

دور الهوية التنظيمية في دعم العلاقة بين القيادة المستتيرة والأنومية

التنظيمية "دراسة ميدانية على جامعة بنها"

سهام فاروق محمد على البطل *

ملخص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية، وكذلك العلاقة بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية، بالإضافة الى توصيف العلاقة بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية، فضلاً عن تحليل العلاقة بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية من خلال توسيط الهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها، وتم تطبيق البحث على عينة بلغ قوامها (338) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في (11) كلية بجامعة بنها، وتم اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الفا كرونباخ، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض البحث، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27؛ SMART PLS4). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج: وجود تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية، بالإضافة الى وجود تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية من خلال توسط الهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها. الكلمات المفتاحية: الهوية التنظيمية، القيادة المستتيرة، الأنومية التنظيمية.

* مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة بنها.

The role of organizational identity in supporting the relationship between enlightened leadership and organizational anomie "A field study at Benha University"

Abstract

The research aims to determine the relationship between enlightened leadership and organizational anomie, as well as the relationship between enlightened leadership and organizational identity, in addition to describing the relationship between organizational identity and organizational anomie, as well as analyzing the relationship between enlightened leadership and organizational anomie through the mediation of the organizational identity of employees at Benha University. The research was applied to a sample of (338) individuals from faculty members and auxiliary staff in (11) colleges at Benha University. The reliability and validity of the scales used in the research were tested using confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient. Structural equation modeling was also used to test the research hypotheses, using the statistical program (SMART PLS4; (SPSS V.27). The research reached a set of results: the presence of a significant effect between enlightened leadership and organizational anomie, as well as the presence of a significant effect between enlightened leadership and organizational identity, as well as the presence of a significant effect between organizational identity and organizational anomie, in addition to the presence of a significant effect between enlightened leadership and organizational anomie through the mediation of the organizational identity of employees at Benha University- Benha.

Keywords: Organizational identity, enlightened leadership, organizational anomie.

1. مقدمة البحث:

إن نجاح المنظمات على اختلاف أنشطتها يكون نتيجة جهود القادة والمروسين على اعتبار أنهم شركاء في تحقيق النجاح مما يستلزم وجود قادة قادرين على تولى إدارة المنظمات والقيام بأدوار محفزة على العمل وهذا يتطلب أنماط جديدة تتناسب مع التطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وما تطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة للتغيير ومن تلك المتطلبات تبني نمطاً لقيادة جديد يتميز بالاستنارة وذو قدرات ومهارات لإدارة المنظمة بطريقة مختلفة عن التقليد تسهم في نجاح عملياتها (Abd el al.,2023)، ومن خلاله تستطيع المنظمات تحقيق التماسك والتناغم والتكامل بين أقسامها وموظفيها، ويعتمد ذلك على أسلوب الإدارة في القيادة، مما تطلب تبني أساليب قيادية جديدة، ومن بينها القيادة المستنيرة، المتمثلة في الرؤية الواضحة والتخطيط السليم والجدية في التنفيذ والمتابعة، وتحفيز العاملين على تجاوز الأداء العادي لتحقيق العمل الإبداعي، وخلق بيئة تنظيمية هادئة ومستقرة ومتناغمة مع البيئة الخارجية (Zair & Ibrahim, 2024).

ولقد أصبحت القيادة المستنيرة هي الفلسفة التي تعكس ممارسات وأدوار القائد وتعبّر عن قدراته وإمكاناته لوضع رؤية واضحة للمنظمة، والتي تتم من خلال التخطيط السليم، والعمل الكفء، والتنفيذ ومن أجل تجاوز الوضع الحالي والمتوقع لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية، يمكن للقيادة المستنيرة أن تحقق نتائج ومخرجات أعظم وأفضل حيث يمكنها أن تلعب أدواراً عديدة تمكنها من ذلك، ومن عملياتها النمو والتطور التي يمكن تحقيقها بأسرع ما يمكن في المنظمة، دون الإضرار بالعاملين، ويتحقق ذلك بالنظر إلى المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في التقدم والنجاح، وذلك لأن التطوير والتغيير المستمر يكون من خلال تنمية الوعي الذاتي لدى العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء منه، وتتبع القيادة المستنيرة فلسفة تقوم على المهارات الأساسية لجعل المنظمة أكثر تميزاً وبالتالي أكثر قدرة على النجاح والاستمرار في المنافسة،

حيث أن القادة هم حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة ورؤيتها لتحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات ويعد دور القادة هو توجيه ووضع كافة قدرات وإمكانات المنظمة في موضع التنفيذ نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية (Rahman, 2022).

وتعد الهوية التنظيمية من القضايا الإدارية المعاصرة التي طرأت على الفكر الإداري المعاصر ولاقت اهتمام الباحثين والممارسين وذلك لما لها من انعكاسات نفسية وسلوكية على الفرد والجماعة والمنظمة ككل، لذلك تسعى المنظمات إلى تطوير وتكييف خصائص هويتها بما يتناسب مع ظروفها ومحيطها وذلك من خلال خلق مساحات مشتركة بحيث تكون الهوية مشتركة بين العاملين والمنظمة، ولأن الهوية التنظيمية القوية والراسخة قادرة على جعل المنظمة أكثر تألقاً وتميزاً وقادرة على مواجهة العديد من الظروف الصعبة والسلوكيات غير المرغوبة والتي تؤثر سلباً على عمل المنظمة ونجاحها (Hasan et al., 2021).

وفى ضوء ما سبق تتمحور فكرة البحث في معرفة دور الهوية التنظيمية في دعم العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية بالتطبيق على كليات جامعة بنها.

2. الدراسات السابقة LITERATURE REVIEW:

للتعرف على نطاق الفجوة البحثية، وتحديد مشكلة البحث، وتحقيق أهداف البحث، وصياغة الفروض وبناء النموذج المقترح، أجرت الباحثة مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، وذلك من خلال ثلاثة أقسام رئيسة وفقاً لمتغيرات البحث كما يلي:

2/1 دراسات تناولت العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية:

هدفت دراسة (Abd el al., 2023) التعرف على دور السلوكيات القيادية المستنيرة المتمثلة بأبعادها (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل) في الأنومية التنظيمية المتمثلة بأبعادها بـ (اللامعيارية التنظيمية، إنعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي) لعينة من موظفين رئاسة جامعة بغداد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع

البيانات بالإضافة الى استخدام الأساليب الإحصائية كـ (الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط (Pearson) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة بالحرزمة (SPSS) لتحليل الجانب العملي، وتم اختيار عينة البحث عشوائيا والبالغ عددها (53) فردا من الأفراد العاملين في جامعة بغداد، وتوصلت الدراسة الى تأثير أبعاد القيادة المستتيرة وبشكل مباشر في الأنومية التنظيمية، وتبين من خلال الزيارات الميدانية، أن هناك ضعف في إعطاء الحوافز خصوصا وأن بعض الأقسام في رئاسة الجامعة تعمل بشكل كبير لتقديم الخدمات مما يشكل ذلك خطرا في تنامي ظاهرة الأنومية التنظيمية في المستقبل.

واختبرت دراسة (Rahman, 2022) معرفة أثر السلوك للقيادة المستتيرة على الصمت التنظيمي من خلال تماسك فرق المعرفة وركزت على أهمية القيادة المستتيرة لدى عينة من القيادات الإدارية في مديرية زراعة الديوانية والبالغ عددهم (143) قائداً ولذلك استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية التي ساهمت في تحديد جوهر النتائج ولعل أبرز هذه الأساليب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التضخم ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل التأثير. ومن أجل استخراج النتائج استخدم للتحليل (Amos V.26) (SPSS.V.27) أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة المستتيرة (القوة، المطور، الخدمة، التغيير، الرؤية)، وتوصلت النتائج أن هناك تأثير غير مباشر للقيادة المستتيرة من خلال تماسك فرق المعرفة في الصمت التنظيمي، مما ساهم في تحسين آليات وقدرات القيادة الإدارية في مديرية زراعة الديوانية.

ووضحت دراسة (Azeez & Hasson, 2021) دور المتغير الرئيس المتمثل بالأبعاد الأربعة للسلوك الريادي (الإبداع، المخاطرة، اغتنام الفرص، المبادرة)، في الحد من المتغير التابع للأنومية التنظيمية بالأبعاد (اللاخلاقية التنظيمية، السخرية التنظيمية، إنعدام القيمة التنظيمية). تم اعتماد المنهج التحليلي في إنجاز البحث، وتم أخذ عينة عمدية بلغ عددها (162) فرداً في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في

المصنع. كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة، والتي تضمنت (54) فقرة، حيث تم توزيع (162) استمارة، وتم استرداد (144) منها صالحة للتحليل الإحصائي من إجمالي الاستثمارات الموزعة على المصنع. وأظهرت أهم نتائج البحث وجود تأثير لأبعاد السلوك الريادي وبشكل مباشر على الأنومية التنظيمية، وأن علاقة السلوك الريادي وعلى المستوى الكلي كانت موجبة مع الأنومية التنظيمية.

واختبرت دراسة (Qian & Jian, 2020) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسخرية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للتبادل بين القائد والعضو والتماثل التنظيمي، وتم إرسال استبيان إلى المشاركين في مهن مختلفة، واستخدم تحليل المسار لاختبار مدى ملاءمة النموذج بشكل عام، وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تأثيراً مباشراً وغير مباشر على السخرية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتبادل القادة والأعضاء والتماثل التنظيمي.

2/2 دراسات تناولت العلاقة بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية:

هدفت دراسة (Fattah,2024) اختبار دور القيادة المستنيرة كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة بـ (القدوة، المطور، الخادم، المغير، صاحب الرؤية، المتصل) في إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع من خلال أبعادها المتمثلة بـ (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) وقد كانت الاستبانة أداة أولية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والوسائل الإحصائية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تفسير وتحليل البيانات، وهو يعد من أهم أساليب البحث العلمي لما يتميز به من شمولية ومرونة ممتازة، مما يتيح للباحث تشخيص الواقع ودراسته بدقة. وقد تم اختيار مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى في محافظة نينوى، وتم توزيع (200) استبانة على الأفراد العاملين في المديرية، وقد تم استلام (170) استبانة صالحة للتحليل وسعى البحث إلى اختبار عدة فرضيات حول علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ومن أجل معالجة البيانات والمعلومات تم استخدام العديد من

الأساليب الإحصائية وهي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار البسيط والمتعدد)، والتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الدور الكبير للقيادة المستتيرة في إدارة التغيير من خلال تبنى القيادات الإدارية في المديرية لأبعاد القيادة المستتيرة لرفع الأداء واستخدام أساليب فريدة لتحقيق الأداء المطلوب بشكل مستدام والوصول إلى الأهداف أما على المستوى الميداني فإن أبرز استنتاجات البحث هو تأثير معنوي بين القيادات الإدارية وإدارة التغيير للأفراد العاملين.

وقامت دراسة (Mahdi, & Mohammed, 2024) باختبار تأثير القيادة المستتيرة ممثلة (بالقدوة، المطور، الخادم، المتواصل، صاحب الرؤية، المغير) كمتغير مستقل، على الاستدامة التنظيمية والتي تشمل (التوجيه والسلوك والتنظيم والتوجيه والاحترام) كمتغير تابع لدى عينة من القيادات الجامعية في جامعة بغداد، ومعرفة مدى اهتمام الكليات بمتغيرات البحث وأبعاده. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث واختار عينة طموحة من 160 مستجيباً من المناصب القيادية من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام وكانت أداة التحليل الأساسية هي الاستبانة. وقد تم جمع ما مجموعه 160 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية وبرامج إحصائية متنوعة منها برنامج SPSS V25 لاستخراج البيانات الأولية وباستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها اختبار الصدق والثبات وتحليل العوامل التأكيدية وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أهمها الاتجاه العام للكليات في جامعة بغداد نحو تعزيز استدامتها التنظيمية من خلال تبني القيادة المستتيرة والمبتكرة والموجهة نحو الخدمة وتحسين الاحترام.

واختبرت دراسة كلا من (عبدالله وكامل، 2023) دور القيادة المستتيرة في تحقيق السعادة التنظيمية، وتم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يعدّ أحد أهم مناهج

البحث العلمي، من أجل تشخيص ودراسة الواقع على نحو أكثر دقة، واعتمدت (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة البحث، وقد تم استهدفت (الأفراد العاملين) في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع صلاح الدين بأسلوب العينة العشوائية عن طريق توزيع (295) استمارة على الأفراد العاملين في الشركة، وتم استعمال العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث ومنها معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) ، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي استخدمت عن طريق البرامج الإحصائية SPSS V.21؛ Amos V.21 ، وكانت أهم النتائج التي تم توصل إليها البحث هي أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة قادرة على تحقيق السعادة التنظيمية لدى الأفراد العاملين من خلال ممارسة أبعاد القيادة المستتيرة التي لها تأثير مباشر على مزاجهم ومشاعرهم داخل مكان العمل وبما يسهم في تحقيق الرضا والقبول وزيادة مستويات التأثير العاطفي الإيجابي لديهم.

وبينت دراسة (Hosseini & Ferreira,2023) تأثير القيادة الأخلاقية على الهوية التنظيمية مع الدور الوسيط لصوت الموظف في الشركات الناشئة الرقمية، وتم استخدام عينة من 137 مديراً للشركات الناشئة الرقمية في المتنزهات العلمية من خلال برنامج SMARTPLS3، وتظهر النتائج أن الموظفين يميلون إلى مناقشة آرائهم ومخاوفهم المتعلقة بالعمل بشكل متكرر إذا اعتبروا أن قادتهم جديرون بالثقة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية واستجابات سريعة للأزمات البيئية وفقاً لنتائج هذه الدراسة، يمكن للقيادة الأخلاقية أن تمهد الطريق لصوت الموظف، وتسلط الضوء على إبداع الموظفين، وتشجيع سلوك تبادل المعرفة في المنظمة ومن ثم، فإننا نقترح أن يُظهر القادة النزاهة الشخصية، ويتقبلون أفكار وتوصيات الموظفين بصراحة، ويعاملون الموظفين بحيادية، ويحاولون تعظيم الفوائد التي تعود على موظفيهم.

وهدفت دراسة (كشكوشة، 2022) التعرف على مستوى توافر نمط القيادة المستتيرة التي تتضمن أبعاد (القُدوة، والمطور، والخدم، وقائد التغيير، ذو الرؤية، والمتصل) في الشركة القابضة للتأمين وتحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية وهي (التمثال، والفخر والاحترام) في الشركة القابضة للتأمين والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية في الشركة القابضة للتأمين. وبلغ حجم المجتمع 951 مفردة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (274) مفردة بالاعتماد على جداول تحديد حجم العينة، تم توزيعها وتم استرداد (245) قائمة صالحة للتحليل أثبتت الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد القيادة المستتيرة مجتمعة اتسم بالإيجابية، أثبتت الدراسة الميدانية أيضاً أن مستوى إدراك مفردات عينة البحث نحو أبعاد الهوية التنظيمية تتسم بالإيجابية المرتفعة، وثبت صحة الفرض الرئيسى للبحث والذي ينص على أنه وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة المستتيرة ومقياس أبعاد الهوية التنظيمية.

2/3 دراسات تناولت العلاقة بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية:

واستهدفت دراسة (محجوب، 2024) قياس مدى إدارة سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة كأحد الجوانب المظلمة والناجمة من كل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية وذلك من خلال دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكيفية القضاء على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وذلك للعاملين بديوان عام المحافظة، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وبين كل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية. كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية وأوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد

غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالهوية التنظيمية، كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالرسوخ الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن الهوية التنظيمية تتأثر إيجابياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية داخل ديوان عام محافظة الدقهلية.

وبحثت دراسة (Altinay & Bicentürk, 2023) كيفية تأثير الهوية التنظيمية ومكان التحكم وعلاقاتها المتبادلة على إرهاق المعلمين. باستخدام مسح كمي، تم جمع البيانات من 105 معلمين. وقامت الدراسة بقياس ثلاثة أبعاد للإرهاق: الإرهاق العاطفي، وإزالة الشخصية، والإنجاز الشخصي، وتم تقييم مكان التحكم من خلال قياس الهوية التنظيمية من خلال مقياس الهوية التنظيمية المتعددة، وتقييم التقدير الذاتي الشخصي، والهوية المهنية العاطفية، والتحديد الاحترامي، وتصنيف الذات، وعوامل الفريق وجد تحليل SMARTPLS-SEM أن مكان التحكم الخارجي كان له ارتباط إيجابي كبير بالإرهاق العاطفي، وأظهرت الهوية المهنية العاطفية علاقات سلبية قوية مع إزالة الشخصية والإرهاق، وظهرت اختلافات بين المعلمين المبتدئين وكبار المعلمين وكانت الهوية وتقدير الذات أكثر أهمية للمبتدئين، بينما كانت عوامل الفريق أكثر تأثيراً بالنسبة للمعلمين ذوي الخبرة.

وكشفت دراسة (Hasan et al., 2021) علاقة وتأثير أبعاد الهوية التنظيمية المتمثلة بـ (التماثل، الفخر، الاحترام) في (الصراع التنظيمي) وبيان أهميتها للوزارة المبحوثة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (70) فرداً في وزارة التخطيط العراقية، وكانت (50) عينة صالحة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وأبرزها (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكان أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هو التأثير والارتباط بين محاور الدراسة (الهوية التنظيمية) و(الصراع التنظيمي)، وكانت أهم التوصيات

تعزيز الشعور بالهوية التنظيمية لدى العاملين في وزارة التخطيط العراقية، لما لذلك من انعكاس إيجابي على الصراع التنظيمي.

واختبرت دراسة (Durrah et al., 2019) العلاقة بين السخرية التنظيمية والفخر التنظيمي، وشمل مجتمع الدراسة موظفي المنظمات الصناعية في سلطنة عُمان. وباستخدام أسلوب أخذ العينات الهادفة، تم اختيار تسع منظمات صناعية من سلطنة عُمان. وبمساعدة الاستبيان، وتم الحصول على بيانات من 350 مُستجيباً. واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج Amos الإصدار 25 لتحليل البيانات. وتوصلت النتائج أن بُعدي السخرية التنظيمية (السخرية العاطفية والسخرية السلوكية) لهما تأثير كبير وسلبي على الفخر العاطفي، في حين أن السخرية المعرفية لا تؤثر بشكل كبير على الفخر العاطفي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن أحد أبعاد السخرية التنظيمية (السخرية العاطفية) له تأثير كبير على الفخر السلوكي، بينما لا تؤثر الأبعاد (السخرية المعرفية، والسخرية السلوكية) بشكل كبير على الفخر السلوكي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكنني بعد هذا العرض للدراسات السابقة التوصل الى أن:

1. النموذج المقترح للبحث يمكن أن يتم تصميمه في شكل علاقة تجمع بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية في ظل الهوية التنظيمية.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة فروض البحث الحالي، والعلاقة ما بين متغيراتها، والمنهج الملائم لهذا البحث.
3. اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.
4. تنوعت الدراسات السابقة في طريقة اختيارها لعينات الدراسة بين العينات العشوائية، والعينات العشوائية الطبقية، والمسح الشامل.

5. فيما يتعلق بالقيادة المستنيرة لوحظ أن العديد من الباحثين اهتموا بدراسة القيادة المستنيرة وتم الاستقرار على أن أبعاد القيادة المستنيرة تتمثل في (ذو رؤية، الخدم، المطور، المغير)، كما تناول أن القيادة المستنيرة له أثر إيجابي في تحقيق دوران الموظفين والهوية التنظيمية والثقة التنظيمية والقيادة المستغلة في منظمات الأعمال (Mahdi & Fattah, 2024: Abd el al., 2023: Zair & Ibrahim, 2024): Mohammed, 2024: كشكوشة، 2022).
6. تبين من تحليل الدراسات أن القيادة المستنيرة لها علاقة بأبعاد الأنومية التنظيمية والذي اتفق الباحثون وتتمثل في (اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي)، كما أن القيادة المستنيرة له تأثير ذو دلالة إحصائية بالأنومية التنظيمية (Abd el al., 2023: Azeez & Hasson, 2021)، كما تؤثر الهوية التنظيمية على الأنومية التنظيمية (كشكوشة، 2022: محجوب، 2024: Hasan et al., 2021)

الفجوة البحثية:

- هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية في ظل توسيط الهوية التنظيمية في هذه العلاقة والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.
- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
- لم تتفق الدراسات السابقة على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها أو القطاع الذي أديرت به وهذا ما يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال.

3. مشكلة البحث RESEARCH PROBLEM:

أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، الي انتشار وظهور الأنومية التنظيمية في معظم المنظمات، والتي بدورها تساعد في انهيار المعايير والقيم التي من خلالها يتعرف العاملون على ما هو صواب وما هو خطأ، للاعتقاد بأن التمسك بالمعايير والقيم، وعليه تنعدم الأخلاق المهنية، وإن منح العاملين في المنظمات فرصتهم في ابداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهة نظرهم، ونقدم البناء، ومحاربتهم للسلوكيات الأخلاقية وغير القانونية للأخرين، ومشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها، يؤدي الى نجاح المنظمة (مهدى، 2023).

وتتمثل مشكلة البحث في عدم وعي العمال بمخاطر الانومية، وعدم وعي إدارتهم العليا بمخاطرها ومدى خطورتها على الشركة، وتدهور البنية الاجتماعية، وهو بُعد مهم من أبعاد الفوضى، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتدهور القيادة وعواقبها الوخيمة التي ستلقي بظلالها على تعامل الإدارة العليا معهم، وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض، رغم وجود علاقات جيدة بينهم، لكن ظهور الانومية سينفجر ويدمر كل هذه الروابط الإيجابية، حيث تُعتبر الانومية حالة سلبية يصعب إزالتها من المجتمع والمنظمة، وايضاً يشعر الموظفون بالعجز واليأس في قدرتهم على العمل لتحقيق أهدافهم المنشودة، إذ أصبحت متجذرة في البيئة الاجتماعية.

وبالتالي، يستلزم تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة لمواجهة هذه التحديات ويطلب من المنظمات اتباع أنماط إدارية تمكنها من تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها ومن هذه الأساليب الحديثة توفير قادة قادرين على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها إدارة هذه المنظمات من خلال الاعتماد على مواهب وقدرات العاملين في المنظمة وتحسينها، والمعروفة بالقيادة المستنيرة (كشكوشة، 2021)، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

" إلى أي مدى توجد علاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية وبتوسيط الهوية التنظيمية بجامعة بنها في مصر؟

وتتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

أ. الي أي مدى توجد علاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر؟

ب. الي أي مدى توجد علاقة بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر؟

ج. الي أي مدى توجد علاقة بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر؟

4. أهداف البحث RESEARCH OBJECTIVES:

في ضوء المشكلة، وتساؤلات البحث، فإن اهداف البحث تتمثل فيما يلي:

أ. تحديد العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

ب. التعرف على العلاقة بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

ج. توصيف العلاقة بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

د. تحليل العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

5. أهمية البحث RESEARCH SIGNIFICANCE:

تظهر أهمية البحث من خلال الإسهامات العلمية والعملية كما يلي:

5/1 الأهمية العلمية Scientific significance

1. تتمثل في تقديم إطار فكري للقيادة المستنيرة والتعرف على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في قياس الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية الذي يسد الفجوة البحثية في البحوث العربية، على حد علم الباحث
2. تكمن أهمية هذه البحث في استكشافها لمفهوم القيادة المستنيرة وهو مجال جديد نسبياً في مجال الموارد البشرية يتطلب المزيد من البحث.
3. كما يسلط البحث الضوء على الدور الحاسم للقيادة المستنيرة في تعزيز قدرات الموظفين وتعزيز بيئة عمل إيجابية، إن فهم تأثير القيادة المستنيرة يمكن أن تساعد المنظمات في تطوير الاستراتيجيات والسياسات التي تعزز استقلالية الموظفين وتحفيز ورضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يلقي البحث الضوء على التأثيرات الضارة للأنومية التنظيمية على سلوك الموظفين ونتائج المنظمة.

5/2 الأهمية العملية Practical significance

1. حاول البحث الحالي تقديم المعالجات المناسبة لمشكلة واقعية تؤثر بشكل أساسي على الأداء بكلّيات جامعة بنها.
2. سعى البحث الحالي إلى اختبار مجموعة من المقاييس الأجنبية العالمية التي أعدت للقيادة المستنيرة، والأنومية التنظيمية، والهوية التنظيمية في البيئة التنظيمية لكلّيات جامعة بنها.
3. يقدم للمسؤولين في كلّيات جامعة بنها نموذجاً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالقيادة المستنيرة، ومن ثم يمكن المسؤولين لرسم سياسة الموارد البشرية بكلّيات جامعة بنها.

6. فروض ونموذج البحث MODEL AND HYPOTHESES OF THE RESEARCH:

في ضوء الدراسات السابقة وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

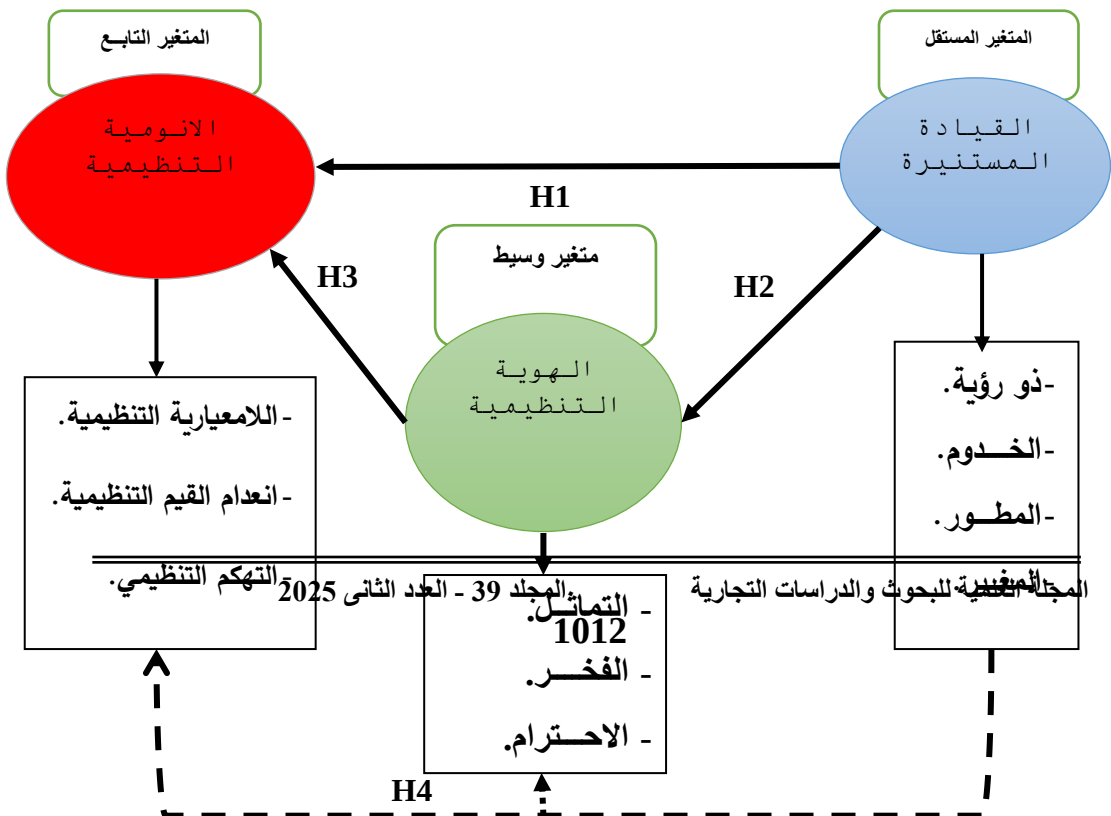
الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستنيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

الفرض الرابع H4: يتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين لقيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر.

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث:



شكل رقم (1)

يوضح نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

7. حدود البحث RESEARCH LIMITATIONS:

تم إجراء البحث واختبار فروضه في ضوء المحددات التالية:

7/1 الحدود العلمية: اقتصر البحث على تحديد تأثير القيادة المستنيرة على الأنومية

التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية، وتم ذلك في ضوء ما يلي:

- اقتصر البحث على دراسة المتغيرات المحددة في نموذج البحث وهي القيادة المستنيرة، الهوية التنظيمية، الأنومية التنظيمية.
- تناول البحث القيادة المستنيرة في أربع أبعاد هم (نو رؤية، الخدوم، المطور، المغير).

- تناول البحث الهوية التنظيمية في ثلاثة أبعاد هم (التماثل، الفخر، الاحترام).
- تناول البحث الأنومية التنظيمية في ثلاثة أبعاد هم (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي).

7/2 الحدود المكانية: اقتصر البحث على كليات جامعة بنها.

7/3 الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في وحدة المعاينة التي اعتمدت عليه

الباحثة في جمع البيانات، حيث اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بنها.

8. الإطار النظري للبحث :LITERATURE REVIEW

تناولت الباحثة في هذا الإطار النظري عدة عناصر وهي: القيادة المستنيرة، الهوية التنظيمية، الأنومية التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية، والابعاد المختلفة لكل منهم على النحو التالي:

8/1 القيادة المستنيرة:

8/1/1 مفهوم القيادة المستنيرة:

بين كلاً من (Zair & Ibrahim, 2024) القيادة المستنيرة بأنها أحد أساليب القيادة الإيجابية التي يتميز بها القادة الذين لديهم القدرة على دعم وتحفيز وتشجيع الموظفين، وبث الثقة والحب والحرية، بعيداً عن أساليب العقاب والتهديد، من أجل تحقيق السعادة في حياتهم المهنية وفي نهاية المطاف التميز التنظيمي.

ينما عرف (Rahman, 2022) هي مجموعة من السلوكيات والأدوار التي تلهم الآخرين وتتمثل في الحكمة والانفتاح والتفاني وغرس روح التعاون وخدمة الموظفين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد والقدرة على التغيير وتشخيص الانحرافات وامتلاك العدسات الاستراتيجية والتخطيط والأداء الفعال، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمات.

وأشار كل من (Abd et al.,2023) القيادة المستنيرة على انها نمط قيادي حديث يضم مجموعة من الممارسات وأدوار وسلوكيات تتمثل بالتفاني وغرس الروح المعنوية وخدمة الأفراد والانفتاح التي تعمل على تشجيع الأفراد على الابداع والابتكار والتخلص من كل السلوكيات السلبية لدى الافراد داخل المنظمة.

وترى الباحثة أن القيادة المستنيرة عبارة عن السلوكيات والمسارات التي يتبعها القادة بقصد تحقيق النجاح الشخصي والجماعي، مع ضمان توفير السعادة في مكان العمل.

8/1/2 أهمية القيادة المستنيرة:

تكن أهمية القيادة المستنيرة إلى جانب الواجبات والسلوكيات المتميزة داخل المنظمة في النقاط الآتية (AL_abaasi,2023):

1. العمل على استقرار واستمرارية العمل واستثمار جهود كافة أفراد المنظمة.
 2. توفير متطلبات الأداء (المادية والمعنوية والمعلوماتية) والتقنيات الحديثة.
 3. تصحيح الانحرافات السلوكية عن أهداف الأداء لمستويات الإدارة والوحدات.
 4. تكامل الأنشطة والعمليات والترابط ضمن إستراتيجية الاتصال والعمل الجماعي.
 5. متابعة أفراد المنظمة ومعرفة مشاكلهم ومحاولة معالجتها لتحقيق رضاهم.
 6. تبني سياسات وأنظمة وقوانين وقرارات واضحة وقابلة للتطبيق ولها تأثير على النتائج ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.
 7. تبني التخطيط السليم بخطوات متسلسلة لمعالجة الأخطاء وفجوات الأداء.
- 8/1/3 أبعاد القيادة المستنيرة:**

تعتمد الباحثة على أبعاد القيادة المستنيرة التي ذكرها (Abd el al.,2023: Rahman,2022: Fattah,2024: Mahdi, & Mohammed, 2024: عبدالله وكامل، 2023 :كشكوشة،2022) والمتمثلة في اربع أبعاد (ذو رؤية، الخدم، المطور، المغير) ويتم تناولها كما يلي:

أولاً: ذو رؤية:

يرى (Atthirawong, et al., 2021) القادة المستنيريون هم من يرسم المستقبل، حيث يمتلكون القدرة على رسم رؤية واضحة وملهمة للمنظمة وتوجيه جهود الفريق نحو تحقيقها، وإنهم يجيدون التواصل الفعال وبناء علاقات قوية مع فريقهم، مما يحفزهم على العمل معاً لتحقيق هذه الرؤية، كما أن قدرة القائد على فهم تحديات المستقبل بوضوح ودقة، ووضع الخطط للتغلب عليها، وإلهام العاملين بالسلوك المثالي نحو تحقيق الأداء التنظيمي (AL_abaasi,2023).

وترى الباحثة أن ذو رؤية هو قدرة القائد على التفكير بالمستقبل بصورة واضحة ودقيقة وحكمة ودراية وتنبؤ للتحديات المستقبلية وضع استعدادات لتجاوزها، بالإضافة

الى الدور القائد في إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الهدف والأداء التنظيمي.

ثانياً: الخدم:

يُنظر إلى القائد الخادم باعتباره خادماً للآخرين أولاً وقبل كل شيء، بالإضافة إلى دوره المركزي داخل المجموعة فهم يقدمون الدعم والموارد دون توقع التقدير منهم ومن خلال سلوكيات الخدمة، يبرزون كشخصيات مركزية ويتم تحفيزهم للوصول إلى مناصب قيادية ربما لم يكونوا متحمسين في البداية لأن يصبحوا قادة، لكنهم يتولون هذا الدور استجابة للمجموعة ونجاحهم (Mahdi & Mohammed, 2024). وعلاوة على ذلك، لاحظ (Saeed & Abd,2019) فإن القيادة الخدمية هي أسلوب قيادي حيث يعطي القائد الأولوية لخدمة الآخرين على المصالح الشخصية فهم يساعدون الآخرين على تحقيق النمو وتوفير الفرص للتطلعات المادية والعاطفية، بينما يعملون نحو أهداف المنظمة ويشمل ذلك توليد القيمة من خلال الخدمة النشطة لمجتمعهم، والمشاركة في الأنشطة المحلية، وتشجيع المتابعين على التطوع لخدمة المجتمع، وهو ما ينعكس في الأداء المبتكر وسلوك المواطن والإبداع يساهم هذا في إنشاء شبكة اجتماعية وتوليد فرص للنمو المهني يمكن للقادة استخدامها لمواءمة أغراض المنظمة وأهدافها مع الهدف الأوسع المتمثل في خدمة المجتمع وعلى ذلك، عرفها (Hassan, & Raheemah,2021) بأنها عملية معقدة من الفهم والممارسة حيث يتم إعطاء الأولوية لمصالح أعضاء المجموعة على رغبات ومصالح القائد بهدف تعزيز وتطوير أعضاء الفريق.

مما سبق يتضح أن القائد الحقيقي هو من يجعل خدمة العاملين أولوية قصوى، ويعمل جاهداً على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة والدرع الذي يحمي حقوق العاملين، ويدافع عنهم بكل قوة وإصرار ومحباً لهم.

ثالثاً: المطور:

إن القادة المستثمرين هم قادة مطورون بطبيعتهم، لأنهم يسعون دائماً إلى توفير الظروف الملائمة التي تشجع العاملين على توليد الأفكار والمقترحات الجديدة ومشاركتها وتطويرها، هذا إلى جانب تقديم الدعم الإيجابي لهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لتطوير الثقة والمهارات والتحفيز من أجل تعزيز التنظيم الذاتي الفعال وبالتالي الحصول على أفراد عاملين متحمسين ومنضبطين ويمكنهم العمل تحت الضغوطات الكبيرة وفي أصعب الظروف من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها (Mitroff & Kilmann, 2021) وفي السياق ذاته يضيف (Mahdi & Mohammed, 2024) على أنها عملية متكاملة وتواصلية تهدف إلى تعزيز أداء المنظمة، وتتضمن التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، لتبسيط العمليات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن دمج الحلول الإبداعية لمعالجة تحديات المنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والتغيير.

ترى الباحثة بأنه القائد المستنير غالباً ما يتمتع بمستوى عالي من الذكاء الفكري ولديه الرغبة في مشاركة أفكاره مع الآخرين إلى جانب تشجيعهم وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة وتبنيها بما يخدم أهداف وتوجهات المنظمة.

رابعاً: المغير:

يشير هذا إلى قدرة القائد على امتلاك الصفات، وهي (AL_abaasi,2023):

- المرونة في التعامل مع متغيرات وتقلبات الأحداث، والابتعاد عن العزلة، والتمتع بالاستقلال الفكري في الابتكار، ومواكبة الحداثة في الأفكار وتقنيات العمليات.
- الحداثة ومواكبة العصر ومبتكره وتبني وتمكين قدرات الموهوبين والتغيير نحو التميز باستخدام وسائل وتقنيات متعددة الحداثة، ومواكبة العصر ومبتكره.

ويضيف (Kashkosha,2021) ان القائد هو المحفز للإبداع والابتكار، اذ يشجع على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها، وهو البوصلة التي توجه المنظمة نحو المستقبل،

حيث يتكيف مع المتغيرات البيئية باستمرار وهو من يقود المنظمة نحو المستقبل، من خلال تبني رؤية جديدة وتشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة. وتري الباحثة أن المغير يشير إلى قدرة القائد على تبني فكرة أو سلوك جديد والتكيف مع المتغيرات البيئية، فضلا عن إحداث تغييرات أو تعديلات جوهرية على بعض أجزاء المنظمات .

8/2 الهوية التنظيمية:

8/2/1 مفهوم الهوية التنظيمية:

يشير كلا من (Bankins & Waterhouse, 2019) إلى أن الهوية التنظيمية هي كل ما يشعر به الأفراد داخل المنظمة، وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم، سواء كانت قيم أو فلسفة أو هياكل تنظيمية، أو أنماط قيادية لذلك تتشكل نتيجة تفاعل العديد من العوامل والمؤثرات. أما دراسة (2022 Abdullah et al.,) ترى أن الهوية التنظيمية تعنى التفرد والتميز من حيث المقومات والقيم التي يراها الفرد في نفسه وتدرکها المنظمة له، وتمتاز بالتكامل والاستمرارية. بينما تعرف دراسة (Zhang et al., 2023) الهوية التنظيمية بأنها مجموعة الخصائص الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبشرية والقيادية والإنتاجية التي تراكمت لدي المنظمة منذ إنشائها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المناظرة لها. بينما يري (Fachin & Langley, 2024) أن الهوية التنظيمية هي الأنشطة التي يشارك فيها أعضاء المنظمة لتشكيل وإصلاح وصيانة وتعزيز وتعطيل أو التأثير بطريقة أخرى على فهم الخصائص المركزية والمميزة والدائمة للمنظمة.

مما سبق تري الباحثة أن الهوية التنظيمية هي عملية إدراكية للفرد تتمثل في الشعور بالعضوية والانتماء إلى منظمة، مما يعكس اتساق القيم بين الفرد والمنظمة.

8/2/2 أهمية الهوية التنظيمية:

إن الهوية التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال تزويد المنظمة بالعديد من الخصائص ومنها (Hasan et al.,2021):

أ. **الهوية التنظيمية كإطار للقرار:** من خصائص الهوية التنظيمية (المركزية، والتميز، والاستمرارية) حيث توضح هذه الخصائص طبيعة الهوية التنظيمية كخطة مشتركة ترشد متخذي القرار.

ب. **الهوية التنظيمية كقيمة اقتصادية:** تسعى المنظمات بشكل مستمر نحو التميز ووضع بصمة مميزة لها عن كافة منافسيها، ولن يكون ذلك إلا إذا تميزت المنظمة بهويتها الخاصة التي تجعلها أكثر فعالية ولها تأثير واضح على المجتمع بشكل عام وعلى العاملين فيها بشكل خاص، وستتفوق الشركات التي تمتلك هوية تنظيمية واضحة في أدائها على الشركات التي لا تمتلك هوية واضحة، وسيكون تأثير الهوية التنظيمية على القيمة الاقتصادية للمنظمة مؤشراً على قوة الهوية التنظيمية.

ج. **الهوية التنظيمية كأداة إدارية:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قيم وقناعات الأفراد وتحدد مستوى دافعيتهم، ومن ثم مستوى الأداء، والذي بدوره يحدد درجة نجاح أدوات الإدارة في المنظمة. ولأنها من القضايا الأساسية لفهم كافة الأبعاد التي قد تؤثر على نجاح المنظمات وتلعب دوراً في التأثير على قيم وقناعات العاملين وعلى قراراتهم وسلوكياتهم، فمن المهم الإشارة إلى ضرورة وجود نموذج ثقافي يتماشى مع الواقع الاجتماعي ويلبي احتياجاته الخاصة.

8/2/3 أبعاد الهوية التنظيمية:

هناك عدة أبعاد للهوية التنظيمية على النحو التالي:

أولاً: التماثل:

بين (Koçak & Kerse, 2022) التماثل أنه عبارة عن العملية التي تتطابق وتتكامل من خلالها المنظمة مع أهداف الفرد العامل فيها.

كما عرف (Sun et al.,2023) التماثل بأنها الحالة التي تتطابق وتتكامل فيها أهداف الموظف مع منظمته، مما ينتج عنه حالة من الانتماء للمنظمة من قبل الموظفين وهو ما يعزز شعورهم بعضويتهم للمنظمة.

ويرى (مناع،2024) التماثل أنه مدي شعور الفرد بالانسجام والتوحد مع المنظمة التي يعمل بها فيشعر بتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة ويشعر بالانتماء والعضوية مع مجموعة العاملين بها فيعرف نفسه من خلال منظمته.

وترى الباحثة التماثل بأنه يتمثل في مدى شعور الموظفين بأنهم جزء من المنظمة وأنهم يتبنون نفس القيم والأهداف.

ثانياً: الفخر:

عرف (Dwitara et al.,2022) الفخر بأنه الشعور بالفخر والحب الذي يشعر به الأفراد عند القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة، ينطوي على الشعور بالانتماء والرعاية والنمو، حيث يرى الافراد أنفسهم كجزء من كيان المنظمة.

يرى (Abdulhameed & Al-Kubaisy, 2023) أن الفخر يشير إلى الشعور بالانتماء والولاء والمشاعر الايجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه مؤسستهم.

كما بين (Deepa et al.,2025) الفخر بأنه حالة عاطفية تتبع من تصورات النجاحات التنظيمية الماضية والحالية والمستقبلية للمنظمة.

وترى الباحثة أن الفخر هو الشعور بالانتماء إلى المنظمة، والذي يولد شعوراً بالفخر والاعتزاز لدى الفرد في ظل الرؤية الإيجابية للآخرين.

ثالثاً: الاحترام:

وهو يعنى شعور الفرد بالاحترام نتيجة عمله داخل المنظمة وعندما يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفاتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون بها، فالعمل في المنظمة يشكل بالنسبة لهم مصدراً للاحترام نتيجة انضمامه إلى الفريق الذي ينتمي إليه ويتبع قيمه وتقاليده، ويشعر بان قيمه ومبادئه تتفق مع قيمه وقناعاته الذاتية بما

يوجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أقوى بالاحترام، ويتكون لديه استعداد أكثر للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف، والاحترام يزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمنظمة والالتزام بقيمها وتبنى فلسفتها وتحقيق أهدافها (كشكوشة، 2022).

مما سبق يتضح للباحثة أن الاحترام آراء أعضاء المنظمة تجاه بعضهم البعض، ويقصد به تقييم الأفراد لموقعهم في المنظمة، ومدى قبولهم كأعضاء قيمين في مجموعة العمل (زملاء، رؤساء، مرؤوسون).

8/3 الأنومية التنظيمية:

8/3/1 مفهوم الأنومية التنظيمية:

يشير (Khalil, 2020) أن الأنومية التنظيمية هو الانتهاك للعقد النفسي الاجتماعي، والذي ينتج عنه تصرفات غير أخلاقية من العاملين والاعتقاد بأنهم لا يفعلون خطأ، وينتج عنه عدم وجود معايير سلوكية، والتي تؤدي بدورها إلى انهيار قيم المنظمة. كما عرفها (Rafierad et al., 2022) بوجود اضطرابات معيارية لعدم وجود تنظيم جيد للمعايير الحاكمة لسلوكيات العاملين وعليه تنخفض إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة ككل.

ويبين (Alibrahim, 2024) أن الأنومية التنظيمية هي الشذوذ الاجتماعي الذي يحدث داخل المنظمة حيث يتعرض الموظفون غالباً للإغراءات والانحرافات الأخلاقية وهذه في المنظمات التي لديها قيم راسخة ولكنها تفشل في الالتزام بها **مما سبق يتضح للباحثة أن الأنومية التنظيمية يقصد بها وجود قيم ومعايير في المنظمة غير فعالة، وعليه يتصرف العاملون فيها بدون وجود أخلاقيات ومعايير تحكمهم مع مرور الزمن.**

8/3/2 أبعاد الأنومية التنظيمية:

توصلت الباحثة إلى أبعاد الأنومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وإنعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي معتمداً على دراسة (Alibrahim, 2024):

Abugabel, 2023: Azeez & Al-Azzawi,2021: Abd el al.,2023:
:Azeez & Hasson, 2021

أولاً: اللامعيارية التنظيمية:

يري (Azeez & Al-Azzawi,2021) أن اللامعيارية التنظيمية هي عدم وجود توحيد للمعايير داخل المنظمة وانحرافها عن القواعد، ولهذا السبب يحاول الموظفون تحقيق أهدافهم الشخصية. ويتم التعبير عنه بأنه انهيار قواعد السلوك في المنظمة بسبب ضعف سيطرتها على الموظفين وافتقارهم إلى التماسك الاجتماعي.

ويعرف (Abugabel, 2023) اللامعيارية التنظيمية بأنها اغتراب الفرد الذاتي عن المعايير الاجتماعية التي توجه السلوك وتكيفه مع طرق غير معتمدة لتحقيق الوسائل. بالإضافة إلى ذلك، فإن انعدام المعايير يعني أن الفرد يشعر بالحاجة إلى وسائل غير قانونية لتحقيق الأهداف المحددة، وينتج هذا عن انهيار القيم والمعايير الاجتماعية وعدم القدرة على التحكم في السلوك المنحرف.

تري الباحثة أن اللامعيارية التنظيمية موقف سلبي ناتج من معتقدات حول عدم نزاهة المنظمة، وذلك من خلال مشاعر وسلوكيات يسلكها العاملون اتجاه ممارسات إدارة المنظمة.

ثانياً: إنعدام القيم التنظيمية:

يشير (Azeez & Al-Azzawi,2021) الي عدم تعزيز الاخلاقيات لدى العاملين، وعدم وجود تعاون بين العاملين والمنظمة، وعدم احساسهم بالإثارة في العمل، وعليه عدم التوازن بين متطلبات العمل وما يريدونه بالفعل.

ويبين كلا من (توفيق وناميدي،2023) انعدام القيم التنظيمية الى عدم الالتزام بالطرق المشروعة المعتمدة في تحقيق الانجازات الوظيفية فضلا على عدم وجود خطط تهتم بتعزيز اخلاقيات العمل لدى الافراد العاملين وعدم وجود الاهتمام الكافي بإشاعة روح التعاون بينهم لذا فانهم لا يجدون وظائفهم مثير للاهتمام.

مما سبق يتضح للباحثة أن إنعدام القيم التنظيمية هي عدم القدرة على الالتزام بالقيم الموثقة والمبررة من أجل القيام بواجبات الوظيفة وعدم القدرة على خلق روح التعاون بين الموظفين وبالتالي عدم التوازن بين متطلبات الوظيفة وما يسعى الموظفين إلى تحقيقه.

ثالثاً: التهكم التنظيمي:

يعرف التهكم التنظيمي من ثلاث جهات نظر في ضوء تطوراتها، أولاً: هي اعتقاد بأن المنظمة تعاني من نقص في النزاهة، وثانياً: للتهكم التنظيمي تأثير سلبي على منظمة الأعمال، وأخيراً يمكن القول بأن هذا المصطلح يدور حول الميول إلى الاستخفاف وممارسة السلوكيات الانتقادية تجاه المنظمة والتي تنتج عن معتقدات سلبية (Abugabel, 2023)، ويمكن تعريف السخرية التنظيمية بأنها اتجاهات سلبية من جانب العاملين تجاه المنظمة ككل تتعلق بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات التي تعبر عنها، وتحدث نتيجة لشعور عام باليأس والإحباط وخيبة الأمل وانعدام الأمن والغضب وانعدام الثقة في إدارة المنظمة، مما قد يؤثر سلباً على سلوك العاملين بشكل عام داخل المنظمة (Abu El Dahab, 2021).

مما سبق يتضح للباحثة أن التهكم التنظيمي هو انعكاس للمشاعر السلبية تجاه القواعد والعمليات والسياسات والإجراءات التي وضعتها المنظمة.

9. منهجية البحث RESEARCH METHODOLOGY

9/1 الأسلوب المكتبي: من خلال الرجوع الي المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث ذات الصلة بموضوع البحث.

9/2 الأسلوب الميداني: الغرض من هذا الأسلوب هو جمع البيانات اللازمة وتحليلها حتى تتمكن الباحثة من التحقق من صحة او عدم صحة فروض البحث.

9/3 مجتمع وعينة البحث

اشتملت مجتمع البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة بنها المعرفة وجهات نظرهم حول واقع متغيرات البحث بجامعة بنها، ويمكن توضيح مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول رقم (1) بيان يوضح مجتمع البحث بجامعة بنها

م	الكلية	مجتمع البحث				
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد
1	الآداب	21	22	91	63	75
2	الحقوق	11	5	9	24	27
3	التجارة	12	16	64	72	45
4	العلوم	31	42	96	46	65
5	الطب البشري	169	217	489	285	97
6	الهندسة بشبرا	41	49	165	98	110
7	الهندسة بنها	16	28	115	104	105
8	الحاسبات والذكاء الاصطناعي	7	12	31	37	402
9	الزراعة بمشتهر	47	41	52	58	101
10	الطب البيطري	57	36	63	65	72
11	التربية	26	23	57	37	45
12	التربية النوعية	19	34	85	35	56
13	التربية الرياضية	19	52	58	35	28
14	الفنون التطبيقية	11	21	35	19	43
15	العلاج الطبيعي	3	2	13	8	19
16	التمريض	16	58	45	26	66
الإجمالي		4625				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على إدارة الإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار (2024): النشرة الإحصائية للعام الجامعي 2025/2024م، جامعة بنها.

وفي ضوء الجدول السابق يتضح أن:

- يتمثل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بنها التي بلغ عددها (16) كلية في عدد (4625) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة.
- في ضوء مجتمع البحث تم اختيار عينة البحث بواقع (11) كلية، بواقع خمس كليات نظرية (التربية، التربية النوعية، التربية الرياضية، التجارة، الآداب) وستة كليات عملية (العلوم، التمريض، الطب البشري، الطب البيطري، الزراعة، هندسة بنها) لتكون ممثلة لمجتمع البحث وبلغ المجتمع الأصلي لتلك الكليات مجتمعة (3783) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة.
- نظراً لكبر مجتمع البحث فقد تم اختيار عينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث وفقاً لمعادلة (Sekaran & Bougie, 2016)، وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (3783) مفردة، وعند مستوى ثقة 95%، وحدود خطأ قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مقبولة، وبلغ حجم العينة (349) مفردة.
- تم توزيع (400) استبانة عليهم بصورة ورقية والإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها سواء بشكل الكتروني أو ورقي (352) استبانة، وتم استبعاد عدد (14) استبانة لعدم اكتمالها وصلت إلى (338) استبانة وهي نسبة مقبولة أي بنسبة استجابة 96.8% في ضوء نتيجة المعادلة، ويوضح الجداول (2) بيان بأعداد أفراد العينة طبقاً لكل كلية.

جدول رقم (2) بيان بأعداد أفراد العينة لكل كلية

م	الكلية	عدد أفراد العينة (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة)	النسبة المئوية لكل كلية من العينة ككل
1	التربية	57	17%
2	التربية النوعية	27	8%
3	التربية الرياضية	30	9%
4	التجارة	10	3%

5	الآداب	17	5%
6	العلوم	30	9%
7	التمريض	27	8%
8	الطب البشري	41	12%
9	الطب البيطري	34	10%
10	الزراعة	41	12%
11	هندسة بنها	24	7%
المجموع		338	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

9/4 أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات البحث الميداني على قائمة استقصاء تم تصميمها الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على (50) عبارة لقياس متغيرات البحث.

9/5 الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث

اعتمدت الباحثة على برامج للتحليل الإحصائي وهم: برنامج (SPSS, V.27) لتكويد وترميز اجابات المستجيبين، تحديدا تم استخدام البرنامج في تطبيق اختبارات التكرارات والنسبة، وتم الاستعانة ببرنامج (Smart PLS 4) والذي يعتبر أحد البرامج التطبيقية لمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وذلك لتصميم النموذج البنائي لمتغيرات البحث وتحديد مؤشرات جودة النموذج.

10. تحليل نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

10/1 نماذج قياس متغيرات البحث:

10/1/1 نموذج قياس القيادة المستنيرة:

تم تحديد وقياس القيادة المستتيرة من خلال أربع أبعاد هم: ذو رؤية، الخدم، والمطور، المغير حيث اعتمدت الباحثة على مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يضم (20) عبارة، وتم ترميز العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاده كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح ترميز نموذج قياس القيادة المستتيرة

الرمز	العبارات	البعد
X1_1	تسهم رؤيتها في تعزيز الإبداع التنظيمي.	ذو رؤية (X1)
X1_2	تتمتع برؤية واضحة نحو المستقبل المرغوب فيه.	
X1_3	تنعكس رؤيتها في دعم الأفكار الإبداعية لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي.	
X1_4	تستمد رؤيتها من الأفراد العاملين لتمكينهم من تحويلها إلى واقع ملموس.	
X1_5	تغرس في العاملين قيم الثقة للتحويل إلى مستقبل أفضل.	
X2_6	تضع مصلحة الأفراد العاملين فوق مصلحتها الشخصية.	الخدم (X2)
X2_7	تتعاطف مع الحالات الإنسانية.	
X2_8	تعزز التعاون والعلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين.	
X2_9	تعامل الأفراد العاملين بإيجابية وفق مبدأ العدل والمساواة.	
X2_10	تسعى إلى جعل المهام الوظيفية للعاملين أكثر سهولة.	
X3_11	تمتلك القدرة على الإتيان بأفكار مبدعة.	المطور (X3)
X3_12	يشارك في تطوير الذات ويشجع الآخرين على القيام بذلك.	
X3_13	يدعم عملية تطوير المهارات لتحسين الأداء.	
X3_14	يسعى إلى إيجاد بيئة تنظيمية هادئة ومنسجمة.	
X3_15	يشجع على إيجاد التوافق بين الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة.	
X4_16	تحفز العاملين على تجريب كل ما هو جديد لخدمة أهداف المؤسسة.	المغير (X4)
X4_17	تدعم سلوكيات الأفراد العاملين في أحداث التغيير.	
X4_18	تشجع الأفراد العاملين على تقبل نتائج التغيير للتطلع إلى مستقبل أفضل.	
X4_19	تتبنى منهج المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ عملية التغيير.	
X4_20	تساهم في تذليل الصعوبات المرافقة لعملية التغيير.	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

10/1/2 نموذج قياس الهوية التنظيمية:

تم تحديد وقياس الهوية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هم: التماثل، الفخر، الاحترام، حيث اعتمدت الباحثة على مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يضم (15) عبارة، وتم ترميز العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاده كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح ترميز نموذج قياس الهوية التنظيمية

العبارة	الرمز	البعد
أستمتع بالعمل في الجامعة.	M1_21	التماثل (M1)
يوجد لدى شعور بالانتماء والولاء للجامعة.	M1_22	
أشعر أن نجاح الجامعة هو نجاح شخصي لي.	M1_23	
عندما أتحدث عن الجامعة أقول نحن بدلا من هم.	M1_24	
أسعى دائما للتطوير عن طريق التحاقني بالدورات التدريبية.	M1_25	
أشعر بالفخر والاعتزاز الشديدين لكوني جزءا من مجموعة العمل في الجامعة.	M2_26	الفخر (M2)
أشعر بقدر كبير من الاحترام داخل المجتمع أثناء عملي في الجامعة.	M2_27	
أشعر دائما بالفخر لأن الجامعة هي واحدة من أكثر الأماكن المرغوبة للعمل.	M2_28	
عندما أتحدث عن نفسي اذكر أنني منتسب لجامعتي.	M2_29	
أحرص على أن لا تؤثر قراراتي على نجاح الجامعة.	M2_30	
أشارك أفكارني حول العمل ويقدرها رؤسائي.	M3_31	الاحترام (M3)
يحترم رؤسائي العمل الذي أقوم به.	M3_32	
أشعر بالتقدير من رؤسائي لجهودي ومساهماتي في العمل.	M3_33	
أحرص على أن ابذل جهد أكثر مما يتطلبه عملي.	M3_34	
يوجد رضي عن الكيفية التي أقوم بها لأداء مهام وظيفتي.	M3_35	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

10/1/3 نموذج قياس الأنومية التنظيمية:

تم تحديد وقياس الأنومية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هم: اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي حيث اعتمدت الباحثة على مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يضم (15) عبارة، وتم ترميز العبارات الخاصة بكل بعد من أبعاده كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح ترميز نموذج قياس الأنومية التنظيمية

الرمز	العبارات	البعد
Y1_36	توجد ضغوط كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأية وسيلة ممكنة.	اللامعيارية التنظيمية (Y1)
Y1_37	يتحایل بعض العاملين على رؤسائهم المباشرين لكسب ثقتهم.	
Y1_38	يتم اللجوء إلى كسر بعض القواعد التنظيمية لتحقيق أهداف محددة.	
Y1_39	ليس بالضرورة أن ينال العاملين الملتزمون والجادين في العمل رضا الإدارة العليا.	
Y1_40	هناك استعداد دائم للالتفاف على بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ المهام الوظيفية.	
Y2_41	يوجد اهتمام بالجوانب المادية أكثر من أي شيء آخر.	انعدام القيم التنظيمية (Y2)
Y2_42	لا يوجد اهتمام بإشاعة روح التعاون بين العاملين.	
Y2_43	لتحقيق الإنجازات الوظيفية لا توجد طرق مشروعة وأخرى غير مشروعة وإنما هناك طرق صعبة وأخرى سهلة.	
Y2_44	لا توجد خطط مستقبلية تهتم لتعزيز أخلاقيات العمل بين العاملين.	
Y2_45	يصعب فهم الإجراءات المنظمةة للعمل.	
Y3_46	لا يشعر أغلب العاملين بانتمائهم التنظيمي.	التهكم التنظيمي (Y3)
Y3_47	معظم العاملين ليسوا مهتمين بإنجازات زملائهم في العمل.	
Y3_48	يصعب على معظم العاملين أن يضعوا ثقة مطلقة بزملائهم في العمل.	
Y3_49	أغلب العاملين غير مهتمين بالمشاكل التي يتعرض لها زملائهم في العمل.	

البيانات	الرمز	البعد
نمط الحياة الوظيفية لمعظم العاملين غير جيد إطلاقاً.	Y3_50	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

10/2 اختبار البيانات للتوزيع الطبيعي:

تم فحص تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك من خلال قيم معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) والتي يجب ألا تتجاوز (+1) ولا تقل عن (-1) حتى نحكم على البيانات بأنها تتبع التوزيع الطبيعي ويعرض الجدول (6) التالي قيم معاملات الالتواء والتفرطح الأبعاد متغيرات البحث.

جدول رقم (6) معاملات الالتواء والتفرطح لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	البعد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
القيادة المستنيرة (X)	ذو رؤية (X1)	-0.126	0.037
	الخدوم (X2)	-0.155	0.697
	المطور (X3)	-0.498	1.858
	المغير (X4)	-0.557	-0.060
الهوية التنظيمية (M)	التماثل (M1)	-0.874	-0.045
	الفخر (M2)	-0.774	1.667
	الاحترام (M3)	-0.691	1.350
الأنومية التنظيمية (Y)	اللامعيارية التنظيمية (Y1)	-0.841	-0.223
	انعدام القيم التنظيمية (Y2)	-0.693	1.455
	التهكم التنظيمي (Y3)	-0.537	1.835

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (4 Smart PLS).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الالتواء تتراوح بين (-0.874، -)، وقيم معاملات التفرطح تتراوح بين (-0.045، +1.858)، ومن الواضح أن هناك قيم كثيرة تقع خارج المدي المحدد حيث تزيد قليلاً عن + 1 أو تقل قليلاً عن

١ - ، لذا يمكن اعتبار أغلب أبعاد المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولكنها تقترب منه وبالرغم من أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية المستخدمة في نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Smart PLS4 لا تشترط أن تتوزع البيانات وفقاً للتوزيع الطبيعي إلا أنه يجب ألا تبتعد البيانات عن التوزيع الطبيعي بشكل كبير حتى لا يؤثر ذلك على معنوية المعالم المقدرة وكذلك على معنوية العلاقات بين المتغيرات.

10/3 تقييم نماذج قياس متغيرات البحث:

يتم تقييم نماذج قياس متغيرات البحث من خلال صدق المحكمين وفحص الثبات والصدق.

10/3/1 صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

قبل اعتماد استمارة الاستقصاء من قبل الباحثة وما تضمنته من عبارات كان لابد من اختبار صدق المقياس لذلك تم عرض الاستمارة المخصصة للبحث الميداني على الأساتذة والخبراء المختصين في مجال الإدارة لتحكيمها ومعرفة آرائهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد أخذت الباحثة بتوجيهاتهم شكلاً وموضوعاً بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وفرضياتها

10/3/2 فحص الثبات والصدق لمقياس القيادة المستنيرة:

يستعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المستنيرة بأبعاده الأربعة: ذو رؤية، الخدم، المطور، المغير.

جدول رقم (7) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير القيادة المستنيرة

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
ذو رؤية (X1)	X1_1	0.766	0.717	0.717	0.473
	X1_2	0.571			
	X1_3	0.766			

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
	X1_4	0.673			
	X1_5	0.644			
الخدوم (X2)	X2_6	0.736	0.739	0.748	0.499
	X2_7	0.784			
	X2_8	0.498			
	X2_9	0.744			
	X2_10	0.734			
	X3_11	0.174			
المطور (X3)	X3_12	0.816	0.751	0.755	0.573
	X3_13	0.845			
	X3_14	0.821			
	X3_15	0.884			
	X4_16	0.630			
المغير (X4)	X4_17	0.660	0.690	0.700	0.453
	X4_18	0.739			
	X4_19	0.778			
	X4_20	0.529			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

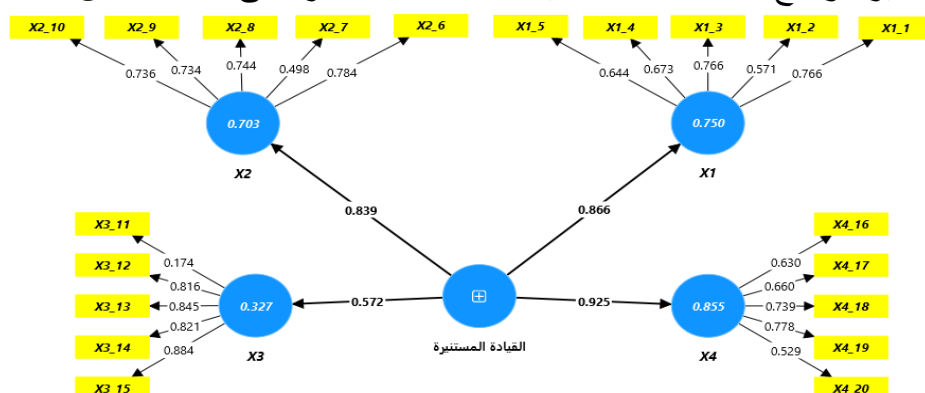
يتضح من الجدول السابق:

– بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لبعد ذو رؤية (0.717)، (0.717) كما بلغت قيمتهما لبعد الخدوم (0.739، 0.748) كما بلغت قيمتهما لبعد المطور (0.751، 0.755) كما بلغت قيمتها لبعد المغير (0.690، 0.700)، مما يعني أن التماثل الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.

– بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لبعد ذو رؤية (0.473) كما بلغت قيمته لبعد الخدوم (0.499) كما بلغت قيمته لبعد المطور (0.573) كما بلغت قيمته لبعد المغير (0.453)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

– تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات ذو رؤية بين (0.571، 0.766) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الخدوم بين (0.498، 0.784) كما تراوحت

قيم معاملات التحميل لعبارات المطور بين (0.884،0.174) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الخدم بين (0.778،0.529)، مما يشير لصلاحية البناء لمتغير القيادة المستتيرة بأبعاده الأربعة حيث تزيد جميعها عن 0.7 فيما عدا العبارة رقم (2،4،5،8،11،16،17،20)، ويوضح الشكل (5) نموذج القياس لهذا المتغير موضح به معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد الخاص بها.



شكل رقم (2) نموذج قياس القيادة المستتيرة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

10/3/3 فحص الثبات والصدق لمقياس الهوية التنظيمية:

يستعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الهوية التنظيمية بأبعاده الثلاثة: التماثل، الفخر، والاحترام.

جدول رقم (8) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير الهوية التنظيمية

المتوسط التباين المفسر (AVE)	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	معامل التحميل	العبارة	البعد
0.848	0.956	0.955	0.879	M1_21	التماثل (M1)
			0.937	M1_22	
			0.937	M1_23	
			0.914	M1_24	
			0.938	M1_25	
0.843	0.954	0.953	0.895	M2_26	الفخر (M2)
			0.940	M2_27	

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
	M2_28	0.897			
	M2_29	0.911			
	M2_30	0.947			
الاحترام (M3)	M3_31	0.840	0.922	0.925	0.762
	M3_32	0.907			
	M3_33	0.909			
	M3_34	0.888			
	M3_35	0.816			

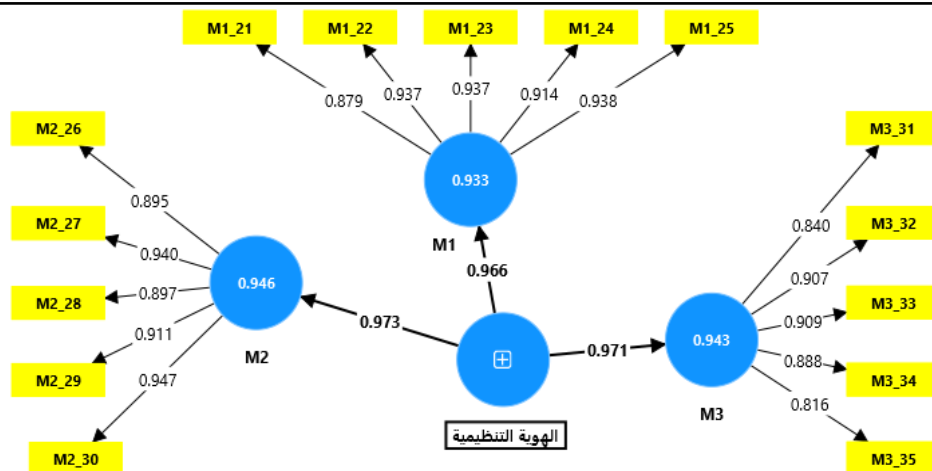
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

يتضح من الجدول السابق:

– بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لبعد التماثل (0.955)، (0.956) كما بلغت قيمتهما لبعد الفخر (0.953، 0.954) وقد بلغت قيمتهما لبعد الاحترام (0.922، 0.925)، مما يعني أن التماثل الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.

– بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لبعد التماثل (0.848) كما بلغت قيمته لبعد الفخر (0.854) وقد بلغت قيمته لبعد الاحترام (0.765) مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

– تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات التماثل بين (0.879، 0.938) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الفخر بين (0.895، 0.947) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الاحترام بين (0.816، 0.909)، مما يشير لصلاحية البناء لمتغير الهوية التنظيمية بأبعاده الثلاثة حيث تزيد جميعها عن 0.7، ويوضح الشكل التالي نموذج القياس لهذا المتغير موضح عليه معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد الخاص بها.



شكل رقم (3) نموذج قياس الهوية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

10/3/4 فحص الثبات والصدق لمقياس الأنومية التنظيمية:

يستعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأنومية التنظيمية بأبعاده الثلاثة: اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، الاحترام

جدول رقم (9) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير الأنومية التنظيمية

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
اللامعيارية التنظيمية (Y1)	Y1_36	0.930	0.942	0.944	0.811
	Y1_37	0.872			
	Y1_38	0.851			
	Y1_39	0.916			
	Y1_40	0.933			
انعدام القيم التنظيمية (Y2)	Y2_41	0.927	0.928	0.931	0.778
	Y2_42	0.891			
	Y2_43	0.840			
	Y2_44	0.865			
	Y2_45	0.884			
التهكم التنظيمي (Y3)	Y3_46	0.635	0.690	0.715	0.452
	Y3_47	0.695			
	Y3_48	0.721			

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
	Y3_49	0.796			
	Y3_50	0.470			

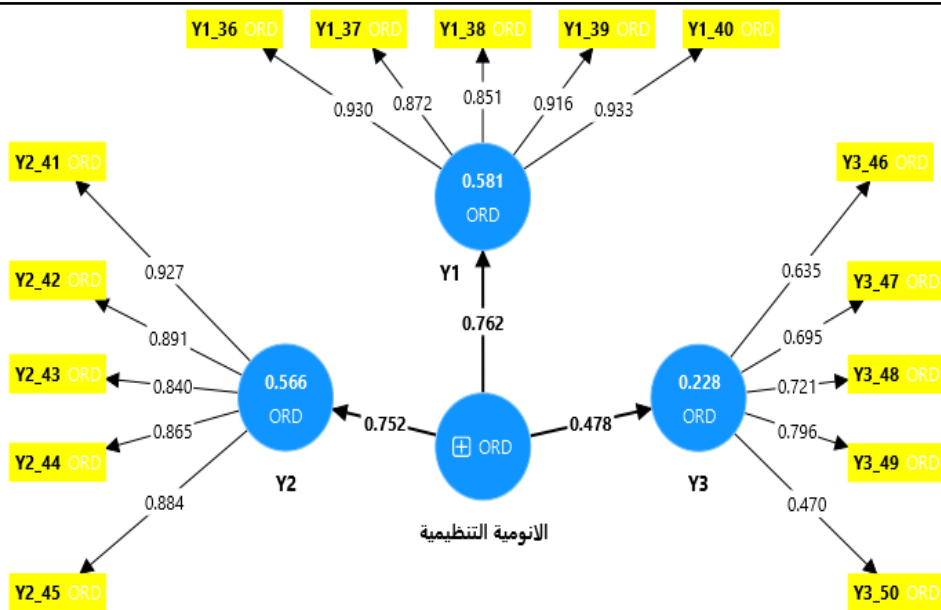
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

يتضح من الجدول السابق:

– بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لبعد اللامعيارية التنظيمية (0.942، 0.944) كما بلغت قيمتهما لبعد انعدام القيم التنظيمية (0.928، 0.931) كما بلغت قيمتهما لبعد التهكم التنظيمي (0.690، 0.715)، مما يعني أن التماثل الداخلي للعبارة يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.

– بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لبعد اللامعيارية التنظيمية (0.811) كما بلغت قيمته لبعد انعدام القيم التنظيمية (0.778) كما بلغت قيمته لبعد انعدام القيم التنظيمية (0.452)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

– تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارة اللامعيارية التنظيمية بين (0.851، 0.933) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارة انعدام القيم التنظيمية بين (0.840، 0.927) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارة التهكم التنظيمي بين (0.470، 0.769)، مما يشير لصلاحية البناء لمتغير الأنومية التنظيمية بأبعادها حيث تزيد جميعها عن 0.7، فيما عدا العبارة رقم (46، 47، 50)، ويوضح الشكل التالي نموذج القياس لهذا المتغير موضح عليه معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد الخاص بها.

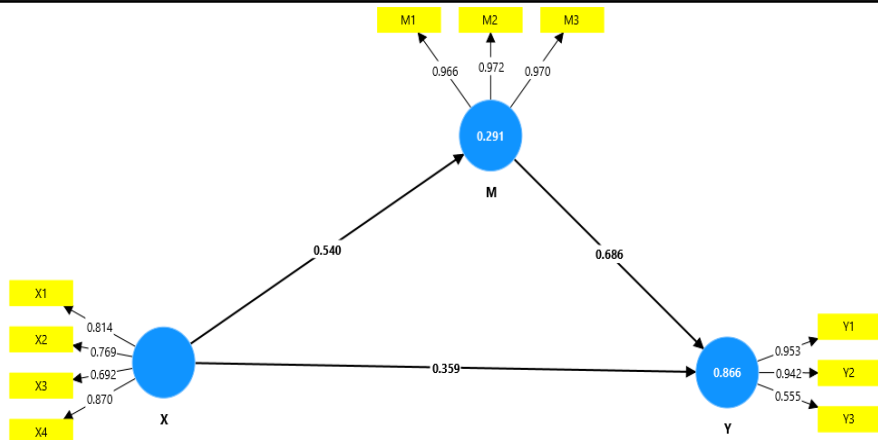


شكل رقم (4) نموذج قياس الأنومية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

10/4 تقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث:

في ضوء نتائج تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج، قامت الباحثة بتصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وفق الشكل (5) والجدول (10) الاتي:



شكل رقم (5) نموذج تحليل المسار للقيادة المستنيرة على الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

جدول رقم (10) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد المتغيرات

المتغير	البعد	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر (AVE)
القيادة المستنيرة (X)	X1	0.814	0.810	0.830	0.622
	X2	0.769			
	X3	0.692			
	X4	0.870			
الهوية التنظيمية (M)	M1	0.966	0.968	0.972	0.940
	M2	0.972			
	M3	0.970			
الأنومية التنظيمية (Y)	Y1	0.953	0.765	0.858	0.701
	Y2	0.942			
	Y3	0.555			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

يتضح من الجدول السابق:

-بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لمتغير القيادة المستنيرة (0.810، 0.830) كما بلغت قيمتهما لمتغير الهوية التنظيمية (0.968، 0.972)

وقد بلغت قيمتهما لمتغير الأنومية التنظيمية (0.765، 0.858)، مما يعني أن التماثل الداخلي للأبعاد يُعد مقبول.

-بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير القيادة المستتيرة (0.622) كما بلغت قيمته لمتغير الهوية التنظيمية (0.940) وقد بلغت قيمته لمتغير الأنومية التنظيمية (0.701)، مما يشير إلى تحقق الصق التقاربي.

-تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد القيادة المستتيرة بين (0.692، 0.870) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد الهوية التنظيمية بين (0.966، 0.972) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد الأنومية التنظيمية بين (0.555، 0.953)، مما يشير لصلاحية البناء للنموذج المقترح ويوضح الشكل رقم (5) النموذج البنائي المقترح موضح عليه معاملات التحميل الخاصة بكل بعد على المتغير الخاص به. ويمكن عرض مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج مصفوفة الارتباط المشبعة للنموذج بين أبعاد متغيرات البحث

الأبعاد	X1	X2	X3	X4	M1	M2	M3	Y1	Y2	Y3
X1	1									
X2		1								
X3			1							
X4				1						
M1					1					
M2						1				
M3							1			
Y1								1		
Y2									1	
Y3										1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات البحث، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة

المفترضة بصورة أولية وبالتالي، يمكن للباحثة توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة المستتيرة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.532، 0.708)، ويوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الهوية التنظيمية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.937، 0.943)، كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الأنومية التنظيمية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.523، 0.897).

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة المستتيرة وأبعاد الهوية التنظيمية وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.360، 0.457)، وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي المغير والفخر.

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة المستتيرة وأبعاد الأنومية التنظيمية وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.280، 0.605) وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي المغير واللامعيارية التنظيمية.

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الهوية التنظيمية وأبعاد الأنومية التنظيمية وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.472، 0.815)، وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي الفخر واللامعيارية التنظيمية.

ويمكن عرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	X	M	Y
القيادة المستتيرة (X)	1	0.540**	0.359**
الهوية التنظيمية (M)		1	0.686**
الأنومية التنظيمية (Y)			1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS 4).

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ويتضح من الجدول السابق علاقة ارتباط طردية بين متغيرات البحث، يمكن للباحثة توضيح ذلك على النحو التالي:

-يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.540)، وهو ما يعني أنه كلما زاد القيادة المستتيرة كلما أدي ذلك إلى توافر الهوية التنظيمية.

-يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.359)، وهو ما يعني أنه كلما زاد القيادة المستتيرة كلما أدي ذلك إلي زيادة الأنومية التنظيمية.

-يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.686)، وهو ما يعني أنه كلما توافرت الهوية التنظيمية كلما أدي ذلك إلي زيادة الأنومية التنظيمية.

10/5 مناقشة وتفسير نتائج اختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على نمذجة المعادلات البنائية من خلال أسلوب تحليل المسار والذي يهتم بدراسة التأثير وتحليل العلاقات بين المتغيرات (المستقل والوسيط والتابع) وذلك لاختبار فروض الدراسة والحكم على مدي صحتها من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوي المعنوية 0.05 فإذا كان $P\text{-value} < 0.05$ دل ذلك على معنوية العلاقة، وكذلك من خلال قيمة t المحسوبة ومقارنتها بقيمة t الجدولية عند نفس مستوي المعنوية والتي تساوي 1.96 فإذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية دل ذلك على معنوية العلاقة والعكس صحيح، كما اعتمدت الباحثة على قيمة المؤشرات التالية للحكم على جودة النموذج:

معامل التحديد (R^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

حجم التأثير (f^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغيرات في تحسين قيمة معامل التحديد فإذا كانت قيمة f^2 من 0.02 إلى أقل من 0.15 دل ذلك على ضعف حجم الأثر بينما إذا كانت الموقفة بين 0.15 إلى أقل من 0.35 دل ذلك على أن حجم الأثر متوسط بينما إذا كانت الموقفة 0.35 فأكثر دل ذلك على قوة حجم الأثر للمتغير المراد دراسة تأثيره.

القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2 predictive relevance) وتشير قيم Q^2 الأكبر من 0 إلى أن المتغيرات المستقلة لها قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد البحث. قيمة (SRMR) الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعايير وكلما كانت قيمته أقل من 0.08 كلما دل ذلك على جودة النموذج.

وفي ضوء مؤشرات جودة النموذج السابق ذكرها يوضح الشكل السابق رقم (5) ويستعرض الجدول رقم (13) النتائج المتحصل عليها من تحليل المسار الخاص بالنموذج البنائي والذي يوضح أثر القيادة المستنيرة على الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية والذي يمكننا من خلاله اختبار فروض البحث من الأول إلى الرابع.

جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار من القيادة المستنيرة إلى الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
الاول	القيادة المستنيرة (X) --> الأنومية التنظيمية (Y)	0.359	0.651	34.31	0.000
الثاني	القيادة المستنيرة (X) --> الهوية التنظيمية (M)	0.540	0.762	24.07	0.000
الثالث	الهوية التنظيمية (M) --> الأنومية التنظيمية (Y)	0.686	0.408	4.081	0.000

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
الزنج	المسار غير المباشر	0.370	0.018	30.627	0.000
معامل جودة النموذج	القيادة المستتيرة (X) <-->				
	الهوية التنظيمية (M) <-->				
	الأنومية التنظيمية (Y)				
	المتغيرات	R ²	f ²	Q ² incl uded	Q ² excl udrd
	القيادة المستتيرة (X)				
	الهوية التنظيمية (M)		0.290		0.769
	الأنومية التنظيمية (Y)	0.865		0.530	
SRMR=0.029					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS27)(Smart PLS 4).

10/5/1 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

يوضح الشكل رقم (5) والجدول رقم (13) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر من القيادة المستتيرة إلى الأنومية التنظيمية حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.00)، وذلك عند مستوي معنوية 5%.

- بلغت قيمة معامل المسار (0.359) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للقيادة المستتيرة تأثير إيجابي ذات دال احصائيا على الأنومية التنظيمية بكلية جامعة بنها.

- كلما زاد القيادة المستتيرة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأنومية التنظيمية بكلية جامعة بنها بمقدار (0.359) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والقائل بأنه " يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

10/5/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني.

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

يوضح الشكل رقم (5) والجدول رقم (13) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر من القيادة المستتيرة إلى الهوية التنظيمية حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (0.540) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للقيادة المستتيرة تأثير إيجابي دال احصائيا على الهوية التنظيمية.
- كلما زاد القيادة المستتيرة بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الهوية التنظيمية بمقدار (0.540) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني والقاتل بأنه " يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

10/5/3 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

يوضح الشكل رقم (5) والجدول رقم (13) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر من الهوية التنظيمية إلى الأنومية التنظيمية حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (0.686) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للهوية التنظيمية تأثير إيجابي دال احصائيا على الأنومية التنظيمية.
- كلما زادت الهوية التنظيمية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأنومية التنظيمية بمقدار (0.686) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث والقائل بأنه " يوجد تأثير معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

10/5/4 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع

ينص هذا الفرض على أن " يتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين لقيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر".

يوضح الشكل رقم (5) والجدول رقم (13) ما يلي:

-معنوية معامل المسار غير المباشر من القيادة المستنيرة إلى الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوى معنوية 5%.

-بلغت قيمة معامل المسار المباشر من القيادة المستنيرة إلى الأنومية التنظيمية (0.359) كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للقيادة المستنيرة على الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية (0.370) وكانت إشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعني أن للقيادة المستنيرة تأثير إيجابي دال احصائيا على الأنومية التنظيمية في ظل توسط الهوية التنظيمية.

-بلغت قيمة معامل التحديد (0.865) مما يدل على أن المتغير المستقل (القيادة المستنيرة) يفسر 86.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأنومية التنظيمية) في ظل توسط (الهوية التنظيمية) وترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة.

-ساهم المتغير الوسيط الهوية التنظيمية في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (0.290) هي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير قوي.

-قيم القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2) أكبر من 0 مما يعني أن المتغير المستقل والمتغير الوسيط لهما قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد البحث.

-تمثلت قيمة SRMR في 0.029 وهي أقل من 0.08 مما يشير إلى جودة النموذج.

الفرض	صيغه الفرض	نتيجة الاختبار
H1	يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر .	قبول
H2	يوجد تأثير معنوي بين القيادة المستتيرة والهوية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر .	قبول
H3	يوجد تأثير معنوي بين الهوية التنظيمية والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر .	قبول
H4	الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين لقيادة المستتيرة والأنومية التنظيمية للعاملين بجامعة بنها في مصر .	قبول

المصدر: من اعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الاحصائي.

11/2 توصيات البحث:

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، فقد قامت الباحثة بعرض مجموعة من التوصيات كما يلي:

أ. ينبغي على القيادات الادارية في جامعة بنها بوجه خاص والقيادات الادارية في المنظمات العامة بشكل عام اتباع ممارسات وسلوكيات القيادة المستتيرة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لما له من دور كبير في تحفيز الافراد على الاخلاص وحب العمل وشعورهم بالعدالة التنظيمية والعمل بشكل جماعي واقامة علاقات جيدة مع رؤسائهم.

ب. ضرورة ان يكون هنالك نظام حوافز عادل في جامعة بنها يعتمد على الجهود المبذولة من اجل تعزيز العمل ومحاربة تنامي ظاهرة الانومية التنظيمية التي قد تنمو إذا شعر الافراد ان الحوافز لا تتناسب مع مجهوداتهم.

- ج. ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوعي البحث لأهمية القيادة المستنيرة وتأثيرها العالي في الحد من ظاهرة الأنومية التنظيمية.
- د. تهيئة الإطار القانوني المناسب للحد من ظاهرة الأنومية التنظيمية.
- هـ. نشر ثقافة الانضباط والالتزام بالقيم والقواعد التنظيمية.
- و. توفير هيكل تنظيمي مرن يدعم التواصل مع القيادات.
- ز. ضرورة تبني كل المبادرات التي من شأنها تفعيل الهوية التنظيمية كصياغة رسالة واضحة ومعبرة، والاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع العاملين في الجامعة.

11/3 مقترحات بحثية مستقبلية:

- أ. دور القيادة المستنيرة في سلوك الانسحاب من العمل.
- ب. دور القيادة المستنيرة في تعزيز ثقافة الابتكار في المنظمات.
- ج. الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الانسحاب من العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- توفيق، هنداف محمد، ناميدي، كرين مصطفى (2023) الانومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو، *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو*، 11(1)، 121-147.
- عبدالله، أنيس احمد & كامل، وسام هاشم. (2023). القيادة المستتيرة ودورها في تحقيق السعادة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية-فرع صلاح الدين. *مجلة اقتصاديات الاعمال*. 5(1)، 261-281.
- كشكوشة، نجوى متولي حسن (2022). أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارية*، 52(1)، 45-90.
- محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود (2024). العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية والسلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 11 (3)، 269-304
- مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠٢٤) العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في الشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط* 5 (1)3، 801 - 837.
- مهدي، محمد حسن أحمد (2023). القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية-دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(3). 89-132

المراجع الاجنبية:

- Abd, A. M., Mahmoud, Z. K., & Mustafa, I. K. (2023). The role of enlightened leadership behaviors in reducing organizational animosity: an analytical field research at the University of Baghdad. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 13(4).
- Abdulhameed, A. A., & Al-Kubaisy, S. A. D. (2023). The Effect of Organizational Pride on Business Continuity: Field Research in Private Colleges/Universities in Baghdad. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 4143-4156.
- Abdullah, Z., Anumudu, C. E., & Raza, S. H. (2022). Examining the digital organizational identity through content analysis of missions and vision statements of Malaysian and Singaporean SME company websites. *The Bottom Line*, 35(2/3), 137-158.

- Abu El Dahab, M. (2021). The Effect of toxic leadership on employee silence: The mediating role of workplace bullying and organizational cynicism. *Arabic Journal for management*, 4(44), 3-23.
- Abugabel, A. H. A. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University*.4(2)1,207-263.
- AL_abaasi, A. L. N. N. A. (2023). The Contribution of Insightful Leadership Practices to Organizational Excellence at Salah Al-Din Education Directorate: A Study of Administrative Sciences. *Global Mainstream Journal of Business, Economics, Development & Project Management*, 2(02), 25-51.
- Alibrahim, M. S. (2024). Psychological empowerment and its relationship to organizational anomie and enhancing creative behavior among employees in the Saudi Ministry of sports. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1099-1117.
- Altinay, Z., & Bicentürk, B. (2023). Constructing Sustainable Learning Ecology to Overcome Burnout of Teachers: Perspective of Organizational Identity and Locus of Control. *Sustainability*, 15(24), 16930.
- Atthirawong, W., Bunnoiko, K., & Panprung, W. (2021). Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1).
- Azeez, L. A., & Al-Azzawi, S. M. A. H. (2021). Reducing Organizational Anomie In light of Entrepreneurial Behavior and Job Engagement: Analytical Research in the Ministry of Industry and Minerals. *International Journal of Research In Social Sciences And Humanities*, 11(13), 129-144.
- Azeez, L. A., & Hasson, S. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 25-39.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.
- Deepa, R., Baral, R., & Saini, G. K. (2025). Proud of my organization: conceptualizing the relationships between high-performance HR

- practices, leadership support, organizational pride, identification and innovative work behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 283-300.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.
- Dwitara, S. K., Chairy, C., & Ginting, G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif, Komitmen Organisasi, Pelatihan, dan Organizational Pride Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Bukit Bestari Kota Tanjungpinang. *Bahtera Inovasi*, 6(1), 63-73.
- Fachin, F. F., & Langley, A. (2024). The patterning of interactive organizational identity work. *Organization Studies*, 45(3), 359-383.
- Fattah, N. A. (2024). The role of enlightened leadership in change management organizational: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the nineveh center electricity distribution directorate. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 14(1).
- Hasan, M. S., Saud, Z. Y., & Saud, R. Y. (2021). organizational Identity and Its Impact on Organizational conflict" A field study at the Iraqi Ministry of Planning". *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 13(3), 386-418.
- Hassan, Z. A., & Raheemah, S. H. (2021). Servant Leadership and its Impact on the Effectiveness of Teamwork. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(129), 69-84.
- Hosseini, E., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: does employee voice matter?. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 369-393.
- Khalil, H. I. (2020). Open-Book Management: An approach for Information Sharing to Reduce Organisational Anomie. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3), 1438-1453.
- Koçak, D., and Kerse, G. (2022). How Perceived Organizational Obstruction Influences Job Satisfaction: The Roles of Interactional *Justice and Organizational Identification*. *SAGE Open*, 12(1), 1-19.
- Mahdi, D. R., & Mohammed, A. J. (2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability: An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 234-249.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (2021). Enlightened Leadership: Coping with Chaos in Increasingly Turbulent Times. *In The Psychodynamics of*

-
- Enlightened Leadership: Coping with Chaos** (pp. 67-76). Cham: Springer International Publishing.
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226.
- Rafierad, S., Aghajani, H. A., Agha Ahmadi, G., & Rahmaty, M. (2022). Construction and Validation of Dimensions and Components of the Organizational Anomie Scale in order to provide a Native Model in Government Hospitals. *Journal of System Management*, 8(2), 57-73.
- Rahman, S. J. (2022). Verification of Enlightened Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agricultur. *World Bulletin of Management and Law*, 16, 65-71.
- Saeed, H. K., and Abd, N. B. (2019). The servant leadership and its impact in organizational trust an analytical study in oil products distribution company/*Baghdad. journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(111).55-77.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426.
- Zair, S. A., & Ibrahim, M. S. (2024). The Effect of Enlightened Leadership in Strategic Alignment (Applied Research in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks). *Kurdish Studies*, 12(1),1570-1588.
- Zhang, X., Qing, L., Wang, S., & Chun, D. (2023). The effect of human resource director (HRD) competency on the performance of exponential organizations—analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics. *Sustainability*, 15(2), 936.