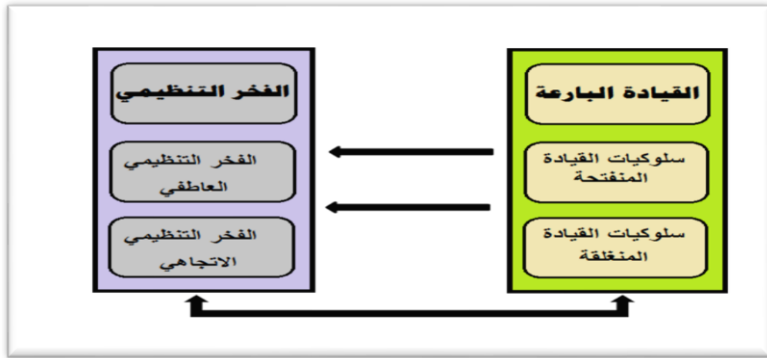
تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- تقديم اطار مفاهيمي عن القيادة البارعة وابعادها، فضلا عن الفخر التنظيمي ، واهميته وابعاده على وفق المصادر العلمية التي توفرت للباحث .
- التعرف على مدى ادراك مستشفيات دائرة صحة الديوانية عينة الدراسة والعاملين فيها لمفهوم القيادة البارعة ، فضلا عن تحديد مستوى ممارستهم للفخر التنظيمي في المستشفيات عينة الدراسة .
- اختبار العلاقة بين القيادة البارعة كمتغير مستقل ببعديها (القيادة المنفتحة ، والقيادة المنغلقة) . والفخر التنظيمي كمتغير تابع ببعديه (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاهي) .
- معرفة طبيعة التأثير الذي يمكن ان تمارسه سلوكيات القيادة البارعة بنوعها المنفتحة والمنغلقة في ابعاد الفخر

1-4 نموذج الدراسة الفرضي Study model

لغرض اختبار اهداف الدراسة، تطلب الامر اعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعكس هذا النموذج مجموعة من الفرضيات التي بنيت اساسا على امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، شمولية النموذج وقابلية اختباره، حيث يتضمن هذا النموذج متغيرين اساسين وكما هو واضح في ادناه:

- المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة البارعة ببعديها (القيادة المنفتحة، القيادة المنغلقة).
- المتغير التابع: ويتمثل بالفخر التنظيمي ويتمثل ببعدين (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاهي).



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

1-5 فرضيات الدراسة Study hypotheses

من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات

الرئيسية والفرعية على النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة والفخر التنظيمي، وتنبق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنفتحة والفخر التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنفتحة والفخر التنظيمي الاتجاهي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنغلقة والفخر التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنغلقة والفخر التنظيمي الاتجاهي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للقيادة البارعة كمتغير مستقل في ابعاد الفخر التنظيمي بوصفها متغيرا كليا تابعا . وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنفتحة وبعد الفخر التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنفتحة وبعد الفخر التنظيمي الاتجاهي.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنغلقة وبعد الفخر التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة المنغلقة وبعد الفخر العاطفي الاتجاهي.

6-1 أداة الدراسة Study tool

اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيراتها، وتضمنت محورين، هما المحور الأول – القيادة البارعة ببعدها (القيادة البارعة المنفتحة، القيادة البارعة المنغلقة). حيث قام الباحث بالاعتماد على النموذج الذي أعده . (Schindler, 2015) اما المحور الثاني – الفخر التنظيمي ببعده (الفخر التنظيمي العاطفي، الفخر التنظيمي الاتجاهي). تم الاعتماد على المقياس الذي أعده (Badran, 2024). وقد تم استعمال مقياس (ليكرت) الخماسي ذي الاوزان: (لا اتفق تماما، لا اتفق، اتفق الى حد ما ، اتفق ، اتفق تماما) .

7-1 مجتمع وعينة الدراسة Study of population and sample

اختار الباحث قطاعا صحيا حيويا مهما يتمثل بمجموعة من مستشفيات دائرة صحة الديوانية ليكون ميدانا لدراسته بوصفها من أكثر المجالات التي يتطلب عملها العديد من الكفاءات والخبرات والمهارات العلمية ذات الاثر الكبير في استدامة واستمرارية عملها . وقد تم اختيار عينة مكونة من خمسة مستشفيات تابعة لدائرة الصحة متمثلة بـ مستشفى الديوانية التعليمي ، مستشفى النسائية والاطفال ، مستشفى الحمزة العام ، مستشفى عفك العام ، مستشفى الشامية العام) من اصل (6) مستشفيات مكونة منها دائرة صحة الديوانية، منها ثلاثة مستشفيات في داخل مركز المحافظة وثلاثة مستشفيات تقع خارج المحافظة، بالإضافة الى المراكز التخصصية والعديد من المؤسسات والمراكز الصحية التابعة لدائرة صحة الديوانية التي داخل وخارج المحافظة . ومن كل مستشفى تم اختيار عينة بصورة عمدية شملت كل من (مدير المستشفى ، معاون مدير المستشفى ، رئيس قسم او فرع ، مدير شعبة، مسؤول وحدة) . وقد تم التركيز على المديرين المباشرين ، على حد تصور الباحث ، كونهم لديهم المعرفة والخبرة العلمية والعملية والممارسة والتجربة التي من الممكن ان تنعكس على النتائج

العلمية للدراسة الحالية . وقد شملت العينة (204) شخص وزعت عليهم الاستمارة المعدة لهذا الغرض استرجع منها (179) استمارة بنسبة استرداد بلغت (%82.8). وقد بلغ عدد الصالح منها للتحليل الاحصائي (172) استمارة وكما موضح في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة			الموقع القيادي					الكلية
النسبة المئوية	المسترجعة	الكلية	مسؤول وحدة	مدير شعبة	رئيس قسم أو فرع	معاون مدير مستشفى	مدير مستشفى	
%85.1	46	54	26	14	10	3	1	مستشفى الديوانية التعليمي والبنائيات الطبية الملحقة به
%86	39	45	21	12	8	3	1	مستشفى النسائية والأطفال التعليمي
%94.2	33	35	15	9	7	3	1	مستشفى الحمزة العام
%91.4	32	35	15	9	7	3	1	مستشفى عفك العام
%82.8	29	35	15	9	7	3	1	مستشفى الشامية العام

المجموع	5	15	39	25	53	204	179	87.7%
---------	---	----	----	----	----	-----	-----	-------

من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتوفرة عن المستشفيات المذكورة

8-1 منهج الدراسة وتقائها Tests of study Tool

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، فضلا عن اعتماد تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزمات البحث من البيانات ، والتي تم تحصيلها من استمارة استبانة مناسبة ، تم تصميمها على وفق السياقات العلمية في اعداد استمارات الاستبانة واشتملت على ثلاثة محاور هي :

الاول : تضمن تحصيل البيانات الشخصية للمستبين آرائهم ، واشتملت على بيانات (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

الثاني : اشتمل على الابعاد التي تقيس متغير القيادة البارعة وعددها (2) بعد ، بواقع (12) سؤال.

الثالث : اخصص بمتغير الفخر التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده البالغة (2) بعد . بواقع (8) سؤال.

اما فيما يخص تقانات التحليل الاحصائي ، فقد تم الاعتماد على التقانات المتيسرة في البرنامج الجاهز (Spss) لحساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والاطراف الحسابية ، والانحراف المعياري ، ومعاملات الارتباط والانحدار.

9-1 دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة Review of Literatures about of study variables

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة البارعة ، اما الدراسات العربية فهناك عدد قليل منها تناولت هذا الموضوع اذا ما قورنت بالأجنبية . وجاءت دراسة (Schindler, 2015) بعنوان القيادة البارعة /دور التحول المرن بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لفريق الابداع .وتعد من اولى الدراسات التي تطرقت الى نموذج القيادة المرن الذي وضعه (Rosing, et al2011) ، من خلال تقديم تصميم لبحث نوعي، ذو اطار عملي تجريبي، يركز على فرق الاستشارات الادارية . واجريت الدراسة عشرة مقابلات شبه منظمة مع قادة مشاريع الاستشارات الادارية. وبعد جمع المعلومات وتحليلها ، اشارت الدراسة الى عدة مؤشرات اولا :استخلاص استنتاجات حول ديناميكيات سلوكيات القيادة الافتتاحية والختامية على مدار المشروع .وثانيا تحديد العوامل التي تدفع القائد الى التبدل بين هذه السلوكيات القيادية المتناقضة . واخيرا تقديم مؤشر حول تأثير سلوكيات القيادة الافتتاحية والختامية على نتائج الفريق المبتكر. وقدمت نتائج الدراسة الدعم من خلال التأكيد على ان سلوكيات القيادة الافتتاحية والختامية ضرورية للمساهمة في النتيجة المبتكرة للفريق، واستنتجت ايضا وجود ميل نحو سلوكيات القيادة الختامية. كما اكدت النتائج على ضرورة ان تكون سلوكيات القيادة ثابتة قدر الامكان ومتكيفة مع الموقف حسب الضرورة . واوصت الدراسة بشكل عام على انه بدلا من التبدل بمرونة بين سلوكيات القيادة الافتتاحية والختامية، فانه يمكن ان يتعزز ابتكار الفريق بشكل اكبر عندما تحدث هذه السلوكيات باستمرار. وقد هدفت دراسة (Schlosser, et al, 2023) الى معرفة

كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية البراعة على خلق القيمة المشتركة، واعتمد تحليل الدراسة على جمع البيانات الأولية والتحليل الشامل لها ، وتم تطبيق تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص بيئتين هما الاستكشاف والاستغلال كخصائص للقيادة البراعة وما هو تأثيرها على نتائج الأعمال والنتائج الاجتماعية . كشف التحليل ان البراعة تمارس دورا مهما في خلق قيمة مشتركة للشركات، وتظهر النتائج ان القادة الاستراتيجيين البارعين اكثر فعالية في خلق نتائج اجتماعية وتجارية في وقت واحد مقارنة بأولئك الذين لا يمتلكون هذه الخاصية. كما وظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين البراعة وخلق القيمة المشتركة. وأشارت ايضا الى ان القادة يميلون الى ان يكونوا اكثر تفاعلا بشأن الفرص والاتجاهات المستقبلية ، مما يشير الى انهم يركزون على استكشاف الفرص الجديدة بدلا من التركيز على استغلال الموارد الحالية ، واخيرا افصحت الدراسة عن وجود وجهة نظر اكثر تشاؤما عندما يتعلق الامر باستغلال الموارد الحالية الى اقصى امكاناتها . وسعت دراسة (Slatten, et al., 2023) الى معرفة دور القيادة البراعة وبراعة الموظف في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية والابداع، وتضمنت القيادة البراعة أنشطة القائد الاستغلالية والاستكشافية لدى الموظفين، فقد حاولت الدراسة ان تستكشف بالتفصيل كيف ترتبط القيادة البراعة بنوعين من الاداء الموجه نحو الوظيفة وهما جودة الخدمة والابداع لدى المتخصصين في مجال الرعاية الصحية، بالإضافة الى دور براعة الموظف بهذه العلاقة. وقد تم جمع البيانات من خلال عينة مناسبة بلغ عددها (258) من المهنيين الصحيين الذين يقدمون خدمات الرعاية المنزلية في البلديات النرويجية، ونم تحليل نموذج الدراسة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية والاساليب الاحصائية الاخرى. اشرت نتائج الدراسة ان القيادة البراعة لها تأثير مباشر على كل من خدمة الموظفين وجودتهم، وظهرت النتائج ايضا ان القيادة البراعة وبراعة الموظفين تعززان اداء المهنيين الصحيين، وان احد الاثار العملية لهذه الدراسة، هو انه ينبغي على مؤسسات الرعاية الصحية تدريب قادتها وتطويرهم ليصبحوا قادة بارعين . وجاءت دراسة بعنوان (Xi,et al., 2025) القيادة البراعة والابتكار/ منظور عملية ونهج تدريبي، جاءت هذه الدراسة بهدف تصحيح ما تناولته الدراسات السابقة التي تعاملت مع القيادة البراعة والابتكار كهيكل موحد دون التمييز بشكل خاص بين عمليات او مراحل الابتكار المختلفة والتي فشلت في اختبار مدى قابلية تطبيق القيادة البراعة بناء على عدم تجانس عملية الابتكار. فقد استخدمت الدراسة تجربتين عشوائيتين لغرض تطبيقها على مهمني ابتكار مختلفتين، من خلال التعامل مع اربعة انماط قيادية (القيادة الثنائية، والافتتاحية والختامية والتحويلية) ، للتحقق من صحة التأثير السببي للقيادة الثنائية على عمليتين ابتكاريتين مختلفتين وهما(توليد الافكار وتنفيذها) . وتدعم هذه النتائج على نطاق واسع القيمة التكيفية للقيادة الثنائية في كل من توليد الافكار وتنفيذها. مما يشير الى ان سلوكيات التدريب الافتتاحية والختامية قد تكون ضرورية في توليد الافكار وتنفيذها عندما يتطلب الموقف ذلك. اما فيما يتعلق بمتغير الفخر التنظيمي: لم يحظى هذه الموضوع بوفرة من الابحاث

والدراسات التي تقدم تصورا واضحا عن طبيعة الفخر في مجال الفكر التنظيمي. ومع ذلك فقد جاءت بعض الدراسات الاجنبية لاختبار اثر عوامل او خصائص تنظيمية معينة على الفخر التنظيمي في بيئات مختلفة. ومنها دراسة (Nilawati, et al., 2019) التي هدفت الى تحليل تأثير التوازن بين العمل والحياة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد اجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (209) من موظفي فنادق من فئة اربعة او خمسة نجوم في مدينة (مالانج) الإندونيسية تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حلت البيانات المطلوبة باستخدام تحليل المكونات الهيكلية المعمم (GeSCA). اشترت نتائج الدراسة الى ان التوازن بين الحياة والعمل له تأثير مباشر ايجابي وهام على الفخر التنظيمي، كما يؤثر الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل ايجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من اهمها: ان هناك ارتفاعا في دوران العمل / الانتقال في فنادق مالانج الإندونيسية، وربما يكون سبب الدوران بسبب مستويات الرضا الوظيفي غير المحققة التي تتأثر بسبب سلوك الرؤساء في مكان عمل الموظف. وتمحورت دراسة (Seyedpour et al., 2020) على صياغة نموذج للفخر التنظيمي لشركة النفط الوطنية الايرانية، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي المختلط. واجريت المرحلة الاولى منها من خلال مشاركة (19) مديرا تنفيذيا ومشرفا وخبيرا من شركة النفط الوطنية الايرانية، حلت مقابلاتهم لاستنتاج النموذج المطلوب. وبناء على ذلك وزعت الدراسة استبيانا على عدد من الموظفين بلغ عددهم (381) موظفا من الشركة المذكورة، وبعد التأكد من صحة وموثوقية الاداة. وضعت الدراسة عدة مؤشرات وعوامل تم الاعتماد عليها لصياغة النموذج المطلوب تمثلت ب اولاً- الظروف السببية (الدافع الجوهري ، والشعور بالفخر الوطني ، والخلفية الناجحة للمنظمة ، والصورة التنظيمية ، واهمية مخرجات المنظمة) وثانيا- الظاهرة المركزية وتشمل - (الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الاتجاهي) ، وثالثا السياق- ويشمل (العوامل السياسية والقانونية ، والعوامل الاجتماعية والثقافية ، والعوامل التكنولوجية) ، ورابعا- الظروف المتداخلة (اعتبارات المشرف ، والعدالة التنظيمية ، والرعاية الاجتماعية والتسهيلات المالية ، وشفافية الموارد البشرية) ، وخامسا - الاستراتيجيات (الآراء الايجابية حول المنظمة بأكملها، والآراء الايجابية خارج المنظمة ، وحماس العمل ، ورضا الموظفين وعائلاتهم) . وجاءت دراسة (Kraemer, et al, 2020) بعنوان نحو نظرية اللوالب : العلاقة الديناميكية بين الفخر التنظيمي والسلوك الموجه نحو الزبائن ، كمحاولة لسد الفجوة من خلال وضع تقييم مفصل لنظرية اللوالب (Theory spiral) التي تفترض ان مدى السلوك الموجه نحو الزبون (COB) لا يعتمد فقط على المستويات الحالية للفخر التنظيمي ، ولكن ايضا على اتجاه ومعدل تغيير الفخر التنظيمي . واقترحت الدراسة ان الزيادات الحاصلة في الفخر التنظيمي تعمل بشكل متكرر على تضخيم السلوك الموجه نحو الزبون . واكدت الدراسة ضرورة الاهتمام المتزايد بالنزاهة الشخصية التي تعزز الثقة بالنفس فهي مورد نفسي فريد يستمد قوته الاستثنائية في التأثير على الموظفين من خلال ارتباطه الوثيق

بالاحتياجات الانسانية المهمة . وهدفت دراسة (Hamza, 2023) الى معرفة العلاقة بين الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي السلوكي، وتحليل الاثار الايجابية الناتجة عنهما . والمتعلقة بدورهما في توجيه سلوك مقدم الخدمة نحو الالتزام بخدمة العملاء . تكون مجتمع الدراسة من العاملين في قسم خدمة العملاء في شركة زين العراق للاتصالات اللاسلكية . وتم جمع البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال استمارة الاستبيان، وتم توزيعها على عينة مكونة من (150) فردا يعملون في قسم خدمة العملاء. تم تطبيق معادلة نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات بناء على مجموعة من الاساليب الاحصائية . توصلت تلك الدراسة الى جملة من التوصيات من اهمها : وجود تأثير معنوي بين الفخر التنظيمي والتزام الموظفين في خدمة العملاء . ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم ذكرها يرى الباحث ، ان الدراسة الحالية قد تميزت عن سابقتها من الدراسات كونها حاولت اختبار متغير تنظيمي جديد في القيادة البارعة هو الفخر التنظيمي، حيث لاحظنا عدم وجود دراسة سابقة تناولت ربط هاذين المتغيرين ، بالإضافة الى ان المستشفيات في البيئة العراقية قد تعاني من نقص لمثل هذه الدراسة. فهي من المتوقع ان تضع اساسا للبحوث المستقبلية المتعلقة بمتغيري القيادة البارعة والفخر التنظيمي في مجال البيئة الصحية .

المبحث الثاني

القيادة البارعة المفهوم الاهمية الأصناف الابعاد

اولا – مفهوم القيادة البارعة The concept of Ambidextrous Leadership

يعد مفهوم البراعة في استخدام كلتا اليدين احد الاساليب لإيجاد التوازن الصحيح بين الاستكشاف والاستغلال. وقد نشأ مصطلح البراعة في الاستخدام من الكلمة اللاتينية ambos (كلاهما) ، و dexter (يمين) والتي تعني حرفيا اليمين على كلا الجانبين، وهي تصف قدرة الانسان على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية (Schindler, 2015) وقد تم تقديم مفهوم البراعة في الاستخدام لأول مرة الى السياق التنظيمي من قبل (Duncan) في عام (1976) وهو يصف المنظمات التي تكون متناغمة وفعالة في اداراتها مع متطلبات الاعمال اليوم ، وفي الوقت نفسه تكون قادرة على التكيف بما يكفي مع التغييرات في البيئة التي ستظل موجودة غدا (Raisch & Birkinshaw., 2008). ويعد (Marsh, 1991) اول من وضع نظرية حول البراعة كعامل اساسي في بقاء النظام وازدهاره ، مستندا الى فرضية ان قدرة المنظمة على استغلال كفاءتها الحالية ، بالإضافة الى استكشاف فرص جديدة تمثل جوهر التعلم التنظيمي (Bonesso & Scapolan, 2014). وبالتالي لا يقتصر مفهوم البراعة على موازنة الاستكشاف والاستغلال فحسب ، بل يرتبط ايضا بالابتكارات التدريجية والجزرية المتساوية والاستمرارية والتغيير او موازنة

الهيكل التنظيمية العضوية مقابل الميكانيكية (Schindler, 2015). وقد تم تطوير نموذج القيادة البارعة من قبل (Vera & Crossan) اللذان زعما ان هناك حاجة الى اسلوب قيادة مشترك ، لأنه في اوقات معينة تزدهر عملية التعلم التنظيمي في ظل القيادة التبادلية، وفي اوقات اخرى تستفيد اكثر من القيادة التحولية (Vera & Crossan, 2004). وان هذه النظرية الجديدة المشروطة للقيادة تأتي استجابة للضغوط التي تواجهها المنظمات . اذ يتعين عليها الاستكشاف والاستغلال في ان واحد للتعامل مع الظروف المختلفة الناجمة عن سرعة وتعقيد بيئة المنافسة الحالية ، ولهذا السبب يحتاج القادة الاستراتيجيون الى ان يكونوا بارعين في استخدام كلتا يديهم (Schindler, 2015). ويعني هذا التصرف البارع حاجتهم الى القدرة على تنفيذ مسارات عمل متنوعة في ان واحد ، ويجب ان يكونوا قادرين على ادارة مجموعة غنية من عمليات التعلم متعددة المستويات لدعم الاستكشاف والاستغلال ، وبالمثل فان الاختبار الحقيقي للقيادة هو القدرة على المنافسة بنجاح من خلال زيادة التوافق او التناغم بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة والعمليات ، مع الاستعداد في الوقت نفسه للثورات الحتمية التي يفرضها التغيير البيئي (Tushman & O'Reilly, 2006). من جانب اخر فقد اشار كل من (Rosing, et al., 2018) ان الفكرة الاساسية للقيادة البارعة ناتجة من ازدواجية الابداع والتنفيذ في عملية الابتكار ، مؤكداين ان المنطلق الاساسي للقيادة البارعة يقول ان من غير المنطق ان يكون هناك اسلوب قيادة واحد متجانس يحفز كلا من الابداع واداء التنفيذ لدى الاتباع (Rosing & zacher., 2023). وغالبا ما يوصف الابداع والتنفيذ على انهما شيئين متناقضان او حتى متعارضان ، لان هذه الانشطة عادة ما تكون متجذرة في عمليات نفسية مختلفة . (Rosing, et al., 2018) فقد يتطلب الابداع من الأفراد او الفرق ان يكونوا منفتحين على وجهات نظر مختلفة وان يتسامحوا مع التعقيد والغموض، وان يأخذوا بنظر الاعتبار معلومات وبدائل مختلفة تماما، بالمقابل يتطلب التنفيذ الكفاءة والاهتمام بالتفاصيل (Rosing & zacher., 2023). وهنا تتجسد البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على خلق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Peter Van, 2010 : 7). وهو رأي ينسجم ما ذهب اليه كل من (Gieske & Buuren., 2020) الذين اشاروا الى ان ايجاد التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ضروري لتحسين اداء المنظمات، اي التوازن في تحسين الممارسات الحالية، والبناء على المهارات والمعرفة الحالية والابتكار، والابتعاد عن الممارسات التقليدية والقدرة على ان تكون استكشافية، وفي نفس الوقت تستغل الكفاءة الموجودة، تلك هي القيادة البارعة. ويزيد على ذلك الطرح كل من (Baskarada, et al., 2016) بالقول ان الحفاظ على توازن مناسب بين الاستغلال والاستكشاف امرا بالغ الاهمية، اذ ان عملية استغلال المنتجات والخدمات الحالية لوحده تؤدي الى جمود تنظيمي، وبالتالي تشكل تهديدا كبيرا لبقاء المنظمة واستمرارها، مما يجعل المنظمات القائمة غير قادرة على التكيف بشكل كافي مع التغييرات البيئية. وبالمقابل فان التركيز على الاستكشاف لوحده سيؤدي الى الكثير من الافكار غير المتطورة والى نقص في الكفاءات المتميزة (Simsek, 2009). كما ووصف (Alavi,

(et al., 2019) القيادة البارعة على انها سلوك قيادي يمكن من خلاله القائد استكشاف فرص العمل المستقبلية مع استغلال الفرص الحالية والقدرة على التبدل بينهما، فعندما يتحول القائد الى القدرة الاستكشافية فانه يعزز ابداع القوى العاملة والاداء المبتكر للمنظمة. وعزز على ذلك الراي، كل من (Rosing, et al., 2010) بالقول ان القيادة البارعة تمثل قدرة القائد على تعزيز أنشطة الاستكشاف باعتماد السلوك المنفتح وتعزيز أنشطة الاستثمار باعتماد السلوك المنغلق، والانتقال المرن بين النوعين من السلوكيات على وفق متطلبات الموقف . وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحث ان القيادة البارعة هي قدرة القائد على توظيف السلوكيات القيادية المنفتحة والمنغلقه والتغيير بينهما بشكل مستمر وفقا لمتطلبات الابتكار، من خلال استكشاف القدرات الجديدة واستثمار القدرات الحالية بمهارة عالية.

ثانيا- اهمية القيادة البارعة *THE IMPORTANCE OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP*

تشير اغلب الدراسات والابحاث ذات الصلة بموضوع القيادة البارعة بانها ضرورية للمنظمات لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية لتحقيق مستويات عالية من الابتكار والمرونة والاداء التنظيمي (Schlosser, et al, 2023) . ذلك ان المنظمات من خلال أنشطة الاستثمار والاستكشاف تستطيع صقل قابلياتها التنظيمية وتوسيع معرفتها الحالية وتحسين مضامينها وتوسيع منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءة منافذها التسويقية (Holmqvist, 2003) . ومن منظور الاعمال يمكن ان تساعد البراعة المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال السماح لها بالتكيف مع الاتجاهات والفرص الجديدة مع الحفاظ على ميزتها التنافسية الحالية (Mafroudi & Pandza, 2020). ويمكن ان يؤدي ذلك الى زيادة حصة السوق والتعرف على العلامة التجارية ورضا الزبائن وكلها امور مهمة لنجاح الاعمال واستدامتها على المدى الطويل (Brown, et al., 2022). اذ ان القادة البارعين يمتلكون مجموعة من الخصائص والمهارات التي تجعلهم قادرين على التعامل مع التعقيد والغموض وحالات عدم التأكد البيئي ، الى جانب التحلي بالرؤية الاستراتيجية التي تمكنهم من رؤية المستقبل وتحديد الهدف النهائي للمنظمة ، وبالتالي يتعين عليهم تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق هذه الرؤية (Hamid & Hussein, 2021). وتكمن الميزة الجوهرية للقيادة البارعة في القدرة على تخصيص الموارد الاساسية داخل المنظمة والاستثمار والجدب من خلال المواهب والخبرة وراي الزبائن والمشورة وتحقيق التنسيق والانتظام والتمايز بين المشاريع والعمليات التي تحددها الاجراءات الادارية والرؤية المشتركة القائمة على اساس فريق القيادة البارعة (Yigit, 2013). وان هذا النوع من القيادة وفقا لراي (Schlosser, et al, 2023) مهم جدا للمنظمات التي تحتاج الى موازنة ادائها الحالي مع النمو والتطوير المستقبلي . لان القادة البارعين قادرين على التعامل مع هذه المطالب المتنافسة من خلال خلق ثقافة تدعم كلا من التحسينات التدريجية والابتكارات الرائدة .

ثالثاً – ابعاد القيادة البارعة Dimensions of Ambidextrous Leadership

تتضمن القيادة البارعة مجموعتين من السلوكيات التي ينبغي على القادة تطبيقها بما يتماشى مع المتطلبات الظرفية، وبالتالي تستخدم اغلب الابحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع القيادة البارعة مقياسين مهمين لتقييم سلوكياتها وهما سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة بشكل منفصل وعلى الشكل الاتي (Rosing & zacher., 2023).

1 – سلوكيات القيادة المنفتحة Opening leadership behaviors

يشير هذا النوع من سلوكيات القيادة الى السلوكيات التي توفر للاتباع فرصة كبيرة لكسر الروتينيات والقيام بعمل الاشياء بشكل مختلف تماما ، وبالتالي ينبغي ان يعزز هذه من دور سلوك القائد المنفتح على تبني السلوكيات الاستكشافية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بأدائهم الابداعي ، فهو قادر على تلبية متطلبات الابداع بشكل وثيق (Rosing & zacher., 2023). ويجب ان يتم تبني سلوكيات القيادة المنفتحة من قبل القادة من اجل زيادة التباين في سلوك الموظفين ، ويجب ان يشجع القادة البارعين اتباعهم على توسيع نطاق الاهداف ، ويخلقون بيئة يدعم فيها الموظفون بعضهم البعض ويثقون فيما بينهم ، فضلا عن تشجيعهم على جلب افكار جديدة وغير مألوفة (Baskarada, et al., 2016).

2 – سلوكيات القيادة المنغلقة Closing leadership behaviors

يتضمن سلوك القائد المنغلق وضع الروتينيات ومراقبة تحقيق الاهداف ، ووضع ارشادات محددة والتحكم بالالتزام بالقواعد ، وان هذا النوع من السلوك يضيق ويبسط على سلوك الاتباع ، مما ينبغي ان يعززوا من سلوكهم الاستغلالي الذي يرتبط بدوره بشكل ايجابي بإداء التنفيذ (Rosing & zacher., 2023). ولكون سلوكيات القيادة المنغلقة ترتبط بالاستغلال فأنها تؤدي الى كل ما يتعلق بتحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج الحالية التي تنتج عنها عوائد ايجابية ومباشرة يمكن التنبؤ بها ، بالإضافة الى انها تتضمن اعادة استخدام الكفاءات الحالية والمهام الروتينية والتقنيات المستقرة التي تؤثر بشكل مباشر على نتائج المهام (Schindler, 2015). والجدول الاتي (رقم 2) يوضح ملخص لسلوكيات القيادة المنفتحة والقيادة المنغلقة. من جانب اخر، وبالنظر لتقلب متطلبات الابداع والتنفيذ عبر عملية الابتكار بأكملها وفقا لراي (Rosing, et al., 2018) ، لذا لا يتعين على القادة ان يكونوا قادرين على الانخراط في كل من سلوكيات الانفتاح والانغلاق فحسب، بل يحتاجون ايضا ان يكونوا قادرين على تعديل سلوكهم بمرونة كبيرة وفقا لمتطلبات الابتكار المتقلبة بمرور الوقت ، اي انه ينبغي على القادة الانخراط في سلوك الانفتاح عندما تكون متطلبات الابداع هي السائدة (Gerlach, et al., 2020). وبالإضافة الى سلوكيات الانفتاح والانغلاق، فان المرونة السلوكية اللازمة لموائمة سلوكيات القائد مع المتطلبات الظرفية هي الجانب الاساسي الثالث للقيادة البارعة (Rosing & zacher., 2023).

ويعزز

سلوكيات القيادة المغلقة	سلوكيات القيادة المنفتحة
• التأكيد على الاعتماد على الكفاءات المدربة جيدا والروتينيات المعمول بها	• خلق جو منفتح
• تعزيز التصرف الفعال والالتزام بالقواعد	• التأكيد على الحاجة الى التجربة واستحسانها وتشجيع توليد افكار جديدة خاصة
• هيكلة المهام مسبقا وتحديد مهام معينة اهداف العمل ووضع المبادئ التوجيهية ، واعطاء تعليمات محددة حول كيفية تنفيذ المهام	افساح المجال للتفكير والتصرف المستقل
• مراقبة تحقيق الاهداف	• تشجيع الاتباع على تحدي الوضع الراهن وانتقاد كيفية انجاز الامور في الماضي
• اتخاذ اجراءات تصحيحية	• تحفيز الموظفين على المخاطرة وتخطي الحدود الموضوعية في التفكير
• الوفاء بالمواعيد النهائية والالتزام بالخطط	• دعم محاولات تحدي الاساليب الحالية وتحفيز تطوير مناهج جديدة لحل المشكلات
• معاقبة الاخطاء والفسل	• خلق ثقافة تسمح بالأخطاء والتعلم من الاخطاء وبالتالي اظهار قدر كبير من التسامح مع الفشل
• السعي لتحقيق انجاز موحد للمهام	
• تعزيز التسلسلات الهرمية الصارمة	

هذا الراي كل من (Xi,et al., 2025) بالقول انه يجب على قادة فرق الابتكار التنظيمي في سيناريوهات العالم الحقيقي استخدام مزيج من سلوكيات القيادة الافتتاحية والختامية بشكل تكييفي لتحسين اداء الفريق المبتكر ، اعتمادا على المرحلة المحددة والمتطلبات والظرفية لمهمة الابتكار.

جدول رقم (2) يوضح ملخص لسلوكيات القيادة المنفتحة والقيادة المنغلقة

Source: (Schindler, 2015:29)

المبحث الثالث

الفخر التنظيمي/المفهوم، الأهمية/ الأبعاد/ العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي

concept of Organizational pride او- مفهوم الفخر التنظيمي

يعتقد البعض من القادة ان نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على قدرتها في خلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ عليها ، وفي الحقيقة ان تقديم منتجات متنوعة لا يمكن في حد ذاته ان يضمن نجاح المنظمة . بل تحتاج المنظمات الى ايجاد محفزات يمكن من خلالها اشراك موظفيها في عملية التحسين المستمر، وان احد المحفزات الرئيسة لهذا الغرض هو فخر الموظفين، حيث ثبت ان الاهتمام بالفخر التنظيمي يعد اهم عامل يسهم في بناء الموارد البشرية والمنظمة (Schindler, 2015). وعلى الرغم من ان المنظمات تعزو نجاحها المستمر الى الفخر والانتماء للمنظمة ، الا ان الفخر يبقى متغيرا تنظيميا قد تم اغفاله في السلوك التنظيمي، ولحد الان لم يحظى بقدر وفير من الأبحاث والدراسات التي تعطي تصورا واضحا عن طبيعة الفخر في مجال الفكر التنظيمي (Kraemer & Gouthier., 2019). فهو مفهوم ينشأ من الحماس او الدوافع او القدرات او الانجازات الفردية ، وبيئة عمل مناسبة للغاية لإحياء الفخر وخلقها والحفاظ عليه ، وزيادة الرضا الوظيفي (Badran, 2024). ووفقا للعديد من الدراسات والأبحاث في مجال البحث والتطوير الذاتي، فان مفهوم الفخر التنظيمي عموما ينقل مشاعر عاطفية ايجابية مرتبطة بالأداء، وهو نتيجة لمجموعة من الاحداث والمواقف المتميزة التي تعبر عن تفوق المنظمة، بالإضافة الى الانجازات والنجاحات والانجاز الشخصي (Kraemer & Gouthier., 2019). وهو مفهوم ينطبق على الموظفين الذين يعبرون عن مشاعر ايجابية قوية اثناء عملهم في منظمة تتمتع بسمعة طيبة وسجل حافل (Maruf, et al, 2022). وهو موقف قائم على العاطفة يتميز من خلال ادماج المنظمة في مفهوم الافراد لذاتهم ومن خلال مشاعر ممتعة مستندة على نجاح المنظمات (Kraemer, et al, 2020). فعندما يتباهى او يتفاخر الافراد مع منظمة ما ، فانهم يدمجون هذه المنظمة في هويتهم الاجتماعية وينظرون اليها كجزء من ذاتهم ، ويشعرون بمشاعر واعية تجاهه (Riketta, 2005). ومما تجدر الإشارة اليه ان مشاعر الفخر المرتبطة بالأداء تتعلق بقدرة الفرد على تقييم الأشياء وانه يستطيع من خلالها التفكير بإنجازاته وعزوها الى عوامل مثل الشخصية او القدرة او مستوى الجهد الذي يطلق عليه (اسناد الذات) (Peccei & Rosenthal, 2017). كما ووصف كل من (Seyedpour et al., 2020) الفخر التنظيمي بأنه توفير بيئة عمل ايجابية ومشجعة تستلزم مستويات عالية من ايجاد الموظفين لهوياتهم مع المنظمة ورضاهم العميق عن نجاحاتها. فعندما يعتقد الافراد ان المنظمة التي يتباهون بها قد حققت اداء يفوق التوقعات او أفضل من

المنظمات المماثلة، فانهم يعززون هذا الاداء الى قدرات المنظمة وجهودها، الامر الذي يخلق لديهم شعورا ايجابيا بالفخر التنظيمي (Kraemer & Gouthier, 2014). بالإضافة الى ذلك قد يشعر الفرد ايضا بالفخر التنظيمي بسبب احداث معينة في المجموعة مثل الانجازات البارزة للمنظمة والنجاحات التي تستحق الاعجاب والتي قد لا تأتي بسبب المساهمات التي يقدمها الفرد بنفسه (Arnett, et al., 2015). ووفقا لما تقدم يرى الباحث ان الفخر التنظيمي هو شعور ايجابي عميق يظهره الافراد عندما تكون منظماتهم قد حققت مستويات عالية من النجاحات المتميزة مقارنة مع المنظمات الاخرى، وبالتالي فانهم يدمجون المنظمة مع مفهومهم لذواتهم لأنهم يشعرون بمشاعر راقية تجاهها، مستندة الى السمعة الطيبة للمنظمة التي يجدون هويتهم معها.

Importance of organizational pride – اهمية الفخر التنظيمي

يعزز الفخر التنظيمي التصورات الايجابية للذات، فهو لا يجعل الافراد يشعرون بالرضا عن منظماتهم فحسب، بل يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم (Martens, et al., 2012). وفي هذا الصدد فقد اشار مجموعة من الكتاب والباحثين امثال (Mael, 1989) و (Rosenberg, et al 1995) الى ذلك بالقول ان من خلال تنشيط التصورات الايجابية المتعلقة بالذات ، والاشارة الى الانتماء في مجموعة محترمة ، فان الفخر التنظيمي يقدم خاصيتين نفسييتين اساسيتين، ونظرا لا ارتباطه بهذه الاحتياجات المتأصلة ذات العلاقة بتقدير الذات وتقدير الذات الشخصية ، وتعزيزه للرفاهية النفسية فانه يشكل موردا نفسيا قيما بالغ الاهمية (Kraemer & Gouthier, 2014). واستنادا لنظرية الحفاظ على الموارد ، فان الافراد يحاولون اكتساب الموارد الجوهرية والحفاظ عليها . ووفقا لذلك يسعى الافراد الى تعزيز وحماية الفخر التنظيمي كمورد نفسي مهم ذات قيمة كبيرة للمنظمة ، لأنه حافز جوهري للموظفين يؤثر على خصائصهم وسلوكهم (Kraemer, et al, 2020). وكلما ارتفع مستوى الفخر التنظيمي لدى الفرد زاد الجهد الذي سيبدله في حمايته، لان الفخر التنظيمي للموظف يعتمد على نجاح المنظمة (Kraemer & Gouthier, 2014). وفي هذا السياق قام كل من (Durrah, et al., 2019) بدراسة ذات صلة بموضوع الفخر التنظيمي ، اشرت نتائجها جملة من النقاط التي تعكس اهمية الفخر التنظيمي من اهمها:

- 1- على الرغم من ان موضوع الفخر التنظيمي لم يحظى بعد باهتمام علي واسع ، الا ان هذا المفهوم يلعب دورا محوريا في المنظمات ، ويشكل عاملا حاسما لبقائها واستمرارها .
- 2- يساعد على رسم استراتيجيات تصميمية متنوعة لديناميكيات الفخر في مكان العمل، بما في ذلك تحفيز النجاح الذاتي في التفاعلات الشخصية ، والحفاظ على دافع طويل الامد لتطوير الجدارة الذاتية للأفراد.

- 3- ينتج عنه اثار طويلة الامد تتعلق بنوايا الموظفين في البقاء بمنظماتهم او مغادرتها، وبالتالي يعد الفخر التنظيمي متغيرا فعالا في التوازن بين الحياة وبين العمل ، والرضا الوظيفي .
- 4- يؤثر الفخر التنظيمي بشكل كبير في السلوكيات التنظيمية، من خلال الشعور بالفخر تجاه المنظمة والشعور بالاحترام الناتج عن سلوكيات وخصائص قيادية محددة ، واحترام الهوية التنظيمية .
- 5- ان من العوامل الرئيسة لتحقيق التميز هو الشعور بالفخر الذي يعكسه الافراد في سلوكهم اليومي في العمل، وبالتالي فان الفخر يؤثر بشكل ايجابي على قرار الالتزام التنظيمي والسلوك الايجابي (Arnett, et al., 2015).
- 6- ثبت ان الفخر التنظيمي يفيد المنظمات من خلال تعزيز الالتزام وتقليل تكلفة دوران العمل، وتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الانتاج وتحسين الاداء (Pereira, et al., 2021).
- 7- لقد حظي الفخر التنظيمي باهتمام كل من المهنيين وباحثي الادارة كعامل دافع وراء سلوكيات العمل الفعالة ومحدد حيوي لنجاح المنظمة، وهو بمثابة مورد مهم للحفاظ على القدرة التنافسية ويعترف به كمورد رئيسي، بالإضافة الى ذلك فقد وجد انه يؤثر بشكل كبير في عوامل تنظيمية مختلفة مثل الانخراط الوظيفي والرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية والموهبة، والعامل الحاسم للمنظمة فيما يتعلق بالرفاهية (Badran, 2024).

Dimensions of organizational pride-ثالثا- ابعاد الفخر التنظيمي

تجسدت ابعاد الفخر التنظيمي ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة كل من (Nilawati,et al., 2019) (Hamza, 2023) (Seyedpour et al., 2020) وهما:

1- الفخر التنظيمي العاطفي **pride organizational Emotional**

يشير هذا النوع من الفخر الى مجموعة من المشاعر النفسية القوية والمتميزة التي غالبا ما تكون عابرة والتي تتطور لدى الفرد نتيجة لأحداث ومواقف ومحفزات محددة (Durrah, et al., 2019) . ويشعر الافراد بهذا النوع من الفخر بسبب نجاحات مرتبطة بالمنظمة، ولأنه يتخذ شكل عاطفة فان هذا النوع من الفخر غالبا ما يكون مؤقتا (Nilawati,et al., 2019). ووفقا لمبدأ الاسناد الخارجي يمكن للموظفين ان يطوروا الفخر عندما يشهدون نجاح اقرانهم او مجموعة العمل او ان تكون الإنجازات السابقة للمنظمة بمثابة الاحداث المحفزة المطلوبة. وان العامل الاساس المسؤول عن تحفيز الفرد على تجربة الفخر التنظيمي العاطفي هو المقارنة المرجعية لإنجازات المنظمة الفعلية من ناحية، والتوقعات الاصلية وكيف تم تحديد الواجبات التنظيمية من قبل المنظمة من ناحية اخرى (Seyedpour et al., 2020).

2- الفخر التنظيمي الاتجاهي Directional pride organizational

تتفق جميع الابحاث والممارسات التنظيمية ان الفخر التنظيمي ليس مجرد مجموعة من المشاعر والعواطف للفرد ، بل هو متغير يعتمد في البداية على عضوية الفرد في المنظمة (Hamza, 2023). وللدشعور بهذا النوع من الفخر التنظيمي ، لا يكفي مجرد تقييم انجازات المنظمة لتحقيق هذا الشعور ، بل ان هناك الانجازات والنجاحات الذاتية للأفراد ، وبالتالي اصبح مفهوم الفخر التنظيمي امرا ضروريا (Durrah, et al., 2019). وبشكل عام فان الاتجاهات تعبر عن ميول فكرية تنشأ كنتيجة لتقييم الافراد لمواقف محددة لدرجة معينة من التفضيل، ووفقا لنظرية المواقف والاتجاهات فان المنظمة تمثل مجموعة من الموضوعات الموجهة نحو الامكانيات، وبالتالي في حالة الفخر التنظيمي الاتجاهي يكون تفضيل الافراد للمنظمة التي ينتمون اليها كبيرا (Boezeman, et al., 2014).

Factors affecting organizational pride – العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي

في كتابه بعنوان (الاداء الاقصى) موائمة قلوب وعقول موظفيك، يشير (Katzenbach,2003) الى الفخر بعده العامل الرئيس لخلق طاقة ايجابية والتزام عاطفي في المنظمة ، فاليوم لم تعد تقتصر ابحاث ونقاشات اغلب الباحثين والمديرين على خصائص تنظيمية محددة مثل الرضا والالتزام والولاء فحسب ، بل وجد مفهوم الفخر طريقه ايضا الى مثل هذه الابحاث والنقاشات (Gouthie & Rhein, 2011). وتشير الدراسات والابحاث ذات العلاقة بالفخر التنظيمي الى عدة عوامل رئيسة لها تأثيرات محتملة او فعلية على الفخر التنظيمي، وهذه العوامل صنفت الى اربعة اصناف وهي كالآتي: (Seyedpour et al., 2020).

1- العوامل الفردية وتتضمن العوامل التالية:

- الدافع الداخلي: وجد ان بعض الموظفين يطورون شعورا بالفخر تجاه منظماتهم، نظرا لا اهتماماتهم الشخصية بوظائفهم ومنظماتهم، بالإضافة الى خصائصهم الشخصية وقدراتهم الداخلية.
- الشعور بالفخر الوطني: يشير الفخر الوطني الى المشاعر الايجابية التي يشعر بها الافراد تجاه بلدهم نتيجة لهويتهم الوطنية، وقد وجد ان الشعور بالهوية الوطنية من بين العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي. وهذا يعني ان الموظفين يشعرون بالفخر تجاه المنظمة، نظرا لا اهتمامهم الكبير ببلدهم ووعيمهم بدور المنظمة في العلاقات الوطنية.

2- العوامل التنظيمية وتتضمن العوامل التالية:

- - الخلفية الناجحة للمنظمة : وهي عوامل تمثل الخلفية الرائعة للمنظمة وسمعتها وحجمها والتي ترسخ تاريخ نجاح المنظمة في اذهان بعض الموظفين ، وبالتالي تجعلهم يطورون شعورا بالفخر التنظيمي ، وتتوافق هذه النتيجة مع وجهة نظر (Gouthie & Rhein, 2011) القائلة

بان الموظفين يمكن ان يشعروا بالفخر بالقصص الخارجية للمنظمة دون المساعدة من قبلهم في تحقيق هذه النجاحات ، كما انها تتوافق مع النجاح التنظيمي والاحتفال بالنجاحات والانجازات .

● - الصورة التنظيمية : تشير الصورة التنظيمية الى اراء الاشخاص من خارج المنظمة فيما يتعلق بمنظمتهم ، ومن المؤكد ان الصورة التنظيمية الجيدة هي عامل اخر يخلق الفخر التنظيمي .

● - اهمية مخرجات المنظمة : وتتضمن عوامل مثل المساهمة في توفير اموال للدولة والمشاركة في توفير المنتجات والخدمات التي تقدم خدمة للمجتمع ، وبالتالي فأنها كلها من بين العوامل التي تخلق الفخر التنظيمي .

3- العوامل المتداخلة في نموذج الفخر التنظيمي وتتضمن العوامل التالية :

● - علاقة المديرين بالموظفين (اعتبارات المشرف) : ان نوع وطبيعة علاقات المديرين المباشرين تؤثر على شعورهم بالفخر تجاه المنظمة ، وتتوافق هذه النتيجة مع روح الدعاية لدى المشرف وشارك الموظفين في القرارات الادارية .

● - العدالة التنظيمية المدركة : وتشير الى عوامل مثل التوزيع العادل للمزايا والمكافآت العادلة والمعاملة العادلة بين الموظفين ، والتي تؤثر جميعها على شعورهم بالفخر تجاه المنظمة .

● - مزايا ومرافق الرعاية الاجتماعية: يعد الرضا عن النظام المالي وغير المالي لخدمات التعويض من بين العوامل الاخرى التي تؤثر على تنمية الفخر التنظيمي لدى الموظفين .

● - شفافية المسار الوظيفي : تؤثر عوامل مثل التعيينات المناسبة والجدارة ، ونمو الموظف وتقدمه في مساره المهني على شعوره بالفخر تجاه المنظمة .

4 - استراتيجيات سلوكية وتشمل :

● - وجهات نظر ايجابية للموظفين حول المنظمة بأكملها : الموظفون الذين يتمتعون بالفخر التنظيمي يتكيفون مع المنظمة وتكون آرائهم العامة عنها ايجابية.

● - وجهات نظر ايجابية خارج المنظمة (وطنية): يميل الاشخاص الذين لديهم مستويات عالية من الفخر التنظيمي الى ان يكون لديهم اراء ايجابية حول العوامل من خارج المنظمة.

● - الحماس الوظيفي : من وجهة نظر هؤلاء الاشخاص فان بيئة العمل مبهجة ، فهم متحمسون لحضورها ، اي الحضور الى مكان العمل ، والالتزام بالوفاء بواجبات الفرد في جميع المواقف .

● - تحيز الموظفين وعوائلهم تجاه المنظمة : عندما يشعر الموظفون بالفخر التنظيمي يشعر كل من الموظفين انفسهم وعوائلهم بالحماس تجاه المنظمة . ويتوافق تحيز الموظف وعائلته مع

تعريف (Kraemer & Gouthier, 2014) للفخر التنظيمي وحجتها القائلة ، بأنه توفير مكان ايجابي ومشجع يتطلب مستويات عالية من التوافق الاجتماعي مع المنظمة ، اضافة لذلك يكون لدى كل من الموظفين انفسهم وعائلاتهم الكثير من التحيز تجاه المنظمة .

- - الالتزام بقيم المنظمة : هؤلاء الأشخاص على دراية تامة بقيم المنظمة وملتزمون بها. وان الذين لديهم مستويات عالية من الفخر التنظيمي يميلون ان يكونوا اكثر التزاما بالقيم التنظيمي.

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي للدراسة

اولا. صدق أداة قياس الدراسة

يشير مفهوم صدق أداة القياس الى قابلية الأداة على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تتميز بها الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب اختبارين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي .

1- الصدق الظاهري

قام الباحث بإجراء عرض تفصيلي لأداة قياس الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (12) محكمين للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس . وقد اعدت استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور التي تتضمنها هذه الاداة . وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون اجريت التعديلات التي اتفق عليها اكثر من (80%) من المحكمين ، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحا 2 - صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس

تسعى الفقرة الحالية الى التأكيد من التركيبة البنائية المستكشفة في الادبيات السابقة باستخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Analysis Factor Confirmatory) . الذي يعد احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Modeling Equation Structural). واعتمد الباحث في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL V.8.5). ويتجسد الهدف الاساس من اجراء التأكيد على التركيبة البنائية للمقاييس في التحقق من انسجام بيانات العينة مع نموذج القياس المستخدم لها . ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة ، وكما في الجدول (3)

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	Goodness of Fit Index (GFI) المطابقة حسن	أكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
4	Comparative Fit Index (CFI) المقارن المطابقة مؤشر	أكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:	بين 0.05-0.08
	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية
(Chan et al., 2007)

وقد حصلت كل الفقرات بمقاييس المتغيرين على تشبعات معيارية مقبولة أعلى من (0.30) (2005, Osborne & Costello)، فضلاً عن أن احصائيات جودة المطابقة كانت مقبولة أيضاً.

3- ثبات مقاييس الدراسة

يعبر الثبات عن حالة اتساق مقاييس الدراسة واستقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها من تلك zzzzzzzzzz وقد قام الباحث باستخدام اختبار كرونباخ الفا لغرض التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وتم حساب معامل الثبات للأداة كما موضح في الجدول (4).

جدول (4) الثبات البنائي لأداة القياس باستخدام كرونباخ الفا

المتغير	معامل كرونباخ الفا للمتغيرات	البعد	معامل كرونباخ الفا للمتغيرات
القيادة البارعة	0.940	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.879
		سلوكيات القيادة المغلقة	0.885
		الفخر التنظيمي العاطفي	0.871

0.862	الفخر التنظيمي الاتجاهي	0.843	الفخر التنظيمي
-------	-------------------------	-------	----------------

يظهر من الجدول (4) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.879 - 0.940) وهي مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من اكبر من (DeVellis) (2003) (0.70). والتي تدل على إن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .
الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها: ثانيا

يتضمن الوصف الاحصائي جانبيين، بتعرض الاول منها للمتغير المستقل وهو القيادة البارعة ببعديها (سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة) ، ويتعلق الثاني بالمتغير المعتمد وهو الفخر التنظيمي ببعديه (الفخر التنظيمي العاطفي ، الفخر التنظيمي الاتجاهي) . وتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ومستوى الاجابة واهميتها النسبية وأقصى وادنى اجابة لكل فقرة .وقد اعتمدت استبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي ((لا اتفق تماما ، لا اتفق ، اتفق الى حد ما ، اتفق ، اتفق تماما) . وللمتوسط الحسابي خمس فئات تحدد حدودها من خلال قسمة المدى(اكبر قيمة- اصغر قيمة = 5-1=4) على عدد الفئات (5) أي ان (طول الفئة= المدى / عدد الفئات=4/5=0.80) ، ثم يجمع هذا العدد الاخير مع الحد الادنى للمقياس (1) لتتوزع فئات المتوسطات الحسابية حسب مستوياتها كما في الجدول (5).

جدول (5) فئات قوة المتوسطات الحسابية

تقديرُ الدرجات	مستوى الإجابة
1.80 – 1.00	منخفض جداً
2.60 – 1.81	منخفض
3.40 – 2.61	معتدل
4.20 – 3.41	مرتفع
5.00 – 4.21	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا-1-المتغير المستقل/ القيادة البارعة

يظهر في متغير القيادة البارعة بعدان هما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة وفيما يلي الوصف الاحصائي لكل منهما :

ا -- سلوكيات القادة المنفتحة

يعرض الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لفقرات بعد سلوكيات القيادة المنفتحة من القيادة البارعة. ويلاحظ ان الفقرة رقم (4) وهي (تسمح المستشفى للموظفين بتجريب افكار جديدة) ، قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.99). وهذا يدل على اتساق اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وكان مستوى الاجابة ضمن مستوى (1) من فئات المتوسطات الحسابية . كما نلاحظ ان الفقرة (6) وهي (تزود الاقسام العلمية في المستشفى بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة) قد حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.74)) وانحراف معياري بمقدار (1.11). وبشكل عام فقد حصل بعد سلوكيات القيادة المنفتحة من القيادة البارعة على متوسط عام بلغ (3.21) وضمن فئة (معتدل) من فئات المتوسطات الحسابية وانحراف معياري عام بلغ (0.99). كما وحصل بعد القيادة المنفتحة

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يسمح المستشفى باستخدام طرائق مختلفة في العمل	3.14	0.90	5.00	1.00	معتدل	4
2	يتعامل المستشفى بمرونة مع الاخطاء غير المقصودة في العمل	2.95	1.11	5.00	1.00	معتدل	5
3	تمنح الادارة الموظفين في المستشفى الحرية في التفكير والتصرف المستقل .	3.38	0.89	5.00	1.00	معتدل	3
4	تسمح ادارة المستشفى موظفيها بتجريب افكار جديدة.	3.55	0.99	5.00	1.00	مرتفع	1
5	تشجع الادارة موظفي المستشفى الاعتماد على الذات.	3.50	0.95	5.00	1.00	مرتفع	2
6	تزود الاقسام العلمية في المستشفى بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة.	2.74	1.11	5.00		معتدل	6
المعدل العام للمتوسطات الحسابية		3.21					
المعدل العام للانحرافات المعيارية		0.99					

بشكل عام على مستوى اجابة معتدل وان الاهمية النسبية كانت في الترتيب (2) مقارنة مع البعد الاخر المتمثل بسلوكيات القيادة المنغلقة كما في الجدول (6) ، كما وتراوحت اجابات فقراته بين (5) وهي اقصى اجابة و(1) وهي ادنى اجابة.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية النسبية مع اقصى وأدنى إجابة لبعده سلوكيات المادة المنفتحة . ($172=N$)

ب - سلوكيات القادة المنغلقة

يعرض الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وادنى واقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لفقرات بعد سلوكيات القيادة المنفتحة من القيادة البارعة. ويلاحظ ان الفقرة رقم (2) وهي(تضع الادارة قواعد واجراءات انجاز الاعمال والمهام المختلفة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ () 3.91 ، وهذا يدل على اتساق اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وكان مستوى الاجابة ضمن مستوى (مرتفع) من فئات المتوسطات الحسابية . كما نلاحظ ان الفقرة (5) وهي (تتخذ ادارة المستشفى الاجراءات التصحيحية في حالة حدوث الأخطاء) قد حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.14) وانحراف معياري بمقدار (1.02). وبشكل عام فقد حصل بعد سلوكيات القيادة المنغلقة من القيادة البارعة على متوسط عام بلغ (3.49) وضمن فئة معتدل من فئات المتوسطات الحسابية وانحراف معياري عام بلغ (0.94) . كما وحصل بعد القيادة المنغلقة على مستوى اجابة معتدل وان الاهمية النسبية كانت في الترتيب (1) مقارنة مع البعد الاخر المتمثل بسلوكيات القيادة المنغلقة كما في الجدول (7) ، كما وتراوحت

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تحرص الادارة على تحديد نطاق الاعمال المقترح تنفيذها.	3.69	1.01	5.00	1.00	مرتفع	2
2	تضع الادارة قواعد وإجراءات انجاز الاعمال والمهام المختلفة .	3.91	94.0	5.00	1.00	مرتفع	1
3	تتخذ ادارة المستشفى الاجراءات التصحيحية السريعة والمناسبة في حالة حدوث الأخطاء.	3.14	1.02	5.00	1.00	معتدل	6
4	تمارس ادارة المستشفى الضغوط على الموظفين لإنجاز المهام ضمن المدة المحددة .	3.38	0.89	5.00	1.00	مرتفع	4

5	معتدل	1.00	5.00	94.0	3.37	تتمسك المستشفى بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه مسبقا.	5
3	مرتفع	1.00	5.00	1.01	3.48	تحاسب الادارة على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل.	6
3.49						المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
0.94						المعدل العام للانحرافات المعيارية	

اجابات فقراته بين (5) وهي اقصى اجابة و (1) وهي ادنى اجابة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية مع اقصى وأدنى إجابة لمتغير القيادة البارعة / بعد سلوكيات القيادة المنغلقة (N=172).

كما ووضّح الجدول (8) الاهمية النسبية لا أبعاد القيادة البارعة والمعدل العام للمتغير.

جدول (8) يوضح الاهمية النسبية لا أبعاد القيادة البارعة والمتغير العام للمتغير

ت	ابعاد القيادة البارعة	M	الأهمية النسبية
1	السلوكيات المنفتحة	3.21	2
2	السلوكيات المنغلقة	3.49	1
المعدل العام لمتغير القيادة البارعة		3.35	

ثانيا - : 2 المتغير المعتمد / الفخر التنظيمي

ويشمل بعدين رئيسين هما (الفخر التنظيمي العاطفي ، الفخر التنظيمي الاتجائي)، وكما موضح في الاتي :

أ – الفخر التنظيمي العاطفي

ت	الفقرة	M	S.D.	Min	Max	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة
1	اشعر بالسعادة كوني موظفا في هذه المستشفى.	2.75	1.16	1.00	5.00	4	معتدل
2	اشعر بالسعادة كوني جزءا	3.24	0.89	1.00	5.00	3	معتدل

						لا يتجزأ من هذه المستشفى.	
مرتفع	2	5.00	1.00	0.95	3.50	انا فخور بالإنجازات التي تحققت في المستشفى.	3
مرتفع	1	5.00	1.00	0.82	3.94	تقدم هذه المستشفى شيئاً مفيداً للمجتمع.	4
					3.35	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
					0.95	المعدل العام للانحرافات المعيارية	

يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات بعد الفخر التنظيمي العاطفي من متغير الفخر التنظيمي. ويلاحظ أن الفقرة رقم (4) وهي (تقدم هذه المستشفى شيئاً مفيداً للمجتمع) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.94)، وهذا يدل على اتساق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وكان مستوى الإجابة ضمن مستوى (مرتفع) من فئات المتوسطات الحسابية. كما نلاحظ أن الفقرة (1) وهي (أشعر بالسعادة كوني عضواً في هذه المستشفى) قد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.75) وانحراف معياري بمقدار (1.16). وبشكل عام فقد حصل بعد الفخر التنظيمي العاطفي كمتغير ضمن الفخر التنظيمي على متوسط عام بلغ (3.35) وضمن فئة معتدل من فئات المتوسطات الحسابية وانحراف معياري عام بلغ (0.95) كما وحصل على مستوى إجابة معتدل وأن الأهمية النسبية كانت في الترتيب (2) مقارنة مع البعد الآخر المتمثل بالفخر التنظيمي الاتجاهي كما في الجدول (9)، كما وتراوحت إجابات فقراته بين (5) وهي أقصى إجابة و(1) وهي أدنى إجابة.

جدول (9) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع

أقصى وأدنى إجابة لُبعد الفخر التنظيمي العاطفي). (N=172)

ب- الفخر التنظيمي الاتجاهي

يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات بعد سلوكيات القيادة المنفتحة من متغير القيادة البارعة. ويلاحظ أن الفقرة رقم (3) وهي (أعجب بالأعمال التي يقدمها زملائي بالعمل في المستشفى) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.71)، وهذا يدل على اتساق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة،

وكان مستوى الاجابة ضمن مستوى (مرتفع) من فئات المتوسطات الحسابية . كما نلاحظ ان الفقرة (1) وهي (انا فخور بما ساهمت به بالعمل في المستشفى) قد حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.43) وانحراف معياري بمقدار (1.01). وبشكل عام فقد حصل بعد الفخر التنظيمي الاتجاهي من متغير الفخر التنظيمي على متوسط عام بلغ (3.58) وضمن فئة مرتفع من فئات المتوسطات الحسابية وانحراف معياري عام بلغ (0.90) . كما وحصل على مستوى اجابة معتدل وان الاهمية النسبية كانت في الترتيب (1) مقارنة مع البعد الاخر المتمثل بسلوكيات القيادة المنغلقة كما في الجدول

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	انا فخور بما ساهمت به بالعمل في المستشفى .	3.43	1.01	5.00	1.00	معتدل	2
2	انا فخور جدا بمساهماتي في نجاح هذا المستشفى.	3.69	0.73	5.00	1.00	معتدل	4
3	اعجب بالأعمال التي يقدمها زملائي في العمل في المستشفى.	3.71	90.0	5.00	1.00	معتدل	5
4	اشعر بالفخر عندما يتحدث الاخرين عن انجازات المستشفى التي اعمل فيها .	3.52	980.	5.00	1.00	معتدل	3
		3.58			المعدل العام للمتوسطات الحسابية		
		0.90			المعدل العام للانحرافات المعيارية		

(10)

ت	ابعاد الفخر التنظيمي	M	الأهمية النسبية
1	الفخر التنظيمي العاطفي	3.35	2
2	الفخر التنظيمي الاتجاهي	3.58	1
		3.46	
		المعدل العام لمتغير الفخر التنظيمي	

، كما وتراوحت اجابات فقراته بين (5)

وهي اقصى اجابة و(1) وهي ادنى اجابة .

جدول (10) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية مع

اقصى وأدنى إجابة لبعد الفخر التنظيمي الاتجاهي . (N=172)

وتضمن بعدين كالآتي كما هو موضح في الجدول (11) الأهمية النسبية لأبعاد الفخر التنظيمي والمعدل العام للمتغير.

جدول (11) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد الفخر التنظيمي والمعدل العام للمتغير

ثالثاً. اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الارتباط :

الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة بدلالة أبعادها مجتمعةً والفخر التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعةً" اعتمدت هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة البارعة) والمتغير المعتمد (الفخر التنظيمي). إذ يظهر الجدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فإن الجدول (5)، يشير أيضاً إلى حجم العينة (172) (ونوع الاختبار -2) (tailed). ومختصر (Sig) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (COHEN & COHEN, 1983)، وكالآتي:

* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

واستناداً للفرضية الرئيسة الأولى: فإن الفخر التنظيمي ببعديه العاطفي والاتجاهي يرتبط بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة. (وتعني احصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفخر التنظيمي ببعديه العاطفي والاتجاهي وسلوكيات القيادة البارعة). وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفخر التنظيمي ببعديه العاطفي والاتجاهي وسلوكيات القيادة المنفتحة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (12) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة وبعد الفخر التنظيمي العاطفي. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.622). وتظهر هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (1-1). كما يبين الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة قيمتها أقل من (0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد سلوكيات القيادة

المنفتحة وبعد الفخر التنظيمي الاتجائي . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.126)

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة ومتغير الفخر التنظيمي

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفخر التنظيمي ببعديه العاطفي والاتجائي وسلوكيات

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	172	0.000	0.622**	الفخر التنظيمي العاطفي	سلوكيات القيادة
تدعم	172	0.0017	0.126*	الفخر التنظيمي الاتجائي	المنفتحة

القيادة المنغلقة

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (13) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة وبعد الفخر التنظيمي العاطفي . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.785) . وتقدم هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (1 - 2) . كما يبين الجدول المذكور أيضاً وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين بعد القيادة المنغلقة وبعد الفخر التنظيمي الاتجائي . اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.422) . وتقدم هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (1 - 2) .

جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة ومتغير الفخر التنظيمي

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	172	0.000	0.785 **	الفخر التنظيمي العاطفي	سلوكيات القيادة المنغلقة
تدعم	172	0.000	0.422 **	الفخر التنظيمي الاتجائي	

2- فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية (تسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز الفخر التنظيمي للعاملين في المستشفيات عينة الدراسة. وتتفرع عنها فرضيتان فرعيتان :

مقارنة مع سلوكيات القيادة المنفتحة .

جدول (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية 2-2

F	R2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
86.465**	0.39	0.000	3.176	0.366*	سلوكيات القيادة المنفتحة	الفخر التنظيمي
		0.000	3.072	0.639*	سلوكيات القيادة المنغلقة	الاتجاهي

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المبحث الخامس

Conclusions & Recommendations الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات Conclusions

- تأطيراً لنتائج البحث المؤشرة أنفاً نستعرض الاستنتاجات الآتية :
1. أظهرت نتائج الدراسة اهتماماً معتدلاً بسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة ، اذ حصل هذا البعد بشكل عام على متوسط حسابي قدره (3.21) ، وانحراف معياري قدره (0.99) ، وقد حصلت فقرة (ان المستشفيات تسمح بتجريب افكار جديدة للكوادر العاملة) على متوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري (0.99) وكانت بمستوى مرتفع ، ولكن فقرة (تزود الاقسام العلمية في المستشفى بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة) قد حصلت على ادنى مستوى .و حصلت هذه الفقرة على ادنى متوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري قدره (1.11) .
 2. اشرت نتائج الدراسة توجهها ملموساً من قبل إدارات المستشفيات في مجال بعدد سلوكيات القيادة المنغلقة ، وهذا ناتج من خلال حرص ادارة المستشفيات على وضع قواعد واجراءات وتعليمات واضحة لإنجاز الاعمال والمهام المختلفة .
 3. اوضحت النتائج ان هناك ضعفاً من قبل ادارات المستشفيات عينة الدراسة في مجال اتخاذ الاجراءات التصحيحية السريعة لغرض معالجة الاخطاء التي تحدث ، ولعل ذلك ناتج عن وجود

- ضعف في بعض من القيادات الادارية التي تتولى زمام الامور بسبب قلة الخبرات اللازمة وعدم امتلاكها القابليات و القرارات الصائبة الواجب اتخاذها في الوقت المناسب .
4. عكست نتائج الدراسة سعي المستشفيات في مجال الاهتمام ببعد الفخر التنظيمي العاطفي ، ولعل مرد ذلك يعود الى ان المستشفيات تحرص على تقديم شيئا مفيدا للمجتمع من خلال تقديمها خدمات صحية وعلاجية ، مما يكون له الاثر بشعور العاملين بالفخر تجاه المؤسسات التي تقدم خدمات مرضية .
5. أشرت نتائج التحليل ضعفا من قبل المستشفيات المبحوث فيها في مجال ترسيخ وتنمية الشعور لدى العاملين وتحقيق الرضا الكامل والسعادة عن كافة مفاصل عملها. وربما يعود ذلك الى ضعف التركيز على توفير الفرص المناسبة لإشراك الموظفين في دورات تطويرية وورش التدريب الحديثة التي تجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والانتماء القوي للمنظمة ، مما ينعكس على اداء المؤسسة ككل .
6. هناك قدرا من الالتزام من قبل المستشفيات عينة الدراسة ببعد الفخر الاتجاعي ، وهذا ناتج من الشعور بالفخر تجاه الاعمال والمهام التي يقدمها المنتسبين والكوادر العاملة في المستشفى من خدمات علاجية وصحية للأخرين .
7. اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والفخر التنظيمي ، ما يؤكد حاجة المستشفيات عينة الدراسة إلى الاهتمام المستمر بهذه المكونات إذا ما أرادت تحقيق نتائج متميزة .
8. عكست نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة البارعة كمتغير مستقل في الفخر التنظيمي بوصفه متغيرا كليا تابعا، وهذا ينسجم مع الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

2- التوصيات Recommendations

1. ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات الطبية المختلفة لإشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المختلفة في مجال تقديم الخدمة الصحية وتلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال ادخالهم في دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال .
- 3 - تعزيز عملية نشر المعلومات والتشارك على صعيد المعرفة والممارسات الأفضل من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة ومشجعة تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب لغرض الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المتميز .

2. هناك حاجة للاهتمام بالبنية التحتية في المستشفيات عينة الدراسة خاصة فيما يتعلق بتوفير المستلزمات والخدمات الأساسية للدراسة كالمختبرات والأجهزة وشبكات الحاسوب والانترنت والمراجع المكتبية ذات العلاقة بالاختصاصات العلمية والطبية المختلفة .
3. توفير الدعم الكافي للكوادر الطبية للمشاركة في المؤتمرات العلمية والتخصصات العلمية المختلفة التي تعقد على المستوى الدولي بهدف التواصل مع المؤسسات الصحية الإقليمية والدولية والاستفادة من التطورات التي تحصل في حقول المعرفة في الاختصاصات الطبية المتنوعة على المستوى العالمي .
4. ضرورة ايلاء الاهتمام الكافي من قبل الادارات الصحية المبحوث فيها بتبني وترسيخ ثقافة الفخر التنظيمي وابعاده لموظفيها كمرتكز اساسي يمكن من خلاله تحقيق التميز والتطور .
5. تنفيذ برامج تدريبية خاصة بدعم الفخر التنظيمي ، وديمومة المقومات التي تعزز هذا الشعور ، والعمل على اعداد سجل تنظيمي يتضمن النجاحات والانجازات المتميزة التي حققها المستشفى ، الى جانب تعزيز الوعي المستمر للموظفين من خلال عقد اجتماعات وندوات لغرض رفع مستوى الوعي لديهم وتوضيح الانجازات والنجاحات المتميزة وغيرها من العوامل التي تسهم في ترسيخ مشاعر الفخر التنظيمي للموظف .
- 6- العمل من قبل ادارات المستشفيات على ترسيخ شعور الموظف بالفخر الاتجاهي من حيث توفير الامن والاستقرار الوظيفي ونزع حالة الخوف من تركهم العمل نتيجة ترسيخ المشاعر الايجابية المنبثقة من تبني روح المبادرة في العمل وخلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام وتعزيز القيمة الذاتية للموظف
- 7 - ضرورة الاهتمام الكافي من قبل ادارات المستشفيات بتحفيز وتثمين الجهود المبذولة المتميزة للعاملين في المؤسسات الصحية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي والاهتمام بمقترحاتهم وافكارهم واشباع حاجاتهم والتركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والتعاون والالفة والاحترام المتبادل بين الادارة وجميع الموظفين وتنمية فرص التدريب والتطوير بهدف تنمية شعورهم بالمشاركة والولاء والانتماء لغرض ترسيخ الشعور بالفخر العاطفي للموظفين تجاه مؤسساتهم التي يعملون فيها.

المراجع

- Alavi, et al. (2019). Factors that influence student choice in family medicine a national focus group . family medicine,51 (2),143 - 148.
- 1- Arnett, et al. (2015). Analysis of the effect of Attitude toward work, Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. vCornal hotel and restaurant Administration. . Quarterly 43: 87-96.
 - 2- Badran. (2024). Organizational pride and job satisfaction among staff nurses. Research square,<http://do.org/10.21203/Rs.3Baldrigeperforma.RS>
 - 3- Baskarada. Sasa, waston Jamie, Cromarty , (2016). Leadership and organizational ambidexterity. July(2016) . 35(6); 778-788 DOI: 10.108/JMD-01-2016-0004.
 - 4- Boezeman, et al. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. . Leadership 10 :160-73.
 - 5- Bonesso & Scapolan. (2014). The individual side of ambidexterity :DO individuals perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? European management journal,32(3),392-405.
 - 6- Durrah, et al. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations . . International journal of environmental research and public health 16: 1203.
 - 8- Gerlach, et al. (2020). Aligning leader behaviors with innovation requirements improves performance : An experimental study. Frontiers in psychology, 11 (1332) , <http://do.org/10.3389/fpsyg.2020.01332>.

9-Gieske & Buuren. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *public management Review*, 22 (3), 341- 363.

10-Gouthie & Rhein. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of service management* , 22 (5), 633 -649. organization,. current Topics in library and information practice . <http://doi.org/10.1515b/9783110465525>.

11-Hamid & Hussein. (2021). the relationship of strategic leadership with organizational process among a sample of iraqi federal police leaders the development of knowledge . *PalArchs journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18, (10), 1330-1350.

12-Hamza. Ketam Dekhen. (2023). Organizational pride oriented the commitment behavior of the service provider. *International journal of studies in business management and strategies* Volume 02, Issue 03, March, 2023.

13 -Holmqvist. (2003). Dynamic model of intra- and Interorganizational learning. *Organization studies* , 24: 95 -123 .

14--Kraemer & Gouthier. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi- group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of service management*, 25 (1), 125- 148.

15- Kraemer & Gouthier. (2019). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi- group analysis with gender and organizational tenure . . *Journal of service management* , Vol, 25, No. 1, pp. 125-148.

16-Kraemer. Tobias, Welf- Weiger. Mattias H. J Gouthier . Maik Hammerschmidt. (2020). Toward a theory of spirals : the dynamic relationship between organizational pride and customer- oriented behavior. Electronic supplementary material. The online version of the article <http://do.org/10.1007/s1747-019-0075-0>.

17 - Maruf. Mohamad, Slamet Riyadi, I Dewa Ketut Raka. (2022). The influence of organization pride. organizational commitment transformational leadership on job satisfaction employee performance at PT Virama. *International journal of economics, Business and management research*. Vol. 6, No. 08, .

18 -Nilawati, Fiernaniing, Nimran Umar, Raharjo kusdi . Arifin Zainul , (2019). The influence of work life balance and organizational pride on job satisfaction and its impact

on organizational citizenship behavior in five and four star hotels employee. RJOAS, 7) (91), July 2019 DOI 10. 18551/ RJOAS 2019 -07.20.

19 -Peccei & Rosenthal. (2017). The antecedents of employee commitment to customer service :Evidence from aUK service contex. International journalof human resource management , 8 (1) , 66 -86.

20 -Pereira.Leandro, Vania Patricio, Mariana Renato Lopes da Cossta, Aivaro Dias , (2021). How to build pride in the workplace. SOC. SCi, 2021, 10, 104. [http:// r do. org / 10.3390/SOCSC/ 0030104](http://rdo.org/10.3390/SOCSC/0030104).

21-Raisch & Birkinshaw. (2008). Organizational Ambidexterity Antecedents , outcome, and moderators. Journal of management Vol 34(3),375-409.

22 -Riketta. (2005). Organizational identification: Ameta analysis . Journal of Vocational behavior, 66(2) , 358 -384.

23 -Rosing ,Kathrin & zacher.Hannes, (2023). Ambidextrous leadership : Ateview of theoretical developments and empirical evidence . Handbook of organizational creativity (pp. 51- 70) Edition P 2- chapter : 5 . publishe Academic press.

24 -Rosing, et al. (2010). Amidextrous leadership hn the innovation process. Innovation and international corparate growth(pp.191-204),springer.

25 -Rosing, et al. (2018). The temprol pattern of creativity and implementation in teams. Journal of Occupational and organizational psychology, 91(4) , 798-822. [http:// do. org/do: 10.111/joop. 12226](http://do.org/do:10.111/joop.12226).

26 -Schindler. Anna. (2015). Ambidextrous leadership : The role of flexibility swhtchhng between opening and closing leaders behaviors for team innovation outcome hn the case of management consultancies. Master thesis sciences in business administration, university of Twente ,Berline.

27 -Schlosser. Kristian Pultz, Aivars Spilberg, Tatjana Volkova , (2023). The effect of Ambidextrous strategic leadership on creating shared value. International journal of economics and business Administration Volume XI, Issue 2, 2023.

28 - Seyedpour. Seyed Mostafa, Ali Safan, &Ali IsFahan. (2020). Formulating an organizational pride model for the national Iranian oil company. Cogent business & management(2020), 7 : 1794679.[http:// do.. org/10,1080/23311975.2020.1794679](http://do.org/10,1080/23311975.2020.1794679).

- 29 - Simsek. (2009). Organizational ambidexterity: Toward amultileverunderstanding. *Journalof management studies*,46(4),597-624.
- 30 - Slatten. Terje , Barbara Rebecca Mutony, Ann Jorgensen Nordli & Gudbrand Lien.. (2023). The role of ambidextrous leadership and employee ambidexterity in enhancing astudy of health professionals. *BMC Health services research* [http :// doi: org / 10.1186/s12913-023-10275-3](http://doi.org/10.1186/s12913-023-10275-3) 2023: 1253.
- 31 - Tushman & OReilly. (2006). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Managing innovationand change* , 170.
- 32 - Vera & Crossan. (2004). Strategic leadership and organizational learning . *Academy of management review*, 29 (2) , 222 - 240. for the degree doctor of education Kansasstate university , Manhattan,Kanas,.
- 33 - Wasilewski. Jennifer, (2019). Ambidexterity and innovation in cheif nursing officers in the healthcare setting. Doctoral dissertation , university of Walden. [www. Baldrige.nist.gov](http://www.Baldrige.nist.gov).
- 34 - Xi, Yiheng .Zhou & Haiyan Wang , (2025). Ambidextrous leadership and innovation : aprocess perspective and an experimental approach. *Humanities & social sciences communications* Artic [http ://do. org/ 10 .1057/s41599-025-04922-9](http://do.org/10.1057/s41599-025-04922-9).
- 35 - Yigit. (2013). Organizational ambidexterity:Balancing xploitationand explorration in organizations. *Bleking institute of technology school of management mastar in innovation, Entrepreneurship and business development*, (pp30).