

تأثير القيادة السامة على براعة الموظف الدور المعدل للكفاءة الذاتية

بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

فاطمة الزهراء محمد محمد شمس الدين

باحثة ماجستير

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د. منى سامى محمود مصطفى

استاذ ادارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص:

هدف البحث الحالي للتعرف على : تأثير القيادة السامة على براعة الموظف الدور المعدل للكفاءة الذاتية من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما قامت الباحثتان بعمل مسح ميداني من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (379) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، وتم استخدام إختبار ألفا كرونباخ والإنحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين الأحادي أنوفا.

وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير عكسي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئ ، النرحسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة الاستبدادية)على أبعاد براعة الموظف(الاستكشاف ، الاستغلال)، ووجود تأثير طردي بين الكفاءة الذاتية وبراعة الموظف ، كما توصلت البحث الى أن الكفاءة الذاتية تعدل من تأثير القيادة السامة علي براعة الموظف .

الكلمات المفتاحية :

القيادة السامة – الكفاءة الذاتية – براعة الموظف

This research aims to study to identify: The impact of toxic leadership on Employee Ambidexterity the moderating role of self-efficacy through a field study Public Cadre Employees at Mansoura University. To achieve the research objectives, the Deductive analytical method was used by reviewing previous references related to the subject of the research. The researchers also conducted Conducting a field survey by designing a special questionnaire, and distributing it to a stratified random sample consisting of (379) individuals from the Public Cadre Employees at Mansoura University. The Cronbach alpha test, multiple linear regression, and one-way analysis of variance were used. Anova. The research reached a set of results, the most important of which are: there is an inverse effect of the dimensions of toxic leadership (abusive supervision, narcissism, self-promotion, difficulty predicting, authoritarian leadership) on the dimensions of Employee Ambidexterity (exploration, exploitation), and the direct effect between self-efficacy and employee Ambidexterity, as it was found. The study indicates that self-efficacy moderates the effect of toxic leadership on employee ambidexterity.

تمهيد:

في الوقت الذي يتم التأكيد فيه على دور القيادة في النهوض بالمنظمة والارتقاء بمستوى أداء العاملين، يظهر نمط قيادي على النقيض من ذلك، ويخرج عن السياق الأخلاقي ليجسد ظاهرة الاختلال الوظيفي dysfunctional والانحراف المتعمد عن قيم المنظمة ، فلقد برز في الآونة الأخيرة مصطلح القيادة (السامة)، في إشارة إلى ذلك النمط القيادي ذو التأثير السلبي على المرؤوسين والمنظمة والمحيطين على السواء. حيث يترك المنظمة ككل في ظروف سيئة مقارنة بما كانت عليه قبل وجوده (عبدالمعطي ، ٢٠٢٠ .)

ويمكن القول أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تعتبر بمثابة أهم متغير في أداء فريق العمل ، لأن هذه العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين نحو قائدهم وهو ما يؤثر على أداء فريق العمل والمنظمة ككل ، حيث إن الموقف المثالي للسلوك لأي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه جيدة، (أبو الذهب ، 2021) .

وفي سياق آخر نال موضوع الكفاءة الذاتية Self - efficacy اهتمام الباحثين لسنوات ، خاصة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين و تشير الكفاءة الذاتية في مفهومها على مستوى العمل إلى مدى الثقة لدى الموظف في إمكاناته وقدراته على أداء المهام الوظيفية ، كما تتسم بأنها ذات طبيعة تطويرية تسهم في تنميتها وتطويرها البيئة الاجتماعية وخبرات الموظف السابقة (جاد الله وآخرون ،٢٠٢١).

ومن ناحية أخرى تسعى المنظمات والمؤسسات اليوم في ظل المستجدات المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والمنافسة الشديدة إلى دعم مستوى براعه العاملين بها لما تحتويه من القدرة على استغلال الفرص المتاحة والكشف عن الفرص الجديدة وتجنب التهديدات المحتملة (نور الدين ،٢٠٢٢) ، وهو ما تعنيه " البراعة " من الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (2019 Kamasak and Bulutlar) .

هذا وتعد جامعة المنصورة واحدة من أعرق الجامعات وأقدمها وأهمها حيث نجحت من خلال العمل المتواصل والمستمر من حصولها على المركز الأول محلياً في تخصص إدارة الأعمال في عام ٢٠٢٣ حسب تصنيف تايمز العالمي World Unversity Rankings 2024 By subject واحتلت فئة ٤٠١-٥٠٠ عالمياً وحسب تصنيف QS احتلت الجامعة المركز الرابع محلياً مع تقدمها ٢٠٠ مركزاً

عالمياً وحتى تستمر سلسلة التقدم والتألق للجامعة نأمل أن تأتي هذه الدراسة للمساعدة في مواصلة مسيرة التقدم على المستوي المحلي والدولي .

وبناء على ما تقدم ، يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل مبني على المراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة لاختبار تأثير القيادة السامة متعددة الأبعاد (الإشراف المسئ ، النرحسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادها لاستبدادية)على براعه الموظف، بالإضافة إلى قياس الدور المعدل للكفاءة الذاتية على هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة .

أولاً : الإطار النظري :

أ- القيادة السامة :Toxic Leadership:

١- مفهوم القيادة السامة

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة السامة :
اتفق كلاً من (Padilla et al . , 2017; Brouwers and Paltu , 2020) أن القيادة السامة هي إحدى أنماط القيادة السلبية ، حيث تتضمن مجموعة فريدة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على المرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها.
ويرى (Laguda (٢٠٢١) القيادة السامة على أنها نمط قيادي قائم على ازعاج التابعين وتخويفهم والتقليل من شأنهم مما يتسبب في إحداث ضغوط لا داعي لها والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض الأداء .

وعرفها سبغ (٢٠٢٢) أنها تلك السلوكيات والأفعال المتعمدة التي يقوم بها القائد السام لتحقيق أهدافه الشخصية والتي يكون لها آثار سلبية بالغة على الموظفين كتراجع الأداء وإحداث ضغوط كبيرة على المنظمة نفسها في عدم تحقيق الأهداف التنظيمية وتراجع الأداء التنظيمي .
وأوضح عبد العال (٢٠٢٣) بأن القيادة السامة نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج سلوك إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمنظمة على المدى البعيد ، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على قتل الحس الإبداعي والابتكاري للعاملين وتدمير الروح المعنوية وانخفاض الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين .
ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثان القيادة السامة : بأنها نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج فيه القادة سلوكيات وأفعال سلبية معتمدة لتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمنظمة وتعمل هذه السلوكيات على قتل الحس الإبداعي والابتكاري للعاملين وتدمير الروح المعنوية وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية وتراجع الأداء التنظيمي والانتماء لدى العاملين.

٢- أبعاد القيادة السامة:

تتفق أغلب الأدبيات على أن هناك خمسة أبعاد أساسية وهي : الإشراف المسيء ، والنجسية ، والترويج للذات ، وصعوبة التنبؤ ، والقيادة الاستبدادية .

((Mitchelland Ambros, 2007; Goodenough,2008; Thau et al,2009; Pelletier,2010; Lian et al,2012; Schmidt,2014; Garcia et al,2015; Dobbs and Do,2019; Ju et al,2019; Laguda,2021; العشري،٢٠٢٠، ٢٠٢١; أبو الذهب ،٢٠٢١; العشري،٢٠٢٠، ٢٠٢١; Schmidt,(2008).

١/٢- الإشراف المسيء (Abusive- Supervision):

يقصد به مدى إدراك المرؤوسين لممارسة القادة لبعض السلوكيات العدائية وإظهار ذلك بشكل مستمر تجاههم سواء بشكل لفظي أو غير لفظي ، وذلك باستثناء الأذى الجسدي والبدني (Tepper , 2010) .
قد أشار (Breaux ,2010,p25) أن هذه السلوكيات التعسفية والمسيئة تستهدف المرؤوسين المباشرين وتشمل النقد المستمر والتوبيخ أمام الآخرين ، والتهكم والسخرية المعلنة ، وفرض العقوبات غير المبررة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها .

وترى الباحثتان أن الإشراف المسيء يتمثل في ممارسة القادة سلوكيات عدائية تستهدف المرؤوسين مباشرة ،مثل البطء في العمل والتهكم والسخرية المعلنة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبوها بشكل منظم ومتكرر .

٢/٢- النرجسية (Narcissism):

تعد النرجسية بمثابة المرض الحقيقي للعديد من الرؤساء والمديرين التنفيذيين على وجه الخصوص (Kets de Vries., 2013) ، ويقصد بالنرجسية حب الذات والانشغال بالنفس، والإعجاب بها والسعي للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين ، حيث يركز هؤلاء القادة على أنفسهم وأهدافهم ونجاحهم وكيف ينظر الآخرون إليهم . والنرجسية في حد ذاتها ليست سلوكاً مدمراً ولكن عندما يبدأ القائد الذي لديه هذه الصفات في اتخاذ الإجراءات التي تعزز وضعه ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين ولا يقبل النقد تحت أي مسمى ، في هذه الحالة تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من جراء تلك التصرفات (2018, Beightel) .

وترى الباحثتان أن النرجسية هي الإعجاب بالنفس وتجاهل آراء الآخرين والسعي للسيطرة ، والقائد النرجسي هو من يركز على تحقيق أهدافه ونجاحه بغض النظر عن أهداف المنظمة.

٣/٢- الترويج للذات (Self-promotion):

يقصد بذلك أن يتصرف القائد بطريقة تعزز تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ومصالح الوحدات التنظيمية التي يقودها كما إنه يكون دائم التهديد والتقليل من شأن مرؤوسيه المتميزين الذين يمتلكون مواهب ومهارات تمكنهم من منافسته ، فهو يسعى إلى التحكم فيهم والسيطرة عليهم بدلا من توفير التدريب المناسب الذي يدعم تطوير هذه المهارات والمواهب ، وعادة ما يكون ذلك بهدف تكوين انطباع وصورة إيجابية عنه والحفاظ على هذه الصورة وتعزيزها لدى المستويات القيادية الأعلى ، وترسيخ اعتقاد لديهم بأنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق (Maxwell, 2015) .

وترى الباحثتان أنه يقصد بذلك هؤلاء القادة الذين ينسبون الفضل في النجاح لأنفسهم ويقللون من شأن المرؤوسين المتميزين ويرسخون أنهم يمتلكون مهارات ومواهب لا يمتلكها أحد غيرهم لقيادة المرؤوسين والمنظمة.

٤/٢ - صعوبة التنبؤ (Unpredictability):

ويقصد به عدم قدرة المرؤوسين على توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تأرجحه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة ، فهي تمثل مدى واسع من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية (المثيرة في الحالة المزاجية للقائد والتي تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل) (Schmidt, 2014) ، وقد أشار (Schmidt, 2008) أن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات قائد ما ، يعد من أقوى المؤشرات على رضا المرؤوسين عن هذا القائد ورغبتهم في البقاء بالمنظمة ، وهو ما جعله يستنتج أن ذلك قد يفسح المجال للقائد السيئ بأن يصبح ساماً فيما بعد ، فعندما يتم وصف القائد بأنه غير متوقع تتفاقم سلوكياته السلبية بسبب عدم قدرة مرؤوسيه على التنبؤ بهذه السلوكيات. (Beightel, 2018, p15).

وترى الباحثتان أنه يقصد بصعوبة التنبؤ عدم قدرة المرؤوسين على توقع تصرفات القائد حيث يظهر تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة مما يؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل مما يؤثر على المرؤوسين ويجعلهم في قلق وتوتر دائم من رودود أفعالهم.

٥/٢ - القيادة الاستبدادية (Leadership Authoritarian):

تتضمن القيادة الاستبدادية السلوكيات التي تقيد استقلالية المرؤوسين وتحد من حريتهم في الاختيار وتحبط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة من جانبهم وتجبرهم على الامتثال التام لأجندات القادة وإجراءاتهم التشغيلية للعمل (Schmidt, 2008). ولذلك يمكن تعريفها بأنها السلوكيات التي يسعى من خلالها القادة إلى امتلاك السلطة المطلقة والسيطرة بشكل كامل على المرؤوسين والتأكيد على طاعتهم وتنفيذهم لكافة الأوامر والتعليقات التي تصدر من خلالهم دون أي مناقشة أو جدال أو معارضة من جانبهم (Cheng et al., 2014) .

وترى الباحثان أنه يقصد بها تلك السلوكيات السلبية التي يقوم بها القادة للتحكم والسيطره الكامله على كافة الأمور في المنظمه والسيطرة بشكل كامل ومطلق على المرؤسين دون أي اعتراض منهم.

ب - الكفاءة الذاتية: Self-Efficacy :

١- مفهوم الكفاءة الذاتية :

قد تباينت التعريفات التي تم تناولها في الأدبيات الخاصة بالكفاءة الذاتية باختلاف المذاهب الفكرية ، وتعدد الاختصاصات حيث أشار (Sogh and Zarei, 2019) أن الكفاءة الذاتية تعبر عن " قوة إعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز المهام والوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها.

وأوضح (Ackerman, ٢٠٢٠) إلى أن الكفاءة الذاتية العامة هي " الإعتقاد العام بالقدرة على النجاح.

ويرى جاد الله وآخرون، (٢٠٢١) أنها ثقة الفرد في قدرته على تنظيم وتنفيذ المهام التي يكلف بها بنجاح ومواجهة التحديات والمشكلات التي يتعرض لها في سبيل تحقيق أهدافه.

وتتفق الباحثان مع تعريف جاد الله وآخرون، (٢٠٢١) بأنها ثقة الفرد في قدرته على تنظيم وتنفيذ المهام التي يكلف بها بنجاح ومواجهة التحديات والمشكلات التي يتعرض لها في سبيل تحقيق أهدافه.(حيث يرا أنه أكثر شمولاً).

٢- أبعاد الكفاءة الذاتية :

وفقاً لنظرية Bandura توجد ثلاثة أبعاد للكفاءة الذاتية ، وهي : مقدار الكفاءة الذاتية ، والقوة ، والعمومية تتفق أغلب الأدبيات عليها منها :

(Zahra et al ,2017; Ackerman ,2020; Arevalo ,2021; Simonetti et al ,2021; سالم

وآخرون، ٢٠١٩ ؛ البزور و الشقران ،٢٠٢٠؛ عطية ، ٢٠٢١)

ويتم توضيحها كالآتي:

١/٢ مقدار الكفاءة - Magnitude:

يرى (Jones, ٢٠١٦) انها تعكس إعتقادات الفرد نحو تقديره لذاته وكفاءته التي تمكنه من أداء ما يوكل إليه أو يكلف به دائماً وليس أحياناً ، وقوة دوافعه للأداء في المجالات المختلفة والمهام المتعددة ، مهما كانت درجة صعوبة تلك المهام .

و يشير مقدار الكفاءة إلى مدى تنظيم المهام على حسب مستوى الصعوبة لتحقيق الأداء المتوقع . فالفرد الذي يشعر بمقدار ارتفاع كفاءته يكون قادرا على أداء المهام الأكثر صعوبة ، في حين أن الفرد الذي يشعر بانخفاض كفاءته يكون غير قادر على أداء أبسط المهام .(Arevalo,2021, p6).

وترى الباحثتان أنه يقصد بمقدار الكفاءة مدى شعور الفرد بمستوى كفاءته ، و قدرته على تحديد صعوبة المهام وتنظيمها وتقديره لذاته ودوافعه لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها .

٢/2 القوة- Strength

أوضح (Jones, 2016, s2) أنها مدى إعتقاد الفرد في قدرته على أداء مهام أو أنشطة معينة ، وتحدد قوة هذا الإعتقاد في ضوء خبرات الفرد السابقة ومدى ملائمتها للموقف.

وتشير القوة إلى مدى الثقة لدى الفرد في تحقيق كل مستوى متوقع (أي حكم الفرد لتنفيذه). (Arevalo, 2021, p6).

وترى الباحثتان أنه يمكن تعريف القوة قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها مهما بلغت صعوبتها لثقتة بنفسه وخبراته السابقة .

٢-٣ العمومية- Generality

أشار (Jones, 2016) أنها مدى إعتقاد الفرد في قدرته على التعامل في المواقف الأخرى المتشابهة بنفس مستوى الكفاءة.

وتشير العمومية إلى مدى كفاءة التوقعات للفرد حول مهمة أو سلوك قد لا يعمم لحالات أو لخبرات أخرى. (Arevalo, 2021, p6)

وترى الباحثتان أن العمومية يقصد بها مقدار كفاءة الفرد وقوته في التعامل مع جميع المواقف بنفس مستوى كفاءته بدون التأثير بطبيعة الموقف الحالي والظروف المحيطة .

ج- براعة الموظف: Employee Ambidexterity :

١- مفهوم براعة الموظف :

أشار (Jasmand et al. 2012) مشاركة الفرد خلال اجتماعات الخدمه في تقديم خدمه للعملاء والبيع الزائد، بينما يعرفها (Good and Michel, 2013) على أنها "القدرة المعرفية للأفراد على التكيف بمرونة في البيئات الديناميكية من خلال التبديل بشكل مناسب بين الاستكشاف والاستغلال". ويعتبر (Franco, 2018) براعة الموظف أنها "جهود الفرد للمشاركة في أنشطة الاستكشاف والاستغلال ذات الصلة خلال فترة محددة".

كما عبر (Sok and O'Cass, 2015) ، إنها مشاركة مزدوجة للفرد بالإبداع والاهتمام بالتفاصيل. واتفق كلاً من (Yeganegi et Rosing and Zacher., 2017; Caniels and Veld., 2019)

al.,2019). براعة الموظف بأنها "التوجه السلوكي للموظفين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال في فترة زمنية محددة".

وترى الباحثتان أن براعة الموظف توجه الموظفين لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والتكيف في البيئات المختلفة لتحقيق هذا التوازن.

٢- أبعاد براعة الموظف :

تتفق أغلب الأدبيات على أن براعة الموظف تتكون من بعدين أساسيين هما : (الاستكشاف Exploration- الاستغلال Exploitation)

(He and Wong 2004; Lee; Kim and Joshi, 2017; Siachou and Gkorezis, 2018; Sulphay, 2019; Peng and Chen, 2019; Abazeed, 2020; Shenshen and AlNajjar, 2020; Ali et al., 2022; Zabiegalski and Marquardt,2022; Mom et al., 2009; Rosing andZacher, 2017; Tempelaar and Rosenkranz, 2019; Yeganegi, et al., 2019).

١/٢- الاستكشاف Exploration :

يعبر الاستكشاف عن البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة وخلق المعرفة لتطوير وتحسين العمليات الحالية وإيجاد طرق أفضل لممارسة الأعمال المستقبلية (Schnellbacher et al , 2019) .

ومن جانب آخر يعرف (Yeganegi et al, 2019) الاستكشاف على أنه تطوير لأفكار جديدة (بما في ذلك أنشطة مثل البحث والعصف الذهني) ،و يوسع نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب لأنه يتضمن سلوكيات تهدف إلى اكتساب المزيد من المعرفة وتقديم المزيد من المعلومات الجديدة أو فرص بديلة.

ويعبر عن قدرة المنظمة على السعي وراء المعرفة الجديدة ، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية (Tran , 2013,p8) ، وعلى مستوى الموظف ؛ فإن القيام بالأنشطة الاستكشافية يتضمن سلوكيات مثل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها ، والبحث عن حلول تنافسية من خلال التفكير الإبداعي ، والبحث عن منتج جديد وابتكار العمليات ، كذلك تتضمن سلوكيات تتطلب من الموظف تعلم مهارات أو معارف جديدة والتكيف أيضاً مع الروتين الحالي Gibson and Birkinshaw, 2004; Kang and Snell, (2009).

وتتفق الباحثتان مع تعريف (Yeganegi et al, 2019) باعتباره أكثر شمولاً وملائمة للمجال البحث وهو ينص على أنه تطوير لأفكار جديدة (بما في ذلك أنشطة مثل البحث والعصف الذهني) ،و يوسع نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب لأنه يتضمن سلوكيات تهدف إلى اكتساب المزيد من المعرفة وتقديم المزيد من المعلومات الجديدة أو فرص بديلة.

2/2- الاستغلال Exploitation:

يشير الاستغلال إلى تحسين العمليات الحالية وتطويرها من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه الممارسات على الإدارة الخاصة بالفرد.(Schnellbacher et al., 2019). ويشمل الاستغلال السلوكيات التي تهدف إلى تنقية وزيادة الأصول والقدرات والمعرفة الحالية.(Kauppila and Tempelaar , 2016).

كما يُعرّف (Yeganegi et al, 2019) الاستغلال بأنه تنفيذ أنشطة جديدة (بما في ذلك التسويق ، وإيجاد الموارد المالية ، وبناء الفريق ، وما إلى ذلك) ؛ وهذا بدوره يزيد من الخبرات والكفاءات التنفيذية.

ترى الباحثتان أن الاستغلال يقصد به البحث عن أفضل الطرق لأداء المهام المختلفة وتطوير الطرق الحالية من خلال جميع الإدارات في المنظمة حيث تعمل جميع الإدارات معاً كإدارة واحدة لتحقيق أفضل النتائج وتحسين صورة المنظمة .

من ناحية أخرى ، يمكن القول أن الاستكشاف والاستغلال ليسا مجرد أبعاد مختلفة لسلوك المنظمات ، لكنها أيضاً تكمل بعضها البعض ؛ بينما يستكشف الأفراد ، فإنهم أيضاً يخلقون فرصاً جديدة للاستغلال ؛ وأثناء الاستغلال ، يزيدون من عمق الخبرة والمعرفة ، مما يسهل بدوره الاستكشاف و يكون هذا الشخص أكثر فاعلية عندما يشارك أيضاً في الاستغلال (الاستكشاف).(Kauppila and Tempelaar , 2016).

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات وتنمية الفروض :

1- تأثير القيادة السامة على براعة الموظف:

تبين من مراجعة الأدبيات السابقة - في حدود علم الباحثتان - بأن هناك قلة في الإنتاج الفكري المتعلق بدراسة وتحليل العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف وفي هذا السياق توصلت دراسة (SaqibandArif,2017) إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة السامة واداء الموظف ، كما تشير دراسة (Rizani et al,2022) إلى وجود ارتباط سلبي ومعنوي بين القيادة السامة وابداع الموظف كمدلول على براعته ووضحت دراسة (Ijigu and Kuhil,2023) علي أنه القيادة الماهرة كنوع إيجابي من أنواع القيادة لها تأثير إيجابي على براعة الموظف ، وفي ضوء ماسبق يمكن صياغة الفرض التالي :

H1: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف وينقسم هذا الفرض للآتي:

H1a: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستكشاف.

H1b: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستغلال.

٢- تأثير الكفاءة الذاتية على براعة الموظف :

من مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بدراسة وتحليل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وبراعة الموظف ، تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على البراعة الفردية للموظف ، كدراسة Shahzadi (and Khurram, 2020) التي تناولت تأثير الكفاءة الذاتية على البراعة الفردية للموظف في مكان العمل وتوصلت الدراسة علي أن هناك تأثير للكفاءة الذاتية إيجابياً على براعة الموظف ودراسة (zhang et al , 2022) التي تناولت تأثير الكفاءة الذاتية على البراعة الفردية للموظف عبر البيئات المؤسسية المختلفة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الكفاءة الذاتية على البراعة الفردية للموظف ، وأيضاً دراسة (Akbari and Asadnezhad, 2021) التي تناولت تأثير الكفاءة الذاتية علي ابتكار الموظف كمدلول على البراعة و توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بينهما ، وأخيراً دراسة (Jaiswal and Dhar , 2015) التي تناولت العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وابداع الموظف وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وابداع الموظف كمدلول أيضاً على براعته .

وعلى الرغم من تعدد الجهود البحثية في دراسة العلاقة بين الكفاءة الذاتية وبين ابتكار الموظف والبراعة الفردية للموظف ، وابداع الموظف كأحد مدلولات البراعة ، إلا أنه توجد ندرة في مجال البحوث التي اهتمت بتحليل تأثير الكفاءة الذاتية على براعة الموظف بشكل مباشر ، ووفقاً لما سبق فإنه يمكن الأتي :

H2 :يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على براعة الموظف وينقسم هذا الفرض إلى الأتي:

H2a: يوجد تأثير للكفاءة الذاتية على الاستكشاف.

H2b: يوجد تأثير للكفاءة الذاتية على الاستغلال.

٣-الدور المعدل للكفاءة الذاتية في الدراسات السابقة :

إن المتتبع للأدبيات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث ، يلاحظ أن هذه الأدبيات لم تعطي الاهتمام الكافي لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات في شكل النموذج الوسيط Mediator أو المعدل Moderator ولكن تم استخدام الكفاءة الذاتية كدور معدل في علاقات أخرى مثل دراسة (Ballout. 2009) التي تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية بين الالتزام والنجاح الوظيفي. ودراسة (Simosi . 2012) التي تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونقل التدريب. ودراسة (Ahlin and Hisrich . 2014) الدور المعدل للكفاءة الذاتية بين الابداع والابتكار لدى رواد الأعمال. ودراسة (Aftab et al. 2022) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والروحانية

في مكان العمل والرضا الوظيفي الدور المعدل للكفاءة الذاتية. وفي هذا الصدد من المتوقع أن وجود الكفاءة الذاتية كمتغيراً معدلاً للعلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف سوف يؤدي إلى تغير قوة واتجاه هذه العلاقة ، وبناء على ذلك يقترح الفرض الثالث للبحث على النحو الآتي :

H3: تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف " ، وينقسم هذا الفرض للآتي:

H3a: تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة وعلى الاستكشاف.

H3b: تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة و الاستغلال.

ثالثاً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في جانبين :

أ-الجانب الأكاديمي : من خلال مراجعة كثير من الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث اتضح وجود فجوة بحثية أكاديمية تكمن في الآتي :

- باستقراء الدراسات السابقة وجدت الباحثان أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة ومتغيرات أخرى مثل: دراسة (Farghaly and Abou Zeid,2023) تناولت العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي الدور الوسيط للسمت التنظيمي، ودراسة (Ofei et al,2023) التي تناولت العلاقة بين السلوك القيادي السام لمديرى التمريض ونوايا الدوران الوظيفي الدور الوسيط للرضا الوظيفي ، ودراسة (zaman et al ,2023) التي تناولت دراسة القيادة السامة وصمت الفريق والنجاح في مشاريع البناء الضخمة، ودراسة ozkan (and kartal,2022) التي تناولت تحليل سلوكيات القيادة السامة لمديرى التمريض على تصورات الممرضين للقيم المهنية ، ودراسة (Hattab et al,2022) التي تناولت تأثير القيادة السامة على نية الدوران وسلوك العمل المضاد للإنتاجية فى المنظمات ، ودراسة (Rizani et al,2022) التي تناولت تأثير القيادة السامة على الأداء التنظيمي الدور الوسيط السلوك المنحرف للموظفين في مكان العمل .

- كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين براعة الموظف ومتغيرات أخرى مثل دراسة (IjiguandKuhil,2023) التي تناولت العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء عمل الموظف الدور الوسيط للقيادة الماهرة وبراعة الموظف ، ودراسة (Boemelburgetal,2023) التي تناولت العلاقة بين مناخ التركيز التنظيمي والهيكل التنظيمي وبراعة الموظف نموذج تفاعلي متعدد المستويات ، ودراسة (Fortunisa and Elsyah,2023) التي تناولت تأثير تمكين القيادة على براعة الموظف، ودراسة (Tang and Wei,2023) التي تناولت الدور الوسيط لتمكين المستخدم والدور المعدل للتبادل بين الأعضاء الأساسيين باستخدام البراعة السياقية للنظام المؤسسي للموظفين البارعين ، ودراسة zhang

(and sun,2023) التي تناولت العلاقة بين القيادة المتناقضة والابتكار في فرق العمل الدور الوسيط متعدد المستويات للبراعة ورؤية القائد ، ودراسة التي تناولت العلاقة بين القيادة المتناقضة والابتكار في فرق العمل الدور الوسيط متعدد المستويات للبراعة ورؤية القائد ، ودراسة (Alam etal,2023) التي كانت تتسأل على تعزيز الروحانية في مكان العمل براءة الموظف ؟ ودراسة (Yu and chen,2020) التي تناولت التحقيق فلي كفاءة الموظف والمرونة والبراعة.

- بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الأخرى الدور المعدل للكفاءة الذاتية مع متغيرات أخرى مثل دراسة (Ballout. 2009) التي تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية بين الالتزام والنجاح الوظيفي. ودراسة (Simosi . 2012) التي تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونقل التدريب. ودراسة (Ahlin and Hisrich . 2014) الدور المعدل للكفاءة الذاتية بين الابداع والابتكار لدى رواد الأعمال. ودراسة (Aftab et al. 2022) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي الدور المعدل للكفاءة الذاتية.

- في حين آخر وفي حدود علم الباحثان وجدوا أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات محل البحث مجتمعه في دراسة واحدة.

- على الرغم من غزارة الانتاج العلمي فيما يتعلق بمتغيرات البحث ، لدى الباحثين في البيئة الغربية ، إلا أنه لايزال هناك قلة في الأبحاث التي تناولت بالبحث هذه المتغيرات في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص ، وذلك في حدود علم الباحثان .

ب- الجانب التطبيقي :

سعيًا للوقوف بشكل واضح على مشكلة البحث ، تم إجراء دراسة إستطلاعية عبر المقابلات الفردية المتعمقة مع عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتم إجراء المقابلات اعتماداً على إطار للمقابلة وضع من الدراسات السابقة بهدف الوقوف على مدى توافر أبعاد كلاً من القيادة السامة ، الكفاءة الذاتية وبراعة الموظف لدى مفردات العينة.

وقد كشفت الدراسة الإستطلاعية عن مجموعه من المؤشرات الأولية تمثلت أهميتها فيما يلي :

١. وجود تفاوت من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة ، فقد أعرب بعض العاملين أن رئيسهم في العمل ، دائماً ما يذكر أخطاء مرؤوسيه ويحملهم بأعباء وظيفية ويرى ان قدراته تفوق قدرات أي شيء اخر مهم بمصلحته الشخصية على حساب العمل ويغضب لأسباب غير معروفة ويحب ان ينسب انجازات غيره له.
٢. وجود تفاوت من حيث درجة توافر الكفاءة الذاتية فيرى بعضهم انه يستطيع حل المشكلات الصعبة بسهولة وأنه يمكنه تحقيق أهدافه والتمسك بها ويرى البعض الأخر عكس ذلك .

٣. وجود تفاوت بين العاملين من حيث درجة توافر أبعاد البراعة ، فقد أشار بعض العاملين إلى التزامهم بتحسين الجوده الحالية وتحسين علاقتهم مع زملائهم وتشجيعهم على الابتكار في أداء عملهم والبعض يري عدم فائده هذا .
وبناء على نتائج الفجوة البحثية من الناحية الأكاديمية والتطبيقية وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز التساؤل الرئيسي الآتي :

ما تأثير القيادة السامة كمتغيراً مستقلاً ، والكفاءة الذاتية كمتغير معدل على براعة الموظف بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- هل هناك تأثير للقيادة السامة على براعة الموظف فيما يتعلق بالعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة؟
- ٢- هل هناك تأثير للكفاءة الذاتية على براعة الموظف فيما يتعلق بالعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة؟
- ٣- ما دور الكفاءة الذاتية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف فيما يتعلق بالعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ؟

٤- رابعاً: أهداف البحث :

بناء على مشكلة وتساؤلات البحث فإنه يمكن صياغة الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى كلاً من القيادة السامة و الكفاءة الذاتية و براعة الموظف لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
٢. دراسة تأثير القيادة السامة على براعة الموظف وفقاً للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
٣. الكشف عن طبيعة تأثير الكفاءة الذاتية على براعة الموظف للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
٤. معرفة الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة .

خامساً: فروض البحث :

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية :

١- يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف وينقسم هذا الفرض إلى الآتي:

H1a: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستكشاف

H1b: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستغلال

٢- يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على براعة الموظف وينقسم هذا الفرض إلى الآتي:

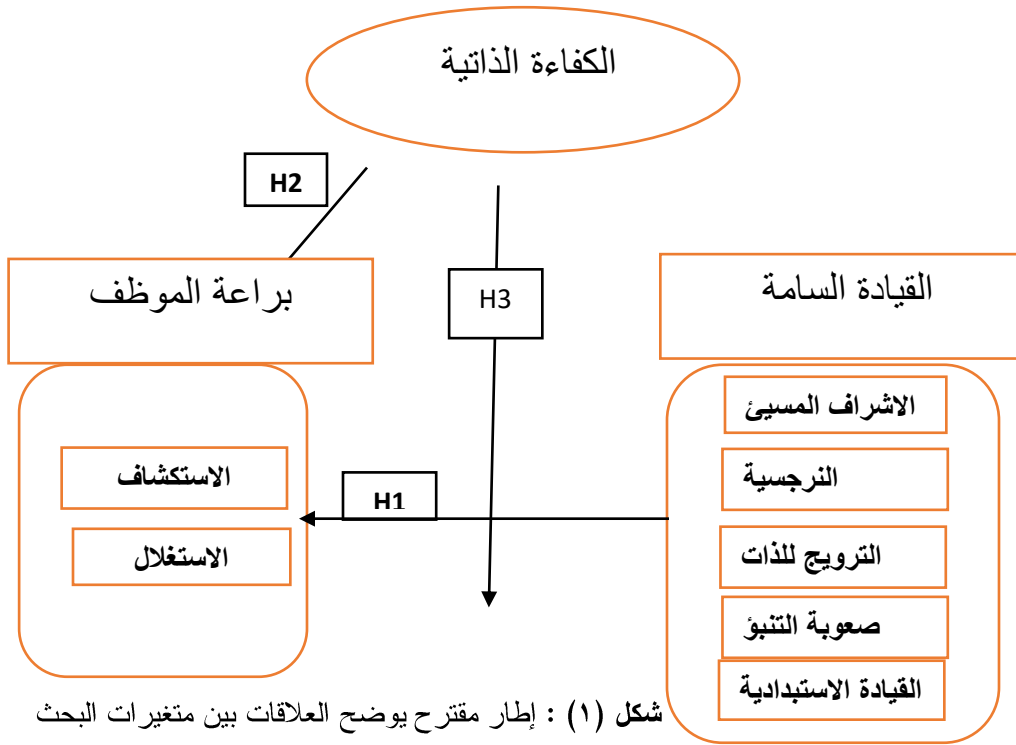
H2a: يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على الاستكشاف.

H2b: يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على الاستغلال.

٣- تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف " وينقسم هذا الفرض إلى الأتي :

H3a: تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة و الاستكشاف.

H3b: تعدل الكفاءة الذاتية من العلاقة بين القيادة السامة و الاستغلال.



شكل (١) : إطار مقترح يوضح العلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من عدة إعتبرات علمية وعملية يتم توضيحها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية :

١. يسهم البحث الحالي في التأسيس النظري للمصطلحات القيادية السامة والكفاءة الذاتية وبراعة الموظف مواصلة الجهود البحثية المرتبطة بالقيادة السامة خاصة وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المرتبطة بتفسير سلوكيات القيادة السامة و أثر ذلك على براعة الموظف وكفائته.
٢. التحقق من نوعية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ، حيث لا توجد أي دراسة عربية قد بحثت العلاقات المباشرة بين المتغيرات .
٣. لا توجد أي دراسة قد تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف .
٤. يتناول البحث تحليل التأثير التفاعلي بين ثلاثة متغيرات تعتبر من المتغيرات الحديثة نسبياً (القيادة السامة - الكفاءة الذاتية - براعة الموظف) ، وبالتالي هذا البحث يساير التطور الإداري المطلوب تحقيقه في هذا المجال .

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه البحث :

١. الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية للكشف عن العلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث ، وذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين في موضع التطبيق ، خاصة فيما يتعلق بأساليب التعامل مع الأفراد العاملين بها وتحسين أدائهم
٢. توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات بجامعة المنصورة، حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إتاحة الفرصة لمتخذي القرار في جامعة المنصورة في وضع إليات وأساليب لحماية قواها البشرية من القيادة السامة وزيادة براعة وفعالية الموارد البشرية داخل جامعة المنصورة وتأثير ذلك على كفائتهم الذاتية .
٣. أهمية مجال التطبيق والتمثل في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والذي يمثل ركيزة هامة من ركائز تحقيق رسالة الجامعة والتي تتطلب علاقة الحب والود بين القائد وتابعيه ، وأيضاً درجة براعة وكفاءة العاملين في وظائفهم .

سابعاً: منهجية البحث: Research Approach:

تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach. ويقوم المنهج الاستنباطي على خمسة مراحل متتابعة وهم استنتاج الفروض من النظريات، والتعبير عن الفروض في شكل اجرائي (يقترح العلاقة بين مفاهيم أو متغيرات محددة)، اختبار هذه الفروض، دراسة النتائج اذا لزم الأمر، تعديل النظرية في ضوء النتائج (Robson, 2002; Saunders, et al., 2009).

جمع البيانات Data Collection:

١- أنواع البيانات:

يوجد نوعان رئيسيان من البيانات وهما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

البيانات الأولية: هي تلك البيانات التي تم جمعها لأول مرة ، وتم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة محل البحث.

البيانات الثانوية : هي تلك البيانات التي تم توفيرها أو جمعها من قبل لأغراض بحثية أخرى وتم الحصول عليها من تقارير وسجلات البيانات في الجامعة وكذلك من الدراسات السابقة وشبكة الأنترنت.

٢- أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريقة قائمة الاستقصاء تم توزيعها علي العاملين بالكادر العام لجامعة المنصورة وجهاً لوجه من خلال الاستبيان الورقي وعبر الإنترنت وذلك من خلال الاستبيان الالكتروني وتم توزيعه عليهم في الفترة المحددة من قبل مركز التعبئة والإحصاء وقدرها ثلاث أشهر .

٣- مقاييس متغيرات البحث:

يحتوي هذه البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل في:

- **المتغير الأول: القيادة السامة:** تم استخدام مقياس (Schmidt, ٢٠٠٨) ويتضمن هذا المقياس ٢٩ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وكيفية قياسه من خلال الجدول (١) التالي:

جدول (١): مقياس القيادة السامة			
المتغير	الأبعاد الفرعية	م	العبارة
القيادة السامة	الترجسية	١	يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص غير عادي .
		٢	يعتقد رئيسي في العمل أنه أكثر كفاءة من أي شخص آخر .
		٣	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والمجاملات .
		٤	يرى رئيسي في العمل أنه يجب أن يكون في أعلى المناصب في المنظمة .
		٥	رئيسي في العمل شخص أناني .
القيادة الاستبدادية	القيادة	٦	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء كآنت هامة أو غير هامة .
		٧	ينتهك رئيسي في العمل خصوصية المرؤوسين .
		٨	يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم .
		٩	لا يتسم رئيسي في العمل بالمرونة حتى في الظروف الطارئة .
		١٠	لا يسمح رئيسي في العمل لمرؤوسيه بتنفيذ مهام العمل بطرق جديدة .
		١١	لا يستمع رئيسي في العمل إلي الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه .
الإشراف		١٢	يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه .

جدول (١): مقياس القيادة السامة			
المتغير	الأبعاد الفرعية	م	العبرة
	المسيئ	١٣	يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظائفهم.
		١٤	لا يهتم رئيسي في العمل بالتزاماتنا خارج نطاق العمل.
		١٥	يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل
		١٦	يخبر رئيسي في العمل المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.
		١٧	يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.
		١٨	يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم
		١٩	يُخفي رئيسي في العمل الأخطاء التي تحدث في الإدارة المسئول عنها.
		٢٠	يقدم رئيسي في العمل المساعدة فقط للأفراد الذين يساعده على التقدم في عمله.
الترويج الذاتي		٢١	يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.
		٢٢	يعمل رئيسي في العمل من أجل مصلحته الشخصية والسعي للحصول على الترقية.
		٢٣	تتغير تصرفات رئيسي في العمل عند حضور رئيسه الأعلى.
		٢٤	تتحكم الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.
		٢٥	يغضب رئيسي في العمل من مرؤوسيه لأسباب غير معروفة.
		٢٦	تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل على درجة ونبره صوته.
صعوبة التنبؤ		٢٧	لا أستطيع التنبؤ بالحالة المزاجية لرئيسي في العمل
		٢٨	يؤثر رئيسي في العمل على مشاعر مرؤوسيه عندما يكون منفعلًا.
		٢٩	يتسم مزاج رئيسي في العمل بالتقلب.

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة

- المتغير الثاني: الكفاءة الذاتية: تم استخدام مقياس (Schwarzer and Jerusalem, 1995) ويتضمن هذا المقياس (١٠) عبارات تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وكيفية قياسه من خلال الجدول (٢) التالي:

جدول (٢): مقياس الكفاءة الذاتية			
المتغير	الأبعاد الفرعية	م	العبرة
الكفاءة	مقدار	٣٠	أستطيع بسهولة حل مشاكلي الصعبة

جدول (٢): مقياس الكفاءة الذاتية

الذاتية	الكفاءة	الرقم	الوصف
	الكفاءة	٣١	أستطيع أن أجد الوسائل التي تمكنني من الوصول لما أريده.
		٣٢	أتمسك بأهدافي وأحققها
		٣٣	يمكنني التعامل مع الأحداث غير المتوقعة بفعالية .
	القوة	٣٤	أمتلك القدرة علي تحليل المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول لها.
		٣٥	أشعر بالثقة في قدراتي علي التعامل مع كل ما يأتي في طريقي .
		٣٦	أستطيع التفكير بهدوء في حل عندما أتعرض لأي ورطة
	العمومية	٣٧	يمكنني إيجاد العديد من الحلول إذا واجهتني مشكلة.
		٣٨	لدى من الحيل ما يمكنني من التعامل مع المواقف غير المتوقعه .
		٣٩	أمتلك القدرة علي التأقلم بهدوء مع ما يواجهني من صعوبات

المصدر: اعداد الباحثتان وفقاً للدراسات السابقة

- المتغير الثالث: براعة الموظف: تم استخدام مقياس (Mom et al,2009) ويتضمن هذا المقياس ١٣ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وكيفية قياسه من خلال الجدول (٣) التالي:

جدول (٣): مقياس براعة الموظف			
المتغير	الأبعاد الفرعية	م	العبارة
براعة الموظف	الاستكشاف	٤٠	أبحث عن فرص جديدة لتطوير أدائي بالعمل.
		٤١	أقيم البدائل المتنوعة بالنسبة للخدمات المقدمة للعاملين في الجامعة.
		٤٢	أشارك في استحداث خدمات جديدتها تقدمها الجامعة.
		٤٣	أشارك في أنشطته تدر ربحاً للجامعة مستقبلاً.
		٤٤	أمارس أنشطته تساعدني علي التكيف مع المتطلبات المستجدة في مجال العمل.
	الاستغلال	٤٥	أهتم باكتساب مهارات أو معرفة جديدة لتلبية متطلبات العمل.
		٤٦	أقترح أنشطته جديدتها لتطوير أداء الجامعة.
		٤٧	أشارك في العديد من الأنشطة التي تكسبني خبرات متنوعة .
		٤٨	أحرص علي مساعدة طلاب الجامعة عند الحاجة .
		٤٩	أساهم في تقديم بعض الأنشطة داخل الجامعة.
		٥٠	اركز علي الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.
		٥١	أحرص علي استثمار مالى من معرفة في أنجاز عديد من الأنشطة.

جدول (٣): مقياس براعة الموظف			
	٥٢		
المصدر: اعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة			

مجتمع وحجم عينة البحث

أ- المجتمع والعينة:

• مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في الكادر العام بجامعة المنصورة ووفقاً لسجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ حيث بلغ حجم المجتمع (٢٥٥٦٥) وفقاً لهذه الإحصائية.

• حجم العينة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث بطريقة التمثيل النسبي لمفردات المجتمع وتم تحديد حجم العينة عن Simple Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع (٢٥٥٦٥) مفردة وبافتراض حدود خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% وبلغ حجم العينة (٣٧٩) مفردة ويوضح الجدول (٤): توزيع مفردات العينة على النحو التالي:

جدول (٤): توزيع العينة على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

م	البيان	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	المجموعة النوعية	١٠٠	0,39%	2
٢	كلية الهندسة	٣٩٠	1,53%	6
٣	كلية التربية الرياضية	١٦٠	0,63%	2
٤	كلية التربية للطفولة المبكرة	٩٠	0,35%	١
٥	كلية السياحة والفنادق	١٠٠	0,39%	2
٦	كلية التجارة	٢٣٥	0,92%	3
٧	كلية العلوم	٣٥٠	1,37%	5
٨	الإدارة العامة لجامعة المنصورة	٣٢٣٠	12,63%	48
٩	كلية الحقوق	١٨٤	0,72%	2
١٠	كلية الحاسبات والمعلومات	٩٥	0,37%	1
١١	كلية التربية	٢٠٨	0,81%	3
١٢	كلية الطب	٤٥٧	1,79%	7
١٣	كلية الطب البيطري	٢١٢	0,83%	3
١٤	كلية التمريض	٢٣٤	0,92%	3
١٥	الإدارة العامة للمدن الجامعية	١٠٥٤	4,12%	16
١٦	المستشفى الرئيسي	٦٢٢٠	24,33%	92
١٧	مستشفى الأطفال الجامعي	٢٥٥٥	10%	38
١٨	كلية الزراعة	٢٧٤	1,1%	5

جدول (٤): توزيع العينة علي العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

14	3,72%	٩٥٠	مركز جراحة الجهاز الهضمي	١٩
10	2,74%	٧٠٠	مركز طب وجراحة العيون	٢٠
23	6,26%	١٦٠٠	مستشفى الباطنة التخصصي	٢١
24	6,41%	١٦٣٨	مركز الكلي والمسالك البولية	٢٢
29	7,77%	٢٠٢٠	مستشفى الطوارئ	٢٣
24	5,83%	١٤٩٠	مركز الأورام	٢٤
4	1,18%	٢٧٥	كلية الصيدله	٢٥
5	1,39%	٣٥٧	كلية طب الأسنان	٢٦
3	0,50%	١٣٠	كلية التربية النوعية	٢٧
4	1,01%	٢٥٧	كلية الآداب	٢٨
٣٧٩	١٠٠	٢٥٥٦٥	الإجمالي	

المصدر: سجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م

اختبارات الصدق والثبات

١. اختبار الصدق

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثتان (Adams, et al., 2007). وقد تم الاعتماد في اجراء اختبار الصدق على كل مما يلي:

• صدق المحتوى:

ويشير إلى المدى الذي تغطي فيه الأسئلة المفهوم المراد قياسه، وأن محتوى العناصر يمثل بدقة جميع الابعاد لكافة المتغيرات، ويمكن تقييم صدق المحتوى عن طريق المحكمين أو المتخصصين في المجال من خلال اعطاء تقييم دقيق للموضوع، والعناصر المراد قياسها، والمقاييس التي سيتم استخدامها (Cooperand Schindler, 2013). ولذلك تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على المشرف على البحث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أساتذة ادارة الأعمال، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقامت الباحثتان بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المستقصي منهم للتأكد من الفهم الصحيح لما تشير له عبارات المقياس وقد قامت الباحثتان بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

• ترجمة القائمة:

تم ترجمة الاستبيان الأساسي إلى اللغة المستهدفة حتى يسهل على المستقضي منهم فهمها وهو ما يعزز من صدقها ثم إعادة ترجمتها إلى لغتها الأصلية Back- Translation للتأكد من توافق الترجمة بين اللغتين والوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان. ثم تم عرض القائمة على مجموعة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة للتأكد من فهم العملاء لتلك الأسئلة، وأجراء التعديلات اللازمة لبعض الأسئلة غير المفهومة .

• صدق البناء

يشير صدق البناء إلى مدى جودة العبارات المستخدمة في المقياس للمفاهيم الخاصة بالبحث، ويمكن التأكد من ذلك من خلال (Saunders, et al., 2009):

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد (Cooper and Schindler, 2013).

- الصدق التمايزي (Discriminant Validity): ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر (Hair, et al., 2014).

٢. اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة البحث في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثان لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26) ، ويرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠.٦ إلى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبالتالي، قامت الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة عددها ٥٠ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (٦) ما يلي:

جدول (٦): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث						
المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الثبات	
					عدد العبارات	معامل ألفا
القيادة السامة	الترجسية	Q1	0.692	0.589	5	0.724
		Q2	0.535	0.656		
		Q3	0.320	0.764		
		Q4	0.414	0.702		
		Q5	0.579	0.636		
القيادة الاستبدادية	القيادة	Q6	0.484	0.853	6	0.851
		Q7	0.753	0.803		
		Q8	0.474	0.856		

جدول (٦): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث						
المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الثبات	
					عدد العبارات	معامل ألفا
		Q9	0.678	0.820	0.878	7
		Q10	0.744	0.806		
		Q11	0.696	0.815		
	الإشراف المسيبي	Q12	0.812	0.841		
		Q13	0.720	0.853		
		Q14	0.509	0.880		
		Q15	0.761	0.848		
		Q16	0.759	0.848		
	الترويج الذاتي	Q17	0.493	0.881		
		Q18	0.590	0.870		
		Q19	0.720	0.853		
Q20		0.701	0.859			
Q21		0.692	0.859			
صعوبة التنبؤ	Q22	0.765	0.841			
	Q23	0.710	0.856			
	Q24	0.732	0.746			
	Q25	0.628	0.771			
	Q26	0.423	0.815			
	Q27	0.415	0.816			
اجمالي المتغير المستقل: القيادة السامة	Q28	0.709	0.752			
	Q29	0.558	0.786			
	0.948		29			
	مقدار الكفاءة	Q30	0.332	0.518		
		Q31	0.318	0.433		
Q32		0.377	0.384			
Q33		0.314	0.431			
القوة	Q34	0.536	0.708			
	Q35	0.585	0.651			
	Q36	0.612	0.621			
العمومية	Q37	0.321	0.727			
	Q38	0.540	0.443			
0.712	Q39	0.529	0.443			
	0.845		10	اجمالي المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية		
براعة الموظف	الإستكشاف	Q40	0.574	0.847	0.860	7
		Q41	0.653	0.837		
		Q42	0.677	0.835		
		Q43	0.548	0.855		
		Q44	0.638	0.840		
		Q45	0.811	0.820		
		Q46	0.586	0.846		
الإستغلال	Q47	0.641	0.776			
	Q48	0.506	0.794			
	Q49	0.679	0.753			
	Q50	0.437	0.812			
	Q51	0.626	0.769			
0.810	6	Q52	0.607	0.772		

جدول (٦): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث					
المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الثبات	
				معامل عند حذف العبارة	عدد العبارات
اجمالي المتغير التابع: براعة الموظف					
				0.905	13

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح لدى الباحثان من جدول (٦) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات البحث ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل القيادة السامة: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٤٨ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٦ إلى ٠.٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس النرجسية والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ تبلغ ٠.٧٢٤، ٠.٨٥١، ٠.٨٧٨، ٠.٨٨٠، ٠.٨١٢ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير المعدل الكفاءة الذاتية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٨٤٥ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٦ إلى ٠.٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس مقدار الكفاءة، والقوة، والعمومية تبلغ ٠.٧١٢، ٠.٧٤٧، ٠.٦٤٧ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير التابع براعة الموظف: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠.٩٠٥ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٦ إلى ٠.٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس الاستكشاف والاستغلال تبلغ ٠.٨٦٠، ٠.٨١٠ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

بالإضافة إلى ذلك يتبين أن معاملات الارتباط الاجمالية بين العناصر لكافة الأبعاد والعبارات أكبر من ٠.٣ مما يشير إلى أهمية الإبقاء على كافة العبارات بقائمة الاستقصاء دون حذف أو تغيير.

وصف عينة البحث:

من خلال استخدام الاحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة البحث وذلك على النحو التالي كما هو موضح بالجدول (٧) على النحو التالي:

جدول (٧): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث			
النوع	الخصائص الديموغرافية	عدد المفردات	النسبة
			ذكر

جدول (٧): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث			
49.48%	191	أنثى	
100.00%	386	الاجمالي	
46.89%	181	من ٢٠ سنة إلي أقل من ٣٠ سنة	العمر
25.39%	98	من ٣٠ سنة إلي أقل من ٤٠ سنة	
20.73%	80	من ٤٠ سنة إلي أقل من ٥٠ سنة	
6.99%	27	من ٥٠ سنة إلي أقل من ٦٠ سنة	
100.00%	386	الاجمالي	
18.91%	73	مؤهل متوسط	مستوى التعليم
68.65%	265	جامعي	
12.44%	48	دراسات عليا	
100.00%	386	الاجمالي	
42.49%	164	أعزب	الحالة الاجتماعية
48.70%	188	متزوج	
5.18%	20	مطلق	
3.63%	14	أرمل	
100.00%	386	الاجمالي	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

١- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

تتمثل متغيرات البحث في ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل في القيادة السامة والكفاءة الذاتية وبراعة الموظف، وتحتوي هذه المتغيرات على مجموعة من الأبعاد الفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات والأبعاد عما يلي جدول (٨):

جدول (٨): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن=٣٨٦)				
الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	التحليل الاحصائي		الأبعاد	المتغير
	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	0.79	3.75	النرجسية	المتغير المستقل: القيادة السامة
4	0.97	3.39	القيادة الاستبدادية	
5	1.03	3.23	الإشراف المسيئ	
2	1.01	3.45	الترويج الذاتي	
3	0.83	3.68	صعوبة التنبؤ	
-	0.82	3.50	اجمالي المتغير المستقل	
1	0.55	4.00	مقدار الكفاءة	المتغير المعدل: الكفاءة الذاتية
2	0.64	4.00	القوة	
3	0.63	3.97	العمومية	

جدول (٨): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن=٣٨٦)			
الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	التحليل الاحصائي		المتغير
	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	
-	0.51	3.99	اجمالي المتغير المعدل
1	0.55	4.01	المتغير التابع: الاستكشاف
2	0.60	4.01	الاستغلال
-	0.53	4.01	اجمالي المتغير التابع

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحثان من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الأول الخاص بالقيادة السامة حيث يبلغ ٣.٥٠ مما يشير إلى وجود ادراك عام لعينة البحث فيما يتعلق بالقيادة السامة وأبعادها الفرعية وهو ما يمكن ايضاحه فيما يلي:
- جاء البعد الفرعي الأول الخاص بالترجسية في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٥، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الرابع الخاص بالترويج الذاتي حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٥، وفي المرتبة الثالثة من الأهمية كأن البعد الفرعي الخامس الخاص بصعوبة التنبؤ حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣.٦٨، وفي المرتبة الرابعة كان البعد الفرعي الثاني الخاص بالقيادة الاستبدادية حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣.٣٩، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة البعد الفرعي الثالث الخاص بالاشراف المسمى حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣.٢٣.
- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الثاني الخاص بالكفاءة الذاتية حيث يبلغ ٣.٩٩ مما يشير إلى وجود ادراك عام لعينة البحث فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية وأبعادها الفرعية وهو ما يمكن ايضاحه فيما يلي:
- جاء البعد الفرعي الأول والثاني الخاص بمقدار الكفاءة والقوة في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٤، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثالث الخاص بالعمومية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٩.
- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الثالث الخاص ببراعة الموظف حيث يبلغ ٤.٠١ مما يشير إلى وجود ادراك عام لعينة البحث فيما يتعلق ببراعة الموظف وأبعاده الفرعية حيث تساوى جاء البعد الفرعي الأول والثاني الخاص بالاستغلال والاستكشاف في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠١.

٢ - التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات البحث:

تسعى الباحثتان من خلال هذا التحليل إلى استخدام الوسط الحسابي للتعبير عن اجابات المستقصي منهم نحو الموافقة أو عدم الموافقة على بعض العبارات التي تقيس متغيرات البحث. وبناء على ذلك، يتم تحديد التوزيع الطبيعي لعبارات قياس المتغيرات تمهيداً للقيام بإجراء المزيد من التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار فروض البحث. ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات البحث كما يوضح الجدول (٩) التالي:

جدول (٩): التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الأحرف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة السامة	الترجسية	Q1	3.863	1.088	-0.747	-0.370
		Q2	3.834	1.034	-0.841	0.050
		Q3	3.873	0.944	-0.751	0.415
		Q4	3.925	0.976	-0.843	0.296
		Q5	3.231	1.290	-0.218	-1.105
	القيادة الاستبدادية	Q6	3.510	1.167	-0.518	-0.733
		Q7	3.184	1.267	-0.257	-1.126
		Q8	3.702	1.025	-0.773	0.033
		Q9	3.360	1.209	-0.294	-1.070
		Q10	3.259	1.227	-0.208	-1.146
		Q11	3.303	1.212	-0.361	-0.974
القيادة السامة	الإشراف المسمى	Q12	3.114	1.365	-0.127	-1.296
		Q13	3.350	1.188	-0.423	-0.846
		Q14	3.466	1.131	-0.501	-0.521
		Q15	3.005	1.307	-0.115	-1.224
		Q16	3.153	1.182	-0.204	-0.918
		Q17	3.451	1.164	-0.491	-0.690
		Q18	3.049	1.341	-0.136	-1.241
		Q19	3.497	1.189	-0.487	-0.759
القيادة السامة	الترويج الذاتي	Q20	3.415	1.137	-0.470	-0.697
		Q21	3.350	1.283	-0.379	-1.023
		Q22	3.363	1.245	-0.446	-0.930
		Q23	3.606	1.202	-0.622	-0.593
		Q24	3.834	1.061	-0.845	0.166
		Q25	3.505	1.163	-0.461	-0.758
		Q26	3.808	1.009	-0.890	0.407
القيادة السامة	صعوبة التنبؤ	Q27	3.635	1.051	-0.548	-0.611
		Q28	3.707	1.100	-0.824	-0.010
		Q29	3.614	1.095	-0.538	-0.548
		Q30	3.990	0.825	-0.846	0.956
		Q31	4.021	0.773	-0.919	1.617
	القوة	Q32	4.137	0.762	-0.732	0.615
		Q33	3.858	0.836	-0.772	0.806
		Q34	4.054	0.769	-1.022	2.307
		Q35	4.005	0.825	-0.875	1.157
		Q36	3.933	0.859	-0.734	0.356
		Q37	4.054	0.783	-1.108	2.552
العمومية	Q38	3.891	0.849	-0.969	1.465	

جدول (٩): التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
براعة الموظف	الاستكشاف	Q39	3.966	0.813	-0.841	1.043
		Q40	4.269	0.702	-1.018	2.208
		Q41	3.982	0.784	-0.715	0.816
		Q42	3.889	0.903	-0.926	1.108
		Q43	3.832	0.923	-1.014	1.094
		Q44	3.990	0.799	-0.902	1.621
		Q45	4.166	0.755	-1.159	2.697
	الاستغلال	Q46	3.946	0.846	-0.904	1.285
		Q47	4.166	0.805	-1.181	2.277
		Q48	4.124	0.773	-0.896	1.451
		Q49	3.964	0.908	-0.953	1.072
		Q50	3.855	0.948	-0.718	0.252
		Q51	4.021	0.843	-1.084	2.014
		Q52	3.935	0.888	-0.903	1.033

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحثان من جدول (٩) الآتي :

- عدم وجود قيم مفقودة أو قوائم غير مكتملة داخل عينة البحث والبالغ عددها ٣٨٦ مفردة، ويرجع ذلك إلى قيام الباحثان بتوزيع الاستقصاء عبر الأنترنت.
- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الاجابة على عبارات المقياس نحو اتجاه معين، فقد كانت الاجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الايجابية (موافق جداً موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الايجابية في العبرة الرابعة لبعدها النرجسية داخل متغير القيادة السامة بوسط حسابي ٣.٩٢٥ وتتص العبرة على "يرى رئيسي في العمل أنه يجب أن يكون في أعلى المناصب في المنظمة" بالاضافة إلى العبرة رقم (٨) ببعدها القيادة الاستبدادية داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٣.٧٠٢ وتتص العبرة على "يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم". علاوة على العبرة رقم (١٤) ببعدها الاشراف المسيء داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٣.٤٦٦ وتتص العبرة على " لا يهتم رئيسي في العمل بالتزاماتنا خارج نطاق العمل". والعبرة رقم (١٩) ببعدها الترويج الذاتي داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٣.٤٩٧ وتتص العبرة على " يُخفي رئيسي في العمل الأخطاء التي تحدث في الإدارة المسئول عنها"، والعبرة رقم (٢٤) ببعدها صعوبة التنبؤ داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٣.٨٣٤
- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الاجابة على عبارات مقياس الكفاءة الذاتية نحو اتجاه معين، فقد كانت الاجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الايجابية (موافق جداً موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الايجابية في العبرة رقم (٣٢) لبعدها مقدار الكفاءة داخل متغير الكفاءة الذاتية بوسط حسابي ٤.١٣٧ وتتص العبرة على "

أتمسك بأهدافي وأحققها" بالإضافة إلى العبارة رقم (٣٤) ببعد القوة داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٤.٠٥٤ وتنص العبارة على " أمتلك القدرة علي تحليل المشاكل المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول لها " علاوة على العبارة رقم (٣٧) ببعد العمومية داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٤.٠٥٤ وتنص العبارة على " يمكنني إيجاد العديد من الحلول إذا واجهتني مشكلة".

- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الاجابة على عبارات مقياس براعة الموظف نحو اتجاه معين، فقد كانت الاجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الايجابية (موافق جداً موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الايجابية في العبارة رقم (٤٠) لبعد الاستكشاف داخل متغير براعة الموظف بوسط حسابي ٤.٢٦٩ وتنص العبارة على " أبحث عن فرص جديدة لتطوير أدائي بالعمل". بالإضافة إلى العبارة رقم (٤٧) ببعد الاستغلال داخل نفس المتغير بوسط حسابي ٤.١٦٦ وتنص العبارة على " أشرك في العديد من الأنشطة التي تكسبتي خبرات متنوعة".
- لا توجد أي ميول لدى أفراد العينة نحو الاجابة على عبارات المقياس نحو السلبية، حيث جاء الوسط الحسابي لكافة عبارات الاستقصاء أكبر من ٣.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات البحث:

تم الاعتماد على التحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في التحليل العاملي التوكيدي، وذلك من أجل تحليل صلاحية متغيرات البحث وثباتها قبل القيام باختبار فروض البحث، بينما تتمثل المرحلة الثالثة في اختبار فروض البحث وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS الاصدار ٢٦ وذلك على النحو التالي:

١- التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتقليل عدد العوامل التي تبني النموذج ولتجميع العوامل التي لها نفس الخصائص معاً من أجل تحديد العوامل التي لها أكبر الأثر وتبقى في النموذج، وأي العوامل لها علاقة ضئيل أو ليس لها علاقة، وبالتالي يتم استبعادها من النموذج، ومن ثم الحصول على نموذج للعوامل الأكثر فعالية (Henson and Roberts, 2006)

جدول (١٠): نتائج مقياس KMO and Bartlett's Test لمتغيرات البحث

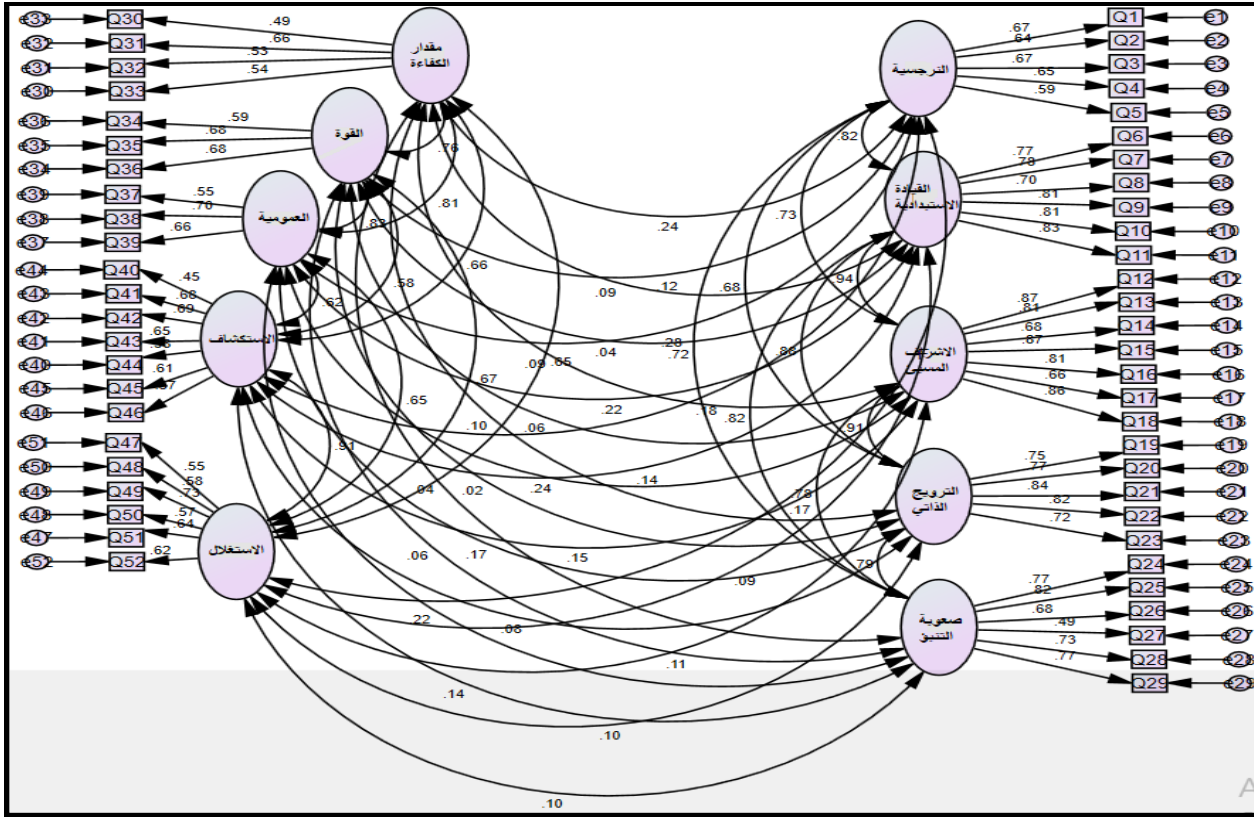
Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	550.027	0.754	الترجسية	المتغير المستقل: القيادة السامة
0.000	1337.915	0.902	القيادة الاستبدادية	
0.000	1861.251	0.929	الإشراف المسيئ	
0.000	1000.674	0.881	الترويج الذاتي	
0.000	982.768	0.875	صعوبة التنبؤ	
0.000	200.534	0.644	مقدار الكفاءة	المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية
0.000	192.385	0.652	القوة	
0.000	180.136	0.621	العمومية	
0.000	681.439	0.836	الاستكشاف	المتغير التابع: براعة الموظف
0.000	542.180	0.833	الاستغلال	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول (١٠) أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالبحث أكبر من ٠.٥ بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات البحث معنوية، وبالتالي فأن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لاجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

٢- التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي يتم استخدامه في حالة اذا كانت هناك معرفة لدى الباحث بوجود علاقة بين المتغيرات، ووفقاً للدراسات السابقة فإنه يفترض وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ثم يؤكد هذه العلاقة من خلال هذا التحليل (Byrne, 2010). كما يتم استخدامه للتأكد من صحة النموذج وصلاحيته، وفي ضوء النموذج النظري الذي أعدته الباحثان وفقاً للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وكذلك نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، يمكن صياغة النموذج النظري ببرنامج AMOS على الشكل التالي:



شكل (٢): النموذج النظري للبحث

ويتم تقييم النموذج النظري سعياً نحو بناء النموذج الهيكلي للدراسة وذلك من خلال مرحلتين وهما: المرحلة الأولى نموذج القياس أحادي المستوى، والمرحلة الثانية النموذج ثنائي المستوى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

٢-١: نموذج القياس أحادي المستوى:

أ. صلاحية نموذج البحث للقياس أحادي المستوى:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.

- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE and Root of AVE)
- ويوضح الجدول التالي (١١) نتائج التحليل الاحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي المستوى:

جدول (١١): صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبارة		
0.638	0.665	0.784	0.673	Q1	المرجسية	القيادة السامة
			0.640	Q2		
			0.672	Q3		
			0.652	Q4		
			0.690	Q5		
0.856	0.784	0.898	0.773	Q6	القيادة الاستبدادية	
			0.777	Q7		
			0.704	Q8		
			0.807	Q9		
			0.811	Q10		
0.887	0.794	0.923	0.867	Q12	الإشراف المسين	
			0.814	Q13		
			0.675	Q14		
			0.875	Q15		
			0.808	Q16		
0.829	0.782	0.888	0.656	Q17	الترويج الذاتي	
			0.862	Q18		
			0.747	Q19		
			0.772	Q20		
			0.841	Q21		
0.807	0.744	0.861	0.824	Q22	صعوبة التنبؤ	
			0.724	Q23		
			0.765	Q24		
			0.819	Q25		
			0.684	Q26		
0.621	0.680	0.635	0.693	Q27	مقدار الكفاءة	
			0.734	Q28		
			0.770	Q29		
			0.642	Q30		
0.624	0.717	0.685	0.630	Q31	القوة	
			0.656	Q32		
			0.793	Q33		
0.669	0.737	0.662	0.684	Q34	العمومية	
			0.678	Q35		
			0.790	Q36		
			0.655	Q37		
			0.701	Q38		

جدول (١١): صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبارة		
			0.855	Q39		
0.653	0.632	0.801	0.578	Q40	الاستكشاف	براءة الموظف
			0.648	Q41		
			0.695	Q42		
			0.681	Q43		
			0.650	Q44		
			0.606	Q45		
			0.565	Q46		
0.680	0.665	0.784	0.639	Q47	الاستغلال	
			0.669	Q48		
			0.726	Q49		
			0.682	Q50		
			0.652	Q51		
			0.624	Q52		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحثان من النتائج المعروضة بالجدول (١١) مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠.٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥.
- أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين ٠.٦ إلى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٤-٩) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه ببقية متغيرات البحث الأخرى (Hair, et al., 2014). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقاييس المستخدم في البحث.

جدول (١٢): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	الانرجسية	القيادة الاستبدادية	الإشراف المسيئ	الترويج الذاتي	صعوبة التنبؤ	مقدار الكفاءة	القوة	العمومية	الاستكشاف	الاستغلال
الانرجسية	0.816									
القيادة الاستبدادية	0.716	0.885								
الإشراف المسيئ	0.720	0.767	0.891							
الترويج الذاتي	0.657	0.777	0.776	0.884						
صعوبة التنبؤ	0.765	0.765	0.685	0.659	0.863					
مقدار الكفاءة	0.683	0.699	0.751	0.719	0.685	0.825				
القوة	0.764	0.749	0.690	0.662	0.757	0.674	0.847			
العمومية	0.783	0.663	0.710	0.721	0.784	0.720	0.722	0.859		
الاستكشاف	0.775	0.706	0.765	0.762	0.723	0.694	0.675	0.682	0.795	
الاستغلال	0.780	0.699	0.784	0.689	0.701	0.685	0.708	0.763	0.747	0.816

المصدر : إعداد الباحثان في ضوء التحليل الإحصائي

ب. مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول (١٣) على النحو التالي:

جدول (١٣): مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.025	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.981	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تآكل لويس	TLI	0.982	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.044	مقبول	أقل من ٠.٨

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

٣- النموذج الهيكلي للدراسة:

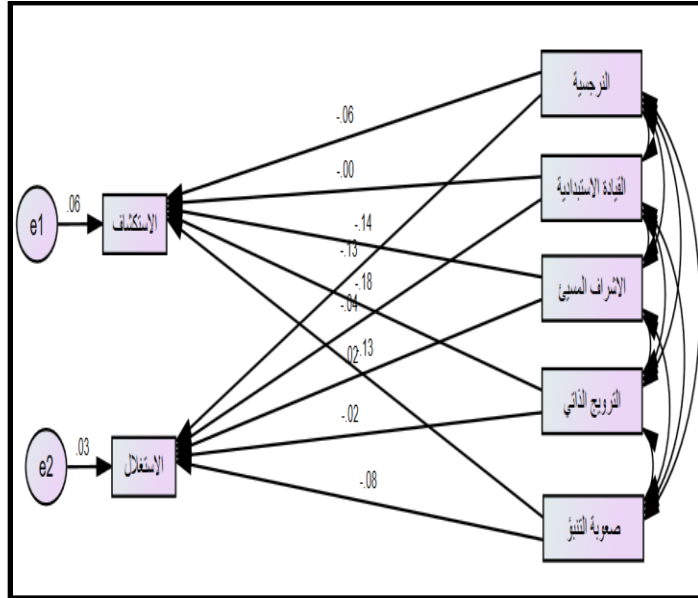
يمكن للباحثان بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء النموذج الأحادي والذي من خلاله يمكن اختبار فروض البحث، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها كل من النموذج الأحادي القياس، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيح النموذج الهيكلي من خلال نتائج اختبارات الفروض الاحصائية للدراسة على النحو التالي:

أولاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الأول للدراسة:

ينص الفرض الاحصائي الأول للدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف وينقسم هذا الفرض للآتي:

- يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستكشاف.
- يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الاستغلال.

وقامت الباحثان بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض من خلال الشكل التالي:



شكل (٣): نموذج اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للبحث

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار النموذج المقترح للفرض الأول النتائج التالية جدول (١٣):

جدول (١٣): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الأول للدراسة

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية	Sig	النتيجة
الفرض الفرعي الأول	الترجسية	الاستكشاف	-٠.٠٥٩	٠.٤١٨	رفض
	القيادة الاستبدادية		-٠.٠٠٣	٠.٩٧٥	رفض
	الإشراف المسمي		-٠.١٣٩	٠.٠٢٣	قبول
	الترويج الذاتي		-٠.١٧٧	٠.٠٠٦	قبول
	صعوبة التنبؤ		-٠.١٢٧	٠.٠١٦	قبول
الفرض الفرعي الثاني	الترجسية	الاستغلال	-٠.١٢٦	٠.٠١٨	قبول
	القيادة الاستبدادية		-٠.٠٤٢	٠.٧٠٩	رفض
	الإشراف المسمي		-٠.٠١٧	٠.٨٨٥	رفض
	الترويج الذاتي		-٠.٠٢٤	٠.٨٠٠	رفض
	صعوبة التنبؤ		-٠.٠٧٨	٠.٣٢٦	رفض

• الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على

الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في: الإشراف المسمي، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ، حيث بلغت قيمة معامل المسار -٠.١٣٩، -٠.١٧٧، -٠.١٢٧ على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠٢٣، ٠.٠٠٦، ٠.٠١٦ على التوالي، كما يتضح عدم معنويه بقية الأبعاد التي تتمثل في: الترغسية والقيادة الاستبدادية، وعليه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف.

• الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على

الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في: الترغسية فقط حيث بلغت قيمة معامل المسار -٠.١٢٦ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠١٨، كما يتضح عدم

معنويه بقية الأبعاد التي تتمثل في: القيادة الاستبدادية، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ، وعليه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف.

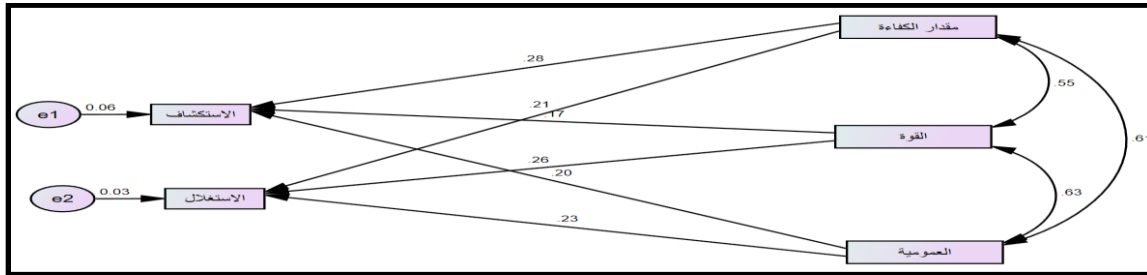
وبناء على نتائج الفرضين الفرعيين يمكن للباحثان قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة على جزئياً على الشكل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف .

ثانياً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثاني للبحث:

ينص الفرض الاحصائي الثاني للدراسة على أنه "يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على براعة الموظف" وينقسم هذا الفرض إلى فرعين فرضيين على النحو التالي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف.

وقامت الباحثان بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض من خلال الشكل التالي:



شكل (٤): نموذج اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للبحث

وللتعرف على مستوى معنويه العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار النموذج المقترح للفرض الأول النتائج التالية جدول (١٤):

جدول رقم (١٤): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثاني للبحث

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية	Sig	النتيجة
الفرض الفرعي الأول	مقدار الكفاءة	الاستكشاف	٠.٢٨٢	٠.٠٠٠	قبول
	القوة		٠.١٧٢	٠.٠٠٢	قبول
	العمومية		٠.١٩٩	٠.٠٠٠	قبول

جدول رقم (١٤): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثاني للبحث

النتيجة	Sig	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
قبول	٠.٠٠٠	٠.٢١٣	الاستغلال	مقدار الكفاءة	الفرض الفرعي الثاني
قبول	٠.٠٠٠	٠.٢٥٨		القوة	
قبول	٠.٠٠٠	٠.٢٢٨		العمومية	

• المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

• الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على

الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية المتمثلة في: مقدار الكفاءة، والقوة، والعمومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٢٨٢، ٠.١٧٢، ٠.١٩٩ على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠٠٠٢، ٠.٠٠٠٠، ٠.٠٠٠٠ على التوالي، وعليه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الأول كلياً بوجود تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف.

• الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على

الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة معنويه ايجابية لأبعاد الكفاءة الذاتية المتمثلة في: مقدار الكفاءة، والقوة، والعمومية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٢١٣، ٠.٢٥٨، ٠.٢٢٨ على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠٠٠٠، ٠.٠٠٠٠، ٠.٠٠٠٠ على التوالي، وعليه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الثاني كلياً تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف.

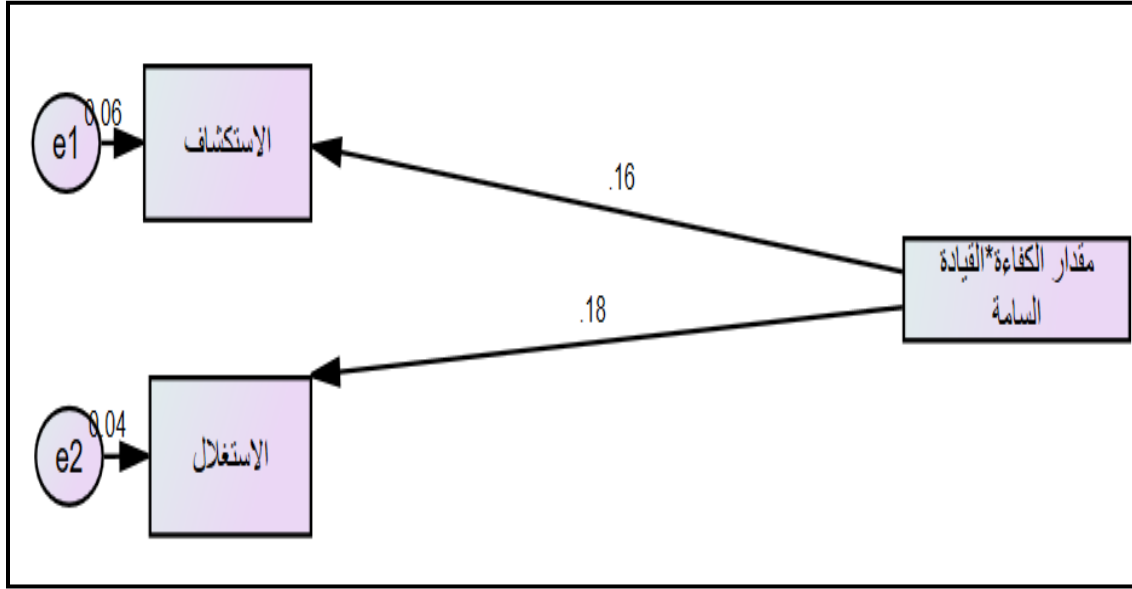
وبناء على نتائج الفرضين الفرعيين يمكن للباحثان قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة كلياً على الشكل التالي: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الكفاءة الذاتية على براعة الموظف.

ثالثاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثالث للدراسة:

ينص الفرض الاحصائي الثالث للدراسة على أنه "تعديل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف" وينقسم هذا الفرض إلى فرعين فرضيين على النحو التالي:

• تعديل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستكشاف.

- تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستغلال.
- وقامت الباحثتان بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٥): نموذج اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للبحث

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار النموذج المقترح للفرض الثالث النتائج التالية جدول (١٥):

جدول (١٥): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثالث للدراسة

النتيجة	Sig	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
قبول	٠.٠٢٧	٠.١٦١	الاستكشاف	مقدار الكفاءة*القيادة السامة	الفرض الفرعي الأول
قبول	٠.٠١٥	٠.١٧٦	الاستغلال	مقدار الكفاءة* القيادة السامة	الفرض الفرعي الثاني

المصدر: اعداد الباحثتان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

- الفرض الفرعي الأول: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة ايجابياً بين القيادة السامة والاستكشاف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة معنوية ايجابية للعلاقة التفاعلية بين الكفاءة الذاتية والقيادة السامة على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.١٦١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠٠٢٧. وبالتالي، تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف ايجابياً. وعليه يتضح للبحثان قبول الفرض الفرعي الأول للدراسة على الشكل التالي: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف ايجابياً.

• الفرض الفرعي الثاني: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة ايجابياً بين القيادة

السامة والاستغلال:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة معنوية ايجابية للعلاقة التفاعلية بين الكفاءة الذاتية والقيادة السامة على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.١٧٦ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ٠.٠٠١٥. وبالتالي، تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف ايجابياً. وعليه يتضح للبحثان قبول الفرض الفرعي الثاني للدراسة على الشكل التالي: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة والاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف ايجابياً.

وبناء على نتائج الفرضين الفرعيين يمكن للباحثان قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً على الشكل التالي: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف.

أولاً: مناقشة النتائج:

إختبار الفرض الأول : الذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف.

بناءً على نتائج التحليل الاحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الاول للبحث على الشكل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على براعة الموظف ويتفق نتائج البحث الحالي مع دراسة (SaqibandArif,2017) حيث توصلت إلى وجود ارتباط معنوي وسلبي بين القيادة السامة واداء الموظف ، كما تتفق نتائج الدراسة مع (Rizani et al,2022) إلى وجود ارتباط سلبي ومعنويه بين القيادة السامة وابداع الموظف كمدلول على براعته

إختبار الفرض الثاني: والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي للكفاءة الذاتية على براعة

الموظف

وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي قبول الفرض الاحصائي الثاني للدراسة: يوجد تأثير معنوي طردي للكفاءة الذاتية على براعة الموظف وتتفق نتائج البحث الحالي مع العديد من الدراسات ذات الصلة

بالدراسة وتحليل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وبراعة الموظف ، حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية على ابتكار الموظف ، وإبداع الموظف وأداء الموظف كأحد المدلولات على براعته .

(Karimi and Yaghoubi, 2023; zhang et al , 2022; Akbari and Asadnezhad, 2021; Jaiswal and Dhar , 2015; Zhao and Hu, 2023) .

اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على أنه: تعدل الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف "

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرض الإحصائي الثالث للدراسة : كلياً على الشكل التالي: تعدل الكفاءة الذاتية من قوة العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي استخدمت الكفاءة الذاتية كدور معدل بين علاقات أخرى وعملت على تقوية العلاقات ومنها دراسة (Simosi, 2012). التي تناولت الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونقل التدريب، ودراسة (Ahlin and Hisrich, 2014) الدور المعدل للكفاءة الذاتية بين الإبداع والابتكار لدى رواد الأعمال. ودراسة (Aftab et al. 2022) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي الدور المعدل للكفاءة الذاتية. وفي هذا الصدد اتفقت لدراسات السابقة في أن وجود الكفاءة الذاتية بوصفها متغيراً معدلاً للعلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف أدت إلى تغير قوة واتجاه هذه العلاقة.

ثانياً: التوصيات وآليات تنفيذها:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية جدول (١٦):

جدول (١٦) توصيات البحث

المسئول	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا في الجامعة	اعتماد معايير واضحة ومحددة لإختيار القادة منذ البداية بحيث يكون علي حسب الكفاءة لا الأقدمية	العمل على تقليل سلوكيات القيادة السامة لما لها من علاقة على مستوى أداء العاملين .
قسم الموارد البشرية في مركز تطوير الأداء الجامعي	توفير برامج تدريبية للقيادات لتطوير مهاراتهم والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجههم والتعرف على نقاط الضعف في أدائهم مما يمكنهم من المساعدة في تطوير مهاراتهم ووضع خطط لعلاج تلك السلوكيات السلبية وتنمي السلوكيات الإيجابية للقائد وهذا يُمكن أن يساعد في	العمل علي تقليص مهام القائد السام واستبعاده من القرارات المهمة في الجامعة

جدول (١٦) توصيات البحث

المسئول	آلية التنفيذ	التوصية
	منع أنتشار السلوكيات السلبية للقيادة	
الإدارة العليا في الجامعة	تعيين جهه استشارية خارجية تقوم بالتواصل بين القائد والموظف لتقليل الأثار السلبية من التعامل مع بعضهم البعض مباشرة	المراقبة المستمرة لسلوكيات هؤلاء القادة لاكتشاف هذا السلوك مبكراً ومعالجته
الإدارة العليا في الجامعة	ويتم ذلك من خلال تمكينهم جزئياً من وظيفتهم مع أخذ رؤية في القرارات التي من شأنها تطوير الجامعة ورفع مكانتها	إتاحة الفرصة لمزيد من حرية الرأي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعملهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتوفير المناخ الملائم لهم وكفائتهم .
قسم الموارد البشرية في مركز تطوير الأداء الجامعي	ويتم ذلك من خلال تدريب شاغلين هذه الوحدات وصقل مهاراتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً كلما صقلت براعتهم وكفائتهم	إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف مع تحديد طرق العمل وممارساتها الإدارية
قسم الموارد البشرية في مركز تطوير الأداء الجامعي	ويتم ذلك من خلال الورش التدريبية للقادة لتعرفهم بسلوكيات السامة التي قد تصدر تجاه موظفيهم وكيفية تجنبها وبالتالي تحسين مهاراتهم الادارية ومن جهه أخرى ترك الموظفين اختيار الطريقة المناسبة التي تحفزهم سواء بالترقية أو المكافآت لرفع مستوي كفائتهم وبراعتهم الوظيفية	تبني استراتيجية إبداعية من خلال تحسين المهارات في الإدارة ورفع الكفاءات الذاتية للعاملين
قسم الموارد البشرية في مركز تطوير الأداء الجامعي	يتم ذلك من خلال تعريف الموظف وتوعيته الكاملة بصفات القائد السام وكيفية التعامل معه وتقليل الأثار السلبية لهذه الممارسات عليه	سد الفجوة التي تفق حائل بين براء الموظف وكفائته متمثلة في القائد وسلوكياته.
قسم الموارد البشرية	عن طريق تحديد مستوي معين للسمية	توفير الدعم المستمر من قبل قسم

جدول (١٦) توصيات البحث

المسئول	آلية التنفيذ	التوصية
في مركز تطوير الأداء الجامعي	يمكن أن يتأقلم معه الموظف وذلك باختلاف مفهومه وادراكه بينهم	الموارد البشرية البشرية لحماية الموظف من السلوكيات السامة للقائد
قسم الموارد البشرية في مركز تطوير الأداء الجامعي	عقد دورات تدريبية لهم حتي يدرك القائد ويتعلم أن السلطة ليست شرطاً أن تكون بتلك السمية بل من الممكن أن تكون عن طريق التحفيز الأخلاق والمثالية بل ممكن أن تكون الإدارة بالحب	تعليم القاده وتوجيههم لاستخدام مايسر بالذكاء الوجداني حيث يعتبر الحل لتقليل هذه الممارسات
الإدارة العليا في الجامعة	عن طريق إدراك أهمية المكافآت والحوافز في تحقيق أعلي المعدلات وتساعد باحتفاظ الموظفين ببراعتهم وكفائتهم	الاهتمام بالتشجيع والدعم المادى وال للموظف.

ثالثاً : مقترحات بحثية في مجال إدارة الموارد البشرية بشأن الدراسات المستقبلية:

تناول هذا البحث تأثير القيادة السامة على براعة الموظف الدور المعدل للكفاءة الذاتية بالتطبيق علي العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ويمكن للباحثان وضع مجموعه من المقترحات التالية بناءً علي محددات البحث وذلك كالتالي :

محددات موضوعية : تناول البحث القيادة السامة (متغيراً مستقلاً) وبراعة الموظف (متغيراً تابع) ، والكفاءة الذاتية (متغيراً معدلاً) وتقتصر الباحثان دراسة القيادة السامة مع متغير تابع آخر مثل رفاهية الموظف، فساد الموظف ، المناخ التنظيمي ، اليقظة التنظيمية ، شفافية الموظف ، كما تقترح الباحثان متغير معدل آخر في العلاقة مثل الثقة التنظيمية ، التمكين النفسي، الرسوخ الوظيفي ، السمات الشخصية كما تقترح استخدام توسيط الكفاءة الذاتية بدل من كونها دور معدل في العلاقة واستخدام متغيراً وسيط مع هذه الدراسة مثل نوايا ترك العمل ، الصمت التنظيمي ، صوت الموظف ، الإحتراق الوظيفي .

تناول هذا البحث العلاقة بين (الكفاءة الذاتية - القيادة السامة - براعة الموظف) وفقاً للفروض ولم تتطرق الباحثان لتحليل معنوية الفروق لمتغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع -الخبرة المستوي الوظيفي -).... وعليه يمكن للباحثين دراسة معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع -الخبرة المستوي الوظيفي -)....

محددات مكانية : تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتقتصر الباحثة تطبيقه في قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة ، قطاع شركات الاتصالات ، القطاع الخاص بمختلف توجّهاته ، قطاع البنوك.

محددات زمنية : تم البحث الحالي وفقاً للدراسة المقطعية حيث تم جمع البيانات من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة مرة واحدة خلال فترة زمنية قدرها ثلاثة أشهر من الممكن للباحثين دراسة هذا البحث عن طريق دراسة مقطعية طويلة لمعرفة هل تتغير النتائج بتغير المدة المستغرقة في جمع البيانات أم لا.

أولاً المراجع العربية :

أبو الذهب، محمد صبحي .(٢٠٢١). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للنتمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي-دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٤)، ٣٠-٣٠.

أولاد سالم ، حمزة ، مخلوفي ، محمد عبدالوهاب ، و عياض ، محمد عادل . (٢٠١٩) .أثر الكفاءة الذاتية للقائد في سلوكياته : دراسة حالة مديرة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، ورقلة . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1149307>.

البروز، هديل عوني فارس ، والشقران ،حنان.(٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في مستشفيات جامعة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة اليرموك.

جاد الله، فاطمة، أحمد الزهيري ، أميرة ، ومحمد محمود،رفيدة. (٢٠٢١). اثر الكفاءة الذاتية في تحقيق التوافق الوظيفي للعاملين في قطاع الادوية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة حلوان، ٣٥(٤)، ٣٠٩ - ٣٦٤.

سبع ، سنية محمد أحمد. (٢٠٢٢) . توسيط الاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات أنحراف الموظف " دراسة ميدانية على العاملين بالشئون الاجتماعية

بمحافظة الدقهلية " ، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، العدد الرابع عشر ، المعهد
العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، أكاديمية الشروق ، ١٤ (٤) ، ٦١ - ١١٠ .

عبد العال ، محمد حمدى زكي . (٢٠٢٣) . الأنسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة
والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة
الدقهلية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة
دمياط ، ٤ (١) ٣٠٥-٣٥١ .

عبد المعطي ، رضا عطية . (٢٠٢٠) . أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين
دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية . المجلة العلمية للبحوث
والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، ٣٤ (٣) ، ٢١٣-١٤١ .

عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢١). التهكم الوظيفي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التطبيقي
(بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بالدقهلية). المجلة العلمية للدراسات
والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، ٢ (١) ، ١٦٣-٢٠٢ .

نور الدين ، أحمد محمد عبد الحي . (٢٠٢٢) . دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء
في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية : دراسة
تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر . مجلة جامعة
الإسكندرية للعلوم الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، ٥٩ (٣) ، ٨٥-
١٣٩ .

ثانياً المراجع الأجنبي

Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10, 1445–1456.

Ackerman E. Courtney (2020): What is Self-Efficacy Theory in Psychology?

Ackerman, D. S., and Gross, B. L. (2020). You gave me a B-?! Self-efficacy, implicit theories, and student reactions to grades. *Journal of Marketing Education*, 42(2), 149-156 .

Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India.

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., and Kayani, A. J. (2022). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*.1-22.
- Ahlin, B., Drnovšek, M., and Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., and Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22.
- Alam, M. N., Iqbal, J., Alotaibi, H. S., Nguyen, N. T., Mat, N., and Alsiehemy, A. (2023). Does Workplace Spirituality Foster Employee Ambidexterity? Evidence from IT Employees. *Sustainability*, 15(14), 111-90.
- Ali, M.; Shujahat, M.; Ali, Z.; Kianto, A.; Wang, M., and Bontis, N. (2022). The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity. *Technovation* 114, 102452, 1-17.
- Arevalo, M. (2021). Assessing the Psychometric Properties of a Self-Efficacy Measure Within a Patient Navigation Research Program .
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-670.
- Beightel, R. S. (2018). How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: an examination of the toxic triangle theory. Air force institute of technology wright-patterson afb oh wright-patterson afb united states.
- Boemelburg, R., Berger, S., Jansen, J. J., and Bruch, H. (2023). Regulatory focus climate, organizational structure, and employee ambidexterity: An interactive multilevel model. *Human Resource Management*, 62(5), 701-719.
- Breaux, P. (2010). EMS leadership part 5: Idealized influence transformational leadership in EMS.
- Brouwers, M., and Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Byrne, B.M. (2010), " Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed. (New York : Routledge).

- Caniëls, M. C. J., and Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 3-17.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (2014). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2013). *Business research methods* (12th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- De Vries, M. K. (2013). The retirement syndrome: the psychology of letting go. *European Management Journal*, 21(6), 707-716.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces and Society*, 45(1), 3-26.
- Farghaly Abdelaliam, S. M., and Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
- Franco, M., and Cerimele, A. (2018). Ambidexterity: A Possible Balance to manage Complexity. *Knowledge and Performance Management Journal*, 2(1), 1-15.
- Fortunisa, A., Putri, D. M., & Elsyah, R. D. (2023). The Influence of Empowering Leadership Towards Employee Ambidexterity: Study Literature Review. *Journal of The Community Development in Asia*, 6(1), 21-33.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Good, D., and Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435-453.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., and Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- He, Z., and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.

- Ijigu, A. W., Alemu, A. E., and Kuhil, A. M. (2023). High-Performance Work System and Employee Work Performance: A Moderated Mediation Model of Ambidextrous Leadership and Employee Ambidexterity. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 18(1),1-17.
- Jaiswal, N. K., and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41.
- Jasmand, C., Blazevic, V., and De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37 .
- Jones, M. (2016). *The Moderating Effect of Self-efficacy on The Relationship between Job Demand and Work Engagement*. (Ph.D.
- Kamaşak, R., and Bulutlar, F. (2019). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.
- Kang, S. C., and Snell, S. A. (2019). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- karimi,s.,AhmediMalek,F.,Yaghoubi Farani,A.,and Liobikiene,G.(2023).The rolr of transfotmatinal leadership in developing innovative work behaviors: the mediating rolr of employees psychological cpital.Sustainability,15(2),1267.
- Kauppila, O. P., and Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 969-999.
- Lee, K.; Kim, Y., and Joshi, K. (2017). Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership (Doctoral dissertation, Walden University)*.
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J., andVolberda, H.W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms .*Organization Science*, 20(4), 812–828.

- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., and Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC nursing*, 22(1), 374.
- Özkan, A., Çamlıca, T., and Kartal, H. (2022). An analysis of the effect of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurses' perceptions of professional values: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 973-980.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. B. (2017). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Peng, M.; Lin, K.; Peng, D., and Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniaty, K., Shaddiq, S., and Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the Toxic Leadership on Organizational Performance with workplace Devinet Behavior of Employee as mediation. *Strategic Management Business Journal*,2(01),26-38.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rosing, K., and Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Saqib, A., and Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Saunders, M., Thornhill, A. and Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park,1-24.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. *Ph. D. Dissertation, University of Maryland*.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., and Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.

- Shahzadi, K., and Khurram, S. (2020). Self-efficacy and innovative work behavior: The role of individual ambidexterity and formalization at work place in Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 31.
- Shenshen, A., and Al-Najjar, F. (2020). The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan. *European Journal of Scientific Research*, 156(1), 58-77.
- Siachou, E., and Gkorezis, P. (2018). Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity: a moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94-116.
- Simosi, M. (2012). The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. *International journal of training and development*, 16(2), 92-106.
- Sok, P., and O'Cass, A. (2015). Examining the new product innovation–performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial marketing management*, 47, 156-165 .
- Sulphey, M. (2019). Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia? *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8(2), 167-181.
- Sogh, S. S., and Zarei, R. (2016). The relationship between organizational self-esteem and career self-efficacy with job adjustment among the Boer Ahmed township's educational employee. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(3), 134-142.
- Tang, X., and Wei, S. (2023). Leading for employees' enterprise system ambidextrous use through contextual ambidexterity: the mediating role of user empowerment and moderating role of leader–member exchange. *Internet Research*.
- Tempelaar, M. P., and Rosenkranz, N. A. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539.
- Tepper, B. J. (2010). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thakur, A., and Kumar, N. (2015). The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: Self-efficacy as a moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-8.
- Tran, H. Q. (2013). Top management team behavioral integration, organizational ambidexterity, and small firms' performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation.

- Tretiakov, A., Whiddett, D., and Hunter, I. (2017). Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters. *International journal of medical informatics*, 97, 331-340.
- Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., and Greidanus, N. S. (2019). Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1444-1463.
- Yu, T., Gudergan, S., and Chen, C. F. (2020). Achieving employee efficiency–flexibility ambidexterity. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2459-2494.
- Zabiegalski, E., and Marquardt, M. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, 1-14
[.https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm](https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm).
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., and Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: Examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.
- Zhang, J. A., Bai, T., Tang, R. W., Edgar, F., Grover, S., and Chen, G. (2022). The development of individual ambidexterity across institutional environments: Symmetric and configurational analyses. *Management International Review*, 62(4), 517-540.
- Zhang, Q., and Sun, X. (2023). How incentive synergy and organizational structures shape innovation ambidexterity. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 156-177.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., and Huang, H. (2023). Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1444-1470.