

# القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية

## "دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة بولتكينك السلمانية"

رزگار حه رشيد احمد<sup>1</sup> و يوسف عبيد حه امين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم ادارة البنوك، معهد دوكان التقني، جامعة السلمانية التقنيه، السلمانية، اقليم كردستان، العراق  
<sup>2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

تواجه تحديات هائلة لإيجاد وسائل التعزيز في منظماتهم. بسبب سرعة التغيير التكنولوجي. فهذه المنظمات تحتاج الى قادة قادرين على مساعدة ودعم العاملين في الإقبال على العمل بروح معنوية عالية، وتوفير مناخ عمل إيجابي وأخلاقي، وبناء العلاقات القوية مع العاملين، ودعم التزامهم وولائهم للعمل. كما يعتبر نمط القيادة الأصيلة أحد نظريات القيادة الحديثة. والتي تدعم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتشجيع العمل الجماعي. وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يعرف ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عال من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور التقني الأخلاقي والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات، وتعد هذه النظرية الجذر الأساسي لنظرية القيادة الأخلاقية والتحويلية. وترتكز هذه النظرية على خلق البيئة التنظيمية الإيجابية، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة. (قششة، 2019، 34)

وعلى هذا الأساس جاءت توجهات البحث لدراسة مخرجات العمل الموقفية، والبحث عن السبل الكفيلة بتعزيزها في إطار منظور القيادة الأصيلة بالتركيز على دور أبعادها الرئيسة في المؤسسات التعليمية لبلورة توجه مناسب يرتبط بتوظيف إدارة المنظمة المبحوثة لأبعاد القيادة الأصيلة التي تمثل الإطار لآلية اعتماد ذلك المدخل في تعزيز مخرجات العمل الموقفية ضمن أبعادها الرئيسة.

وبغية تحديد دور القيادة الأصيلة باتجاهاتها النظرية والميدانية على نحو وافٍ، اتجه البحث إلى معالجة ذلك ضمن أربعة محاور الأول: يصور الإطار العام للبحث ومنهجه، أما المحور الثاني فيلخص الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر من المصادر العربية والأجنبية، وأما الثالث: فينصرف إلى الإلمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية البحث، وأخيراً المحور الرابع اختص باستعراض استنتاجات البحث ومقترحاته.

**المستخلص-** يهدف البحث الحالي الى توضيح الدور الذي تلعبه القيادة الأصيلة بأبعادها ( الوعي الذاتي ، والمعالجة المتوازنة ، والمنظور الاخلاقي وشفافية العلاقة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية، وتحقيقاً لأهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم إستارة استبانة تم إعدادها بما يتوافق مع هدف البحث تم توزيعها في المنظمة المبحوثة - جامعة بولتكينك في مدينة السلمانية ، على عينة من المنتسبين ( كوادرات تدريسية وموظفين ) ، وبواقع ( 105 ) إستارة، في حين بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (98) وبنسبة استرجاع مقدارها (93 %). تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS- V.20) باعتماد مجموعة من أدوات التحليل منها معامل الارتباط ، ونماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد أيضاً ، مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج ، التي تم في ضوئها بلورة جملة من الاستنتاجات من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص أهمية دور القيادة الأصيلة ، بوصفها ذات ارتباط وتأثير جوهري في تعزيز مخرجات العمل الموقفية. وفي ضوء جملة الاستنتاجات ، تم تقديم مجموعة من مقترحات ، و من أهمها: التوصية التي تحت المنظمة المبحوثة على ضرورة التركيز على توظيف أبعاد القيادة الأصيلة في اعتماد ووضع سيناريوهات متنوعة للتعامل مع مواقف العمل المختلفة وجعلها جزء رئيس من أسلوب عمل المديرين في المنظمة عينة الدراسة والعمل على نشر الوعي وتدريب الأفراد العاملين على جعل الإجراءات الاستباقية للتعامل مع مواقف العمل المختلفة المتوقعة ضمن اهتماماتهم القصوى.

**الكلمات البالية-** القيادة الأصيلة، ابعاد القيادة الأصيلة مخرجات العمل الموقفية، جامعة بولتكينك - سلمانية.

### 1. المقدمة

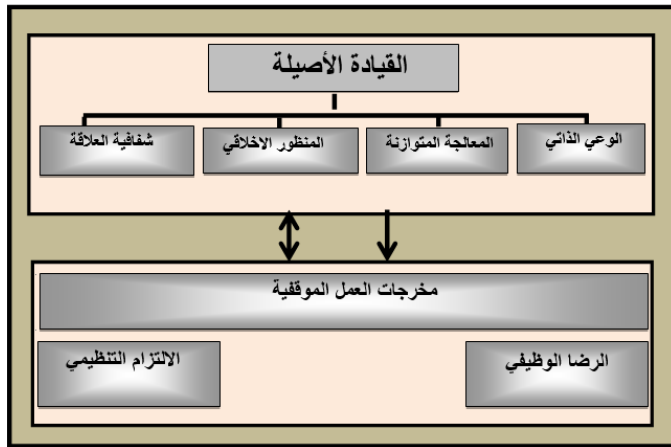
ان التغييرات التي حدثت في عالمنا اليوم بشكل متسارع تختم على قيادات المنظمات أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير في بيئة المنظمة. لأن القيادات الإدارية

## المحور الاول

## الإطار العام للبحث ومنهجه

## رابعاً: نموذج البحث:

للإيفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتساؤلاته، وفي ضوء إطاره النظري ، تم اعتماد نموذج افتراضي يعكس المتغيرات الرئيسة للبحث، التي تشير الى وجود علاقات افتراضية بين القيادة الأصيلة وابعادها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة ، وتوافقاً مع فرضيات البحث ومتطلبات اختبارها ، فقد تم تبني النموذج المبين في الشكل (1) ، ويتضمن متغيرين رئيسيين يتمثل الأول بأبعاد القيادة الأصيلة بوصفه (متغيراً مستقلاً " مفسراً " ) ، في حين يشمل الثاني مخرجات العمل الموقفية وهو (المتغير المعتمد " مستجيباً ").



الشكل (1)

## النموذج الفرضي للبحث

## خامساً: فرضيات البحث:

اعتمد البحث في التوصل لاهدافه واختبار أنموذجه على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية :

1- لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة. وينفرد عن الفرضية الرئيسة الاولى الفرضية الفرعية الآتية :

أ. لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد ( مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة .

2- لا توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة . وينفرد عن الفرضية الثانية الفرضية الفرعية الآتية :

أ. لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية.

## سادساً: منهج البحث وتقائنه.

## 1. منهج البحث .

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

## أولاً: مشكلة البحث:

لعل ادراك العاملين ومواقفهم الشخصية تجاه العمل يعد متغيراً شخصياً وفردياً ومؤثر في تقييم القدرات الوظيفية للعاملين ومما يتطلب توجه وتحسين مستوى الادراك والمواقف عن طريق نمط قيادي مناسب ، وقد يمكن النظر الى النمط القيادي المطبق في المنظمات بوصفه عاملاً مؤثراً في العديد من المخرجات والمتغيرات التنظيمية التي ترتبط بالمنظمة أو العاملين فيها، ولعل القائد الأصيل قادر على جذب المرؤوسين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم بشكل أكثر فعالية وله تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي والالتزام والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وكذلك فإن القيادة الأصيلة تلعب دوراً مهماً في نجاح الاتصالات الداخلية في المنظمة، وبناء على هذا تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي :

" ما دور القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة؟ "

وتنبثق من التساؤل الرئيس أعلاه التساؤلات الفرعية الآتية :

1. هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة)

وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة ؟

2. هل توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الأصيلة في تعزيز

مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الى أهمية المتغيرات التي يناقشها ، والتي تمثل أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية، وذلك لارتباط عمل هذه المؤسسات بقيادتها وانعكاسها على نجاح عمل هذه المؤسسات وكذلك الموظفين فيها، كما ان البحث يبين دور أبعاد نمط القيادة الأصيلة متمثلة بـ ( الوعي الذاتي ، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الاخلاقي، وشفافية العلاقة) في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في جامعة بولتكينيك السلجمانية ، فضلاً عن ان البحث يسعى الى تقديم مقترحات في ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث والتي تنفيذ قيادات تلك المؤسسات التعليمية في تحسين وتعزيز هذه المخرجات، بما قد يسهم في النهاية على تحسين اداء هذه المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية ونجاحها.

## ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته الى تحقيق ما يأتي :

1. تقديم اطار نظري لتوضيح مضامين ومتغيرات الدراسة الحالية لكل من القيادة الأصيلة من جهة ومخرجات العمل الموقفية من جهة أخرى.
2. اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة ومخرجات العمل الموقفية.
3. اختبار تأثير القيادة الأصيلة ومخرجات العمل الموقفية.
4. تقديم توصيات قد تسهم في توجيه انتباه المنظمة المبحوثة والمنظمات ذات العلاقة تجاه الجوانب الأكثر أهمية في اعتماد أنماط القيادة الأصيلة وابعادها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية على نحو أفضل.

## 2. أبعاد القيادة الأصيلة:

بالرغم من تباين آراء العلماء والباحثين في تحديد أبعاد نمط القيادة الأصيلة، إلا أن البحث الحالي اتفق على أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة استناداً إلى ما قدمه (العنبي، 2021، 134) بوصفها أبعاداً شاملة للمضامين القيادة الأصيلة من جهة ولتوافق مضامينها مع طبيعة الميدان المبحوث من جهة أخرى. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

### أ. الوعي الذاتي:

أن الوعي الذاتي يعد من الموضوعات المهمة لفهم النفس والوعي النفسي للذات البشرية. وتقييمها وتقبل الحقائق المتعلقة بقدرات الإنسان (عزيز، 2015، 13) بمعنى التعرف بنقاط القوة والضعف والقيم والمواطف لدى الفرد (نصر، 2021، 128) إذ يوجد العديد من المؤثرات التي تلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان والتأثير على بناء قراراته، وعرف الوعي الذاتي بأنه: مراقبة نفسك والتعرف على مشاعرك، وتكوين قائمة بأسماء المشاعر، ومعرفة العلاقة بين الأفكار والمشاعر والانفعالات، واتخاذ القرارات الشخصية ورصد أفعالك والتعرف على عواقبها، وتحديد ما إذا كان يحكم القرار (الفكر أم المشاعر) (الخالدي، 2014، 6)

### ب. المعالجة المتوازنة

وهي تشير إلى عملية البحث في إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار، من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة، إن المعالجة المتوازنة تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز، والتفسير المجرد لها، وأن إهال التحيز للقائد الأصيل يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية، ويتوقع أن القائد الأصيل سيسعى للحصول على الآراء ووجهات النظر، حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره حول الموضوع، وستكون قراراته أفضل للمنظمة ولكل العاملين، وليس لصالحه الشخصي، وبالتالي تقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم للعاملين عندما يستقبلون القرار الذي تمت مشاورتهم فيه. (الحجار، 2017، 211).

### ت. المنظور الأخلاقي الداخلي:

يعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد أهم أبعاد القيادة الأصيلة، فهو يمثل عملية تنظيم ذاتي تمكن القائد من التصرف واتخاذ القرارات المختلفة بناءً على قيمه ومعتقداته الداخلية ومبادئه الأخلاقية. إن تبني القائد للمعايير والمبادئ الأخلاقية يساعد على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين، الأمر الذي يحفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة ويزيد من ارتباطهم بالعمل (محمد و امام، 2021، 102)

### ث. الشفافية

تشير الشفافية إلى العملية التي يتم من خلالها تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين (اسماعيل، 2021، 508) أن الشفافية في الثقافة والقيم الإنسانية هي (الصدق، الأمانة، والعدالة)، وتعد مفهوماً معاكساً تماماً للسرية والغموض، وتعني إتاحة المعلومات الكاملة المتعلقة بأعمال المؤسسة دون إخفاء المعلومات، كما أن الشفافية تتعلق بجانبين: الأول بوضوح وصحة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة من حيث التخطيط – والتمويل – والتنفيذ – للوصول للغايات والأهداف المعلنة مسبقاً، في حين يتعلق الجانب الثاني بعلاقة الاطراف ذات العلاقة من الخدمات التي يقدمها الجانب

الأول: اخص بتحصيل البيانات الشخصية للمستبينة اراءهم، واشتملت على بيانات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الثاني: اشتمل على المؤشرات، التي تقاس أبعاد القيادة الأصيلة، وعددها (16) مؤشراً توزعت على أربعة أبعاد فرعية.

الثالث: اخص بالمؤشرات التي تقاس متغير مخرجات العمل الموقفية، وعددها (14) مؤشراً موزعة على خمسة بُعدين فرعيين تعبر عن مخرجات العمل الموقفية.

## 2. تقانات البحث:

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات المبسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة).

## المحور الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: القيادة الأصيلة

##### 1. التطور التاريخي لمصطلح القيادة الأصيلة.

ظهر مصطلح القيادة الأصيلة في أواخر عام 1970 نظراً لأهميته الكبيرة للمنظمات، وتشمل القيادة الأصيلة على عدد من المعاني والسلوكيات الإيجابية التي تدعم المنظمة مثل، الأمانة، والصدق، والعدالة، والولاء، وتطبيق القيم، وخلق مناخ عمل إيجابي والتشجيع الجماعي (سام و آخرون، 2020، 20) وترجع جذور القيادة الأصيلة إلى مفهوم القيادة الإيجابية التي تخلق بيئة العمل الإيجابية وتحفز العاملين. وتُعرف (Alovio & Garder) القيادة الأصيلة بأنها: "نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد تعزيز كلاً من القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، والوعي الذاتي، والمنظور الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات بين القائد والتابعين، من خلال تعزيز النمو الذاتي الإيجابي" (Alovio & Garder, 2005, 95) فالقائد الأصيل يتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتصرف بالصدق والأمانة، وجدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه، وهو نموذج يقتدى به. والقادة الأصليون يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع العاملين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم، ويكسبون احترام وثقة العاملين (الحجار، 2017، 209) مما يحفز العاملين على تحقيق أداء يفوق التوقعات ويحقق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية، ويحقق القدرة على تعزيز نقاط القوة لدى تابعيه وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وأيضاً لها أهمية كبيرة للمنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء وتشجيع العاملين على الإبلاغ عن المخالفات والاختفاء في العمل، وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين، مما يزيد من درجة ارتباطهم بالمنظمة (محمد و امام، 2021، 102) وأهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي لها أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات المهمة مثل الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين. كما أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر تأثيراً إيجابياً في ثقافة المنظمة وتخلق لدى العاملين حب الإنجاز والمثابرة (الحارثي، 2020، 723)

## المحور الثالث

## الإطار العملي

## أولاً: اختبار الثبات والاعتمادية لمتغيرات البحث

اعتمد الباحث على معامل (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات الاستبيان، وقد أوضح الجدول (1) ارتفاع قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات البحث عن النسبة المقبولة المقدرة بـ 70%، مما يدل على الثبات والاعتمادية العالية لمتغيرات البحث.

## الجدول (1)

قيمة معامل الثبات، والتحلل الوصفي للمتغيرين المستقل والتابع للبحث

المتغيرات	المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	0.89
	المعالجة المتوازنة	0.762
	المنظور الأخلاقي الداخلي	0.815
	شفافية العلاقات	0.831
أبعاد مخرجات العمل الموقفية	الرضا الوظيفي	0.852
	الالتزام التنظيمي	0.803

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى التعرف على طبيعة متغيرات البحث والمواقف التي أبدتها الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة حول المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بالقيادة الأصيلة ومخرجات العمل الموقفية فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لها.

## 1. وصف وتشخيص متغيرات القيادة الأصيلة.

يوضح الجدول (2) أن المنظمة المبحوثة لا تتبنى تطبيق نمط القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة بشكل واضح وقوي، إذ كان المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة متراوحاً ما بين (2.47-2.59) أي كلها تتجه نحو عدم الاتفاق في إجابات المستبائين، ولكن كان أكثر الأبعاد توافقاً هو شفافية العلاقات بمتوسط حسابي بالغ (2.59) وبانحراف معياري (0.84) مقارنة مع باقي الأبعاد، يليه بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.81)، ثم بُعد المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي بمتوسط حسابي (2.47) لكل منها وبانحراف معياري (0.69 و 0.85) على التوالي. كما يبين الجدول انخفاض مستوى مخرجات العمل الموقفية ببعديه في المنظمة المبحوثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (2.73) وانحراف معياري بالغ (0.81) أما المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي فبلغ (2.83) وانحراف معياري (0.76)،

الأول وحقهم في الحصول على المعلومات الصحية والحقيقية في الوقت المناسب (السيد وآخرون، 2019، 462)

## 3. سمات القائد الأصيل

خصائص القيادة الأصيلة تشمل: الحب، والقيم، والغرض، والعلاقات الإنسانية، والانضباط الذاتي، وإيضاً يمكن تلخيص أهم سمات القائد الأصيل على النحو الآتي (قشطة، 2019، 32):

أ- القائد الأصيل لا يدعي القيادة، فهو يشغل مناصب قيادية أو على وشك الحصول على منصب إداري.

ب- لا يقبل القائد الأصيل على ممارسة الدور القيادي طمعاً في منصب أو فخر أو أي عائد شخصي ولكن يقبل عليه بدافع من قيمه ومعتقداته الشخصية، فهو يمتلك رؤية مرتبطة بقيمه.

ت- القائد الأصيل هو قائد حقيقي، تتسم تصرفاته بأنها نابعة من ذاته.

ث- القائد الأصيل تتفق تصرفاته مع قيمه ومعتقداته، وتتوافق أقواله وأفعاله مع معتقداته.

## ثانياً: مخرجات العمل الموقفية:

تستخدم كلمة الموقفية في النظرية النفسية والاجتماعية ولها معنيين: معنى واسع يدل على استخدامه في تفسيرات سلوك النفس البشرية على حد سواء ومعنى دقيق ومفيد في معرفة نواتج عمل الأفراد وتوجهاتهم الاجتماعية داخل المنظمات كما يستخدم المصطلح في التمييز بين تفصيلاتهم ورغباتهم (sinnot,1980:3) ويرى (Joshi,2013:109) أن المخرجات الموقفية تتأثر من خلال التباين العميق بين الأفراد في الإدراك والمواقف تجاه العمل وهو متغير شخصي مهم في تقييم القدرات الوظيفية، وتشمل أبعاد مخرجات العمل الموقفية التي سيتم اعتمادها في دراسة الحالية كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، بوصفها الأبعاد الأكثر تناغماً مع مضامين السلوكيات القيادية.

## 1. الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المنظمات. إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً أو عاملاً، كما يتناول اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. وعموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الولاء، وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد (الامين، 2016، 5)

## 2. الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تؤدي إلى انخفاض تكلفة الغياب وتقليل التأخير عن العمل وقلة تسرب العمال. وكما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا يستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز. و يعد أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالبعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل (أبتسام، 2015، 54).

الاستبانة والتي خصت متغير القيادة الأصيلية (المنظور الأخلاقي الداخلي) أن توافرها في المنظمة المبحوثة كان ضعيفاً.

#### 4. شفافية العلاقات

يبين الجدول (2) شفافية العلاقات كبعد من أبعاد القيادة الأصيلية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.42 – 2.77 ) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للقيادة الأصيلية (شفافية العلاقات) البالغ (2.59) . في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.94 - 1.13) ، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للقيادة الأصيلية شفافية العلاقات البالغ (1.03) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث. فقد جاءت الفقرة (X<sub>14</sub>) التي تنص على أن " يعترف قائدي بالأخطاء التي تحدث في العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري بلغ (1.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (X<sub>16</sub>) التي تنص على " بخبرنا قائداً بالحقبة مما كانت صعوبتها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري بلغ (1.04) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي خصت متغير القيادة الأصيلية (بعد شفافية العلاقات) أن توافرها في المنظمة المبحوثة كان ضعيفاً.

#### الجدول (2)

#### نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد متغير القيادة الأصيلية

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستبانة					الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مؤشر الأهمية النسبية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق قليلاً	أتفق كثيراً	أوافق بشدة			
		%	%	%	%	%			
الوعي الذاتي	X1	8.3%	60.4%	18.8%	6.3%	6.3%	0.96	39.67%	48.33
	X2	10.4%	50.0%	22.9%	14.6%	2.1%	0.94	37.92%	49.58
	X3	12.5%	56.3%	14.6%	10.4%	6.3%	1.04	43.16%	48.33
	X4	6.3%	52.1%	25.0%	10.4%	6.3%	2.58	37.96%	51.67
		المؤشر الكلي					0.98	2.47	
المعالجة المتوازنة	X5	12.5%	52.1%	27.1%	6.3%	2.1%	0.85	36.61%	46.67
	X6	8.3%	47.9%	25.0%	18.8%	0.0%	0.89	35.15%	50.83
	X7	16.7%	37.5%	33.3%	10.4%	2.1%	0.96	39.40%	48.75
	X8	8.3%	43.8%	31.3%	14.6%	2.1%	2.58	35.37%	51.67
		المؤشر الكلي					0.91	2.47	
المنظور الأخلاقي	X9	14.6%	37.5%	22.9%	20.8%	4.2%	1.10	41.82%	52.50
	X10	6.3%	45.8%	25.0%	18.8%	4.2%	2.69	36.74%	53.75
	X11	16.7%	29.2%	39.6%	12.5%	2.1%	0.98	38.68%	50.83
	X12	12.5%	43.8%	29.2%	12.5%	2.1%	2.48	37.92%	49.58
		المؤشر الكلي					1.00	2.58	
شفافية العلاقات	X13	12.5%	39.6%	20.8%	20.8%	6.3%	1.13	41.93%	53.75
	X14	4.2%	45.8%	25.0%	18.8%	6.3%	2.77	36.46%	55.42
	X15	10.4%	50.0%	22.9%	14.6%	2.1%	0.94	37.92%	49.58
	X16	16.7%	45.8%	20.8%	12.5%	4.2%	1.04	43.16%	48.33
		المؤشر الكلي					1.03	2.59	
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للقيادة الأصيلية					2.527	0.98	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الاحصالي

#### 1. الوعي الذاتي

يبين الجدول (2) الوعي الذاتي كبعد من أبعاد القيادة الأصيلية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.42 – 2.58) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للقيادة الأصيلية (الوعي الذاتي) البالغ (2.47) . في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.94 - 1.04) ، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للقيادة الأصيلية (الوعي الذاتي) البالغ (0.98) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث . فقد جاءت الفقرة (X<sub>4</sub>) التي تنص على أن " يعرف قائدي ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه في القضايا الهامة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري بلغ (0.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (X<sub>3</sub>) " يدرك قائدي كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين . " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري بلغ (1.04) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي خصت متغير القيادة الأصيلية (الوعي الذاتي) أن توافرها في المنظمة المبحوثة كان ضعيفاً .

#### 2. المعالجة المتوازنة

يبين الجدول (2) القيادة الأصيلية (بعد المعالجة المتوازنة) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.33-2.58) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للقيادة الأصيلية (المعالجة المتوازنة) البالغ (2.47) . في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.85 - 0.96) ، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للقيادة الأصيلية المعالجة المتوازنة البالغ (0.91) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث. فقد جاءت الفقرة (X<sub>8</sub>) التي تنص على أن " يأخذ قائدي في الاعتبار وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً للأوضاع القائمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري بلغ (0.91) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (X<sub>5</sub>) " يصفي قائدي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى الاستنتاجات " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي خصت متغير القيادة الأصيلية (المعالجة المتوازنة) أن توافرها في المنظمة المبحوثة كان ضعيفاً .

#### 3. المنظور الأخلاقي الداخلي

يبين الجدول (2) القيادة الأصيلية (بعد المنظور الأخلاقي الداخلي) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.48 – 2.69) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للقيادة الأصيلية (المنظور الأخلاقي الداخلي) البالغ (2.58) . في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.94 - 1.10) ، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للقيادة الأصيلية (المنظور الأخلاقي الداخلي) البالغ (1.00) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث. فقد جاءت الفقرة (X<sub>10</sub>) التي تنص على أن " يبرهن قائدي على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (X<sub>12</sub>) " يطلب قائدي منا أن نأخذ مواقف تدعم قيمنا الرئيسية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات

## ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد مخرجات العمل الموقفية

## الجدول (3)

نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد متغير مخرجات العمل الموقفية

مؤشر الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					رمز المتغير	اسم المتغير
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	أفقياً لحد ما	واقفاً	أتفق بشدة		
				%	%	%	%	%		
53.33	43.75%	1.17	2.67	12.5%	10.4%	16.7%	52.1%	8.3%	Y1	الرضا الوظيفي
62.92	39.13%	1.23	3.15	20.8%	16.7%	22.9%	35.4%	4.2%	Y2	
62.50	41.33%	1.29	3.13	16.7%	29.2%	14.6%	29.2%	10.4%	Y3	
47.50%	39.24%	0.93	2.38	2.1%	10.4%	25.0%	47.9%	14.6%	Y4	
59.58	44.37%	1.32	2.98	16.7%	20.8%	20.8%	27.1%	14.6%	Y5	
48.75	39.40%	0.96	2.44	2.1%	14.6%	20.8%	50.0%	12.5%	Y6	
47.50	30.70%	0.73	2.38	0.0%	6.3%	33.3%	52.1%	8.3%	Y7	
				<b>المؤشر الكلي</b>						
51.67	38.78%	1.00	2.58	4.2%	16.7%	20.8%	50.0%	8.3%	Y8	الالتزام التنظيمي
48.33	39.67%	0.96	2.42	2.1%	12.5%	25.0%	45.8%	14.6%	Y9	
57.08	41.29%	1.18	2.85	10.4%	20.8%	22.9%	35.4%	10.4%	Y10	
62.50	34.51%	1.08	3.13	14.6%	18.8%	33.3%	31.3%	2.1%	Y11	
61.25	39.87%	1.22	3.06	16.7%	20.8%	20.8%	35.4%	6.3%	Y12	
51.25	39.15%	1.00	2.56	4.2%	12.5%	31.3%	39.6%	12.5%	Y13	
63.75	42.04%	1.34	3.19	27.1%	12.5%	18.8%	35.4%	6.3%	Y14	
				<b>المؤشر الكلي</b>						
		1.11	2.83							
		1.1	2.78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمخرجات العمل الموقفية						

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## 1. الرضا الوظيفي.

يبين الجدول (3) الرضا الوظيفي كبعد من أبعاد مخرجات العمل الموقفية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.38-3.15)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي) البالغ (2.73). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.73-1.32)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لمخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي) البالغ (1.09) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث. فقد جاءت الفقرة (Y2) التي تنص على أن " يتم منح المكافآت في منظماتنا على أساس معايير واضحة و عادلة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري بلغ (1.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (Y8) التي اشارة الى ان " التعاون المتبادل هو السمة الغالبة في إنجاز الأعمال " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري بلغ (0.73). كذلك فقرة " لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها " بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري بلغ (0.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي خصت متغير مخرجات العمل الموقفية (بعد الرضا الوظيفي) أنه كان متوافراً الى حد ما في المنظمة المبحوثة .

## الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول (3) مخرجات العمل الموقفية (بعد الالتزام التنظيمي) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.42-3.19)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمخرجات العمل الموقفية (الالتزام التنظيمي) البالغ (2.83). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.96-1.34)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لمخرجات العمل الموقفية (الالتزام التنظيمي) البالغ (1.11) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات البحث. فقد جاءت الفقرة (Y14) التي تنص على أن " اشعر بأني محمل في إنجاز المهام في العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري بلغ (1.34) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة (Y9) " الاستمرار مدى الحياة في العمل في المؤسسة يُشعري بالسعادة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري بلغ (0.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي خصت متغير مخرجات العمل الموقفية (بعد الالتزام التنظيمي) أن توافره في المنظمة المبحوثة كان ضعيفاً.

## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

ينصب هذا المحور على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية التي وردت في مخطط الدراسة، ووفقاً للفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة.

تفصح معطيات الجدول (4) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة.

أما بخصوص قوة هذه العلاقة فتبدو اعتياداً على معطيات الجدول المذكور بوصفها عالية، إذ بدت العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.813) عند مستوى المعنوي (0.05).

وبعامه .... يمكن القول اعتياداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) وبين المتغير المعتمد مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة.

## الجدول (4)

## مصفوفة الارتباط بين أبعاد النموذج المقترح

المتغيرات	القيادة الأصلية
مخرجات العمل الموقفية	0.813**

N=98

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويستخرج عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضية الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة.

تفصح معطيات الجدول (5) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية). أما بخصوص قوة هذه العلاقة فتبدو اعتماداً على معطيات الجدول (5) بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين الوعي الذاتي ومخرجات العمل الموقفية الأعلى ارتباطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.698) عند مستوى المعنوية (0.05) فيما بدت العلاقة بين المعالجة المتوازنة ومخرجات العمل الموقفية بوصفها الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة نفس المعامل الذي بلغت قيمته (0.601) عند مستوى معنوية (0.05)، وبالرغم من التقارب النسبي في قوة علاقات الارتباط بين العوامل بوصفها معنوية جميعها، غير أن ترتيب بقية العلاقات الأخرى وفق قوة معامل الارتباط يُمكن أن يكون على النحو الآتي:

أ. العلاقة بين شفافية العلاقة ومخرجات العمل الموقفية بمعامل ارتباط قيمته (0.663).

ب. العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي ومخرجات العمل الموقفية بمعامل ارتباط قيمته (0.689).

وبعامة .... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة. وقبول الفرضية البديلة.

## الجدول (5)

نتائج العلاقة بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) وبين المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية)

المتغير المعتمد (مخرجات العمل الموقفية)	الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (القيادة الأصلية)
0.698**	الوعي الذاتي
0.601**	المعالجة المتوازنة
0.656**	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.663**	شفافية العلاقات

N=98

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الأصلية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة.

يهدف الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسة الثانية. تشير نتائج الجدول (6) إلى التحليل المعنوي بين القيادة الأصلية وتعزيز مخرجات العمل الموقفية القيمة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (121.967) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3.07) عند مستوى معنوي (0.05) ودرجتي حرية (1,96). وكانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي (0.6609)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر- في تعزيز مخرجات العمل الموقفية بسبب تأثير القيادة الأصلية وأبعادها (مجتمعة) هي (66%) والنسبة المتبقية وبالغلة (34%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة.

ويستدل من قيمة ( $\beta$ ) واختبار (T) لها أن تأثير القيادة الأصلية وأبعادها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية كان قدره (0.735) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (8.861) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617) التي تعكس طبيعة إجابات الباحثين في تفسير تأثير القيادة الأصلية وأبعادها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية.

وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الرئيسة الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: (توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة الأصلية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة).

## الجدول (6)

علاقة الأثر بين القيادة الأصلية وأبعادها (مجتمعة) في تعزيز مخرجات العمل الموقفية

B	القيادة الأصلية وأبعادها (مجتمعة)		D.F	R <sup>2</sup>	الأبعاد المستقلة
	الجدولية	المحسوبة			
0.898 (9.882)	3.07	121.967	1 96	0.6609	مخرجات العمل الموقفية

N=98

عند مستوى معنوية (0.05) ( ) T المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ويستخرج عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

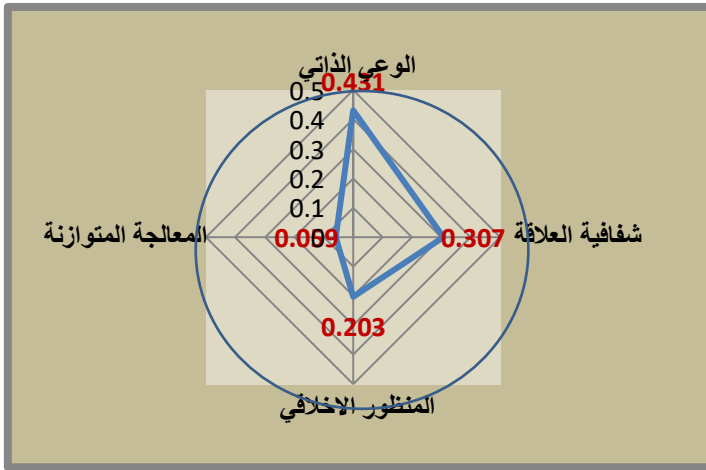
أ. لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة الأصلية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية

ولاختبار الفرضية الفرعية المذكورة في الأعلى تم اعتماد معامل الانحدار المتدرج (Step Wise) حيث افضحت معطيات الجدول (7) عن الآتي:

أ. دخل بُعد الوعي الذاتي في المرحلة الأولى بعدد من أكثر الأبعاد أهمية، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.431)، أي أن الاختلافات المفسرة عبر الوعي الذاتي بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (43.1%) وهو ناتج عن أهمية الوعي الذاتي وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (48.309) وقيمة ( $\beta$ ) (2.604)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.952) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

ب. دخل بُعد شفافية العلاقة في المرحلة الثانية ويفسر هذا العامل مع العامل الأول ما مقداره (0.738)، أي بمعنى أن الاختلافات المفسرة في أبعاد القيادة الأصلية في المنظمة المبحوثة كانت بمقدار (73.8%) تعود إلى أهمية بُعد الوعي الذاتي وشفافية العلاقة معاً، و بدلالة قيمة (F) المحسوبة (52.086)، في حين بلغت

ويمكن اعتماد مُخطط رادار يهدف توضيح الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية الشكل (2).



الشكل (2)

الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات.

1. أظهرت نتائج التحليل الخاصة بدراسة علاقة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأصيلة ومخرجات العمل الموقفية ، وتؤشر هذه النتيجة حقيقة مفادها أن زيادة سلوكيات وممارسات القيادة الأصيلة تؤدي إلى تعزيز مخرجات العمل الموقفية على نحو أفضل في المنظمة المبحوثة. كما أشرت نتائج علاقة الارتباط أقوى علاقة ارتباط مخرجات العمل الموقفية مع بُعد ( الوعي الذاتي)، وتعكس هذه النتيجة منطق منظور مخرجات العمل الموقفية في التعامل الواعي للأفراد مع المواقف غير المتوقعة التي تواجههم أثناء أداء مهامهم.
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بدراسة علاقة الأثر وجود أثر معنوي للقيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية في المنظمة المبحوثة وقد تعكس هذه النتيجة ضرورة توافر مضامين القيادة الأصيلة وأبعادها من أجل تحسين مخرجات العمل الموقفية على مستوى رضا العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي وصولاً للتعامل المثالي مع مواقف العمل.
3. أن الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصيلة في تفسير مخرجات العمل الموقفية تختلف من بُعد إلى آخر ضمن المنظمة المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمة المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط التعامل مع مخرجات العمل الموقفية.
4. أشرت نتائج الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية تسلسلاً متقارباً لدرجة كبيرة مع نتائج علاقات الارتباط حيث أشرت النتائج إلى أن القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تعتمد على الوعي الذاتي للأفراد في التعامل مع مواقف العمل يدعمها شفافية العلاقات بين الإدارة العليا

قيمة (β) (2.186) والتي تفسر كلاً من بُعدي (الوعي الذاتي وشفافية العلاقة) معاً ، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.085) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

ث. دخل المنظور الاخلاقي في المرحلة الثالثة ويفسر هذا البُعد مع كل من البُعد الأول والبُعد الثاني (الوعي الذاتي وشفافية العلاقة) ما مقداره (0.941)، أي إن الاختلافات المفسرة في القيادة الأصيلة في المنظمة المبحوثة عندما دخل بُعد المنظور الاخلاقي مع البُعدين السابقين كانت بمقدار (94.1%) تعود إلى أهمية أبعاد (الوعي الذاتي وشفافية العلاقة والمنظور الاخلاقي) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (59.941)، وكانت قيمة (β) هي (1.807)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (7.783) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.617).

ث. يوضح الجدول (7) أنّ بُعد المعالجة المتوازنة دخل في المرحلة الرابعة وكان أضعف الأبعاد اهتماماً في المنظمة المبحوثة، إذ توضح قيمة (R<sup>2</sup>) الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إنّ هذه القيمة تمثل مجموع الأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي وشفافية العلاقة والمنظور الاخلاقي والمعالجة المتوازنة).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ المنظمة المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بمضامين الوعي الذاتي لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق ردود أفعال مناسبة في المواقف الصعبة، للوصول إلى تحقيق التأثيرات الإيجابية في المخرجات من جهة وتعزيز الأداء للعمل من جهة أخرى، وهذا ما أكده الوصف والتشخيص لأبعاد القيادة الأصيلة، من حيث ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد هذا المتغير، كما أنّ المنظمات المبحوثة تركز بنسبة أقل على شفافية العلاقة ، ومعطيات المشاركة لمختلف المستويات الإدارية في عمليات صنع القرارات في إطار مضامين التمكين الذي تسهم في تحقيق أفضل النتائج في المواقف الحرجة، ثم يأتي بالمرتبة الثالثة المنظور الاخلاقي، ويعد هذا البُعد إطاراً مكماً لطبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية ونتائج الأعمال المتوقعة من العاملين. كانت المعالجة المتوازنة بالمرتبة الأخيرة التي يكون التركيز عليها قليلاً، والنسبة المنخفضة من الاهتمام بهذا البُعد قد تجسد عدم وجود ممارسات موثقة للتعامل مع ظروف العمل غير المتوقعة والتي تحتاج الى مهارات تظهر عند مواجهة الموقف ذاته.

بشكل عام... وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصيلة، تختلف من بُعد إلى آخر، لذا نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على: (لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية) في المنظمة المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7)

الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة في تعزيز مخرجات العمل الموقفية

الأهمية	D.F	F		B	R <sup>2</sup>	الإحصائي المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة			
1	1 96	3.92	48.309	2.604 (9.952)	0.431	الوعي الذاتي
2	2 95	3.07	52.086	2.186 (9.085)	0.738	الوعي الذاتي + شفافية العلاقة
3	3 94	2.68	59.941	1.807 (7.783)	0.941	الوعي الذاتي + شفافية العلاقة + المنظور الاخلاقي
4	4 93	2.45	62.644	0.962 (3.173)	1.000	الوعي الذاتي + شفافية العلاقة + المنظور الاخلاقي + المعالجة المتوازنة

N=98

عند مستوى معنوية (0.05) (T المحسوبة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.



التعامل مع الأزمات الافتراضية المتوقعة ، وصولاً الى توفير خطط عمل بديلة تمكن المنظمة المبحوثة من منع حدوث إرهابات في العمل.

والإدارة الدنيا المرتبطة بمشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات مروراً بالمنظور الاخلاقي الذي يحكم جميع سلوكيات العاملين – قيادات وعاملين- في المنظمة ووصولاً إلى معالجة متوازنة لجمال مخرجات العمل الموقفية في المنظمة .

## ثانياً: المقترحات وآليات تنفيذها

بناءً على الاستنتاجات التي تم عرضها تختص الفقرة الحالية بتقديم أهم المقترحات

الضرورية للمنظمة عينة الدراسة مع آليات لتنفيذ المقترحات المقدمة.

1. على المنظمة المبحوثة الاهتمام بمضامين السلوكيات القيادية على نحو عام والاهتمام بشكل أكبر بتوافر أبعاد القيادة الأصيلة على نحو خاص لتحقيق مستوى أفضل من التوافق مع طبيعة عمل المنظمة والمواقف التي يُمكن أن يواجهها العاملون. ويمكن توفير هذه المعرفة عن طريق :

- إشراك المديرين بدورات تدريبية وإقامة ورش عمل متخصصة بالأنماط القيادية على نحو عام وأبعاد القيادة الأصيلة على نحو خاص بهدف توسيع مدارك المشاركين بأنماط القيادة وأنواعها ومجالات تخصصها مما يجعل المديرين في المنظمة المبحوثة قادرين على تحسين مستوى معارفهم وقدراتهم القيادية وتنوع مهاراتهم.

2. ضرورة تعزيز اهتمام المنظمة عينة الدراسة بمضامين مخرجات العمل الموقفية التي يمكن أن تواجه المنظمة ودراستها للوقوف على الدروس التي يُمكن الاستفادة منها مستقبلاً، ومن ناحية أخرى ينبغي على إدارة المنظمة تركيز اهتمامها على نحو أكبر بمضامين أبعاد القيادة الأصيلة لتحسين ممارسات التعامل في تعزيز مخرجات العمل على نحو عام ومخرجات العمل الموقفية على نحو خاص.. ويُمكن تحقيق ذلك عبر:

- إنشاء وتحديث نظام إرشادي متخصص في المنظمة يعمل على تجميع وتصنيف وترتيب المعلومات الخاص بمواقف العمل في قواعد بيانات خاصة مما يحقق سهولة في الحصول على المؤشرات المطلوبة للإندازا بوقوع مواقف غير متوقعة من جهة ، كما يعمل على توافر السيناريوهات المطلوبة والمناسبة للتعامل مع الموقف وبأقل وقت وجهد ممكن .

3. نظراً لقوة علاقة الارتباط بين القيادة الأصيلة وأبعادها مع مخرجات العمل الموقفية ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة العمل على تعزيز أبعاد القيادة الأصيلة ضمن الهيكلية القيادية التي تمتلكها على النحو الذي يعزز من قدراتها في التعامل مع طبيعة المواقف غير المتوقعة التي يُمكن ان تعترضها مستقبلاً ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- الاستفادة من الملاكات الأكاديمية المتخصصة في المنظمة المبحوثة في بناء قواعد معرفية رصينة للأنماط القيادية من جهة والعمل على ابتكار افضل الوسائل لتوثيق هذه المعرفة من جهة أخرى.

4. ضرورة تعزيز دور القيادة الأصيلة في إقامة مخرجات العمل الموقفية على مستوى رضا العاملين والتزامهم الوظيفي عن طريق دعم الإدارة للجوانب التي تعزز العمل بمنهج صياغة سيناريوهات العمل الوقائي وتوافر الاستعدادات المطلوبة لمواجهة المواقف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- مشاركة المديرين في فرق عمل تعمل على جمع الحقائق، وتحليل الموقف الخاصة بمواقف العمل الحرجة لتجنبها. فضلاً عن تدريبهم على

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية.

اسماعيل، دينا أحمد حسن(2021):النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(15) العدد 7، ص 493-668

امين ، برباح محمد و يحيى ، موساوي(2016): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،رسالة (ماجستير) في الاختصاص الادارة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر.

الحارثي ، عبدالله بن سعد عواض(2020): القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعائلتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلسية التربية، العدد(111)،ص716-743

الحجار ، راند حسين(2017): درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (2)، ص 207-234 .

الحالدي ، عبدالرحمن بن منيف (2021): الوعي الذاتي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية ، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلة (5) العدد (20) ،ص 143-168.

الروميدي، بسام سمير وطلحي، فاطمة زهراء و هني. طه (2020)، أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السياحة المصرية، - مجلة الاقتصاد والقانون، المجلد (4) عدد(2)، ص 1-12.

السيد ، سهام عبد و إبراهيم، سموي و محمود ، سمية ،(2019):الشفافية الادارية ودور ها في الحد من الفساد الاداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الادارية بمدينة الكفرة، جامعة بنغازي، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة،الموافق 11-12 نوفمبر 2019.

عاشورا ، ابتسام (2015) الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- رسالة ماجستير (منشورة). في اختصاص الادارة، قسم العلوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير.

العتيبي، سعد بن مزروق(2021):القيادة الأصيلة والابداع:البور الوسيط للازدهار في العمل،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(29) العدد(2)،ص152-131

عزيز، تقى بدري(2015): الوعي الذات وعلاقته بالانفتاح الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، رسالة (ماجستير) في اختصاص علم النفس ، كلية التربية لعلوم الصرفة، جامعة بغداد.

قشطة، تغريد جلال(2019): أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة (ماجستير) في اختصاص ادارة التربية ، قسم أصول التربية والادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الأقصى.

محمد ، اسماء عبد العاطي و امام ، محمود السيد ، تقييم أثر نمطي القيادة المهمة والقيادة الأصيلة على سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة، مجلة السياحة وفندق ، المجلد(3) عدد (1) ، ص 118 – 99.

نصر،حنان حسن سليمان(2021): تطوير مهارات الادارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة والاستفادة من خبرة استراليا، مجلة كلية التربية ، العدد(50)- ص 119-194

## ثانياً: المصادر الاجنبية.

Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Ed.), The Oxford handbook of leadership and organizations (pp. 331–356). New York, NY: Oxford University Press.

E. E. Davis, R. Sinnott, T. J. Baker, D. F. Hannan, D. B. Rottman, and B. J. Whelan, "Some Issues in the Methodology of Attitude Research," no. 3, p

Joshi.M.(2013), Human Resource Management e-books and text books from bookboon.com, vol. 53.

## الموضوع/ استمارة استبيان

السادة المستتينة آراؤهم المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعدّ الاستمارة التي بين يديكم جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال والموسوم القيادة الأصلية ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية"دراسة استطلاعية تحليلية في عدد من المؤسسات التعليمية في إقليم كردستان"

ويعدّ الباحثان هذه الاستمارة مقياساً سيعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن مشاركتكم ستعكس آثاراً إيجابية في إظهار هذه الدراسة بالمستوى الذي يطمح إليه الباحثان.

لنا يرجى تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً فلا داعي لذكر الاسم، ونعتذر بأننا نوه لحضراتكم مشكورين بأن إهمال أي سؤال في الإجابة سيجعل هذا المقياس غير مكتمل، نشكر لكم حسن استجابتكم.. والله الموفق

شاكرين لكم تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
الجزء الاول : البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر  أنث

2.العمر:

أقل من 20  20-31  30-40

40-51  أكثر من 51

2. التحصيل الدراسي:

السادس الاعدادي  دبلوم

بكالوريوس  ماجستير فما فوق

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  6-10  11-15

16-20  أكثر من 21

5.وظيفة :

مدير  معاون  رئيس قسم   
موظف

6. شارك في دورات التدريبية:

أقل من 5  6-10  11-15   
أكثر من 16

الجزء الثاني : القيادة اصيلة:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>الوعي الذاتي</b>						
1.	يبحث قائدي عن المعلومات المرتدة لتحسين التفاعل مع الآخرين .					
2.	يدرك قائدي بدقة كيف ينظر الآخريين الي قدراته .					
3.	يدرك قائدي كيف تؤثر تصرفاته علي الآخريين .					
4.	يعرف قائدي ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه في القضايا الهامة					
<b>2. التشغيل المتوازن</b>						
<b>هتم ادارة منظمتنا :-</b>						
5.	يصغي قائدي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل الي الاستنتاجات					
6.	يحلل قائدي البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار .					
7.	يصنع قائدي قرارات صعبة بناء علي معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي .					
8.	يأخذ قائدي في الاعتبار وجهات النظر المختلفة حتي لو كانت تمثل تحدياً للأوضاع القائمة .					
<b>3. المنظور الأخلاقي الداخلي</b>						
9.	ما بداخل قائدي يظهر في تصرفاته الخارجية .					
10.	يرهن قائدي علي أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته .					
11.	يصنع قائدي قراراته بناء علي قيمه الجوهرية .					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
12.	يطلب قائدي منا أن نأخذ مواقف تدعم قيمنا الرئيسية .					
<b>4. شفافية العلاقات.</b>						
13.	يقول قائدي بالفعل ما يعنيه .					
14.	يعترف قائدي بالأخطاء التي تحدث في العمل .					
15.	يشجع قائدي كل فرد منا علي أن يتحدث عما بداخله .					
16.	نجربنا قائدنا بالحقيقة مما كانت صعوبتها .					

### الجزء الثاني : مخرجات العمل الموقفية :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>1. الرضا الوظيفي</b>						
17.	أشعر بالرضا لان الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
18.	يتم منح المكافآت في منظماتنا على اساس معايير واضحة و عادلة					
19.	تتم عملية الترقية على اساس الاداء و الكفاءة					
20.	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها					
21.	انا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين					
22.	مكان العمل نظيف و يشعرني بارتياح كبير					
23.	التعاون المتبادل هو السمة الغالبة في انجاز الاعمال					
<b>2 الالتزام التنظيمي</b>						
24.	اقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار في الوظيفة					
25.	الاستمرار مدى الحياة في العمل في المؤسسة يُشعري بالسعادة					
26.	افكر احياناً بالاستقالة عن العمل					
27.	اتأخر في الوصول للوقت المحدد لادوام العمل في المؤسسة					
28.	اقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر					
29.	اقوم بتذليل الصعوبات بالعمل بقدر المستطاع					
30.	اشعر بأني محمل في انجازي المهام في العمل					