



جامعة المنصورة
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي

**دراسة تطبيقية على الموظفين في بلدية مدينة العين
بدولة الإمارات العربية المتحدة**

ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال

**بحث مُقدم من الباحث
خميس محمد النخيري حواق الجنيبي**

إشراف

**أ.د. نبيل الحسيني النجار
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة**

2025



Faculty of Commerce
Graduate Studies and
Research Department



جامعة المنصورة - كلية التجارة
إدارة الدراسات العليا والبحوث

لجنة الإشراف

الباحث : خميس محمد النخيري حواق الجنيني

الدرجة العلمية: دكتوراة مهنية

القسم العلمي : إدارة الأعمال

عنوان البحث باللغة العربية:

العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على الموظفين في بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة

عنوان البحث باللغة الإنجليزية:

**The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance:
The Mediating Role of Job Engagement "A Practical Study on Employees"
In Al Ain City Municipality in the United Arab Emirates**

الاسم	الوظيفة	التوقيع	الصفة
أ. د. نبيل الحسيني عليوة النجار	أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة المنصورة		(مشرفاً ورئيساً)

عميد الكلية

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث



Faculty of Commerce
Graduate Studies and
Research Department



كلية التجارة
إدارة الدراسات العليا والبحوث

لجنة المناقشة والحكم

الباحث : خميس محمد النخيري حواك الجنبي

الدرجة العلمية: دكتوراة مهنية

القسم العلمي : إدارة الأعمال

عنوان البحث باللغة العربية:

العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على الموظفين في بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة

عنوان البحث باللغة الإنجليزية:

**The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance:
The Mediating Role of Job Engagement “A Practical Study on Employees”**

In Al Ain City Municipality in the United Arab Emirates

الاسم	الوظيفة	التوقيع	الصفة
أ. د. نبيل الحسيني عليوة النجار	أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة المنصورة		(رئيساً)
أ. د. م. تامر إبراهيم عشري	أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة المنصورة		(عضواً)
أ. م. د. هبة كمال القصبى عطا الله	أستاذ إدارة الأعمال المساعد معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية		(عضواً)

عميد الكلية

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ ^ص إِنِّي
حَافِظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

الآية 55 من سورة يوسف

وَلَا تَنَزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجَاكُمْ ^ص
وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

من الآية 46 من سورة الأنفال

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إِهْدَاء

أود أن أهدي تخرجي الذي هو ثروة جهدي وحصاد ما زرعت في سبيل العلم

إلى

رئيس دولتي الشيخ محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه

هو الذي منحنا السند والمؤى والقوة والشجاعة والعلم والنور وأثار دربنا

شكراً على سعيه بشق الأنفس على أن نكون من الأفضل ومن الأوائل

وها هو اليوم استطعت تحقيق هذا النجاح

لذلك أهدي تخرجي الذي لولا الله ثم جهودك وحرصك علينا جميعاً

لم أصل إلى ما أنا عليه اليوم

شكراً على كل شيء يا أعظم أب ورئيس دولة

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / نبيل الحسيني النجار، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة، وعميد كلية التجارة جامعة المنصورة "الأسبق" وذلك على ما بذله من جهد في مساعدتي خلال فترة إعداد البحث وصولاً بها إلى صورته النهائية، وما أفاض به عليّ من وافر علم، وكرم أخلاق، وحُسن معاملة، جعله الله عوناً لكل طالب علم، وأدعو الله عز وجل أن يُديم على سيادته دوام الصحة وتمام العافية وأن يُجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور / تامر إبراهيم عشري، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة المنصورة، على تفضله بأن يكون عضواً بلجنة المناقشة والحكم، داعياً المولي عز وجل أن يُديم عليه الصحة والعافية وأن يُجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / هبة كمال القصبي عطا الله، أستاذ إدارة الأعمال - معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، على تفضله بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم، داعياً المولي عز وجل أن يُديم عليها الصحة والعافية.

وما كان من توفيق فمن الله، وما كان من نقص أو تقصير فمني ومن الشيطان، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث



المكتبة المركزية

مُستخلص الرسالة

اسم الكلية: التجارة	القسم: إدارة الأعمال	رقم الاستدعاء:
اسم الباحث: خميس محمد النخيري حواق الجنيبي	الدرجة العلمية: الدكتوراة	تاريخ البحث:
عنوان البحث: العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين في بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة		
مُستخلص الرسالة		
جاءت فكرة هذ البحث الذي بُنى على النظريات العلمية والأدبيات التي تناولت المتغيرات الثلاثة محل البحث لبحث تأثير الأدوار التي تلعبها القيادات الإدارية وما يرتبط بهم من أنماط متباينة على الأداء التنظيمي في ظل توسط الاستغراق الوظيفي، وذلك بالتطبيق على موظفي بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيسي والذي ينبثق عنه ستة أهداف رئيسية وستة تساؤلات قام الباحث بصياغة فروض البحث لاختبار مدى صحتها باستخدام استمارة استبيان تم توجيهها إلى (380) مفردة من أفراد مجتمع البحث المشمولين بهذا البحث مُستخدمًا في ذلك بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة المشكلة وتساؤلاتها والأهداف المُراد تحقيقها ومنها أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وأساليب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط والانحدار البسيط والمُتعدد، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل المسار. والجدير بالذكر أن نتائج البحث أسفر عن وجود علاقة ارتباط معنوي بين الأنماط القيادية التي تم اختيارها في هذا البحث ليكون محلاً للدراسة في علاقتها بالأداء التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي للأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والوسيط، وبين المتغير الوسيط والتابع، علاوة على وجود تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الأنماط القيادية المُختارة والأداء التنظيمي في ظل توسط الاستغراق الوظيفي. وتأسيسًا على هذه النتائج قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات فضلاً عن عناوين جديدة لدراسات وأبحاث مُستقبلية ذات علاقة بالمتغيرات التي تم بحثها في البحث الحالي.		
الكلمات المفتاحية		الأنماط القيادية (القيادة التحويلية / الريادية / التبادلية)
		الاستغراق الوظيفي
		الأداء التنظيمي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
40-1	الفصل الأول: مقدمة البحث
6-3	تمهيد
15-7	أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث:
12-7	(أ) التعريفات الخاصة بالأنماط القيادية:
9-7	1) القيادة التحويلية
10-9	2) القيادة التبادلية
12-11	3) القيادة الريادية
14-12	(ب) التعريفات الخاصة بالاستغراق الوظيفي
15-14	(ج) التعريفات الخاصة بالأداء التنظيمي
30-15	ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث:
21-16	(أ) الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية:
18-16	1) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية
18	2) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التبادلية
20-19	3) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الريادية
24-21	(ب) الدراسات السابقة الخاصة بالاستغراق الوظيفي
27-24	(ج) الدراسات السابقة الخاصة بالأداء التنظيمي
28-27	(د) الدراسات التي ربطت بين المتغيرات المبحوثة على مستويين (ثنائية وثلاثية)
30-29	(هـ) تحليل العلاقات بين المتغيرات محل البحث
31-30	ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث
31	رابعاً: أهداف البحث
32-31	خامساً: فروض البحث
33-32	سادساً: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها
35-33	سابعاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعاده
36	ثامناً: أهمية البحث
39-37	تاسعاً: منهجية والأسلوب المخطط اتباعه في البحث
40-39	عاشراً: حدود البحث

رقم الصفحة	الموضوع
76-41	الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث
57-43	المبحث الأول: الأنماط القيادية
45-44	تمهيد
49-46	أولاً: القيادة التحويلية
49-47	(أ) أبعاد القيادة التحويلية
51-49	ثانياً: القيادة التبادلية
52-51	(أ) أبعاد القيادة التبادلية
57-53	ثالثاً: القيادة الريادية
54-53	(أ) مفهوم القيادة الريادية
55-54	(ب) خصائص وسمات القيادة الريادية
57-55	(ج) أبعاد القيادة الريادية
67-58	المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي
60-59	تمهيد
61-60	أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي
65-61	ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي
66-65	ثالثاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي
67	رابعاً: أنواع الاستغراق الوظيفي
76-68	المبحث الثالث: الأداء التنظيمي
69	تمهيد
70	أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي
71	ثانياً: أهمية قياس الأداء التنظيمي
74-72	ثالثاً: أهداف الأداء التنظيمي
74	رابعاً: أبعاد الأداء التنظيمي
76-74	خامساً: الكفاءة والفعالية: محوران هامان لقياس الأداء التنظيمي
102-77	الفصل الثالث: منهجية البحث
79	أولاً: منهج وفلسفة البحث
82-79	ثانياً: تصميم قائمة الاستقصاء
83-82	ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

رقم الصفحة	الموضوع
84-83	رابعاً: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء
88-84	خامساً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث
89-88	سادساً: الأساليب الإحصائية
102-89	سابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث
102	الخاتمة
156-103	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
133-105	أولاً: الإحصائيات الوصفية
137-133	ثانياً: تحليل الارتباط
156-137	ثالثاً: تحليل المسار Path Analysis لمتغيرات البحث
156	الخاتمة
170-157	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
158	تمهيد
165-158	أولاً: نتائج البحث واختبار الفروض
166-165	ثانياً: ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج
170-166	ثالثاً: توصيات البحث
170	رابعاً: دراسات مستقبلية مقترحة
187-171	قائمة المراجع والمصادر
177-172	قائمة المراجع العربية
187-178	قائمة المراجع الأجنبية
198-188	الملاحق
198-189	قائمة استقصاء الدراسة الميدانية
209-199	المُلخصات
203-200	ملخص البحث باللغة العربية
208-204	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
209	مُستخلص البحث باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة التحويلية	1/1
21	الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة التبادلية	2/1
21	الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة الريادية	3/1
24	الأبعاد الرئيسية الخاصة بالاستغراق الوظيفي	4/1
27	الأبعاد الرئيسية الخاصة بالأداء التنظيمي	5/1
82	مجتمع البحث	1/3
84	نسب الاستجابة للاستقصاء	2/3
85-84	توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية	3/3
93-91	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية	4/3
93	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الأنماط القيادية	5/3
94	معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية	6/3
97-95	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء التنظيمي	7/3
98	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الأداء التنظيمي	8/3
98	معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأداء التنظيمي	9/3
100-99	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي	10/3
101	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الاستغراق الوظيفي	11/3
101	معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي	12/3
106	اتجاه آراء عينة البحث والمتوسط المرجح	1/4
109-106	الإحصاء الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية	2/4
118-117	الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستغراق الوظيفي	3/4
125-123	الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي	4/4
129-128	ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث	5/4
134	تحليل الارتباط بين متغيرات البحث	6/4
139	نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي	7/4
140	نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والأداء التنظيمي	8/4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	نتائج اختبار تحليل المسارات للاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي	9/4
143	تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي عند توسيط الاستغراق الوظيفي	10/4
145	الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للنوع	11/4
148-146	الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للعمر	12/4
150-149	الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمسمى الوظيفي	13/4
153-151	الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمؤهل العلمي	14/4
155-154	الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة	15/4
166-165	ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج	1/5
170-167	توصيات البحث	2/5

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث	1/1
85	توزيع مفردات العينة وفقاً للنوع	1/3
86	توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر	2/3
86	توزيع مفردات العينة وفقاً للمسمى الوظيفي	3/3
87	توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي	4/3
87	توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	5/3
138	النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي	1/4
140	النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والأداء التنظيمي	2/4
141	النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي	3/4
144	النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث	4/4

الفصل الأول

مقدمة البحث

تم تخصص هذا الفصل من فصول البحث، لعرض وتقديم الأبعاد الرئيسية الخاصة بهذه الدراسة وفقاً للترتيب التالي:

تمهيد

أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

رابعاً: أهداف البحث

خامساً: فروض البحث

سادساً: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها

سابعاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعاده

ثامناً: أهمية البحث

تاسعاً: منهجية الدراسة والأسلوب المخطط اتباعه في البحث

عاشراً: حدود البحث

تمهيد

تُعد القيادة بمثابة العمود الفقري لأي منظمة حديثة، وحلقة الوصل بين الرؤية الإستراتيجية والواقع العملي. ولم تُعد القيادة تقتصر على التوجيه والرقابة، بل أصبحت عملية ديناميكية تهدف إلى إلهام الأفراد وتحفيز طاقاتهم الكامنة لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. تبرز أهمية القيادة في دورها المحوري في صياغة ثقافة المنظمة وتشكيل بيئة العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على مختلف مستويات الأداء. ففي المستوى الفردي، تُعزز القيادة الفعالة الأداء الوظيفي من خلال الوضوح في التوقعات وتمكين الموظفين. وعلى المستوى الجماعي، تخلق القيادة روح الفريق والتعاون، مما يرفع من كفاءة الأداء الجماعي. أما على المستويين التنظيمي والمؤسسي، فإن القيادة هي التي تقود عملية التحول الإستراتيجي، وضمان الميزة التنافسية، وتحقيق الاستدامة من خلال موازنة الأهداف الاقتصادية مع المسؤوليات الاجتماعية والبيئية. وبذلك، يُمكن القول إن القيادة هي المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المتكامل والمستدام في المنظمات المعاصرة (Bakker, A. B., et. al., 2023).

ويرى (Helalat, A., et. al., 2025) أن القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الحديثة، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتوظيفها بكفاءة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فالقيادة ليست مجرد ممارسة إدارية تقليدية، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحفيز الأفراد وتوجيههم بما يضمن رفع مستويات الأداء بمختلف أنواعه؛ سواء الأداء الوظيفي للفرد، أو الأداء الجماعي للفرق، أو الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، وصولاً إلى الأداء المؤسسي المستدام الذي يعكس قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم قيمة مضافة في بيئة متغيرة ومعقدة. ومن ثم، فإن القيادة أصبحت اليوم ركيزة أساسية في بناء منظمات أكثر فاعلية وقدرة على مواجهة التحديات التنافسية.

وفي خضم التعقيدات التي تُواجه المنظمات اليوم، برزت الحاجة إلى تبني حزمة متكاملة من الأنماط القيادية تُكمل بعضها البعض لمواجهة التحديات المختلفة. ويأتي هذا البحث ليُرَكِّز الضوء على ثلاثة أنماط قيادية حديثة ومؤثرة هي: القيادة التحويلية التي تعمل على إحداث تغيير جذري في الأتباع من خلال الإلهام والحافز الفكري والاعتبار الفردي، والقيادة التبادلية التي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرووسين عبر مكافأة الأداء الجيد وتصحيح الأخطاء، والقيادة الريادية التي تجمع بين روح المبادرة والابتكار واستغلال الفرص في بيئات العمل غير المستقرة.

الفصل الأول: مقدمة البحث

لا تقف أهمية هذه الأنماط عند حدودها الفردية، بل تكمن قوتها في تكاملها؛ فبينما تخلق القيادة التحويلية الحماس والرؤية طويلة المدى، تضمن القيادة التبادلية الاستقرار والكفاءة التشغيلية اليومية، وتوفر القيادة الريادية المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة. هذا التكامل هو الذي يخلق نظاماً قيادياً مُتكاملاً قادراً على تعزيز الأداء التنظيمي بشكل شمولي ومُستدام (Strength-based Leadership and Employee Work, 2023).

وتبرز أهمية البحث الحالي من خلال تناولها لحزمة مُتكاملة من الأنماط القيادية التي أثبتت الأدبيات فعاليتها في السياقات التنظيمية المعاصرة، وهي: القيادة التحويلية التي تُركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الفردية نحو المصلحة العامة للمنظمة، والقيادة التبادلية القائمة على مُبادلة المنافع والمكافآت مُقابل الأداء، والقيادة الريادية التي تُركز على استباق التغيرات واغتنام الفرص وتحمل المخاطر لتعزيز الابتكار. هذا التنوع في الأنماط القيادية يُتيح فهماً أعمق لكيفية تفاعل القادة مع مواردهم البشرية بما يضمن تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد (Cao, V. Q., 2024).

ويُمثل الأداء التنظيمي المتغير التابع الأساسي في هذا البحث، وهو حصيلة العمليات والأنشطة المنظمة التي تُنفذها المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. لم يُعد قياس الأداء التنظيمي مُقتصراً على المؤشرات المالية التقليدية فحسب، بل تطور ليشمل أبعاداً غير مالية مثل رضا العملاء، وجودة العمليات، والابتكار، ونمو رأس المال البشري. ويُعد الأداء التنظيمي المُرتفع مؤشراً على صحة المنظمة وقدرتها على البقاء والنم في سوق يتسم بالتنافسية العالمية المُتزايدة. ومن هنا، تسعى الإدارات العليا باستمرار إلى تحديد العوامل المُحددة لهذا الأداء، وتأتي القيادة كأحد أهم تلك العوامل على الإطلاق (Fernando, P. B. D., 2024).

ووفقاً لـ (Liu, H., 2024) فالأداء التنظيمي هو أحد المفاهيم المركزية في أدبيات الإدارة لما له من انعكاسات مباشرة على بقاء وتطور المنظمات. إذ يشمل الأداء التنظيمي مخرجات أنشطة المنظم، وكفاءتها في توظيف مواردها، وقدرتها على تلبية احتياجات المُستفيدين وأصحاب المصلحة. كما يُمثل معياراً جوهرياً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فإن تحسين الأداء التنظيمي أصبح مطلباً لا غنى عنه في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

وفي سياق البحث عن الآليات التي تُترجم فيها الممارسات القيادية إلى نتائج ملموسة على الأرض، يبرز مفهوم الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بالغ الأهمية. يُعرف الاستغراق الوظيفي على أنه حالة نفسية إيجابية للموظف يتميز بالانغماس الكامل في عمله، والشعور بالحيوية والنشاط، والتفاني والاستعداد لبذل جهد إضافي طوعاً. إنه ليس مجرد رضا وظيفي عابر، بل هو ارتباط وجداني وعاطفي عميق بالدور والمسؤوليات. وعليه، فإن الموظف المُستغرق في عمله لا يؤدي مهامه بشكل آلي، بل يُبدع ويبتكر ويُصبح سفيراً حقيقياً لنجاح المنظمة. يهدف هذا البحث إلى اختبار فرضة أن الممارسات القيادية (التحويلية، التبادلية، الريادية) لا تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر فحسب، بل أيضاً من خلال خلق بيئة عمل مُحفزة تزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي بين الأفراد، الذي بدوره يكون الوقود المُحرك لتحقيق الأداء المُتميز (Cheng, P., 2025).

ويرى (النعيمات، 2023) مفهوم الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط جوهري، إذ يُشير إلى درجة اندماج الموظفين عاطفياً وذهنياً وسلوكياً في عملهم، بما يعكس مستويات عالية من التركيز، الحماسة، والإصرار على الإنجاز. وقد أثبتت البحوث أن الأفراد الأكثر استغراقاً في وظائفهم يتمتعون بمعدلات إنتاجية أعلى، ومبادرة أكبر، والتزام مُتزايد تجاه أهداف المنظمة، الأمر الذي يجعله عاملاً محورياً في ربط القيادة الفعالة بالأداء التنظيمي المُتميز.

وبناءً على ما سبق، تكتسب العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية، التبادلية، الريادية)، والأداء التنظيمي مع الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط أهمية كبيرة في فهم آليات التأثير الإداري في المنظمات. فبينما تعمل القيادة بأساليبها المختلفة على تحفيز ودعم الموظفين، فإن درجة استغراقهم الوظيفي تُحدد مدى ترجمة هذا التأثير إلى نتائج تنظيمية ملموسة. ومن ثم، فإن التداخل بين هذه المتغيرات الثلاثة يُمثل إطاراً تفسيريّاً لفهم السلوك التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

ويقوم هذا البحث على افتراض وجود علاقة تأثيرية مُتسلسلة، تبدأ بتأثير الأنماط القيادية (المتغير المستقل) على الأداء التنظيمي (المتغير التابع). ومع ذلك، فإن العلاقة المباشرة بينهما قد لا تروي القصة الكاملة. لذلك، يُدخل البحث متغيراً وسيطاً هو الاستغراق الوظيفي، لتفسي "كيف"، "لماذا" تؤثر القيادة على الأداء. بمعنى آخر، يطرح البحث نموذجاً يفسر فيه التأثير على النحو التالي: تمارس الأنماط القيادية المُتكاملة تأثيرها على الحالة النفسية للأفراد (الاستغراق الوظيفي)،

الفصل الأول: مقدمة البحث

مما يخلق قوة عمل مُتحمسة ومُتفانية، وهذه القوة بدورها هي التي تقود وتُحقق مستويات مُتقدمة من الأداء التنظيمي. وهذا النموذج يُضيف عمقاً تحليلياً لفهم الآليات الخفية التي تعمل عبر القنوات البشرية في المنظمة.

ويأتي هذا البحث في إطار تطبيقي على بلدية مدينة العين في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي تُعد واحدة من أبرز المؤسسات الخدمية الحيوية في المجتمع. لا تقتصر رسالة البلدية على تقديم الخدمات البلدية التقليدية، بل تمتد لتشمل دوراً محورياً في تحقيق رؤية الإمارات 2030 من خلال الإسهام في بناء مدن مُستدامة وذكية، ورفع مستوى جودة الحياة للمواطنين والمُقيمين. تتعامل البلدية مع مجموعة واسعة ومُتنوعة من أصحاب المصلح، من مواطنين ومُستثمرين ومؤسسات مجتمع مدني، مما يضعها في صُلب النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمدينة. هذا التنوع في الخدمات والشركاء، إلى جانب البيئة التنافسية والتحوُّلية التي تعمل فيها، يجعل من بلدية العين مختبراً مثالياً لدراسة تأثير الأنماط القيادية المُتكاملة، وقدرتها على تعزيز استغراق الموظفين في عملهم، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة، وبالتالي مستوى رضا المجتمع ككل.

ومن ثمّ، يُمكن القول بأن هذا البحث يكتسب خصوصيته من خلال تطبيقها في بلدية العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، بوصفها واحدة من المؤسسات الحكومية الرائدة في تقديم الخدمات البلدية والتنمية. إذ تضطلع البلدية بدور أساسي في تحسين جودة حياة الموظفين والمُقيمين، وتعزيز كفاءة البنية التحتية والخدمات العام، إلى جانب مُساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة التي تتبناها الدولة. ومن هنا، فإن فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي في هذا السياق يُسهم في تطوير الممارسات الإدارية ودعم منظومة التميز المؤسسي في القطاع الحكومي الإماراتي.

أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث

(أ) التعريفات الخاصة بالأنماط القيادية

حيث يُشير النمط القيادي إلى صفات القائد وسلوكه من وجهة نظر التابعين، وبعبارة أخرى سمات وخصائص القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه، والتي سيتم قياسها في البحث الحالي من خلال ثلاثة أنماط هي: (عبد الوهاب، النجار، 2019)

(1) القيادة التحويلية Transformational Leadership

وهي العملية التي تُغيّر الأفراد وتُحوّلهم، وتُركز على القيم والمعايير الأخلاقية والأهداف طويلة الأجل، وتندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية. وبشكل عام، فقد أجمعت معظم الأبحاث والدراسات على أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي **Idealized Influence**، ويصف هذا البعد القادة الذين تُمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم عن طريق امتلاكهم منظومة مُتطورة من القيم والمعايير الأخلاقية، كما يُزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية تعمل كخارطة طريق لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل. أما البعد الثاني فيتمثل بالحفز أو الدافع الإلهامي **Inspirational Motivation**، حيث يُظهر القادة التحويليين ثقة عالية بالقدرة على تحقيق الأهداف، كما يُشجع هؤلاء القادة الموظفين على التفوق في الأداء. ويتمثل البعد الثالث بالاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**، وذلك من خلال قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين وإثارة روح التحدي لديهم للإتيان بطرق وأفكار مُستحدثة في العمل، وتحفيزهم على البحث عن حلول خلاقية لمشكلات قائمة أو جديدة مُتوقعة في المنظمة. أما البعد الرابع والأخير فهو الاعتبار الفردي **Individualized Consideration**، إذ يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الموظفين المتنوعة، كما ويُراعي هؤلاء القادة الفروق الفردية عند التعامل مع الموظفين.

ويُشير (Avolio, & Boas, 2002) إلى أن نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يُؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه حيث يُقدر القائد التحويلي الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

الفصل الأول: مقدمة البحث

ويري (الهوري، 2020) أن القائد التحويلي هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يُروج - في نفس الوقت - عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.

وفي الوقت الذي أشار فيه آخرون (Madi, et. al., 2023) إلى أن القيادة التحويلية تعني القدرة على التأثير في الآخرين سعيًا إلى أداء مُثمر يُحقق أهدافًا مُخططة. كما أنه نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

ومن ثم فإن هذا الرأي يتضمن التأثير على إدراك المرؤوسين وتحويل اهتماماتهم نحو أهداف المنظمة والجماعة وأهدافهم الذاتية.

ويري (Kirkland, 2011) أن القيادة التحويلية تعني إلى السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل. فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما يسير في مساره الطبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تُبرر تدخله. وهكذا يُتابع أداء مرؤوسيه ويُصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء، مع التنويه إلى أن القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الذي يُركز على عملية تشجيع المرؤوسين وتنميتهم فكريًا وملازمة روح الإبداع والابتكار لديهم ونقل اهتمامهم بالمصالح الشخصية نحو الاهتمام بمصالح المنظمة. وتُعبّر القيادة التحويلية عن أسلوب القائد في تحسين وتطوير وتغيير دوافع مرؤوسيه وتوجيهها نحو تحقيق أهداف ورغبات المنظمة.

بينما يري آخرون (Garcia, et. al., 2012) أن القيادة التحويلية منهج قيادي يهتم بمشاعر وعواطف وقيم الأفراد العاملين ويُركز على تشجيع الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار لديهم ومن هنا تبرز قدرة القائد على رفع مستوى المرؤوسين في المنظمة لغايات التطوير والتحديث التي تعتمد بشكل أساسي على التفاعل بين القادة والأفراد لتحسين مستويات التحفيز والإبداع والتركيز على المصلحة العامة للمنظمة وتجاوز المصالح الشخصية.

وفي ضوء تناول الباحثين لمفهوم القيادة التحويلية **يُخلص الباحث** إلى التعريف الإجرائي

التالي:

"هو نمط قيادي يقوم على فتح قنوات الاتصال بين القادة والأفراد والتشارك والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة، ويترتب على القادة التحويليين غرس المبادئ والقيم لدي العاملين ومحاكاة عوامل الإبداع والابتكار لديهم وتحفيزهم وتوجيه مبادئهم وأفكارهم نحو المصلحة العامة للمنظمة".

(2) القيادة التبادلية Transactional Leadership

وتعني العملية التي تُركز على التبادلات التي تجري بين القائد وأتباعه، حيث تقوم على ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة **Contingent Reward**، وتُشير إلى عملية المُبادلة بين القادة والأتباع، وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها من قِبَل الموظفين، وكذلك ربط المكافآت والحوافز بتلك المهام. ثم البُعد الثاني الإدارة بالاستثناء النشطة **Active Management by Expectations**، فالقادة الذين يستخدمون الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يحرصون على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، كما يقومون باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث انحرافات في الأداء أولاً بأول. والبُعد الثالث الإدارة بالاستثناء الساكنة **Passive Management by Expectations**، حيث لا يتدخل القادة في الشكل الساكن للإدارة بالاستثناء إلا عندما تظهر مشكلات مُعينة، كما يُركزون اهتمامهم على المخالفات والأخطاء التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. (شعبان، 2023)

يُمكن القول إن القيادة ذاتها تنطوي على القيادة التبادلية مع الموظفين وفيما بينهم، مع الحفاظ على الترتيبات التنظيمية بالمنظمة. (الهواري، مرجع سبق ذكره)

ويُعرّفها (النجار، وخشبة، 2016) بأنها "عملية يتوقع فيها القادة من أتباعهم أداء خدمات مُقابل تحفيز الموظفين. أي أنها مُرتبطة بنظام المكافأة مُقابل الأداء والمنع حال التقصير أو عدم الإنجاز في الأداء أيضاً، لذا يطلق عليها البعض بالقيادة الإجرائية على اعتبار أنها تسير وفقاً لإجراءات مُحددة.

إن القيادة التبادلية تتميز بنظام مكافأة القادة لمروسيهم بما يُحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتُشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي؛ كما يُمكن أن تُساهم في تعزيز الأداء الوظيفي، وينبغي أن نضع في الاعتبار اختلاف تفاعل العاملين تجاه القرارات القيادية في جميع الهيئات والمؤسسات.

ويري (جودة، 2017) أن القائد في أسلوب القيادة التبادلية يُحفز أتباعه للوصول إلى الأهداف المُحددة من خلال توضيح أدوار ومُتطلبات المهام إلى جانب اعتماد المكافآت أو العقوبات، في الوقت الذي يعتمد القائد في القيادة التحويلية على تحفيز أتباعه من خلال التواصل والإلهام والتحفيز الفكري حتى يُنفذوا مهامهم بكفاءة وفعالية.

ويُشير (عبد الوهاب؛ النجار، مرجع سبق ذكره) إلى أن القيادة التبادلية تقتضي أن يتعرف القائد على المرؤوسين وتوضيح آليات تلبية احتياجاتهم بهدف تعزيز الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المهام وتوفير البيئة المستقرة وتشجيع روح المنافسة ومكافأة المرؤوسين الذين يُقدمون أداءً أفضل ومُعاقبة من لا ينهضون بذلك، على اعتبار أن تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام أولي مسؤوليات القادة الذين يُمثلون الفاعلين الرئيسيين لتحفيز المرؤوسين وتنمية الثقة لتلبية مستويات الأداء العالية المطلوبة.

ويؤكد (السلمي، 2022) أن النظريات الحديثة للقيادة التبادلية تفترض أن المنظمة نظام مُتكامل ومُترابط لكن وبسبب التعقيدات والظروف المُتغيرة لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يُمكن اعتباره الأفضل، ويجب أن يُساعد قادة المؤسسة على تنسيق الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ينبغي للمؤسسات أن تكون خلاقاً وقوية لحل التحديات المُتغيرة باستمرار.

ومن ناحية أخرى، نجد أن القيادة التبادلية هي الأكثر تقليدية بين أنماط القيادة المختلفة لأنها تستند بشكل عام إلى البيروقراطية والمعايير التنظيمية، وترتكز على العلاقة بين القائد والمرؤوس من حيث تبادل القيم الاقتصادية والنفسية، ويؤكد (السلمي، مرجع سبق ذكره) على أن القيادة التحويلية لا تحل محل القيادة التبادلية، لكنها تُعزز دورها في تحقيق أهداف القائد والمؤسسة على حد سواء.

وبناء على ما تقدم، يُمكن للباحث أن يخلُص إلى التعريف الإجرائي التالي:

"القيادة التبادلية هي القيادة التي تستند إلى الممارسات التبادلية في مواقع العمل المختلفة بين القادة والمرؤوسين والتي يركز فيها القائد ويعتمد على فلسفة أو مبدأً الحافز المتساوي مُقابل الأداء المتساوي بمعنى آخر أن يُصرف الحافز من منظور الأداء الفعلي والتي ترتقي إلى مستوى المبادلة مع ترتيب أولويات التنفيذ للمهام التي سيقوم بها الأتباع".

(3) القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

وتمثل القيادة الريادية مُتغيّرًا آخرًا من أبرز المتغيرات المعاصرة. إذ يُعد أحد الاتجاهات أو الأنماط الحديثة في القيادة. والذي يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المبادرة والاستباقية **Proactiveness**، حيث يسعى القادة الرياديون إلى التنبؤ بشكل استباقي باحتياجات المُعاملين، كما يحرصون على إحداث تغيير بشكل دائم في طرق العمل لتحسين الأداء. والبُعد الثاني هو اكتشاف الفرص واستثمارها **Opportunity Recognition and Exploitation**، سعيًا إلى التعرّف على الفرص بهدف استثمارها، وكذلك التعامل مع التحديات كفرص للتحسين. أما البُعد الثالث فهو تحمّل المُخاطرة **Risk-Taking**، فالقادة الرياديون يتمتعون بالقدرة على التكيّف مع مختلف المواقف الطارئة عادةً، ولديهم أيضًا الاستعداد لتحمل قدر من المُخاطرة المحسوبة، التي تُتيح لهم تطوير وتطبيق ما هو جديد.

وتعددت الآراء حول تعريفات القيادة الريادية، فنجد أن (Ximenes, et. al., 2019) قام بتعريف هذا النمط القيادي بأنها القيادة التي يُمكنها بناء موظفين يتصرفون بمسؤولية، ويُمكنهم اتخاذ القرارات الذكية، والعمل بشكل مستقل وتطوير الفرص والاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمات التي ينتمون إليها.

ويري كل من (Yang, et. al., 2019) أن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة مُحدد يُوجه المُتابعين لتحقيق أداء مُتفوق وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التعرّف على فرص ريادة الأعمال واستغلالها من خلال مساهماتهم الإبداعية.

ويُعرّفه الباحثان (Shaari, & Halim, 2018) بأنها قدرات القادة لتوليد رؤية جذابة للأعمال وإلهام وتوجيه الموظفين لبذل الجهود وتحقيق الرؤية.

وأوضح (Sawaeen, & Ali, 2020) أن القيادة الريادية هي طريقة يُعيد بها قادة ريادة الأعمال هيكله منظماتهم بطريقة تُمكنهم من اغتنام الفرص الجديدة وتحسين قدرتهم على ابتكار التنوع المطلوب الذي يسمح لهم بالمنافسة في بيئة غير مُتوقعة للغاية.

ويُشير (Imran, & Aldaas, 2020) إلى أن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة شائع يصف القائد الذي يمتلك مزيجًا من نهج ريادة الأعمال جنبًا إلى جانب القدرة على التعامل مع المواقف الحرجة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة. ويعمل هؤلاء القادة على الجوانب الإبداعية، واستجابتهم للتغيير أعلي من أنماط القيادة الأخرى.

الفصل الأول: مقدمة البحث

ويري (Saira, 2020) أن القيادة الريادية هي القيادة التي تخلق مناخاً من السلوك الريادي الذي يقود المنظمة نحو النجاح.

ويعرّف (Aristana, et. al., 2020) القيادة الريادية بأنها أكثر أنماط القيادة الفاعلة والمؤثرة في حث الموظف على الإبداع. إذ تسعى إلى إدارة المواهب البشرية القادرة على التكيف مع مُغيرات بيئة العمل واقتناص فرص العمل للتطوير والتحسين المُستدام.

وعليه، يُمكن القول بأن القيادة الريادية تُعد قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، والقائد الرائد هو المُبدع والمُبتكر للأشياء غير الموجودة حالياً، أي أنه مُبدع وخلاق بشكل استباقي، من خلال اهتمامه بالإبداع والمُبادرة والرؤية الثاقبة، والمُخاطرة ولديه القدرة على التعامل مع التغيير برشاقة في الفكر والتنفيذ.

ويُشير الباحثون (Al-Hrassi, et. al., 2016) إلى أن القائد الريادي هو ذلك القائد الذي يقوم بصياغة رؤية مستقبل المنظمة ويقوم بتفعيلها عملياً من خلال المرؤوسين.

وفي ضوء ما تم تناوله وتقديمه من تعريفات ترتبط بمفهوم القيادة الريادية يُمكن التأكيد على أنها تُركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، مع التنويه إلى أنه من أهم مُتطلبات القيادة الريادية، الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار. ويتبنى الباحث التعريف الإجرائي الذي تم استخلاصه من التعريفات السابقة بأن القيادة الريادية هي:

"أسلوب قيادة شائع يصف القائد الذي يمتلك مزيجاً من نهج ريادة الأعمال جنباً إلى جانب القدرة على التعامل مع المواقف والأحداث الحرجة لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمة".

(ب) التعريفات الخاصة بالاستغراق الوظيفي

أُجريت العديد من الأبحاث والدراسات حول الاستغراق الوظيفي لإيجاد مصطلح يصف الرابطة بين الموظفين والمنظمة. ولقد أسفرت عن تقنين هذه العلاقة بوصف يدور حول أفضل الممارسات لإشراك الموظفين والاحتفاظ بهم.

الفصل الأول: مقدمة البحث

ويُعد الاستغراق الوظيفي أحد طرق الاستثمار في الموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وأحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين في المنظمة، وعاملاً رئيسياً لتحسين وزيادة دافعية العاملين للعمل، كما أنه يُحقق الرضا الشخصي للعاملين، ويُشجعهم على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. فاستغراق الموظف يُعبّر عن حالة الموظف الذي يهتم بمنظمته التي يعمل بها ويبذل قصارى جهده لصالحها.

وقد أكد (Markos, & Sridevi, 2010) على أن الاستغراق الوظيفي يُعد من العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، وتطوير أدائهم، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل باعتبار أن الاستغراق الوظيفي يُساهم في تأييد بوجوبية الالتزام التنظيمي، وتعزيز المداخل التي تُساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ويُعرّف (May, et. al., 2004) الاستغراق الوظيفي بأنه درجة الاندماج النفسي والروحي للعامل مع وظيفته، ومدى توافقه مع قيم وأهداف وثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يُحقق له الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. ويُعبّر أيضاً عن الارتباط الوجداني والتوافق النفسي مع العمل الذي يُحقق له الشعور بالذات والثقة بالنفس. كما يُنظر للاستغراق الوظيفي أيضاً على أنه مرحلة مُتقدمة من الالتزام التنظيمي.

وعليه فإن الاستغراق الوظيفي يُعد أحد أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وذلك على اعتبار أنه يُعتبر مؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، وغياب الرضا، ودوران العمل، كما أن الاستغراق الوظيفي يُعد قرينة على مدى ثراء الوظيفة وتصميمها بشكل جيد.

ويري (Raymond, & Mjoli, 2013) أن الاستغراق الوظيفي يُعد ترجمة صادقة لمدى توافق الفرد مع وظيفته وقيامه بأداء المهام المُكلف بها على أكمل وجه، حيث يُدرك أن أداءه لمهامه بكفاءة يُحقق له ذاته، ويزيد من درجة التزامه تجاه عمله، ويُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

وأضاف (النجار، وآخرون، 2017) الاستغراق الوظيفي على أنه ارتباط وجداني واتصال عقلي بين العامل ومنظمته مما يجعله يُوجه كل طاقاته نحو الانغماس في العمل المُكلف به بشكل يجعله أكثر استمتاعاً أثناء تأديته لوظيفته.

الفصل الأول: مقدمة البحث

كما عرّفه (جودة، 2020) بأنه التزام واتصال الموظف بالوظيفة وبالمنظمة. فالمقصود بالاستغراق الوظيفي لا يقتصر على تميّز العاملين بأداء أدوارهم الوظيفية، بل يتعدى ذلك إلى الرابطة العاطفية بين العاملين ووظائفهم.

ويُعرّف (النجار، 2024) الاستغراق الوظيفي بأنه التطابق الإدراكي على مستوى آراء الموظفين في المنظمة إلى حد الاهتمام المُطلق بمستقبل المنظمة واستعدادهم لأداء كافة المهام الوظيفية بالكفاءة والكفاية والسرعة المطلوبة بمستوى عالٍ من التميّز لتحقيق الفعالية الشخصية والمؤسسية.

وانطلاقاً من كل ما تم تناوله من تعريفات للاستغراق الوظيفي يخلص الباحث إلى التعريف الإجرائي التالي:

"حالة من الاندماج الداخلي للموظف والتي تكمن في أغوارها عن التجاوب النفسي للذات مع كل ما يؤديه من مهام وواجبات وظيفية تُعبّر عن نواتجه في الالتزام والأداء المُنضبط وانجابته الفردية التي تنعكس على الإنتاجية الكلية لفريق العمل ومن ثم الأداء التنظيمي والمؤسسي المُحقق على مستوى المنظمة".

(ج) التعريفات الخاصة بالأداء التنظيمي

ينال موضوع الأداء التنظيمي اهتماماً كبيراً ومُتزايداً من جانب القائمين على إدارة المنظمات على اختلاف أشكالها القانونية والتنظيمية وتبعيتها للقطاعات النوعية في الدولة. ولعل السبب الجوهري في ذلك يرجع - في المقام الأول - لانعكاس المُحصلة النهائية لنواتجها على مستوى الأداء المؤسسي المُحقق في نهاية كل فترة زمنية مُخططة على مستوى هذه المنظمات.

وفي هذا السياق يري (Bosa, et. al., 2016) أن الاهتمام بقياس الأداء التنظيمي يُعد ضرورة للاستدلال على مدي فعالية الأنشطة والعمليات الداخلية في المنظمة والتي قد تكشف عن وجود نقاط ضعف أو قصور يتطلب الأمر معها سرعة مُواجهتها والتصدي لها، لاسيما أن جانباً منها قد يرجع إلى تدني مستوى كفاءة الموظفين. وعليه قدم (Bosa) تعريفاً مُؤداه "الأداء التنظيمي يُعد ناتجاً لمنظومة مُتكاملة مُعبّرة في مخرجاتها عن نتائج أعمال المنظمة في ضوء التفاعل بين مجموعة من المدخلات مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية".

ويري (Carton, 2004) الأداء التنظيمي بأنه الدليل الذي يُشير إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق التكامل والتوازن بين كل من الكفاءة والفعالية. في الوقت الذي عبّر فيه كل من (Ghosh, & Mukherjee, 2016) عن الأداء التنظيمي بقولهما إنه "حصيلة نواتج أعمال المنظمة على ضوء توظيفها لكافة مدخلاتها ومواردها والتي يأتي في مُقدمتها الموارد البشرية سعيًا إلى تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة".

وعرّف (Hurduzeu, 2015) الأداء التنظيمي بأنه المُعَيَّر عن نواتج عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات مُعَيَّر عنها في شكل قيم مالية وغير مالية لتحقيق الأهداف التنظيمية المُفترض ارتباطها بالأهداف الإستراتيجية المُخططة لمستقبل المنظمة.

ويُشير (Armstrong, 2006) إلى نقطة محورية في مجال الأداء التنظيمي بقوله "أن المنظمة ذات الأداء التنظيمي المُتميز هي المنظمة القادرة على تحقيق التكامل والتوازن بين كل من الكفاءة والفعالية".

ويتفق (زايد، مرجع سبق ذكره) مع Armstrong في هذا الاتجاه بتأكيد أن الأداء التنظيمي المُميز لن يتحقق إذا اعتمدت المنظمة على الكفاءة فقط أو الفعالية فقط، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة كل منهما. فالفعالية Effectiveness هي مفهوم عريض يتضمن كل من الجودة والقيمة المُضافة وانتماء واندماج الموظفين والتفاعل والتأثير في البيئة الخارجية. بمعنى آخر أن الفعالية تُحدد مسار المنظمة في الأجل الطويلة، في حين أن الكفاءة من وجهة نظره أنها تعظيم لمخرجات المنظمة باستخدام الموارد التنظيمية المُتاحة بأفضل توظيف واستخدام. وبناء على ما تقدم من تعريفات، يتبنى البحث الحالي التعريف الإجرائي التالي:

"الأداء التنظيمي المُتميز هو الذي يُقاس على أساس الكفاءة والفعالية كَبُعدين رئيسيين مع التنويه إلى أنه العملية المُستمرة القابلة للتجديد والتطوير في ظل المُستجدات البيئية الداخلية والخارجية".

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث

خصص الباحث هذا الجزء من البحث لعرض وتقديم الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات الثلاثة محل البحث سعيًا إلى استنباط الأبعاد الأكثر ارتباطًا بكل متغير والتي اتفقت عليها هذه الدراسات.

وفيما يلي مُوجز للدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات التالية:

- (أ) الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية (المتغير المستقل).
- (ب) الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي).
- (ج) الدراسات السابقة الخاصة بالأداء التنظيمي (المتغير التابع).
- (د) الدراسات التي ربطت بين المتغيرات المبحوثة على مستويين (ثنائية وثلاثية).
- (هـ) تحليل العلاقات بين المتغيرات محل البحث.

(أ) الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية (التحويلية، والتبادلية، والريادية)

1) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية

دراسة الخصاونة، (2021)، التي هدّفت إلى التوصل لشكل ونوع وتأثير القيادة التحويلية على أبعاد جودة حياة العمل في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات على مستوى مختلف مناطق ومحافظات المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن. تم جمع البيانات من (384) مُفردة وتحليلها إحصائياً. ومن أبرز النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة هي ارتفاع مستوى ودرجة المتوسط العام لُبعد "تصورات العاملين" الذي حظي بالمرتبة الأولى على مستوى آراء أفراد مجتمع البحث. واحتل بُعد "الاعتبار الفردي" المرتبة الثانية في حين جاء التأثير المثالي - كأحد الأبعاد - في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير. وعليه فإن هذه النتيجة تُعطي مؤشراً له دلالاته الصادقة في أهمية الدعم والتأييد للمشاركة الفاعلة للموظفين والاهتمام بآرائهم، لاسيما أن الاختلافات الجوهرية حول هذا المتغير وبصفة خاصة تجاه هذا البُعد أثبتت النتائج بما لا يدع مجالاً للشك في جدواه وتداعيات ذلك في جودة الحياة الوظيفية بشركات الاتصالات.

وفي دراسة باحصين، (2020)، التي هدّفت إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. ولقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الفصل الأول: مقدمة البحث

ممارسات أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية.

وفي دراسة عايض، (2020)، التي هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. تم جمع البيانات من (384) مفردة وتحليلها إحصائيًا. ولقد أسفرت النتائج عن الاهتمام المتزايد من قِبل الإدارة العليا في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية بفعالية القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التابعة لمختلف قطاعات العمل بالشركات حيث جاء الارتباط معنويًا بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وتأثير ذلك على أبعاد القرارات في الوقت الذي لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطًا وكذلك يُوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية فقد كان أكثرها أثر الاعتبار الفردي وأقلها أثر الحفز الإلهامي وبممارستهم الإشراف التربوي والعلاقة الارتباطية بينهما.

وفي دراسة التجاني، (2019)، التي هدفت قياس أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجمعيات والمؤسسات الخدمية التي تُقدم خدمات مجتمعية للمواطنين في الدولة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى القائمين على إدارة العمل في المنظمات محل البحث جاء مرتفعًا الأمر الذي أدى بالتبعية إلى التأثير المباشر الإيجابي الذي انعكس بدوره على مستوى الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، كما أسفرت عن ارتفاع مستوى سلوكيات القادة بالنمط التحويلي حيث جاءت وفقًا للترتيب (الاعتبار الفردي أولاً ثم التحفيز الإلهامي ثم التأثير المثالي ثم الاستثارة الفكرية) على التوالي. ومن ثمّ الباحث على السعي قُدّمًا على تدعيم وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، لأنه حسب نتائج الدراسة لهذا النوع من القيادة علاقات تأثير إيجابية قوية مع أداء العاملين وكسر الحواجز بين الموظفين والإدارة من خلال توسيع قنوات الاتصال غير الرسمية منها، لزيادة الروح المعنوية للموظفين.

وفي دراسة أبو بكر، (2019)، التي هدفت إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على حل المشكلات ابتكارياً. تم جمع بيانات من (302) مفردة وتحليلها إحصائيًا. وتوصلت الدراسة إلى

وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين. بالإضافة إلى التأثير الإيجابي المعنوي لأبعاد القيادة التحويلية على كل بُعد من أبعاد حل المشكلات ابتكارياً.

(2) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التبادلية

دراسة طاهات؛ والشبلي، (2022)، التي هدّفت إلى قياس تأثير القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن. تم جمع بيانات من (288) مُفردة وتحليلها إحصائياً. توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد المشمولة بالبحث والتي استقأها الباحث من الدراسات السابقة تمثلت في المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشط بالإضافة إلى الإدارة بالاستثناء السلبي (العقوبة المشروطة). كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشط). على كل بُعد من أبعاد الأهداف الإستراتيجية (الكفاءة، والنمو، والمسؤولية الاجتماعية) على حدة وبشكل مُنفرد.

وفي دراسة أبو دولة، وعليمات، (2022)، التي هدّفت إلى اختبار تأثير القيادة التبادلية على تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين في منطقة الشمال بالجزائر. تم جمع بيانات من (194) مُفردة وتحليلها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من أبعاد القيادة التبادلية (سياسات الإشراف الإداري، تعزيز القدرات، الإدارة بالاستثناء، المكافآت المشروطة) وأبعاد التنمية المهنية المُستدامة (التنمية المهنية للعاملين، والتدريب وفرق العمل، ومجال التخطيط والتقييم). وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التبادلية على كل بُعد من أبعاد التنمية المُستدامة بشكل مُنفرد.

وفي دراسة عمار؛ ومعمر، (2022)، التي بحثت عن علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التبادلية (القيادة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية "النشطة"، والقيادة بالاستثناء السلبية "الساكنة")، وأبعاد الصراع التنظيمي (البُعد الشخصي / العاطفي، البُعد الخاص بالمهام، البُعد الخاص بالعمليات). ولقد أسفرت أبرز نتائج الدراسة عن أن للنمط القيادي التبادلي دوراً كبيراً في تقليل حدة الصراعات الناشئة في بيئة العمل سواء على مستوى الكيان التنظيمي أو على مستوى شاغلي المناصب الوظيفية على مستوى مختلف القطاعات والإدارات والأقسام الإدارية والأكاديمية.

(3) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الريادية

في دراسة إسماعيل، (2020)، التي هُدفَت إلى بحث الدور الوسيط للقيم التنافسية في العلاقة بين القيادة الريادية وفاعلية التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات جامعة القاهرة. تم جمع البيانات من (202) مُفردة وتحليلها إحصائيًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والتغيير التنظيمي الفعال، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن القيم التنافسية توسطت جزئيًا العلاقة بين القيادة الريادية والتغيير التنظيمي الفعال. وأوصت نتائج البحث إلى ضرورة تبني المستشفيات مفهوم القيادة الريادية، وتوفير عناصر وسلوكيات القيادة الريادية لجميع القيادات؛ فهي تُعد واحدة من أنسب مفاهيم القيادة لقيادة التغيير. حيث تُوفر الإستراتيجيات التي تُعزز توجيه العمل الجماعي وتقليل التسلسل الهرمي، وتعزيز وتدريب الفريق متعدد التخصصات واستخدام أدوات التحسين المستمر للجودة، وتحسين ممارسات وسياسات الموارد البشرية؛ كما تسمح للتابعين بالتعبير عن الأفكار وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار وحل المشكلات بطرق مُبتكرة.

وفي دراسة الجمل، (2020)، التي هُدفَت إلى بحث علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الريادية والاعتراف التنظيمي في مديريات التربية والتعليم العالي بمحافظة الخليل في فلسطين. تم جمع بيانات من (384) مُفردة وتحليلها إحصائيًا. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية جاءت متوسطة على الدرجة الكلية وفي جميع مجالات القيادة الريادية، حيث تبين أن للقيادة الريادية دورًا منخفضًا في الحد من الاعتراف التنظيمي، كما تبين أن المسؤول يُعطي معني للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه للمرؤوسين، كما يُراعي الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والرغبات، ويعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره، وبينت النتائج أن درجة الاعتراف التنظيمي جاءت متوسطة حيث تبين أنه يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب، كما يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة، ويتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة، كما يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المُخالفة ودوافعها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بالاعتراف التنظيمي وفق متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة. في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات المؤهل العلمي والمديرية. وأخيرًا بينت النتائج عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية

الفصل الأول: مقدمة البحث

والحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: حث الرؤساء والمسؤولين على دعم ممارسة القيادة الريادية لما لها من أثر في تعزيز الانتماء والشعور بالرضا الوظيفي، وكذلك إثارة التحدي والثبات لدي المرؤوسين، والعمل قدر المُستطاع على الحد من الاغتراب التنظيمي.

وفي دراسة العبيدي، (2022)، التي هدّفت إلى اختبار تأثير القيادة الريادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للسعادة الوظيفية. تم جمع بيانات من (243) مُفردة وتحليلها إحصائيًا. ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الريادية والأداء الوظيفي لدي الموظفين فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر للسعادة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الدعم والتأييد والمُؤازرة الكاملة من جانب الإدارات العليا نحو حث المدراء وقادة فرق العمل بالسعي إلى النمط الريادي في إطار الممارسات الوظيفية، وأهمية إجراء الدراسات الدورية الخاصة بقياس مستوى السعادة الوظيفية التي تُعطي دلالة صادقة على الرضا الوظيفي ومدى صحة وسلامة المناخ التنظيمي وتأثير كل ذلك على الأداء الوظيفي الذي يُمثل نواتجه دعمًا وتعزيزًا لمسيرة الأداء المؤسسي.

وبعدما تم تقديم الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الأنماط القيادية الثلاثة في الدراسة الحالية والمُتمثلة في: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية. يعرض الباحث الأبعاد الخاصة بكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) في الجداول الثلاثة التالية:

جدول رقم (1/1)

الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة التحويلية

المعايير القيمية والأخلاقية	المداخل التحفيزية	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	الدراسات السابقة
√	—	√	√	√	√	دراسة الخصاونة، (2021)
—	√	√	√	√	√	دراسة باحصين، (2020)
√	—	√	√	√	√	دراسة عايض، (2020)
—	—	√	√	√	√	دراسة التجاني، (2019)
—	√	√	√	√	√	دراسة أبو بكر، (2019)
2	2	5	5	5	5	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول رقم (2/1)

الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة التبادلية

الدراسات السابقة	المكافأة المشروطة	الإدارة بالاستثناء النشط	العقوبة المشروطة	الإلهام المتبادل بين القائد والأتباع	المساهمة	الولاء
دراسة طاهات، والشبلي، (2022)	√	√	√	—	—	—
دراسة أبو دولة، وعليمات، (2022)	√	√	√	—	√	—
دراسة عمار، ومعمّر، (2022)	√	√	√	√	—	—
الإجمالي	3	3	3	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول رقم (3/1)

الأبعاد الرئيسية الخاصة بالقيادة الريادية

الدراسات السابقة	المبادأة والاستباقية	اكتشاف الفرص واستثمارها	تحمل المخاطر	القدرة على التكيف	الاعتماد على التغذية العكسية
دراسة العبيدي، (2022)	√	√	√	—	√
دراسة إسماعيل، (2020)	√	√	√	√	—
دراسة الجمل، (2020)	√	√	√	—	—
الإجمالي	3	3	3	1	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

(ب) الدراسات السابقة الخاصة بالاستغراق الوظيفي

دراسة سويدان؛ والطحيطاح، (2022)، التي هدّفت إلى اختبار تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع كهرباء محطات غزة. تم جمع بيانات من (269) مفردة وتحليلها إحصائياً. ولقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات ومن ثم قدم الباحثان مجموعة من التوصيات الداعمة لتوفير المناخ التنظيمي في بيئة العمل والسعي باستمرار إلى المحافظة على حياة العمل والحياة الوظيفية دعمًا

للاللتزام التنظيمي من ناحية، ووجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي (الاستقلالية، التماسك، الثقة، العدالة التنظيمية، الانتماء، الابتكار، الاعتراف، الدعم القيادي) على كل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المُستمر، الالتزام المعياري) بشكل مُنفرد.

وفي دراسة عبد الحفيظ، (2023)، التي هُذفت إلى بحث الدور الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية سعلى العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح في جمهورية مصر العربية. تم جمع بيانات من (198) مُفردة وتحليلها إحصائيًا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط مُوجبة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده وبين أبعاد الشافية الإدارية نتائج الموظفين تتوسط العلاقة بشكل إيجابي بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي من ناحية، ووجود علاقة ارتباط مُوجبة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده وبين كل بُعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي من ناحية ثانية، ووجود علاقة تأثير معنوي للاستغراق الوظيفي كإجمالي في العلاقة المباشرة بين التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وبين الشافية الإدارية كمتغير تابع أدي متغير الاستغراق الوظيفي دور الوسيط بين كل من التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية من ناحية ثالثة.

وفي دراسة شبعوات، (2022)، التي بحثت في أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي على أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري. هُذفت الدراسة إلى بحث علاقة الارتباط بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) على أبعاد الاستغراق الوظيفي (الانغماس الوظيفي، والأداء المُتقن في أداء الأعمال، والحماس الملموس في القيام بالأعباء الوظيفية). وأسفرت الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد كل من سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدي الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين وبمستوى مُرتفع. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبُعد واحد فقط وهو التحفيز الإلهامي حيث أن 8.3% من الاستغراق الوظيفي يعود للتحفيز الإلهامي، وعدم وجود أثر للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين).

وفي دراسة محمود؛ هشام، (2023)، التي هُذفت إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة بولاية توقرت

بالجزائر. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (المناخ البيئي في مكان العمل، ونمط القيادة في العمل، وظروف العمل المادية وغير المادية التي ترتبط بالراتب والمزايا الأخرى والاستقرار والأمن الوظيفي وبيئة العمل الصحية والعمل الجماعي ودعم الإدارة العليا) على الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحماس الوظيفي، والانخراط في أداء مهام وأعباء العمل بتميز، والانغماس الوظيفي) من ناحية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي للعاملين تُعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) من ناحية أخرى.

وفي دراسة (Noercahyo, et. al., (2021)، التي بحثت الدور الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الأداء المنضبط للمهمة، والانغماس الوظيفي، والإخلاص والحماس الوظيفي) في علاقته بالرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من أبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الراتب ومُشمَلاته، الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة، الرضا عن الترقّي والنمو الوظيفي). كما كشفت النتائج أيضًا عن التأثير الإيجابي لأبعاد الاستغراق الوظيفي على كل بُعد من أبعاد الرضا من ناحية، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي ويؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.

وفي دراسة (Nafei, W., (2017)، التي هدّفت إلى بحث العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي مع توسيط الاستغراق الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى المرونة التنظيمية كمتغير مستقل لها تأثير مباشر معنوي على الأداء التنظيمي، وفي نفس الوقت لها تأثير على أبعاد المتغير الوسيط "الاستغراق الوظيفي" (الحماس الوظيفي، والانغماس الوظيفي، والأداء). وتوقع الباحث أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية أيضًا بين الاستغراق الوظيفي على الأداء التنظيمي، مع افتراض أن الارتباط بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي معنويًا في ظل اعتبار الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.

وفي دراسة (Ahmed, et. al., (2020)، التي سعت إلى بحث تأثير الاستغراق الوظيفي بمشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي تحت مظلة تحديات الموارد البشرية مع كوفيد 19. توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي من ناحية. كما وُجد أن تبادل المعرفة له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك،

الفصل الأول: مقدمة البحث

فإن تبادل المعرفة لم يُساهم إلا بشكل جزئي في الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي. وكانت أبعاد متغير الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والتكبير الوظيفي، والانغماس الوظيفي).

وبعد ما تم تقديم الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاستغراق الوظيفي، يعرض الباحث فيما يلي جدول الأبعاد التي شملتها هذه الدراسات على النحو التالي:

جدول رقم (4/1)

الأبعاد الرئيسية الخاصة بالاستغراق الوظيفي

الدراسات السابقة	الحماس الوظيفي	الإخلاص في أداء المهام	الالتزام الوظيفي	الإثراء الوظيفي	التكبير الوظيفي	الانغماس الوظيفي
دراسة محمود، وهشام، (2023)	√	√	—	—	√	√
دراسة عبد الحفيظ، (2023)	√	√	—	√	—	√
دراسة سويدان، والطحيطاح، (2022)	√	√	√	—	—	√
دراسة شبوعات، (2022)	√	√	—	—	√	√
Noercahyo, et. al., (2021)	√	√	—	√	—	√
Ahmed et. al., (2020)	√	√	√	—	√	√
Nafei, (2017)	√	√	√	—	—	√
الإجمالي	7	7	3	2	3	7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

(ج) الدراسات السابقة الخاصة بالأداء التنظيمي

دراسة أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (2022)، الهادفة إلى اختبار تأثير مقومات فعالية فرق العمل على الأداء التنظيمي مع توسط الدعم الإداري من جانب إدارة المنظمة على موظفي المؤسسات الخدمية الحكومية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض وتمثلت في ثلاث جهات هي (البلديات أو "الوحدات المحلية"، الإدارات التعليمية، الوحدات الصحية). وبلغ عدد الفرق (68) فريق عمل شملت (385 عضواً، 68 قائد فريق). حيث تم استرداد (292) استبانة صالحة بنسبة بلغت 76% للأعضاء، وعدد (52) استبانة للقادة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية، وأساليب اختبار صلاحية جودة النموذج ومنها

مؤشرات النموذج (CFA) وكذلك نموذج المعالجة الهيكلية (SEM) الموجودة ضمن الحزمة الإحصائية لبرنامج (Amos, 17). وتمثلت أبعاد الأداء التنظيمي في الكفاءة والفعالية التنظيمية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين توافر عدد من المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وفاعلية الفريق، ووجود تأثير قوي ومباشر بين توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وتحسين الأداء التنظيمي بالجهات المبحوثة، كما يُوجد تأثير قوي ومباشر بين دعم المنظمة ومستوى فاعلية فرق العمل، وتأثير غير مباشر على مستوى الأداء نتيجة لتوسط دعم المنظمة العلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء من ناحية، ووجود تأثير غير مباشر ولكنه عند أدنى مستوياته فيما يتعلق بتوسط دور جاهزية قائد الفريق للعلاقة بين مقومات فاعلية الفريق ومستوى الأداء من ناحية أخرى.

وفي دراسة الحربي، (2023)، التي بحثت عن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي على العاملين الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، دولة الكويت. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المتغيرين كما تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد إدارة المعرفة على كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفعالية)

وفي دراسة هدايت، (2024)، التي هدفت إلى اختبار تأثير التطور التكنولوجي على الأداء التنظيمي في الشركة المصرية الصناعية بقطاع تصنيع المواد الكيماوية بمحافظة الدقهلية - مصر. تم جمع بيانات من (122) مفردة على مستوى المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين فضلاً عن مُمثلي الإدارة العليا بالشركة وتحليلها إحصائياً. ولقد تم بحث علاقة الارتباط بين المتغيرين والتي ثبت وجودها بدلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مع التنويه إلى أنه تم بحث التأثير المباشر لأبعاد التطور التكنولوجي على كل من الكفاءة والفعالية والعمليات الداخلية وكفاية الأداء كأبعاد مُمثلة للأداء التنظيمي وتأسيساً على هذه النتيجة التي ثبتت معها صحة الفرض الرئيسي الخاص بالبحث، قام الباحث باقتراح حزمة من التوصيات الداعمة لتعزيز ودعم التحسين المستمر في مؤشرات الأداء التنظيمي عن طريق مداومة التحديث التكنولوجي المُوجه بالجودة.

وفي دراسة أبو زيد، (2025)، التي هدفت بحث مدى فعالية أنماط القيادة في تطوير الأداء التنظيمي مع وساطة جودة فرق العمل في قطاع الخدمات بالجماهيرية العربية الليبية. تم جمع بيانات من (336) مفردة وتحليلها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط

الفصل الأول: مقدمة البحث

معنوي بين القيادة كمتغير مستقل، وأبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة، والفعالية، والالتزام التنظيمي، والتنوع في الأداء). وبيّنت الدراسة أن وجود القيادة التحويلية مُرتبط بوجود الالتزام التنظيمي الذي يُشكل جانباً من الجوانب التي تشملها مخرجات منظومة الأداء التنظيمي. كما كشفت نتائج البحث عن عدم وجود أي تأثير على مستوى أداء فرق العمل والجدارات الخاصة بأعضائها في ظل وجود التنوع التنظيمي.

وفي دراسة خدام؛ ارتيمه؛ بدر، (2020)، التي هدّفت إلى بحث إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي للمنظمات الذكية: الدور المعدّل لتمكين الموظفين لدى العاملين في الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان بالأردن. توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك عند قياس الأثر المعدّل لتمكين العاملين في أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في المنظمات الذكية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت تأثيرات إيجابية معنوية في المنظمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تُحقق إسهاماً بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لإستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعديل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) على أبعاد الأداء التنظيمي المُتمثلة في الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وتأسيساً على ما تضمنته الدراسات السابقة من أبعاد خاصة بالأداء التنظيمي، يعرض الباحث في الجدول التالي رقم (5/1) هذه الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (5/1)
الأبعاد الرئيسية الخاصة بالأداء التنظيمي

الدراسة	الكفاءة	الالتزام التنظيمي	الفعالية التنظيمية	النوع التنظيمي	الكفاية في الأداء	العمليات الداخلية
دراسة أبو زيد، (2025)	√	—	√	—	—	—
دراسة هدايت، (2024)	√	—	√	—	√	√
دراسة الحربي، (2023)	√	—	√	—	—	—
دراسة خدام، وآخرون، (2020)	√	—	√	—	—	—
دراسة أبو زيد، (2018)	√	√	√	√	—	—
الإجمالي	5	1	5	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

(د) الدراسات التي ربطت بين المتغيرات المبحوثة على مستويين (ثنائية وثلاثية)

في إطار الدراسات القديمة التي ربطت بين متغيرين فقط (العلاقات الثنائية) كشفت دراسة (Bass, 1994)، (Avolio, 1985) عند بحث علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً، خاصة للقيادة التحويلية على مؤشرات الأداء التنظيمي كالكفاءة والربحية والابتكار من ناحية، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تتنبأ بتحسُّن في أداء الفروع المصرفية - في القطاع المصرفي بشكل أقوى من القيادة التبادلية. وتُشير نتائج الدراسة الخاصة بـ (Schaufeli & Bakker, 2014) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي إلى أن هناك إجماعاً على أن القيادة، وخاصة القيادة التحويلية (من خلال الإلهام والاعتبار الفردي) والقيادة الريادية (من خلال تمكين الموظفين) هي من أقوى المُحفزات للاستغراق الوظيفي. وأن الدراسة على قطاع التكنولوجيا أكدت على أن سلوكيات القيادة التحويلية تخلُق شعوراً بالمعنى والتحدي لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى الاستغراق في أعمالهم. وبناء على ذلك، فإن النتيجة المؤكدة تتمثل في أن العديد من الدراسات بشكل قاطع بين ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي وتحسُّن مؤشرات الأداء على المستوى الفردي (إنتاجية أعلى، الإبداع في الأداء) والمستوى التنظيمي (مُخرجات مالية أكبر، معدل دوران إيجابي). ويؤكد الباحثان أن نتائج

دراستهما التي ارتبطت بقطاع الخدمات أظهرت أن الفروع التي يتمتع موظفوها بمستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي تُحقق نتائج أفضل في استطلاعات رضا العملاء.

وفي إطار بحث نتائج الدراسات التي ربطت المتغيرات الثلاثة معًا (العلاقات الثلاثية مع الوسيط). توصلت دراسة (Breevaart, et. al., 2014) إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء مما يعني أن هناك جزءًا من تأثير القيادة على الأداء يحدث بشكل مباشر، وجزءًا آخرًا أهم من تأثير القيادة على الأداء يمر عبر الموظف، وذلك عن طريق تحفيز استغراقه وارتباطه العاطفي بعمله مُسترشدين في ذلك إلى ما تم التوصل إليه من تأثير مباشر في القطاع الصحي - محل البحث - وفحواه أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين تدفق العمليات (الأداء) من خلال وضع أنظمة جديدة من ناحية، والتأثير غير المباشر (عبر الوسيط) عن طريقة القيادة التحويلية التي تُلهم الممرضين والأطباء، فترتفع درجة استغراقهم في رعاية المرضى، مما ينعكس على تحسين جودة الرعاية الصحية (كمؤشر للأداء) ورضا المرضى (كمؤشر أداء آخر).

وفي سياق البحث عن الدراسات الحديثة، توصل الباحث إلى نتيجة هامة من خلال دراسة (Bakker, et. al., op. cit.) أن أبرزت التأثير اليومي للسلوك القيادي التحويلي على الاستغراق الوظيفي للمرؤوسين ومن ثم تأثير ذلك على ارتفاع مستوى الأداء في اليوم التالي. والجدير بالذكر أن فكرة هذا البحث ونتائجه تدور حول الوساطة الزمنية للاستغراق بين القيادة والأداء. وفي دراسة (Helalat, et. al., op. cit.) التي تم تطبيقها في قطاع الضيافة / الفنادق تبين أن الاستغراق الوظيفي يُوسّط تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مما يؤكد على أهمية تعزيز الاستغراق الوظيفي لتحويل سلوك القائد إلى نواتج أداء. وفي دراسة (Cao, Y. Q., op. cit.) تم التوصل إلى وجود دور فعال للاستغراق الوظيفي كوسيط عام بين عدة أساليب قيادية ومخرجات تنظيمية مُتنوعة (التزام، أداء وظيفي، نية البقاء). ووفقًا لدراسة (Fernando, P. B. D., op. cit.) أكدت النتائج على الآليات الفعالة للتركيز القيادي الفردي التي تؤدي إلى زيادة استغراق الأعضاء وبالتالي أداء فريق العمل. وتُشير نتائج دراسة (Cheng, P., op. cit.) أن القيادة التمكينية ترفع من مستوى الاستغراق الوظيفي مما ينعكس إيجابيًا على الأداء.

(د) تحليل العلاقات بين المتغيرات محل البحث

يُخلص الباحث من وراء تحليل العلاقات الثنائية والثلاثية للمتغيرات محل البحث بمجموعة من النقاط الهامة التالية:

(1) من تحليل العلاقات الثنائية:

(1/1) القيادة ليست "حجم واحد يُناسب الجميع": فكل نمط قيادي (تحويلي، تبادلي، ريادي) نقطة قوة مختلفة. فالتكامل بينهم هو الأكثر فاعلية. والقيادة التبادلية قد تكون جيدة للحفاظ على الاستقرار، لكن التحويلية والريادية ضروريتان للابتكار والتكيف مع التغير.

(2/1) الاستثمار في "رأس المال النفسي" للموظفين مُجزٍ: فالاستغراق الوظيفي ليس رفاهية وإنما هو استثمار مباشر في الأداء. فالمنظمات التي تُقيس وتدعم الاستغراق تحصد نتائج ملموسة على خطوطها النهائية (الأداء).

(3/1) الموظف هو القناة الأساسية لتحقيق الأداء: فتجاهل الحالة النفسية للموظفين يُحول إلى مُبادرة قيادية إلى قرارات وإجراءات جوفاء. فالأداء يُولد من مُحركات البشر داخل المنظمة.

(2) من تحليل العلاقات الثلاثية:

(1/2) تأكيد دور الوسيط يُغير نموذج الإدارة من "القيادة إلى الأداء ومن القيادة إلى الموظف المُستغرق إلى أداء مُتميز". هذا يُوجه الأنظار نحو الآلية النفسية كحلقة الوصل الحاسمة.

(2/2) التأثير الأقوى والأكثر استدامة للقيادة هو ذلك الذي يحدث من خلال بناء ثقافة تنظيمية مُحفزة وخلق جو من الثقة والانتماء، مما يُزيد الاستغراق. وهذا يُفسر لماذا قد تفشل قرارات قيادية "صحيحة تقنيًا" إذا لم يكن الموظفون مُنخرطين عاطفيًا في تنفيذها؟

(3/2) القيادة تخلق "الرغبة" في العمل (من خلال الاستغراق)، بينما تخلق الإجراءات الإدارية "القدرة" على العمل.

(4/2) إذا كان الاستغراق وسيطًا مهمًا، فإن الأنماط القيادية التي تُزيده (كالتحويلية والريادية) تصبح حيوية. ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر قدرة على تفسير التباين في الاستغراق الوظيفي، يليها الريادية ثم التبادلية. هذا يُعطي ترتيبًا لأهمية الأنماط في البحث الحالي.

ويرى الباحث أنه من الدروس التي **خُصّ** بها من الدراسات الحديثة ما يلي:

- (1) أهمية السياق الزمني والتكنولوجي على مستوى الدراسات تتناول العمل عن بُعد أو مهارات التواصل الرقمي للمشرفين تُظهر أن القيادة يجب أن تتكيف لتكون فعّالة في البيئات المتغيرة، لاسيما خلال الجائحة وما بعده.
- (2) دور المتغيرات الوسيطة والمُعدّلة: إذ أن معظم الدراسات تؤكد أن الاستغراق الوظيفي ليس فقط نتيجة مباشرة للقيادة بل يعمل كآلية وسيطة تُحوّل تأثير القيادة إلى أداء فعلي.
- (3) تأكيد تعدد الأنماط القيادية: رغم أن القيادة التحويلية هي الأكثر ظهورًا في الدراسات، إلا أن أنماط القيادة الأخرى (تمكينية، قائمة على نقاط القوة، أكاديمية ... الخ) تُستخدم وتُظهر تأثيرات مُشابهة، مما يُدعم فكرة أن لا نمطًا واحدًا يُغني عن غيره في جميع السياقات.
- (4) أهمية العوامل التنظيمية وثقافة العمل: (الدعم الإداري، ثقافة التعلّم، بيئة العمل) والتزام المؤسسة تبدو عوامل حاسمة في تسهيل علاقة القيادة بالاستغراق بالأداء.
- (5) جدوى التركيز على الأداء الوظيفي الفردي: وهو ما كشفت عنه معظم الدراسات الجديدة التي تُرّز على الأداء الفردي أو أداء المهام وربما أقل تركيزًا على الأداء التنظيمي أو الجماعي أو المُستدام.

ثالثًا: مشكلة وتساؤلات البحث

اهتمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية ببحث كل من القيادة وأنماطها المُتعددة والاستغراق الوظيفي بوصفهما متغيرين هامين في مجال إدارة الموارد البشرية وأدبيات علم الإدارة. إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثيرهما على الأداء التنظيمي. ومع غياب مثل هذه الدراسة في بلدية العين بدولة الإمارات العربية وهو ما تحقق منه الباحث عند قيامه بالدراسة الاستطلاعية. وبناء على ذلك، سعي الباحث من وراء هذا البحث إلى الإجابة على التساؤلات الست التالية:

- (1) ما مستوى العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي؟
- (2) ما تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي؟
- (3) ما تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي؟

الفصل الأول: مقدمة البحث

- (4) ما تأثير أبعاد الاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي؟
- (5) ما التأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي؟
- (6) ما نوعية الاختلافات الجوهرية بين آراء أفراد عينة البحث تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف العوامل الديموغرافية الخاصة بهم؟

رابعاً: أهداف البحث

سعي البحث إلى تحقيق الأهداف الستة التالية:

- (1) تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، الإخلاص في أداء المهام الوظيفية، الانغماس الوظيفي) وأبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، الكفاءة).
- (2) معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي.
- (3) معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- (4) معرفة تأثير أبعاد الاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي.
- (5) معرفة التأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.
- (6) معرفة نوع الاختلاف والتباينات الجوهرية بين آراء أفراد عينة مجتمع البحث طبقاً للاختلافات في الخصائص الوظيفية والشخصية الخاصة بهم.

خامساً: فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فروض البحث - لاختبار مدى صحتها - على النحو التالي:

- (1) يُوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي.
- (2) تُؤثر أبعاد الأنماط القيادية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- 1/2) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية.
- 2/2) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الكفاءة.
- 3) تؤثر أبعاد الأنماط القيادية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - 1/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الحماس الوظيفي.
 - 2/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الإخلاص في أداء المهام الوظيفية.
 - 3/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الانغماس الوظيفي.
- 4) تؤثر أبعاد الاستغراق الوظيفي بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - 1/4) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الفعالية التنظيمية.
 - 2/4) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الكفاءة.
- 5) يُوجد تأثير - غير مباشر - للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.
- 6) يُوجد اختلافات - معنوية إيجابية - جوهرية بين آراء أفراد عينة مجتمع البحث تجاه متغيرات البحث طبقاً للاختلافات الديموغرافية الخاصة بهم.

سادساً: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مُيسرة قوامها 20 مُفردة من القيادات المسؤولة عن مختلف قطاعات العمل. ولقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية المُتعمقة مع طرح التساؤلات التالية:

- ماهية الأنماط القيادية العاملة السائدة في مختلف قطاعات العمل والإدارات والوحدات التنظيمية بالبلدية؟
- ماهية أفضل الأنماط التي تُفضلون التعامل معها من بين الأنماط التالية؟:
 - النمط التحويلي.
 - النمط الريادي.
 - النمط التبادلي.

- هل ترون أن هناك علاقة ارتباط بين هذه الأنماط على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي على مستوى بلدية العين؟
 - ماذا يعني الاستغراق الوظيفي من وجهة نظركم؟ وهل هناك علاقة ارتباط بين الأنماط السالفة الذكر والاستغراق الوظيفي على مستوى الموظفين العاملين مع قادة هذه الأنماط؟
 - إلى أي مدى ترون أن هذه الأنماط تؤثر في الاستغراق الوظيفي؟ وما شكل ونوع هذا التأثير؟
 - إلى أي مدى ترون أن الاستغراق الوظيفي له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي؟
- ومن واقع النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الاستطلاعية والإجابات التي استطاع الباحث جمعها من خلال الرد على التساؤلات الأنفة الذكر، أمكن للباحث الخروج بما يلي من مؤشرات هامة نُوجزها فيما يلي:
- تطابق شبه تام بين آراء مجتمع البحث المشمولين بالدراسة الاستطلاعية وبنسبة (92%) على وجود علاقة ارتباط إيجابي بين متغيرات البحث.
 - أسفرت نتائج تفضيل أفراد عينة البحث للنمط القيادي الذي يطمحون قيادتهم على النحو المبين وفقاً للترتيب التالي:
 - النمط التبادلي وبنسبة 73% من جملة الآراء.
 - النمط الريادي وبنسبة 16% من جملة الآراء.
 - النمط التحويلي وبنسبة 11% من جملة الآراء.
 - كان هناك إجماع على أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي المُحقق وبنسبة بلغت 98% من إجمالي الآراء.

سابعاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعاده

(أ) الفجوة البحثية

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة والتي تبين منها وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في ظل المتغير الوسيط "الاستغراق الوظيفي"؛ والتي أكدت أن معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدة، بالإضافة إلى أن بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة لم تجر

الفصل الأول: مقدمة البحث

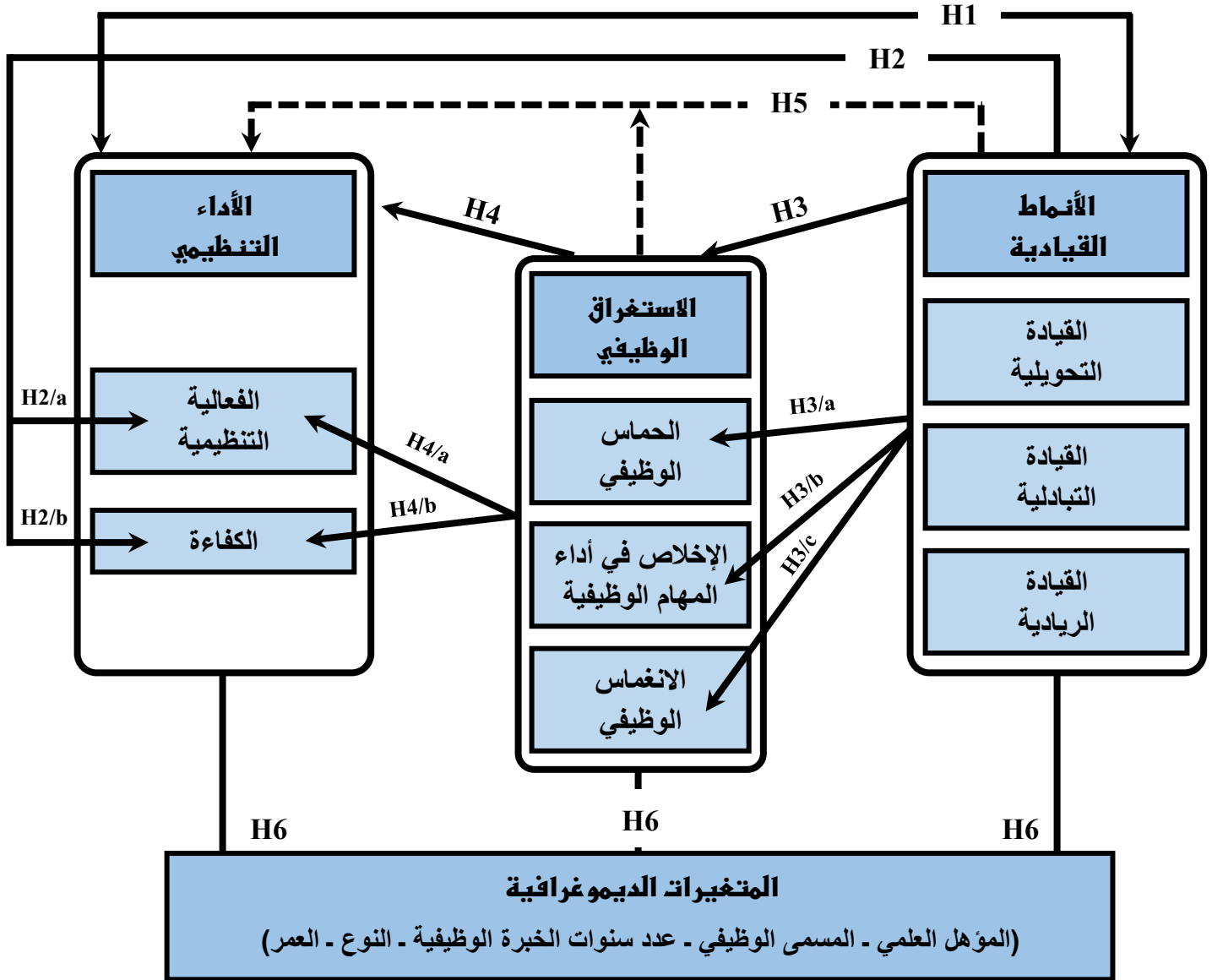
من قبل أية دراسات تتعلق بهذه المتغيرات منذ نشأتها علاوة على الترحيب والتأييد والمؤازرة من جانب قادة البلدية في إجراء مثل هذه الدراسات. كل هذه الأسباب تُشير بدلالات صادقة وبشفافية واضحة على أهمية البحث الحالي مما يُشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي بالفعل التوجُّه إلى إجراء هذا البحث الهام.

(ب) الإطار المفاهيمي للبحث

يُوضح الشكل التالي الإطار المفاهيمي للمتغيرات محل البحث والأبعاد الخاصة بكل متغير من واقع الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة والتي تُشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث:

شكل رقم (1/1)

الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث على ضوء الدراسات السابقة

ثامناً: أهمية البحث

يهدف هذا البحث أهميته من جانبين رئيسيين وهما:

(أ) الجانب العملي

تناول موضوعات هذا البحث ومتغيراته اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين والمُتخصصين وغير المُتخصصين من القائمين على قيادة المنظمات والوحدات التنظيمية داخلها لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأداء المؤسسي المُعبر بمصداقية على مدى نجاح وتميز المنظمات من عدمه. ومن ناحية أخرى، فإن هذا البحث يتم إجراؤه على صرح خدمي من الصروح الشامخة في مجال تقديم الخدمات للمستفيدين منها داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي ثبت بالفعل أنها في حاجة مُلحة إلى نتائج مثل هذه الدراسات سعياً لتطوير خدماتها وتحسين الأداء من مُنطلق مضمون رسالة بلدية العين ومضمونها "من لا يتقدم ويتطور، سينتقم ويذول".

(ب) الجانب العلمي

- تناول عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر للباحث - الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين بعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية ومنها الأنماط القيادية في 3 أبعاد مُتمثلة في النمط التحويلي والنمط التبادلي والنمط الريادي مع الأداء التنظيمي، مع غياب مُناظر لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام. وعليه فإن الباحث من خلال هذا البحث يسعى إلى سد الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على دور الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي في ظل توسيط الاستغراق الوظيفي.
- يأمل الباحث من خلال هذا البحث ونتائجه إنارة الطريق أمام الباحثين الراغبين في الاستفادة بمخرجاته ومنهجية البحث لإجراء دراسات وبحوث جديدة للتعرف على العلاقة بين نفس المتغيرات وتطبيقها في قطاعات أخرى ترتبط بالمجال الصناعي أو الخدمي أو التجاري.
- يتبنى البحث الحالي بحث التأثير المباشر وغير المباشر للأنماط القيادية الثلاثة محل البحث على الأداء التنظيمي في ظل توسيط الاستغراق الوظيفي وهو أمر يختلف عن نظائر الدراسات السابقة التي كانت تبحث في العلاقة بين متغيرين فقط بدون الأخذ في الاعتبار التأثير غير المباشر (متغير وسيط أو مُعدّل).

الفصل الأول: مقدمة البحث

تاسعاً: منهجية والأسلوب المخطط اتباعه في البحث

(أ) منهج البحث

سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات واخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض البحث.

(ب) الأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها لاختبار الفروض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي

1) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات المتعلقة بالإطار النظري للبحث، والتي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث والموضوعات المتعلقة بهم سعيًا لتأصيل العلاقة بين المتغيرات محل البحث وإعداد الإطار النظري للبحث.

بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من أفراد عينة البحث لاختبار الفروض وتحقيق الأهداف التي وعد بها الباحث في مقدمة مشروع البحث.

2) مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: تم تحديد مجتمع البحث عددًا ونوعًا بعد الوقوف على إجماليات أعداد قوة العمل على كافة المستويات التنظيمية طبقًا للإدارات والأقسام كما يظهر في الفصل الثالث.

عينة البحث: تم تحديد عينة البحث طبقًا لحجم المجتمع وعند حدود خطأ 5 % ومستوى ثقة 95 % وباستخدام برنامج حساب حجم العينة (بالفصل الثالث).

3) أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادر لها الأولوية على قائمة استقصاء يتم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتضمنت هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس المتغيرات محل

الفصل الأول: مقدمة البحث

البحث مع التنويه إلى أن الدليل الإسترشادي في هذا الصدد قام بالاعتماد على الإطار المفاهيمي الذي قام الباحث بإعداده في ضوء الأبعاد الخاصة بكل متغير تمهيداً لاختبارات الفروض وإجراء التحليل الإحصائي وبحث علاقات الارتباط البسيط والمتعدد بين المتغيرات والأبعاد الخاصة بها.

4) أساليب تحليل البيانات

تم الاعتماد على الأساليب التالية:

• اختبارات الصدق والثبات

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، تم إجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

• اختبار الصدق

تم استخدام هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، للتأكد من أن القائمة تُحقق الغرض منها، وتُحقق أهداف البحث، إلى جانب التأكيد على أن عبارات القائمة تُعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحث اعتمد في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك لاختبار صدق محتوى قائمة الاستقصاء:

- الاعتماد على عبارات أثبتت الدراسات السابقة صدقها وثباتها.
- تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأستاذ الدكتور المشرف على البحث وبعد الموافقة عليها، تم تحكيمها من السادة والسيدات أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بالكلية سعياً لإدراج أية تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف.
- وتم حساب الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

■ اختبار الثبات

استخدم الباحث هذا الاختبار لمعرفة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات القسم بالثبات، معتمداً على (معامل الثبات) Cronbach's Alpha.

• التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Statistics ويتضمن

- التكرارات Frequencies: في وصف عينة البحث من حيث خصائصها الديموغرافية.

الفصل الأول: مقدمة البحث

- الوسط الحسابي **Mean**: الذي استخدم لأغراض معرفة مستوى إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغيرات البحث ودرجة إدراكهم لها بما يعكس درجة الموافقة عليها.
- الانحراف المعياري **Std. Deviation**: الذي تم إجراؤه لقياس مدى تشتت البيانات الخاصة باستجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- وفيما يتعلق بالأساليب التي تم استخدامها لاختبار فروض البحث فيمكن توضيحها على النحو التالي:

▪ معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**

ويُستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

▪ تحليل الانحدار **Liner Regression**

لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث أُستخدم في اختبار الفروض مع إدخال المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع على حدة.

▪ اختبار مان ويتني

لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين، وتم استخدامه في قياس الفروق في آراء أفراد عينة البحث.

▪ اختبار كروسكال واليس

لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (version V.23).

عاشراً: حدود البحث

(أ) الحدود البشرية

تم إجراء البحث على قادة قطاعات العمل ومديري الإدارات الرئيسية ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين وفقاً للأعداد والنوعيات المحددة في الفصل الثالث المُخصص لمنهجية البحث ونتائجه.

الفصل الأول: مقدمة البحث

(ب) الحدود الزمنية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في شهر يناير 2025، وتم طرح الاستبيان وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة خلال الشهور أبريل - يونية 2025 وتحليلها إحصائياً.

(ج) الحدود المكانية

تم تطبيق هذ البحث على بلدية مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

يُمثل الإطار النظري في البحوث الأكاديمية أهمية كبيرة من منظور أنه البنية الرئيسية التي يبنى عليها التأصيل العلمي والمفاهيمي الذي يُساعد الباحث في إعداد الدراسة التطبيقية والتعامل مع متغيراتها والأبعاد التابعة لكل متغير على حدة تارة وبشكل مجتمع تارة أخرى. وعليه، قام الباحث بتخصيص هذا الفصل لعرض وتقديم الجوانب الأساسية الخاصة بالمتغيرات الثلاثة وفقًا للترتيب التالي:

المبحث الأول: الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

المبحث الأول
الأنماط القيادية
Leadership Style

سوف يُقدم الباحث في هذا المبحث النظري المُخصص للأنماط القيادية مجموعة النقاط
المحورية الهامة وفقاً للترتيب التالي:

تمهيد

أولاً: القيادة التحويلية

ثانياً: القيادة التبادلية

ثالثاً: القيادة الريادية

تمهيد

تُواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات عديدة ومُتلاحقة في سعيها لأداء أنشطتها بكفاءة وفعالية، فلقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي وزادت حدة المنافسة. وتُمثل هذه التحديات المحك الرئيسي لاختيار قدرة الجهاز الإداري للمنظمات على التكيف مع تلك الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمُواكبة هذه التطورات. إن الاستجابة المناسبة لمُواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها الاهتمام بالموارد البشرية والتي تُعد جوهر العملية الإدارية. (النجار، والمغربي، 2010)

واتساقًا مع سعي المنظمات للبقاء والنمو ومُواجهة تلك التحديات وتحقيق أعلى العوائد، فلقد زاد الاهتمام بالبحث عن آليات تحقيق الفاعلية التنظيمية، والتي تُعتبر ركيزة أساسية لسعي المنظمات نحو تحقيق أهدافها المختلفة ومن ثم تحسين الأداء، من خلال العمل على التنظيم الفعال وتشجيع وتحفيز العاملين وغرس قيم التعاون والانتماء والولاء، فضلاً عن تطوير وتحسين طرق أداء الأنشطة والعمليات داخل المنظمات الأمر الذي يتطلب وجود قيادة واعية تُشجع على الابتكار والتطوير وتدعيم السلوك الإبداعي لدى العاملين. (السلمي، 2017)

ولقد أدت تلك الأوضاع إلى زيادة الاهتمام من قِبَل العديد من الباحثين والمُمارسين في العقد الماضي بسلوكيات القيادة الإيجابية، فلقد أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها مرهونًا بالقيادة. وتُعد أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والريادية) أحد أنماط القيادة الإيجابية بالغة الأهمية التي تُمكن القائد من مُواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات واغتنام الفرص المُتاحة، حيث تلعب دورًا بارزًا في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تُواجه المنظمات، ومن ثم الإسهام في تحسين أداء العاملين لبلوغ أهداف مُحددة من خلال توجيه الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد المُتاحة. (عبد الوهاب، 2016)

والمُتنبع في الأدبيات والبحوث والدراسات العلمية السابقة يقف أمام حقائق هامة أثبتتها العديد من نتائج الدراسات الميدانية والتطبيقية مؤداها أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين بعض أنماط القيادة والاستغراق الوظيفي تارة وأخرى بين الأنماط القيادية الأخرى والأداء التنظيمي تارة ثانية، وعلاقة ثالثة بين الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي تارة ثالثة. وبالتالي فإن الباحث يسعي من خلال هذا الفصل من البحث محاولة التأسيس العلمي للعلاقة بين هذه المتغيرات وأبعادها من الناحية النظرية، وهو ما سيتم تقديمه في الصفحات التالية من هذا البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

وعندما تهدف القيادة إلى التأثير على الأفراد لكي يُؤدوا العمل بالطريقة التي تسعى إليها المنظمة تظهر هنا اتجاهات عدة للتأثير القيادي تدور حول تبني النمط القيادي الملائم لاحتياجات موقف مُحدد. وعليه، فالنمط القيادي يُعرّفه (النجار، 2020) على أنه "النمط أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الأفراد العاملين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة". كما تفترض دراسات أنماط القيادة أن قدرة القائد في تحقيق الأهداف المرجوة منه وتجاوب أفراد المنظمة معه يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه مع هؤلاء الأفراد.

أولاً: القيادة التحويلية

تبرز القيادة التحويلية وأساليبها الإدارية بدرجة عالية من الأهمية حيث تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة بالإضافة إلى رفع ثقة العاملين وورغبتهم وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز. ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالقيادة التحويلية وما تعكسه من مفاهيم التغيير والتطوير يُشكل بُعداً أساسياً ومطلباً هاماً للتطور الإداري لمختلف المنظمات. (Avolio, et. al., 1999)

بيد أن نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات شمولاً وأسلوباً قيادياً ملائماً للمرحلة المعاصرة لما يشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تُمكن القائد من إدارة التغيير بنجاح في المنظمة وتحويلها إلى وضع جديد يُلبّي الطموحات، ويستجيب للتحديات المعاصرة. ويُعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية مقابلاً للقيادة التبادلية حيث أنه في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تُبرر تدخله ولكنه يتبع أداء مرؤوسيه ويُصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

فالقيادة التحويلية هي العملية التي تُغير الأفراد وتُحولهم وهي تُركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشتمل القيادة التحويلية على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. والقيادة التحويلية مدخل شمولي يُمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.

(Beardwell, & Claydon, 2004)

فالقيادة التحويلية تنطلق من أن الأفراد يتبعون الشخص الذي يُؤثر فيهم، ويمتلك الرؤية والعاطفة والقيم، ويستطيع القيام بأمور عظيمة، كما أنها تستخدم التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين العاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم ونشر المعرفة بينهم وتحويل المنظمة إلى منظمة مُتعلمة، وهي بذلك تُركز على الجانب الانفعالي للقائد والمرؤوسين وأهمية القيم الأخلاقية والتعلم المستمر للأفراد.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

وعرّف (Avolio, & Bass, 2004) القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على الارتقاء بمستوى المرؤوسين وخلق البيئة المناسبة للإبداع والتطوير وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والفاعلية لتحقيق الأهداف.

كما عرّف (Al-Hrassi, et. al., 2017) القيادة التحويلية بأنها شكل من أشكال القيادة بموجبها يتفاعل القائد مع المرؤوسين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى بعضهم البعض.

وعرّفها (Bagheri, & Akbari, 2018) بأنها القدرة على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق نتائج أكبر مما كان مخططاً له في الأصل للحصول على مكافآت داخلية مؤكداً على جانب التغيير حيث ذكر أن التفاعل بين القائد ذو نمط القيادة التحويلية ومرؤوسيه يؤدي إلى التأثير على التابعين للتغيير مبيّناً أن القادة التحويليين يميلون إلى تحفيز أتباعهم على إنتاج عمل يتجاوز ما هو متوقع عن طريق تغيير الرؤية وأن يصبحوا مثلاً يُحتذى به ويُقدّمون الدعم ويُحفزون الرغبة في التغيير نحو الأفضل وتحفيز الأتباع باستخدام الكاريزما والفكر، مما يُولد لدى المرؤوسين الثقة والإعجاب والولاء والاحترام لقائدهم، لذلك يستطيع أن يجعلهم يقومون بسهولة بعمل أكثر مما كان متوقعاً.

وعرّف (Engelen, et. al., 2014) القيادة التحويلية بأنها تُشكل سلوكاً قيادياً يؤثر على المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية الفردية من أجل الصالح الجماعي لمنظماتهم ومساعدة المرؤوسين في تحقيق كامل إمكانياتهم من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الفردية.

وقد فسّر (Gochhayat, et. al., 2017) أن القيادة التحويلية تهتم بالتفاعلات الشخصية وتُلبي الاحتياجات الشخصية للموظفين وخاصة أعضاء فريقهم. ويعتقدون أن التابعين يُشكلون الأساس والمسار الواضح للنجاح التنظيمي، وبالتالي فإن رفاهية مرؤوسيه هي عامل أساسي في أسلوب إدارتهم والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة مؤكداً على أن النتيجة المنطقية لنمط القيادة التحويلية هو التأثير الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وولائهم.

(أ) أبعاد القيادة التحويلية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة التحويلية مثل دراسة (Arifin, 2014)، ودراسة (الفرجاني، 2014)، ودراسة (Long, et. al., 2014)، ودراسة (Sudha, et. al.,)

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

(2023)، ودراسة (Hilton, et. al., 2023)، وفيما يلي شرح الأبعاد الأربعة المكونة للقيادة التحويلية:

(1) التأثير المثالي

القادة التحويليين يُؤدون من خلال سلوك يسمح لهم بالتوزيع والتنويع على نحو نموذجي من أجل أتباعهم "موظفيهم"، القادة يكونون محترمين ومحل ثقة، بالأتباع "الموظفين" يُدركون ويعرفون جنباً إلى جنب رغبة القادة في تحفيزهم، والقادة مسنودون ومدعمون من قِبَل أتباعهم "موظفيهم" الذين يمتلكون مهارات مذهلة ورائعة ومثابرة وإصرار. وهكذا فهناك جانبان من التأثير المثالي: سلوكيات القائد من جانب والأسس التي يمتلكها الأتباع "الموظفين" والتي تُنسب إليهم، وذلك تجاه القائد وزملائه الإضافيين من الجانب الثاني.

إن هذين الجانبين يتم قياسهما بعوامل فرعية مُتميزة من استبيان عوامل القيادة المُتعددة أو ما يُسمى ("Multifactor Leadership Questionnaire "MLQ")، وهذه العوامل هي التي تُجسد طبيعة الاتصال والتأثير المثالي، ويتم ذلك عن طريق اهتمام الأتباع "الموظفين" بقائدهم في تصرفاته وصفاته، وثمة مثال من (MLQ) الذي يُجسد أفعال التأثير المثالي ألا وهو: "تأكيد القائد على أهمية امتلاك الحس الجماعي للمهمة"، وأما المثال عن العامل المنسوب للتأثير المثالي فهو: "طمأنة القائد للآخرين بأنه سيتم التغلب على العقبات".

(2) الحافز المُلهم

هو نموذج للقيادة التحويليين الموثوق في تصرفاتهم بالطريقة التي تُلهم وتُحفز من همهم عن طريق منحهم تحدي ومعني وأهمية لعمل أتباعهم "موظفيهم"، ويتم غرس وزرع روح الفريق، وكذلك يتم عرض التُلُف والاشتياق للعمل علاوة على الأفكار الإيجابية، والقادة يُصبحون تابعين "موظفين" ويتم جذبهم في تصوّر الدول القادة المُرتقبة وهم يصغون بوضوح للتوقعات المبلغة التي يُريد التابعين "الموظفين" أن يُوجهونها ويُضيفون توضيح الالتزام للأهداف والرؤى المشتركة. وعليه فإن قيادة التأثير المثالي، والتحفيزي الإلهامي هو عامل مُنفرد ومشارك للقيادة الكاريزمية المُلهمة، ويكون العامل الكاريزمي الإلهامي مُماتلاً للسلوكيات المُحددة في نظرية القيادة الكاريزمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

(3) التحفيز الفكري والذهني

يسعى القادة التحويليين إلى تحفيز الموظفين الذين يعملون معهم سعيًا إلى بث روح التحدي وحث الهمم لدعم الجهود وتأييدهم بشكل ملموس.

(4) الاعتبار والاهتمام الفردي

إن القادة التحويليين يُولون اهتمامًا مُتميزًا على كل احتياجات كل فرد من التابعين "الموظفين" من أجل تحقيقها وتطويرها وتنميتها ويتم ذلك من خلال تولي مسؤولية المُدرب أو المُرشد، ويتم تطوير وتنمية الأتباع "الموظفين" من أجل تحقيق مستويات من الإمكانيات والقوي الكامنة بطريقة تدريجية عالية، ويتم تنفيذ اهتمام الأفراد بعد وضع وغرس وزرع فرصًا مُكتشفة حديثًا جنبًا إلى جنب مع المناخ الداعم، وتظهر مواقف القائد لتحقيق الاتفاق في الفروق الفردية. فعلي سبيل المثال، فإن عدد قليل من الأتباع "الموظفين" يتم منحهم حافزًا إضافيًا، وبعض السلطات الإضافية والاعتماد الشخصي عليهم، والبعض الآخر يتم منحهم معاييرًا أخرى أكثر ثباتًا والبعض الآخر يتم منحهم مهام ووظائف ومسؤوليات إضافية.

ثانيًا: القيادة التبادلية

تُعد القيادة التبادلية من أهم الموضوعات التي تناولها كثير من الباحثين وتصدوا لها بالبحث والدراسة في العديد من البلدان وعلى الرغم من وجود عدد من الأدبيات والدراسات التي أثبتت فاعلية القيادة التبادلية، إلا أن الدراسات اهتمت بالمهارات الضرورية لها. فالقيادة التبادلية سلوك قيادي يُركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأداء المُتميز. فالقيادة التبادلية هي عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القائد والمرؤوسين حيث تتمثل مسؤولية القائد في تقديم رؤية واضحة وتوجيه وتحفيز التابعين مما يترتب عليه استجابة عالية من أتباعه والتي تتماشى مع توقعاتهم. ويُركز القائد التبادلي على فهم وإدراك العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين ويُشجع ويُحفز المرؤوسين عن طريق إثارة أهمية المنافع الشخصية مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب لإنجاز المهام. ويتعين على القائد أن يُوضح أهداف المنظمة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها ومن ثم أنواع التحفيز المُعتمد في هذا الخصوص.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

فالقيدة التبادلية هي أسلوب إداري يُعزز الامتثال وتحقيق الأهداف من خلال الإشراف، والتنظيم ونظام المكافآت والعقوبات. ويعمل هذا النهج الموجه نحو النتائج في الإدارة بشكل جيد مع الموظفين الذين لديهم دوافع ذاتية ويقضي على أولئك الذين لا يلتزمون بالهدف المشترك. (Schimmoeller, 2006)

بمعنى آخر أن القيادة التبادلية هي نموذج يُمكنه تحقيق الأهداف مع المجموعة المناسبة من الأفراد. ومع ذلك، لا تُركز على تغيير أو تحسين المنظمة ككل. بدلاً من ذلك، يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأجل مع الحفاظ على الروتين والتوافق والوضع الراهن داخل المنظمة. ومن ثم يُشار إلى المكافآت أو العقوبات باسم "المعاملة". بمعنى آخر أنه النمط الذي يُركز على تحفيز المرؤوسين من خلال بناء علاقة قائمة على تبادل المنفعة معهم ووفقاً لهذا النمط فإن التبادل يتوقف على المكافآت التي يمنحها القائد لتابعيه - المكافآت قد تكون إيجابية أو سلبية وليست بالضرورة أن تكون مكافآت مالية - وهذه المكافآت يتم توزيعها بواسطة القادة وفق الأداء الذي تنص عليه بنود العقد الرسمي، هذا ويقف تأثير القادة التبادليين على مدى قدرتهم على إعطاء المكافآت لتابعيهم.

ويري (Groves, & Larocca, 2011) أن القادة التبادليون يُؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المُتنق عليها بينهم، والعمل على مُواجهة مشكلات الأداء عن طريق التدخل المُبكر والمباشر. بيد أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، والمكافآت، والعقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المُتبادلة بينهم وبين قائدهم.

وعرّفها (Odumeru, & Ifeanyi, 2013) بأنه النمط القيادي الذي يُعزز فيه القائد سلطته على الأتباع بما يضمن امتثالهم له وذلك عن طريق المكافآت والعقوبات.

ويري الباحثان (Oterkiil, & Ertesvag, 2014) أن القيادة التبادلية تقوم بالممارسات القيادية التي تبني سلوكها على التخطيط المُسبق، وتخصيص الموارد، والقدرة على التنبؤ والحفاظ على الإنجازات مع الرقابة من قِبَل جميع الأطراف تبادلياً.

ويُشير (Nikezic, et. al., 2012) إلى أن القيادة التبادلية تستند على افتراض أن الموظفين تُحركهم أفضل النظم للمكافآت والعقوبات. ويُركز القادة التبادليين على المعايير

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

والسياسات والإجراءات ويُشجعون على الإبداع والأفكار الجديدة، وأن هذا النمط القيادي يعمل بشكل أفضل عندما تكون المشاكل التنظيمية بسيطة ومحددة بوضوح. كما أنه يُعد نمطًا قياديًا غير مرّن لذلك أي محاولة للتغيير مع هذا النمط القيادي ستُلاقى صعوبة بالغة.

(أ) أبعاد القيادة التبادلية

قدّم (Lai, 2011) بُعدين رئيسيين للقيادة التبادلية وهما:

1) المكافأة المشروطة

تُعرف المكافأة المشروطة بأنها توضيح القائد لما هو مُتوقع من الأتباع وما الذي سيحصلون عليه في المقابل إذا ما قاموا بتلبية تلك التوقعات. (Oterkiil, & Ertesvag, op. cit.)

ويُعرّف (Nikezic, op. cit.) المكافأة المشروطة بأنها "منح القائد التبادلي المكافآت لأتباعه نتيجة لأدائهم الجيد وتحقيقهم الأهداف المُتوقعة منهم".

وأوضح (سليم، 2013) أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لممارسات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوس على رضا المرؤوسين عن العمل وعلى أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية. وتوصلت دراسة (المتولي، 2010) إلى وجود تأثيرًا معنويًا للمكافآت المشروطة على القوة التنظيمية.

كما توصلت دراسة (Atwater, et. al., 2007) إلى وجود علاقة ارتباط بين المكافأة المشروطة وفعالية القائد، وإلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المكافأة المشروطة وإدراك المرؤوسين لكاريزما القائد. وتوصلت دراسة (Rafferty, & Griffin, 2004) إلى وجود ارتباط معنوي بين المكافأة المشروطة والالتزام المستمر.

2) الإدارة بالاستثناء

الإدارة بالاستثناء هي مُراقبة أداء التابعين وتتبع المشاكل التي قد تحدث في العمل وتصحيح هذه المشاكل للحفاظ على مستويات الأداء الحالي. في حين أن الإدارة بالاستثناء يستخدمها القادة الذين يُلزمون أنفسهم بأدوارهم الرقابية والتدخل في الحالات الاستثنائية فقط. (سليم، مرجع سبق ذكره)

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

ويعرّف (الهوري، 2002) الإدارة بالاستثناء بأنها أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس في أعمال المرؤوسين إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف وتصحيح الانحرافات الخطيرة. ويُقسم هذا البُعد إلى:

(1/1) الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

النوع الإيجابي أو النشط هو سلوك القائد الذي يجعله يسعى بجدية إلى البحث عن الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة عند وقوع أي مخالفات أو "تتبع القائد لأداء أتباعه وإعطائه الاهتمام الكامل لأي انحراف عن المعايير والإجراءات الموضوعية عن طريق اتخاذه إجراءات تصحيحية في حالة وقوع الأخطاء.

ويعرّفها (الرفاعي، 2013) بأنها القيادة التي تبحث بجدية عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها. ويُضيف أنها التركيز على مراقبة تنفيذ المهام للمشاكل التي قد تنشأ وتصحيح تلك المشاكل للحفاظ على مستويات الأداء الحالي.

(2/1) الإدارة بالاستثناء (السلبية)

الإدارة بالاستثناء (السلبية) ويُقصد بها عدم تدخل القائد التبادلي في العمل على الإطلاق، باستثناء عدم استيفاء المعايير أو عدم تحقيق الأهداف والأداء المطلوب.

ويُشير (العجمي، 2010) إلى النوع السلبي بأنه اتخاذ القائد للإجراءات اللازمة فقط بعد وقوع الانحرافات والمخالفات. ويكمن الفرق بين كلاً النوعين السلبي والإيجابي في أن النوع الإيجابي يبحث فيه القائد عن الانحرافات، بينما في النوع السلبي ينتظر القائد إلى أن تحدث المشاكل ثم يبدأ بعدها أن يتحرك.

ويعرّف (Bass, 2009) الإدارة السلبية بأنها عدم تدخل القائد إلى عند الضرورة القصوى، فالقادة الذين يُمارسون أسلوب الإدارة بالاستثناء يُفضلون تجنب المبادأة بالتغيير، وبالتالي يُفضلون المحافظة على الوضع الراهن. ويرى أن هذا السلوك القيادي يُفضل عدم إصدار أي رد فعل إلا بعد أن تصبح المشاكل خطيرة للغاية ثم يقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويتجنب اتخاذ أي قرارات على الإطلاق.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

ثالثاً: القيادة الريادية

(أ) مفهوم القيادة الريادية

عرّف (Gupta, et. al., 2004) القيادة الريادية بأنها "القيادة التي تبني سيناريوهات تُستخدم لتجميع وتعبئة التابعين المشاركين الذين يصبحون مُلتزمين بالرؤية إلى اكتشاف واستثمار خلق القيمة الإستراتيجية".

وحدد (Hattem, et. al., 2018) القيادة الريادية بأنها التركيز والقدرة على إلهام الآخرين والرؤية، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات التي تُساعد القادة الرياديين على تحديد وتطوير فرص الأعمال الجديدة. فضلاً عن كونها عملية التأثير من خلال المشاركة في خلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين الأفكار الابتكارية والتوظيف الأمثل لموارد المنظمة لاستثمار الفرص المُتاحة لتحويلها إلى إبداعات على أرض الواقع.

ويرى (Chen, 2007) أن القيادة الريادية استجابة أكبر لفرص السوق الجديدة للإتيان بأعمال إبداعية تخرج إلى حيز الوجود.

وعرّف (Roomi, & Harrison, 2011) القيادة الريادية بأنها مزيج من امتلاك الرؤية والتواصل لإشراك الفرق لتحديد الفرص واستثمارها والاستفادة منها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

وحدد كل من (Renko, et. al., 2015) القيادة الريادية بأنها ذات توجه للتأثير والتوجيه في الإجراءات القائمة على الأداء لأعضاء المجموعة نحو الأهداف التنظيمية من خلال الاعتراف بالفرص الريادية واستثمارها. بمعنى آخر أنها القيادة ذات التأثير على أداء أعضاء فريق العمل نحو تحقيق تلك الأهداف التنظيمية التي تنطوي على إدراك واستثمار الفرص الريادية.

كما عرّف (Mokhber, et. al., 2016) القيادة الريادية بأنها "أسلوب قيادي مُتميز يُمكن تقديمه في أي منظمة لأنها تُركز على اكتشاف الفرص واستثمارها كأهداف ريادية".

وعرّف (Mokindawati, & Kistyanto, 2018) القيادة الريادية بأنها عملية التأثير في المنظمة عن طريق المُشاركة المباشرة في قيادة وتوليد قيمة لأصحاب المصالح من خلال الجمع بين ابتكار جديد ومجموعة من الموارد للاستجابة لفرصة مُعترف بها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

وأشار (Vickers, 2018) بأن القيادة الريادية تُعبّر عن الريادة المُمثّلة في شخصية قيادية تجمع بين نمط الريادة والتفرد، والمشاركة مع أعضاء فرق عمل يُقترن سلوكهم الوظيفي وأدائهم بالتميز.

وبناء على ما تقدم، **يُخلص الباحث** إلى أن أهم السمات المُميزة لطبيعة القيادة الريادية تكمن في الآتي:

- الدور الذي تلعبه في اكتشاف الفرص المُتاحة حاليًا وفي المستقبل.
- إمكانية توظيف واستثمار الفرص الريادية لتحقيق مستويات مُتعالية من نواتج الأداء التنظيمي.

(ب) خصائص وسمات القيادة الريادية

أوضح (شعبان، مرجع سبق ذكره) أن القيادة الريادية هي مُحصلة التفاعل بين القيادة والريادة واصفًا ذلك بأنها عملية تأثير مُتبادل من ناحية القيادة، وكتفاعل بين الأفراد والفرص من زاوية الريادة.

وبمراجعة الأدبيات في مجالات الإدارة وإدارة الموارد البشرية تُبين أن هناك توافقًا كبيرًا في آراء الباحثين حول خصائص وسمات القيادة الريادية والتي تنبُع من حقيقة مُتطلباتها التي تُحتم الانفتاح على البيئة الخارجية واستثمار الفرص مع تحمّل المخاطر في ظل السعي على تحفيز الأفراد العاملين على الإتيان بالأفكار الابتكارية التي ترقى إلى مستوى التطبيق في المنظمة وهو ما أشار إليه (النجار، 2023) بوصفه للرياديين الذين يحظون بقدرات ومهارات لإيجاد قيمة مُضافة للمنظمات التي ينتمون إليها، فضلاً عن استعدادهم لخوض معارك التحدي من أجل التغيير للأحسن.

ويُشير (شعبان، مرجع سبق ذكره) أن الريادة هي صفات أو خصائص تقود إلى نجاح عملية الابتكار في تقديم خدمة أو مُنتج بغض النظر عن الصعوبات والتحديات، الأمر الذي يتطلب نوع من الإبداع الذي يتعلق بالقدرة على توليد الأفكار الجديدة، ومن ثم الابتكار الذي يقوم على تحويل الأفكار إلى مُنتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير العمليات الداخلية في المنظمة. ولا شك أن القيادة تلعب دورًا هامًا في تعزيز السلوك الريادي، حيث يُنظر للقيادة بمثابة المُحرّك، أما

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

الإبداع والابتكار فهما من العوامل الأساسية والجوهرية للنجاح. ومن ثم تبرز علاقة الارتباط بين الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، باعتبار أن أساس الريادة هو وجود الإبداع والابتكار.

مُنوهاً إلى أن العصر الحالي هو عصر التغيرات والتحوّلات المُتلاحقة التي تُؤثر على كافة مناحي الحياة، ومن ثم فإن الإبداع والابتكار هما أساس النجاح والبقاء. وعليه، يُنظر للقيادة الريادية كعامل أساسي في مُواجهة هذه التغيرات والتحوّلات، الأمر الذي يتطلب تجميع الموارد وتحشيد الجهود لتعزيز النشاطات الإبداعية والابتكارية وصولاً إلى ريادة الأعمال.

ويرى (Megginson, 2009) أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة الريادية والقيادة التحويلية والاستثارة الفكرية كُبعد من أبعاد القيادة، والحرص على البحث عن حلول خَلّاقة وغير تقليدية كسمات أو خصائص مشتركة لدى كلاً من القادة التحويليين والقادة الرياديين، وما ينطوي على ذلك من تحمّل للمُخاطرة، بالإضافة إلى محاولة القادة التحويليين والقادة الرياديين كذلك التكيف مع التغيرات البيئية المُتلاحقة. ومن هنا، يُمكن القول إن بُعد الاستثارة الفكرية قد يُنظر له باعتباره القاسم المُشترك بين هذين النمطين من أنماط القيادة. على الرغم من وجود اختلاف جوهري بينهما، وبشكل خاص ما يتعلق ببُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي ودورهما في تحقيق الأهداف. فالقادة الرياديون لا يُوصفون بالعادة كقادة كاريزميون أو مؤثرون مقارنةً بالقادة التحويليين، ففي الوقت الذي يُركز فيه القادة التحويليين على الكاريزما، وإلهام الأتباع، وإثارة روح التحدي لديهم لتحقيق الأهداف، فإن القادة الرياديين يُركزون على التصور المُلهم. وفي الوقت الذي تُشكّل الاعتبارات الفردية بُعداً أساسياً في القيادة التحويلية نجد أن القدرات الذاتية للتابعين تأتي على رأس قائمة هذه الاعتبارات في القيادة الريادية.

(ج) أبعاد القيادة الريادية

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الريادية والتي تناولها الباحث في مستهل الفصل الأول اعتماداً على الدراسات السابقة.

وفي هذا السياق يرى (Renko, et. al., op. cit.) أنه الأبعاد الخاصة بالقائد الريادي هي: (الرؤية، وحل المشكلات، وتحمّل المخاطر، وصناعة القرارات، والمبادرات الإستراتيجية).

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

واعتمد (Chen, op. cit.) على أبعاد التوجُّه الريادي لقياس سلوك القيادة الريادية، وهي: (الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطر).

واستخدم (Renko, et. al., op. cit.) الأبعاد التالية: (الابتكار، والشغف والتحفيز، والمُثابرة والتمسك، والاعتماد على الموارد الذاتية، ورؤية المستقبل، وتحمل المخاطر) واستخدم نفس الأبعاد كل من (Mokhber, et. al., op. cit.).

وأخذ كل من (Roomi, et. al., op. cit.) أبعاد ريادة الأعمال والقيادة المُشتركة لقياس القيادة الريادية وهي: (الرؤية، والابتكار، والدافع الشخصي **Personal Drive**، وقبول المخاطر **Risk Acceptance**).

في حين يرى (Gupta, et. al., op. cit.) أن القادة الرياديين يُواجهون نوعين من التحديات، أولهما؛ صياغة سيناريو الأحداث (سيناريو التحدي) ويتمثل في اقناع التابعين وشبكة أصحاب المصالح في الشركة بأن عملية التحويل مُمكنة من خلال تجميع الموارد، وذلك لتحقيق الأهداف التي يقوم عليها سيناريو التحدي، وثانيهما؛ تشكيل فريق الذي يتمتع أعضائه بالقدرات العالية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي.

ويُوضح (Gupta, et. al., op. cit.) المفاهيم المرتبطة بالقيادة الريادية كما يلي:

- إن القادة الرياديين يُمثلون تحديًا يدفع بالفريق إلى حدود قدراته دون دفعهم إلى أقصى الحدود، ومن ثم يُوازن القادة الرياديون بين الرغبة في التحسين القوي وفهم عملي لقدرات الأفراد الذين سيشاركون في تحقيق التحوُّل. وأن بيان التحدي يتطلب من القائد الريادي أن يُوازن ما بين الأهداف الطموحة للغاية وبين الفهم العميق لحدود ما يُمكن إنجازه. والنتيجة هي اكتشاف رؤية "جديرة بالثبات".
- يضع القائد الريادي الرؤية المستقبلية التي سيتم تنفيذها من خلال فريق العمل، ومن ثم يتحمل عبء المسؤولية في حالة كونه مُخطئًا بشأن المستقبل وذلك من خلال استيعاب تأثيرات القصور الناجمة عن عدم التأكد لدى التابعين. ويبني القائد الريادي ثقته بما يُمكنه من التصرف كما لو كان من المُمكن تحقيق الرؤية. إن دور القائد الريادي المُنتج معروف بشكل جيد لاستيعاب عدم التأكد لتسهيل الابتكار. ويعتمد أيضًا نجاح القادة الرياديين على قدراتهم في غرس ثقة التابعين من خلال إظهار الثقة في مهاراتهم وقدراتهم التي تُمكنهم من أداء دورهم بدرجة عالية من الاستقلالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- يتعامل القادة الرياديون مع البيئة الداخلية والخارجية، وهم قادرون على المشاركة والتصدي لمقاومة التغيير المُحتملة في المنظمة والحصول على الدعم من أصحاب المصالح الرئيسيين، وكذلك من الأطراف الخارجية والتصدي للعقبات التي تعترض طريق تحقيق الأهداف المُخططة.
- يتبنى القادة الرياديين تنظيم الجهود الفردية والجماعية لأعضاء الفريق لتسهيل تحقيق الرؤية المشتركة. مع استخدام مهاراتهم في بناء الفريق القادر على بذل الجهود غير العادية لتحقيق السيناريو الذي وضعه القائد الريادي.
- يسعى القادة الرياديون إلى الحفاظ على التزام الفريق وتماسكه من خلال تحديد أدوار وحدود أعضاء الفريق.

المبحث الثاني الاستغراق الوظيفي Job Engagement

في مستهل هذا المبحث من مباحث هذا الفصل الثاني من فصول البحث، سوف يتطرق الباحث بالتقديم لبعض الجوانب الهامة ذات الارتباط بالاستغراق الوظيفي الذي يُمثل في هذه الدراسة "المتغير الوسيط" وذلك على النحو التالي:

تمهيد

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

ثالثاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

رابعاً: أنواع الاستغراق الوظيفي

تمهيد

يعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى سنة (1920) في الدراسات التي أُجريت لبحث مدى استعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Perrin, 2008). وخير مثال على الاستغراق الوظيفي تجارب هورثون، حيث يُشير إلى ارتباط وشعور الموظفين بالمنظمة، واستعدادهم لبذل قصارى جهدهم لصالح المنظمة (Tiwari, 2011). وربط (Kahn, 1990) أصول الاستغراق الوظيفي بنظرية دور السلوك لـ (Goffman, 1961) وتدرس نظرية الدور السلوك الفردي الذي تُشكله مطالب وقواعد الأشخاص الآخرين وبالتالي يعتقد مؤيدو نظرية الدور أن الأفراد يجب أن يتوافقوا مع توقعات اجتماعية معينة والتي ترتبط بأدوار هؤلاء الأفراد التي يشغلونها، وبذلك يُمكن توقع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم.

وقد أُجريت العديد من الأبحاث والدراسات حول الاستغراق الوظيفي، وذلك لإيجاد مصطلح يصف ارتباط الموظفين بالمنظمة، وأدى هذا إلى اتجاه الدراسات إلى دراسة أفضل الممارسات لإشراك الموظفين والاحتفاظ بهم. فمصطلح استغراق الموظف كان نتيجة لهذه الدراسات، فاستغراق الموظف يُعبّر عن الحالة التي يكون فيها الموظف مهتم بمستقبل المنظمة وبذل جهوده بالكامل لصالح المنظمة. (Markos, & Sridevi, op. cit.)

بيد أن الأفراد الذين يستغرقون في العمل هم أفراد إيجابيون ومُهتمون ومُتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم. (العبادي، 2012). فالمشاعر الجيدة للموظفين تجاه منظماتهم كالإعجاب والثقة والاحترام والجاذبية الشعورية ستجعلهم أكثر رغبة في العمل والاهتمام بالأنشطة التنظيمية. فالمواقف الإيجابية للأفراد العاملين تجاه منظماتهم تعمل على خلق قيمة إضافية لمنظماتهم. فالموظفين المستغرقين وظيفيًا مُدركين لمُحيط العمل ويسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة. (Men, 2012)

ويري (De Lacy, 2009) أن الأفراد المستغرقين وظيفيًا يكونون أكثر اهتمامًا بمستقبل المنظمة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل كامل لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المنظمة. ويرى الاستغراق الوظيفي بأنه يُمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يُمارسها ويستشعر أهميتها. ولهذا فالأمر هنا مُرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد. بمعنى آخر أن الاستغراق الوظيفي يُعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تُعد هذه الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته. (النجار، 2019)

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

يُعد الاستغراق الوظيفي نمطاً من أنماط السلوك الإنساني الذي يستوجب التوجّه نحو دعم وتأبيد الاستثمار في الموارد البشرية الأمر الذي يُكسب المنظمة ميزة تنافسية في إطار السعي إلى التطوير المُستدام والتحسين المُستمر لمستوى الأداء التنظيمي والمؤسسي.

ويرى (Khan, 1990, op. cit.) الاستغراق الوظيفي بأنه انغماس العاملين وتركيزهم الكامل لأداء أدوارهم في المنظمة والتزام وجداني وعقلي يُحقق الولاء ويُدعم الانتماء للمنظمة. (Banumruk, 2004)

وقد أكد (Markos, & Sridevi, op. cit.) على أن الاستغراق الوظيفي يُعد من العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، وتطوير أدائهم، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل، ويرجع ذلك إلى أن الاستغراق الوظيفي يُساهم في دعم قيم الالتزام التنظيمي، والدور الذي يلعبه لتحقيق الفاعلية التنظيمية، والذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء التنظيمي ويُساهم بشكل مؤثر على نواتج مؤشرات الأداء المؤسسي.

ويُعرّف الاستغراق الوظيفي بأنه درجة الاندماج النفسي والروحي للعامل مع وظيفته، ومدى توافقه مع قيم وأهداف ومبادئ وثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يُحقق له الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. (عبد القادر، 2017)

ويصفه آخرون بأنه الارتباط الوجداني والتوافق النفسي مع العمل الذي يُحقق للفرد العامل الشعور بالذات والثقة بالنفس. كما يُنظر للاستغراق الوظيفي أيضاً على أنه مرحلة مُتقدمة من الالتزام التنظيمي. (De Clercq, et. al., 2014)

ويُعرّف (العنزي، 2017) الاستغراق الوظيفي بأنه أحد الأبعاد الهامة لفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ومؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، والغياب، والرضا، ودوران العمل ومؤشر مُعبر عن ثراء الوظيفة وشاغلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

وقد وصف (القرني، 2017) الاستغراق الوظيفي بالنموذج الذي يُشير إلى توافق الفرد مع وظيفته وأدائه للمهام المُكلف بها بكفاءة. وعليه يُمكن القول بأن الاستغراق الوظيفي يُعد أحد سمات الحياة التنظيمية وعاملاً من العوامل التي تُساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.

ويُعرّف (البطانية، 2017) إلى أن الاستغراق الوظيفي هو درجة فهم واستيعاب الفرد لمهام وظيفته وارتباطه بها ضمن فريق عمل مُتكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف بشكل تضامني. وأضاف (النجار، وآخرون، مرجع سبق ذكره) أن الاستغراق الوظيفي يُمكن تعريفه بأنه شعور الفرد بالانغماس في العمل، والاندماج في وظيفته بشكل يجعل الوقت يمر سريعاً، وبمعنى آخر يُمكن القول بأنه ارتباط وجداني واتصال عقلي بين العامل ومنظمته مما يجعله يُوجه كل طاقاته نحو الانهماك في العمل المُكلف به بشكل يجعله أكثر استمتاعاً بالعمل والمنظمة في آن واحد.

ويرى (Schaufeli. et. al., 2006) الاستغراق الوظيفي بأنه حالة إيجابية مُرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل والمنظمة يُحققان للعاملين ما يُسمى بالسعادة الوظيفية، ويُمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والانهماك.

كما عرّفه (Sweem, 2008) بأنه التزام واتصال الموظف بالوظيفة وبالمنظمة، مع التنويه إلى أن الأمر لا يقتصر على تميز العاملين بأداء أدوارهم الوظيفية فقط، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الرابطة العاطفية بين العاملين ووظائفهم.

ويُعرف (Cherubin, 2011) الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط العاطفي والانسجام بين العاملين في المنظمة إلى الحد الذي يهتمون فيه بمستقبل المنظمة ويكونون على استعداد تام للعمل بأقصى جهد على مستوى ساعات الدوام الرسمي وخارجه.

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

للاستغراق الوظيفي دوراً هاماً مؤثراً في دعم وتعزيز الأداء التنظيمي على مستوى كافة المنظمات لارتباطه المباشر بالموارد البشرية العاملة المُتأثرة بالعديد من الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المُحيطة بالمنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

وفي هذا السياق يُمكن تركيز أهمية الاستغراق الوظيفي في الأدوار الهامة التي تقود الأفراد العاملين والمنظمة إلى تحقيق الإنجازات والنواتج الإيجابية من وراء الأداء المُتميز الذي يرجع إليها، وفيما يلي على سبيل المثال لا الحصر بعض هذه الأدوار والتي من أبرزها:

(أ) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز ودعم الرضا الوظيفي

إن الاستغراق الوظيفي يُعتبر واحد من أهم العوامل الرئيسية التي تلعب دورًا كبيرًا في جعل الأفراد سعداء في حياتهم، ولكي يستطيع الفرد أن يحظى بالرضا عن الحياة، فيجب أن يحصل على الرضا في المكان الذي يقضي فيه معظم حياته "الحياة الوظيفية"، وبعبارة أخرى يُمكن القول إن الرضا عن الحياة الوظيفية يُصبح ممكنًا بوجود حالة الاستغراق الوظيفي. (النجار، وآخرون، مرجع سبق ذكره)

ويُوجد العديد من الأدوار التي يلعبها الموظف الذي يعيش حالة الاستغراق الوظيفي وذلك من خلال تصرفاته وسلوكياته التي من شأنها أن تُساعد على تحقيق مستويات مُرتفعة من الرضا الوظيفي.

فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك أنماطًا وأدوارًا قيادية من شأنها أن تُعزز وتُدعم الاستغراق الوظيفي في مكان العمل، فنجد أن هناك علاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية، وكذلك مع القيادة الأخلاقية، والقيادة الأصيلة، والقيادة الكاريزمية. وهناك من توصل أيضًا إلى أن هناك علاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة، والقيادة المُشاركة. (Gharibvand, 2012)

(ب) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز ودعم الانتماء التنظيمي

يُعتبر الانتماء التنظيمي أحد المفاهيم الهامة في مجال الإدارة والعلوم السلوكية، ومصدرًا رئيسيًا للدراسات المُتعلقة بالأداء الفردي والتنظيمي في المنظمات. فيوضح (Porter, et. al., 1974) مفهوم الانتماء التنظيمي باعتباره اندماج الفرد مع المنظمة. ويتضح من هذا التعريف، أن الانتماء التنظيمي يشتمل على ثلاث مكونات وهي:

- الاعتقاد والتأييد المُطلق للأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة.
- بذل أقصى جهد مُمكن من أجل إفادة المنظمة.
- وجود رغبة قوية للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

كما يُشير إلى أن الانتماء التنظيمي هو العملية التي يشعر من خلالها الأفراد داخل المنظمة، بأهميتهم كمسؤولين عن تحقيق والنجاح لها من ناحية، وأن الأداء التنظيمي يحدث عندما يشعر العاملون أنهم جزءًا من المنظمة من ناحية أخرى.

وبناء على ما تقدم، يُمكن القول بأن الاستغراق الوظيفي يلعب دورًا هامًا في تعزيز وتدعيم الانتماء التنظيمي للعاملين داخل المنظمات، حيث يُشير إلى وجود علاقة بينه وبين الانتماء التنظيمي للعاملين، الأمر الذي يؤثر في النهاية على مستوى الأداء التنظيمي الإيجابي المُحقق لأهداف المنظمة.

(ج) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يُعرّف مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية عن السلوكيات التطوعية التي يقوم بها العاملون في المنظمة وتتجاوز المسؤوليات المُتوقعة منهم، وتُحقق منافع للمنظمة، فهي سلوكيات اختيارية لا تُعتبر جزءًا من متطلبات الدور الرسمي للفرد، لكنها ترفع من مستوى فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة. (حسن، 2020)

وقد قدّم (Pradhan, 2013) اقتراحًا يُفيد بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية متغير مُتعدد الأبعاد، حيث صرح أن هذا المفهوم يتكون من خمسة أبعاد وهي الإيثار، والكياسة، والضمير، والروح الرياضية، وصدق المواطنة، وهي من أهم العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي في المنظمات.

(د) دور القيادة الإدارية في دعم وتعزيز المستغرقين وظيفيًا

تلعب القيادة الإدارية دورًا هامًا في تدعيم النتائج التنظيمية الإيجابية، علاوة على الدور الذي تلعبه في تحفيز المستغرقين وظيفيًا داخل المنظمات، حيث يبرز الدور المحوري للقائد في التأثير على سلوك الأتباع.

ويُمكن توضيح أهم أدوار القيادة الإدارية في هذا الخصوص من خلال المحاور التالية:

(حسن، 2020)

- موضوعية وعدالة منح الأجور والمكافآت والتعويضات والعوائد.
- القدرة الكاريزمية للقيادة في التأثير على سلوكهم وأدائهم الوظيفي.
- تعزيز السلوك المهني والأخلاقي الذي يتسق مع قيم المنظم.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

ونوضح ذلك على النحو التالي:

(د) موضوعية وعدالة منح الأجور والمكافآت

إن قدرة القائد على الاستخدام الأمثل للمكافآت المشروطة، يُعتبر أحد أهم الوسائل في التأثير على سلوكيات المرؤوسين، وتوجيههم نحو السلوكيات المرغوبة، وحثهم على الممارسات الإيجابية المرتبطة بنمط الاستغراق الوظيفي. وهنا يظهر دور القائد في كيفية منح المكافآت بموضوعية ومقابل للجهد والأداء المبذول في العمل. فشعور العاملين بعدالة التوزيع يُولد لديهم شعور بالرضا الذاتي تجاه العمل، وذلك على عكس شعورهم بالظلم الذي يُولد لديهم رغبات الانتقام من المنظمة والتي تظهر في صورة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(و) القدرة التأثيرية (الكاريزمية)

حيث تُعبر الكاريزمية عن مدى قوة شخصية القائد والتي تُحدث درجة عالية من الالتزام والولاء. فيستطيع القائد الإداري من خلال القدرة التأثيرية أن يخلق جسر من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وهو الأمر الذي يدعو المرؤوسين إلى الاقتداء به، والالتزام بالتعليمات وتنفيذها. وهنا يظهر دور القيادة الإدارية في التأثير على اتجاهات الأفراد داخل المنظمات، وتحويل طاقاتهم إلى بذل مزيد من الجهد في العمل ومن ثم تبرُّز حالات الاستغراق الوظيفي على مستوى شرائح كبيرة من الفئات المُنتمية للمجموعات الوظيفية في المنظمة.

(ز) تشجيع السلوكيات الأخلاقية في العمل

وذلك من خلال الحديث المُتواصل مع المرؤوسين حول أهمية أخلاقيات العمل، والتأكيد على أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم أولويات إنجاز الأعمال والتي ترتبط إجمالاً وتفصيلاً بالاستغراق الوظيفي.

وبناء على كل ما تقدم، يخلص الباحث إلى أن أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن بإيجاز فيما يلي:

- دعم الأداء الوظيفي العالي من خلال تعزيز القدرة والتحفيز والتركيز على المهام الوظيفية لتحقيق الجدارة في الإنجاز بما يُحقق مستويات مُتعالية للأفراد وفرق العمل وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- التطوير والتحسين المستمر في أداء الموظفين من خلال الطاقة الكامنة في المشاركة والتكامل أثناء العمل، كما أنها تؤكد على تمكينهم وظيفيًا.
- تحفيز الأفراد العاملين لأخذ زمام المبادرة والاستباقية وأداء المهام بالكفاءة والفعالية المأمولة.
- دعم أنشطة وأعمال المنظمة من خلال تشجيع مبادرات التوجيه والعمل التطوعي للموظفين.
- بناء منظور فكري وواعي نحو الكفاءة والإبداع والمرونة والتكامل بشكل إيجابي في العمل الوظيفي، مما يساهم في إحداث تطورات جديدة في الحياة المهنية للموظفين.
- جعل الأفراد العاملين أكثر حرصًا على تقديم أفضل مستويات الأداء في إنجاز العمل والمهام والأنشطة الوظيفية.

ثالثاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

تطابقت الدراسات السابقة حول أبعاد الاستغراق الوظيفي - والتي قدمها الباحث في مُستهل الفصل الأول من فصول هذ البحث - والتي تتمثل في الأبعاد الثلاثة التالية: (Sundaray, 2011; Khan, et. al., 2011; Al-Zobaiby, et. al., 2021)

(أ) البُعد الأول: الحماس الوظيفي

والذي يُقترن بالمستويات العالية من الطاقة والنشاط والدوافع والتكُيف مع مختلف المواقف والأحداث فضلاً عن المرونة الفكرية **Mental Resilience** أثناء العمل وهو ما نتبينه بجلاء من خلال بعض الجوانب - على سبيل المثال لا الحصر - فيما يلي:

- ديناميكية الأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تُمكنهم من التكُيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة.
- ترك انطباع حسن لدى الرؤساء والزُملاء والعملاء المُترددين على الإدارة والمنظمة والزُملاء في الإدارة التي ينتمي إليها الموظفون.
- الدوافع التي تُوجه السلوك الوظيفي والنشاط في أداء الواجبات والمهام الوظيفية بحماس.
- الإطراء على أعمال الرؤساء في العمل سعيًا لترك انطباع طيب كموظف يشعر بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق فترات طويلة في البقاء بالعمل.
- المحافظة على استمرار السلوك الوظيفي الإيجابي والحماس في أداء العمل حتى لو طالّت المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف.

(ب) البُعد الثاني: الإخلاص أو التفاني في العمل

ويُشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل والذي يكمن في مظاهر عديدة نذكر أبرزها فيما يلي:

- حب الوظيفة والرغبة لدى الفرد العامل للعطاء دون حدود، بمعنى آخر أن الفرد العامل يعيش قصة حب حقيقية مع وظيفته ومن ثم فإن الأداء المرتفع الذي يتولد عن الإخلاص في العمل أمرًا مُتوقعًا.
- السعي إلى إرضاء الرؤساء وقادة فرق العمل في الإدارات والوحدات التنظيمية التي ينتمون إليها الموظفون.
- الالتزام التنظيمي من قِبَل أفراد قوة العمل بدوافع وقيم العمل والقيم الشخصية والقيم التنظيمية.
- الأداء المُنضبط للموظفين والذي يُعطي دلالات صادقة على مدى الإخلاص والتفاني في العمل.

(ج) البُعد الثالث: الانغماس في العمل

ويُشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، ويبرز ذلك من خلال بعض المظاهر والسلوك الوظيفي من قِبَل الأفراد العاملين بالمنظمة:

- التركيز على تحسين الأداء والتطوير الوظيفي.
- حرص الإدارة العليا على دعم وتأييد الأفراد العاملين للانغماس في العمل من خلال طرق وأساليب متنوعة منها، التطوير التنظيمي وإحداث تغييرات تنظيمية داعمة للموظفين ومُحققة لأهداف المنظمات.
- اهتمام القائمين والمسؤولين عن إدارة العمل في المنظمات بتحقيق السعادة الوظيفية من خلال المداخل التحفيزية المادية والمعنوية.
- مساعدة الموظفين على الانغماس في العمل وذلك بتطويرهم وتنميتهم، بالحرص على أن يكون التدريب المُنفذ المُوجه إليهم يدور حول التدريب المُوجه بالأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

رابعاً: أنواع الاستغراق الوظيفي (أبو ليفة، 2016)

(أ) **الاستغراق الشخصي (Personal Engagement)**: ويُمثل توظيف وتجسيد الحالة الجسدية والإدراكية والشعورية للموظف أثناء قيامه بالمهام.

(ب) **الاستغراق مُقابل الإرهاق (Burnout / Engagement)**: فالإرهاق يُمثل مجموعة من الخصائص والأعراض النفسية كالإرهاق والتهكم وانخفاض الكفاءة كرد فعل لمُسببات الضغط التنظيمي وهنا يبرز الاستغراق كنقيض للإرهاق.

(ج) **الاستغراق الوظيفي (Job Engagement)**: ويُشير إلى الإيجابية والإنجاز والحالة الفكرية المُتعلقة بالعمل ويُمكن تمييزها من خلال الحماس والإخلاص والانغماس، فالحماس يُشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل، ويُشير الإخلاص إلى الاندماج العالي في العمل والدفاع عن المنظمة والإلهام والفخر والتحدي، بينما يُشير الانغماس إلى التركيز الكامل والاستغراق في العمل بحيث يمر وقت الموظف بسرعة ويجد من الصعوبة فصل نفسه عن العمل.

(د) **استغراق الموظفين (Employees Engagement)**: ويُشير إلى اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم.

وأشارت دراسة (Miller, 2008) إلى أن الاستغراق الوظيفي له أربعة أشكال في المنظمة:

(1) **الاستغراق الإدراكي (Cognitive Engagement)**: ويُشير إلى اعتقادات الأفراد العاملين تجاه المنظمة، والقادة وثقافة العمل.

(2) **الاستغراق الشعوري (Emotional Engagement)**: ويُمثل شعور الأفراد العاملين تجاه المنظمة والقادة وزملاء العمل.

(3) **الاستغراق السلوكي (Behavioral Engagement)**: ويُشير إلى مكنون القيمة المُضافة للأفراد العاملين والمنعكسة لحجم الجهود المبذولة في وظائفهم.

(4) **الاستغراق الجسدي (Physical Engagement)**: وتتعامل هذه السمة مع الجوانب الجسدية أي الطاقات الجسدية التي يستخدمها الأفراد والعاملين لتنفيذ أدوارهم التنظيمية.

المبحث الثالث

الأداء التنظيمي

Organizational Performance

تم تخصيص هذا المبحث النظري من البحث لعرض وتقديم مجموعة من النقاط الجوهرية ذات الارتباط بالأداء التنظيمي "المتغير التابع" في هذه الدراسة وفقاً للتسلسل والترتيب التالي:

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

ثانياً: أهمية قياس الأداء التنظيمي

ثالثاً: أهداف الأداء التنظيمي

رابعاً: أبعاد الأداء التنظيمي

خامساً: قياس الأداء التنظيمي

تمهيد

إن المحور الأساسي لهذا البحث هو إدارة الأداء التنظيمي "المتغير التابع" الذي يرتبط بالعديد من المتغيرات والأبعاد التابعة لكل متغير.

ولا غرو أن تقدم المنظمات وتفوقها يرجع إلى العديد من الأسباب الداعمة والتي يأتي في مقدمتها قوة وكفاءة وفعالية نظم الإدارة المطبقة في ظل مناخ تنظيمي صحي يقترن به كل المقومات البيئية الداعمة المخطططة على أسس وضوابط موضوعية ومعايير إدارية وفنية تركز على الأصول العلمية وترى بعين الاعتبار الواقع العملي. (النجار، مرجع سبق ذكره)

والمُلفت للانتباه أن هناك اهتمامًا كبيرًا من قِبَل قادة المنظمات ومدراء الوحدات التنظيمية بالأداء التنظيمي وإدارته بنجاح لما له من انعكاسات وتداعيات إيجابية مؤثرة تعم بالخير على كافة الأطراف المعنية بمنظومة العمل من ناحية وتُحقق التميز والارتقاء دومًا بمستوى الأداء المؤسسي للمنظمة من ناحية أخرى. (السلمي، 2016)

ويرى (Haynes, 2018) أن السعي لإدارة منظومة الأداء بنجاح يستوجب السير على هدي الخطوات التالية:

- وضع توقعات الأداء.
- مراقبة التقدم في الأداء.
- تقويم الأداء.
- توفير تغذية مُرتدة عن الأداء.
- اتخاذ القرارات التصحيحية ومُتابعة تنفيذها بدقة.
- وضع خطط لتحسين الأداء.

وتأسيسًا على أهمية الأداء التنظيمي ومُبررات الاهتمام به ودوره المؤثر في سياسات الأفراد والمنظمات، جاء اهتمام الباحث بهذا المتغير في هذا البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

تسعى إدارة المنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي على مستوى مختلف قطاعات العمل والإدارات التابعة لكل قطاع كهدف رئيسي يضمن لها البقاء ويؤكد مكانتها في إطار المنافسة الكبيرة التي يشهدها واقع حياة المال والأعمال مع دخول الألفية الثالثة. (السعيد، 2019)

ويؤكد (الدجني، 2011) على أن معايير النجاح والتفوق تستند إلى مُرتكزات رئيسية متنوعة تهدف إلى البقاء والمُحافظة على تواجدها في السوق ثم السعي بجهود دؤوبة وبمستويات متعالية صوب المزايا التنافسية لتحقيق التميز المؤسسي الذي تُريده. إلا أن رoshات النجاح وبلوغ التفوق يستوجب التعامل بتروي - مع المتغيرات البيئية الخارجية التي لا قدرة للمنظمة على التحكم فيها - فضلاً عن السيطرة على المتغيرات البيئية الداخلية ليتسنى للمنظمة تحقيق مستوى الأداء التنظيمي المُتميز الذي يقودها إلى الأداء المؤسسي الذي تطمح إليه.

وبنظرة مُتعمقة لموضوع الأداء التنظيمي، يُشير (صالح، 2014) إلى أنه من الموضوعات التي تشغل بال القائمين على إدارة المنظمات والممارسين للعمل الإداري والباحثين ممن يعدون دراسات في مجال التوجه المؤسسي للأداء التنظيمي المُتميز الذي تتكامل فيه عمليات تقييم الأداء الفردي والجماعي وإدارة الأداء المنظمي سعيًا إلى إطار مفاهيمي يُبرز الأداء التنظيمي المُتميز بأبعاده، ويُبين آليات التطوير ليتحقق للمنظمات قوتها ومكانتها المُعبر عنها من خلال نتائج مؤشرات أدائها المؤسسي.

ويرى (زايد، مرجع سبق ذكره) أن الكفاءة والفعالية هما نقطتا الارتكاز في عملية تقييم وقياس وتطوير الأداء التنظيمي، إضافة إلى كونهما حجر الزاوية في العديد من العمليات التنظيمية مُشيرًا إلى أن لفظ الكفاءة في مفهومها ترتبط بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة **Do Things Right** وهو ما يعني الجدارة، ومُنوّهًا إلى أن الكفاءة لها أنواع عديدة؛ الكفاءة الفنية والإنتاجية، والديناميكية والاقتصادية، في حين أن الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة **Do Right Things**. وفي هذا السياق يُمكن القول بأن الأداء التنظيمي المُميز لن يتحقق إذا ما اعتمدت المنظمة على الكفاءة فقط أو الفعالية فقط. وهو المقياس الذي بني عليه الباحث واعتمد عليه كمقياس للأداء التنظيمي في الجزء التطبيقي من الدراسة الحالية، لاسيما أن الدراسات السابقة تطابقت واتفقت على هذين البُعدين بشكل تام.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

ثانياً: أهمية قياس الأداء التنظيمي

أوضحت الدراسات السابقة أهمية قياس الأداء التنظيمي وأكدت على ضرورة اهتمام قادة الإدارة العليا بهذا الموضوع، وتوجيههم لمسؤولي الإدارات الرئيسية ببحث ودراسة المؤشرات المناسبة للقياس على ضوء اختصاصات كل إدارة وطبيعة الأنشطة وبرامج العمل التي يتم تنفيذها. فقياس الأداء التنظيمي يُزود المنظمة بطرق علمية موثوق فيها لتحديد مدي فاعلية النظم التنظيمية الحالية. كذلك فقد أدى ظهور مفهوم حوكمة الشركات - مثلاً - إلى المطالبة بمزيد من "الشفافية التنظيمية فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية اليومية". وبصفة عامة يُمكن تحديد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتتبني نظاماً لقياس الأداء (U. S. Department of Health and Human Service, 2011) بُغية تحقيق الأغراض التالية:

- تحديد الفجوة بين الأداء المُخطط والأداء الفعلي.
- وضع معايير وضوابط موضوعية لقياس التقدم في الأداء.
- اتخاذ القرارات بناءً على أسس موضوعية.
- التأكد من أن التغيير التنظيمي قد ساهم بشكل مباشر في إحراز تقدم في الأداء.
- إمكانية إجراء مُقارنات بين أداء الوحدات التنظيمية المختلفة.
- متابعة عمليات التغيير والتطوير لضمان إحراز تقدم مُستدام بمرور الوقت.
- مكافأة الأداء المُتميز.
- سهولة التعامل مع جهات الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.
- اعتماد الإدارة العليا على نتائج قياس الأداء كأساس لاتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية.

ومن المُتابعة العملية لواقع المنظمات الحديثة يتضح أن الأمر لم يعد قاصراً على الرغبة في تحسين أدائها لخدمة أغراض تنظيمية ترتبط بالمتغيرات الداخلية فحسب، بل إن الأمر تعدى ذلك بمراحل حيث بات تأثير المتغيرات الخارجية على الأداء التنظيمي المؤثر على مستوى الأداء المؤسسي أيضاً.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

ثالثاً: أهداف الأداء التنظيمي

تبرز أهداف الأداء التنظيمي بوضوح من واقع قوى التأثير والتأثر بمخرجات ونواتج قياس الأداء والتي تتبلور تجاه المحورين التاليين:

المحور الأول الذي يرتبط بالمنظمات التي تسعى إلى المحافظة على أدائها التنظيمي الفعلي وترغب دومًا إلى التحسين والتطوير لتفعيل إستراتيجية المحافظة على الإنجازات. وفي هذا الاتجاه، فإن الأهداف المخططة لتحقيق على مستوى المنظمة تتمثل فيما يلي:

- تحسين الممارسات التنظيمية على مستوى الكيان التنظيمي للمنظمة وفق منهج التخطيط الإستراتيجي المبني على الأهداف والنتائج. (مصطفى، 2018)
- دعم الثقافة التنظيمية والتأكيد على تطبيق معايير الأداء التنظيمي في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. (حسن، مرجع سبق ذكره)
- تفعيل أنظمة الجودة وتقييم الأداء التنظيمي في المنظمات لتحقيق الأهداف التالية: (عبد الهادي، وآخر، 2004)

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يُمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق لأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- يُمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

المحور الثاني والذي يقترن بتفادي الصراعات التنظيمية الناشئة في المنظمات التي لا تُعطي وزناً وأهمية للاهتمام بالأداء التنظيمي وكل ما هو مُرتبط به. فمن آثار الصراع التنظيمي ما هو مُرتبط بالآثار الإيجابية، ومنها ما هو مُرتبط بالآثار السلبية وذلك على النحو الذي يُشير إليه الباحثان على النحو التالي: (الطجم، والسواط، 1415 هـ)

(أ) الآثار الإيجابية والتي تنطوي على

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يُسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود.

(ب) الآثار السلبية والتي تتمثل في الآتي

- قد يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- قد يلجأ أحد الأطراف المُتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المُعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
- الصراع من شأنه إعاقة العمل التعاوني على مستوى كافة الإدارات في الهيكل التنظيمي.
- كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم تعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المُفترض أن تختفي لخدمة العمل.

وفضلاً عما سبق، فإن تفادي الصراعات التنظيمية - يعني في جوهره وأعماقه - اهتماماً بأهمية الأداء التنظيمي وأهدافه. بيد أن معالجة الصراعات التنظيمية قد تأخذ اتجاهين، أولهما؛ لمعالجة الصراعات الفردية، وثانيهما؛ يدور حول آليات تعامل الإدارة مع الصراعات الجماعية. وتوضيحاً لهذين المحورين الهامين، سيتم عرض وتقديم كليهما على النحو التالي: (الطجم، والسواط، مرجع سبق ذكره)

فيما يتعلق بمعالجة الصراع الفردي من خلال

- المُساهمة بفعالية من قِبَل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق والصراع مع الغير.
- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر سعياً لتحقيق الهدف المُشترك.
- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يُمليه عليه الواقع من فرص وقيود.
- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي (خوف، قلق، اضطرابات) والعمل على إزالة أسبابها.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته.

أما فيما يتعلق بالتعامل مع الصراع الجماعي، فإن الآلية المناسبة في هذا الخصوص تكون من خلال تفعيل التوجهات التالية:

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- دعم وتأييد الإدارة للعلاقات الاجتماعية، وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية.
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة (نظم الحوافز / الأجور / الترقية / التأديب / النقل / العلاوات ... الخ) للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل.
- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
- تهدئة حدة الصراعات الناشئة مع التوجه لإقناع الأطراف المتصارعة بترك الأمور لعامل الزمن.
- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- التوجه إلى طريق الحلول الوسطى التي قد تكون بمثابة الحل الأمثل في بعض الأحداث والمواقف المتصارعة.

رابعاً: أبعاد الأداء التنظيمي

سبق أن أوضح الباحث في مُستهل الفصل الأول من البحث في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي الأبعاد الخاصة بهذا المتغير. وفي هذا السياق سيُقدم الباحث أبعاد الأداء التنظيمي على النحو التالي:

- البُعد الأول: الفعالية التنظيمية:
 - مدخل موارد النظام.
 - العمليات الداخلية.
 - مدخل الأهداف التنظيمية.
- البُعد الثاني: الكفاءة.

خامساً: الكفاءة والفعالية: محوران هامان لقياس الأداء التنظيمي

تُعتبر عملية تقييم قياس الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة المنظمات الحديثة. ولا يقتصر الأمر كما يعتقد البعض على مجرد قياس أداء العاملين الذي تُجريه إدارة الموارد البشرية مرة واحدة سنوياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المكافآت والأجور وترقية ونقل العاملين. فقياس الأداء

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

التنظيمي يتضمن - إضافة إلى تقييم أداء العاملين - تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات خاصة في علاقتها مع جميع أصحاب المصالح من العاملين والمستهلكين وأصحاب رأس المال وحملة الأسهم، وحتى علاقتها مع المجتمع الكلي. وبمعنى آخر، فإن تقييم الأداء التنظيمي لم يعد اختياراً أمام إدارات المنظمات بقدر ما هو حتمية فرضتها ظروف العمل في عالمنا الحديث لما للمنظمات من تأثير - إيجابي أو سلبي - على المجتمعات والدول والعالم أجمع. وبصفة عامة يُمكن تعريف قياس الأداء على أنه عملية مُتابعة وتقرير واقع إنجازات البرامج، وخاصة تحديد مدى التقدم الذي تم تحقيقه بالنسبة لأهداف تنظيمية معينة تم تحديدها من قبل. وغالباً ما يتم ذلك من قِبَل الإدارة. (نقلاً عن زايد، مرجع سبق ذكره)

“Performance measurement is the ongoing monitoring and reporting of program accomplishments, particularly progress towards pre-established goals. It is typically conducted by program or agency management”. (GAO, 2005)

وتأسيساً على ذلك فإن جوهر عملية قياس الأداء هو مراقبة ومتابعة الجوانب الأساسية للبرامج والنظم والعمليات التنظيمية، حيث يتم تجميع البيانات للوقوف على سير العمليات التنظيمية، ومن ثم تُستخدم المعلومات الناتجة كأساس لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية. ولذلك فإنه من الطبيعي أن يُقاس الأداء التنظيمي في ضوء الأهداف التنظيمية. وتُوفر عملية قياس الأداء مؤشرات تنظيمية عدة يُمكن من خلالها الوقوف على التقدم التنظيمي الذي أحرزته المنظمة في مجال معين، ومدي إمكان إعادة تخصيص الموارد التنظيمية بما يُحقق كفاءة وفعالية تنظيمية أعلى.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاقاً وتطابقاً بين الباحثين والمفكرين حول أهمية وخطورة قضية الأداء التنظيمي لتأثيرها المُركب في الحكم والاستدلال على مدى تقدم المنظمات على اختلاف مجالات العمل المُتخصصة فيها والتابعة لقطاعات العمل في أية دولة. وعليه، فإن هذه الحقيقة تستوجب فهم واستيعاب القائمين بإدارة المنظمات للمبادئ الأساسية في مجال الأداء التنظيمي والتي يُمكن تركيزها في النقاط التالية: (زايد، مرجع سبق ذكره)

- إن الأداء التنظيمي لا يُساوي حاصل الجمع الجبري لأداء العاملين. بل هو أكبر من ذلك بكثير.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

- في حالة تميز الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية لكل وحدة على حدة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المنظمة سوف تحقق أفضل أداء تنظيمي على المستوى الكلي. إن الأداء التنظيمي المتميز يتحقق من خلال تكامل بين أداء الوحدات التنظيمية.
- إن الأداء التنظيمي الكلي يمكن أن يتأثر كثيرًا بأداء الوحدات التنظيمية الضعيفة في المنظمة. فلو أن منتجات أو خدمات المنظمة كانت ذات جودة مُرتفعة جدًا، وخدمات ما بعد البيع ضعيفة، فإن الناتج الكلي للأداء سوف يكون إما متوسطًا أو ضعيفًا.
- لا توجد طريقة وحيدة مثلى للوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز، بل تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها التوصل إلى الأداء التنظيمي المرغوب.

ويخلص الباحث مما تقدم إلى أن الكفاءة والفعالية يُمثلان محور الارتكاز الرئيسي في تقييم الأداء التنظيمي بشكل مُجتمع ومُتكامل وليس بشكل مُنفرد للاستدلال بصدق وشفافية على حقيقة مستوى الأداء التنظيمي الذي تأمل كل المنظمات أن يتسم بالتميز وهو ما اتبعه الباحث في مُستهل الدراسة التطبيقية واخضاع هذين البُعدين التابعين للمتغير التابع عند إجراء التحليل الإحصائي في هذا البحث.

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث

يتناول الباحث في هذا الفصل النقاط التالية:

أولاً: منهج وفلسفة البحث

ثانياً: تصميم قائمة الاستقصاء

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

رابعاً: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

خامساً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

سادساً: الأساليب الإحصائية

سابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

الخاتمة

أولاً: منهج وفلسفة البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي **Descriptive Method** باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط البحث. وقد تم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية، حيث استخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات البحث، ثم إخضاع البيانات المُجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروض البحث. (Nassaji, H., 2015)

وبالنسبة لفلسفة البحث، فقد اعتمد الباحث بشكل أساسي على الفلسفة الوضعية **Positivism** أو ما يُطلق عليها أيضاً الفلسفة الحتمية **Deterministic Philosophy** والتي تُركز على النظريات المُشيدة وتطبيقها ميدانياً سواء بالنسبة للمتغير المستقل (الأنماط القيادية)، أو بالنسبة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، أو بالنسبة للمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي). إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً. (عمرو، 2019). كما كان هناك أيضاً اعتماد على فلسفة الظواهر **Phenomenology** تجسد في رصد بعض ظواهر متغيرات البحث عند إجراء الدراسة الاستطلاعية خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، إلا أن الباحث لم يُصمم بحث يُغطي الصورة الكاملة لهذه الظواهر، حيث لم يكن ذلك هدفاً من أهداف البحث. فليس من أهدافها بحث مُسببات ونتائج الأداء التنظيمي في مجتمع البحث وهو الموظفين في بلدية مدينة العين.

ثانياً: تصميم قائمة الاستقصاء

تنقسم قائمة الاستقصاء إلى خمسة محاور رئيسية كالتالي:

(أ) البيانات الديموغرافية

وتشمل كل من:

- 1) النوع (فئتين).
- 2) العمر (4 فئات).
- 3) المسمى الوظيفي (4 فئات).

الفصل الثالث: منهجية البحث

(4) المؤهل العلمي (5 فئات).

(5) عدد سنوات الخبرة (4 فئات).

(ب) الأنماط القيادية

تم قياس الأنماط القيادية بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Hardcopf, et. al., 2021)، ويتكون هذا المقياس من 26 عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق جدًا، ويُقاس ثلاث أبعاد للأنماط القيادية هي:

(1) القيادة التحويلية وتتكون من (14) عبارة (العبارات من X1 إلى X14).

(2) القيادة التبادلية وتتكون من (7) عبارات (العبارات من X15 إلى X21).

(3) القيادة الريادية وتتكون من (5) عبارات (العبارات من X22 إلى X26).

ونظرًا لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيرًا باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادية قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية بأبعاده الثلاثة مُضمنة ستة وعشرون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقًا في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي في هذا الفصل.

(ج) الأداء التنظيمي

تم قياس الأداء التنظيمي بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Abdeldayem, et. al., 2021)، ويتكون هذا المقياس من 29 عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق جدًا، ويُقاس بُعدي من أبعاد الأداء التنظيمي هي:

1) الفعالية التنظيمية وتتكون من (23) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y23).

2) الكفاءة وتتكون من (6) عبارات (العبارات من Y24 إلى Y29).

ونظرًا لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيرًا باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن بُعدي الأداء التنظيمي قد تم الاتفاق عليهما كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العامل التوكيدي لمقياس الأداء التنظيمي ببُعديه مُتضمنة تسعة وعشرون عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقًا في الجزء الخاص بالتحليل العامل التوكيدي في هذا الفصل.

(د) الاستغراق الوظيفي

تم قياس الاستغراق الوظيفي بالاعتماد على المقياس الذي وضعه (Abdeldayem, et. al., op. cit.)، ويتكون هذا المقياس من 15 عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدرجي المُكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق جدًا، ويُقيس ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي هي:

1) الحماس الوظيفي وتتكون من (6) عبارات (العبارات من Z1 إلى Z6).

2) الإخلاص في أداء المهام الوظيفية وتتكون من (4) عبارات (العبارات من Z7 إلى Z10).

3) الانغماس الوظيفي ويتكون من (5) عبارات (العبارات من Z11 إلى Z15).

ونظرًا لأن هذا المقياس لم يُطبق كثيرًا باللغة العربية على حد علم الباحث، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المُعاد ترجمتها للغة الانجليزية. وحيث أن الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي قد تم الاتفاق عليها كما أشار الباحث لذلك في العديد من الدراسات السابقة، فقد قام الباحث بإجراء التحليل العامل التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة مُتضمنة خمسة عشر عبارة، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية

الفصل الثالث: منهجية البحث

والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي في هذا الفصل.

ويلاحظ أن الباحث اعتمد على أسلوب الترتيب العنقودي وليس الترتيب العشوائي لعبارات قائمة الاستقصاء، وذلك بتجميع العبارات المُخصصة لقياس كل بُعد مع بعضها قبل الانتقال لتلك العبارات المُخصصة لقياس بُعد آخر، وهكذا حتى تنتهي العبارات المُخصصة لقياس كل متغير، ثم الانتقال للعبارات المُخصصة لقياس أبعاد المتغير الآخر. (Armstrong, M., 2012)

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

(أ) مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمستويات الإدارية الأربعة (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، الرؤساء المباشرين، الموظفون) في بلدية مدينة العين، والبالغ عددهم (1570) موظف. ويوضح الجدول رقم (1/3) بيانات مجتمع البحث:

جدول رقم (1/3)

مجتمع البحث

النسبة لعدد العاملين	عدد العاملين	المستوى الإداري
12.10	190	مديرو الإدارات
28.66	450	رؤساء الأقسام
14.65	230	الرؤساء المباشرين
44.59	700	الموظفون
%100	1570	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية بالشركة محل البحث، 2022 م

(ب) عينة البحث

- تشير عينة البحث إلى المفردة التي تُوجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذا البحث هم جميع العاملين بالمستويات الإدارية الأربعة (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، الرؤساء المباشرين، الموظفون).

الفصل الثالث: منهجية البحث

- لكي تكون عينة البحث مُمثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيطة **Simple Random Sampling** المُتناسبة مع طبيعة مجتمع البحث. وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، 2009)

عند مستوى معنوية (5 %)، وحدود ثقة (95 %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2} + \frac{c(c-1)}{n}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

c = (50 %) للحصول على الحد الأدنى للعينة.

أ = ب ÷ 1.96، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (0.95)).

بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{(0.50 - 1) 0.50}{2} + \frac{(0.50 - 1) 0.50}{1570}$$

إذاً حجم العينة (ن) = 333 مفردة

رابعاً: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

قام الباحث بتوزيع 380 قائمة استقصاء وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق الرابط الإلكتروني، وقد راعي الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للمستويات الإدارية الأربعة المختلفة. ويوضح الجدول التالي نسب الاستجابة للاستقصاء.

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول رقم (2/3) نسب الاستجابة للاستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
380	347	14	333

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

ونظراً لأهمية الخصائص الديموغرافية في توضيح مدى تمثيل عينة البحث لمجتمع البحث (Mackinnon, A., et. al., 1999)، يبين الجدول التالي رقم (3/3) توزيع مُفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (3/3)

توزيع مُفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	72.37%
	أنثى	27.63%
	إجمالي	100.00%
العمر	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	12.91%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	45.05%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	31.53%
	50 سنة فأكثر	10.51%
	إجمالي	100.00%
المسمى الوظيفي	مديرو الإدارات	22.82%
	رؤساء الأقسام	27.33%
	الرؤساء المباشرين	14.41%
	الموظفون	35.44%
	إجمالي	100.00%
المؤهل العلمي	أدنى من الثانوية	1.80%
	الثانوية	12.31%
	بكالوريوس	46.25%
	ماجستير	29.73%
	دكتوراه	9.91%
	إجمالي	100.00%

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (3/3)

توزيع مُفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9.01%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19.52%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24.02%
	15 سنة فأكثر	47.45%
	إجمالي	100.00%

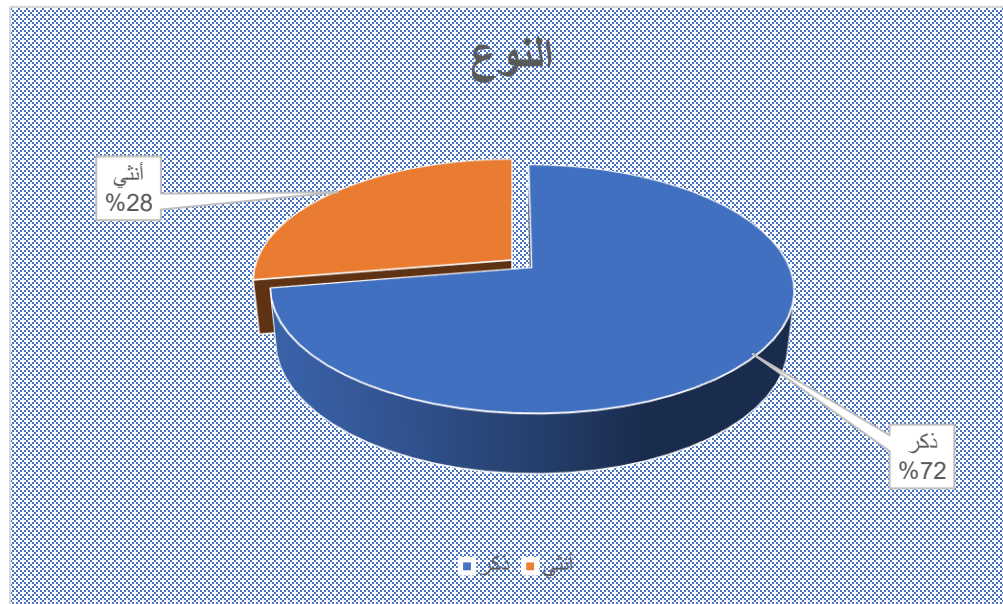
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وتُوضح الأشكال الخمسة التالية توزيع مُفردات العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية، وذلك

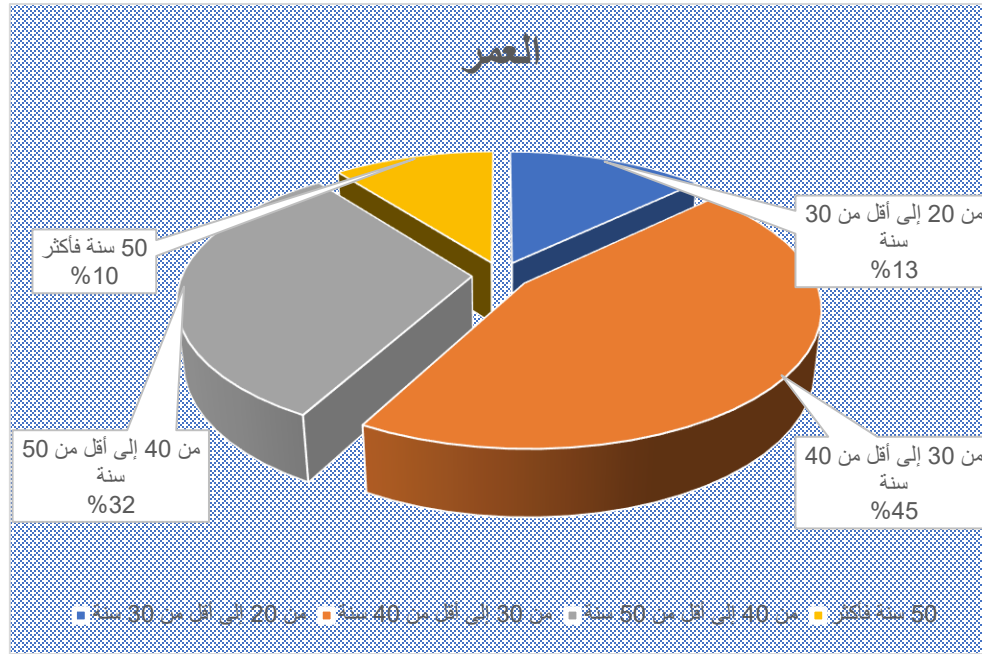
كما يلي:

شكل رقم (1/3)

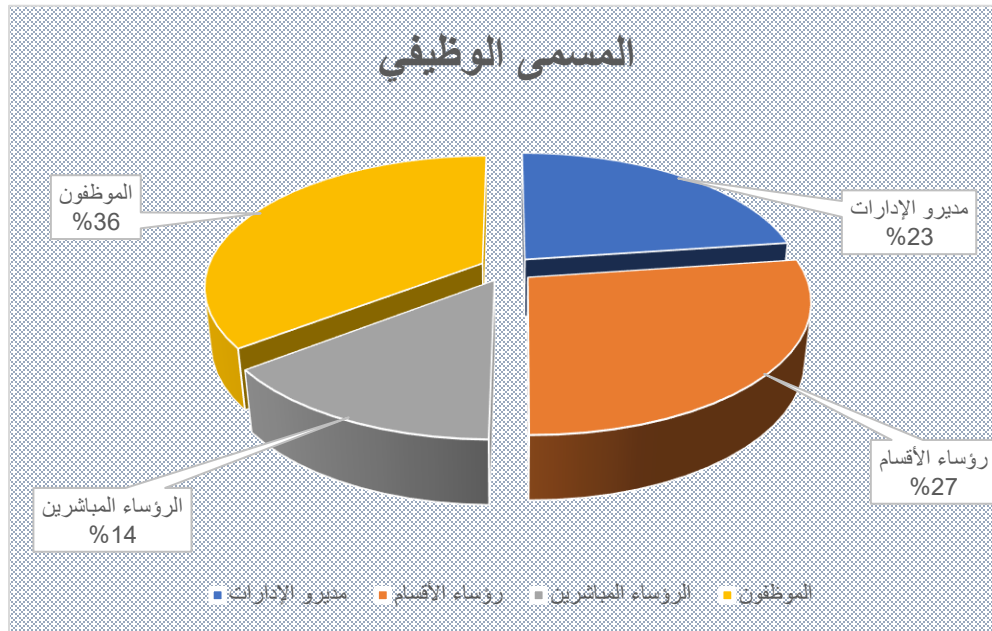
توزيع مُفردات العينة وفقاً للنوع



شكل رقم (2/3)
توزيع مُفردات العينة وفقاً للعمر

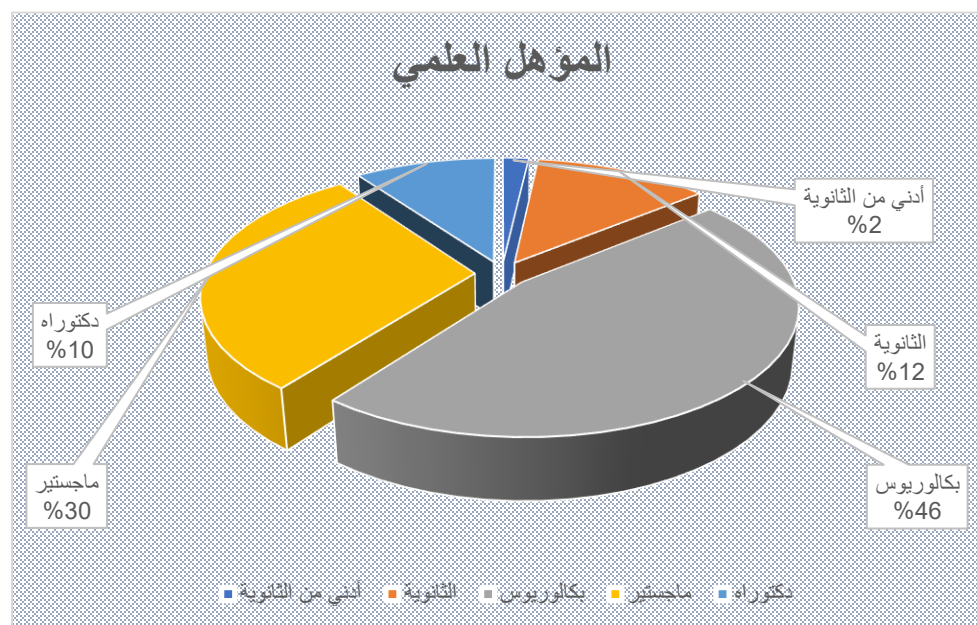


شكل رقم (3/3)
توزيع مُفردات العينة وفقاً للمسمى الوظيفي



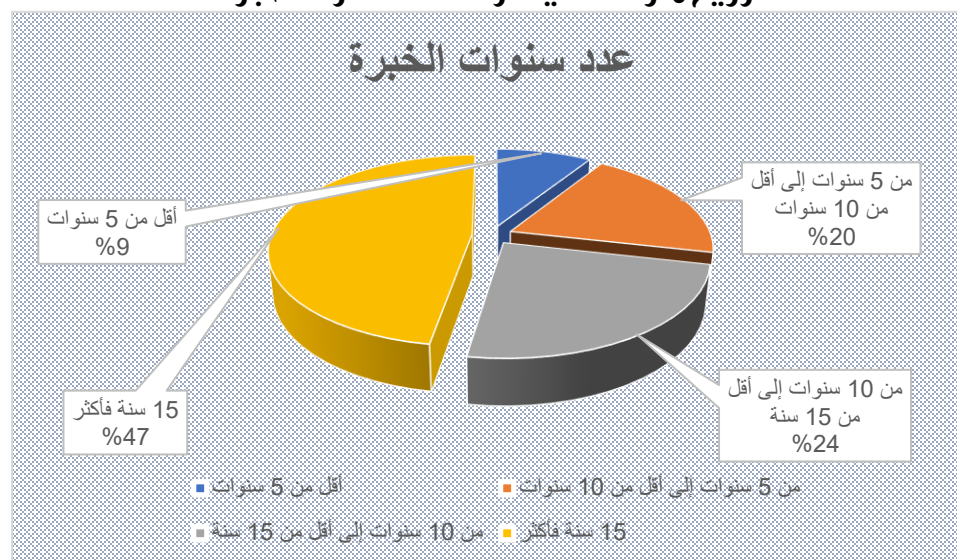
شكل رقم (4/3)

توزيع مُفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي



شكل رقم (5/3)

توزيع مُفردات العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



ويتبين من الأشكال الخمسة السابقة ما يلي:

- بلغ عدد المُستقصي منهم من الذكور (241) مُفردة بنسبة (72.37%)، ومن الإناث (92) مُفردة بنسبة (27.63%) من إجمالي حجم العينة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

(2) بلغ عدد المُستقصي منهم ممن أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة (43) مُفردة بنسبة (12.91%)، ومن هم أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة (150) مُفردة بنسبة (45.05%)، ومن هم أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة (105) مُفردة بنسبة (31.53%)، ومن هم أعمارهم 50 سنة فأكثر (35) مُفردة بنسبة (10.51%) إجمالي حجم العينة.

(3) بلغ عدد المُستقصي منهم ممن المسمى الوظيفي لهم مديرو الإدارات (76) مُفردة بنسبة (22.82%)، ومن هم المسمى الوظيفي لهم رؤساء الأقسام (91) مُفردة بنسبة (27.33%)، ومن هم المسمى الوظيفي لهم الرؤساء المباشرين (48) مُفردة بنسبة (14.41%)، ومن هم المسمى الوظيفي لهم الموظفون (118) مُفردة بنسبة (35.44%) من إجمالي العينة.

(4) بلغ عدد المُستقصي منهم ممن يحمل مؤهل أدنى من الثانوية (6) مُفردة بنسبة (1.80%)، ومن الحاصلين على مؤهل الثانوية (41) مُفردة بنسبة (12.31%)، ومن الحاصلين على مؤهل بكالوريوس (154) مُفردة بنسبة (46.25%)، ومن الحاصلين على مؤهل ماجستير (99) مُفردة بنسبة (29.73%)، ومن الحاصلين على مؤهل دكتوراه (33) مُفردة بنسبة (9.91%) من إجمالي حجم العينة.

(5) بلغ عدد المُستقصي منهم ممن سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات (30) مُفردة بنسبة (9.01%)، ومن هم سنوات الخبرة لهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (65) مُفردة بنسبة (19.52%)، ومن هم سنوات الخبرة لهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (80) مُفردة بنسبة (24.02%)، ومن هم سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر (158) مُفردة بنسبة (47.45%) من إجمالي حجم العينة.

سادساً: الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(1) توزيع مُفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.

(2) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الريادية)، ومقاييس أبعاد الأداء التنظيمي الاثنيتين (الفعالية التنظيمية، الكفاءة)، ومقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي الثلاثة (الحماس الوظيفي، الإخلاص في أداء المهام الوظيفية، الانغماس الوظيفي)، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. بجانب توضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الأنماط القيادية والأداء التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بُعد من أبعاد المتغيرات، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS.25 وبرنامج SPSS.26.

(3) حساب الاحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بُعد من أبعاد متغيرات البحث. بجانب استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.

(4) استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لمتغيرات البحث، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق مُعالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مُشاهدة. ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يُمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة مُتعددة ومتغيرات تابعة مُتعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد وذلك باستخدام برنامج AMOS.25.

وسوف يتم شرح هذه الأساليب بالتفصيل في موضعها.

سابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

يُوضح (Golob, T., 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural Modeling والتي تُمثل مدخلاً لتحليل البيانات المُوجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent Variables والمتغيرات التابعة Dependent Variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المُشاهدة Manifest Variables. (عمرو، مرجع سبق ذكره)

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات **Reliability** ومعامل الصدق **Validity** لمقاييس أبعاد متغيرات البحث. وثبات المقياس يُشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تُعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أُعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل **Cronbach's Alpha** وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل **Cronbach's Alpha** ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل البحث. علماً بأن أقل قيمة يُمكن قبولها لهذا المعامل هي 0.7، وما يزيد عن 0.7 يُعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, L., 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تُعطي المعلومات التي وُضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تُقيس فعلاً ما وُضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، يُوضح الباحث فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الأنماط القيادية، والأداء التنظيمي، والاستغراق الوظيفي. وذلك على النحو التالي:

(أ) التحليل العاملي التوكيدي للأنماط القيادية

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الأنماط القيادية وعددها 26 عبارة، مُوزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم تواجد بعض العبارات لها درجة تشبع مُنخفضة على البُعد الخاص بها. لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من العبارات. ويُوضح الجدول التالي نتائج تشبعات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات الأنماط القيادية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول رقم (4/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

م	العبارات	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الريادية
1	مدير الإدارة التي أنتمي إليها يُعد من وجهة نظري نموذجًا قياديًا مؤثرًا في كثير من مواقف العمل التي واجهتني.	902.		
2	اعتدنا أن نرى قادة فرق العمل في الإدارة يرسمون خارطة طريق لمشاريع العمل وسياسات وإجراءات التنفيذ قبل الشروع في التطبيق كأحد أبعاد ثقافة العمل التي تحرص عليها الإدارة العليا في البلدية.	954.		
3	يحرص القادة في البلدية على إرساء معايير أخلاقية تُرتب بتفضيل مصلحة العمل على مصالح الأفراد.	908.		
4	احترام حقوق الأفراد العاملين وتطبيق معيار العدالة والمساواة هو النهج المُتبع من قِبَل قادة العمل في الإدارة.	964.		
5	أرى قائد الإدارة التي أعمل بها نموذجًا يُحتذى به ونقّدي به كمؤثر مثالي على سلوكي الوظيفي وسلوك زملائي بالعمل.	985.		
6	يتسم سلوك القادة في البلدية بالقدرة على المزج بين توظيف أساليب حفز همم الأتباع واستخدام الاقناع المنطقي على الأداء المُتميز للمهام والأعمال.	792.		
7	ينتهج القادة أساليبًا تدور حول التودّد للأتباع وبث الثقة في قدراتهم على الأداء الجيد.	899.		
8	يحرص أغلب القادة في المنظمة بشكل ملموس على الاهتمام بمقترحات وآراء الأتباع.	850.		
9	يهتم القادة بالنواتج الإيجابية التي تُقوي العلاقة بين السلوك والناتج كنوع من أنواع تحفيز الموظفين.	974.		
10	الموظفون يُرددون مقولة أن المُماثلة في منح المكافآت بالرغم من الاعتراف بالنواتج الإيجابية يؤدي إلى إضعاف استجابة الموظفين لروح التحدي وتبني طرقًا جديدة في العمل.	885.		
11	يُشجع القادة فكرة دعم وتعزيز مشاركة الأتباع في الإتيان بحلول ابتكارية للتصدي لمشاكل العمل والأزمات الحادثة الطارئة.	634.		
12	يحرص القادة على الاهتمام بتوزيع الأدوار لتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حسب الاختلافات والفروق الفردية (الشخصية، والقدرات) الخاصة بالمروسين.	993.		

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (4/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

م	العبارات	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الريادية
13	يربط القادة الخصائص الشخصية والوظيفية للاتباع بالتكاليفات المراد تحقيقها على مستوى الأداء الفردي والجماعي.	.999		
14	يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الاتباع المتنوعة تبعاً للاعتبارات الفردية والفروق والاختلافات الإدراكية في سلوكهم الوظيفي.	.865		
15	يهتم القادة بنهج المبادلة في تبادل الأدوار وبعض المهام والأعمال بين القادة والاتباع انطلاقاً من ثقة القادة في مهارات وقدرات المرووسين العاملين معهم.		.801	
16	يشترط القادة التبادليون ربط المكافآت والحوافز المنصرفة للاتباع بالأداء الفردي والجماعي.		.995	
17	يحرص القادة على تعزيز أهمية أن يدرك الاتباع أن مكافأتهم وتحفيزهم مشروطة بممارسات أداء متميزة تُحقق الإنجازات التي تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية.		.979	
18	يعتمد القادة في البلدية على تزويد الاتباع بالتغذية العكسية التي تمثل مدى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والواجبات الوظيفية للأعمال المؤكدة إليهم بالتنفيذ.		.983	
19	يُركز القادة على إحاطة الاتباع بنتائج تقييم أدائهم للأعمال المنفذة وإفادتهم بأساليب التصحيح وطرق التصدي لعدم تكرار الأخطاء في المستقبل.		.553	
20	يُطبق القادة قاعدة "التقييم للأداء حال ظهور مشكلات معينة في العمل من أجل التقويم".		.807	
21	يُركز القادة على المخالفات والأخطاء ونقاط الضعف والتهديدات والمخاطر ذات العلاقة بالانحرافات في الأداء سعياً للتصدي والمواجهة ومن ثم التقويم بالتصحيح.		.810	
22	يسعي القادة إلى تقديم المبادرات التي تخص تطوير وتحسين الأداء وهو ما يرتبط بقيم العمل التي تم إرساؤها في هذا الكيان التنظيمي.			.983
23	يهتم القادة بالتنبؤات ذات العلاقة بالأعمال والأنشطة في البيئة الداخلية وبشكل استباقي كمدخل من مداخل تفعيل القيم التنظيمية.			.979
24	يتعامل القادة في إطار تنفيذ أنشطة الأعمال بالبحث عن النقاط الإيجابية واستكشاف الفرص المتاحة لاستثمارها في المستقبل.			.988

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (4/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

م	العبارات	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الريادية
25	اعتاد مدير الإدارة على إجراء قياسات التكلفة والعائد وإجراء حسابات المخاطر لإدارة استثمار الفرص المتاحة بفعالية.			.982
26	إعمالاً بمبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، فإن القادة لديهم الاستعداد لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على عنصر المخاطر الذي يرتبط بكافة القرارات الخاصة بالعمل.			.891

** معنوي عند مستوى 0.01 * معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن 0.3. مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة. ولمزيد من التوضيح يُوضح الجدول التالي رقم (5/3) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية:

جدول رقم (5/3)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية

المؤشر	القيمة المحسوبة المعيارية	القيمة
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من 3 أو تساوي 3	2.625
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.067
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.801
مؤشر جودة التوفيق المُقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.831
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.817
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.857

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية مقبولة إحصائياً.

الفصل الثالث: منهجية البحث

كما يُوضح الجدول التالي رقم (6/3) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية:

جدول رقم (6/3)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد الأنماط القيادية
معامل الصدق الذاتي	معامل Cronbach`s alpha		
0.887	0.786	14	القيادة التحويلية
0.901	0.812	7	القيادة التبادلية
0.914	0.835	5	القيادة الريادية
0.935	0.875	26	الأنماط القيادية ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين 0.786، 0.835 (أي أن جميعها يزيد عن 0.7)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الأنماط القيادية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين 0.887، 0.914، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأنماط القيادية تُقيس فعلاً ذلك البُعد الذي صُممت من أجل قياسه.

(ب) التحليل العاملي التوكيدي للأداء التنظيمي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الأداء التنظيمي وعددها 29 عبارة، مُوزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة لتحسين جودة توفيق النموذج.

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول رقم (7/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء التنظيمي

م	العبارات	الفعالية التنظيمية	الكفاءة
1	(1) مدخل موارد النظام: * تحرص الإدارة في المنظمة على توفير ما يلزم الوحدات التنظيمية من موارد من البيئة الخارجية.	932.	
2	* تعمل الإدارة على استقطاب وجذب الكوادر البشرية النادرة التي يتوافر فيها الخلفيات المعرفية، ورأس المال الفكري لدعم وتعزيز المنظمة بالموهب البشرية.	947.	
3	* تُولي الإدارة اهتمامًا بكسب الموارد النادرة ذات القيمة العالية والحصول عليها مهما بلغت التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك.	836.	
4	* متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها يتم على أساس اعتبارها ضمن المدخلات التنظيمية الواجب عدم اغفالها.	987.	
5	* يتم إجراء تغييرات تنظيمية وإعادة هندسة البناء التنظيمي كلما أُستحدثت أنشطة وأعمال وعمليات جديدة.	775.	
6	* لدينا فرق عمل فنية قادرة على إدارة وتنظيم وتنفيذ كافة أنشطة الصيانة الدورية التي تُفرضها طبيعة مجالات العمل وأنشطتها بالمنظمة.	957.	
7	* يتوفر في المنظمة التي ننتمي إليها الكوادر التفاوضية القادرة على تحقيق المكاسب والأهداف المُخططة.	755.	
8	(2) العمليات الداخلية: * تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية وإرساء قيم العمل والقيم الإنسانية والقيم التنظيمية.	967.	
9	* تُوجد قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين في المنظمة.	906.	
10	* تُدعم المنظمة التوجّه نحو التشارك بالمعرفة بين الموظفين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.	992.	
11	* تُتيح أنظمة العمل في المنظمة توفير المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.	840.	
12	* تهتم المنظمة بتعزيز ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق.	811.	
13	* تُوفر المنظمة كافة الموارد التي تُحقق نجاح العمليات الداخلية من خلال الأداء الجماعي لتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية المُخططة.	786.	
14	* تُساهم فرق العمل في المنظمة بفعالية في عمليات صنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تُحقق التطوير والتحسين التنظيمي باستمرار.	792.	

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (7/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء التنظيمي

م	العبارات	الفعالية التنظيمية	الكفاءة
15	* تقوم الإدارة بإجراء دراسات دورية لمتابعة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين باعتبار أن الارتقاء دوماً بها سيحقق الولاء والانتماء الوظيفي.	.744	
16	(3) مدخل الأهداف التنظيمية: * تسعى المنظمة من خلال وحداتها التنظيمية إلى تحقيق أهدافها المخططة اعتماداً على رؤى مستقبلية كخارطة طريق لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المنظمة في المستقبل.	.845	
17	* يُظهر القادة في المنظمة والقائمين على إدارات الوحدات التنظيمية الثقة التامة بالقدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية لكل وحدة تنظيمية.	.950	
18	* تتبنى الإدارة في الوحدة التنظيمية التي أنتمي إليها طرقاً جديدة في العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.	.981	
19	* يتم تقييم أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة حالياً على مدى التقدم الذي أحرزته في تحقيق أهدافها الموضوعية مع بداية كل عام.	.981	
20	* آليات تقييم نواتج الوحدات التنظيمية في السنوات الخمس الأخيرة يتم على أساس قياس التقدم الذي أحرزته مقارنة بالأهداف التشغيلية التي حددتها المنظمة.	.833	
21	* يُراقب القادة في المنظمة الانحرافات في الأداء الناتج عن الفرق بين الأهداف المخططة ونواتج وإنجازات الأعمال المنفذة بالفعل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول.	.755	
22	* تُركز الإدارة العليا في المنظمة اهتمامها على التعامل مع الأخطاء التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المخططة.	.967	
23	* يأخذ قادة العمل في المنظمة بعين الاعتبار عند دراسة وبحث الأهداف أن تتطابق مع احتياجات العملاء الخارجيين وتلبية طلباتهم والتنبؤ بشكل استباقي لما يرغبون فيه ويحقق مصالحهم.	.906	
24	تُقدم المنظمة خدماتها للعملاء بما يُحقق لهم مستوى الرضا عن العمل الذي يرضيهم ويُطابق توقعاتهم بما يُحقق مستوى عالي من الكفاءة التسويقية.	.992	
25	تحرص المنظمة على تقديم خدماتها المُحققة لطموحات عملائها بأقل رسوم وتكاليف يتحملها العمل للحصول على الخدمة المطلوبة كُبعد يُعبر عن الكفاءة الإنتاجية.	.840	

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (7/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأداء التنظيمي

م	العبارات	الفعالية التنظيمية	الكفاءة
26	تتبنى الإدارة العليا في المنظمة تقديم أنشطتها وخدماتها المُخصصة في الدولة طبقاً للمعايير والضوابط الفنية التي تُحقق الكفاءة الفنية.		.811
27	تهتم المنظمة بتحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال الحرص على توزيع الموارد الخاصة بها خلال فترات زمنية مُعينة لإشباع مُتطلبات ورغبات واحتياجات العملاء.		.786
28	تُصمم المنظمة وتُعد مخططاتها التي ترتبط بهيكل الخدمات التي تُقدمها (مركزياً ولا مركزياً) بما يتوافق ويتجانس مع أهدافها التنظيمية سعياً إلى الارتقاء بالكفاءة التنظيمية.		.792
29	تعمل المنظمة على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال أساليب وطرق متنوعة ويأتي في مُقدمتها التدقيق في اختيار أفضل بديل مُتاح يُحقق وفورات اقتصادية وعائدات مُحققة لكل الأطراف أصحاب المصالح.		.744

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن 0.3 ولمزيد من التوضيح يُوضح الجدول التالي رقم (8/3) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء التنظيمي:

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول رقم (8/3)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء التنظيمي

المؤشر	القيمة المحسوبة المعيارية	القيمة
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من 3 أو تساوي	2.174
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.072
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد	0.971
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	الصحيح دل ذلك على تطابق	0.941
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	أفضل للنموذج مع بيانات	0.792
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	عينة البحث	0.892

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء التنظيمي مقبولة إحصائياً. كما يوضح الجدول التالي رقم (9/3) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الأداء التنظيمي:

جدول رقم (9/3)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأنماط الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء التنظيمي	عدد العبارات	المعاملات	
		معامل Cronbach's alpha	معامل الصدق الذاتي
الفعالية التنظيمية	23	0.835	0.914
الكفاءة	6	0.785	0.886
الأداء التنظيمي ككل	29	0.889	0.943

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين 0.785، 0.835 (أي أن كل منها يزيد عن 0.7)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد

الفصل الثالث: منهجية البحث

الأداء التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين 0.886، 0.914، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأداء التنظيمي تُقيس فعلاً ذلك البُعد الذي صُممت من أجل قياسه.

(ج) التحليل العاملي التوكيدي للاستغراق الوظيفي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي وعددها 20 عبارة، مُوزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم تواجد بعض العبارات لها درجة تشبع مُنخفضة على البُعد الخاص بها. لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من العبارات. ويُوضح الجدول التالي نتائج تشبعات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات الاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (10/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي

م	العبارات	الحماس الوظيفي	الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	الانغماس الوظيفي
1	ديناميكية قادة فرق العمل وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تمكنهم من التكيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة.	.919		
2	أسعى إلى ترك انطباع حسن عني لدى رئيسي وزملائي والعملاء المترددين على الإدارة والمنظمة والزملاء في الإدارة التي أنتمي إليها.	.943		
3	لدى دوافع تُوجه سلوكي الوظيفي وتجعلني أشعر بالقوة والنشاط في أداء واجباتي، ومهام وظيفتي.	.583		
4	أقوم بالإطراء على أعمال الرؤساء في العمل سعياً لترك انطباع طيب عني كموظف يشعر بالرضا الوظيفي.	.817		
5	لدى الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق مني فترات طويلة في البقاء بالعمل.	.810		
6	أحافظ على استمرار سلوكي الوظيفي الإيجابي وحماسي في أداء العمل، حتى لو طالت المدة التي تستمر فيها المحاولات من جانبي حتى يتحقق الهدف.	.987		
7	حبي لوظيفتي يجعل عطائي للعمل بلا حدود في أداء المهام الوظيفية.		.983	
8	إرضاء رئيسي في العمل من الدوافع القوية لتحقيق إنجاز أكبر مما يتوقعه من أداء فيما يُكلفني به من مهام إضافية.		.556	

الفصل الثالث: منهجية البحث

تابع جدول رقم (10/3)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي

م	العبارات	الحماس الوظيفي	الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	الانغماس الوظيفي
9	إخلاصي في العمل مُرتبط بالتزامي المُستمر والرغبة في البقاء ليقيني بأن ترك العمل سيفقدني الكثير من خطط المعاشات والصدقات الناشئة في مكان العمل.		.980	
10	التزامي المعياري يقودني إلى الالتزام بالأداء المُنضبط الذي يتفق مع طموحاتي ويحد من فكرة ترك العمل.		.980	
11	التركيز على تطويري الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية في حالة الانغماس الوظيفي التي أعشيتها حالياً.			.983
12	التطوير التنظيمي التي حرصت الإدارة العليا على إرساء مبادئه جعلني عضواً فاعلاً في التنظيم وفي حالة من الانغماس الوظيفي في العمل.			.979
13	سعادتي الوظيفية ترتبط بأبعاد تحفيزية واهتمامات داعمة من الإدارة العليا، وقناعات بأهمية أداء خدمات العملاء بمهنية واحتراف.			.988
14	تحرص الإدارة العليا في المنظمة على التدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة لتحقيق النمو والتعلم الذي يقود إلى الانغماس في العمل.			.982
15	الأنماط القيادية للرؤساء في العمل وممارساتهم لها تأثير قوي للغاية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى أعضاء جماعات العمل في الإدارة والمنظمة التي أعمل بها.			.891

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن 0.3 ولمزيد من التوضيح يُوضح الجدول التالي رقم (11/3) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي:

الفصل الثالث: منهجية البحث

جدول رقم (11/3)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي

المؤشر	القيمة المحسوبة المعيارية	القيمة
2.174	أقل من أو تساوي 3	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.072	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.860	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
0.916		مؤشر جودة التوفيق المُقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.875		مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.929		مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستغراق الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما يُوضح الجدول التالي رقم (12/3) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي:

جدول رقم (12/3)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الاستغراق الوظيفي

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد الاستغراق الوظيفي
معامل الصدق الذاتي	معامل Cronbach`s alpha		
0.895	0.801	6	الحماس الوظيفي
0.911	0.830	4	الإخلاص في أداء المهام الوظيفية
0.925	0.855	5	الانغماس الوظيفي
0.935	0.875	15	الاستغراق الوظيفي ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين 0.801، 0.855 (أي أن كل منها يزيد عن 0.7)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الاستغراق الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين 0.895، 0.925، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الاستغراق الوظيفي تُقيس فعلاً ذلك البُعد الذي صُممت من أجل قياسه.

الختام Conclusion

تناول الباحث في هذا المبحث مجموعة من النقاط بدأها بمنهج وفلسفة البحث، فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، أما فلسفة البحث فهي الفلسفة الوضعية بشكل أساسي وذلك بالتركيز على كتابات العديد من العلماء والباحثين فيما يخص متغيرات البحث. ثم تناول الباحث تصميم قائمة الاستقصاء بمُشمّلاتها الرئيسية والمقاييس المُستخدمة في قياس مُتغيرات البحث وعدد عبارات قياس كل بُعد من أبعاد كل متغير. ثم تطرق الباحث لبيانات مجتمع وعينة البحث، حيث استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية فهي الأنسب لمجال التطبيق. ثم ماهية إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء، وفيها أوضح الباحث توزيع مُفردات العينة على الجامعات المختلفة بمجال التطبيق، ثم توزيع مُفردات العينة طبقاً للخصائص الديموغرافية. كما تناول الباحث الأساليب الإحصائية المُستخدمة. وأخيراً استعرض تقييم مقاييس البحث مُستخدمًا التحليل العاملي التوكيدي، وحساب معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

الفصل الرابع

نتائج

الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة الميدانية

يتناول الباحث فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: الإحصائيات الوصفية

ثانياً: تحليل الارتباط

ثالثاً: تحليل المسار Path Analysis لمتغيرات البحث

الخاتمة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: الإحصائيات الوصفية

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) **الوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية **Central Tendency**. وهو القيمة المحسوبة التي تتجمع حولها بقية قيم المجموعة، ويُستخدم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء من خلال قياس متوسط آراء المُستقصي منهم. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت **Likert Measures** لأن دقة تقديره تتأثر بالاستغراق الوظيفي الشاذة أو المُتطرفة، ونظرًا لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم شاذة أو مُتطرفة تؤثر في دقة تقدير الوسط الحسابي. (Medhi, J., 1992)

(ب) **الخطأ المعياري للوسط الحسابي:** وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويُستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي. إن هذا الخطأ له علاقة عكسية مباشرة بثبات المقياس المُستخدم للمتغير، فكلما زاد ثبات المقياس المُستخدم للمتغير انخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي. (Everitt, B., et. al., 2003)

(ج) **الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت **Dispersion** أو ما يُطلق عليه التبعثر الإحصائي، أي أنه يعكس مدى امتداد الاستغراق الوظيفي حول القيمة المحسوبة المتوسطة أو الوسط الحسابي. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت **Likert Measures** مثل الوسط الحسابي لأن دقة تقديره تتأثر بالاستغراق الوظيفي المُتباعدة عن الوسط الحسابي، ونظرًا لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم مُتباعدة عن الوسط الحسابي تؤثر في دقة تقدير الانحراف المعياري. (Curwin, J., et. al., 2002)

وبناء على ما سبق تتم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المُرجح لإجابات عينة البحث في شكل مُماثل لمقياس ليكرت. ويُوضح الجدول التالي رقم (1/4) اتجاه آراء عينة البحث والمتوسط المُرجح:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (1/4)

اتجاه آراء عينة البحث والمتوسط المُرجم

الاتجاه آراء عينة البحث وفقاً لمقياس ليكرت	المتوسط المُرجم
غير موافق بشدة	من 1.0 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
مُحايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق جداً	من 4.2 إلى 5.0

وقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعبارة المُكونة لكل متغير من متغيرات البحث وكانت النتائج كما يلي:

1) أبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

جدول رقم (2/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1) أبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)					
القيادة التحويلية: البعد الأول: التأثير المثالي					
1	مدير الإدارة التي أنتمي إليها يُعد من وجهة نظري نموذجاً قيادياً مؤثراً في كثير من مواقف العمل التي واجهتني.	3.98	1.239	31.13	2
2	اعتدنا أن نرى قادة فرق العمل في الإدارة يرسمون خارطة طريق لمشاريع العمل وسياسات وإجراءات التنفيذ قبل الشروع في التطبيق كأحد أبعاد ثقافة العمل التي تحرص عليها الإدارة العليا في البلدية.	3.86	1.094	28.34	1
3	يحرص القادة في البلدية على إرساء معايير أخلاقية تُرتب بتفضيل مصلحة العمل على مصالح الأفراد.	3.85	1.205	31.30	3
4	احترام حقوق الأفراد العاملين وتطبيق معيار العدالة والمساواة هو النهج المُتبع من قِبَل قادة العمل في الإدارة.	3.83	1.269	33.13	5
5	أرى قائد الإدارة التي أعمل بها نموذجاً يُحتذى به ونقّدي به كمؤثر مثالي على سلوكي الوظيفي وسلوك زملائي بالعمل.	3.95	1.242	31.44	4

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (2/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
البُعد الثاني: الحفز الإلهامي					
1	يتسم سلوك القادة في البلدية بالقدرة على المزج بين توظيف أساليب حفز همم الأتباع واستخدام الاقتناع المنطقي على الأداء المتميز للمهام والأعمال.	3.71	1.286	34.66	3
2	ينتهج القادة أساليباً تدور حول التودّد للأتباع وبث الثقة في قدراتهم على الأداء الجيد.	3.82	1.232	32.25	1
3	يحرص أغلب القادة في المنظمة بشكل ملموس على الاهتمام بمقترحات وآراء الأتباع.	3.84	1.271	33.10	2
البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية					
1	يهتم القادة بالنواتج الإيجابية التي تُقوي العلاقة بين السلوك والنتائج كنوع من أنواع تحفيز الموظفين.	3.74	1.269	33.93	3
2	الموظفون يُرددون مقولة أن المُماظلة في منح المكافآت بالرغم من الاعتراف بالنواتج الإيجابية يؤدي إلى إضعاف استجابة الموظفين لروح التحدي وتبني طرقاً جديدة في العمل.	3.95	1.134	28.71	1
3	يُشجع القادة فكرة دعم وتعزيز مشاركة الأتباع في الإتيان بحلول ابتكارية للتصدي لمشاكل العمل والأزمات الحادثة الطارئة.	3.99	1.153	28.90	2
البُعد الرابع: الاعتبار الفردي					
1	يحرص القادة على الاهتمام بتوزيع الأدوار لتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حسب الاختلافات والفروق الفردية (الشخصية والقدرات) الخاصة بالمروّوسين.	3.90	1.128	28.92	1
2	يربط القادة الخصائص الشخصية والوظيفية للأتباع بالتكاليف المُراد تحقيقها على مستوى الأداء الفردي والجماعي.	3.86	1.195	30.96	3
3	يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الأتباع المُتنوعة تبعاً للاعتبارات الفردية والفروق والاختلافات الإدراكية في سلوكهم الوظيفي.	3.89	1.142	29.36	2

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (2/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
القيادة التبادلية: البعد الأول: المكافأة المشروطة					
1	يهتم القادة بنهج المُبادلة في تبادل الأدوار وبعض المهام والأعمال بين القادة والأتباع انطلاقاً من ثقة القادة في مهارات وقدرات المروّسين العاملين معهم.	3.86	1.187	30.75	3
2	يشترط القادة التبادليون ربط المكافآت والحوافز المُنصرفة للأتباع بالأداء الفردي والجماعي.	3.81	1.167	30.63	2
3	يحرص القادة على تعزيز أهمية أن يُدرك الأتباع أن مكافأتهم وتحفيزهم مشروطة بممارسات أداء مُتميزة تُحقّق الإنجازات التي تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية.	3.92	1.192	30.41	1
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشط					
1	يعتمد القادة في البلدية على تزويد الأتباع بالتغذية العكسية التي تُمثل مدى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والواجبات الوظيفية لأعمال المُؤكّلة إليهم بالتنفيذ.	3.74	1.103	29.49	1
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء					
1	يُركز القادة على إحاطة الأتباع بنتائج تقييم أدائهم للأعمال المُنفّذة وإفادتهم بأساليب التصحيح وطرق التصدي لعدم تكرار الأخطاء في المستقبل.	3.85	1.193	30.99	1
2	يُطبق القادة قاعدة "التقييم للأداء حال ظهور مشكلات مُعينة في العمل من أجل التقويم".	3.86	1.197	31.01	2
3	يُركز القادة على المخالفات والأخطاء ونقاط الضعف والتهديدات والمخاطر ذات العلاقة بالانحرافات في الأداء سعيًا للتصدي والمُواجهة ومن ثم التقويم بالتصحيح.	3.80	1.249	32.87	3
القيادة الريادية: البعد الأول: المبادأة والاستباقية					
1	يسعى القادة إلى تقديم المبادرات التي تخص تطوير وتحسين الأداء وهو ما يرتبط بقيم العمل التي تم إرساءها في هذا الكيان التنظيمي.	3.93	1.183	30.10	2

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (2/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
2	يهتم القادة بالتنبؤات ذات العلاقة بالأعمال والأنشطة في البيئة الداخلية وبشكل استباقي كمدخل من مداخل تفعيل القيم التنظيمية.	3.86	1.109	28.73	1
البُعد الثاني: اكتشاف الفرص واستثمارها					
1	يتعامل القادة في إطار تنفيذ أنشطة الأعمال بالبحث عن النقاط الإيجابية واستكشاف الفرص المتاحة لاستثمارها في المستقبل.	3.88	1.197	30.85	2
2	اعتاد مدير الإدارة على إجراء قياسات التكلفة والعائد وإجراء حسابات المخاطر لإدارة استثمار الفرص المتاحة بفعالية.	3.92	1.181	30.13	1
البُعد الثالث: تحمّل المخاطر					
1	إعمالاً بمبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، فإن القادة لديهم الاستعداد لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على عنصر المخاطر الذي يرتبط بكافة القرارات الخاصة بالعمل.	3.76	1.208	32.13	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (2/4) ما يلي:

(1) أبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)

القيادة التحويلية: البُعد الأول: التأثير المثالي

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (مدير الإدارة التي أنتمي إليها يُعد من وجهة نظري نموذجاً قيادياً مؤثراً في كثير من مواقف العمل التي واجهتني) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وانحراف معياري قدره (1.239)، ومعامل اختلاف بلغ (31.13)، وتقع العبارة (مدير الإدارة التي أنتمي إليها يُعد من وجهة نظري نموذجاً قيادياً مؤثراً في كثير من مواقف العمل التي واجهتني) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (اعتدنا أن نرى قادة فرق العمل في الإدارة يرسمون خارطة طريق لمشاريع العمل وسياسات وإجراءات التنفيذ قبل الشروع في التطبيق كأحد أبعاد ثقافة العمل التي تحرص عليها الإدارة العليا في البلدية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.094)، ومعامل اختلاف بلغ (28.34)، وتقع العبارة (اعتدنا أن نرى قادة فرق العمل في الإدارة يرسمون خارطة طريق لمشاريع العمل وسياسات وإجراءات التنفيذ قبل الشروع في التطبيق كأحد أبعاد ثقافة العمل التي تحرص عليها الإدارة العليا في البلدية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحرص القادة في البلدية على إرساء معايير أخلاقية تُرتب بتفضيل مصلحة العمل على مصالح الأفراد) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره (1.205)، ومعامل اختلاف بلغ (31.30)، وتقع العبارة (يحرص القادة في البلدية على إرساء معايير أخلاقية تُرتب بتفضيل مصلحة العمل على مصالح الأفراد) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (احترام حقوق الأفراد العاملين وتطبيق معيار العدالة والمساواة هو النهج المُتبع من قِبَل قادة العمل في الإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وانحراف معياري قدره (1.269)، ومعامل اختلاف بلغ (33.13)، وتقع العبارة (احترام حقوق الأفراد العاملين وتطبيق معيار العدالة والمساواة هو النهج المُتبع من قِبَل قادة العمل في الإدارة) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أرى قائد الإدارة التي أعمل بها نموذجًا يُحتذى به ونقتدي به كمؤثر مثالي على سلوكي الوظيفي وسلوك زملائي بالعمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدره (1.242)، ومعامل اختلاف بلغ (31.44)، وتقع العبارة (أرى قائد الإدارة التي أعمل

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

بها نموذجًا يُحتذى به ونقتدي به كمؤثر مثالي على سلوكي الوظيفي وسلوك زملائي بالعمل) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التحويلية: البعد الثاني: الحفز الإلهامي

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتسم سلوك القادة في البلدية بالقدرة على المزج بين توظيف أساليب حفز همم الأتباع واستخدام الاقناع المنطقي على الأداء المتميز للمهام والأعمال) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وانحراف معياري قدره (1.286)، ومعامل اختلاف بلغ (34.66)، وتقع العبارة (يتسم سلوك القادة في البلدية بالقدرة على المزج بين توظيف أساليب حفز همم الأتباع واستخدام الاقناع المنطقي على الأداء المتميز للمهام والأعمال) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (ينتهج القادة أساليبًا تدور حول التودّد للأتباع وبتثقة في قدراتهم على الأداء الجيد) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وانحراف معياري قدره (1.232)، ومعامل اختلاف بلغ (32.25)، وتقع العبارة (ينتهج القادة أساليبًا تدور حول التودّد للأتباع وبتثقة في قدراتهم على الأداء الجيد) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحرص أغلب القادة في المنظمة بشكل ملموس على الاهتمام بمُقترحات وآراء الأتباع) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (1.271)، ومعامل اختلاف بلغ (33.10)، وتقع العبارة (يحرص أغلب القادة في المنظمة بشكل ملموس على الاهتمام بمُقترحات وآراء الأتباع) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التحويلية: البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يهتم القادة بالنواتج الإيجابية التي تُقوي العلاقة بين السلوك والناتج كنوع من أنواع تحفيز الموظفين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (1.269)، ومعامل اختلاف بلغ (33.93)، وتقع العبارة (يهتم القادة بالنواتج الإيجابية التي تُقوي العلاقة بين السلوك والناتج كنوع من أنواع تحفيز الموظفين) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الموظفون يُرددون مقولة أن المُماظلة في منح المكافآت بالرغم من الاعتراف بالنواتج الإيجابية يؤدي إلى إضعاف استجابة الموظفين لروح التحدي وتبني طرقًا جديدة في العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدره (1.134)، ومعامل اختلاف بلغ (28.71)، وتقع العبارة (الموظفون يُرددون مقولة أن المُماظلة في منح المكافآت بالرغم من الاعتراف بالنواتج الإيجابية يؤدي إلى إضعاف استجابة الموظفين لروح التحدي وتبني طرقًا جديدة في العمل) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُشجع القادة فكرة دعم وتعزيز مُشاركة الأتباع في الإتيان بحلول ابتكارية للتصدي لمشاكل العمل والأزمات الحادثة الطارئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدره (1.153)، ومعامل اختلاف بلغ (28.90)، وتقع العبارة (يُشجع القادة فكرة دعم وتعزيز مُشاركة الأتباع في الإتيان بحلول ابتكارية للتصدي لمشاكل العمل والأزمات الحادثة الطارئة) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التحويلية: البعد الرابع: الاعتبار الفردي

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحرص القادة على الاهتمام بتوزيع الأدوار لتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حسب الاختلافات والفروق الفردية "الشخصية والقدرات" الخاصة بالمرؤوسين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وانحراف معياري قدره (1.128)، ومعامل اختلاف بلغ (28.92)، وتقع العبارة (يحرص القادة على الاهتمام بتوزيع الأدوار لتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حسب الاختلافات والفروق الفردية "الشخصية والقدرات" الخاصة بالمرؤوسين) في

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يربط القادة الخصائص الشخصية والوظيفية للأتباع بالتكاليف المُراد تحقيقها على مستوى الأداء الفردي والجماعي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.195)، ومعامل اختلاف بلغ (30.96)، وتقع العبارة (يربط القادة الخصائص الشخصية والوظيفية للأتباع بالتكاليف المُراد تحقيقها على مستوى الأداء الفردي والجماعي) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الأتباع المتنوعة تبعاً للاعتبارات الفردية والفروق والاختلافات الإدراكية في سلوكهم الوظيفي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.89)، وانحراف معياري قدره (1.142)، ومعامل اختلاف بلغ (29.36)، وتقع العبارة (يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الأتباع المتنوعة تبعاً للاعتبارات الفردية والفروق والاختلافات الإدراكية في سلوكهم الوظيفي) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التبادلية: البعد الأول: المكافأة المشروطة

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يهتم القادة بنهج المُبادلة في تبادل الأدوار وبعض المهام والأعمال بين القادة والأتباع انطلاقاً من ثقة القادة في مهارات وقدرات المرؤوسين العاملين معهم) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.187)، ومعامل اختلاف بلغ (30.75)، وتقع العبارة (يهتم القادة بنهج المُبادلة في تبادل الأدوار وبعض المهام والأعمال بين القادة والأتباع انطلاقاً من ثقة القادة في مهارات وقدرات المرؤوسين العاملين معهم) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يشترط القادة التبادليون ربط المكافآت والحوافز المُنصرفة للأتباع بالأداء الفردي والجماعي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري قدره (1.167)، ومعامل اختلاف بلغ (30.63)، وتقع العبارة (يشترط القادة التبادليون ربط المكافآت والحوافز المُنصرفة للأتباع بالأداء الفردي والجماعي) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يحرص القادة على تعزيز أهمية أن يُدرك الأتباع أن مكافأاتهم وتحفيزهم مشروطة بممارسات أداء مُتميزة تُحقق الإنجازات التي تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري قدره (1.192)، ومعامل اختلاف بلغ (30.41)، وتقع العبارة (يحرص القادة على تعزيز أهمية أن يُدرك الأتباع أن مكافأاتهم وتحفيزهم مشروطة بممارسات أداء مُتميزة تُحقق الإنجازات التي تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التبادلية: البُعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشط

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يعتمد القادة في البلدية على تزويد الأتباع بالتغذية العكسية التي تُمثل مدى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والواجبات الوظيفية للأعمال المؤكدة إليهم بالتنفيذ) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (1.103)، ومعامل اختلاف بلغ (29.49)، وتقع العبارة (يعتمد القادة في البلدية على تزويد الأتباع بالتغذية العكسية التي تُمثل مدى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والواجبات الوظيفية للأعمال المؤكدة إليهم بالتنفيذ) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة التبادلية: البُعد الثالث: الإدارة بالاستثناء

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُركز القادة على إحاطة الأتباع بنتائج تقييم أدائهم للأعمال المُنفذة وإفادتهم بأساليب التصحيح وطرق التصدي لعدم تكرار الأخطاء في

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

المستقبل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره (1.193)، ومعامل اختلاف بلغ (30.99)، وتقع العبارة (يُركز القادة على إحاطة الأتباع بنتائج تقييم أدائهم للأعمال المُنفذة وإفادتهم بأساليب التصحيح وطرق التصدي لعدم تكرار الأخطاء في المستقبل) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُطبق القادة قاعدة "التقييم للأداء حال ظهور مشكلات مُعينة في العمل من أجل التقويم") يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.197)، ومعامل اختلاف بلغ (31.01)، وتقع العبارة (يُطبق القادة قاعدة "التقييم للأداء حال ظهور مشكلات مُعينة في العمل من أجل التقويم") في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُركز القادة على المخالفات والأخطاء ونقاط الضعف والتهديدات والمخاطر ذات العلاقة بالانحرافات في الأداء سعيًا للتصدي والمُواجهة ومن ثم التقويم بالتصحيح) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (1.249)، ومعامل اختلاف بلغ (32.87)، وتقع العبارة (يُركز القادة على المخالفات والأخطاء ونقاط الضعف والتهديدات والمخاطر ذات العلاقة بالانحرافات في الأداء سعيًا للتصدي والمُواجهة ومن ثم التقويم بالتصحيح) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة الريادية: البُعد الأول: المبادأة والاستباقية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يسعى القادة إلى تقديم المُبادرات التي تخص تطوير وتحسين الأداء وهو ما يرتبط بقيم العمل التي تم إرساءها في هذا الكيان التنظيمي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وانحراف معياري قدره (1.183)، ومعامل اختلاف بلغ (30.10)، وتقع العبارة (يسعى القادة إلى تقديم المُبادرات التي تخص تطوير وتحسين الأداء وهو ما يرتبط بقيم العمل التي تم إرساءها في هذا الكيان التنظيمي) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يهتم القادة بالتنبؤات ذات العلاقة بالأعمال والأنشطة في البيئة الداخلية وبشكل استباقي كمدخل من مداخل تفعيل القيم التنظيمية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (1.109)، ومعامل اختلاف بلغ (28.73)، وتقع العبارة (يهتم القادة بالتنبؤات ذات العلاقة بالأعمال والأنشطة في البيئة الداخلية وبشكل استباقي كمدخل من مداخل تفعيل القيم التنظيمية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة الريادية: البعد الثاني: اكتشاف الفرص واستثمارها

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتعامل القادة في إطار تنفيذ أنشطة الأعمال بالبحث عن النقاط الإيجابية واستكشاف الفرص المتاحة لاستثمارها في المستقبل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وانحراف معياري قدره (1.197)، ومعامل اختلاف بلغ (30.85)، وتقع العبارة (يتعامل القادة في إطار تنفيذ أنشطة الأعمال بالبحث عن النقاط الإيجابية واستكشاف الفرص المتاحة لاستثمارها في المستقبل) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (اعتاد مدير الإدارة على إجراء قياسات التكلفة والعائد وإجراء حسابات المخاطر لإدارة استثمار الفرص المتاحة بفعالية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري قدره (1.181)، ومعامل اختلاف بلغ (30.13)، وتقع العبارة (اعتاد مدير الإدارة على إجراء قياسات التكلفة والعائد وإجراء حسابات المخاطر لإدارة استثمار الفرص المتاحة بفعالية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

القيادة الريادية: البعد الثالث: تحمّل المخاطر

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إعمالاً بمبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، فإن القادة لديهم الاستعداد لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على عنصر المخاطر الذي يرتبط

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

بكافة القرارات الخاصة بالعمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وانحراف معياري قدره (1.208)، ومعامل اختلاف بلغ (32.13)، وتقع العبارة (إعمالاً بمبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، فإن القادة لديهم الاستعداد لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على عنصر المخاطر الذي يرتبط بكافة القرارات الخاصة بالعمل) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

(2) أبعاد الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)

جدول رقم (3/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
(2) أبعاد الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)					
البُعد الأول: الحماس الوظيفي					
1	ديناميكية قادة فرق العمل وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تمكنهم من التكيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة.	3.93	1.190	30.28	6
2	أسعى إلي ترك انطباع حسن عني لدى رئيسي وزملائي والعملاء المُترددين على الإدارة والمنظمة والزملاء في الإدارة التي أنتمي إليها.	4.17	1.021	24.48	1
3	لدى دوافع تُوجه سلوكي الوظيفي وتجعلني أشعر بالقوة والنشاط في أداء واجباتي، ومهام وظيفتي.	4.16	1.115	26.80	5
4	أقوم بالإطراء على أعمال الرؤساء في العمل سعياً لترك انطباع طيب عني كموظف يشعر بالرضا الوظيفي.	3.95	1.012	25.62	3
5	لدى الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق مني فترات طويلة في البقاء بالعمل.	4.09	1.073	26.23	4
6	أحافظ على استمرار سلوكي الوظيفي الإيجابي وحماسي في أداء العمل، حتى لو طالّت المدة التي تستمر فيها المحاولات من جانبي حتى يتحقق الهدف.	4.18	1.054	25.22	2

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (3/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
البعد الثاني: الإخلاص في أداء المهام الوظيفية					
1	حبي لوظيفتي يجعل عطائي للعمل بلا حدود في أداء المهام الوظيفية.	4.20	1.110	26.43	2
2	إرضاء رئيسي في العمل من الدوافع القوية لتحقيق إنجاز أكبر مما يتوقعه من أداء فيما يكلفني به من مهام إضافية.	4.11	1.006	24.48	1
3	إخلاصي في العمل مرتبط بالتزامي المستمر والرغبة في البقاء ليقيني بأن ترك العمل سيفقدني الكثير من خطط المعاشات والصدقات الناشئة في مكان العمل.	4.06	1.096	27.00	4
4	التزامي المعياري يقودني إلى الالتزام بالأداء المنضبط الذي يتفق مع طموحاتي ويحد من فكرة ترك العمل.	4.09	1.096	26.80	3
البعد الثالث: الانغماس الوظيفي					
1	التركيز على تطوري الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية في حالة الانغماس الوظيفي التي أعشيتها حالياً.	4.19	.983	23.46	1
2	التطوير التنظيمي التي حرصت الإدارة العليا على إرساء مبادئه جعلني عضواً فاعلاً في التنظيم وفي حالة من الانغماس الوظيفي في العمل.	3.97	1.152	29.02	5
3	سعادتي الوظيفية ترتبط بأبعاد تحفيزية واهتمامات داعمة من الإدارة العليا، وقناعات بأهمية أداء خدمات العملاء بمهنية واحتراف.	4.18	1.016	24.31	2
4	تحرص الإدارة العليا في المنظمة على التدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة لتحقيق النمو والتعلم الذي يقود إلى الانغماس في العمل.	4.09	1.106	27.04	3
5	الأنماط القيادية للرؤساء في العمل وممارساتهم لها تأثير قوي للغاية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى أعضاء جماعات العمل في الإدارة والمنظمة التي أعمل بها.	4.09	1.173	28.68	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (3/4) ما يلي:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

(2) أبعاد المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي)

البُعد الأول: الحماس الوظيفي

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (ديناميكية قادة فرق العمل وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تُمكنهم من التكيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وانحراف معياري قدره (1.190)، ومعامل اختلاف بلغ (30.28)، وتقع العبارة (ديناميكية قادة فرق العمل وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تُمكنهم من التكيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أسعى إلى ترك انطباع حسن عني لدى رئيسي وزملائي والعملاء المُترددين على الإدارة والمنظمة والزملاء في الإدارة التي أنتمي إليها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وانحراف معياري قدره (1.021)، ومعامل اختلاف بلغ (24.48)، وتقع العبارة (أسعى إلى ترك انطباع حسن عني لدى رئيسي وزملائي والعملاء المُترددين على الإدارة والمنظمة والزملاء في الإدارة التي أنتمي إليها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لدىّ دوافع تُوجه سلوكي الوظيفي وتجعلني أشعر بالقوة والنشاط في أداء واجباتي، ومهام وظيفتي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (1.115)، ومعامل اختلاف بلغ (26.80)، وتقع العبارة (لدىّ دوافع تُوجه سلوكي الوظيفي وتجعلني أشعر بالقوة والنشاط في أداء واجباتي، ومهام وظيفتي) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أقوم بالإطراء على أعمال الرؤساء في العمل سعيًا لترك انطباع طيب عني كموظف يشعر بالرضا الوظيفي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدره (1.012)، ومعامل اختلاف بلغ (25.62)، وتقع العبارة (أقوم بالإطراء على أعمال الرؤساء في

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- العمل سعيًا لترك انطباع طيب عني كموظف يشعر بالرضا الوظيفي) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لدى الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق مني فترات طويلة في البقاء بالعمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (1.073)، ومعامل اختلاف بلغ (26.23)، وتقع العبارة (لدى الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق مني فترات طويلة في البقاء بالعمل) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (أحافظ على استمرار سلوكي الوظيفي الإيجابي وحماسي في أداء العمل، حتى لو طالّت المدة التي تستمر فيها المحاولات من جانبي حتى يتحقق الهدف) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري قدره (1.054)، ومعامل اختلاف بلغ (25.22)، وتقع العبارة (أحافظ على استمرار سلوكي الوظيفي الإيجابي وحماسي في أداء العمل، حتى لو طالّت المدة التي تستمر فيها المحاولات من جانبي حتى يتحقق الهدف) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

البُعد الثاني: الإخلاص في أداء المهام الوظيفية

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (حبي لوظيفتي يجعل عطائي للعمل بلا حدود في أداء المهام الوظيفية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وانحراف معياري قدره (1.110)، ومعامل اختلاف بلغ (26.43)، وتقع العبارة (حبي لوظيفتي يجعل عطائي للعمل بلا حدود في أداء المهام الوظيفية) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إرضاء رئيسي في العمل من الدوافع القوية لتحقيق إنجاز أكبر مما يتوقعه من أداء فيما يُكلفني به من مهام إضافية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وانحراف معياري قدره (1.006)، ومعامل اختلاف بلغ (24.48)، وتقع العبارة (إرضاء رئيسي في العمل من الدوافع

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

القوية لتحقيق إنجاز أكبر مما يتوقعه من أداء فيما يُكلفني به من مهام إضافية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إخلاصي في العمل مُرتبط بالتزامي المُستمر والرغبة في البقاء ليقيني بأن ترك العمل سيفقدني الكثير من خطط المعاشات والصدقات الناشئة في مكان العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدرة (1.096)، ومعامل اختلاف بلغ (27.00)، وتقع العبارة (إخلاصي في العمل مُرتبط بالتزامي المُستمر والرغبة في البقاء ليقيني بأن ترك العمل سيفقدني الكثير من خطط المعاشات والصدقات الناشئة في مكان العمل) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (التزامي المعياري يقودني إلى الالتزام بالأداء المُنضبط الذي يتفق مع طموحاتي ويُجد من فكرة ترك العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (1.096)، ومعامل اختلاف بلغ (26.80)، وتقع العبارة (التزامي المعياري يقودني إلى الالتزام بالأداء المُنضبط الذي يتفق مع طموحاتي ويُجد من فكرة ترك العمل) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

البُعد الثالث: الانغماس الوظيفي

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (التركيز على تطويري الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية في حالة الانغماس الوظيفي التي أعيشها حالياً) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وانحراف معياري قدره (0.983)، ومعامل اختلاف بلغ (23.46)، وتقع العبارة (التركيز على تطويري الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية في حالة الانغماس الوظيفي التي أعيشها حالياً) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (التطوير التنظيمي التي حرصت الإدارة العليا على إرساء مبادئه جعلني عضواً فاعلاً في التنظيم وفي حالة من الانغماس الوظيفي في

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدره (1.152)، ومعامل اختلاف بلغ (29.02)، وتقع العبارة (التطوير التنظيمي التي حرصت الإدارة العليا على إرساء مبادئه جعلني عضواً فاعلاً في التنظيم وفي حالة من الانغماس الوظيفي في العمل) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (سعادتي الوظيفية ترتبط بأبعاد تحفيزية واهتمامات داعمة من الإدارة العليا، وقناعات بأهمية أداء خدمات العملاء بمهنية واحتراف) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري قدره (1.016)، ومعامل اختلاف بلغ (24.31)، وتقع العبارة (سعادتي الوظيفية ترتبط بأبعاد تحفيزية واهتمامات داعمة من الإدارة العليا، وقناعات بأهمية أداء خدمات العملاء بمهنية واحتراف) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة العليا في المنظمة على التدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة لتحقيق النمو والتعلم الذي يقود إلى الانغماس في العمل) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (1.106)، ومعامل اختلاف بلغ (27.04)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة العليا في المنظمة على التدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة لتحقيق النمو والتعلم الذي يقود إلى الانغماس في العمل) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الأنماط القيادية للرؤساء في العمل وممارساتهم لها تأثير قوي للغاية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى أعضاء جماعات العمل في الإدارة والمنظمة التي أعمل بها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (1.173)، ومعامل اختلاف بلغ (28.68)، وتقع العبارة (الأنماط القيادية للرؤساء في العمل وممارساتهم لها تأثير قوي للغاية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى أعضاء جماعات العمل في الإدارة والمنظمة التي أعمل بها) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

(3) أبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

جدول رقم (4/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
(3) أبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)					
البعد الأول: الفعالية التنظيمية					
1	(1) مدخل موارد النظام: * تحرص الإدارة في المنظمة على توفير ما يلزم الوحدات التنظيمية من موارد من البيئة الخارجية.	4.14	1.093	26.40	7
2	* تعمل الإدارة على استقطاب وجذب الكوادر البشرية النادرة التي يتوافر فيها الخلفيات المعرفية، ورأس المال الفكري لدعم وتعزيز المنظمة بالموهب البشرية.	4.01	1.146	28.58	18
3	* تُولي الإدارة اهتمامًا بكسب الموارد النادرة ذات القيمة العالية والحصول عليها مهما بلغت التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك.	4.03	1.180	29.28	20
4	* متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها يتم على أساس اعتبارها ضمن المدخلات التنظيمية الواجب عدم اغفالها.	4.08	1.075	26.35	5
5	* يتم إجراء تغييرات تنظيمية وإعادة هندسة البناء التنظيمي كلما أُستحدثت أنشطة وأعمال وعمليات جديدة.	4.07	1.148	28.21	17
6	* لدينا فرق عمل فنية قادرة على إدارة وتنظيم وتنفيذ كافة أنشطة الصيانة الدورية التي تُفرضها طبيعة مجالات العمل وأنشطتها بالمنظمة.	4.13	1.026	24.84	2
7	* يتوفر في المنظمة التي ننتمي إليها الكوادر التفاوضية القادرة على تحقيق المكاسب والأهداف المُخططة.	4.05	1.181	29.16	19
8	(2) العمليات الداخلية: * تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية وإرساء قيم العمل والقيم الإنسانية والقيم التنظيمية.	3.87	1.198	30.96	23
9	* تُوجد قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين في المنظمة.	3.97	1.175	29.60	21
10	* تُدعم المنظمة التوجُّه نحو التشارك بالمعرفة بين الموظفين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.	4.03	1.090	27.04	11

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (4/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
11	* تتيح أنظمة العمل في المنظمة توفير المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.	3.97	1.074	27.05	12
12	* تهتم المنظمة بتعزيز ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق.	4.06	1.128	27.78	15
13	* توفر المنظمة كافة الموارد التي تحقق نجاح العمليات الداخلية من خلال الأداء الجماعي لتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة.	4.11	1.102	26.81	9
14	* تساهم فرق العمل في المنظمة بفعالية في عمليات صنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق التطوير والتحسين التنظيمي باستمرار.	4.08	1.134	27.79	16
15	* تقوم الإدارة بإجراء دراسات دورية لمتابعة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين باعتبار أن الارتقاء دوماً بها سيحقق الولاء والانتماء الوظيفي.	3.97	1.096	27.61	13
16	(3) مدخل الأهداف التنظيمية: * تسعى المنظمة من خلال وحداتها التنظيمية إلى تحقيق أهدافها المخططة اعتماداً على رؤى مستقبلية كخارطة طريق لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المنظمة في المستقبل.	3.98	1.191	29.92	22
17	* يظهر القادة في المنظمة والقائمين على إدارات الوحدات التنظيمية الثقة التامة بالقدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة لكل وحدة تنظيمية.	4.04	1.064	26.34	4
18	* تتبنى الإدارة في الوحدة التنظيمية التي أنتمي إليها طرقاً جديدة في العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.	4.06	1.128	27.78	14
19	* يتم تقييم أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة حالياً على مدى التقدم الذي أحرزته في تحقيق أهدافها الموضوعة مع بداية كل عام.	4.07	1.090	26.78	8
20	* آليات تقييم نواتج الوحدات التنظيمية في السنوات الخمس الأخيرة يتم على أساس قياس التقدم الذي أحرزته مقارنة بالأهداف التشغيلية التي حددتها المنظمة.	4.07	1.040	25.55	3

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (4/4)

الإحصاء الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
21	* يُراقب القادة في المنظمة الانحرافات في الأداء الناتج عن الفرق بين الأهداف المخططة ونواتج وإنجازات الأعمال المُنفذة بالفعل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول.	4.01	.991	24.71	1
22	* تُركز الإدارة العليا في المنظمة اهتمامهم على التعامل مع الأخطاء التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المخططة.	4.04	1.066	26.39	6
23	* يأخذ قادة العمل في المنظمة بعين الاعتبار عند دراسة وبحث الأهداف أن تتطابق مع احتياجات العملاء الخارجيين وتلبية طلباتهم والتنبؤ بشكل استباقي لما يرغبون فيه ويُحقق مصالحهم.	4.04	1.090	26.98	10
البعد الثاني: الكفاءة					
1	تُقدم المنظمة خدماتها للعملاء بما يُحقق لهم مستوى الرضا عن العمل الذي يُرضيهم ويُطابق توقعاتهم بما يُحقق مستوى عالي من الكفاءة التسويقية.	4.03	1.131	28.06	6
2	تحرص المنظمة على تقديم خدماتها المُحققة لطموحات عملائها بأقل رسوم وتكاليف يتحملها العمل للحصول على الخدمة المطلوبة كُبعد يُعبر عن الكفاءة الإنتاجية.	4.07	1.089	26.76	2
3	تتبنى الإدارة العليا في المنظمة تقديم أنشطتها وخدماتها المُخصصة في الدولة طبقاً للمعايير والضوابط الفنية التي تُحقق الكفاءة الفنية.	4.11	1.034	25.16	1
4	تهتم المنظمة بتحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال الحرص على توزيع الموارد الخاصة بها خلال فترات زمنية معينة لإشباع مُتطلبات ورغبات واحتياجات العملاء.	4.07	1.125	27.64	4
5	تُصمم المنظمة وتُعد مخططاتها التي ترتبط بهيكل الخدمات التي تقدمها (مركزياً ولا مركزياً) بما يتوافق ويتجانس مع أهدافها التنظيمية سعياً إلى الارتقاء بالكفاءة التنظيمية.	4.06	1.126	27.73	5
6	تعمل المنظمة على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال أساليب وطرق مُتنوعة ويأتي في مُقدمتها التدقيق في اختيار أفضل بديل مُتاح يُحقق وفورات اقتصادية وعائدات مُحققة لكل الأطراف أصحاب المصالح.	4.06	1.096	27.00	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق رقم (4/4) ما يلي:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

(3) أبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

البُعد الأول: الفعالية التنظيمية

• يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (3) مدخل الأهداف التنظيمية (يُراقب القادة في المنظمة الانحرافات في الأداء الناتج عن الفرق بين الأهداف المُخططة ونواتج وإنجازات الأعمال المُنفذة بالفعل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري قدره (0.991)، ومعامل اختلاف بلغ (24.71)، وتقع العبارة (3) مدخل الأهداف التنظيمية (يُراقب القادة في المنظمة الانحرافات في الأداء الناتج عن الفرق بين الأهداف المُخططة ونواتج وإنجازات الأعمال المُنفذة بالفعل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

• يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (2) العمليات الداخلية (تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية وإرساء قيم العمل والقيم الإنسانية والقيم التنظيمية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وانحراف معياري قدره (1.198)، ومعامل اختلاف بلغ (30.96)، وتقع العبارة (2) العمليات الداخلية (تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية وإرساء قيم العمل والقيم الإنسانية والقيم التنظيمية) في المرتبة الثالثة والعشرون من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

البُعد الثاني: الكفاءة

• يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُقدم المنظمة خدماتها للعملاء بما يُحقق لهم مستوى الرضا عن العمل الذي يُرضيهم ويُطابق توقعاتهم بما يُحقق مستوى عالي من الكفاءة التسويقية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدره (1.131)، ومعامل اختلاف بلغ (28.06)، وتقع العبارة (تُقدم المنظمة خدماتها للعملاء بما يُحقق لهم مستوى الرضا عن العمل الذي يُرضيهم ويُطابق توقعاتهم بما يُحقق مستوى عالي من الكفاءة التسويقية) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص المنظمة على تقديم خدماتها المُحققة لطموحات عملائها بأقل رسوم وتكاليف يتحملها العمل للحصول على الخدمة المطلوبة كبُعد يُعبر عن الكفاءة الإنتاجية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدره (1.089)، ومعامل اختلاف بلغ (26.76)، وتقع العبارة (تحرص المنظمة على تقديم خدماتها المُحققة لطموحات عملائها بأقل رسوم وتكاليف يتحملها العمل للحصول على الخدمة المطلوبة كبُعد يُعبر عن الكفاءة الإنتاجية) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تتبنى الإدارة العليا في المنظمة تقديم أنشطتها وخدماتها المُتخصصة في الدولة طبقاً للمعايير والضوابط الفنية التي تُحقق الكفاءة الفنية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وانحراف معياري قدره (1.034)، ومعامل اختلاف بلغ (25.16)، وتقع العبارة (تتبنى الإدارة العليا في المنظمة تقديم أنشطتها وخدماتها المُتخصصة في الدولة طبقاً للمعايير والضوابط الفنية التي تُحقق الكفاءة الفنية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تهتم المنظمة بتحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال الحرص على توزيع الموارد الخاصة بها خلال فترات زمنية مُعينة لإشباع مُتطلبات ورغبات واحتياجات العملاء) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدره (1.125)، ومعامل اختلاف بلغ (27.64)، وتقع العبارة (تهتم المنظمة بتحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال الحرص على توزيع الموارد الخاصة بها خلال فترات زمنية مُعينة لإشباع مُتطلبات ورغبات واحتياجات العملاء) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُصمم المنظمة وتُعد مُخططاتها التي ترتبط بهيكل الخدمات التي تُقدمها "مركزياً ولا مركزياً" بما يتوافق ويتجانس مع أهدافها التنظيمية سعياً إلى الارتقاء بالكفاءة التنظيمية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدره (1.126)، ومعامل اختلاف بلغ (27.73)، وتقع العبارة (تُصمم المنظمة وتُعد مخططاتها التي ترتبط بهيكل الخدمات التي تقدمها "مركزياً ولا مركزياً" بما يتوافق ويتجانس مع أهدافها التنظيمية سعياً إلى الارتقاء بالكفاءة التنظيمية) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تعمل المنظمة على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال أساليب وطرق متنوعة ويأتي في مُقدمتها التدقيق في اختيار أفضل بديل مُتاح يُحقق وفورات اقتصادية وعائدات مُحققة لكل الأطراف أصحاب المصالح) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدره (1.096)، ومعامل اختلاف بلغ (27.00)، وتقع العبارة (تعمل المنظمة على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال أساليب وطرق متنوعة ويأتي في مُقدمتها التدقيق في اختيار أفضل بديل مُتاح يُحقق وفورات اقتصادية وعائدات مُحققة لكل الأطراف أصحاب المصالح) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث.

ويُوضح الجدول التالي رقم (5/4) ملخص لنتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد متغيرات البحث:

جدول رقم (5/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
	27.00	1.03926	3.8485	الأنماط القيادية
2	27.52	1.06276	3.8617	القيادة التحويلية
3	28.76	1.1199	3.894	البُعد الأول: التأثير المثالي
4	31.55	1.195	3.788	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي
1	27.70	1.076	3.885	البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية
2	28.35	1.099	3.877	البُعد الرابع: الاعتبار الفردي

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (5/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
القيادة التبادلية	3.8148	1.06644	27.96	3
البُعد الأول: المكافأة المشروطة	3.865	1.126	29.13	1
البُعد الثاني: الإدارة بالاستثناء النشط	3.74	1.103	29.49	2
البُعد الثالث: الإدارة بالاستثناء	3.836	1.1623	30.30	3
القيادة الريادية	3.8514	1.04924	27.24	1
البُعد الأول: المبادأة والاستباقية	3.893	1.0921	28.05	1
البُعد الثاني: اكتشاف الفرص واستثمارها	3.898	1.1604	29.77	2
البُعد الثالث: تحمل المخاطر	3.76	1.208	32.13	3
المتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي)	4.0992	.93801	22.88	
البُعد الأول: الحماس الوظيفي	4.080	.985	24.14	2
البُعد الثاني: الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	4.1149	1.00719	24.48	3
البُعد الثالث: الانغماس الوظيفي	4.103	.9802	23.89	1
المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	4.0527	.99738	24.61	
البُعد الأول: الفعالية التنظيمية	4.038	.968	23.97	1
البُعد الثاني: الكفاءة	4.066	1.057	26.00	2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق رقم (5/4) ما يلي:

• بالنسبة للمتغير المستقل: أبعاد الأنماط القيادية

- أن المستوى الكلي للمتغير المستقل الأنماط القيادية للموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.8485)، والانحراف المعياري (1.03926)، ومعامل اختلاف بلغ (27.00)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المُستقصي منهم على ذلك.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

• بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية: بُعد القيادة التحويلية)

- يُلاحظ من الجدول السابق (5/4) أن بُعد القيادة التحويلية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8617)، وانحراف معياري قدره (1.06276)، ومعامل اختلاف بلغ (27.52)، ويقع بُعد القيادة التحويلية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية

- يُلاحظ من الجدول السابق رقم (5/4) أن بُعد التأثير المثالي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.894)، وانحراف معياري قدره (1.1199)، ومعامل اختلاف بلغ (28.76)، ويقع بُعد التأثير المثالي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الحفز الإلهامي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.788)، وانحراف معياري قدره (1.195)، ومعامل اختلاف بلغ (31.55)، ويقع بُعد الحفز الإلهامي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الاستثارة الفكرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.885)، وانحراف معياري قدره (1.076)، ومعامل اختلاف بلغ (27.70)، ويقع بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الاعتبار الفردي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.877)، وانحراف معياري قدره (1.099)، ومعامل اختلاف بلغ (28.35)، ويقع بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية: بُعد القيادة التبادلية)

- يُلاحظ من الجدول السابق رقم (5/4) أن بُعد القيادة التبادلية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8148)، وانحراف معياري قدره

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

(1.06644)، ومعامل اختلاف بلغ (27.96)، ويقع بُعد القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة لأبعاد القيادة التبادلية

- يُلاحظ من الجدول السابق رقم (5/4) أن بُعد المكافأة المشروطة يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.865)، وانحراف معياري قدره (1.126)، ومعامل اختلاف بلغ (29.13)، ويقع بُعد المكافأة المشروطة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الإدارة بالاستثناء النشاط يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (1.103)، ومعامل اختلاف بلغ (29.49)، ويقع بُعد الإدارة بالاستثناء النشاط في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الإدارة بالاستثناء يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.836)، وانحراف معياري قدره (1.1623)، ومعامل اختلاف بلغ (30.30)، ويقع بُعد الإدارة بالاستثناء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية: بُعد القيادة الريادية)

- يُلاحظ من الجدول السابق رقم (5/4) أن بُعد القيادة الريادية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8514)، وانحراف معياري قدره (1.04924)، ومعامل اختلاف بلغ (27.24)، ويقع بُعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة لأبعاد القيادة الريادية

- يُلاحظ من الجدول السابق رقم (5/4) أن بُعد المبادأة والاستباقية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.893)، وانحراف معياري قدره (1.0921)، ومعامل اختلاف بلغ (28.05)، ويقع بُعد المبادأة والاستباقية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

■ كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد اكتشاف الفرص واستثمارها يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.898)، وانحراف معياري قدره (1.1604)، ومعامل اختلاف بلغ (29.77)، ويقع بُعد اكتشاف الفرص واستثمارها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

■ كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد تحمل المخاطر يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وانحراف معياري قدره (1.208)، ومعامل اختلاف بلغ (32.13)، ويقع بُعد تحمل المخاطر في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة للمتغير الوسيط: الاستغراق الوظيفي

■ أن المستوى الكلى للمتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي للموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.4582)، والانحراف المعياري (0.65998)، ومعامل اختلاف بلغ (14.80)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.

• بالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط: الاستغراق الوظيفي

■ يُلاحظ من الجدول السابق (5/4) أن بُعد الحماس الوظيفي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.080)، وانحراف معياري قدره (0.985)، ومعامل اختلاف بلغ (24.14)، ويقع بُعد الحماس الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

■ كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الإخلاص في أداء المهام الوظيفية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1149)، وانحراف معياري قدره (1.00719)، ومعامل اختلاف بلغ (24.48)، ويقع بُعد الإخلاص في أداء المهام الوظيفية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

■ كما يُلاحظ أيضًا من الجدول أن بُعد الانغماس الوظيفي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.103)، وانحراف معياري قدره (0.9802)، ومعامل

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

اختلاف بلغ (23.89)، ويقع بُعد الانغماس الوظيفي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

• بالنسبة للمتغير التابع: الأداء التنظيمي

■ أن المستوى الكلي للمتغير التابع الأداء التنظيمي للموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.0527) والانحراف المعياري (0.99738)، ومعامل اختلاف بلغ (24.61)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

• بالنسبة لأبعاد المتغير التابع: الأداء التنظيمي

■ يُلاحظ من الجدول السابق (5/4) أن بُعد الفعالية التنظيمية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.038)، وانحراف معياري قدره (0.968)، ومعامل اختلاف بلغ (23.97)، ويقع بُعد الفعالية التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

■ كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد الكفاءة يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.066)، وانحراف معياري قدره (1.057)، ومعامل اختلاف بلغ (26.00)، ويقع بُعد الكفاءة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين.

ثانياً: تحليل الارتباط

أولاً: اختبار الفرض الرئيسي الأول

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل (الأنماط القيادية والأبعاد المُكونة لها)، والمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي والأبعاد المُكونة له) وكذلك المتغير التابع (الأداء التنظيمي والأبعاد المُكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، وأبعاد الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي)، وأبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، الكفاءة)، كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (6/4):

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (6/4)
تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

بيان	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	القيادة الريادية	الحماس الوظيفي	الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	الانغماس الوظيفي	الفعالية التنظيمية	الكفاءة	الأداء التنظيمي	الاستغراق الوظيفي	الأنماط القيادية
القيادة التحويلية	1										
القيادة التبادلية	.903**	1									
القيادة الريادية	.913**	.918**	1								
الحماس الوظيفي	.773**	.710**	.781**	1							
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	.714**	.637**	.707**	.844**	1						
الانغماس الوظيفي	.802**	.738**	.815**	.818**	.869**	1					
الفعالية التنظيمية	.896**	.856**	.897**	.823**	.753**	.873**	1				
الكفاءة	.866**	.774**	.834**	.804**	.760**	.854**	.939**	1			
الأداء التنظيمي	.894**	.826**	.877**	.826**	.769**	.877**	.983**	.986**	1		
الاستغراق الوظيفي	.806**	.734**	.810**	.937**	.956**	.946**	.862**	.851**	.870**	1	
الأنماط القيادية	.984**	.938**	.966**	.783**	.716**	.814**	.914**	.866**	.903**	.814**	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6/4) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي، وتُوجد علاقة مُوجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأداء التنظيمي وجميع محاور المتغير المستقل الأنماط القيادية بشكل فردي كل محور على حده (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، وأبعاد المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي) وأيضًا أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمع وبين المتغير المستقل الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمع حيث يُشير إلى وجود ارتباط مُوجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين المتغير المستقل الأنماط القيادية عند مستوى دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور القيادة التحويلية وبين محور المتغير المستقل الأنماط القيادية (**0.984).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور القيادة التبادلية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور القيادة التبادلية (**0.938).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور القيادة الريادية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور القيادة الريادية (**0.966).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الحماس الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الحماس الوظيفي (**0.783).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية (**0.716).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الانغماس الوظيفي (**.814).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الفعالية التنظيمية (**.914).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الكفاءة عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الكفاءة (**.866).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي (**.903).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي (**.814).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين جميع أبعاده (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الأنماط القيادية.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي وبين جميع أبعاده (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأداء التنظيمي وبين جميع أبعاده (الفعالية التنظيمية،

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

والكفاءة)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي مُوجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الأداء التنظيمي.

- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمع حيث يُشير إلى وجود ارتباط مُوجب عالي ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وجميع تأثيراتها عند مستوى دلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط (**.903) بين محور الأنماط القيادية ومحور القيادة التبادلية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.913) بين محور الأنماط القيادية ومحور القيادة الريادية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.773) بين محور الأنماط القيادية ومحور الحماس الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (**.714) بين محور الأنماط القيادية ومحور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.802) بين محور الأنماط القيادية ومحور الانغماس الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (**.896) بين محور الأنماط القيادية ومحور الفعالية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (**.866) بين محور الأنماط القيادية ومحور الكفاءة، حيث بلغ معامل الارتباط (**.894) بين محور الأنماط القيادية ومحور الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (**.806) بين محور الأنماط القيادية ومحور الاستغراق الوظيفي.
- تُشير معاملات الارتباط بين الأبعاد التفصيلية المختلفة لمتغيرات البحث إلى أنها في علاقتها المُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبجميع محاوره على انفراد وعلاقتها بالمتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي وكذلك أيضاً المتغير التابع الأداء التنظيمي لم تتجاوز حدداً (**.377، **.859) لكيلا يكون هناك ارتباط عالي بينهما مما استدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها البعض، وهذا يُعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

ثالثاً: تحليل المسار Path Analysis لمتغيرات البحث

فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مُشاهدة (Biricik, D., et. al., 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

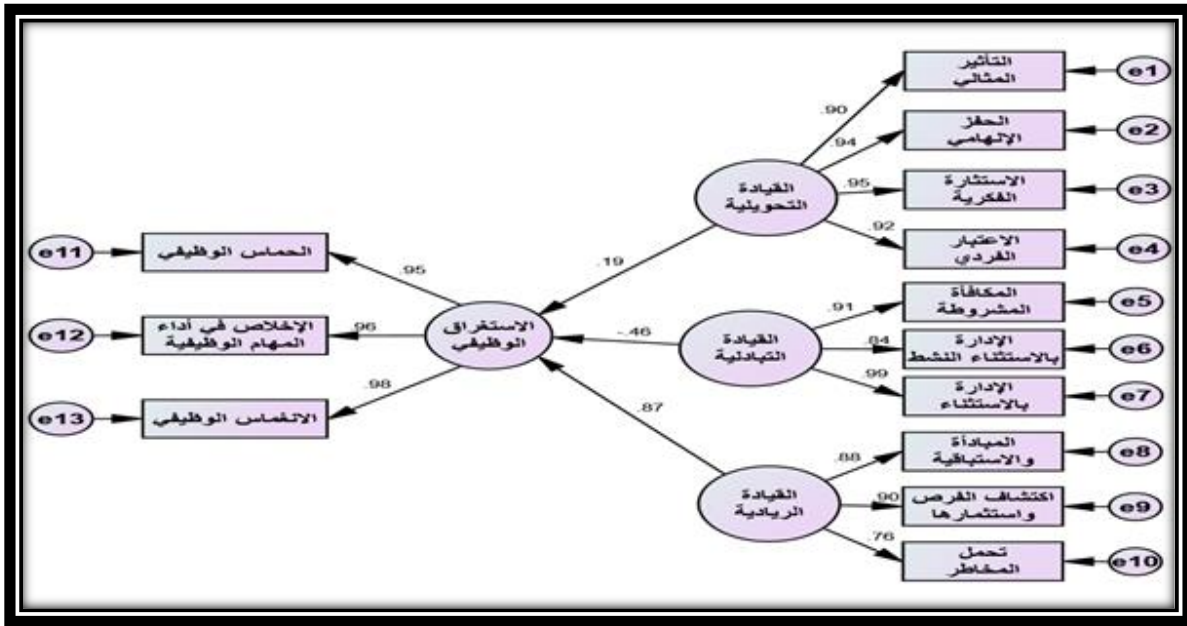
متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد.

(ب) اختبار الفرض الرئيسي الثاني

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأنماط القيادية على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين". يُوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي:

شكل رقم (1/4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

ويُوضح الجدول التالي رقم (7/4) نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (7/4)

نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية ← الاستغراق الوظيفي	.190	***
القيادة التبادلية ← الاستغراق الوظيفي	-.463	***
القيادة الريادية ← الاستغراق الوظيفي	.866	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(1) يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.190).

(2) يوجد تأثير معنوي سلبي لبُعد القيادة التبادلية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (-0.463).

(3) يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة الريادية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.866).

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثانية كلياً، حيث تؤثر أبعاد الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية) على الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي).

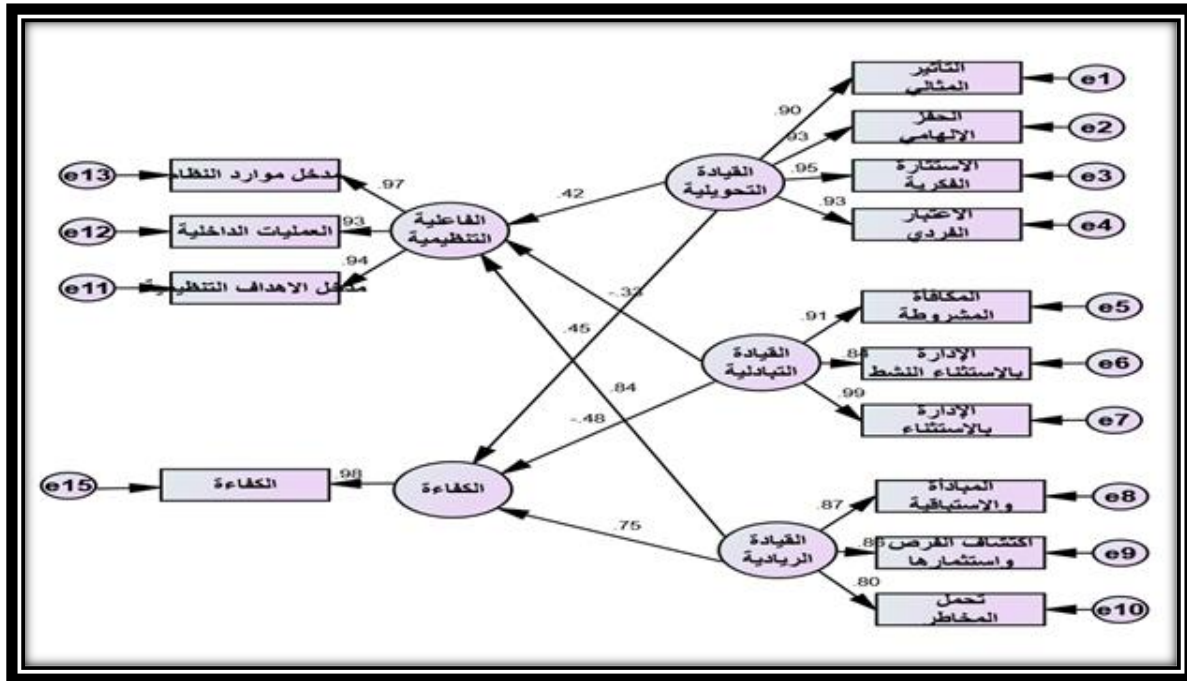
(ج) اختبار الفرض الرئيسي الثالث

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين". يُوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والأداء التنظيمي:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

شكل رقم (2/4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الأنماط القيادية والأداء التنظيمي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

ويوضح الجدول التالي رقم (8/4) نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والأداء التنظيمي:

جدول رقم (8/4)

نتائج اختبار تحليل المسارات للأنماط القيادية والأداء التنظيمي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية ← الفاعلية التنظيمية	.421	***
القيادة التبادلية ← الفاعلية التنظيمية	-.331	***
القيادة الريادية ← الفاعلية التنظيمية	.844	***
القيادة التحويلية ← الكفاءة	.453	***
القيادة التبادلية ← الكفاءة	-.481	***
القيادة الريادية ← الكفاءة	.751	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

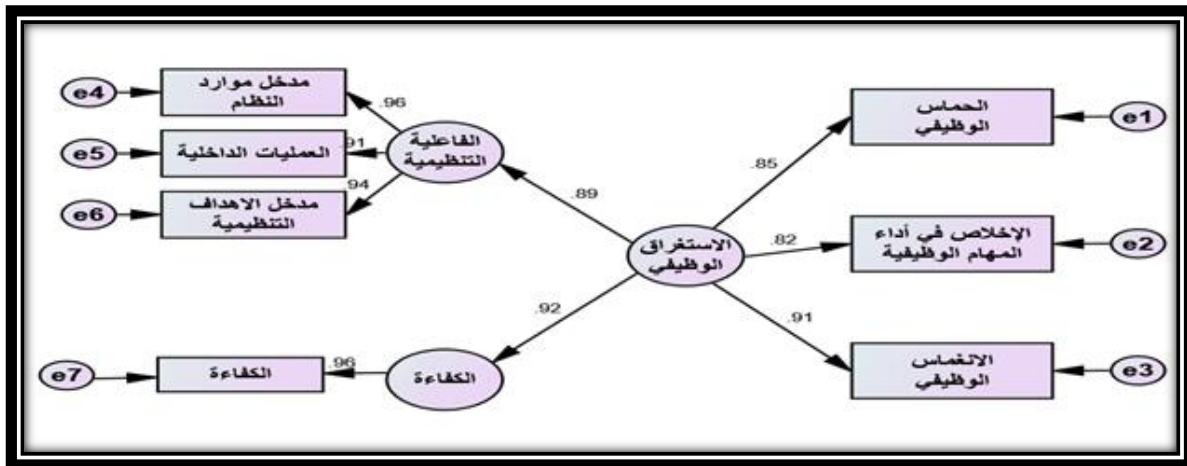
- (1) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة التحويلية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (0.421)، (0.453) على التوالي.
 - (2) يُوجد تأثير معنوي سلبي لبُعد القيادة التبادلية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (-0.331)، (-0.481) على التوالي.
 - (3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة الريادية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (0.844)، (0.751) على التوالي.
- ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثالثة كلياً، حيث تُؤثر أبعاد الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية) على أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة).

(د) اختبار الفرض الرئيسي الرابع

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على أنه "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين". يُوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي:

شكل رقم (3/4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

ويُوضح الجدول التالي رقم (9/4) نتائج اختبار تحليل المسارات للاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي:

جدول رقم (9/4)

نتائج اختبار تحليل المسارات للاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الاستغراق الوظيفي ← الفاعلية التنظيمية	.887	***
الاستغراق الوظيفي ← الكفاءة	.921	***

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1) يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغراق الوظيفي على بُعد الفاعلية التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.887).
- 2) يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغراق الوظيفي على بُعد الكفاءة حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.921).

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الرابعة كلياً، حيث يؤثر الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي)، على أبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية التنظيمية، والكفاءة).

(د) اختبار الفرض الرئيسي الخامس

للتعرّف على تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي عند توسيط الاستغراق الوظيفي تم اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على "يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين"، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي رقم (10/4):

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (10/4)

تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي عند توسط الاستغراق الوظيفي

قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
			التابع	الوسيط	المستقل
**0.93	0.361	**0.57	الأداء التنظيمي	الاستغراق الوظيفي	الأنماط القيادية
**0.86	—	**0.86	الاستغراق الوظيفي	—	الأنماط القيادية
0.42	—	**0.42	الأداء التنظيمي	—	الاستغراق الوظيفي

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

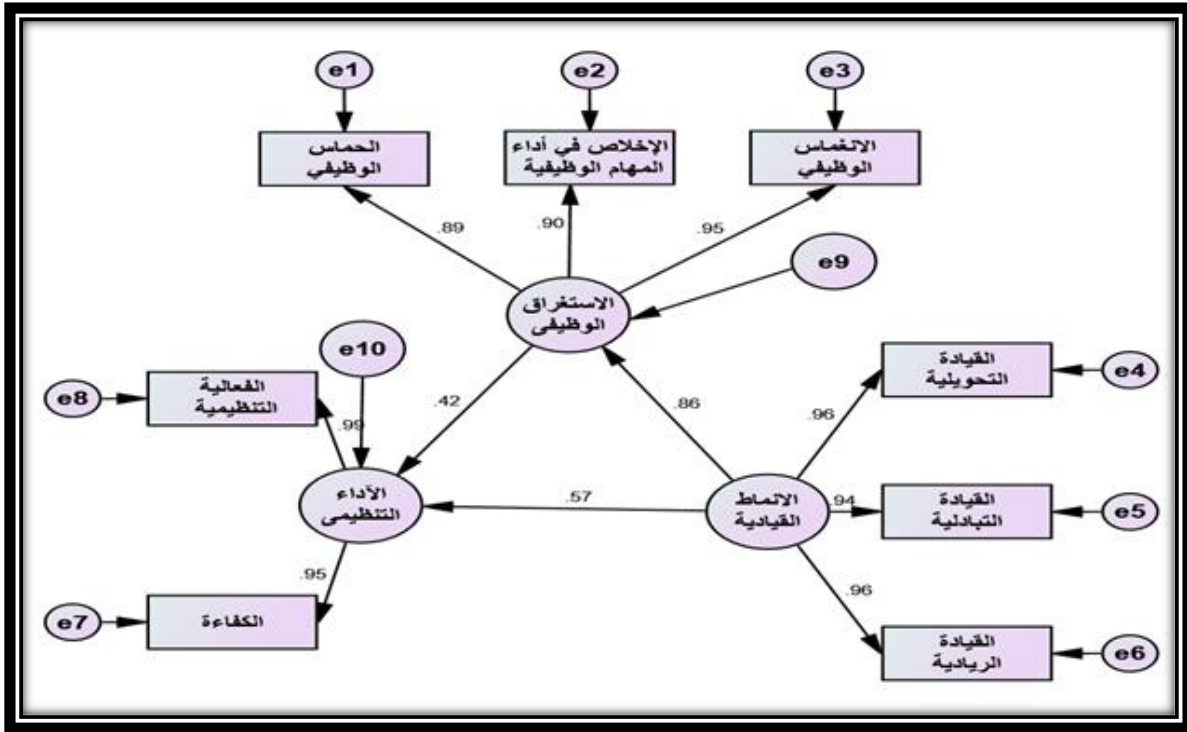
- يُوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) على الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.86).
- يُوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) على الأداء التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.57) أي ان الوساطة جزئية.
- يُوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) على الأداء التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.42).
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) على الأداء التنظيمي عند توسط الاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.361).

ومما سبق يتضح قبول الفرض الخامس، حيث يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

شكل رقم (4/4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

(و) اختبار الفرض الرئيسي السادس

تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك البلدية لمتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) باختلاف خصائصهم الديموغرافية لدى الموظفين في بلدية مدينة العين (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

1) الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي السادس: تُوجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) وفقاً لاختلاف النوع (ذكر، أنثى).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع، وكانت النتائج كما يُوضحها الجدول التالي رقم (11/4):

جدول رقم (11/4)

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للنوع

الأبعاد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
القيادة التحويلية	ذكر	241	3.760	1.0504	-2.846	.005***	معنوي
	أنثى	92	4.127	1.0546			
القيادة التبادلية	ذكر	241	3.728	1.0588	-2.422	.016**	معنوي
	أنثى	92	4.042	1.0584			
القيادة الريادية	ذكر	241	3.766	1.0260	-2.413	.016**	معنوي
	أنثى	92	4.074	1.0819			
الحماس الوظيفي	ذكر	241	4.030	.9782	-1.511	.132	غير معنوي
	أنثى	92	4.212	.9988			
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	ذكر	241	4.0726	.94230	-1.240	.216	غير معنوي
	أنثى	92	4.2255	1.15850			
الانغماس الوظيفي	ذكر	241	4.041	.9451	-1.876	.061	غير معنوي
	أنثى	92	4.265	1.0550			
الفعالية التنظيمية	ذكر	241	3.977	.9402	-1.905	.058	غير معنوي
	أنثى	92	4.202	1.0276			
الكفاءة	ذكر	241	4.010	1.0600	-1.593	.112	غير معنوي
	أنثى	92	4.216	1.0408			

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق رقم (11/4) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للنوع.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

- لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للنوع.
- كما لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للنوع.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي السادس.

(2) **الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي السادس:** تُوجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) وفقاً لاختلاف العمر (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مُفردات عينة البحث وفقاً للعمر، وكانت النتائج كما يُوضحها الجدول التالي رقم (12/4):

جدول رقم (12/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للعمر

الأبعاد	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
القيادة التحويلية	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.523	.3752	11.537	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	3.734	1.0150			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.613	1.2571			
	50 سنة فأكثر	35	4.339	.6754			
	الإجمالي	333	3.862	1.0628			
القيادة التبادلية	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.419	.4885	12.707	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	3.693	1.1147			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.537	1.1058			
	50 سنة فأكثر	35	4.429	.6871			
	الإجمالي	333	3.815	1.0664			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (12/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للعمر

الأبعاد	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
القيادة الريادية	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.267	.5421	10.830	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	3.761	1.0440			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.581	1.1855			
	50 سنة فأكثر	35	4.538	.5873			
	الإجمالي	333	3.851	1.0492			
الحماس الوظيفي	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.209	.7472	9.329	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	4.186	.8703			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.711	1.2061			
	50 سنة فأكثر	35	4.576	.5353			
	الإجمالي	333	4.080	.9858			
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.5233	.55585	9.738	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	4.2217	.86483			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.7167	1.21344			
	50 سنة فأكثر	35	4.3500	.96673			
	الإجمالي	333	4.1149	1.00719			
الانغماس الوظيفي	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.488	.4767	13.621	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	4.153	.9191			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.690	1.1526			
	50 سنة فأكثر	35	4.651	.5474			
	الإجمالي	333	4.103	.9802			
الفعالية التنظيمية	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.516	.3607	13.580	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	4.001	.9362			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.700	1.1320			
	50 سنة فأكثر	35	4.631	.4827			
	الإجمالي	333	4.039	.9688			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (12/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للعمر

الأبعاد	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الكفاءة	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	43	4.616	.4477	15.398	.000***	معنوي
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	150	3.982	1.0198			
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	105	3.717	1.2387			
	50 سنة فأكثر	35	4.800	.2675			
	الإجمالي	333	4.067	1.0572			

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق رقم (12/4) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للعمر.
- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للعمر.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للعمر.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي السادس.

(3) الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي السادس: تُوجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في

آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي (مديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والرؤساء المباشرين، والموظفون).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم

(13/4):

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (13/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
القيادة التحويلية	مديرو الإدارات	76	3.849	1.1755	13.375	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.116	.8664			
	الرؤساء المباشرين	48	4.415	.8326			
	الموظفون	118	3.448	1.0559			
	الإجمالي	333	3.862	1.0628			
القيادة التبادلية	مديرو الإدارات	76	3.811	1.0398	13.217	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.104	.9186			
	الرؤساء المباشرين	48	4.313	.8914			
	الموظفون	118	3.392	1.1039			
	الإجمالي	333	3.815	1.0664			
القيادة الريادية	مديرو الإدارات	76	3.882	1.0628	15.552	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.158	.8711			
	الرؤساء المباشرين	48	4.351	.7864			
	الموظفون	118	3.393	1.0862			
	الإجمالي	333	3.851	1.0492			
الحماس الوظيفي	مديرو الإدارات	76	3.965	1.1110	12.619	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.482	.6594			
	الرؤساء المباشرين	48	4.351	.9143			
	الموظفون	118	3.734	1.0057			
	الإجمالي	333	4.080	.9858			
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	مديرو الإدارات	76	3.9770	1.10542	5.717	.001***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.2747	.89369			
	الرؤساء المباشرين	48	4.5260	.85403			
	الموظفون	118	3.9131	1.02239			
	الإجمالي	333	4.1149	1.00719			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (13/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
الانغماس الوظيفي	مديرو الإدارات	76	4.021	1.0681	12.618	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.349	.7812			
	الرؤساء المباشرين	48	4.617	.8464			
	الموظفون	118	3.756	.9781			
	الإجمالي	333	4.103	.9802			
الفعالية التنظيمية	مديرو الإدارات	76	3.987	1.0035	14.515	.000***	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.339	.7502			
	الرؤساء المباشرين	48	4.503	.8544			
	الموظفون	118	3.652	.9901			
	الإجمالي	333	4.039	.9688			
الكفاءة	مديرو الإدارات	76	3.989	1.1786	11.666	.000	معنوي
	رؤساء الأقسام	91	4.319	.8160			
	الرؤساء المباشرين	48	4.604	.8292			
	الموظفون	118	3.703	1.0898			
	الإجمالي	333	4.067	1.0572			

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق رقم (13/4) يتبين الآتي:

- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للمسمى الوظيفي.
- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للمسمى الوظيفي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

• كما يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للمسمى الوظيفي.

• مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي السادس.

4) الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي السادس: تُوجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في

آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (أدني من الثانوية، والثانوية، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مُفردات عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يُوضحها الجدول التالي رقم (14/4):

جدول رقم (14/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
القيادة التحويلية	أدني من الثانوية	6	3.083	.3651	4.075	.003***	معنوي
	الثانوية	41	3.615	1.1124			
	بكالوريوس	154	3.767	1.2020			
	ماجستير	99	3.988	.8499			
	دكتوراه	33	4.374	.6892			
	الإجمالي	333	3.862	1.0628			
القيادة التبادلية	أدني من الثانوية	6	3.500	.9129	3.502	.008***	معنوي
	الثانوية	41	3.645	1.1467			
	بكالوريوس	154	3.646	1.1881			
	ماجستير	99	4.066	.8089			
	دكتوراه	33	4.118	.8884			
	الإجمالي	333	3.815	1.0664			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (14/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
القيادة الريادية	أدني من الثانوية	6	3.417	1.0042	6.942	.000***	معنوي
	الثانوية	41	3.431	1.0756			
	بكالوريوس	154	3.712	1.1989			
	ماجستير	99	4.061	.7402			
	دكتوراه	33	4.475	.6140			
	الإجمالي	333	3.851	1.0492			
الحماس الوظيفي	أدني من الثانوية	6	3.583	.6390	6.943	.000***	معنوي
	الثانوية	41	3.537	1.1374			
	بكالوريوس	154	4.027	1.1301			
	ماجستير	99	4.251	.6483			
	دكتوراه	33	4.581	.4698			
	الإجمالي	333	4.080	.9858			
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	أدني من الثانوية	6	3.3750	.68465	4.776	.001***	معنوي
	الثانوية	41	3.7073	1.04866			
	بكالوريوس	154	4.0958	1.18790			
	ماجستير	99	4.1970	.71542			
	دكتوراه	33	4.5985	.42820			
	الإجمالي	333	4.1149	1.00719			
الانغماس الوظيفي	أدني من الثانوية	6	3.500	.5477	5.010	.001***	معنوي
	الثانوية	41	3.741	1.0395			
	بكالوريوس	154	4.045	1.1147			
	ماجستير	99	4.200	.7762			
	دكتوراه	33	4.636	.4595			
	الإجمالي	333	4.103	.9802			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (14/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الفعالية التنظيمية	أدني من الثانوية	6	3.543	.5954	4.340	.002***	معنوي
	الثانوية	41	3.725	1.0507			
	بكالوريوس	154	3.929	1.1461			
	ماجستير	99	4.262	.6302			
	دكتوراه	33	4.360	.5621			
	الإجمالي	333	4.039	.9688			
الكفاءة	أدني من الثانوية	6	3.583	.6390	3.981	.004***	معنوي
	الثانوية	41	3.748	1.1286			
	بكالوريوس	154	3.963	1.2382			
	ماجستير	99	4.232	.7714			
	دكتوراه	33	4.535	.4996			
	الإجمالي	333	4.067	1.0572			

*** دالة عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق رقم (14/4) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للمؤهل العلمي.
- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي السادس.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

(5) الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي السادس: تُوجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث، حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجري الباحث اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مُفردات عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يُوضحها الجدول التالي رقم (15/4):

جدول رقم (15/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الأبعاد	عدد سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوي المعنوية	القرار
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	30	3.647	1.2950	1.488	.218	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.053	.8698			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	3.741	1.2243			
	15 سنة فأكثر	158	3.885	.9920			
	الإجمالي	333	3.862	1.0628			
القيادة التبادلية	أقل من 5 سنوات	30	3.496	1.2023	2.026	.110	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	3.850	.9867			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	3.675	1.3112			
	15 سنة فأكثر	158	3.932	.9124			
	الإجمالي	333	3.815	1.0664			
القيادة الريادية	أقل من 5 سنوات	30	3.650	1.2741	1.855	.137	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	3.954	.9941			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	3.663	1.1877			
	15 سنة فأكثر	158	3.943	.9364			
	الإجمالي	333	3.851	1.0492			

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

تابع جدول رقم (15/4)

الفروق بين آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

الأبعاد	عدد سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الحماس الوظيفي	أقل من 5 سنوات	30	3.906	1.2439	1.412	.239	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.000	.9100			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	4.263	.9900			
	15 سنة فأكثر	158	4.054	.9552			
	الإجمالي	333	4.080	.9858			
الإخلاص في أداء المهام الوظيفية	أقل من 5 سنوات	30	4.1333	1.32244	2.365	.071	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.2308	.91995			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	4.3031	.95690			
	15 سنة فأكثر	158	3.9684	.98546			
	الإجمالي	333	4.1149	1.00719			
الانغماس الوظيفي	أقل من 5 سنوات	30	4.027	1.2690	.969	.408	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.255	.8764			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	4.155	1.0535			
	15 سنة فأكثر	158	4.028	.9193			
	الإجمالي	333	4.103	.9802			
الفعالية التنظيمية	أقل من 5 سنوات	30	3.970	1.2564	.447	.720	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.161	.8466			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	4.017	1.1086			
	15 سنة فأكثر	158	4.013	.8801			
	الإجمالي	333	4.039	.9688			
الكفاءة	أقل من 5 سنوات	30	4.050	1.2911	.491	.688	غير معنوي
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	4.167	.9138			
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	80	4.125	1.1697			
	15 سنة فأكثر	158	3.999	1.0080			
	الإجمالي	333	4.067	1.0572			

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق رقم (15/4) يتبين الآتي:

- لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- كما لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي السادس.

الخاتمة Conclusion

تناول الباحث في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية، باستخدام كل من: الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والخطأ المعياري للوسط الحسابي، والانحراف المعياري) مع تطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة، حيث تم التوصل لتوافر أبعاد متغيرات البحث كاملة، لدى الجهة محل البحث. كما قام الباحث بعمل مصفوفة الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث. وأخيراً قام الباحث بإجراء تحليل المسار لتصميم النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث.

الفصل الخامس

ملخص

النتائج والتوصيات

تمهيد

قام الباحث في هذا الفصل بتسليط الضوء على نتائج اختبارات فروض البحث الواردة في الفصل السابق، بناءً على الاختبارات الإحصائية للفروض حيث سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها البحث والتوصل إلى توصيات البحث المرتبطة بالنتائج وآلية تنفيذ هذه التوصيات وأخيرًا اتجاهات لدراسات مستقبلية وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج البحث واختبار الفروض:

سيتم عرض هذه النتائج في ضوء الأهداف المحددة للبحث كما يلي:

الهدف الأول: التأصيل العلمي لأنماط القيادة وأبعاد الأداء التنظيمي

• أهم النتائج المرتبطة به

هذا الهدف نظري، وسبق التعرُّض له في بداية البحث، حيث تبين أن أهم أبعاد الأنماط القيادية هي (القيادة التحويلية)، (القيادة التبادلية)، (القيادة الريادية) وأهم أبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي)، (الإخلاص في أداء المهام الوظيفية)، (الانغماس الوظيفي) كمتغير بسيط، وأهم أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية)، (الكفاءة).

الهدف الثاني: فحص العلاقات بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الأداء الوظيفي

وتوصل الباحث إلى:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي، وتُوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأداء التنظيمي وجميع محاور المتغير المستقل الأنماط القيادية بشكل فردي كل محور على حده (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، وأبعاد المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي) وأيضًا أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمع وبين المتغير المستقل الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمع حيث يُشير إلى وجود ارتباط موجب

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين المتغير المستقل الأنماط القيادية عند مستوى دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور القيادة التحويلية وبين محور المتغير المستقل الأنماط القيادية (**0.984).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور القيادة التبادلية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور القيادة التبادلية (**0.938).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور القيادة الريادية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور القيادة الريادية (**0.966).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الحماس الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الحماس الوظيفي (**0.783).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية (**0.716).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الانغماس الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الانغماس الوظيفي (**0.814).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الفعالية التنظيمية (**0.914).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين محور الكفاءة عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الكفاءة (**0.866).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي (**0.903).

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي (**814).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبين جميع أبعاده (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الأنماط القيادية.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي وبين جميع أبعاده (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات البحث حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأداء التنظيمي وبين جميع أبعاده (الفعالية التنظيمية، والكفاءة)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الأداء التنظيمي.
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية بشكل فردي وبشكل مجتمعي حيث يشير إلى وجود ارتباط موجب عالي ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وجميع تأثيراتها عند مستوي دلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط (**903) بين محور الأنماط القيادية ومحور القيادة التبادلية، حيث بلغ معامل الارتباط (**913) بين محور الأنماط القيادية ومحور القيادة الريادية، حيث بلغ معامل الارتباط (**773) بين محور الأنماط القيادية ومحور الحماس الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (**714) بين محور الأنماط القيادية ومحور الإخلاص في أداء المهام الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط (**802) بين محور الأنماط القيادية ومحور الانغماس الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (**896) بين محور الأنماط القيادية ومحور الفعالية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (**866) بين محور الأنماط القيادية ومحور الكفاءة، حيث بلغ معامل الارتباط

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

(**894). بين محور الأنماط القيادية ومحور الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط

(**806). بين محور الأنماط القيادية ومحور الاستغراق الوظيفي.

- تُشير معاملات الارتباط بين الأبعاد التفصيلية المختلفة لمتغيرات البحث إلى أنها في علاقتها المُوجبة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية وبجميع محاوره على انفراد وعلاقتها بالمتغير الوسيط الاستغراق الوظيفي وكذلك أيضًا المتغير التابع الأداء التنظيمي لم تتجاوز حدما (**377، **859). لكيلا يكون هناك ارتباط عالي بينهما مما استدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها البعض، وهذا يُعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

الهدف الثالث: معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين

وتوصل الباحث إلى:

- (1) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.190).
- (2) يُوجد تأثير معنوي سلبي لُبعد القيادة التبادلية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (-0.463).
- (3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد القيادة الريادية على الاستغراق الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.866).

ثبوت صحة الفرضية الثانية كليًا، حيث تُؤثر أبعاد الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية)، على الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي).

الهدف الرابع: معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين

وتوصل الباحث إلى:

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة التحويلية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (0.421)، (0.453) على التوالي.
- يُوجد تأثير معنوي سلبي لبُعد القيادة التبادلية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (-0.331)، (-0.481) على التوالي.
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد القيادة الريادية على جميع أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهما (0.844)، (0.751) على التوالي.

ثبوت صحة الفرضية الثالثة كلياً، حيث تُؤثر أبعاد الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الريادية) على أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة).

الهدف الخامس: معرفة تأثير الاستغراق الوظيفي على الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين

وتوصل الباحث إلى:

- يُوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغراق الوظيفي على بُعد الفاعلية التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.887).
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغراق الوظيفي على بُعد الكفاءة حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.921).

ثبوت صحة الفرضية الرابعة كلياً، حيث تُؤثر أبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية، والانغماس الوظيفي)، على أبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، والكفاءة).

الهدف السادس: معرفة تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي عند توسط الاستغراق الوظيفي

وتوصل الباحث إلى:

- يُوجد تأثير مباشر إيجابي للمتنغير المستقل (الأنماط القيادية) على الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.86).

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- يُوجد تأثير مباشر إيجابي للمتنغير المستقل (الأنماط القيادية) على الأداء التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.57) أي ان الوساطة جزئية.
- يُوجد تأثير مباشر إيجابي معنوي للمتنغير الوسيط (الاستغراق الوظيفي) على الأداء التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.42).
- يُوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للمتنغير المستقل (الأنماط القيادية) على الأداء التنظيمي عند توسط الاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.361).

قبول الفرض الخامس، حيث يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.

الهدف السابع: معرفة الفروق بين إدراك البلدية لمتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) باختلاف خصائصهم الديموغرافية لدى الموظفين في بلدية مدينة العين (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وتوصل الباحث إلى:

- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للنوع.
 - لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للنوع.
 - كما لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للنوع.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي السادس.
- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للعمر.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للعمر.
 - كما يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للعمر.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي السادس.
- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للمسمى الوظيفي.
 - يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للمسمى الوظيفي.
 - كما يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للمسمى الوظيفي.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي السادس.
- يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً للمؤهل العلمي.
 - يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً للمؤهل العلمي.
 - كما يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي السادس.
- لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأنماط القيادية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
 - لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- كما لا يُوجد فرق معنوي بين آراء عينة البحث بالتطبيق على الموظفين في بلدية مدينة العين محل البحث فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي السادس.

ثانياً: ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

قام الباحث بتخصيص هذا الجزء لعرض التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1/5)

ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	اختبارات نتائج الفروض
1	ما علاقة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة محل البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي)؟	التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي).	تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي).	قبول الفرض
2	ما تأثير الأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين؟	قياس تأثير الأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	قبول الفرض
3	ما تأثير الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين؟	قياس تأثير الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	قبول الفرض
4	ما تأثير الاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين؟	قياس تأثير الاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي لدى الموظفين في بلدية مدينة العين.	قبول الفرض

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

تابع جدول رقم (1/5)

ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	اختبارات نتائج الفروض
5	ما التأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة محل البحث والأداء التنظيمي لدى موظفي بلدية العين بدولة الإمارات؟	بحث العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في ظل توسيط الاستغراق الوظيفي؟	يُوجد تأثير غير مباشر معنوي للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي	قبول الفرض
6	ما الفروق والاختلافات الإدراكية لموظفي بلدية مدينة العين (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) طبقاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين؟	الوقوف على طبيعة الاختلافات في إدراك الموظفين في بلدية مدينة العين باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.	يُوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي، والأنماط القيادية، والأداء التنظيمي) باختلاف خصائصهم الديموغرافية لدى الموظفين في بلدية مدينة العين (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي والدراسات السابقة

ثالثاً: توصيات البحث

سوف يعرض الباحث التوصيات التي تم صياغتها في شكل منهجي وفق التصنيف التالي:

- (1) توصيات خاصة بنتائج البحث.
- (2) توصيات للقائمين على قيادة بلدية العين.
- (3) توصيات مقدمة لمسؤولي البلديات على مختلف مدن والمحافظات في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- (4) توصيات موجهة إلى البلديات في دول مجلس التعاون الخليجي.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

جدول رقم (2/5)

توصيات البحث

التوصية	إجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني المتوقع
1) توصيات خاصة بنتائج البحث تعزيز برامج القيادة التحويلية والتبادلية والريادية داخل المؤسسات.	* تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة الحاليين والمستقبليين تركز على تبني الأنماط الثلاثة. * وضع معايير قيادية واضحة تعتمد على الكفاءة والسلوك.	إدارة الموارد البشرية، مراكز التدريب المؤسسي	قصير إلى متوسط المدى (6-12 شهراً)
تعزيز الاستغراق الوظيفي كوسيط إستراتيجي لرفع الأداء.	* تحسين بيئة العمل من خلال رفع مستويات الدعم، المشاركة، العدالة التنظيمية. * إدماج مؤشرات قياس الاستغراق ضمن تقييمات الأداء.	إدارة شؤون الموظفين، الوحدات الإدارية التنفيذية	متوسط المدى (سنة واحدة)
تعميق الفهم النظري والتطبيقي لآليات الوساطة.	* إجراء دراسات نوعية (مقابلات معمقة ودراسات حالة) للكشف عن الكيفية التي يعمل بها الاستغراق الوظيفي كقناة لنقل تأثير القيادة إلى الأداء. * بحث متغيرات وسيطة أخرى قد تتفاعل مع الاستغراق الوظيفي، مثل رأس المال النفسي والهوية التنظيمية.	الباحثون في الجامعات ومراكز الأبحاث المتخصصة في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي	من 6 أشهر إلى سنة
دراسة فعالية المزج بين الأنماط القيادية	* التحقق من وجود (تأثير تآزري) عند تطبيق القادة لمزيج مرن من الأنماط التحويلية والتبادلية والريادية وفقاً للموقف.	كليات إدارة الأعمال ومراكز التميز في القطاع الحكومي	من سنة إلى سنتين
2) توصيات خاصة للقائمين على قيادة بلدية العين تفعيل قيادة تحويلية وريادية تستثمر في الابتكار الخدمي.	* إطلاق برامج قيادية داخلية تستهدف مديري الإدارات. * تحفيز المبادرات الابتكاري المرتبطة بالخدمات البلدية مثل (الخدمات الرقمية).	مكتب المدير العام لبلدية العين، إدارة التطوير المؤسسي	قصير المدى (3-6 أشهر للتدريب، وسنة واحدة للتطبيق)

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

تابع جدول رقم (2/5)

توصيات البحث

الإطار الزمني المتوقع	الجهة المسؤولة	إجراءات التنفيذ	التوصية
متوسط المدى (سنة واحدة)	إدارة الموارد البشرية، قطاع الخدمات البلدية	* اعتماد آليات عمل مرنة (دوام مرن، العمل عن بُعد لبعض المهام). * تعزيز برامج التحفيز والتقدير المرتبطة بالإنجازات.	رفع مستويات الاستغراق الوظيفي للموظفين البلديين.
بدء التدريب خلال 3 أشهر، والتقييم سنوي	إدارة الموارد البشرية (شعبة التدريب والتطوير)	* عقد ورش عمل دورية لتنمية المهارات القيادية التحويلية (كالتواصل المُلهم وبناء الرؤية) والتبادلية (كإدارة التوقعات والمكافآت) والريادية (كحل المشكلات الاستباقي). * تضمين مؤشرات هذه الأنماط في نظام تقييم أداء القيادات.	تبني وتطوير نموذج قيادي متكامل.
مستمر مع مراجعة ربع سنوية للتقدم	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع جميع الإدارات التنفيذية	* إنشاء برامج (شراكة وإرشاد) للموظفين الجدد. * منح موظفي الخطوط الأمامية استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. * تطوير نظام عادل وشامل للتقدير والتميز يُركز على الإنجازات وليس الحضور فقط.	تحويل الاستغراق الوظيفي إلى أولوية إستراتيجية.
متوسط المدى (سنتان)	وزارة الطاقة والبنية التحتية، اتحادات البلديات	* إعداد دليل قيادي مُوحد يُوجه عمل البلديات. * مشاركة أفضل الممارسات القيادية بين البلديات عبر ورش عمل مشتركة.	3) توصيات لمختلف البلديات في الإمارات تبني إطار وطني للقيادة البلدية يدمج الأنماط الثلاثة (تحويلية، تبادلية، ريادية).
قصير إلى متوسط المدى (سنة واحدة)	البلديات بالتنسيق مع هيئة الموارد البشرية الإماراتية	* إدماج الاستغراق كمؤشر في تقييم الأداء المؤسسي البلدي. * إطلاق استطلاعات دورية لقياس مستويات الاندماج الوظيفي.	تعزيز ثقافة الاستغراق الوظيفي في القطاع البلدي.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

تابع جدول رقم (2/5)

توصيات البحث

التوصية	إجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني المتوقع
توحيد وتعميم نموذج القيادة البلدية المتميزة.	* تطوير (الإطار الوطني للكفاءات القيادية في البلديات) الذي يدمج أفضل ممارسات الأنماط القيادية الثلاثة. * ربط ترقية المديرين إلى مناصب قيادية بشكل أساسي بأداء فرقهم ومستوى استغراقهم.	اتحاد البلديات الإماراتي بالتعاون مع وزارة تنمية المجتمع	سنة لوضع الإطار، وتطبيق فوري على الترقّيات المستقبلية
بناء منصة وطنية لتبادل الممارسات الملهمة.	* إنشاء منصة إلكترونية ونادي معارف دوري لعرض نجاحات البلديات في مجالي تعزيز القيادة والاستغراق الوظيفي.	اتحاد البلديات الإماراتي، مرز إكساب للتميز	6 أشهر للإطلاق، وتحديث مستمر
4) توصيات موجهة إلى البلديات في دول مجلس التعاون الخليجي تأسيس مركز خليجي للتميز في القيادة البلدية.	* إنشاء منصة خليجية لتبادل الخبرات والتجارب القيادية في البلديات. * عقد برامج تدريب مشتركة للقيادات البلدية في دول الخليج.	الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، وزارات الشؤون	متوسط إلى طويل المدى (2-3 سنوات)
ربط سياسات الاستغراق الوظيفي بتحقيق الاستدامة المؤسسية في البلديات.	* وضع معايير خليجية لقياس وتحفيز الاستغراق الوظيفي. * دمج الاستغراق ضمن خطط التحول الرقمي وجودة الحياة في المدن الخليجية.	وزارات الشؤون البلدية، المجالس البلدية العليا	متوسط المدى (سنتان)
توحيد جهود التنمية القيادية على مستوى الخليج.	* عقد مؤتمر خليجي سنوي للقيادة البلدية تحت شعار (القيادة الملهمة والأداء المتميز) لعرض الأبحاث ودراسات الحالة. * إطلاق مبادرة (القيادة الخليجية الشابة) لاستقطاب وتأهيل الكفاءات الواعدة من جميع دول المجلس.	الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية بالتناوب مع البلديات المضيفة	المؤتمر سنوي، والمبادرة تمتد لـ 3 سنوات

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

تابع جدول رقم (2/5)

توصيات البحث

الإطار الزمني المتوقع	الجهة المسؤولة	إجراءات التنفيذ	التوصية
سنتان للتطوير والتعميم	مركز التميز الخليجي، اللجنة الدائمة لوزراء البلديات	* تطوير وتعميم مجموعة من المؤشرات الرئيسية الموحدة (KPIs) لقياس الأداء التنظيمي والاستغراق الوظيفي، تُمكن من إجراء مقارنات معارية بين بلديات الخليج.	إنشاء نظام قياسي موحد للأداء والاستغراق.

رابعاً: دراسات مستقبلية مقترحة

- (1) المرونة النفسية كآلية وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في بلديات دول مجلس التعاون الخليجي.
- (2) دور السعة التنظيمية كمنظم للعلاقة بين الأنماط القيادية واستقطاب المواهب: دراسة تطبيقية على البلديات في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- (3) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في تعزيز العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري: دراسة تطبيقية.
- (4) العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين النمط القيادي التبادلي والسلوكيات الإنسحابية للموظفين في القطاع الحكومي.
- (5) دور الجاهزية الرقمية للموظفين في تعزيز العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الخدمات الإلكترونية: دراسة ميدانية على بلديات دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- (6) قياس العائد على الاستثمار في برامج تطوير القيادة: دراسة تقييمية للأثر على الاستغراق الوظيفي ومؤشرات الأداء في بلدية الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- (7) دراسة تحليلية مقارنة للنموذج الهيكلي للعلاقات بين القيادة والاستغراق والأداء بين القاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع العربية

النعيمات، حنين محمد صالح، (2023)، أثر القيادة التحويلية وجودة فريق العمل في الأداء: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.

أبو بكر، أنور عبد الله، (2019)، القيادة التحويلية وأثرها في الحل الفعال للخلاف داخل المنظمة "دراسة تطبيقية على بعض الدوائر الحكومية في الولاية الشمالية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

أبو جمعة، نعيم حافظ، (2009)، أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

أبو دولة، كميل سلمان سليمان؛ وعليات، صالح ناصر منيزل، (2022)، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة التربوية الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، (2022)، تأثير مقومات فعالية فرق العمل في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لدعم إدارة المنظمة وجاهزية قائد الفريق "دراسة تطبيقية على موظفي المؤسسات الخدمية الحكومية بمحافظة الخرج"، المملكة العربية السعودية.

أبو زيد، نبيل، (2025)، مدى فعالية أنماط القيادة في التطوير الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لجودة فرق العمل في قطاع الخدمات بالجمهورية العربية الليبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.

أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، (2016)، دور رأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد، (2020)، تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وفعالية التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- باحسين، أحمد محفوظ، (2020)، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة 2013 - 2018"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
- البطائنة، محمد، (2017)، تأثير الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، إربد للبحوث والدراسات والعلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- التجاني، دوح، (2019)، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية الطيبات بولاية ورقلة"، الجزائر، مجلة رؤي الاقتصادية، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الجمال، سمير سليمان، (2020)، درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، العراق.
- جودة، عبد المحسن، (2017)، إدارة الأفراد، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- جودة، عبد المحسن، (2020)، الاغتراب الإداري وكيف يعوق مسيرة الإدارة العربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، مريم عبد الله فرج راشد، (2023)، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب"، دولة الكويت.
- حسن، أحمد علي محمد، (2020)، دور القيادة الإدارية وتطبيق معايير العمل الدولية في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خدام، أمينة عبد الحليم؛ ارتيمه، هاني جزار؛ بدر، باسمه، (2020)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي للمنظمات الذكية: الدور المعدل لتمكين الموظفين "دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان"، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخصاونة، معن يوسف، (2021)، تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل "دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بالمملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين.

الدجني، إياد علي، (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، مشق، الجمهورية العربية السورية.

الرفاعي، زهراء سيد، (2013)، العلاقة بين نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

زايد، عادل محمد، (2019)، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السعيد، أحمد، (2019)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا إدارة المعلومات"، مسقط، سلطنة عمان.

السلي، علي محمد، (2022)، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السلي، علي محمد، (2016)، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السلي، علي محمد، (2017)، العلوم السلوكية، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
سليم، أحمد عبد السلام، (2013)، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سويدان، وسيم محمد حافظ؛ والطحيطاح، علي ناصر، (2022)، تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية في شركة توزيع كهرباء محطات غزة"، مجلة العلوم الإدارية، فلسطين.

شبعات، نعيمة، (2022)، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

شعبان، أياد عبد الله، (2023)، أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: الدور الوسيط للإبداع والابتكار "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

صالح، سفيان، (2014)، تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين، المجلة العلمية للتعليم المستمر، كلية الهندسة بجامعة النهريين، العراق.

- طاهات، أحمد عمر؛ والشبلي، مطيع صالح، (2022)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ والسواط، طلق بن عوض الله، (1415 هـ)، السلوك التنظيمي، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، (2020)، أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية "دراسة ميدانية في الشركات المُنصّعة للأدوية بالجمهورية اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- العبادي، علي رزاق، (2012)، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين "دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والتعدين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة، (2023)، دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جمهورية مصر العربية.
- عبد القادر، علي عبد الوهاب، (2017)، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الهادي؛ والتويجري، (2004)، آفاق التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة، ورقة عمل في المؤتمر العلمي السنوي التاسع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الوهاب، علي محمد؛ النجار، نبيل الحسيني، (2019)، الإدارة العصرية بأفضل الممارسات الاحترافية، دار المري للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- عبد الوهاب، علي محمد، (2016)، المدير والخبير، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، محمد أحمد سيد، (2022)، تأثير القيادة الريادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للسعادة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات الإدارية والمحاسبية والاقتصادية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- العجمي، محمد حسنين، (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عمار، عبد الواحد محمد بشير، ومعمّر، محمد عبد العزيز، (2022)، النمط القيادي التبادلي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي "دراسة ميدانية بكلية التجارة"، جامعة الزيتونة، مجلة المعرفة، الملكة الأردنية الهاشمية.
- العززي، محمد نايف محمد، (2017)، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكويت، الكويت.
- عواد، عمرو محمد أحمد، (2019) البحث العلمي، مطبعة الوسام، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الفرجاني، فاطمة، (2014)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- القرني، سعد، (2017)، مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية لمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. جمهورية مصر العربية.
- المتولي، محمد محمود عبد اللطيف، (2010)، توسط القوة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والالتزام التنظيمي: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- محمود، شوب سفيان؛ هشام، عريف، (2023)، أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي "دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة"، ولاية توقرت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- مصطفى، عماد الدين حسن، (2018)، الدليل الشامل للممارسة التخطيطية وفق منهج التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- النجار، حميدة محمد؛ السطوح، محمد عبد العظيم؛ عشري، تامر إبراهيم، (2017)، العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجع والمصادر

- النجار، نبيل الحسين، (2019)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الخبرة للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- النجار، نبيل الحسيني، (2020)، الإدارة والقيادة الإبداعية، دار الخضاري، الدوحة، قطر.
- النجار، نبيل الحسيني، (2024)، الموسوعة العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية، الأنصاري للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- النجار، نبيل الحسيني، (2023)، الابتكار والإبداع وريادة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- النجار، نبيل الحسيني؛ خشبة، ناجي، (2016)، الإدارة المتقدمة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- النجار، نبيل الحسيني؛ والمغربي، عبد الحميد، (2010)، الإدارة وإدارة الموارد البشرية، دار المعارف، دمياط، جمهورية مصر العربية.
- هدايت، محمد محمد، (2024)، تأثير التطور التكنولوجي على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركة المصرية الصناعية في قطاع تصنيع المواد الكيماوية"، محافظة الدقهلية، جمهورية مصر العربية.
- الهواري، سيد محمد، (2002)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الهواري، سيد محمد، (2020)، التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة. جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجع الأجنبية

- Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H., & Alazzawi, A., (2021, November), Sustainable Leadership and Academic Excellence: Arab Culture Perspective. In 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE).
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T., (2020), Impact of Employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*.
- Al-Hrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H., (2016), The impact of management innovation and technological innovation on organizational effectiveness: An empirical study from managerial staff perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES & RJ-JSS)*.
- Al-Hrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H., (2017), The impact of management innovation and technological innovation on organizational effectiveness: An empirical study from managerial staff perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES & RJ-JSS)*.
- Al-Zobaidy, A. M. K. J., & Al-Joufi, A. S. A., (2021), The reality of job engagement for the employees of Iraqi Residency Affairs Directorate. *Journal of Economics and Administrative Sciences*.
- Arifin, Freddy, (2014), Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model, *International Journal of Education and Research*.
- Aristana, G., Rihayana, N., Wiagustini, N., (2020), High-Performance work system in Moderating Entrepreneurial Leadership, Employee Creativity and Knowledge Sharing, *Polish Journal of Management Studies*.

- Armstrong, M., (2006), Performance Management: Key Strategies and practical guidelines. *Kogan Page, London*.
- Armstrong, M., (2012), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, USA: *Kogan page*, 12th ed.
- Atwater, L. E., & Brett. J. F., & Charles, A. C., (2007), The delivery of workplace discipline: Lessons Learned. *Organizational Dynamics*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M., (2004), Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: *Mind Garden*.
- Avolio, B. J., & Boas, S., (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment" *Academy of Management Journal*.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D., (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bagheri, A., & Akbari, M., (2018), The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior, *Journal of Nursing Scholarship*.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D., (2023), Daily Transformational Leadership: A Source of Inspiration for Follower Work Engagement and Performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13(3), pp. 881-890.
- Banumruk, R., (2004), The Missing link: The role of employee engagement in business successes, Work span. Human Resources Magazine, London.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *Sage Publications*.
- Bass, B. M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Press*.
- Bass, B. M., (2009), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*.
- Beardwell, J., & Claydon, T., (2004), Human resource management: a contemporary approach. Harlow: *Pearson Education*.

- Biricik, D., & Kelloway, E., (2019), Structural equation modeling. In: Zeigler-Hill (eds) *Encyclopedia of personality and individual differences. Springer, Cham.*
- Bosa, N., Oghazi, P., Cadogan, J. W., & Story, V. M., (2016), Entrepreneurial and market-oriented activities, financial capital, environment turbulence, and export performance in an emerging economy. *Journal of Small Business Strategy.*
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R., (2014), Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), pp. 138-157.
- Cao, V. Q., (2024), The Mediating Role of Work Engagement in the Impact of Leadership on Organizational Outcomes. *Cogent Business & Management / Taylor & Francis.*
- Carton, R. B., (2004), Measuring organizational performance: An exploratory study, *McGraw Hill book Co. N. Y. USA.*
- Chen, M. H., (2007), Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management.*
- Cheng, P., (2025), Empowering Leadership and Frontline Employees: Mediation Via Job Passion and Effects on Performance. *PMC Article.*
- Cherubin, Gene L., (2011), Perceived Organizational Support and Engagement, Master of Science in Organizational Leadership, School of Business and Leadership, *Nyack College.*
- Choi Sang Long., Wan Mardhia M. Yusof., Tan Owee Kowang., Low Hock heng, (2014), The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction, *World Applied Sciences Journal.*
- Cronbach, L., (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika.*
- Curwin, J., & Slater, R., (2002), Quantitative methods for business decisions, London: *Thomson.*

- De Clercq, D., Bouchenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G., (2014), **Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital**, *human resource development quarterly*.
- De Lacy, J., (2009), **The Development of a Three-Dimensional Model of Engagement; and an Exploration of its relationship with Affective Leader Behaviors**. Unpublished Master, Queensland University of Technology.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L. & Brettel, M., (2014), **top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries**, *J. Int. Manag.*
- Everitt, B., & Skrondal, A., (2003), **The Cambridge dictionary of statistics (Vol. 106)**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fernando, P. B. D., (2024), **Impact of Individual-focused Transformational Leadership on Team Engagement and Performance**. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Garcia, Morale, et. al., (2012), **"Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation"**. *Journal of Business Research*.
- Gharibvand, S., (2012) **The relationship between Malaysian organizational culture, participative leadership style, and employee job satisfaction among Malaysian employees from semiconductor industry**. *International Journal of Business and Social Science*.
- Ghosh, S., & Mukherjee, S., (2016), **Measurement of corporate performance through Balanced Scorecard: an overview**. *Vidyasagar University Journal of Commerce*.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D., (2017), **Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication**. *Global Business Review*.
- Goffman, E., (1961) **Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction**. *Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.*

- Golob, T., (2001), **Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research**. Institute of Transportation Studies, *University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.*
- Groves, K., & LaRocca, M., (2011), **An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility**, *Journal of Business Ethics*.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G., (2004), **Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct**. *Journal of business venturing*.
- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R., (2021), **Lean production and operational performance: The influence of organizational culture**. *International Journal of Production Economics*.
- Hatem, O. M., Harrison, R. T., & Leitch, C. M., (2018), **Entrepreneurial distributed leadership in the emergence and development of high-**
- Hayness, E. M., (2018), **Managing Performance, Lifetime Learning Publications, Belmont, California, USA.**
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R., (2025), **Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. Innovative and Economics. Research Journal.**
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H., (2023), **“Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction”**. *Management Research Review*.
- Hurduzeu, R. E., (2015), **The impact of leadership on organizational performance**, *Journal of Research in Management and Human Resources*.
- Imran, R., Ezzeldin, R., (2020), **Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance**, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.

- Kahn, W. A., (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., & Hijazi, S., (2011), Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management*.
- Kirkland, K., (2011), “The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership”. ProQuest UMI Dissertation Publishing.
- Lai, Andrea, (2011), “Transformational – Transactional Leadership Theory”. 2011 AHS *Capstone Projects*.
- Liu, H., (2024), Leader Humility Intrinsic Motivation Work Engagement Creative / Job Performance. *Frontiers in Psychology*.
- Mackinnon, A. et al. (1999), A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample, *Personality and Individual Differences*.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T., (2023), The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Markos, S., & Sridevi, M. S., (2010), Employee Engagement: The key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of occupational and organizational psychology*.
- Medhi, J., (1992), Statistical methods: An introductory text. New York: Age international.

- Megginson, K. Y., (2009), *Leadership: Art and Science*, McGraw Hill book company, N. Y., U. S. A.
- Men, L., (2012), CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation and Employee engagement. *Public Relations Review*.
- Miller, (2008), An Employee Engagement Assessment of XYZ Manufacturing Company. Unpublished Master, *University Or Wisconsin-Stout*.
- Mokhber, M., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M., & Basiruddin, R., (2016), Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: Moderating role of employees' innovative self-efficacy. *International Review of Management and marketing*.
- Mokindawati, N., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A., (2018), The Impact of Entrepreneurial Leadership and Innovation Process on Innovation Performance. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci*.
- Nafei, W., (2017), Job Engagement as a mediator of the relationship between Organizational Agility and Organizational Performance: a study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*.
- Nassaji, H., (2015), Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis, *Language Teaching Research*.
- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J., (2012). Transactional and transformational leadership: Development through changes. *International Journal for Quality Research*.
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M., (2021), The role of employ engagement on job satisfaction and its effect on organizational performance. *Journal Aplikasi Manajemen*.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O., (2013), Transformational vs. Transactional Leadership theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*.
- Oterkiil, C., & Ertesvag, S. K., (2014), Development of a measurement for transformational and transactional leadership in schools taking on a

- school-based intervention. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Perrin, T., (2008), Employee Engagement Underpins Business Transformation. Stamford, CT: Author.
- Porter, L. W., et. al., (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
- Pradhan, Sajeet. (2013), Leadership and Deviant Work Behaviors: The Role of Moral Agents in Today's Transactional World. *GRA-Global Research Analysis*.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., (2004), Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions, *The Leadership Quarterly*.
- Raymond, T., & Mjoli, T. Q., (2013), "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London", South Africa, *Journal of Business and Economic*.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brannback, M., (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business management*.
- Roomi, M. A., & Harrison, P., (2011), Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*.
- Saira, S., (2020), Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, Needle Cord.
- Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. J., (2020), The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., (2014), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M., (2006), The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross national study. *Educational and Psychological Measurement. London.*
- Schimmoeller, L. J., (2006), An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles. Unpublished PhD Dissertation, (The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University).
- Shaari, H., & Halim, H. A., (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.*
- Strengths-based Leadership and Employee Work Engagement: A Multi-Source Study, (2023), *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103859.
- Sudha, A., Azam, S. M. F. & Tham, J., (2023), “Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organizational commitment”, *International Journal of Public Sector Management.*
- Sundaray, Bijaya Kumar, (2011), “Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, *European Journal of Business and Management.*
- Sweem, S., (2008), Engaging a talent management strategy for the 21st century: A case study of how talent management is defined and initiated. Midwest Academy of management Doctoral student paper.
- Tiwari, S., (2011), Employee Engagement: The Key to Organizational Success. Academy for Professional Excellence, *Kolkata.*
- U. S. Department of Health and Human Service, (2011), Performance Management and Measurement. U. S. Department of Health and Human Service. New York, USA.

- Vickers, J. A., (2018), Entrepreneurial Leadership: A Case Study of US Accelerator Executives (Doctoral dissertation). *Journal of Workplace Learning, London.*
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Dewi, G. A. M. & Sintaasih, D. K., (2019), Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance, *Cogent Business & Management.*
- Yang, J., Pu, B. & Guan, Z., (2019), Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention in Startups: Mediating Roles of Employees' Job satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. *SA Journal of Human Resource Management.*

الملاحق

**قائمة استقصاء
الدراسة الميدانية**



جامعة المنصورة
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء لرسالة دكتوراة بعنوان:
العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي:
الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي
دراسة تطبيقية على الموظفين في بلدية مدينة العين
بدولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد الباحث

خميس محمد النخيري حواق الجنيبي

إشراف

أ.د. نبيل الحسيني النجار
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

2025

الملاحق

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تُعبر عن وجهة نظرك:

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد الأنماط القيادية (المتغير المستقل)						
البُعد الأول: القيادة التحويلية: (أ) التأثير المثالي						
1	مدير الإدارة التي أنتمي إليها يُعد من وجهة نظري نموذجاً قيادياً مؤثراً في كثير من مواقف العمل التي واجهتني.					
2	اعتدنا أن نرى قادة فرق العمل في الإدارة يرسمون خارطة طريق لمشاريع العمل وسياسات وإجراءات التنفيذ قبل الشروع في التطبيق كأحد أبعاد ثقافة العمل التي تحرص عليها الإدارة العليا في البلدية.					
3	يحرص القادة في البلدية على إرساء معايير أخلاقية ترتب بتفضيل مصلحة العمل على مصالح الأفراد.					
4	احترام حقوق الأفراد العاملين وتطبيق معيار العدالة والمساواة هو النهج المُتبع من قِبَل قادة العمل في الإدارة.					
5	أرى قائد الإدارة التي أعمل بها نموذجاً يُحتذى به ونفتدي به كمؤثر مثالي على سلوكي الوظيفي وسلوك زملائي بالعمل.					
(ب) الحفز الإلهامي						
6	يتسم سلوك القادة في البلدية بالقدرة على المزج بين توظيف أساليب حفز همم الأتباع واستخدام الإقناع المنطقي على الأداء المتميز للمهام والأعمال.					
7	ينتهج القادة أساليباً تدور حول التودد للأتباع وبث الثقة في قدراتهم على الأداء الجيد.					
8	يحرص أغلب القادة في المنظمة بشكل ملموس على الاهتمام بمقترحات وآراء الأتباع.					
(ج) الاستشارة الفكرية						
9	يهتم القادة بالنواتج الإيجابية التي تُقوي العلاقة بين السلوك والناتج كنوع من أنواع تحفيز الموظفين.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	الموظفون يُرددون مقولة أن المُماظلة في منح المكافآت بالرغم من الاعتراف بالنواتج الإيجابية يؤدي إلى إضعاف استجابة الموظفين لروح التحدي وتبني طرقاً جديدة في العمل.					
11	يُشجع القادة فكرة دعم وتعزيز مشاركة الأتباع في الإتيان بحلول ابتكارية للتصدي لمشاكل العمل والأزمات الحادثة الطارئة.					
(د) الاعتبار الفردي						
12	يحرص القادة على الاهتمام بتوزيع الأدوار لتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حسب الاختلافات والفروق الفردية (الشخصية والقدرات) الخاصة بالمروسين.					
13	يربط القادة الخصائص الشخصية والوظيفية للأتباع بالتكاليف المُراد تحقيقها على مستوى الأداء الفردي والجماعي.					
14	يحرص القادة التحويليين على الاهتمام باحتياجات الأتباع المتنوعة تبعاً للاعتبارات الفردية والفروق والاختلافات الإدراكية في سلوكهم الوظيفي.					
البُعد الثاني: القيادة التبادلية: (أ) المكافأة المشروطة						
15	يهتم القادة بنهج المُبادلة في تبادل الأدوار وبعض المهام والأعمال بين القادة والأتباع انطلاقاً من ثقة القادة في مهارات وقدرات المروسين العاملين معهم.					
16	يشترط القادة التبادليون ربط المكافآت والحوافز المُنصرفة للأتباع بالأداء الفردي والجماعي.					
17	يحرص القادة على تعزيز أهمية أن يُدرك الأتباع أن مكافأتهم وتحفيزهم مشروطة بممارسات أداء متميزة تُحقق الإنجازات التي تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية.					
(ب) الإدارة بالاستثناء النشط						
18	يعتمد القادة في البلدية على تزويد الأتباع بالتغذية العكسية التي تُمثل مدى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والواجبات الوظيفية للأعمال المُوكلة إليهم بالتنفيذ.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(ج) الإدارة بالاستثناء						
19	يُركز القادة على إحاطة الأتباع بنتائج تقييم أدائهم للأعمال المُنفذة وإفادتهم بأساليب التصحيح وطرق التصدي لعدم تكرار الأخطاء في المستقبل.					
20	يُطبق القادة قاعدة "التقييم للأداء حال ظهور مشكلات مُعينة في العمل من أجل التقويم".					
21	يُركز القادة على المُخالفات والأخطاء ونقاط الضعف والتهديدات والمخاطر ذات العلاقة بالانحرافات في الأداء سعياً للتصدي والمُواجهة ومن ثم التقويم بالتصحيح.					
البُعد الثالث: القيادة الريادية: (أ) المبادأة والاستباقية						
22	يسعى القادة إلى تقديم المُبادرات التي تخص تطوير وتحسين الأداء وهو ما يرتبط بقيم العمل التي تم إرساءها في هذا الكيان التنظيمي.					
23	يهتم القادة بالتنبؤات ذات العلاقة بالأعمال والأنشطة في البيئة الداخلية وبشكل استباقي كمدخل من مداخل تفعيل القيم التنظيمية.					
(ب) اكتشاف الفرص واستثمارها						
24	يتعامل القادة في إطار تنفيذ أنشطة الأعمال بالبحث عن النقاط الإيجابية واستكشاف الفرص المُتاحة لاستثمارها في المستقبل.					
25	اعتاد مدير الإدارة على إجراء قياسات التكلفة والعائد وإجراء حسابات المخاطر لإدارة استثمار الفرص المُتاحة بفعالية.					
(ج) تحمّل المخاطر						
26	إعمالاً بمبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، فإن القادة لديهم الاستعداد لتحمل كافة المسؤوليات المُترتبة على عنصر المخاطر الذي يرتبط بكافة القرارات الخاصة بالعمل.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط)						
البُعد الأول: الحماس الوظيفي						
27	ديناميكية قادة فرق العمل وقدراتهم ومهاراتهم في الوحدات التنظيمية بالمنظمة تُمكنهم من التكيف مع مختلف المواقف والأحداث الطارئة.					
28	أسعى إلي ترك انطباع حسن عني لدى رئيسي وزملائي والعملاء المُترددين على الإدارة والمنظمة والزملاء في الإدارة التي أنتمي إليها.					
29	لدى دوافع تُوجه سلوكي الوظيفي وتجعلني أشعر بالقوة والنشاط في أداء واجباتي ومهام وظيفتي.					
30	أقوم بالإطراء على أعمال الرؤساء في العمل سعياً لترك انطباع طيب عني كموظف يشعر بالرضا الوظيفي.					
31	لدى الرغبة الدائمة في عمل أشياء مُتميزة بغض النظر عن كونها تستغرق مني فترات طويلة في البقاء بالعمل.					
32	أحافظ على استمرار سلوكي الوظيفي الإيجابي وحماسي في أداء العمل حتى لو طالّت المدة التي تستمر فيها المحاولات من جانبي حتى يتحقق الهدف.					
البُعد الثاني: الإخلاص في أداء المهام الوظيفية						
33	حبي لوظيفتي يجعل عطائي للعمل بلا حدود في أداء المهام الوظيفية.					
34	إرضاء رئيسي في العمل من الدوافع القوية لتحقيق إنجاز أكبر مما يتوقعه من أداء فيما يُكلفني به من مهام إضافية.					
35	إخلاصي في العمل مُرتبط بالتزامي المُستمر والرغبة في البقاء ليُقيني بأن ترك العمل سيفقدني الكثير من خطط المعاشات والصدقات الناشئة في مكان العمل.					
36	التزامي المعياري يقودني إلى الالتزام بالأداء المُنضبط الذي يتفق مع طموحاتي ويحد من فكرة ترك العمل.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الثالث: الانغماس الوظيفي						
37	التركيز على تطويري الوظيفي أحد الأسباب الرئيسية في حالة الانغماس الوظيفي التي أعشيتها حالياً.					
38	التطوير التنظيمي التي حرصت الإدارة العليا على إرساء مبادئه جعلتني عضواً فاعلاً في التنظيم وفي حالة من الانغماس الوظيفي في العمل.					
39	سعادتي الوظيفية ترتبط بأبعاد تحفيزية واهتمامات داعمة من الإدارة العليا، وقناعات بأهمية أداء خدمات العملاء بمهنية واحتراف.					
40	تحرص الإدارة العليا في المنظمة على التدريب وتطوير الكوادر البشرية العاملة لتحقيق النمو والتعلم الذي يقود إلى الانغماس في العمل.					
41	الأنماط القيادية للرؤساء في العمل وممارساتهم لها تأثير قوي للغاية في تحقيق الانغماس الوظيفي لدى أعضاء جماعات العمل في الإدارة والمنظمة التي أعمل بها.					
أبعاد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)						
البُعد الأول: الفعالية التنظيمية						
42	(1) مدخل موارد النظام: * تحرص الإدارة في المنظمة على توفير ما يلزم الوحدات التنظيمية من موارد من البيئة الخارجية.					
43	* تعمل الإدارة على استقطاب وجذب الكوادر البشرية النادرة التي يتوافر فيها الخلفيات المعرفية، ورأس المال الفكري لدعم وتعزيز المنظمة بالمواهب البشرية.					
44	* تُولي الإدارة اهتماماً بكسب الموارد النادرة ذات القيمة العالية والحصول عليها مهما بلغت التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك.					
45	* مُتغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها يتم على أساس اعتبارها ضمن المدخلات التنظيمية الواجب عدم اغفالها.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	* يتم إجراء تغييرات تنظيمية وإعادة هندسة البناء التنظيمي كلما أُستحدثت أنشطة وأعمال وعمليات جديدة.					
47	* لدينا فرق عمل فنية قادرة على إدارة وتنظيم وتنفيذ كافة أنشطة الصيانة الدورية التي تُفرضها طبيعة مجالات العمل وأنشطتها بالمنظمة.					
48	* يتوفر في المنظمة التي ننتمي إليها الكوادر التفاوضية القادرة على تحقيق المكاسب والأهداف المُخططة.					
49	(2) العمليات الداخلية: * تهتم الإدارة بالثقافة التنظيمية وإرساء قيم العمل والقيم الإنسانية والقيم التنظيمية.					
50	* تُوجد قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين في المنظمة.					
51	* تُدعم المنظمة التوجه نحو التشارك بالمعرفة بين الموظفين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.					
52	* تُتيح أنظمة العمل في المنظمة توفير المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.					
53	* تهتم المنظمة بتعزيز ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق.					
54	* تُوفر المنظمة كافة الموارد التي تُحقق نجاح العمليات الداخلية من خلال الأداء الجماعي لتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية المُخططة.					
55	* تُساهم فرق العمل في المنظمة بفعالية في عمليات صنع القرارات والمُشاركة في اتخاذ القرارات التي تُحقق التطوير والتحسين التنظيمي باستمرار.					
56	* تقوم الإدارة بإجراء دراسات دورية لمُتابعة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين باعتبار أن الارتقاء دوماً بها سيُحقق الولاء والانتماء الوظيفي.					
57	(3) مدخل الأهداف التنظيمية: * تسعى المنظمة من خلال وحداتها التنظيمية إلى تحقيق أهدافها المُخططة اعتماداً على رؤى مُستقبلية كخارطة طريق لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المنظمة في المستقبل.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
58	* يُظهر القادة في المنظمة والقائمين على إدارات الوحدات التنظيمية الثقة التامة بالقدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة لكل وحدة تنظيمية.					
59	* تتبنى الإدارة في الوحدة التنظيمية التي أنتمي إليها طُرقاً جديدة في العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة باستخدام بطاقات الأداء المُتوازن.					
60	* يتم تقييم أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة حالياً على مدى التقدُّم الذي أحرزته في تحقيق أهدافها الموضوعة مع بداية كل عام.					
61	* آليات تقييم نواتج الوحدات التنظيمية في السنوات الخمس الأخيرة يتم على أساس قياس التقدُّم الذي أحرزته مُقارنة بالأهداف التشغيلية التي حددتها المنظمة.					
62	* يُراقب القادة في المنظمة الانحرافات في الأداء الناتج عن الفرق بين الأهداف المُخططة ونواتج وإنجازات الأعمال المُنفذة بالفعل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول.					
63	* تُركز الإدارة العليا في المنظمة اهتمامهم على التعامل مع الأخطاء التي قد تُؤثر على تحقيق الأهداف المُخططة.					
64	* يأخذ قادة العمل في المنظمة بعين الاعتبار عند دراسة وبحث الأهداف أن تتطابق مع احتياجات العملاء الخارجيين وتلبية طلباتهم والتنبؤ بشكل استباقي لما يرغبون فيه ويُحقق مصالحهم.					
البُعد الثاني: الكفاءة						
65	تُقدم المنظمة خدماتها للعملاء بما يُحقق لهم مستوى الرضا عن العمل الذي يُرضيهم ويُطابق توقعاتهم بما يُحقق مستوى عالي من الكفاءة التسويقية.					
66	تحرص المنظمة على تقديم خدماتها المُحققة لطموحات عملائها بأقل رسوم وتكاليف يتحملها العمل للحصول على الخدمة المطلوبة كُبعد يُعبّر عن الكفاءة الإنتاجية.					

م	البيان	موافق جداً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
67	تتبنى الإدارة العليا في المنظمة بتقديم أنشطتها وخدماتها المتخصصة في الدولة طبقاً للمعايير والضوابط الفنية التي تُحقق الكفاءة الفنية.					
68	تهتم المنظمة بتحقيق الكفاءة الديناميكية من خلال الحرص على توزيع الموارد الخاصة بها خلال فترات زمنية مُعينة لإشباع مُتطلبات ورغبات واحتياجات العملاء.					
69	تُصمم المنظمة وتُعد مخططاتها التي ترتبط بهيكل الخدمات التي تقدمها - مركزياً ولا مركزياً - بما يتوافق ويتجانس مع أهدافها التنظيمية سعياً إلى الارتقاء بالكفاءة التنظيمية.					
70	تعمل المنظمة على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال أساليب وطرق متنوعة ويأتي في مُقدمتها التدقيق في اختيار أفضل بديل مُتاح يُحقق وفورات اقتصادية وعائدات مُحققة لكل الأطراف أصحاب المصالح.					

بيانات المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
نبيل الحسيني النجار	أستاذ	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة
طلعت أسعد عبد الحميد	أستاذ	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة
ناجي خشبة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة
تامر عشري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة
أسامة النقراشي	مدرس	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة
أميرة كمال	مدرس	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة المنصورة

المُفَصَّات

مُلخَص الدُرَاسَة بِاللُغَة العَرَبِيَّة

تمهيد

استهدف هذا البحث التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية / والريادية / والتبادلية) والأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية والكفاءة) في ظل توسيط الاستغراق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الحماس الوظيفي، والانغماس في العمل، والإخلاص في أداء المهام الوظيفية)، وذلك بالتطبيق على موظفي بلدية العين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ومن واقع ما ورد في الأدبيات وما احتوته الدراسات والبحوث السابقة التي تم إعدادها من قِبل الباحثين تم التوصل إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تمثلت في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية بالإضافة إلى الاعتبار الفردي، في حين تبين أن أبعاد القيادة التبادلية تجسدت في ثلاثة أبعاد وهي المكافأة المشروطة والإدارة النشطة علاوة على الإدارة الساكنة، بينما جاءت أبعاد القيادة الريادية تجاه المبادأة والاستباقية، واكتشاف الفرص واستثمارها وتحمل المخاطرة. ولقد استهدف البحث التوصل إلى نتائج من خلال تحقيق الأهداف التالية:

(1) تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس الوظيفي، الإخلاص في أداء المهام الوظيفية، الانغماس الوظيفي) وأبعاد الأداء التنظيمي (الفعالية التنظيمية، الكفاءة).

(2) معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي.

(3) معرفة تأثير أبعاد الأنماط القيادية على أبعاد الاستغراق الوظيفي.

(4) معرفة تأثير أبعاد الاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي.

(5) معرفة التأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

(6) معرفة نوع الاختلاف والتباينات الجوهرية بين آراء أفراد عينة مجتمع البحث طبقاً للاختلافات في الخصائص الوظيفية والشخصية الخاصة بهم.

ولتحقيق أهداف البحث، تم بناء مقياس خاص بكل متغير استناداً على الإطار النظري في الدراسات السابقة، وعلى هذا تم إعداد استبانة كأداة لجمع بيانات البحث، وتحتوي على متغيرات البحث التالية:

المتغير المستقل: الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية / الريادية / والتبادلية)

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

المتغير الوسيط: الاستغراق الوظيفي

ويتضمن كل محور من المحاور مجموعة عبارات أمام كل عبارة (موافق جدًا - موافق - محايد غير موافق - غير موافق بشدة) لمقياس ليكرت الخماسي.

ولقد قام الباحث بصياغة فروض البحث على النحو التالي:

(1) يُوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي.

(2) تؤثر أبعاد الأنماط القيادية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(1/2) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية.

(2/2) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الكفاءة.

(3) تؤثر أبعاد الأنماط القيادية بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(1/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الحماس الوظيفي.

(2/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الإخلاص في أداء المهام الوظيفية.

(3/3) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الأنماط القيادية على الانغماس الوظيفي.

(4) تؤثر أبعاد الاستغراق الوظيفي بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(1/4) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الفعالية التنظيمية.

(2/4) يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الكفاءة.

(5) يُوجد تأثير - غير مباشر - للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

(6) يُوجد اختلافات - معنوية إيجابية - جوهرية بين آراء أفراد عينة مجتمع البحث تجاه متغيرات البحث طبقاً للاختلافات الديموغرافية الخاصة بهم.

وسعيًا إلى تحقيق أهداف البحث واختبار الفروض السابقة تم تصميم استمارة استبيان وُجّهت إلى (380) مُفردة من أفراد مجتمع البحث المشمولين بالبحث مع التنويه إلى أن الباحث استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المُمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وكذلك برنامج (AMOS 25) مع التنويه إلى أنه تم الاعتماد على أساليب التحليل العاملِي التوكيدي وحساب الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، وأسلوب تحليل المسار لمتغيرات البحث. ولقد أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات البحث (الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي)، فضلاً عن وجود تأثيرات مباشرة ذات دلالات إحصائية للأنماط القيادية على كل من أبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء التنظيمي، والاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء التنظيمي علاوة على التأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. وبناء على ذلك تم اقتراح مجموعة من التوصيات ومُقترحات لدراسات مُستقبلية.

مُلخَص الدُرَاسَة بِاَللُّغَة اَلْإِنْجَلِيزِيَّة

Summery

Introduction

This study aimed to identify the nature and strength of the relationship between the three leadership styles - transformational, entrepreneurial, and transactional - and organizational performance (represented by organizational effectiveness and efficiency), while considering the mediating role of work engagement through its dimensions: job enthusiasm, work immersion, and dedication to performing job tasks. The study was applied to employees of Al Ain Municipality in the United Arab Emirates.

Based on the literature and previous studies conducted by various researchers, it was found that the dimensions of transformational leadership include idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. In contrast, the dimensions of transactional leadership are represented by three main aspects: contingent reward, active management, and passive management. As for entrepreneurial leadership, its dimensions revolve around initiative and proactiveness, opportunity recognition and exploitation, and risk-taking.

The study aimed to derive its findings through achieving the following objectives

- 1) To determine the correlation between the dimensions of leadership styles and the dimensions of work engagement (job enthusiasm, dedication to performing job tasks, and work immersion) and the dimensions of organizational performance (organizational effectiveness and efficiency).**
- 2) To identify the impact of the dimensions of leadership styles on the dimensions of organizational performance.**

- 3) To identify the impact of the dimensions of leadership styles on the dimensions of work engagement.
- 4) To identify the impact of the dimensions of work engagement on the dimensions of organizational performance.
- 5) To determine the indirect effect of work engagement on the relationship between leadership styles and organizational performance.
- 6) To identify the nature of the differences and significant variations among the opinions of the study sample members according to their functional and personal characteristics.

To achieve the objectives of the study, a specific scale was developed for each variable based on the theoretical framework found in previous studies. Accordingly, a questionnaire was designed as the main tool for data collection, encompassing the following study variables:

Independent variable: The three leadership styles (transformational, entrepreneurial, and transactional).

Dependent variable: Organizational performance.

Mediating variable: Work engagement.

Each section of the questionnaire included a set of statements, with responses measured using a five-point Likert scale (Strongly Agree - Agree - Neutral - Disagree - Strongly Disagree).

The researcher formulated the study hypotheses as follows:

- 1) There is a significant positive correlation between the dimensions of leadership styles, the dimensions of work engagement, and the dimensions of organizational performance.
- 2) The dimensions of leadership styles have a significant positive effect on the dimensions of organizational performance, and this hypothesis is divided into the following sub-hypotheses:
 - 1/2) There is a significant positive effect of the dimensions of leadership styles on organizational effectiveness.

- 2/2) There is a significant positive effect of the dimensions of leadership styles on efficiency.
- 3) The dimensions of leadership styles have a significant positive effect on the dimensions of work engagement, and this hypothesis is divided into the following sub-hypotheses:
- 1/3) There is a significant positive effect of the dimensions of leadership styles on job enthusiasm.
- 2/3) There is a significant positive effect of the dimensions of leadership styles on dedication to performing job tasks.
- 3/3) There is a significant positive effect of the dimensions of leadership styles on work immersion.
- 4) The dimensions of work engagement have a significant positive effect on the dimensions of organizational performance, and this hypothesis is divided into the following sub-hypotheses:
- 1/4) There is a significant positive effect of the dimensions of work engagement on organizational effectiveness.
- 2/4) There is a significant positive effect of the dimensions of work engagement on efficiency.
- 5) There is an indirect effect of work engagement on the relationship between leadership styles and organizational performance.
- 6) There are significant positive differences among the opinions of the study sample members regarding the study variables, according to their demographic differences.

In pursuit of achieving the study's objectives and testing the aforementioned hypotheses, a questionnaire was designed and distributed to 380 individuals from the target study population. It is worth noting that the researcher utilized a set of statistical methods through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25) and AMOS 25. The analysis relied on confirmatory factor analysis (CFA), calculation of descriptive statistics (mean and standard deviation), and path analysis for the study variables. The results

revealed a statistically significant correlation between the dimensions and variables of the study - namely, leadership styles, work engagement, and organizational performance. Additionally, direct statistically significant effects were found for leadership styles on both work engagement dimensions and organizational performance dimensions, as well as for work engagement on organizational performance dimensions. Moreover, the study confirmed the indirect effect of work engagement on the relationship between the independent and dependent variables. Based on these findings, a set of recommendations and suggestions for future research were proposed.

Researcher name: Khamis Mohammed Alnekhairi Aljneibi

**Research title: The Relationship Between Leadership Styles and
Organizational Performance: The Mediating Role of Job Engagement**

**A Practical to Employees of Al-Ain City
Municipality in the United Arab Emirates**

Abstract

The idea for this study was inspired by scientific theories and literature addressing the three variables under investigation, aiming to explore the impact of the roles played by administrative leaders and their varying leadership styles on organizational performance, with work engagement serving as a mediating variable. The study was applied to employees of Al Ain Municipality in the United Arab Emirates.

To achieve this main objective - from which six primary goals and six research questions emerged - the researcher formulated a set of hypotheses to test their validity. A questionnaire was distributed to 380 participants from the study population, utilizing various statistical methods suited to the nature of the research problem, its questions, and intended objectives. These methods included structural equation modeling (SEM), mean and standard deviation analysis, correlation and simple/multiple regression analysis, Cronbach's alpha coefficient, and path analysis. The study's findings revealed a significant correlation between the selected leadership styles and organizational performance, as well as a significant impact of leadership styles on the dimensions of organizational performance. Moreover, there were statistically significant relationships between the independent and mediating variables, and between the mediating and dependent variables. The results also confirmed a statistically significant indirect effect in the relationship between the selected leadership styles and organizational performance through the mediation of work engagement. Based on these findings, the researcher presented a set of recommendations along with proposals for future studies and research topics related to the variables explored in the current study.

Leadership Styles

Job Engagement

Organizational Performance

Keywords



Mansoura University

Faculty of Commerce

Business Administration Department

**The Relationship Between Leadership Styles
and Organizational Performance
: The Mediating Role of Job Engagement
A Practical Study on Employees in Al-Ain City
Municipality In the United Arab Emirates**

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

Submitted by

Khamis Mohammed Alnekhairi Aljneibi

Supervisor

Prof. Dr. Nabil El-Husseiny El-Naggar

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce, Mansoura University

2025