



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية

اعداد الطالب

مناحي مسلم مناحي سالم القحطاني

اشراف

الأستاذ الدكتور: حسين محمد العزب

أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه
الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2021م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مناحي مسلم مناحي سالم القحطاني
والموسومة بـ: اثر القيادة الاستراتيجية في الاداء الوظيفي: الدور الوسيط
للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في الإدارة
الاستراتيجية في

القسم: الإدارة الاستراتيجية
في تاريخ ٢٠٢١/٠٣/٠٤

من الساعة ١١
قرار رقم ١/٢٠٢٢١

إلى الساعة ١

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

Huse

أ.د حسين محمد عقيل العزب

عضواً

J. J.

أ.د خالد يوسف محمد الزعبي

عضواً

أ.د كامل محمد يوسف الحواجره

عضو خارجي

Y. Y.

د. أ. د سالم سفاح حنيان عرسان

/ عميد كلية الدراسات العليا

د. سحر المعايطة
أ.د عميد مؤتة
٢٠٢١/٠٣/٠٤



الإهداء

إلى من اشتقت إليه بكل جوارحي.... وطني الغالي.

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أبي الحبيب.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أمي الفاضلة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.

إلى من أمدّني بالنصح والإرشاد... إخواني وأخواتي الكرام.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

الشكر والتقدير

قال تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ)

{لقمان: 12}

وقال رسوله الكريم ﷺ: من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل.

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الأطروحة التي أرجو أن تكون في ميزان حسناتي.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور حسين العزب، حفظه الله ورعاه، بأن تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة وتكرم بنصحي وتوجيهي حتى إنجازها بشكل كامل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع، وابداء الرأي والملاحظات القيمة التي تحسن من جودة هذه الأطروحة. وأعم بالشكر جميع أعضاء التدريس والاداريين في جامعة مؤتة، وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس والاداريين في عمادة الدراسات العليا على تفانيهم وإخلاصهم بخدمة ورعاية مصالح الطلاب.

الباحث

مناحي مسلم مناحي سالم القحطاني

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
3	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 أهمية الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 نموذج الدراسة
8	7-1 التعاريف الاجرائية
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1-2 مقدمة الفصل
10	2-2 القيادة الاستراتيجية
10	1-2-2 مفهوم القيادة الاستراتيجية
13	2-2-2 خصائص القيادة الاستراتيجية
15	3-2-2 أهمية القيادة الاستراتيجية
17	4-2-2 نماذج القيادة الاستراتيجية
21	5-2-2 أبعاد القيادة الاستراتيجية

الصفحة	المحتوى
24	1-5-2-2 القيادة الاجرائية
27	2-5-2-2 القيادة التحويلية
33	3-2 الاداء الوظيفي
33	1-3-2 مفهوم الأداء الوظيفي
34	2-3-2 أهمية الأداء الوظيفي
35	3-3-2 العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
37	4-3-2 أبعاد الأداء الوظيفي
42	4-2 الانغماس الوظيفي
42	1-4-2 مفهوم الانغماس الوظيفي
43	2-4-2 أهمية الانغماس الوظيفي
45	3-4-2 نماذج الانغماس الوظيفي
47	4-4-2 أبعاد الانغماس الوظيفي
50	5-2 الدراسات السابقة
50	1-5-2 الدراسات باللغة العربية
56	2-5-2 الدراسات باللغة الإنجليزية
60	3-5-2 الاستفادة من الدراسات السابقة
61	4-5-2 ما يميز هذه الدراسة
62	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
62	1-3 منهج الدراسة
62	2-3 مجتمع الدراسة وجمع البيانات
63	3-3 أداة الدراسة
63	4-3 التوزيع الطبيعي للبيانات
64	5-3 التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الاستراتيجية
71	6-3 التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي
74	7-3 التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الانغماس الوظيفي

الصفحة	المحتوى
77	8-3 الصدق والثبات
80	9-3 مقياس الدراسة
81	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
81	1-4 خصائص عينة الدراسة
83	2-4 الإحصاء الوصفي
83	1-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية
88	2-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاجرائية
91	3-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي
94	4-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانغماس الوظيفي
95	3-4 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
98	4-4 اختبار الفرضيات
98	1-4-4 الفرضية الرئيسية الأولى
99	2-4-4 الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى
101	3-4-4 الفرضية الرئيسية الثانية
102	4-4-4 الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية
105	5-4-4 الفرضية الرئيسية الثالثة
106	6-4-4 الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة
109	7-4-4 الفرضية الرئيسية الرابعة
111	8-4-4 ملخص اختبار فرضيات الدراسة
112	5-4 مناقشة نتائج الدراسة
112	1-5-4 تمهيد

الصفحة	المحتوى
113	4-5-2 نتائج الدراسة
113	4-5-2-1 درجات القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي
114	4-5-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها
115	4-5-2-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها
115	4-5-2-5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
115	4-6 مناقشة النتائج
115	4-6-1 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة القيادة الاستراتيجية وأبعادها
119	4-6-2 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة الأداء الوظيفي وأبعاده
119	4-6-3 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة الانغماس الوظيفي وأبعاده
120	4-6-4 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية
130	4-7 الاستنتاجات
131	4-8 التوصيات
132	قائمة المراجع
132	قائمة المراجع العربية
138	قائمة المراجع الأجنبية
146	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأدب النظري	23
2.	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	37
3.	أبعاد الأداء الوظيفي في الأدب النظري	39
4.	أبعاد الانغماس الوظيفي في الأدب النظري	48
5.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	64
6.	نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير القيادة التحويلية	65
7.	القيم الصحيحة ونسبة التباين لفقرات القيادة التحويلية	66
8.	درجات تشبعات فقرات القيادة التحويلية	67
9.	نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير القيادة الاجرائية	69
10.	القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات القيادة الاجرائية	69
11.	درجات تشبعات فقرات القيادة الاجرائية	70
12.	نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير الأداء الوظيفي	71
13.	القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات الأداء الوظيفي	72
14.	درجات تشبعات فقرات الأداء الوظيفي	73
15.	نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير الانغماس الوظيفي	74
16.	القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات الانغماس الوظيفي	74
17.	درجات تشبعات فقرات الانغماس الوظيفي	76
18.	نتائج صدق وثبات أداة الدراسة	78
19.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية والوظيفية	81

الرقم	العنوان	الصفحة
20.	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد القيادة التحويلية	83
21.	توزيع فقرات بعد التأثير المثالي	84
22.	توزيع فقرات بعد التحفيز الالهامي	85
23.	توزيع فقرات بعد الاستثارة الفكرية	86
24.	توزيع فقرات بعد الاعتبارات الفردية	87
25.	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد القيادة الاجرائية	88
26.	توزيع فقرات بعد المكافآت المشروطة	88
27.	توزيع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	89
28.	توزيع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية)	90
29.	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد الأداء الوظيفي	91
30.	توزيع فقرات بعد أداء المهام	91
31.	توزيع فقرات بعد الأداء السياقي	92
32.	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد الانغماس الوظيفي	93
33.	توزيع فقرات بعد الحماس	93
34.	توزيع فقرات بعد التفاني	94
35.	توزيع فقرات بعد الاستيعاب	95
36.	مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي	96
37.	مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الوظيفي	96
38.	مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد	97

الصفحة	العنوان	الرقم
	الانغماس الوظيفي	
97	مصفوفة الارتباط بين الانغماس الوظيفي وابعاد الأداء الوظيفي	.39
98	أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي	.40
100	مؤشرات صحة نموذج أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الأداء الوظيفي	.41
101	أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الأداء الوظيفي	.42
102	أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي	.43
104	مؤشرات صحة نموذج أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الانغماس الوظيفي	.44
104	أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الانغماس الوظيفي	.45
106	أثر الانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي	.46
107	مؤشرات صحة نموذج أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي	.47
108	أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي	.48
110	أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي	.49
111	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	.50

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج الدراسة	.1
64	منحنى التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية	.2
66	العوامل المستخرجة لمتغير القيادة التحويلية	.3
70	العوامل المستخرجة لمتغير القيادة الاجرائية	.4
72	العوامل المستخرجة لمتغير الأداء الوظيفي	.5
75	العوامل المستخرجة لمتغير الانغماس الوظيفي	.6
98	أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي	.7
99	أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ابعاد الأداء الوظيفي	.8
	الانغماس الوظيفي	
102	أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي	.9
103	أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ابعاد الانغماس الوظيفي	.10
	الانغماس الوظيفي	
105	أثر الانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي	.11
107	أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي	.12
109	أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بوجود الانغماس الوظيفي متغيراً وسيطاً	.13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرمز
147	قائمة المحكمين	أ.
149	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	ب.

الملخص

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية

إعداد: مناحي مسلم مناحي سالم القحطاني

جامعة مؤتة، 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (420) موظفاً، وتمثلت ابعاد القيادة الاستراتيجية بالقيادة التحويلية والقيادة الاجرائية ، ولتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساءولاتها واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (339) استبانه، تشكل ما نسبته (81%) من الاستبانات الموزعة. ومن ثم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب احصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية كان متوسطاً، كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية) تؤثر في كل من الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) والانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، وأن الانغماس الوظيفي يلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي. بناء عليه، تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية من أبرزها: دعم العاملين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال التدريب والتطوير المهني، وتفويض الصلاحيات، وتطوير القيادات، وتشجيع العاملين على تنفيذ مهام العمل الرسمية وغير الرسمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهام والأداء السياقي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاستراتيجية، الأداء، الوظيفي، الانغماس ، وزارة المالية، قطر.

Abstract

The Impact of Strategic Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement at Ministry of Finance in Qatar

By: Mnahy Msalam Al-Qahtany

Mutaa University, 2021

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on job performance through the mediating role of work engagement at the Ministry of Finance in Qatar. Strategic leadership dimensions were represented by transformational leadership and transactional leadership. The study population consisted of (420) employees in the Ministry of Finance in Qatar. To achieve the study objectives, and answer questions , and test hypotheses, data were collected using the complete census method, and it was found that the questionnaires valid for statistical analysis are (339) questionnaires, which constitute a response rate (81%) of the distributed questionnaires. Structural equation modeling (SEM) was used as a statistical technique for data analysis and hypothesis testing. The study found that the level of strategic leadership, job performance and work engagement at the Ministry of Finance in Qatar were at moderate levels, as well as the strategic leadership by its dimensions (transactional leadership and transformational leadership) had an impact on both the job performance by its dimensions (task performance and contextual performance) and work engagement by its dimensions (dedication, absorption, and vigor). Further, the work engagement played a mediating role in the relationship between strategic leadership and job performance. Accordingly, a set of recommendations were proposed to managers in the Ministry of Finance in Qatar, the most prominent of which is to support workers to improve the efficiency of task performance and contextual performance through training, professional development, delegation of powers, leadership development, and encouragement of workers to carry out formal and informal work tasks in order to develop job performance in the two dimensions of task and performance Contextual.

Keywords: strategic, leadership, job, performance, engagement, Ministry of Finance, Qatar.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1- المقدمة

يمثل المورد البشري في المنظمات عامة، والخدمية خاصة أهم العناصر التي تضمن الاستمرار والنمو. لذلك يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كونه مقياس لحصيلة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الموظفون ضمن بيئة العمل لتنفيذ مهامهم وواجباتهم التي تقود إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة (بوري وجميل، 2021). تسعى المنظمات بشكل دائم إلى قياس مستوى أداء موظفيها من خلال إجراء تقييمات دورية تسهم بتحديد نقاط الضعف والتي يتم تحليلها والتعرف على مسبباتها واقتراح الحلول المناسبة لها وذلك لزيادة إمكانية تحقيق النجاح والتطور في أعمال المنظمة (الساعدي وآخرون، 2013).

وفي ظل التطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تركز المنظمات على الجوانب الاستراتيجية في الإدارة والتي تمكن من تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال أساليب القيادة الحكيمة والرشيده لما لها من دور في توجيه جميع جهود وموارد المنظمة نحو ريادة قطاع أعمالها (جمعة والحامدي، 2020). تسهم القيادة الاستراتيجية بوضع الخطط طويلة الأجل ورسم الخطوط العريضة والاطار العام لأعمال المنظمة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على تحديد وصياغة الرؤية الشاملة والرسالة اللتان تمثلان البوصلة الأساسية لتوجيه نشاطات المنظمة في مختلف الأقسام نحو تحقيق الغايات (أبو جمعة والحامدي، 2020). علاوة على ذلك، تمثل القيادة الاستراتيجية أهم الأسس المستخدمة للتأثير على سلوك الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وحثهم على إظهار الجوانب الإبداعية في تطوير المنتجات والخدمات التي تؤدي إلى تحسين سمعة ومكانة المنظمة بين المنافسين (Samimi et al. 2020).

وبما أن العنصر البشري أحد أهم ركائز المنظمات، فإن الانغماس الوظيفي يشكل أداة مفيدة تمكن الإدارة من تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وذلك من خلال مراعاة ودمج الأهداف الشخصية للموظفين بالأهداف العامة للمنظمة. يساعد الانغماس الوظيفي في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين سلوكهم أثناء تأديتهم لمهامهم وشعورهم بالرضا والتقدير

عن الأعمال التي يقومون بها (خلف وآخرون، 2020). تتعكس نتائج الانغماس الوظيفي بشكل ملحوظ على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها والذي يعزز بدوره ولاء العميل ويسهم بنمو الحصة السوقية ويزيد من القدرة على الاستمرار والبقاء (Anitha, 2014).

وفي ضوء ما حددته دولة قطر للفترة المستقبلية المبنية على رؤيتها الشاملة بالتركيز على تنمية كافة القطاعات للوصول إلى تحقيق رفاه مواطنيها وازدهار اقتصادها، وذلك باتباع نهج استراتيجي قائم على الاستدامة والتطوير المستمر لموارد ومؤسسات الدولة بما يضمن نقل دولة قطر إلى مصاف الدول المتقدمة، لذلك قامت وزارة المالية القطرية بصياغة رؤيتها بما يتناسب مع الرؤية والهدف الشامل للدولة. وفقاً لرؤية الوزارة فإنها تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق النمو والتطور في القطاع المالي القطري، باعتبارها أحد الجهات الأساسية في الاقتصاد القطري، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وتطوير ممارسات مالية تعزز مبدأ الشراكة بين مختلف القطاعات. إضافة لذلك، فإنها تسعى إلى تطبيق سياسات مالية مبتكرة ومتميزة تمكن من زيادة مستوى الشفافية المالية والرقابية على الأداء المالي للدولة وضمان حسن استخدام الموارد باتباع النهج القائم على النتائج المرحلية وتنمية العناصر القيادية العاملة في الوزارة.

1-2- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أبرزت بيئة العمل الديناميكية التي تمارس المنظمات أنشطتها ضمنها مجموعة كبيرة من الضغوط والتحديات التي يجب على المنظمات مواجهتها والتأقلم معها، حيث ازداد التوجه نحو عولمة الأسواق وتوحيد الممارسات والمعايير إلى جانب التقدم التكنولوجي الهائل والمتسارع والازدياد بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية. دفعت هذه العوامل إلى ازدياد تركيز المنظمات، سواء الخاصة أو الحكومي، على الموارد البشرية باعتباره الضمان الحقيقي لبقائها واستمرارها بتأدية أعمالها، إلى جانب تعزيز قدرتها على تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. وبالتالي، توجهت المنظمات إلى تبني أساليب إدارية متطورة تساعد في تحسين أداء العنصر البشري وتسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال هذا العنصر من خلال التوظيف الأمثل للمهارات والخبرات التي يمتلكها، إضافة إلى السعي

لتحفيز وحث الموظفين على بذل كافة جهودهم لتحقيق نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها.

في ضوء ما سبق، يعتبر تحسين الأداء الوظيفي وطرق قياسه من الأولويات في وزارة المالية القطرية التي يقع على عاتقها ضمان الاستقرار المالي لدولة قطر، وتنفيذ السياسة المالية بكفاءة وفعالية وتنفيذ الخطط المالية والميزانيات المتعلقة بالتطوير المحلي والدولي من خلال تطبيق افضل الأساليب والممارسات، وتفعيل دور التكنولوجيا المتطورة في أعمال الوزارة للوصول بها الى تحقيق رؤيتها، والتي تعتبر جزء من الرؤية الشاملة لدولة قطر، لذلك تسعى قيادات الوزارة إلى البحث عن حلول إدارية تسهم في جعلهم قادرين على تحقيق هذه الرؤية والأهداف بأفضل الطرق والإمكانيات والأساليب المتاحة. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي لدى موظفي في وزارة المالية القطرية، فضلاً عن ندرة الأبحاث التي تناولت هذه المتغيرات في بيئة العمل العربية عموماً والقطاعات الحكومية خصوصاً. وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي المتمثل بـ :

ما أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية؟

يتفرع هذا التساؤل الرئيسي الى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية في وزارة المالية القطرية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي في وزارة المالية القطرية؟
3. ما مستوى الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية؟

1-3- أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بوجود الانغماس الوظيفي متغيراً وسيطاً في وزارة المالية القطرية، كما تهدف الدراسة الى التعرف الى ما يلي:

1. مستوى تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية في وزارة المالية القطرية.
2. مستوى الأداء الوظيفي في وزارة المالية القطرية.

3. مستوى الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية.
4. تقديم مجموعة من والتوصيات استنادا على نتائج الدراسة التي تساعد المديرين ومتخذي القرار في وزارة المالية القطرية.

1-4-أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بحيوية المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة بالقيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي، حيث يمكن إبراز هذه الأهمية من جانبين:

1. **الجانب النظري:** تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال وجود فجوة في الأدب النظري، والتي تمثلت بندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة، كما ستقدم الدراسة إضافة الى المكتبة العربية تسهم بإثرائها بمزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات. علاوة على ذلك، فان هذه الدراسة ستلقي الضوء على جهود الباحثين الذين تناولوا متغيرات الدراسة وأهم النتائج التي توصلوا اليها.

2. **الجانب التطبيقي:** من خلال النتائج والتوصيات التي ستتوصل اليها الدراسة والتي ستسهم في مساعدة المدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية على زيادة المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة، والاليات الممكنة لتطبيق هذه المتغيرات، والتي من الممكن أن تسهم في تطوير أعمالهم وتحقيق الأهداف بعيدة الأمد بفعالية وكفاءة. كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الوزارة التي ستطبق عليها الدراسة وهي وزارة المالية القطرية، لما لها من اثر فعال في اتخاذ قرارات مالية لها اثر على حياة المجتمع في قطر وعلى الاقتصاد القطري بشكل عام.

1-5-فرضيات الدراسة

تشير فرضيات الدراسة الى العلاقة الافتراضية التي تجمع بين متغيرات الدراسة، حيث تمثلت فرضيات هذه الدراسة بالتالي:

(Ho₁) الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) فيوزارة المالية القطرية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

أ. **(Ho_{1.1}) الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.

ب. **(Ho_{1.2}) الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

(Ho₂) الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

أ. **(Ho_{2.1}) الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية.

ب. **(Ho_{2.2}) الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية.

ج. ($H_{02.3}$) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية.

(H_{03}) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية.

ينفرد عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

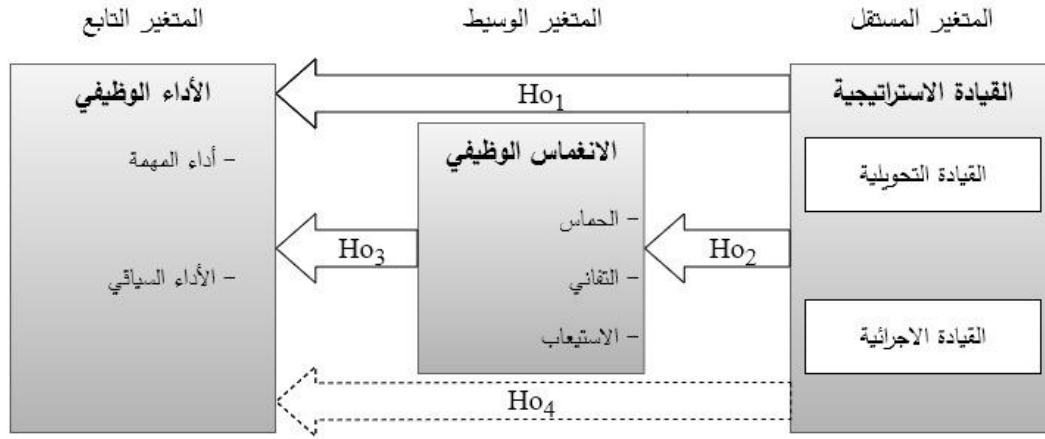
أ. ($H_{03.1}$) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.

ب. ($H_{03.2}$) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

(H_{04}) الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.

1-6- نموذج الدراسة

يشير نموذج الدراسة الى العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل المشار اليه بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية)، والمتغير الوسيط المشار اليه بالانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس والتفاني والاستيعاب)، والمتغير التابع والمشار اليه بالأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي). يوضح الشكل رقم (1) النموذج المفترض للدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على:

المتغير المستقل:

- Birasnav, M. and Bienstock, Joshua (2019) Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. Computers & Industrial Engineering 130: 142–157.
- Afifah, N and Daud, I (2018) Strategic Leadership Style and Commitment to Service Quality on Services Innovation in Local Enterprise Water Services. Journal of Management and Marketing Review 3(3): 143–148.

المتغير الوسيط:

- الياسري، أكرم محسنوالسعيد، صفاء سعدون (2019) أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. مجلة وارث 1(1): 112-119.

- عبد الله، ده رون فريدون (2018) دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية 8(1): 227-278.

- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, González-romá, Vicente, et al. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies 3(1): 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326.

المتغير التابع:

- Yusoff, R.B.M, Ali, A.M and Khan, A (2014) Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers. Journal of Basic and Applied Scientific Research 4(1): 35–41.

1-7-التعاريف الاجرائية

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

مجموع الممارسات والأساليب والطرق التنظيمية التي يتبناها القادة في وزارة المالية القطرية لتحفيز الموظفين العاملين لديهم، ودفعهم لتحقيق الرؤية الشاملة والأهداف الاستراتيجية المحددة، والذي تم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1) الى (39). وتمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية بـ:

أ. **القيادة التحويلية:** هي الآليات والأساليب التي يتبناها القادة في وزارة المالية القطرية لتغيير سلوك الموظفين من خلال بناء الرؤية المشتركة، وتعزيز الاتصال والدوافع الذاتية لديهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1) الى (26).

ب. **القيادة الإجرائية:** مجموعة السياسات والإجراءات التي يضعها القادة في وزارة المالية القطرية لضمان سير العمل، والتزام الموظفين بالخطط الهادفة لتحقيق الغايات الاستراتيجية، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (27) الى (39).

المتغير التابع: الأداء الوظيفي (Job Performance)

هو نتائج ومخرجات قيام الموظفين في وزارة المالية القطرية بتأدية مهامهم وواجباتهم، وتحمل مسؤولياتهم ومدى اتساقها مع الهدف التنظيمي والاستراتيجي، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (40) الى (49). وتمثلت الأداء الوظيفي بـ:

أ. **أداء المهمة:** هو نتيجة أعمال الموظفين في وزارة المالية القطرية، والتي ترتبط بجوهر الأعمال والمهام الموكلة إليهم والهادفة الى تحقيق الأهداف بجودة وفعالية، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (40) الى (44).

ب. **الأداء السياقي:** هي نتيجة أعمال الموظفين في وزارة المالية القطرية والمرتبطة بسلوكياتهم أثناء تنفيذ أعمالهم، وتسهم في تعزيز بيئة العمل. والتي تم قياسها من

خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (45) الى (49).

المتغير الوسيط: الانغماس الوظيفي (Work Engagement)

هو تسخير الموظفين في وزارة المالية القطرية لكافة امكاناتهم العقلية والجسدية والعاطفية نحو انجاز المهام، وتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المخططة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (50) الى (65). وتمثلت الانغماس الوظيفي بـ:

أ. **الحماس:** هو رغبة الموظفين في وزارة المالية القطرية على بذل كافة الجهود والإمكانات المتوافرة لديهم، واستثمارها في التغلب على الصعوبات وإنجاز المهام الموكلة إليهم. وتم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (50) الى (55).

ب. **التفاني:** درجة ارتباط الموظفين في وزارة المالية القطرية بعملهم، والذي ينعكس بمدى التزامهم الذاتي بتحقيق الأهداف، والالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية، والذي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (56) الى (60).

ج. **الاستيعاب:** هو الشعور المتولد لدى الموظفين في وزارة المالية القطرية بالرغبة بإنجاز مهامهم بأفضل الطرق، والمرتبط بكفاءاتهم وتكيفهم مع بيئة العمل. والذي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (61) الى (65).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- مقدمة الفصل

حظي الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والمنظمات انطلاقاً من أهميته في تحقيق المخرجات التنظيمية الإيجابية. وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة من أجل التعرف إلى العوامل المؤثرة فيه، وبالتالي تعزيز العوامل ذات التأثيرات الإيجابية والتخلص من العوامل ذات التأثيرات السلبية. وبالرغم من أن تلك الدراسات قد أظهرت أن الانغماس الوظيفي من العوامل المؤثرة ايجابياً في الأداء الوظيفي (Khan, 1990)، وأن القيادة الاستراتيجية ذات أثر إيجابي مباشر وغير مباشر في الأداء الوظيفي في ظل الدور الوسيط للانغماس الوظيفي (Zia-ud-Din et al., 2017) إلا أنه من غير الممكن تعميم نتائجها على مختلف المنظمات في مختلف الدول. وتبعاً لاختلاف المنظمات التي طبقت عليها الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية وهي وزارة المالية في قطر، ومن أجل التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بوجود وغياب الدور الوسيط للانغماس الوظيفي . أجريت هذه الدراسة الحالية من أجل الاستفادة التي يحققها متخذو القرارات وصانعو السياسات وواضعو البرامج في وزارة المالية القطرية.

2-2- القيادة الاستراتيجية

2-2-1- مفهوم القيادة الاستراتيجية

يمكن التعريف بمفهوم القيادة الاستراتيجية من خلال عدة جوانب تتجسد في موقع القائد الاستراتيجي مقارنة ببقية القادة في المنظمة أولاً، ثم طبيعة الأنشطة الخاصة بالقيادة الاستراتيجية، وأخيراً، علاقتها بالبيئة الخارجية والمقدرة على تحليلها. وفيما يلي توضيح الفقرات الآتية هذه الجوانب.

أولاً: موقع القائد الاستراتيجي في المنظمة

تشير نظرية القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership Theory) إلى أن القائد الاستراتيجي يكون في مستوى الإدارة العليا في المنظمة مقارنة ببقية القادة الذين يعملون في المستويات الإدارية الأخرى (رحيمة، 2012). ويعد الموقع الوظيفي للقائد الاستراتيجي من الفروق التي تميّزه عن القيادات في المستويات الإدارية الأخرى (Vera & Crossan, 2004). وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بالقيادة الذين تقع عليهم مسؤولية نجاح المنظمة واستمراريتها وتعزيز مقدرتها على تحقيق أهدافها. ومن أمثلة مواقع هؤلاء القادة مجلس المديرين، وفريق الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية (Phipps, 2012). وحيث أن موقع القائد الاستراتيجي في المنظمة يعد أمر بديهي بالنسبة للباحثين فليس هنالك تعريف للقيادة الاستراتيجية ركّز على هذه الجانب فقط.

ثانياً: طبيعة الأنشطة القيادية

تعتبر الأدوار القيادية والأنشطة التي يقوم بها القائد الاستراتيجي من الفروق التي تميّزه عن بقية القيادات في المنظمة (Vera & Crossan, 2004)؛ ففي حين تهتم القيادة الإشرافية مثلاً بتوجيه ودعم المرؤوسين في المنظمة فإن القيادة الاستراتيجية تتطلع إلى بناء مركز تنافسي متميّز للمنظمة بين بقية المنظمات (Phipps, 2012). وهذا ما يفسر تعريف بعض الباحثين للقيادة الاستراتيجية بأنها مقدرة القائد الاستراتيجي على صياغة الخطط طويلة الأجل التي تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة التنظيمية الخارجية، وتشجيع الموظفين ودعمهم للوصول إلى التفوق التنافسي (فيروز، 2014)، وتعريفها بأنها المقدرة على صنع القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأثير في الآخرين وتشجيعهم على ذلك في ظل العمل ضمن بيئة تنافسية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (سليمان وأمين، 2017).

وهناك بعض التعريفات التي تندرج تحت هذا المدخل في تعريف القيادة الاستراتيجية، ومنها التعريف الذي يصف القيادة الاستراتيجية بأنها مقدرة القائد على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات اليومية التي من شأنها تحسين مركز المنظمة، والمضي قدماً بتوجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها (Rowe, 2001). ويتضح من هذا التعريف أن القيادة الاستراتيجية تمنح القائد سمة التأثير في الآخرين من أجل الالتزام بالتوجه

الاستراتيجي، والأصل في هذه السمة أنها من سمات جميع القادة في مختلف المستويات الإدارية ولكن ما يميّز القائد الاستراتيجي أنه يهتم بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وهناك تعريف آخر للقيادة الاستراتيجية يرى (Davies & Davies 2012) أنها تعريف لرؤية المنظمة وترجمتها إلى فعل من خلال تحديد توجه المنظمة، وتهيئتها بحيث تكون قادرة على القيام بالتغيير المطلوب للسير بالاتجاه المخطط له، وهو الأمر الذي يعني توفر العقلية التحويلية لدى القائد من أجل تحقيق الأفضل والخروج من دائرة القيادة التبادلية. وينسجم هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث بيان الدور الأساسي للقائد الاستراتيجي وهو بناء رؤية المنظمة وتحديد توجهها الاستراتيجي.

وفي ذات السياق، تمثلت أدوار القائد الاستراتيجي باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة، وتطوير الهيكل التنظيمي، وصياغة رؤية المنظمة ونشرها بين العاملين، وتطوير القيادات المستقبلية (Boal and Hooijberg 2000). علاوة على أن للقائد الاستراتيجي قدرات جوهرية مثل المقدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات (Davies, 2004). ومما يذكر كذلك أن مسؤوليات القائد الاستراتيجي وأدواره تتضمن تحفيز أعضاء الفرق في المنظمة، وإنشاء ثقافة التعلم التنظيمي، وتعزيز تشارك المعرفة، وحل الصراعات التنظيمية (Gupta, 2018).

وقد عُرفت القيادة الاستراتيجية في ضوء تلك القدرات بأنها مقدرة القائد على تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وإيضاحها للعاملين وإجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية وضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة والبيئة الخارجية

تعد القيادة الاستراتيجية هي الأداة التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية وأن غايتها هي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ومن بين التعريفات التي أخذت بهذا المنحى لتعريف القيادة الاستراتيجية تعريف (الزهراني، 2018) الذي وصفها بأنها مقدرة المنظمة على تحليل بيئتها الخارجية وتوجيه العاملين فيها نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية في ظل تبني إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

وهناك تعريفات وصفت القيادة الاستراتيجية ضمن المدخل القائم على طبيعة العلاقة بين القيادة والبيئة الخارجية، ومنها تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها استشراف المستقبل والاستعداد لمواجهة التغيرات في البيئة التنظيمية الخارجية من خلال الاستثمار الأمثل لقدرات المادية والبشرية والاعتماد على التطوير المستمر عبر الابتكار والابداع من أجل تحقيق مركز تنافسي (أبو حجير، 2014). وتعريفها كذلك بأنها سلطة القائد المؤثرة في الفاعلية الكلية للمنظمة من خلال التعامل مع نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها والفرص والتهديدات الخارجية عند الاستعداد لكسب الميزة التنافسية (Yuki, 2010). وقد ركّز تعريف آخر على أن القيادة الاستراتيجية تتضمن امتلاك المقدرة على الاستجابة والتكيف مع ظروف البيئة الخارجية، والمقدرة على التعديل المستمر للاستراتيجيات من أجل ضمان توافقها مع البيئات غير المؤكدة (Shoemaker, Krupp & Howland, 2013).
بناء على ما تقدم يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحث بأنها مقدرة المنظمة المستمدة من قيادتها العليا على تحديد رؤيتها الاستراتيجية وتوجيه العاملين نحو تحقيقها عبر الاستغلال الأمثل للموارد وإجراء التغيير لبناء مركز تنافسي متميز.

2-2-2- خصائص القيادة الاستراتيجية

وصفت القيادة الاستراتيجية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها، ومنها أنها واسعة النطاق إذ تتجاوز الوظائف الاعتيادية للقائد، وأن تأثيراتها تكون ملموسة لفترات زمنية طويلة، كما أنها تنطوي على نوع من التغيير التنظيمي من منطلق أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يستلزم أحداث تغييرات في الخطط والأدوار الوظيفية والهيكل التنظيمي (أبو حجير، 2014). ومما يلاحظ عند مراجعة أدبيات القيادة الاستراتيجية أن غالبية الدراسات التي فسرت خصائصها قد تناولتها بالتركيز على خصائص القائد الاستراتيجي نفسه؛ الأمر الذي يعني أن خصائص القيادة الاستراتيجية بالنسبة لبعض الباحثين هي ذاتها خصائص القائد الاستراتيجي.

وقد اختصر Davies & Davies (2012) هذه الخصائص في ثلاثة قدرات هي التفكير الاستراتيجي، والتعلم الاستراتيجي، وأن القائد الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من القيم والمعتقدات الجوهرية. ويمكن كذلك تصنيف خصائص القائد الاستراتيجي في نوعين

هما قدراته التنظيمية وقدراته الشخصية، حيث تشير القدرات التنظيمية إلى القدرات التي يمتلكها القائد الاستراتيجي على مستوى المنظمة مثل المقدرة على تنظيم العاملين وتوجيههم، وتطوير الاستراتيجيات، وترجمتها إلى أفعال ونتائج ملموسة على أرض الواقع. أما القدرات الشخصية فهي القدرات التي تتعلق بالقائد الاستراتيجي نفسه من حيث مقدرته على التعلم والابداع المعرفي أو ما يعرف بالمقدرة الاستيعابية، ومقدرته على مجاراة التغيرات في بيئة المنظمة والتكيف معها، ومقدرته على القيام بالأفعال السليمة واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب (الزهراني، 2018).

وتأكيداً على ذلك ذكرت دراسة سليمان وأمين (2017) مجموعة من خصائص القائد الاستراتيجي تمثلت في المقدرة على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وقيادة التغيير في ظل الموارد المتوفرة، والالتزام بتحقيق رؤية مستقبلية واضحة، والتأثير في الآخرين، واعداد قادة المستقبل، وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الابداع، والإدارة الفاعلة للاتصالات، والمرونة في التعامل مع المشكلات، والذكاء الانفعالي لتعزيز قدرات الآخرين.

وظهرت خصائص أخرى للقيادة الاستراتيجية تمثلت في بعد النظر الذي يعني تجاوز الحاضر واستشراف المستقبل، والمقدرة على إيصال الرؤية التنظيمية إلى الآخرين وإقناعهم بها وتشجيعهم على تحقيقها، والتزام القائد الاستراتيجي بتحقيق الرؤية، والاحاطة بجميع مجريات العمل في المنظمة من خلال الاعتماد على طرق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والمقدرة على تفويض العاملين في بعض الجوانب مثل اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الأفكار بعد الحصول على موافقة جماعية عليها، بالإضافة إلى وضوح الرؤية والاستراتيجيات التي يعمل القائد الاستراتيجي على تحقيقها (زواتيني، 2015).

ويمكن الانطلاق من قاعدة تأثير القيادة في السلوك التنظيمي من أجل فهم خصائص القيادة الاستراتيجية، أو بعبارة أخرى التركيز على الأنماط القيادية التي بدأ الحديث عنها في أواخر السبعينيات من أجل التوصل إلى مزيد من الفهم لدور القيادة الاستراتيجية في تعديل سلوك المنظمة. ولعل الدراسة الأصيلة في هذا المجال دراسة (Burns 1978) التي قدّم فيها مفهومي القيادة الاجرائية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership)، إذ بيّن حينها أن

القائد الاجرائي يقدم لمرؤوسيه ما يهتمون لأجله أما القائد التحويلي فيحفّز المرؤوسين بما يتجاوز المصالح الذاتية، ولا يعني هذا أن كلا النمطين مختلفين بل الاختلاف يكمن في الطريقة المتبعة في تحفيز المرؤوسين (Elenkov et al., 2005).

وقد لخصت دراسة (Samimi et al., 2020) خصائص القائد الاستراتيجي وبيّنت إمكانية تصنيف هذه الخصائص إلى فئتين هما : خصائص على المستوى الفردي تمثل شخصية القائد الاستراتيجي، والمعرفة الإدارية، والسلطة والدافعية، وخصائص على مستوى المجموعة وتمثل التنوع، والمعرفة والمهارات والقدرات لدى الإدارة العليا، وأداء الإدارة العليا. حيث تتسم شخصية القائد الاستراتيجي بالجاببية من حيث تأثيره في الآخرين، ويدعم التوجهات الريادية، ويستخدم سلطته لتوظيف المديرين الذين يدعمون قراراته، ويمتلك معرفة إدارية تجعله أكثر ميلاً نحو تبني التكنولوجيا، ويمتلك المعرفة والمهارات والقدرات التي تؤهله للتأثير في أداء المنظمة.

2-2-3 - أهمية القيادة الاستراتيجية

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية من واقع التحديات التي تواجه المنظمات ومن أهمها المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي تستدعي توفر القيادة الفعالة القادرة على صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها (الخشالي والتميمي، 2008)، بالإضافة إلى حاجة المنظمات إلى التفوق التنظيمي في إطار مواكبتها للتطورات التكنولوجية المتسارعة (سيد والشيخ ذيب، 2019). وتعد القيادة الاستراتيجية في المنظمات، ومنها منظمات الأعمال على وجه الخصوص، محل تقدير المهتمين بالتعرف إلى الأسباب الكامنة وراء نجاح أو اخفاق المنظمات والمقارنة بينها (Rumelt et al., 1991).

ويمكن بيان أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال التركيز على بعض الجوانب التي تعد بمثابة مخرجات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، والتي يمكن تلخيصها بالمقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التنظيمية الخارجية، وبناء الاستراتيجية التنظيمية طويلة الأجل التي تعين المنظمة على تحقيق النجاح، علاوة على أن القيادة الاستراتيجية تمثل مصدراً مهماً للابتكار والابداع التنظيمي، وكونها حلقة الوصل بين رؤية المنظمة وخططها التنظيمية وموظفيها، فضلاً عن تطوير رأس المال المعرفي والبشري والاجتماعي،

والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية(فيروز ، 2014؛ سليمان وأمين، 2017).

كما يمكن التعرف إلى أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال استعراض الأدوار التي يؤديها القائد الاستراتيجي وهي تحديد الأهداف التنظيمية التي تتفق ورؤية المنظمة، والريادة القائمة على تحديد الفرص واستغلالها على صعيد الأسواق والسلع والخدمات، واستغلال الموارد والقدرات لتحقيق الأهداف بسرعة وبما يتفق وأهداف أصحاب المصالح، وتطوير واستقطاب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون المهارات الملائمة لاحتياجات العمل، بالإضافة إلى الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والسعي الجاد نحو ذلك، وإيجاد البيئة التنظيمية التي تساعد على احداث التغيير وإقناع الآخرين بقبول التغيير والأفكار الجديدة وإن كانت التغييرات جذرية، وتحقيق القيمة التي يسعى إليها المساهمون في المنظمة (Appelbaum & Paese, 2001).

وتعد أدوار القائد الاستراتيجي مهمة لأنها تبين مدى التحديات التي يواجهها من أجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. ولهذا السبب فقد وصف الباحثون القيادة الاستراتيجية بأنها السبيل الفعال نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما تم التخطيط لها (Jooste & Fourie, 2009). ومن جهة أخرى يمكن التعرف إلى أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال عرض طبيعة تأثيراتها في المخرجات التنظيمية من واقع الدراسات السابقة حيث أشار الباحثون إلى أن القيادة الاستراتيجية ذات أثر مباشر في تحسين الأداء التنظيمي (Serfontein, 2010; Özer & Tinaztepe, 2014)، وتحقيق التوجه الاستراتيجية من خلال مقدرتها على صياغة استراتيجيتها وتنفيذها بفعالية، وتحسين التميز التشغيلي للمنظمة مقاساً بمقدرتها على إدارة تكاليفها، وتنويع منتجاتها (Rahman et al., 2018). كما أن القيادة الاستراتيجية ذات أثر إيجابي مباشر في تحسين درجة التعلم التنظيمي (Vera and Crossan, 2004)، وبالإضافة إلى دورها في تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Mahdi & Almsafir, 2014)، وتحقيق التنافسية الاستراتيجية والمحافظة عليها (Ireland & Hitt, 1999).

وقد أظهرت دراسات أخرى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في متغيرات أخرى مثل تحسين مقدرة المنظمة على تطبيق مفاهيم الديمقراطية التنظيمية في المنظمات التي تواجه

بيئات مضطربة (Yazdani, 2010)، وتعزيز ثقافة تشارك المعرفة في المنظمة (Lin & McDonough, 2011)، علاوة على تأثيرها في تحسين قدرات التعلم التنظيمي (الزهراني، 2018)، وتحقيق ريادة الأعمال (عبد، 2016)، وتمييز الأداء التسويقي (سيد والشيخ ذيب، 2019). وبصفة خاصة بينت بعض الدراسات (الخشالي والتميمي، 2008) وجود أثر ايجابي لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية أو التبادلية في التعلم التنظيمي التكيفي والتوليدي، ووجود أثر للقيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً استراتيجياً بأبعادها (التحفيز الالهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في مساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية (الزريقات ونور، 2012). وعليه، تتضح أهمية القيادة الاستراتيجية في تمكين المنظمة من مواجهة تحدياتها بالاعتماد على صفات القائد الاستراتيجي والمخرجات التنظيمية.

2-2-4 - نماذج القيادة الاستراتيجية

يمكن القول أن الانتقال من دراسة القيادة الإشرافية إلى دراسة القيادة الاستراتيجية قد بدأ في منتصف الثمانينيات، خاصة مع ظهور نظرية المناصب العليا (Upper Echelon Theory) التي قدمها (Hambrick & Mason, 1984)، وقد أطلق على تلك الفترة فترة نظريات القيادة الجديدة، ومن أمثلتها نظريات القيادة الكاريزمية (Conger & Kanungo, 1987) ونظريات القيادة الرؤيوية (Bennis & Nanus, 1985) ونظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (Burns, 1978, Bass, 1985)، وما تبعها من نظريات تعلقت بالجوانب السلوكية والادراكية للقادة (Hunt, 1991).

ولعل الفارق بين نظريات القيادة الإشرافية والقيادة الاستراتيجية هو أن الأولى تتعلق بقيادة الأنشطة الروتينية المتعلقة بجوانب العمليات وإدارتها داخل المنظمة مقارنة بالثانية التي تركز على قيادة المنظمة لتحقيق المركز التنافسي والأداء المتميز بالاعتماد على الأهداف والرؤى طويلة الأمد؛ الأمر الذي يبرر تركيز القيادة الاستراتيجية على الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية المنظمة وهم فريق الإدارة العليا (Boal & Hooijberg, 2000). وعليه فإن الفقرات التالية تتناول بعض نماذج القيادة الاستراتيجية منذ مطلع التسعينيات.

1- نموذج (Handscombe and Norman, 1993):

بين (1991) Zabriskie & Huellmantel أن القائد الاستراتيجي يسعى إلى امتلاك الموارد من أجل تعزيز مقدرة المنظمة على الاستجابة للفرص المستقبلية، وأنه يعتمد على المهارات الريادية واستغلال الابداع لتحويل رؤية المنظمة إلى خطط قابلة للتنفيذ، كما يحدد الأسئلة الاستراتيجية التي يجب الإجابة عنها.

وبعد ذلك، أضاف (1993) Handscombe and Norman مهمتين جديدتين لفريق القيادة الاستراتيجية هما: أولاً، قيادة عملية التغيير من خلال المتابعة المستمرة والمحافظة على التكامل بين الممارسات الاستراتيجية والممارسات التشغيلية في المنظمة. ثانياً، إدارة العلاقات الاستراتيجية مع الزبائن والموردين والاستخدام الفعال للتكنولوجيا. ويأتي هذا النموذج منسجماً مع جوهر القيادة الاستراتيجية حيث أنه يركز على المنظمة ككل من حيث تحديد فرص المنظمة والعمل على استغلالها، وبناء الثقافة التنظيمية وضرورة التوافق بينها وبين الأهداف المستقبلية للمنظمة، والإدارة الفعالة للتغيير (Mossop, 2013).

ومما يذكر أن النموذج حدد أربعة أدوار لفريق القيادة الاستراتيجية هي: تنمية الإحساس بالتوجه الاستراتيجي في المنظمة ككل، وتحقيق التكامل بين القيادة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، وإقامة التحالفات الاستراتيجية مع الزبائن، وضمان توفر مستويات مرتفعة من التنافس الاستراتيجي لدى الفريق القيادي (الفيحان وجلاب، 2006). ويمكن النظر لهذه الأدوار بوصفها أدوار وقدرات للقيادة الاستراتيجية في ذات الوقت.

ومما يؤخذ على هذا النموذج القائم على التغيير الاستراتيجي أن تحقيق مثل هذا التغيير لا يأتي بسهولة بسبب وجود مقاومة للتغيير في المنظمات من قبل القوى التي ترى أن بقاء الوضع على ما هو عليه من مصلحتها. كما أن هنالك خطوات يجب القيام بها قبل حدوث التغيير الاستراتيجي مثل تغيير الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة وهذه بحد ذاتها عملية تحتاج لجهد كبير لأنها تتعلق بقيم ومعتقدات وافتراسات أفراد المنظمة (Mossop, 2013).

2- نموذج (Hitt et al., 2001, 2003) :

تساءل الباحثان (1999, 2002) Ireland and Hitt لماذا تتفوق بعض المنظمات على غيرها من حيث الأداء وكانت الإجابة هي الطريقة التي تمارس فيها القيادة

الاستراتيجية في المنظمة. وذكر الباحثان حينها أن القائد الاستراتيجي الكفو هو القائد القادر على تطوير ونشر رؤية المنظمة، وبناء القدرات الجوهرية للمنظمة، والاستفادة من رأس المال البشري، والاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة، وتطوير الاستراتيجيات القيّمة، وبناء وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، وتطوير آليات الرقابة المتوازنة، والالتزام بالممارسات الأخلاقية (Hitt, Haynes & Serpa, 2010).

وقد عُرِفَت القيادة الاستراتيجية وفقاً لهذا النموذج بأنها المقدرّة على وضع الرؤية والاستجابة المرنة وتحفيز العاملين وتمكينهم للعمل على أحداث التغيير الاستراتيجي، والتركيز على المنظمة بأكملها بدلاً من التركيز على الوحدات التنظيمية (عبد، 2016). ويعتبر هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً بين الباحثين وقد اشتمل على ستة أبعاد لقيادة الاستراتيجية هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، وتعزيز الممارسات التنظيمية الأخلاقية، ونظام الرقابة التنظيمية المتوازن (الزهراني، 2018).

3- نموذج (Davies & Davies, 2004):

يركز هذا النموذج على محورين هما: أولاً، القدرات التنظيمية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي المتمثلة في مقدرته على أن يكون ذو توجه استراتيجي (التوجه طويل الأجل)، وترجمة الاستراتيجية إلى أفعال من خلال التأكيد على ضرورة إجراء التغيير المطلوب، والمواءمة بين الأفراد وأهداف المنظمة، وتحديد التدخلات الاستراتيجية الفعالة، وتطوير القدرات الاستراتيجية. ثانياً، الخصائص الشخصية مثل عدم الرضا بالواقع الحالي، والمقدرة الاستيعابية، والمقدرة التكيفية، والحكمة من خلال تطبيق المعرفة وموازنة الاستجابات مع البيئة (Davies & Davies, 2004). ومما يؤخذ على هذا النموذج أنه اقتصر على خصائص القائد الاستراتيجي الشخصية والتنظيمية والهدف منه هو تطوير القيادة الاستراتيجية في المدارس على وجه الخصوص. وكما ذكر واضعو النموذج فإن النموذج يقتصر على بيان الخصائص التي يمتلكها القائد الاستراتيجي.

4- نموذج (Thompson et al., 2007):

يتعلق هذا النموذج بمراحل عملية صناعة وتنفيذ الاستراتيجية التي حُدِدت بتطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف واستخدامها للحكم على أداء المنظمة، وتحديد

الاستراتيجية الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف، وتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وأخيراً، تقييم الأداء وتحديد الإجراءات التصحيحية (Tapera, 2014). وقد اقترح (Thompson et al 2007) ضرورة أن تعمل القيادة بصفة مستمرة على تحسين أداء المنظمة من خلال توفير مناخ العمل الملائم، والثقافة التنظيمية الداعمة، وتحديد الأهداف والتوقعات المستقبلية، واستخدام بعض الأدوات مثل المقارنة المرجعية، وإعادة هندسة الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة. ومن بين النقاط المهمة التي أكد عليها النموذج ضرورة السماح للموظفين بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي من أجل دعم استمرارية المنظمة في البيئات المتغيرة (Abdi, Omwenga & Guyo, 2020).

وبالرغم من أهمية النموذج في أدب القيادة الاستراتيجية إلا أنه ينظر للقيادة الاستراتيجية نظرة ضيقة بوصفها عملية إدارية سلوكية تساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتساعد في تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية. ومن جهة أخرى يركز النموذج على ناحية التحليل التي تتضمن اجراء تدقيق داخلي وخارجي ثم وضع الأهداف، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف مع أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار مثل الهيكل التنظيمي، والأفراد، والوظائف. وأخيراً، المتابعة والتقييم (Melnyk & Zlotnik, 2020).

5- نموذج (Quong & Walker, 2010):

يطلق على هذا النموذج "المبادئ السبعة للقيادة الاستراتيجية" والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً، القائد الاستراتيجي يمتلك استراتيجية مستقبلية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تتجاوز مجرد وجود رؤية استراتيجية للمنظمة ولكنها تعني المقدرة على التعامل مع المستقبل غير المؤكد من خلال تطوير الاستراتيجيات والاستعداد للأحداث المستقبلية غير المتوقعة.

ثانياً، يعتمد المقصد الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي لدى القائد على الأدلة العلمية والأبحاث.

ثالثاً، يسعى القائد الاستراتيجي لتنفيذ الأفعال وليس الحديث عن تنفيذها.

رابعاً، يفتح القائد الاستراتيجي آفاق جديدة من خلال البحث عن الطرق والأفكار الإبداعية.

خامساً، يتسم القائد الاستراتيجي بالمقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيير والتنوع.

سادساً، القائد الاستراتيجي يؤمن بالشراكة الفعالة مع الآخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم قيمة للشركاء.

سابعاً، القائد الاستراتيجي يمارس القيادة الأخلاقية ويحترم مفاهيم الثقة والعدالة (Quong & Walker, 2010).

وبعد مراجعة الأدب النظري، يلاحظ أن هذا النموذج شائع الاستخدام المهتمين بدراسة القيادة الاستراتيجية في المدارس. ومن أمثلة الدراسات، دراسة تناولت فاعلية الحكمة القيادية في المدارس الثانوية في ماليزيا (Ahmad et al., 2013) وذلك لأن النموذج أساساً تناول القيادة الاستراتيجية في المدارس. ومن جهة أخرى فإن النموذج لا يمثل مدخلاً شاملاً للقيادة الاستراتيجية ولكنه يركز على العوامل المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي التي يمكن بواسطتها جعل الاستراتيجية واقعاً ملموساً، وهذا يعني أن النموذج غفل عن عامل مهم وهو توفر الهيكل التنظيمي السليم في المنظمة لأنه يساعد على التنفيذ السليم للاستراتيجية (Prasetyo & Lo, 2016).

2-2-5 - أبعاد القيادة الاستراتيجية

تنوعت أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأدب النظري بتنوع وجهات نظر الباحثين، ويتضح ذلك من خلال التعرف إلى تلك الأبعاد كما ظهرت في الدراسات السابقة، ومنها دراسة (الزهراني، 2018) التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير التعلم التنظيمي واعتمدت أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تجسدت في البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

أما دراسة رحيمة، (2012) التي هدفت إلى بيان دور القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل فقد استخدمت ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي الرؤية (مقدرة القائد الاستراتيجي على استشراف مستقبل المنظمة)، والتركيز (مقدرة القائد على توجيه المنظمة

نحو تحقيق الرؤية)، والتنفيذ (تنفيذ خطط العمل). وفي دراسة الفيحان وجلاب (2006) اهتمت بعلاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بخدمة زبائن المصارف التجارية في العراق، تم التركيز على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والرقابة الاستراتيجية، والتصور الاستراتيجي.

وفي المقابل ركزت دراسة أبو حجير (2014) على عدد من أبعاد القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات والمخاطر، وتمثلت هذه الأبعاد بتحديد التوجه الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، والرؤية، والقرارات الاستراتيجية)، واستثمار القدرات الاستراتيجية (إدارة الابداع وإدارة الاتصالات)، تطوير رأس المال البشري (تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، واعداد القادة)، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية (القيادة الأخلاقية)، والرقابة التنظيمية المتوازنة (الرقابة الاستراتيجية). وفي دراسة تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال (عبد، 2016) تمثلت هذه الممارسات بالحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، ورأس المال البشري، والتوجه الاستراتيجي، ونظام الرقابة التنظيمية المتوازن.

وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي ركزت في تناولها للقيادة الاستراتيجية على سلوك القائد، الأمر الذي يعني استكشاف القيادة الاستراتيجية من خلال الأنماط القيادية. ومن أمثلتها دراسة (Öze & Tinaztepe 2014) التي أجريت بهدف الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي مستخدمة ثلاثة ابعاد للقيادة الاستراتيجية هي القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية، والقيادة الأبوية (Paternalistic Leadership). واعتمدت دراسة (Lin & McDonough 2011) بعدين للقيادة الاستراتيجية ترتبط بسلوك القائد هما السلوكيات القيادية الموجهة للبيئة الخارجية مثل قبول التغيير بما يتفق مع الظروف التنافسية، وسرعة إدراك التغيرات في البيئة الخارجية، والمقدرة على فهم علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، والسلوكيات القيادية الموجهة للبيئة الداخلية مثل تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والبحث عن طرق إبداعية بديلة لتنفيذ الأعمال، وتعليم العاملين التفكير المرن والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.

أما دراسة سيد والشيخ ذيب (2019) التي هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة فقد

استخدمت خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي بناء الرؤية، والتركيز الاستراتيجي، والمقدرة على الابداع، والتنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة الاستراتيجية. واستخدمت دراسة (Paisarn & Intarawong 2019) خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: التفكير الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وإدارة الموارد، وتقييم الاستراتيجية. وأخيراً، يلاحظ تركيز عدد من الدراسات على استخدام بعدين للقيادة الاستراتيجية هما: القيادة الاجرائية والقيادة التحويلية ومن أمثلتها دراسة الخشالي والتميمي (2008) التي بحثت أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي في شركات القطاع الصناعي الأردني، ودراسة المبيعات ونمو التوظيف في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. وفيما يلي يلخص الجدول (1) أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأدب النظري. ويُلاحظ منه اختيار الباحثين لأبعاد مختلفة من القيادة الاستراتيجية

الجدول (1):

أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأدب النظري

المرجع	أبعاد القيادة الاستراتيجية
الزهراني (2018)	البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.
Özer & Tınaztepe (2014)	القيادة الأبوية، والتحويلية، والاجرائية.
سيد والشيخ ذيب (2019)	بناء الرؤية، والتركيز الاستراتيجي، والابداع، والتنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة الاستراتيجية.
رحيمة (2012)	صياغة رؤية المنظمة، والتركيز، والتنفيذ
الفيحان وجلاب (2006)	الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والرقابة الاستراتيجية، والتصور الاستراتيجي
Lin & McDonough (2011)	سلوكيات القيادة الموجهة للبيئة الخارجية، وسلوكيات القيادة الموجهة للبيئة الداخلية.
الخشالي والتميمي (2008)	القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية (التبادلية)
Oladele & Akeke (2016)	القيادة الابتكارية، والقيادة التحويلية، والحفاظ على الثقافة التنظيمية، والتوجه الاستراتيجي.
الزيود وعواودة (2015)	

- أبو حجير (2014) المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة، والتعلم المستمر.
- عبد (2016) الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، ورأس المال البشري، والتوجه الاستراتيجي، ونظام الرقابة التنظيمية المتوازن.

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (1) استخدام الباحثين لمجموعة متنوعة من أبعاد القيادة الاستراتيجية. وقد تم اختيار بعدين رئيسيين من هذه الأبعاد هما القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية لأغراض الدراسة الحالية وذلك بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة (Özer & Tinaztepe, 2014; Antonakis & House, 2014) التي بينت أن هذه الأبعاد ذات صلة بسلوك القائد وهما من الأبعاد الحديثة للقيادة الاستراتيجية. ويمكن تفسير السبب وراء اختيار هذين البعدين للقيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية من خلال العودة إلى بعض الدراسات التي أكدت على أهمية القيادة التحويلية والاجرائية في تحسين مستوى الأداء على مستوى الأفراد والمجموعة والمنظمة ككل (Antonakis & House, 2014). كما أكد كل من Bass (1985) و Conger & Kanungo (1998) على أن خصائص نمطي القيادة التحويلية والاجرائية يمكن أن تظهر لدى جميع القادة (Bryant, 2003). ويمكن التعريف بهذين البعدين في الفقرات الآتية.

2-2-5-1- القيادة الاجرائية

صنّف جيمس بيرنز (Burns 1978) القيادة في نوعين هما: القيادة الاجرائية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership)، ووصف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يتبع التبادل الاجتماعي (Social Exchange) القائم على مبادلة شيء بآخر، أي تقديم المكافآت مقابل الحصول على إنتاجية مرتفعة أو منع المكافآت في حال كانت الإنتاجية أدنى من التوقعات. وفي واقع الأمر فإن ربط القيادة بفكرة التبادل ليس جديدة بل ظهرت في مطلع الخمسينيات، حيث وصف (Homans) حينها، أي في عام 1950م، القيادة بأنها عبارة عن علاقة تبادل بين

القائد ومرؤوسيه. وفي عام 1980 بيّن (Levinson) أن وصف القيادة بأنها عقد يلتزم فيه القائد بتقديم المكافأة للمرؤوس في حال قدم الأخير الأداء المتوقع منه ليس ملائماً، والبديل هو أن تعمل القيادة على تعزيز احترام المرؤوس لذاته لكي ينغمس بالتزام ومشاركة فعالة ويقدم جهد متميز لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد أطلق على هذا البديل القيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006). وبهذا يتضح أن جوهر القيادة الاجرائية هو عملية التبادل أو العقد الاجتماعي الذي يجمع القائد بمرؤوسيه وليس من ضمن ممارستها تحفيز المرؤوسين أو استئارتهم لتقديم أداء أفضل.

وقد عُرِفَت القيادة الاجرائية بعدة تعريفات منها مجموعة من التعريفات أوردتها (قهيري، 2019) يتضح منها أنها عملية تقوم على التبادل المشترك بين القائد والمرؤوسين حيث يطلب القائد منهم تحقيق الأهداف مقابل الحصول على المكافآت أو العقاب في حال عدم تحقق الأداء المطلوب. وما يميز القائد في هذه العملية هو الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، والتركيز على ضرورة قيام المرؤوسين بإكمال المهام المطلوبة.

وعليه، يعمل القائد الاجرائية مع أعضاء فريق العمل من أجل تطوير أهداف واضحة ومحددة وضمن حصول العاملين على المكافآت التي وُعدوا بها من أجل تحقيق تلك الأهداف. وتقديم وعود للعاملين بالحصول على المكافآت عند تقديم الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف. ومن ثم الاستجابة لاحتياجات أو المصالح الذاتية للعاملين في حال بالإمكان تنفيذها وتحقيق الأهداف في آن واحد (Bryant, 2003). وهذا يعني أن علاقة المرؤوس بالقائد الاجرائي تتحدد بالعلاقة بين الأهداف والمكافآت؛ الأمر الذي يترتب عليه أن يفترق المرؤوس للدافعية التي تجعله يتجاوز تحقيق الأهداف.

أبعاد القيادة الاجرائية

تقوم فكرة القيادة الاجرائية على وجود اتفاق بين القائد ومرؤوسيه. حيث يلتزم المرؤوس بتقديم مستوى الأداء المطلوب من أجل الحصول على المكافأة التي وعد بها القائد، وخلاف ذلك يقوم القائد بمحاسبة المرؤوس على التقصير. كما يقوم هذا النمط القيادي على فكرة أخرى مفادها أن القائد يتوقف عن توجيه المرؤوس في حال كان أدائه حسب المطلوب، ولا يقوم بذلك الا في حالات استثنائية تتضمن انحراف المرؤوس عن المسار الواجب اتباعه أو المعايير المحددة للأداء المنشود، وفي هذه الحالة إما أن يقوم

القائد بمتابعة المرؤوس بشكل مستمر لتحديد مدى التزامه بمعايير تحقيق المهام، أو تركه لحين ظهور مشكلة سببها عدم التزامه بالمعايير والعمل على تعديل الانحراف باتباع الإجراءات التصحيحية. وتبعاً لذلك فإنه يمكن حصر ابعاد القيادة الاجرائية في بعدين أساسيين هما: المكافآت المشروطة، والإدارة الاستثناء التي تقسم بدورها إلى نوعين هما الإدارة بالاستثناء . الإيجابية والسلبية (الشنطي، 2017).

1- المكافآت المشروطة (Contingent Rewards):

تشير المكافآت المشروطة إلى الاتفاق المبرم بين القائد ومرؤوسيه الذي يتضمن تقديم القائد للمكافأة مقابل تقديم المرؤوس للأداء المتوقع منه، ويطلب من القائد كذلك توفير الموارد المطلوبة وتقديم الدعم الكافي لكي يقوم المرؤوس بتحقيق بند التبادل في هذا الاتفاق (المصري، 2020). وتكمن أهمية هذا البعد في أنه يوضح الأداء المتوقع من المرؤوسين والمقابل الذي يحصلون عليه في حال توافق ادائهم الفعلي مع أدائهم المتوقع (Avolio et al., 1999). وهذا يعني وجود تفاهم بين القائد ومرؤوسيه حول الأهداف الواجب تحقيقها من أجل الحصول على المكافأة أو على الأقل تجنب العقوبة. وعليه فإن من بين الفترات المستخدمة لقياس هذا البعد "يوضّح القائد جيداً ما يتوقعه المرؤوس عندما تتحقق أهداف الأداء" (Bass & Riggio, 2006).

ولا تعد المكافأة المشروطة خلافاً في طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس بل على العكس من ذلك فإن القائد الناجح يستخدم هذا المكون من مكونات القيادة التبادلية بالإضافة إلى أبعاد أخرى تتدرج تحت القيادة التحويلية. التي يتم التطرق إليها عند الحديث في الصفحات التالية عن القيادة التحويلية. ويمكن وصف المكافأة المشروطة بأنها تقديم موارد ملموسة مثل المكافآت المادية أو الموارد غير الملموسة مثل الثناء (نيجستاد، 2015). وقد بيّن (قطامي وأبو نعيم، 2016) أن التفاوض ركن أساسي بين القائد ومرؤوسيه في المكافأة المشروطة حيث يتفاوض الطرفان على أداء المهام والمقابل الذي يحصلون عليه.

2- الإدارة بالاستثناء (Management by Exception):

تشير الإدارة بالاستثناء إلى أن تدخلات القائد لا تأتي الا في الظروف الاستثنائية وهي انحراف العاملين عن الطريق المخطط والمعايير الواجب اتباعها أثناء تنفيذ المهام، وذلك من منطلق أن القائد يرى أنه لا حاجة لتوجيهات جديدة ما دامت التوجهات الحالية

تفي بالمتطلبات الحالية للعمل، ولهذا فإن دور القائد في هذه الحالة يقتصر على المراقبة ولا يتدخل الا عند الضرورة (قطامي وأبو نعيم، 2016).

تقسم الإدارة بالاستثناء إلى نوعين هما الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية. ويشير النوع الأول إلى قيام القائد بمتابعة أداء المرؤوسين ثم التدخل المباشر في حال حدوث انحرافات. أما النوع الثاني فيعني أن الإجراءات التصحيحية التي يقوم بها القائد تأتي بعد ظهور المشكلات (المصري، 2020). ويمكن كذلك وصف الإدارة بالاستثناء الإيجابية بأنها مراقبه أداء المرؤوسين والقيام بالإجراءات التصحيحية. أما الإدارة بالاستثناء السلبية فتعني عدم قيام القائد بأي تدخل لحين ظهور المشكلة وتطورها (نيجستاد، 2015). وقد سميت الإدارة بالاستثناء السلبية بهذا الاسم لأن القائد لا يقوم بالتدخل عندما تظهر المشكلة كما في الإدارة بالاستثناء الإيجابية ولكنه ينتظر حتى تصبح المشكلة مزمنة (نيجستاد، 2015). وتعد الإدارة بالاستثناء بصفة عامة أقل فعالية من المكافآت المشروطة. ومن أمثلة الفقرات لقياسها في حال كانت إيجابية "يوجه القائد انتباهه للأخطاء من أجل تحقيق المعايير المطلوبة، أما إذا كانت سلبية فإنه يمكن قياسها من خلال بعض الفقرات مثل "لا يتدخل القائد ولا يقوم بأي فعل الا بعد ظهور الشكاوى" (Bass & Riggio, 2006).

2-2-5-2- القيادة التحويلية

وصف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يقوم فيه القائد بإثارة وتحفيز المرؤوسين لتقديم مخرجات متميزة، وتطوير قدراتهم القيادية، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلباتهم الفردية عبر تمكينهم وظيفياً، ومن خلال تحقيق التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة (Bass & Riggio, 2006).

وعليه فقد عُرفت القيادة التحويلية بأنها نظام مفتوح قائم على الإلهام والتحفيز والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومما يميز القائد التحويلي أنه يشجع على أحداث التغيير وتبني الابتكارات والابداعات (صالح والمبيضين، 2013)؛ الأمر الذي يعني تجاوز القادة والمرؤوسين مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة (الخشالي والتميمي، 2008) في

ظل التركيز على الطموح، والتحفيز، والتحدي، والرؤية، وتطوير المرؤوسين، وتحسين رضاهم، وتحقيق الأداء المتميز (Özer & Tinaztepe, 2014).

وقد عُرِفَت القيادة التحويلية بأنها العملية التي تعمل على تغيير أو تحويل الأفراد ضمن مجموعة العمل. ومن أهم ما يميّز القائد التحويلي مقدرته على تحفيز المرؤوسين للالتزام بأهداف ورؤية مشتركة، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية وتوظيفها في حل المشكلات، بالإضافة إلى تطوير القدرات القيادية لدى المرؤوسين من خلال التدريب، والمتابعة، والدعم المتواصل، وتشجيعهم على خوض التحديات من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالتحدي (Bass & Riggio, 2006).

كما يلجأ القائد التحويلي إلى تمكين العاملين وتقديم التغذية الراجعة البناءة لهم من أجل تصحيح أو تعديل مستوى أدائهم، وتؤدي صفات القائد التحويلي إلى التنازل عن مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة وتشجيعهم على ربط نجاحهم بنجاح منظماتهم. ومن منطلق هذه الخصائص للقائد التحويلي فقد تبين ارتفاع درجة الرضا الوظيفي للعاملين لدى القائد التحويلي مقارنة بأنماط قيادية أخرى مثل القيادة التبادلية (Mujkić et al., 2014)، وارتفاع فاعلية سلوك العاملين (السيايدة وآخرون، 2015)، وتحسين جودة الحياة الوظيفية (الشنطي، 2016).

أبعاد القيادة التحويلية

يتصرف القائد التحويلي بطريقة تهدف إلى تحقيق نتائج متميزة من خلال اتباع واحدة أو أكثر من العناصر الجوهرية الأربعة للقيادة التحويلية القائمة على التأثير في المرؤوسين بحيث يقومون بتقليد القائد، وتحفيزهم واقناعهم بتحقيق الأهداف من خلال استثارتهم فكرياً أو دعوتهم إلى استخدام قدراتهم في ظل الاعتبارات الفردية المقدمة لهم والمتمثلة في دعمهم ومتابعتهم وتدريبهم (Bass & Riggio, 2006).

لقد ظهر نموذج القيادة التحويلية الذي عُرف بنموذج (4Is) في عام 1995 من قبل (Avolio & Bass, 1995) وتضمن أربعة أبعاد لقيت هذه الأبعاد قبولاً عاماً بين الباحثين واستخدمت في عدد كبير من الدراسات (Antonakis & House, 2014). وهذه الأبعاد

هي:

- أ. التأثير المثالي (Idealized Influence).
- ب. والتحفيز الالهامي (Inspirational Motivation).
- ج. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).
- د. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration).

ويمكن قياس هذه الأبعاد باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) التي تعرف اختصاراً بـ (MLQ)، وهي الاستبانة التي طورت بالاعتماد على عدد من الدراسات (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Avolio, Bass & Jung, 1997; Bycio, Hackett & Allen, 1995) التي أجريت على مدار فترات زمنية مختلفة (Bass & Riggio, 2006). وفيما يلي عرضاً توضيحياً لهذه الأبعاد.

1-التأثير المثالي (Idealized Influence):

يشير التأثير المثالي إلى مدى تأثر المرؤوسين بأفعال وأقوال القائد لأنهم يرون فيه الصفات التي يتوقعونها في القائد المثالي والتي تعمل على احترامهم وافتخارهم بأنفسهم والقائد والمنظمة التي ينتمون إليها وإيمانهم بالقيم المثلى التي يهتدون بها (Bryant, 2003). ويمكن القول هنا أن القائد يعد المثل الذي يقتدي به المرؤوسين. وتكمن أهمية هذا البعد في أنه يوضح للتابعين الهدف الذي يسعى القائد إلى تحقيقه عبر تحقيق رؤيته (Avolio et al., 1999).

ويستدل من ذلك على أن التأثير المثالي للقائد التحويلي يتضمن مظهرين مهمين هما: سلوكيات القائد والصفات التي يراها المرؤوسون فيه. ويمكن قياس هذين المظهرين باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، ومن أمثلة الفقرات المستخدمة لقياس سلوك القائد "يركز القائد على وجود حس جماعي برسالة المنظمة"، ومن الأمثلة على الفقرات التي يمكن استخدامها للتعرف إلى صفات القائد كما يراها المرؤوسون "يؤكد القائد للآخرين أنه سيتم التغلب على كافة المعوقات". بالإضافة لما تقدم يذكر أن القائد الذي يمتلك درجة كبية من التأثير المثالي يكون مستعداً للأخذ بالمخاطرة، ويغلب عليه الممارسة الأخلاقية للقيادة (Bass & Riggio, 2006). وقد ذكر (الجبري، 2018) أن القائد التحويلي يصبح بموجب التأثير المثالي انموذجاً يحاكيه المرؤوسين، ولكي يحافظ على هذه الخاصية المثالية

فإنه يهتم باحتياجات المرؤوسين، ولديه استعداد كبير للتضحية من أجل الصالح العام بالإضافة الى التزامه بالمعايير الأخلاقية.

وتأكيداً على أهمية التأثير المثالي فقد بينت بعض الدراسات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تحسين رضا العاملين في المنظمات (Mujkić et al., 2014)، وتحسين جودة الحياة الوظيفية (الشنطي، 2016). كما أظهرت دراسة (العنبي، 2019) أن القيادة التأثير المثالي ذو أثر إيجابي في أداء العاملين، وفي تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (صالح والمبيضين، 2013)، وتحقيق الميزة التنافسية (الزريقات ونور، 2012).

2- التحفيز الالهامي (Inspirational Motivation)

تكمّن غاية التحفيز الالهامي في توجيه المرؤوسين لتحقيق رؤية المنظمة دون التوقف عند الأخطاء بل العمل على معالجتها وتجاوزها تبعاً للإيمان العميق بأن التحفيز هو السبيل نحو تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى العاملين مثل تحسين الرضا الوظيفي (Mujkić et al., 2014). ومما يغلب على القائد الموجه بالتحفيز الالهامي أنه يشجع العمل بروح الجماعة ويبث في مرؤوسيه روح التحدي في ظل ادراكهم الواضح للتوقعات المطلوبة منهم والأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها (الجبري، 2018)، بالإضافة إلى تطوير مقدرة المرؤوسين على تحديد رؤى مستقبلية جذابة والفخر والحماسة عند الحديث عن المنظمة (الرشيدي، 2018).

ويرى (Bass & Riggio, 2006) أن القائد التحويلي يتصرف بطريقة تحفّز الآخرين من خلال إعطاء معنى وقيمة للعمل الذي يقوم به المرؤوسين. ويوضح هذا البعد مدى مقدرة القائد على تحفيز المرؤوسين من خلال بناء علاقات قوية معهم أولاً والاتصالات الفعالة وبث روح التحدي لإنجاز المهام. ومن أمثلة الفقرات لقياس هذا البعد "يوضح القائد الرؤية المستقبلية للمنظمة ويشجع على تحقيقها". ويمكن ملاحظة أهمية بعد التحفيز الالهامي من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي بينت أن هذا البعد ذو أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين (العنبي، 2019)، والمساعدة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (صالح والمبيضين، 2013)، وتحقيق الميزة التنافسية (الزريقات ونور، 2012).

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يقصد بالاستثارة الفكرية دفع القائد لمروؤسيه نحو طرح الأفكار الإبداعية وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجههم (درويش، 2009). ويشير ذلك إلى أن القائد التحويلي يستثير جهود مروؤسيه بحيث يكونوا مبدعين في وضع الافتراضات وإعادة صياغة المشكلة والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، ولهذا لا يقوم القائد بانتقاد أفكار مروؤسيه لمجرد اختلافها عن أفكاره. ومن أمثلة الفقرات المستخدمة لقياس الاستثارة الفكرية "يدعو القائد العاملين إلى النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة" (Bass & Riggio, 2006). ومن هنا يتضح أن الاستثارة الفكرية تدعو المرؤوسين لمعرفة الطرق المناسبة للتعامل مع المشكلات والعمل على تحسين تلك الطرق (Avolio et al., 1999).

ومن حيث أهمية الاستثارة الفكرية فقد أكدت دراسة (Wan Omar & Hussin, 2013) على وجود أثر إيجابي لهذا البعد في تحسين المخرجات الوظيفية ومنها الأداء الوظيفي للعاملين، وهي النتيجة التي أكدت عليها دراسة (العنتيبي، 2019)، بالإضافة إلى تأثيرات إيجابية أخرى مثل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية (الزريقات ونور، 2012)، والأهداف الاستراتيجية (صالح والمبيضين، 2013).

4- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

يمكن النظر للاعتبارات الفردية بأنها المعاملة الخاصة التي يقدمها القائد لكل مروؤوس بشكل خاص، أي حسب احتياجات كل منهم (السبيعي، 2009). ولا يقصد بذلك أن القائد يميز بين المرؤوسين بل يتعرف بداية على احتياجات كل مروؤوس ويقوم بتلبيتها، وذلك بسبب وجود اختلافات بين احتياجاتهم. وقد أكد (Avolio et al., 1999) على أن القائد التحويلي في سياق الاعتبارات الفردية يركز على احتياجات المرؤوس المتمثلة في حاجته وتطلعه للتطور الوظيفي والانجاز، ويقدم في المقابل حلاً عملياً من خلال الدور الذي يؤديه كمديراً لهم، وتتم هذه الاعتبارات الفردية عندما تظهر فرص تعلم جديدة في ظل توفر المناخ التنظيمي الداعم لتلك الاحتياجات.

وأشار (Bass & Riggio, 2006) إلى أن القائد التحويلي يمتلك المقدرة على تمييز الفروق بين المرؤوسين من حيث الاحتياجات، ففي حين يكتفي بعض المرؤوسين بالتشجيع فإن آخرين يتطلعون إلى مزيد من الاستقلالية. كما يتسم القائد التحويلي في سياق

الاعتبارات الفردية بممارسة الإدارة بالتجوال، والاستماع للمرؤوسين بشكل فعال، ويقوم بتحويل المرؤوسين بعض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بمهام معينة من أجل تطويرهم، ومتابعتهم اثناء تنفيذ تلك المهام للتأكد مما إذا كانوا بحاجة إلى مزيد من التوجيه، ولهذا السبب فإنه يمكن قياس باستخدام فقرات توضح هذه السمات، ومن أمثلتها "يقضي القائد وقتاً طويلاً في تدريب مرؤوسيه".

ويمكن القول أن من أهم المسائل التي يركز عليها القائد التحويلي في سياق الاعتبارات الفردية هو قيامه بتعليم وتدريب مرؤوسيه (Avolio et al., 1999) بالإضافة إلى تمكينهم ومنحهم بعض الصلاحيات للقيام بمهام معينة بهدف تنمية قدراتهم (الطحاينة وعودات، 2014). وقد بينت دراسة (Mujkić et al., 2014) بصدد تأثيرات الاعتبارات الفردية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في الرضا الوظيفي للعاملين، وأشارت دراسة (الشنطي، 2016) إلى وجود أثر إيجابي للاعتبارات الفردية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

ويمكن القول أن ترجمة رؤية المنظمة إلى واقع ملموس هو شأن أساسي للقائد الاستراتيجي الذي يفترض فيه المقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم للانخراط في التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبطبيعة الحال فإن تحقيق ذلك يتطلب أن يمتلك القائد الاستراتيجي القدرات التي تؤهله لتحقيق تلك الأهداف، وقيادته للعاملين في المنظمة بطريقة فاعلة. ومن أمثلة الأنماط القيادية التي يمكن للقائد الاستراتيجي توظيفها في هذا السياق نمط القيادة الاجرائية ونمط القيادة التحويلية، حيث يمكن للقائد التفاوض مع مرؤوسيه حول مستوى الأداء المطلوب منهم لقاء المكافآت التي يقدمها لهم، في ظل عدم انشغاله بالتفاصيل وممارسة الإدارة بالاستثناء، أو اعتماد القيادة التحويلية وما تتضمنه من تأثير مثالي، وتحفيز، واستثارة فكرية، واهتمام باحتياجات المرؤوسين الشخصية.

2-3-الاداء الوظيفي

2-3-1- مفهوم الأداء الوظيفي

اختلف تعريف مفهوم الأداء الوظيفي بين الباحثين باختلاف وجهات نظرهم؛ إذ ركّز بعض الباحثين على الأعمال التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية، وتناول آخرون القدرات التي يمتلكها الموظف والتي تمكنه من انجاز مهامه الوظيفية. وفي المقابل، ركّز آخرون على النتائج أو الإنجازات التي يقدمها الموظف في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي الإنجازات التطوعية التي تسهم في تحسين البيئة التنظيمية.

لقد عُرف الأداء الوظيفي بأنه الأعمال المتخصصة الفعالة التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (الشلبي وآخرون، 2017). كما وُصف بأنه المفهوم الذي يعكس مقدرة الموظف على انجاز المهام المكلف بها (الساعدي وآخرون، 2013). ومن بين التعريفات التي ركزت على النتائج التي يقدمها الموظف تعريف (Anitha, 2014) الذي وصف الأداء الوظيفي بأنه النتائج المالية وغير المالية للموظف والتي تكون ذات ارتباط مباشر بأداء المنظمة ونجاحها.

ويتضح من التعريفات التي ذكرها (أمين، 2017) أن الأداء الوظيفي يُمثل سلوكيات العاملين الخاضعة للرقابة، وهو نتيجة التفاعل بين دافعية الموظف، ومقدرته على استخدام معرفته ومهاراته التي تنعكس على نجاح المنظمة، وهو كذلك مجموعة الإنجازات التي يقدمها العاملون خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتفق (Elnaga & Imran, 2013) مع التعريف الأخير الذي يربط الأداء الوظيفي بإنجازات الموظف إذ وصف هذا المفهوم بأنه إنتاجية الموظف والنتائج التي يقدمها للمنظمة. وبهذا يلاحظ أن الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم يتعلق بسلوكيات الموظف، والأنشطة التي يقوم بها في المنظمة، والنتائج التي يقدمها للمنظمة، مع التأكيد على أن سلوكيات الموظف، والمعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها وأنشطة عمله، ونتائجه سواء كانت مادية أم غير مادية.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد المستخدمة في قياسه، ومنها مثلاً أداء المهام والأداء السياقي، حيث يشير أداء المهام إلى مقدرة الموظف على انجاز مهام العمل المطلوب منه، وإدراكه بشكل جيد للأهداف التي يجب عليها تحقيقها، ومقدرته على تحديد أولويات للمهام التي يقوم بها، ومقدرته على أداء عمله بكفاءة، وإدارته لوقته بشكل

جيد. كما يعرف بأنه رغبة الموظف بالقيام بالأعمال التي تتضمن التحدي، ومحافظة على حداثة مهاراته، ورغبته بتحمل مسؤوليات إضافية، ومشاركته الفاعلة في الاجتماعات. أما الأداء السياقي فيشير إلى معرفة الموظف بالأهداف التي عليه تحقيقها، ومقدرته على تخطيط مهام عمله وانجازها في وقتها، ومقدرته على ترتيب أولويات عمله، وتنفيذ مهامه بكفاءة، ومقدرته على الإدارة الجيدة للوقت (Koopmans et al., 2013; Begall et al., 2020).

في ضوء ما تقدم، يمكن تعريف الأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحث بأنه نتائج أعمال الموظف وجهوده الرسمية وغير الرسمية المتمثلة في إنجازه لمهام عمله الاعتيادي بكفاءة وتجاوزه لذلك بجهود إضافية تسهم في تحسين البيئة التنظيمية. ويتضمن هذا التعريف المتطلبات الرئيسية لوظيفة الموظف والمساهمات التي يتطوع للقيام بها.

2-3-2- أهمية الأداء الوظيفي

يتضح من تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي والأبعاد المستخدمة في قياسه أنه يتعلق بالأنشطة الوظيفية التي يؤديها الموظف والسياق العام، التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يشهده الموظف خلال تأديته لمهامه الوظيفية. وقد تجسدت أهمية الذكاء الوظيفي بالنسبة للباحثين بمجموعة من المخرجات الإيجابية التي ترصدها الفقرات الآتية.

أولاً : يُعد الأداء الوظيفي بمثابة الدليل على طبيعة سير الأنشطة التنظيمية، والأداة المستخدمة للحكم على مدى مقدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وبرامجها وسياساتها، وذلك من منطلق أن الأداء الوظيفي يساعد المنظمة على تحسين موقفها الاستراتيجي على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية معاً (أمين، 2017).

ثانياً: يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عاملاً مهماً في تحسين جودة القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية مثل تحفيز العاملين وتدريبهم لتحسين مقدرتهم على تنفيذ الواجبات الوظيفية بكفاءة عالية؛ الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ككل (Widyastuti et al., 2020).

ثالثاً: يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عاملاً مهماً في تحقيق الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي، وتأكيداً على أهمية الأداء الوظيفي فقد توصلت دراسة (Shah et al.,

(2012) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي في الالتزام الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي.

رابعاً: تحسين الاداء الوظيفي ينعكس على نجاح العلاقة بين المنظمة وزبائنها. فقد بينت دراسة (Van Dolen et al., 2004) وجود أثر للأداء الوظيفي في رضا الزبائن ونجاح العلاقة بين المنظمة وزبائنها. وبينت دراسة (Gould-Williams, 1999) امكانية استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين ولائهم للمنظمة. وقد ركزت دراسة (Islam et al., 2006) على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال عرض النتائج المرتبة على تقييمه، ومنها المساعدة في اتخاذ قرارات الموارد البشرية ومن أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين، وتحديد الزيادات المادية للعاملين، والترقيات، وانهاء الخدمات.

خامساً: من منطلق تعريف الأداء الوظيفي بأنه نتيجة قيام الموظف بإنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة وبأنه كذلك نتيجة الجهود الإضافية أو السلوكيات الاجتماعية التي يتطوع الموظف بها في المنظمة (Pradhan & Jena, 2017)، يتضح ان الأداء بشقه الأول يعني ارتفاع إنتاجية الموظف ومقدرته على تنفيذ مهام عمله كما وردت في الوصف الوظيفي لوظيفته، ويساعد بشقه الثاني على تحسين بيئة العمل وتشجيع التعاون بين العاملين (Begall et al., 2020).

تأسيساً على ما تقدم، يؤدي الأداء الوظيفي المتميز دوراً مهماً في المنظمات حيث ان جوهر عملها هو الانسان، ويبرز هذا الدور من خلال عدد من الآثار الإيجابية التي تتمثل في تحسين سير العمليات التنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أن معرفة مستوى الأداء الوظيفي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة برأس المال البشري للمنظمة وحاجة العاملين للتدريب ونظام الحوافز.

2-3-3- العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي مثل (خليفات والمطارنة، 2010، المعايطه، 2017، بلكرمي، 2013) وجود عدد من العوامل المؤثرة فيه. ومن أمثلة هذه العوامل ضغوط العمل (خليفات والمطارنة، 2010)، التي يعد أثرها سلبياً في

الأداء الوظيفي، وهو الأثر الذي يمكن التغلب عليه من خلال الدعم التنظيمي (الشنطي، 2015). ومن حيث العوامل ذات الأثر الإيجابي في الأداء الوظيفي فقد بينت الدراسات أن هناك عدد من هذه العوامل مثل:

أولاً: درجة الرضا الوظيفي ومنها الرضا عن الرواتب والمكافآت (المعايطة، 2017).
ثانياً: والأنماط القيادية حيث تبين وجود عدد من العوامل ذات الأثر الإيجابي في الأداء الوظيفي، ومن أمثلتها الأنماط القيادية بأبعادها المتمثلة بالديمقراطية، واللاتوقراطية، والحرية (بلكرمي، 2013).

ثالثاً: يعد الانغماس الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث يؤدي الانغماس الوظيفي الى أن يكون الموظف متوجهاً بقدراته المادية والفكرية والعاطفية نحو المنظمة وتحقيق أهدافها (Khan, 1990).

رابعاً: كما يعد تدريب وتطوير العاملين من أهم العوامل ذات الأثر الإيجابي المباشر في تحسين الأداء الوظيفي (Hameed & Waheed, 2011; Elnaga & Imran, 2013). علاوة على ذلك فإن تأثيرات العوامل سالفة الذكر تتحدد بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية للعاملين مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة (خليفات والمطارنة، 2010).

ووفقاً لنظرية الفروق الفردية التي وضعها (Motowidlo et al., 1997) فإن الأداء الوظيفي بشقيه (أداء المهام والأداء السياقي) يرتبط بالفروق الفردية بين العاملين، حيث أن الفروقات بين العاملين في القدرات المعرفية هي التي تؤدي الى الفروقات في أداء المهام (أداء أنشطة العمل الرسمية)، وفي المقابل فإن الفروق في الشخصية لدى العاملين هي السبب كذلك وراء الفروقات في الأداء السياقي (أداء أنشطة غير رسمية). وتُضاف هذه العوامل (الفروق الفردية) إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين (Yousaf et al., 2015).

خامساً: وهناك عوامل أخرى تعد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل إدارة المواهب في المنظمة (Dang et al., 2020)، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Ratia & Tuzlukaya, 2019; Almusaddar et al., 2018)، والتخطيط المؤسسي (Eyanuku & Uchenna, 2019). وما يهم في الدراسة الحالية هو ملاحظة أن القيادة

الاستراتيجية ببعديها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بالإضافة إلى الانغماس الوظيفي تعد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

ويبين الجدول (2) ملخص للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، سواء المتعلقة بالمنظمة أم بالموظف نفسه.

الجدول (2):

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

العوامل	المرجع
الفروق الفردية بين العاملين	Motowidlo et al. (1997)
ضغوط العمل	خليفات والمطارنة (2010)
الرواتب والمكافآت	المعاينة (2017)
الأنماط القيادية	بلكرمي (2013)
الانغماس الوظيفي	Khan (1990)
	Hameed & Waheed
تدريب وتطوير العاملين	(2011)
	Elnaga & Imran (2013)
العوامل الديموغرافية للموظف مثل الجنس والعمر ومستوى التعليم	خليفات والمطارنة (2010)
الدوافع الداخلية والخارجية لدى الموظف	Yousaf et al. (2015)
إدارة المواهب في المنظمة	Dang et al. (2020)
المعرفة، والمقدرة، والدافعية، والرضا الوظيفي	Almusaddar et al. (2018)
الرضا الوظيفي	Ratia & Tuzlukaya (2019)
التخطيط المؤسسي	Eyanuku & Uchenna (2019)

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المراجع الوارد في الجدول

2-3-4 - أبعاد الأداء الوظيفي

استخدم (الساعدي وآخرون، 2013) الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً وتعاملت معه من خلال استخدام فقرات لقياسه دون تحديد لأبعاده، وهناك بعض الدراسات التي

حددت تلك الأبعاد، وعليه فإن التركيز هنا سيكون على الدراسات التي تضمنت ذكراً صريحاً لأبعاد الأداء الوظيفي. ومنها دراسة (الشلبي وآخرون، 2017) التي استخدمت عدد من الأبعاد تمثلت في نوعية الأداء الذي وصف مقدرة الموظف على القيام بمهام عمله دون أخطاء، وتبسيط العمل أو بعبارة أخرى بساطة ووضوح المهام الوظيفية، وحجم الأداء أو مقدار العمل المنجز من قبله، وسرعة الإنجاز أو مقدرة الموظف على انجاز مهامه بأقل ما يمكن من وقت، وكفاءة الأداء أو تقليل التكاليف اثناء انجاز المهام.

وفي ذات السياق استخدمت دراسة (الشريف، 2017) مجموعة الأبعاد التالية: الإنجاز في العمل من خلال تأدية مهام العمل اليومي وتجاوزها إلى تقديم المبادرات، ودور العلاقات الرئيس والمرؤوس في الدافعية، وقدرات العمل، وتقويم الأداء، وطبيعة الدور الوظيفي ومسئوليته، ووضوح المسؤولية. أما دراسة (Salanova et al., 2005) فقد استخدمت بعدين هما: الأداء المتميز والتعاطف، حيث يقصد بالتعاطف هنا مقدرة الموظف على فهم احتياجات الزبائن، والتعامل مع كل مستهلك على أساس فردي بحيث يضع نفسه في موقف المستهلك. ويقصد بالأداء المتميز مقدرة الموظف على تقديم مستوى متميز من الخدمات للزبائن، وتقديم ما يفوق توقعاتهم بحيث يكون من الصعب على الزبائن إيجاد نفس المعاملة في منظمات أخرى.

وفي حين تمثلت أبعاد الأداء الوظيفي في دراسة (أمين، 2017) في سرعة الإنجاز، والرضا الوظيفي، والفاعلية، فقد اعتمدت دراسة (بلكرمي، 2013) التي أجريت بهدف تحديد أثر الأنماط القيادية في الأداء الوظيفي ثلاثة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي وهي الرغبة، والمقدرة، وفرص التقدم الوظيفي، والتي يقصد بها توفر الرغبة لدى الموظف بشكل مستمر للقيام بمهام الدور الوظيفي والمقدرة على ذلك في ظل توفر فرص الترقية والتطور الوظيفي له في المنظمة.

وهناك عدد من الدراسات العربية مثل (الشنطي، 2015؛ الدوري، 2018) والدراسات الأجنبية السابقة مثل (Aryee et al., 2004; Christian et al., 2011;) التي استخدمت بعدين للأداء الوظيفي هما: أداء المهام، والأداء السياقي. وقد اتبعت هذه الدراسات التصنيف الذي اقترحه (Motowidlo et al., 1997) لأداء العمل والذي تضمن هذين النوعين. وفيما يلي يبين الجدول (3) أبعاد الأداء الوظيفي في الدراسات السابقة.

الجدول (3):

أبعاد الأداء الوظيفي في الأدب النظري

المراجع	أبعاد الأداء الوظيفي
الشلبي وآخرون (2017)	نوعية الأداء، وتبسيط العمل، وحجم الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء.
الشريف (2017)	الإنجاز في العمل، ودور العلاقات في الدافعية، وقدرات العمل، وتقويم الأداء، والدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية.
Salanova et al. (2005)	الأداء المتميز، والتعاطف
Motowidlo and Van Scotter (1994)	
Motowidlo et al. (1997)	
Christian et al. (2011)	أداء المهام، والأداء السياقي
Aryee et al. (2004)	
Widyastuti et al. (2020)	
Pradhan &Jena (2017)	
أمين (2017)	سرعة الإنجاز، والرضا الوظيفي، والفاعلية.
بلكرمي (2013)	الرغبة، والمقدرة، وفرص التقدم الوظيفي
Shah et al. (2012)	نظام الحوافز، وتصميم العمل، والمشاركة

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (3) استخدام الباحثين لمجموعة من أبعاد الأداء الوظيفي، ومن ضمنها أداء المهام والأداء السياقي. وقد اعتمدت الدراسة الحالية أداء المهام والأداء السياقي، وهما البعدين الذين تم اختيارهما لمتغير الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية. ويكمن السبب وراء اختيار هذين البعدين في طبيعة المتغيرات الأخرى ضمن نموذج الدراسة وهي القيادة الاستراتيجية، والانغماس الوظيفي التي ترتبط بعلاقة إيجابية بالأداء الوظيفي. وقد أشارت دراسة (Christian et al., 2011) بهذا الصدد إلى وجود علاقة إيجابية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي حيث أن الموظف الذي يتسم بالانغماس الوظيفي إنما يكون أكثر توجهاً نحو انجاز مهامه الوظيفية بتميز مقارنة بغيره من الموظفين

الذين لا يتسمون بهذه السمة. كما بينت دراسة (Khan, 1990) أن الموظف الذي يكرس نفسه لمصلحة منظمته يكون أكثر استعداداً لتجاوز مهام الدور الوظيفي الخاص به. أما السبب الثاني لاختيار أداء المهام والأداء السياقي لقياس الأداء الوظيفي فقد جاء تبعاً لطبيعة الأداء الوظيفي نفسه الذي يقيّم عادة من خلال قدرات الموظف. ووفقاً لاختلاف هذه القدرات (Motowidlo et al., 1997) فإن قياس الأداء الوظيفي يجب أن يميّز بين العاملين من حيث الجهود الرئيسية المطلوبة لكل عمل (أداء المهام)، والتي تنطبق على جميع العاملين، وبين الجهود الاستثنائية التي يقدمها بعض العاملين (الأداء السياقي) والتي تميّزهم عن غيرهم (Widyastuti et al., 2020). وفيما يلي تعريفاً بمفهومي أداء المهام والأداء السياقي.

أداء المهام

ورد أول اقتراح لتصنيف الأداء الوظيفي إلى نوعين هما أداء المهام والأداء السياقي في دراسة (Motowidlo and Van Scotter, 1994) حيث تم تعريف أداء المهام بأن انجاز الموظف للأنشطة المؤثرة في القدرات التقنية الجوهرية للمنظمة، ومن أمثلتها الأنشطة المتعلقة بالقيام بمهام تقنية أو أنشطة تلبي متطلبات تقنية للمنظمة. وقد عُرف أداء المهام بأنه الأداء المتعلق بالأنشطة الوظيفية الموجهة نحو انتاج السلع والخدمات في المنظمة (الشنطي، 2015). كما عُرف بأنه درجة انجاز الموظف لواجباته الوظيفية الرئيسية والجوهرية أو بعبارة أخرى المهام التي يتضمن الوصف الوظيفي للموظف (Christian et al., 2011; Begall et al., 2020).

وقد تم تقسيم المهام ضمن أداء المهام من قبل (Campbell et al, 1990) المشار إليهم في دراسة (Widyastuti et al., 2020) إلى الأنواع التالية: مهام تتعلق بالمهارات الأساسية، ومهام لا تتعلق بالمهارات الرئيسية، ومهارات الاتصال الشفهية والمكتوبة، والاشراف، والإدارة؛ الأمر الذي يعني أن أداء المهام يركز على المقدرة على تنفيذ مهام العمل الرئيسية التي تتضمن جودة العمل، وتخطيط وتنظيم المهام، وتحديد الأولويات، والكفاءة في تنفيذ العمل. ويرى (Pradhan & Jena, 2017) أن أداء المهام بوصفه متغيراً يتضمن سلوكيات العمل الواضحة التي تشكل الجوهر الأساسي للوصف الوظيفي لكل موظف انما يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي المقدرة المعرفية التي يطلق عليها معرفة

المهام وهي التي تتطلب وجود معرفة مهنية لدى الموظف لكي يقوم بإنجاز العديد من الأنشطة التنظيمية، ومهارات المهام وهي التي تعني أن يكون الموظف قادراً على إنجاز مهام عمله بنجاح دون الحاجة إلى إشراف مكثف، وأخيراً، العادات وهي الأشياء المتأصلة لدى الموظف والتي تشجعه على الأداء أو تعيق أدائه. وبهذا يتضح أن أداء المهام يعتمد على المقدرة على تنفيذ مهام العمل والخبرات السابقة التي يمتلكها الموظف.

الأداء السياقي

يعرف الأداء السياقي بأنه جميع سلوكيات الموظف غير الرسمية التي تؤثر بطريقة إيجابية في بيئة العمل (Motowidlo and Van Scotter, 1994). ويعرف كذلك بأنه الأداء المرتبط بالتمط السلوكي الداعم للقيام بالأنشطة الوظيفية والمحفز لها (الشنطي، 2015). ويشير كذلك إلى ميل الموظف للتصرف بطريقة تعزز السياق الاجتماعي والنفسي في المنظمة (Christian et al., 2011). ومن أمثلة الأنشطة التي يقوم بها الموظف الذي يتسم بارتفاع درجة الأداء السياقي التطوع للقيام بأعمال ليست من ضمن الأعمال التي يجب عليه القيام بها مثل مساعدة زملاء العمل في تنفيذ بعض المهام الوظيفية. ومن هذا المنطلق فقد عُرف الأداء السياقي بأنه انغماس الموظف بسلوكيات تتعدى الأدوار التقليدية المتوقعة منه والتي تدعم البيئة التنظيمية والنفسية والاجتماعية في المنظمة (Begall et al., 2020).

وقد ذكر (Yousaf et al., 2015) أن الأداء السياقي يرتبط بشخصية الموظف، وهذا ما أكد عليه بعض الباحثين (Widyastuti et al., 2020) لأن شخصية الموظف ترتبط بسلوكه في المنظمة وعلاقتها بسماته الشخصية مثل الرقابة الداخلية، والرغبة بالحصول على السلطة. وبيّن (Pradhan & Jena, 2017) أن الأداء السياقي عبارة عن نوع من السلوك الاجتماعي أو الجهد الإضافي الذي يظهره الموظف في مكان العمل، وهذا السلوك في واقع الأمر ليس مطلوب من الموظف ولكنه متوقع منه. ويمكن وصف سلوك الموظف ضمن الأداء السياقي كما عرفه (Motowidlo, 1986) المشار إليه في نفس المرجع أنه السلوك الذي يقوم به أي عضو في المنظمة ويكون موجهاً نحو فرد في المنظمة أو نحو مجموعة في المنظمة أو نحو المنظمة ككل، وذلك بهدف مساعدة الأفراد أو المجموعات أو جميع من في المنظمة على تنفيذ مهام عملهم.

تلخيصاً لما تقدم حول الحديث عن الأداء الوظيفي الذي يجسد المتغير التابع في الدراسة الحالية يمكن القول في سياق تعريف هذا المفهوم أنه يصف المحصلة النهائية لنوعين من المهام التي يقع النوع الأول منها على عاتق جميع العاملين دون استثناء، أي أنها مهام اجبارية، ومهام أخرى تكون اختيارية يقوم بها بعض العاملين.

ويعرف النوع الأول بأداء المهام ويقصد به أداء المهام التي يتضمنها الوصف الوظيفي للموظف. ويشترط لكي يكون أداء الموظف فيها مقبولاً أن يتم تنفيذ تلك المهام بكفاءة. ويعرف النوع الثاني بالأداء السياقي وهو المتعلق بأداء مهام إضافية غير مطلوبة من الموظف ولكن قيامه بها يؤدي دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل، ومن أمثلتها قيام موظف بعد الانتهاء من عمله بمساعدة موظف آخر يحتاج للمساعدة.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي المتميز أنه يساعد على تعزيز مهارات العمل الجماعي وبت روح التعاون بين العاملين والاحساس بالمسؤولية الجماعية، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء الوظيفي يعطي المنظمة فكرة عن حاجة العاملين للتطوير والتدريب. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل ومنها القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) والانغماس الوظيفي كما بينت بعض الدراسات.

2-4- الانغماس الوظيفي

2-4-1- مفهوم الانغماس الوظيفي

ذكر (العبادي والجاف، 2017) في دراستهما حول دور استراتيجيات الاستغراق الوظيفي في تحقيق الأداء العالي للمنظمات أن مصطلح الاستغراق الوظيفي يعود للكاتب (Khan, 1990) ولكنه عُرف قبل ذلك بكثير، أي إلى بدايات عام 1920م حيث شهدت تلك الفترة دراسات تناولت العلاقة بين معنويات العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

لقد وصف (Khan, 1990) الانغماس الوظيفي بأنه تكريس الموظف لنفسه اثناء قيامه بعمله، ولا يتوقف هذا التكريس على الناحية الجسدية بل يشمل الناحيتين المعرفية أو الذهنية والعاطفية. وبعد ظهور نماذج أخرى للانغماس الوظيفي ظهرت تعريفات أخرى للانغماس الوظيفي. أما (Rothbard, 2001) فقد وصفه بالاستعداد الذهني لدى الموظف والوقت الذي يقضيه بالتفكير في عمله، ومدى تركيز على دوره الوظيفي. وعرفه

(Schaufeli et al., 2002) بأنه الحالة العقلية الإيجابية المرتبطة بإنجاز العمل والمتجسدة في الحماس والتفاني والاستيعاب.

ومن تعريفات الانغماس الوظيفي كذلك أنه التزام الموظف فكرياً وشعورياً تجاه منظمته (Saks, 2006)، وهو النتيجة النهائية لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية مثل معرفة الموظف ومهاراته وخبراته، والسلوكيات الشائعة في المنظمة، وممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المنظمة (Vance, 2006).

كما عُرف الانغماس الوظيفي أنه درجة اندماج الفرد بوظيفته واستشعاره لأهميتها التي تظهر من خلال حبه لعمله واهتمامه بالأعمال المرتبطة به وسعيه لبذل جهد أكبر وتقديم إنتاجية أفضل (المغربي، 2004)، وهو كذلك الشعور الإيجابي لدى الموظف الذي يجسد الاندماج في العمل من الناحية الإدراكية والنفسية والجسدية وبطريقة موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (الشنطي وأبو عمرة، 2019)، وبأنه درجة التزام الموظف ومشاركته الفاعلة تجاه منظمته (Anitha, 2014).

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الانغماس الوظيفي من وجهة نظر الباحث بأنه بذل الموظف لكافة جهوده الجسدية والذهنية أثناء تأديته المهام والواجبات الموكلة اليه، إضافة الى سلوكه الإيجابي والطوعي لتأدية أعمال تفوق متطلبات وظيفته من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-4-2- أهمية الانغماس الوظيفي

تكمن أهمية الانغماس الوظيفي فيما يلي:

اولاً: أنه يتعلق بالموظف الذي يعد من أهم أصول المنظمة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من منطلق صعوبة تقليد المنافسين للعاملين وما يمتلكونه من معرفة ومهارات وخبرات (Anitha, 2014).

ثانياً: الانغماس الوظيفي يعطي المنظمة تصوراً حول مدى إدراك الموظف لمسؤولياته التي في حال اتمامها تؤدي الى المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولعل أهم ما يميّز الموظف الذي يتسم بالانغماس الوظيفي أنه لا يتوقف عند المهام المطلوبة منه بل يتجاوزها إلى اتقان تنفيذها والوصول إلى مرحلة التميّز في ذلك (Anitha, 2014). ومن

أهم خصائصه تلك المتعلقة بشخصيته مثل القيم والدوافع الداخلية واتجاهاته، والخصائص الوظيفية التي تتسم بالدافعية، والاستقلالية، والخصائص الاجتماعية مثل الرغبة بالعمل مع الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرارات (مؤنس، 2018).

ثالثاً: تتضح أهمية الانغماس الوظيفي من خلال التمييز بين الموظف المنغمس بوظيفته والموظف الاعتيادي حيث أن الأول يكون أكثر رغبة في انجاز مهامه الوظيفية، ويحمل مشاعر إيجابية تجاه المنظمة مثل الإخلاص للمنظمة (الشنطي وأبو عمرة، 2019).

رابعاً: يعمل الانغماس الوظيفي على تحسين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويزيد من الالتزام التنظيمي لديهم، ويعزز إنتاجيتهم وكفاءتهم في تنفيذ مهام عملهم، علاوة على دورة في تحسين جودة حياة العاملين، وتوجيههم نحو السلوكيات الإيجابية مثل تجنب التأخير والغياب عن العمل، وهو كذلك ركن أساسي لتحفيز العاملين (صافي ومنصور، 2017).

خامساً: أن أهمية الانغماس الوظيفي تتضح من خلال ملاحظة أن زيادة مستواه لدى الموظف يعني ظهور بعض السلوكيات الإيجابية لدى الموظف تجاه المنظمة مثل ذكر المنظمة بعبارات إيجابية عند حديثه عنها مع الآخرين سواء داخل المنظمة أم خارجها، وتراجع نسبة نية العاملين بترك العمل (العبادي والجاف، 2012).

سادساً: بين إيجابيات الانغماس الوظيفي تحسين أداء العاملين، وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، وتحقيق النمو المهني، وتحسين جودة العمل (مومني، 2020).

سابعاً: تحسين الأداء التنظيمي حيث أن الانغماس الوظيفي يؤدي إلى تحسين بعض مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والربحية، والأمان الوظيفي. ومنها كذلك الاحتفاظ بالعاملين، وكسب ولاء الزبائن، وتعزيز إمكانية إجراء التغيير التنظيمي بطريقة ناجحة. أما على مستوى الأفراد فإن الانغماس الوظيفي يحسن من الصحة النفسية والجسدية للموظف (Sakovska, 2012) المشار إليه في دراسة (السبعوي، 2018). ومن حيث طبيعة العلاقة التي تجمع الانغماس الوظيفي بغيره من المتغيرات، يتضح أنه يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Markos & Sridevi, 2010)، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة إنتاجية العاملين، وتعزيز ولاء العاملين للمنظمة، وتحسين السمعة التنظيمية (Andrew &

(Sofian, 2012)، ومساعدة المنظمة على تحقيق الربحية (Barnes & Collier, 2013)، وكسب ولاء الزبائن (Piersol, 2007).

في ضوء ما تقدم، يلاحظ أن الانغماس الوظيفي ذو آثار إيجابية على مستوى الموظف نفسه، وعلى مستوى الآخرين في المنظمة، وعلى مستوى المنظمة ككل. ومن بين آثاره على الصعيد الفردي أنه يعمل على تحسين الصحة النفسية للموظف انطلاقاً من ارتباطه بالمشاعر الإيجابية لدى الموظف. بالإضافة إلى تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تحسين الإنتاجية. أما على صعيد المجموعات في المنظمة فإنه يساعد على تعزيز التعاون بين العاملين إذ يرغب الفرد المنغمس وظيفياً بالعمل مع الآخرين، وهو الأمر الذي يبث العمل بروح الفريق الواحد. ومن حيث آثاره على مستوى المنظمة، يؤدي الانغماس الوظيفي دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي، ومساعدتها في إجراء التغيير التنظيمي، وإقامة علاقات متميزة مع زبائنها وكسب ولائهم، وتحسين سمعتها في السوق.

2-4-3- نماذج الانغماس الوظيفي

قام عدد من الباحثين بتطوير مقاييس للانغماس الوظيفي بناء على دراسات سابقة قاموا بها، وتضمنت وصف الانغماس الوظيفي من خلال الاندماج الجسدي والعقلي والعاطفي من قبل الموظف بعمله،

1- نموذج (Khan, 1990):

تم وصف الانغماس الوظيفي من خلال التركيز على كيفية قياسه للمرة الأولى من قبل (Khan, 1990) الذي وصفه بأنه تكريس الموظف لذاته من أجل عمله والقيام بمهامه، وبيّن أن الفرد يقوم بالتعبير عن ذاته من خلال الجانب الجسدي، والمعرفي أو العقلي، والعاطفي. وقد بنى (Khan) نموده في الانغماس الوظيفي على أساس ثلاثة حالات نفسية التي تعد ضرورية لضمان الانغماس الوظيفي وهي قيمة العمل وما يتضمنه من عناصر، والأمان الذي يتضمن العناصر الاجتماعية، بما فيها نمط الإدارة والعادات التنظيمية السائدة في المنظمة، بالإضافة إلى الاستعداد النفسي أو الجاهزية للقيام بالدور الوظيفي. ويلاحظ

أن الأبعاد المعتمدة في النموذج للانغماس الوظيفي هي القيمة النفسية للعمل، والجاهزية النفسية لدى الموظف، والأمان النفسي لدى الموظف.

2- نموذج (Maslach et al., 2001):

ظهر هذا النموذج في ضوء الدراسات التي اهتمت بدراسة الاحتراق النفسي لدى العاملين، حيث عُرف الانغماس بأنه الحالة العكسية للاحتراق، إذ يتسم الموظف المنغمس وظيفياً بالحيوية، والمشاركة الفاعلة، والفعالية. وتبعاً لهذا النموذج فإن هناك عدد من العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي وهي مقدار المهام الوظيفية، ودرجة الرقابة، والمكافآت والتقدير، والدعم الاجتماعي، والعدالة المدركة، والقيم. ويتسم الموظف المنغمس وظيفياً وفقاً لهذا النموذج بالحماس، والمشاركة الفاعلية، والفاعلية وهذه الأبعاد تعد نقيض أبعاد الاحتراق الوظيفي.

3- نموذج (Schaufeli et al., 2002):

بُني هذا النموذج على طروحات سابقة بشأن الاحتراق الوظيفي لدى العاملين للباحثين (Maslach and Leiter (1997) حيث بيّن الباحثان أن الاحتراق الوظيفي يؤدي الى اجهاد الموظف، وشعوره باللامبالاة، وبعدم الفاعلية. وفي عام 2001 قام الباحثون (Maslach, Schaufeli & Leiter) بالدعوة الى دراسة نقيض الاحتراق الوظيفي وهو الانغماس الوظيفي وذلك لأن الاحتراق الوظيفي يعني حالة نفسية سلبية لدى الموظف مقارنة بالانغماس الذي يعني حالة نفسية إيجابية، وبالتالي فإن ابعاد الانغماس الوظيفي تكون في مقابل ابعاد الاحتراق الوظيفي، أي أن الاجهاد يقابل الحماس في الانغماس الوظيفي، وأن الشعور باللامبالاة يقابله التفاني في العمل، وأن الشعور بعدم الفاعلية يقابله الاستيعاب ورغبة الموظف بالعمل تبعاً لجدوى العمل الذي يقوم به. وبهذا يتضح أن أبعاد الانغماس الوظيفي وفقاً للنموذج هي الحماس أو الحيوية، والتفاني في العمل، والاستيعاب أو الاندماج في العمل.

4- نموذج (May et al., 2004)

اعتمد هذا النموذج على نموذج (Khan, 1990) الذي ركز على ثلاثة ابعاد هي قيمة العمل، والجاهزية النفسية للعمل، والأمان النفسي، حيث اهتم الباحثون بدراسة أثر هذه الابعاد الثلاثة من الناحية النفسية في الانغماس الوظيفي. وتوصل الباحثون إلى أن القيمة

النفسية للعمل تجعل الموظف أكثر قابلية للتطور الوظيفي ودافعية للعمل، كما أن الجاهزية النفسية لدى الموظف تزيد من ثقته وتغيير نظرة الموظف لنفسه وإدراكه بأن الآخرون ينظرون له نظرة إيجابية، علاوة على أن الأمان النفسي يتطلب أن تتاح للموظف فرصة التعبير عن نفسه دون خوف مع التركيز على العلاقات الطيبة بين العاملين والمشرفين وزملاء العمل وضرورة اتباع الجميع لقواعد السلوك السائدة في المنظمة. ويمكن القول أن أبعاد الانغماس الوظيفي تبعاً لهذا النموذج هي نفس الأبعاد التي قدمها (Khan, 1990) ولكن مع التركيز على بعض محددات الانغماس الوظيفي مثل علاقات الموظف مع المشرفين وزملاء العمل.

في ضوء ما تقدم حول نماذج الانغماس الوظيفي تعتمد الدراسة الحالية نموذج (Schaufeli et al., 2002) الذي يتضمن ثلاثة أبعاد للانغماس الوظيفي وهي الحماس، والتفاني، والاستيعاب وذلك لأن هذا النموذج قد جاء بعد دراسة الناحية النفسية الإيجابية التي تعد نقيض الاحتراق الوظيفي الذي يمثل تركيزاً على الحالة النفسية السلبية، كما أن هذا النموذج قد استغرق المدة الزمنية الكافية إذ اعتمد على نموذج سابق هو نموذج (Maslach et al., 2001). بالإضافة إلى ذلك يعد النموذج الذي تم اختياره في الدراسة الحالية هو الأكثر شمولية بين النماذج، خاصة وأن نموذج الذي اقترحه (May et al., 2004) يمثل تكرار لنموذج (Khan, 1990).

2-4-4 - أبعاد الانغماس الوظيفي

يُقاس الانغماس الوظيفي عادة بطريقتين: الأولى تتضمن التعامل معه بوصفه متغيراً كاملاً واستخدام عدد من الفقرات لقياسه، والثانية تشتمل على استخدام عدد من الأبعاد لهذا المتغير. ومن أمثلة الدراسات التي اتبعت الطريقة الأولى دراسة (مومني، 2020) التي تضمنت استخدام فقرات تتعلق بمدى استثمار الموظف لوقته في العمل، ومدى بذله لكامل جهده في أداء عمله، والشعور الإيجابي الذي يمتلكه تجاه وظيفته، وتوظيفه لقدراته ومهاراته لأداء مهام عمله، وسعيه لإنجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، والتفكير المستمر بشؤون العمل حتى بعد مغادرة مكان العمل.

أما بالنسبة للدراسات التي اتبعت الطريقة الثانية فقد تمثلت أبعاد الانغماس الوظيفي كما يوضحها الجدول (4) بالتركيز على الطاقة الجسدية والذهنية والانفعالية للفرد، ويتضح ذلك جلياً في نموذج (Khan, 1990) الذي ركز على القيمة النفسية للعمل، والجاهزية النفسية للموظف، والأمان النفسي للموظف، وكذلك في نموذج (Maslach et al., 2001) الذي تضمن على الحماس والمشاركة الفاعلة، والفاعلية، ونموذج (Schaufeli et al., 2002) الذي تألف من ثلاثة أبعاد للانغماس الوظيفي هي الحماس، والتفاني، والاستيعاب. وقد تم قياس الانغماس الوظيفي بثلاثة أبعاد هي الانغماس الإدراكي المعرفي، والانغماس الجسدي، والانغماس الشعوري في دراسة (الشنطي وأبو عمرة، 2019). أما دراسة (العبادي والجاف، 2012) فقد استخدمت استراتيجيات الانغماس الوظيفي المرتبطة بالعمل نفسه، وبيئته، والقيادة، وفرص النمو، وفرص المساهمة. وتم كذلك قياسه بواسطة الانتباه أو الوعي والاستيعاب من قبل (Rothbard, 2001)،

الجدول(4):

أبعاد الانغماس الوظيفي في الأدب النظري

المرجع	أبعاد الانغماس الوظيفي
Khan (1990)	القيمة النفسية للعمل، والجاهزية النفسية لدى الموظف، والأمان النفسي لدى الموظف.
Rothbard (2001)	الانتباه، والاستيعاب
العبادي والجاف (2012)	العمل، وبيئة العمل، والقيادة وفرص النمو، وفرص المساهمة
Schaufeli et al. (2002)	الحماس، والتفاني، والاستيعاب
Saks (2006)	الانغماس على مستوى الوظيفة، والانغماس على مستوى المنظمة.
الشنطي وأبو عمرة (2019)	الانغماس الإدراكي المعرفي، والانغماس الشعوري، والانغماس الجسدي.

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (4) تركيز الباحثين الذين قاموا بافتراض أبعاد للانغماس الوظيفي على الحالة النفسية للموظف، كما ظهر في نموذج (Khan, 1990) للانغماس الوظيفي الذي أكد على أهمية قيمة العمل، وجاهزية الموظف، ودرجة الأمان النفسي لديه، ونموذج (Schaufeli et al., 2002) الذي ركز على ثلاثة أبعاد للانغماس الوظيفي وهي الحماس

والتفاني والاستيعاب. وهناك نماذج أخرى استخدمت بعدين للانغماس الوظيفي هما الانغماس على مستوى الفرد والانغماس على مستوى المنظمة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية كما سبقنا الإشارة الأبعاد الواردة في نموذج (Schaufeli et al., 2002). وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد.

أ. الحماس

يشير الحماس (Vigor) إلى المستويات المرتفعة من الحيوية والمرونة الذهنية لدى الموظف أثناء تأديته لعمله، ورغبته باستثمار وقته في عمله، والمثابرة في مواجهة التحديات (Bakker et al., 2007). وعليه فقد تم تعريف هذا المفهوم بأنه الطاقة والحيوية والرغبة التي يمتلكها الموظف باستثمار جهده في تنفيذ مهامه الوظيفية (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). ويمكن قياس الحماس من خلال مجموعة من الفقرات الواردة في مقياس (Utrecht Work Engagement Scale (UWES) الذي قام بتطويره (Schaufeli et al., 2002) من خلال التركيز على الرغبة بالذهاب الى العمل صباحاً، والحيوية والقوة أثناء تأدية العمل، والإصرار على مواجهة التحديات.

ب. التفاني

يقصد بالتفاني (Dedication) في سياق الانغماس الوظيفي إحساس الموظف بالأهمية، والدافعية، والفخر، والتحمي (Bakker et al., 2007). وعُرف بأنه اندماج الموظف في عمله وشعوره الإيجابي تجاه وظيفته لأنها وظيفة ذات معنى وقيمه له وتجلب له الفخر وتلبي طموحاته (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). وقد تم قياس التفاني في العمل من قبل (Schaufeli et al., 2002) باستخدام فقرات تركز على قيمة العمل بالنسبة للموظف، واقتخاره بعمله لأنه مصدر الالهام والتحمي.

ج. الاستيعاب

يشير الاستيعاب (Absorption) إلى التركيز الكامل من قبل الموظف أثناء العمل، والاحساس بالسعادة، ومرور الوقت أثناء العمل بسرعة، ومواجهة صعوبة في الانفصال عن العمل (Bakker et al., 2007). وقد عرف من قبل الباحثين تبعاً للتعريف السابق بأنه انهماك الموظف في عمله لدرجة عدم احساسه بمرور الوقت (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). وتم قياس الاستيعاب باستخدام مجموعة من الفقرات من قبل (Schaufeli et al., 2017).

2002) للتحقق من مدى انغماس الموظف في عمله الذي يعكس عدم احساسه بالوقت اثناء تأدية العمل والشعور بالسعادة.

2-5- الدراسات السابقة

تعرض الفقرات التالية مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي. وتم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية وتم عرضها وفقاً لتاريخ نشرها من الدراسات الأحدث إلى الدراسات الأقدم.

2-5-1- الدراسات باللغة العربية

دراسة بوراي وجميل (2021) بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي (الجودة، والكمية، والوقت، والإجراءات) في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق، واشتملت عينة الدراسة على (51) إدارياً. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها. توصلت الدراسة الى وجود أثر دال احصائياً لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي. وبناء عليه، أوصت بضرورة تدريب الموظفين على اليات إدارة الوقت.

دراسة عبد الحميد (2021) بعنوان "دور الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (أداء المهمة، والسلوك المصاحب للأداء) من خلال الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة،

حيث بلغت عينة الدراسة (342) عاملاً. استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي من خلال أبعاد الاغتراب الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية ملائمة ومناسبة لاحتياجات العاملين والوظيفة بشكل مستمر وذلك من أجل تطوير قدراتهم وخبراتهم واكسابهم مهارات جديدة.

دراسة خلف وآخرون (2020) بعنوان "القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار".

هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الأبوية في الانغماس الوظيفي (النشاط، والتفاني، والانهماك) في رئاسة جامعة الأنبار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في رئاسة جامعة الأنبار ضمن مختلف المستويات الإدارية، حيث تم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية مكون من (192) موظفاً. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضياتها، وتوصلت إلى وجود أثر للقيادة الأبوية في الانغماس الوظيفي. أوصت الدراسة بأنه ينبغي على القيادات في رئاسة الجامعة التركيز على القيود والمحددات التي تقف دون تحقيق الانغماس الوظيفي والاهتمام برفاهية الموظفين وتهيئة المناخ المناسب لهم لتحقيق نتائج إيجابية.

دراسة أبو جمعة والحامدي (2020) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتصنيفها. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بشركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن، واشتملت وحدة المعاينة على الموظفين في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (150) موظفاً، إضافة إلى (11) موظفاً من الإدارة الدنيا والذين لديهم خبرة عملية تتجاوز 10 سنوات. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها. وأشارت النتائج إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية. ومن أهم توصياتها ضرورة المراجعة

المستمرة للخطة الاستراتيجية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للتعامل معها بأفضل الطرق الممكنة.

دراسة الياسري والسعيد (2019) بعنوان "أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الثقافي في الانغماس الوظيفي (الحماس، والتفاني، والاستيعاب) لدى العاملين في جامعة كربلاء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة كربلاء، واشتملت عينتها العشوائية على (72) عاملاً. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي للتوجه الثقافي في الانغماس الوظيفي. لذلك أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم التوجه الثقافي عن طريق توفير ثقافة تنظيمية يسودها التغيير والابتكار والابداع.

دراسة العتيبي (2019) بعنوان "أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية) والقيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية، والمكافآت المشروطة) في أداء العاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وقد تكون مجتمعها العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الأردن، واشتملت عينتها العشوائية على (348) موظفاً. وبعد جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على أفراد العينة وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة التبادلية في أداء العاملين، كما أظهرت أن تأثير القيادة التحويلية أكبر من تأثير القيادة التبادلية. وكان متغير الجاذبية والتأثير هو الأكثر تأثيراً في أداء العاملين من بين أبعاد القيادة التحويلية، يليه بعد التحفيز الالهامي، ثم الاستثارة الفكرية. وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي للمكافآت المشروطة فقط في أداء العاملين. ومن أهم توصيات الدراسة التركيز على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتجنب القيادة التبادلية باستثناء متغير المكافآت المشروطة.

دراسة الزهراني (2018) بعنوان "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي)، وتحدد درجة توافر قدرات التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، بالإضافة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية والقيادات الأكاديمية فيها. وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (384) مشاركاً. وقد اعتمدت الدراسة اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي. وقد أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في التعلم التنظيمي. وقد كان البعد التحويلي من أبعاد القيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. ومن بين توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجامعة بقدرات التعلم التنظيمي وتحقيق التوازن بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، والعمل على تطوير قدرات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات الجامعة والتركيز على البعد التحويلي باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي.

دراسة المعاينة (2017) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره في الأداء الوظيفي".

بحثت الدراسة أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي (الرضا عن الرواتب والحوافز والمكافآت، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن العدالة التنظيمية) للعاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة تكونت من (227) موظفاً تم اختيارها من مجتمع الدراسة الذي تألف من موظفي الشركة. وقد تم استخدام تحليل الانحدار بهدف اختبار أثر رضا العاملين في أدائهم الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية للعاملين، وتحسين علاقات الموظفين مع إدارة الشركة من خلال الاستماع لمشكلات الموظفين وإيجاد الحلول لها، ومشاركة الموظفين في الدورات التدريبية، وتحسين الظروف المادية لبيئة العمل، واستخدام نتائج تقييم الأداء السنوي لأغراض الترقيات والحوافز.

دراسة أبو العينين (2016) بعنوان "أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الانغماس الوظيفي (الانغماس المعرفي، والانغماس السلوكي، والانغماس العاطفي) في الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب الأونروا في غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة (183) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة. وبلغ عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي (181) موظفاً. استخدمت الباحثة تحليل الانحدار. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة في ضوء نتائجها العمل على تحفيز الموظفين والاستجابة لاحتياجاتهم وتقليل التوتر بسبب ضغط العمل بالإضافة إلى تحسين المناخ التنظيمي.

دراسة عبد (2016) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية الفاعلة، رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي، نظام الرقابة التنظيمية المتوازن) في تحقيق ريادة الأعمال (الإجراءات الاستباقية، وتحمل المخاطر، والابداع، وانتهاز الفرص). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمعها من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف في العراق. وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة اشتملت على (32) مشاركاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (24) استبانة. وبعد تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة (الثقافة التنظيمية الفاعلة، رأس المال البشري، والتوجه الاستراتيجي، ونظام الرقابة التنظيمية المتوازن) في ريادة الأعمال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية في ريادة الأعمال باستثناء ممارسة نظام الرقابة التنظيمية المتوازن. وتمثلت توصيات الدراسة بضرورة دعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين، وبناء ثقافة التفكير الريادي، والمحافظة على العاملين ذوي الكفاءة، وتطوير القدرات القيادية لدى العاملين.

دراسة صالح والمبيضين (2013) بعنوان "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (التمية المستدامة، وتطوير السياسات، وتعزيز الرقابة، وإدارة المعلومات، وزيادة التثقيف، ودعم التعاون، وتعزيز القدرات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (63) شركة من الشركات الصناعية الكبرى في الأردن والبالغ عددهم (18501) فرداً وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (376) فرداً. وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة مع ملاحظة أن أثر القيادة التحويلية جاء أكبر من أثر القيادة التبادلية. ومن أهم توصيات الدراسة تشجيع المديرين على تبني نمط القيادة التحويلية بسبب أثره في تجسيد الأهداف الاستراتيجية، وزيادة تفويض الصلاحيات لدعم ممارسات القيادة التحويلية، وتوسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. دراسة الزريقات ونور (2012) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية) في تحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز، وميزة المرونة، وميزة التسليم، والميزة الابتكارية)، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن جمع البيانات باستخدام استبانة من موظفي شركات الاتصالات مختلف المستويات الإدارية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية (شركة الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة، وشركة موبايلكم، وشركة أي ديمنشن لتقنيات المعلومات، وشركة نادوو لخدمات الانترنت) إذ بلغ عدد العاملين في هذه الشركات (4134) موظفاً وموظفة. وتم سحب عينة من مجتمع الدراسة بنسبة (15%) بالاعتماد على القوائم والرقم الوظيفي. وبلغ عدد أفراد العينة (620) موظفاً وموظفة. وبلغ عدد الاستبانات المستردة (439) استبانة. وتضمنت الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. وبصفة خاصة أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ذات أثر إيجابي في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وميزة المرونة، وميزة التسليم، وميزة الابتكار، وميزة التميز. ومن بين توصيات الدراسة تحفيز العاملين في شركات الاتصالات على الأداء المتميز، وتوفير البيئة التنظيمية المساندة لتحقيق الميزة التنافسية، وتدريب العاملين على التكنولوجيا المتاحة في الشركات وتوظيفها بالشكل الأمثل في أداء العمل، وتنمية مهارات القادة في مجال القيادة التحويلية، وإجراء دراسات للتحقق من أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي.

2-5-2- الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة (Barasa & Kariuki, 2020) بعنوان **“Transformational leadership style and employee job satisfaction in county government of Kakamega, Kenya”**

نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المديرية العامة لمقاطعة كاكاميجا في كينيا. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نمط القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على المشاركين فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية الحكومية لإحدى المقاطعات في نيجيريا. وتكونت عينتها من (188) موظفاً وموظفة. وبعد توزيع الاستبانات البالغ عددها (188) استبانة تم استرداد (174) استبانة بنسبة استجابة بلغت (81%). وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات في أساليب الإحصاء الوصفي ومربع كاي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تحفيز العاملين وتشجيع التفكير الإبداعي لديهم لإيجاد حلول للمشكلات بطرق مختلفة بدلاً من طريقة واحدة، كما يجب التركيز على الاعتبارات الفردية.

دراسة (Rahman et al., 2018) بعنوان "Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy"

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية (الأفعال الاستراتيجية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، والقدرات الجوهرية، والترابط المتمثل بالمحافظة على القدرات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري، والنظام المتمثل في بناء إجراءات الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الفاعلة) في الأداء التنظيمي (القيادة التكيفية، والاستقلالية، والاتصالات، والمعرفة والقيم)، والتوجه الاستراتيجي (تطوير الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها) والاستراتيجية التشغيلية (إدارة التكاليف وتنوع المنتجات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين، ونوابهم وأعضاء الفرق التنفيذية في قطاع صناعة السيارات في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرداً. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (400) استبانة وتم استرداد (48) استبانة فقط بنسبة استجابة بلغت (24%). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في كل من التوجه الاستراتيجي، والتميز التشغيلي، والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة لأنها تمكن الشركات من تحسين أدائها ومقدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال المضطربة.

دراسة (Yousaf et al., 2015) بعنوان "Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals The mediating role of commitment foci"

أثر الدافعية الداخلية والخارجية في أداء المهمة والأداء السياقي للأخصائيين في باكستان: الدور الوسيط للالتزام الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية والخارجية لدى الموظفين وأداء المهام والأداء السياقي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من الأطباء العاملين في إحدى المستشفيات في باكستان، والمدرسين

الجامعيين في احدى الجامعات الباكستانية. وتم اختيار عينة من الأطباء تضمنت (181) طبيباً، و(135) مدرساً من احدى الجامعات الباكستانية. وبعد جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على المشاركين في الدراسة وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع الداخلية والخارجية لدى الموظف في مستوى أداء المهام والأداء السياقي لديه، ووجود ارتباط بين أداء المهام والأداء السياقي ووجود دور وسيط للالتزام بين أداء المهام والأداء السياقي. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدوافع الداخلية والخارجية لدى العاملين تبعاً لدورها الإيجابي في تحسين أداء مهام العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين الالتزام الوظيفي للعاملين لأنه يزيد من درجة تأثير الدوافع الداخلية في أداء المهام الوظيفية.

دراسة (Özer& Tınaztepe, 2014) بعنوان **“Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME”**

أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: دراسة في الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية، والقيادة الأبوية) في الأداء التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على شركة واحدة من الشركات العاملة في قطاع التصدير في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمعها في جميع الموظفين في الشركة من فئة الموظفين ذوي المهارات المتميزة سواء في المواقع الإدارية أم غير الإدارية. وبلغ عدد أفراد العينة (215) موظفاً وموظفة. وحيث استخدمت الدراسة استبانة لجمع بياناتها فقد تم توزيع (215) استبانة استردت جميعها. وتضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة بتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الأبوية (القيادة الموجهة بالعلاقات) في الأداء التنظيمي. ويعد أثر القيادة التحويلة في الأداء التنظيمي وفقاً للنتائج أكبر من أثر القيادة الأبوية. وقد أوصت الدراسات بضرورة اجراء دراسات مماثلة باستخدام عينات أكبر واستخدام عدد أكبر من الأنماط القيادية من أجل تحديد أثرها بشكل دقيق في الأداء التنظيمي.

دراسة (Wan Omar & Hussin, 2013) بعنوان "Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modelling (SEM)"

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة لمعادلة النمذجة البنائية

هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية (التحفيز والتأثير الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة تكونت من (100) مشاركاً تم اختيارها من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي أحد المعاهد الأكاديمية في ماليزيا. وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار من خلال النمذجة بالمعادلة البنائية. ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي في حال تم التعامل مع متغير القيادة التحويلية كمتغير كامل دون النظر إلى أبعاده. كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتأثير الالهامي في الرضا الوظيفي، ولكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة من أجل تحسين الرضا الوظيفي اهتمام القائد التحويلي بالاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية للعاملين وبالتالي تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

دراسة (Paracha et al., 2012) بعنوان "Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan"

أثر نمط القيادة (القيادة التحويلية والاجرائية) في أداء العاملين والدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة لمعلمي المدارس الخاصة في باكستان.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في أداء العاملين في ظل الدور الوسيط للرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بياناتها باستخدام استبانة وزعت على المشاركين فيها. تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في ست من المدارس الخاصة في منطقتي روال بندي وإسلام آباد في باكستان. وبلغ عدد

أفراد العينة (250) معلماً ومعلمة. وتم استرداد (124) استبانة بنسبة استجابة بلغت (49.6%). وقد استخدمت تحليل الانحدار في تحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. ولكن ليس هنالك دور وسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التبادلية وأداء العاملين. وتمثلت توصيات الدراسة في ضرورة تبني وتطبيق نمط القيادة التبادلية للتعامل مع الأنشطة الروتينية في المنظمة، وتبني وتطبيق القيادة التحويلية للتعامل مع المهام الوظيفية الصعبة والمتداخلة. كما أوصت الدراسة المديرين الجدد في القطاع التعليمي التركيز على القيادة التبادلية لرفع مستوى أداء العاملين وذلك بسبب مناسبة هذا النمط القيادي للثقافة في باكستان.

2-5-3- الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة الاستراتيجية، والانغماس الوظيفي، والأداء الوظيفي ذات صلة بالدراسة الحالية؛ الأمر الذي يعني إمكانية الاستفادة منها، سواء بالرجوع إلى الإطار النظري الذي تضمنته تلك الدراسات، أو بالتعرف إلى الأدوات المستخدمة فيها لقياس المتغيرات، أو النتائج التي توصلت إليها. ويمكن تلخيص الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو الآتي.

اعتمدت الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري على جميع الدراسات السابقة الواردة في متنها، إذ تم التعريف بمفاهيم الدراسة، وعرض خصائصها، ونماذجها، ومداخل دراستها، وبيان أهميتها. كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تطوير فرضياتها في ضوء العلاقات والتأثيرات التي توصلت إليها الدراسات السابقة. ومن جهة أخرى، تمت مراجعة الأدوات التي استخدمها الباحثون لجمع البيانات والأبعاد التي تضمنتها واختيار ما يلائم الدراسة منها. كما تعقد الدراسة الحالية مقارنة بين النتائج التي تتوصل إليها النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة لتحديد مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج الدراسة الحالية.

2-5-4- ما يميز هذه الدراسة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف التي تسعى الى تحقيقها والمتمثلة في تحديد أثر القيادة الاستراتيجية ببعديها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في الأداء الوظيفي بجاية ثم التعرف إلى الدور الذي يؤديه الانغماس الوظيفي في العلاقة بين هذين المتغيرين، وهي بذلك من أوائل الدراسات التي سعت لتحقيق هذا الهدف، خاصة وأنها تجرى في وزارة المالية القطرية. وهذا يعني أن الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق هدف مختلف عما هدفت اليه الدراسات السابقة، وأنها تجرى في البيئة الحكومية القطرية، وبالتالي سد الفجوة في الأدب النظري، وتقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي عبر القيادة الاستراتيجية والاهتمام بالعاملين. كما تميزت الدراسة بتناولها لثلاث متغيرات في دراسة واحدة تمثلت بالقيادة الاستراتيجية والاداء الوظيفي والانغماس الوظيفي وفي بيئة عربية والتي لم يسبق تناولها في دراسات سابقة في حدود علم الباحث.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

3-1- منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية من أجل وصف القيادة الاستراتيجية في وزارة المالية القطرية. يسمح هذا المنهج للباحث بإجراء الاختبارات الوصفية للتعرف على مستوى المتغيرات ضمن وحدة المعاينة، إضافة الى تحليل الأثر والتنبؤ بسلوك المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات وفق الإجراءات الإحصائية التي تتناسب وطبيعة المتغيرات (عيشور، 2017).

3-2- مجتمع الدراسة وجمع البيانات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة المالية القطرية والذين حسب ما أشار اليه التقرير السنوي الثالث لعام (2020) والصادر عن وزارة المالية القطرية يبلغ عددهم (420) موظفاً. ونظراً لصغر حجم المجتمع وتوافر الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات وإمكانية تطبيقه على كافة الموظفين فقد استخدمت طريقة المسح الشامل وفق دراسة ما بينته دراسة (Sekaran & Bougie, 2016) للحصول على عينة ممثلة بنسبة كبيرة. وعليه، تم توزيع أداة الدراسة التي تم تصميمها بشكل رقمي باستخدام (Google Forms) على كافة مفردات مجتمع الدراسة وذلك بالتعاون مع قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق إرسالها عبر البريد الإلكتروني للموظفين. بلغ عدد الاستبانات المستردة (362) استبانة في حين تبين أن (23) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم احتوائها على بيانات دقيقة وذلك لاختيار أكثر من إجابة لبعض الفقرات أو اختيار إجابة واحدة لكامل الاستبانة، وعليه بلغت الاستبانات المستردة والتي تم تحليلها (339) استبانة وهي تشكل نسبة استجابة بلغت (80.71%) من الاستبانات الموزعة.

3-3- أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من أربعة أجزاء هي:

- أ. **الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية والوظيفية، واشتمل على الخصائص التالية:
النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية.
- ب. **الجزء الثاني:** الفقرات الخاصة بقياس القيادة الاستراتيجية، حيث توزعت على نمطي القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية وفق دراسات (Birasnav et al., 2018, Afifah and Daud, 2019). وتمثلت ابعاد القيادة التحويلية بما يلي:
التأثير المثالي (الفقرات 1-8)، والتحفيز الالهامي (الفقرات 9-14)، والاستشارة الفكرية (الفقرات 15-20)، والاعتبارات الفردية (الفقرات 21-26). أما أبعاد القيادة الاجرائية فقد تمثلت في المكافآت المشروطة (الفقرات 27-31)، والإدارة بالاستثناء . الإيجابية (الفقرات 32-35)، والإدارة بالاستثناء . السلبية (الفقرات 36-39).

- ج. **الجزء الثالث:** الفقرات الخاصة بقياس الأداء الوظيفي الذي تكون في الدراسة من بعدين هما: أداء المهام (الفقرات 40-44)، والأداء السياقي (الفقرات 45-49)، حيث تم تطويرها بالاعتمادات على نموذج (Yusoff et al., 2014).
- د. **الجزء الرابع:** الفقرات الخاصة بقياس الانغماس الوظيفي الذي تألف من ثلاثة أبعاد هي: الحماس (الفقرات 50-55)، والتفاني (الفقرات 56-60)، والاستيعاب (الفقرات 61-65)، وتم تطوير فقراتها بالاعتماد على دراسات (الياسري واخرون، 2019، عبد الله، 2018).

3-4- التوزيع الطبيعي للبيانات

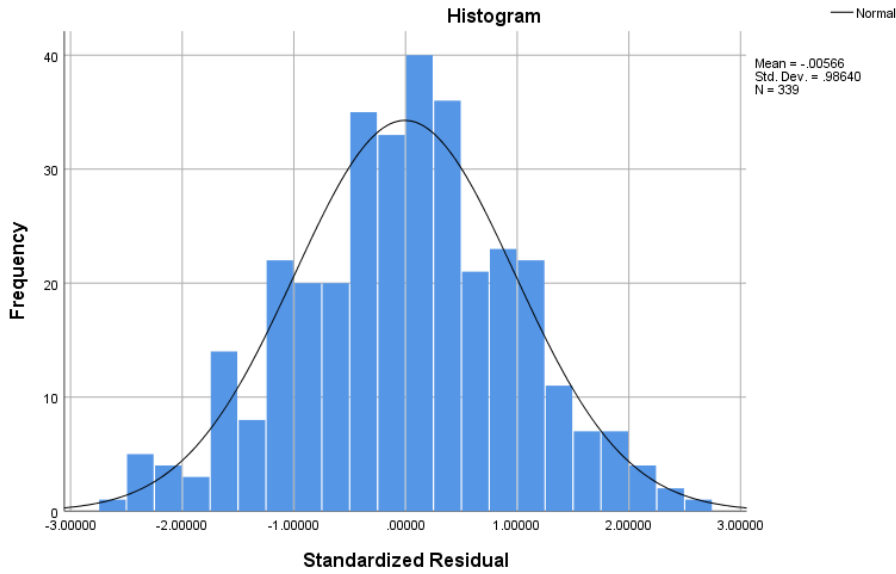
تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال استخدام اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وذلك باختبار التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية. ويشترط هذا الاختبار أن تكون قيمة الاختبار غير دالة احصائياً، أي تزيد على 0.05. وقد اجري الاختبار باستخدام بيانات المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، والمتغير الوسيط (الانغماس الوظيفي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). وتظهر النتيجة في الجدول (5).

الجدول (5):

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	البواقي المعيارية
0.200	339	0.028	

يبين الجدول (5) أن قيمة اختبار كولموجروف سميرنوف قد بلغت (0.028) بدرجات حرية (339) ومستوى دلالة يبلغ (0.200) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق بين توزيع البيانات الحالية والتوزيع الطبيعي (Mishra et al., 2019). وتظهر هذه النتيجة في الرسم البياني الموضح في الشكل (2).



الشكل (2): منحني التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية

يتضح من الشكل (2) أن البيانات تتوزع حول المتوسط الحسابي بشكل طبيعي، وحيث أن قيمة الانحراف المعياري لم تتجاوز واحد صحيح وفق ما هو مبين في أعلى الشكل (2) فإن ذلك يعني أن ما يقارب (68%) من البيانات تقع تحت منحني التوزيع الطبيعي.

3-5- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الاستراتيجية

يندرج تحت القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بعدين هما: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية. وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد فرعية هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وقد تم قياس القيادة التحويلية

في استبانة الدراسة باستخدام الفقرات (1-26) موزعة على الأربعة أبعاد. أما القيادة الاجرائية فقد تم قياسها باستخدام الفقرات (27-39) موزعة على ثلاثة أبعاد هي: المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء (الإيجابية)، والإدارة بالاستثناء (السلبية). ومن أجل التعرف على توزيع هذه الفقرات فقد اجري التحليل العاملي الاستكشافي.

التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير القيادة التحويلية

يفترض أن يؤدي هذا التحليل إلى توزيع فقرات القيادة التحويلية في استبانة الدراسة على أربعة عوامل تمثل الأبعاد الأربعة المستخدمة لقياسها. وقد تم التحقق من ذلك من خلال اختبار ملائمة المعايير الموضح في الجدول (6).

الجدول(6):

نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير القيادة التحويلية

0.840	قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO)
5266.617	قيمة اختبار بارليت: مربع كاي التقريبي
0.000	الدلالة الاحصائية

يبين الجدول (6) لاختبار ملائمة المعايير أن قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO) قد بلغت (0.840) وهي أكبر من (0.5) وأن قيمة بارليت (Bartlett's Test of Sphericity) قد بلغت (5266.617) وهي ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) وهذا يعني إمكانية إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير (Williams, Onsmann & Brown, 2010).

وقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للفقرات بناء على القيم الصحيحة (Eigenvalues) التي يشترط في قيمتها أن تكون أكبر من (1) صحيح (Patil et al., 2008) بالإضافة الى استبعاد اية فقرات تقل درجة تشبعها عن (0.50) (Howard, 2016). وقد أظهرت النتائج كما في الجدول (7) أن القيم الصحيحة للأربعة عوامل الأولى تزيد عن (1) صحيح، أما العامل الخامس فإن قيمته الصحيحة تقل عن (1) وعليه فقد تم قبول الأربعة عوامل الأولى باعتبارها أبعاد متغير القيادة التحويلية. ويظهر من الجدول (3) أن العامل الأول (التأثير المثالي) يفسر حوالي (21%) من التباين في القيادة التحويلية، أما العامل الثاني (الاعتبارات الفردية) يفسر حوالي (17%) من التباين ليصبح مجموع التباين

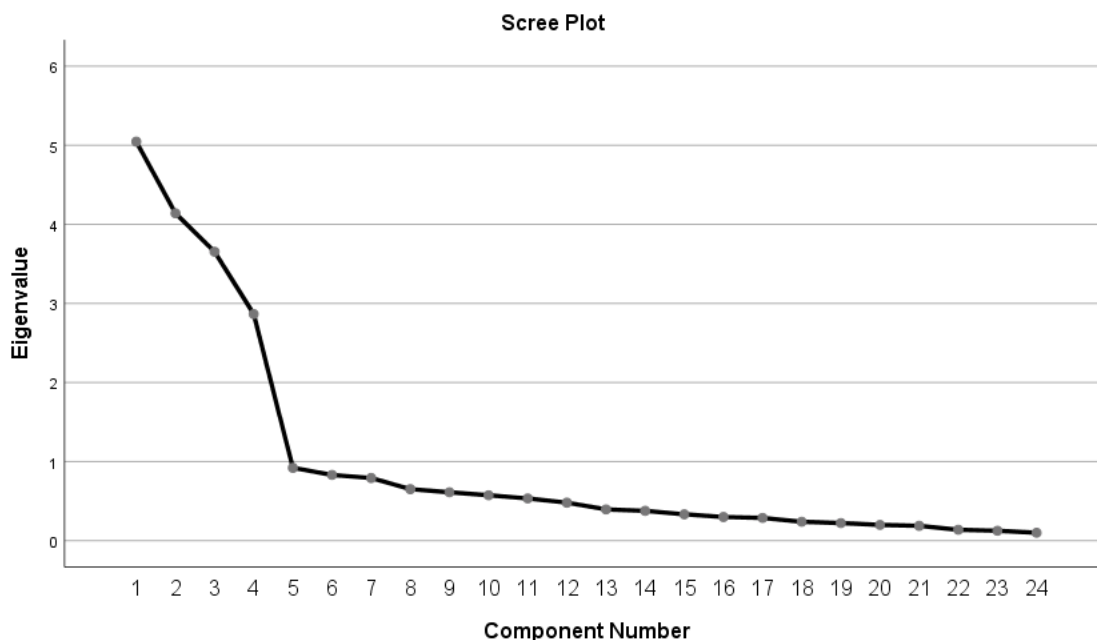
الكلّي المُفسّر حوالي (38%). بالإضافة إلى ذلك يفسر العامل الثالث (التحفيز الإلهامي) حوالي (15%) من التباين لتزداد بذلك نسبة التباين الكلّي إلى حوالي (53%). وأخيراً، يفسر العامل الرابع (الاستثارة الفكرية) حوالي (12%) لتصل نسبة التباين الكلّي المُفسر إلى (65%).

الجدول (7):

القيم الصحيحة ونسبة التباين لفقرات القيادة التحويلية

العامل	القيم الصحيحة	% التباين	% التباين الكلّي
1	5.045	21.022	21.022
2	4.140	17.249	38.270
3	3.653	15.223	53.493
4	2.866	11.940	65.433
5	0.921	3.837	69.270

ويوضح الشكل (3) وجود أربعة عوامل تزيد قيمها الصحيحة عن (1) وهي العوامل المستخرجة لمتغير القيادة التحويلية.



الشكل (3): العوامل المستخرجة لمتغير القيادة التحويلية

وقد جاء توزيع تشبعات فقرات القيادة التحويلية الأربعة كما في الجدول (8).
الجدول(8):

درجات تشبعات فقرات القيادة التحويلية

العوامل				الفقرات
الاستشارة الفكرية	التحفيز الالهامي	الاعتبارات الفردية	التأثير المثالي	
4	3	2	1	
			0.897	1
			0.590	2
			0.865	3
			0.749	4
			0.621	5
			0.798	6
			0.787	7
			0.825	8
	0.738			9
	0.701			10
	0.842			11
	0.756			12
	0.854			13
	0.831			14
استبعاد				15
استبعاد				16
0.848				17
0.850				18
0.860				19
0.846				20
		0.891		21
		0.912		22
		0.905		23

العوامل	الفقرات
التأثير المثالي	24
الاعتبارات الفردية	25
التحفيز الالهامي	26
الاستثارة الفكرية	0.718
	0.584
	0.925

يُلاحظ من الجدول (8) أن فقرات القيادة التحويلية (1-26) قد توزعت على أربعة عوامل على النحو الآتي:

- أ. العامل الأول: التأثير المثالي، وتراوحت تشبعات فقراته (1-8) بين (0.590 - 0.897)، وهي تعد مقبولة إذ أنها أكبر من (0.50).
- ب. العامل الثاني: الاعتبارات الفردية، وتراوحت تشبعات فقراته (21-26) بين (0.584 - 0.925) وتصنف بأنها مقبولة لأنها أكبر من (0.5).
- ج. العامل الثالث: التحفيز الالهامي، وتراوحت تشبعات فقراته (9-14) بين (0.701 - 0.854) وهي تشبعات مقبولة إذ أن جميعها أكبر من (0.50).
- د. العامل الرابع: الاستثارة الفكرية، وقد تم استبعاد الفقرتين (15 و 16) لأن درجة تشبعها أقل من (0.4). وتوزعت بقية الفقرات (17-20) بتشبعات تراوحت بين (0.846-0.860).

التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير القيادة الإجرائية

تتألف القيادة الإجرائية في الدراسة الحالية من ثلاثة أبعاد هي: المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والإدارة بالاستثناء السلبية. وقد استخدمت الفقرات (27-39) لقياس هذه الأبعاد.

ومن أجل التأكد من توزيع الفقرات المستخدمة الاستبانة لقياس هذه الأبعاد فقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي. وإذ يُساعد اختبار كيزر-ماير-أولكين (KMO) وبارليت (Bartlett) على التحقق من قابلية فقرات الاستبانة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي فقد تم إجراء هذا الاختبار، وتظهر نتائجه في الجدول (9). ويتضح منه أن قيمة كيزر-ماير-أولكين (KMO) قد بلغت (0.730) وهي أكبر من (0.5) وأن قيمة بارليت (Bartlett's Test of Sphericity) قد بلغت (1493.738) وهي ذات دلالة

إحصائية أقل من (0.05) وهذا يعني إمكانية إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير (Williams, Onsmann & Brown, 2010).

الجدول(9):

نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير القيادة الاجرائية	
0.730	قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO)
1493.738	قيمة اختبار بارليت: مربع كاي التقريبي
0.000	الدلالة الاحصائية

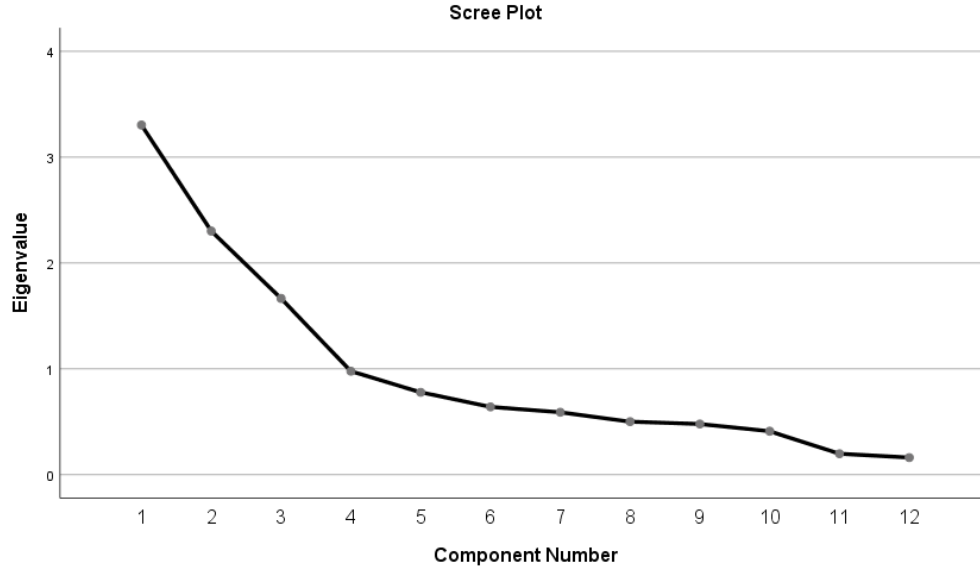
وتشير النتائج في الجدول (10) الى القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات القيادة الاجرائية. ويتضح منه قبول العوامل الثلاثة الأولى لأن قيمها الصحيحة أكبر من (1).

الجدول(10):

القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات القيادة الاجرائية			
العامل	القيم الصحيحة	% التباين	% التباين الكلي
1	3.303	27.527	27.527
2	2.302	19.180	46.707
3	1.665	13.873	60.581
4	0.977	8.141	68.722

يظهر من الجدول (10) أن العامل الأول (المكافآت المشروطة) يفسر حوالي (27%) من التباين في القيادة الاجرائية ، أما العامل الثاني (الإدارة بالاستثناء الايجابية) يفسر حوالي (19%) من التباين ليصبح مجموع التباين الكلي المُفسّر حوالي (47%). بالإضافة الى ذلك يفسر العامل الثالث (الإدارة بالاستثناء السلبية) حوالي (14%) من التباين لتزداد بذلك نسبة التباين الكلي الى حوالي (61%).

ويوضح الشكل (4) وجود ثلاثة عوامل تزيد قيمها الصحيحة عن (1) وهي العوامل المستخرجة لمتغير القيادة الاجرائية.



الشكل(4): العوامل المستخرجة لمتغير القيادة الاجرائية

وقد جاء توزيع تشبعات فقرات عوامل القيادة الاجرائية الثلاثة كما في الجدول (11).

الجدول(11):

درجات تشبعات فقرات القيادة الاجرائية

العوامل		المكافآت المشروطة	الفقرات
الإدارة بالاستثناء السلبية	الإدارة بالاستثناء الايجابية	0.875	27
		0.861	28
		استبعاد	29
		0.820	30
		0.539	31
	0.698		32
	0.767		33
	0.796		34
	0.592		35
استبعاد			36
0.794			37
0.839			38
0.736			39

يُلاحظ من الجدول (11) أن فقرات القيادة الاجرائية (27-39) مع ملاحظة استبعاد الفقرة (29) والفقرة (36) قد توزعت على ثلاثة عوامل على النحو الآتي:

أ. العامل الأول: المكافآت المشروطة، وتراوحت تشبعات فقراته (27-31) بين (0.539 - 0.875)، وهي تعد مقبولة إذ أنها أكبر من (0.50).

ب. العامل الثاني: الإدارة بالاستثناء الايجابية، وتراوحت تشبعات فقراته (32-35) بين (0.592 - 0.796) وتصنف بأنها مقبولة لأنها أكبر من (0.5).

ج. العامل الثالث: الإدارة بالاستثناء السلبية، وتراوحت تشبعات فقراته (37-39) بين (0.736 - 0.839) وهي تشبعات مقبولة إذ أن جميعها أكبر من (0.50).

3-6- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية من بعدين هما: أداء المهام، والأداء السياقي. وقد استخدمت الفقرات (40-49) لقياس هذين البعدين. ومن أجل التأكد من توزيع الفقرات المستخدمة الاستبانة لقياس هذه الأبعاد فقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي. ويبين الجدول (12) نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) وبارليت (Bartlett) الذي يوضح قابلية العوامل لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Williams, Onsmann & Brown, 2010)، ويتضح منه إمكانية إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير الأداء الوظيفي لأن قيم KMO أكبر من (0.5) وقيمة بارليت ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05).

الجدول (12):

نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير الأداء الوظيفي

0.759	قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO)
1271.893	قيمة اختبار بارليت: مربع كاي التقريبي
0.000	الدلالة الاحصائية

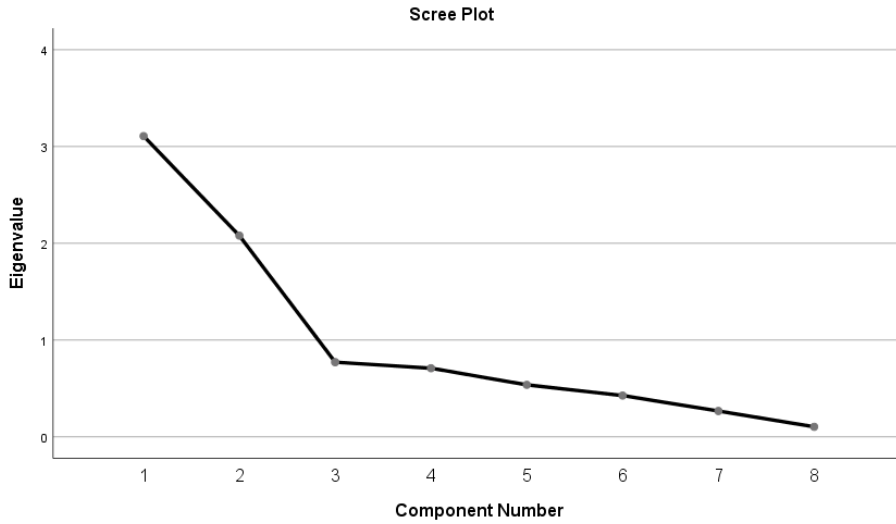
وتشير النتائج في الجدول (13) الى القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات الأداء الوظيفي. ويتضح منه قبول عاملين لأن قيمها الصحيحة أكبر من (1).

الجدول (13):

القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات الأداء الوظيفي

العامل	القيم الصحيحة	% التباين	% التباين الكلي
1	3.108	38.846	38.846
2	2.079	25.984	64.830

يظهر من الجدول (13) أن العامل الأول (أداء المهام) يفسر حوالي (39%) من التباين في الأداء الوظيفي، أما العامل الثاني (الأداء السياقي) يفسر حوالي (26%) من التباين ليصبح مجموع التباين الكلي المُفسّر حوالي (65%). ويوضح الشكل (5) وجود عاملين تزيد قيمتهما الصحيحة عن (1) وهي العوامل المستخرجة للأداء الوظيفي.



الشكل (5): العوامل المستخرجة لمتغير الأداء الوظيفي

وقد جاء توزيع تشبعات فقرات الأداء الوظيفي على العاملين كما في الجدول (10).

الجدول (14):

درجات تشبعات فقرات الأداء الوظيفي

العوامل	الفقرات
أداء المهام	40
0.640	41
0.814	42
0.790	43
0.746	44
استبعاد	45
استبعاد	46
0.533	47
0.953	48
0.917	49
0.906	

يُلاحظ من الجدول (14) أن فقرات الأداء الوظيفي (40-49) قد توزعت على عاملين. وتجب الإشارة هنا الى انه تم الغاء الفقرتين (44) و(45) لأن قيم تشبعاتها أقل من 0.4.

أ. العامل الأول: أداء المهام، وتراوحت تشبعات فقراته (40-43) بين (0.640 - 0.814)، وهي تعد مقبولة إذ أنها أكبر من (0.50).

ب. العامل الثاني: الأداء السياقي، وتراوحت تشبعات فقراته (46-49) بين (0.533 - 0.953) وتصنف بأنها مقبولة لأنها أكبر من (0.5).

في ضوء ما تقدم، أظهر نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن فقرات المتغيرات قابلة للتحليل العاملي وقد توزعت الفقرات على الأبعاد التي تخص كل متغير، مع ملاحظة الغاء بعض الفقرات، حيث تبين وجود أربعة عوامل للقيادة التحويلية وثلاثة عوامل للقيادة التبادلية وعاملين للأداء الوظيفي.

3-7- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الانغماس الوظيفي

يتكون الانغماس الوظيفي في الدراسة الحالية من ثلاثة أبعاد هي: الحماس، والتفاني، والاستيعاب. وقد استخدمت الفقرات (50-65) لقياس هذه الأبعاد الثلاثة. ومن أجل التعرف على توزيع الفقرات على هذه الأبعاد فقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وذلك بعد التأكد من قابلية هذه العوامل لمثل هذا التحليل من خلال استخدام نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) وبارليت (Bartlett) الواردة في الجدول (15).

الجدول(15):

نتائج اختبار كيزر- ماير - أولكين (KMO) واختبار بارليت لمتغير الانغماس الوظيفي

0.863	قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO)
3214.246	قيمة اختبار بارليت: مربع كاي التقريبي
0.000	الدلالة الاحصائية

يتضح من النتائج في الجدول (15) أن قيمة كيزر- ماير - أولكين (KMO) قد بلغت (0.863) وهي أكبر من (0.5) وأن قيمة بارليت (Bartlett's Test of Sphericity) قد بلغت (3214.246) وهي ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05) وهذا يعني إمكانية إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير الانغماس الوظيفي (Williams, Onsman & Brown, 2010).

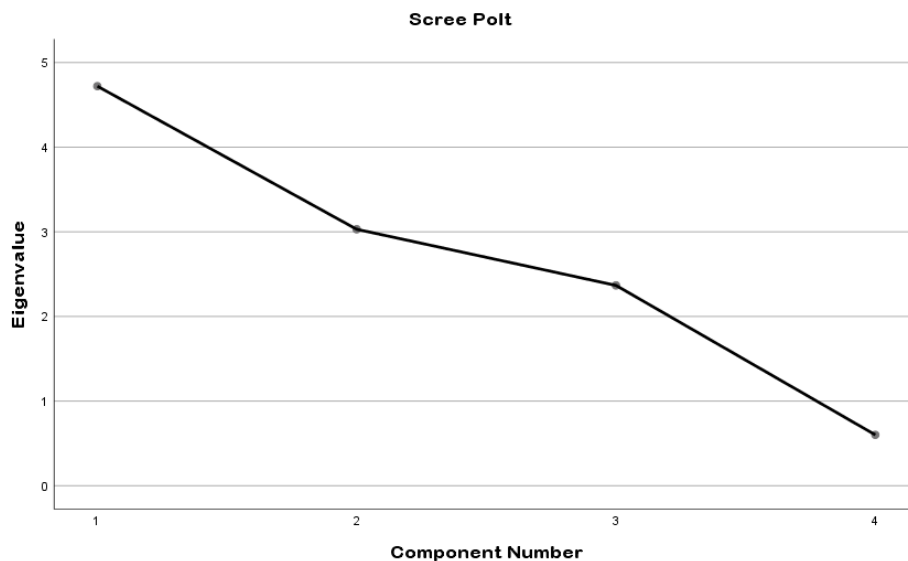
وقد أظهرت نتائج التحليل ان عدد العوامل الممكنة يبلغ ثلاثة عوامل وذلك بالاعتماد على القيم الصحيحة التي جاءت أكبر من (1) صحيح؛ إذ يُلاحظ من الجدول (16) أن العوامل الثلاثة الأولى مقبولة لأن قيمها الصحيحة أكبر من (1) أما العامل الرابع فقد تم رفضه لأن قيمته الصحيحة بلغت (0.60) وهي أقل من (1). وهذا يعني استخراج ثلاثة عوامل لمتغير الانغماس الوظيفي.

الجدول(16):

القيم الصحيحة ونسب التباين لفقرات الانغماس الوظيفي

العامل	القيم الصحيحة	% التباين	% التباين الكلي
1	4.721	33.725	33.725
2	3.030	21.644	55.369
3	2.367	16.905	72.273
4	0.601	4.294	76.568

تشير النتائج الوارد في الجدول (16) الى أن العامل الأول لمتغير الانغماس الوظيفي (التفاني) يُفسر حوالي (34%) من التباين في الانغماس الوظيفي، وأن العامل الثاني (الاستيعاب) يُفسر حوالي (22%) من التباين في الانغماس الوظيفي. أما العامل الأخير (الحماس) فيُفسر حوالي (17%) من التباين لتكون بذلك نسبة التباين الكلي المفسر حوالي (72%). ويظهر الشكل (6) العوامل المستخرجة لمتغير الانغماس الوظيفي.



الشكل (6): العوامل المستخرجة لمتغير الانغماس الوظيفي

وقد جاء توزيع تشبعات فقرات الانغماس الوظيفي على العوامل الثلاثة كما في الجدول (17).

الجدول (17):

درجات تشبعات فقرات الانغماس الوظيفي

الفقرات	التفاني	الاستيعاب	العوامل	الحماس
50				0.763
51				0.801
52				0.754
53				0.833
54				0.741
55				استيعاد
56	استيعاد			
57	0.930			
58	0.946			
59	0.887			
60	0.935			
61		0.860		
62		0.859		
63		0.768		
64		0.865		
65		0.776		

يُلاحظ من الجدول (17) استبعاد فقرتين من فقرات الانغماس الوظيفي هما الفقرة (55) والفقرة (56) لأن قيم تشبعاتها أقل من (0.50). ويُلاحظ كذلك أن بقية الفقرات قد توزعت على ثلاثة عوامل هي:

أ. العامل الأول: التفاني، وتراوحت تشبعات فقراته (57-60) بين (0.887-0.946)، وهي تعد مقبولة إذ أنها أكبر من (0.50).

ب. العامل الثاني: الاستيعاب، وتراوحت تشبعات فقراته (61 - 65) بين (0.776-0.865) وتصنف بأنها مقبولة لأنها أكبر من (0.5).

ج. العامل الثالث: الحماس، وتراوحت تشبعات فقراته (50-54) بين (0.741-0.833) وتصنف بأنها مقبولة لأنها أكبر من (0.5).

3-8- الصدق والثبات

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عدد من الأساتذة الأكاديميين ذوي الخبرة والتخصص بمجال الدراسة والمبينة أسمائهم في الملحق رقم (1) وذلك بهدف التعرف على الصدق الظاهري والتأكد من درجة ملائمة العبارات لقياس متغيرات الدراسة وحسن صياغتها لغوياً. كما تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية للتأكد من اتسام أداة الدراسة باصدق والثبات المبينة في الجدول (18).

الجدول (18):

نتائج صدق وثبات أداة الدراسة

الفقرات	قيم تشبعات الفقرات	معدل التباين المستخرج	قيمة ماكدونالدز اوميجا	قيمة كرونباخ الفا
1	0.897			
2	0.590			
3	0.865			
4	0.749			
5	0.621			
6	0.798			
7	0.787			
8	0.825			
9	0.738	0.649	0.811	0.799
10	0.701			
11	0.842			
12	0.756			
13	0.854			
14	0.831			
15	مستبعدة			
16	مستبعدة			

قيمة كرونباخ الفا	قيمة ماكدونالدز اوميغا	معدل التباين المستخرج	قيم تشبعات الفقرات	الفقرات
			0.848	17
			0.850	18
			0.860	19
			0.846	20
			0.891	21
			0.912	22
			0.905	23
			0.718	24
			0.584	25
			0.925	26
			0.875	27
			0.861	28
			مستبعدة	29
			0.820	30
			0.539	31
			0.698	32
0.714	0.720	0.582	0.767	33
			0.796	34
			0.592	35
			مستبعدة	36
			0.794	37
			0.839	38
			0.736	39
			0.640	40
			0.814	41
			0.790	42
			0.746	43
0.756	0.762	0.638	مستبعدة	44
			مستبعدة	45
			0.533	46
			0.953	47
			0.917	48
			0.906	49

ال فقرات	قيم تشبعات الفقرات	معدل التباين المستخرج	قيمة ماكدونالدز اوميغا	قيمة كرونباخ الفا
50	0.763			
51	0.801			
52	0.754			
53	0.833			
54	0.741			
55	0.930			
56	مستبعدة			
57	0.946	0.697	0.844	0.840
58	0.887			
59	0.935			
60	0.930			
61	0.860			
62	0.859			
63	0.768			
64	0.865			
65	0.776			

تم التأكد من صدق الاستبانة بالاعتماد على قيمة معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted) التي يُفترض فيها ألا تقل عن (0.5). كما تم حساب ثبات الاستبانة بالاعتماد على قيمة ماكدونالدز اوميغا (McDonald's Omega) ويرمز لها بالرمز (ω) ، ومعامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha Coefficient) ويرمز له بالرمز (α) . ويشترط في قيم هذين الاختبارين ألا تقل عن (0.70) (Laurence et al., 2020).

يتضح من الجدول (18) أن عدد فقرات الاستبانة بلغ (58) فقرة بعد الغاء الفقرات التي حازت على قيم تشبعات أقل من (0.50) والبالغ عددها (7) فقرات. كما تبين أن معدل التباين المستخرج المستخدم للتأكد من صدق الفقرات تراوح ضمن المجال (-0.582-0.697) وهي بذلك أكبر من العتبة الدنيا المقبولة لهذا المؤشر وهي (0.50) حسب ما أشار إليه (Mierzejewska et al., 2020)؛ وبالتالي فإن الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تتسم بالصدق. ويستدل من الجدول (18) كذلك أن قيم ماكدونالدز اوميغا

تراوحت ضمن المجال (0.720-0.844) وهي أكبر من (0.70)، أما قيم معامل كرونباخ الفا فكانت ضمن المجال (0.714-0.840) وهي كذلك أكبر من (0.70) وهذا يعني أن الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تتصف بالثبات (Antunes et al., 2017).

3-9- مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الإجابات على أسئلة الاستبانة، حيث تشير القيمة (1) إلى الخيار "لا أوافق بشدة"، وتشير القيمة (2) إلى الخيار "لا أوافق"، وتشير القيمة (3) إلى الخيار "أوافق بدرجة متوسطة"، في حين تشير القيمة (4) إلى الخيار "أوافق"، أما القيمة (5) فتشير إلى الخيار "أوافق بشدة".

تم تعديل المقياس المستخدم بحيث تتوزع قيم متوسطات العبارات والأبعاد والمتغيرات على ثلاث مستويات أهمية وذلك باستخدام معادلة طول الفترة كما يلي:

$$\text{طول الفترة} = (\text{قيمة الحد الأعلى} - \text{قيمة الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفترة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبالتالي تكون مجالات الأهمية في هذه الدراسة على النحو التالي:

مستوى الأهمية المنخفض: قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ضمن المجال 1 وأصغر

من 2.34

مستوى الأهمية المتوسط: قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ضمن المجال 2.34

وأصغر من 2.67

مستوى الأهمية المرتفع: قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي 3.67

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4-1- خصائص عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية. وتظهر النتائج في الجدول (19).

الجدول (19):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	215	63.4%
	انثى	124	36.6%
	الإجمالي	339	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	73	21.5%
	من 30 - أقل من 40 سنة	136	40.1%
	من 40 - أقل من 50 سنة	79	23.3%
	50 سنة فأكثر	51	15.1%
	الإجمالي	339	100%
المؤهلات العلمية	دبلوم فأقل	85	25.0%
	بكالوريوس	98	28.9%
	ماجستير	104	30.6%
	دكتوراه	52	15.5%
	الإجمالي	339	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	12.1%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	110	32.4%
	من 10 - أقل من 15 سنة	129	38.0%
	15 سنة فأكثر	59	17.5%
	الإجمالي	339	100%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	الإدارة الوسطى	36	10.7%
	الإدارة التشغيلية	88	25.9%
	الموظفين	215	63.4%
	الإجمالي	339	100%

النوع الاجتماعي

يتضح من الجدول (19) أن معظم مفردات عينة الدراسة كانوا من الذكور الذين بلغت نسبتهم المئوية (63.4%) مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت (36.6%)، حيث تتسجم هذه النسب مع طبيعة المجتمع العربي والخدمات التي تقدمها وزارة المالية بدولة قطر.

الفئة العمرية

تبين أن الفئة العمرية (من 30 - أقل من 40 سنة) حازت على أعلى نسبة والتي بلغت (40.1%)، تليها الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 سنة) بنسبة مئوية بلغت (23.3%)، والمرتبة الأخيرة كانت للفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (15.1%)، وبالتالي يتضح توجه وزارة المالية القطرية نحو توظيف الفئات الشابة في مختلف المديريات والأقسام والذي ينعكس على زيادة القدرة الإنتاجية واستغلالها لقدرات الشباب بشكل يتناسب مع التطور التكنولوجي والمعرفي المعاصر.

المؤهلات العلمية

تشير النتائج أن معظم مفردات العينة من حملة شهادة (ماجستير) بنسبة بلغت (30.6%)، حيث يمكن اعتبار ذلك مؤشراً على دعم الوزارة لسياسة تطوير القدرات المعرفية من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للموظفين من أجل إكمال مسيرتهم التعليمية والحصول على أعلى الشهادات العلمية والمهنية.

سنوات الخبرة

ويتضح من الجدول (19) أن الخبرة الوظيفية لمعظم الموظفين في وزارة الداخلية القطرية كانت للفئة (من 10 - أقل من 15 سنة) التي حازت على نسبة (38%)، وجاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة من حيث الخبرة الوظيفية بنسبة بلغت (12.1%)، حيث توضح هذه النتائج ميل وزارة المالية القطرية للتركيز على الموظفين الذين

لديهم دراية ومعرفة عملية واسعة في مجال العمل نظراً لأهمية المعلومات التي تقدمها الوزارة والتي تساعد على استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

المسمى الوظيفي

فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم تصنيف إجابات المبحوثين ضمن ثلاث فئات، حيث مثلت فئة (الموظفين) معظم الإجابات بنسبة بلغت (63.4%)، تليها فئة (الإدارة التشغيلية) بنسبة (25.9%)، وأخيراً فئة (الإدارة الوسطى) بنسبة (10.7%)، وتتفق هذه النتيجة مع منطوق الهرم الوظيفي حيث كلما اتجهنا نحو قمة الهرم ينخفض عدد الموظفين.

4-2- الإحصاء الوصفي

4-2-1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة التحويلية

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن ابعاد القيادة التحويلية ، والجدول رقم (20) يبين هذه النتائج.
الجدول (20):

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	البعد	المتغير
0.44	3.55	1	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.48	3.38	3	التحفيز الالهامي	
0.48	3.53	2	الاستثارة الفكرية	
0.53	3.37	4	الاعتبارات الفردية	
0.25	3.46	-	الكلية	

يتضمن الجدول (20) ملخص لترتيب أبعاد القيادة التحويلية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويتضح منه أن ترتيب ابعاد القيادة التحويلية جاء على النحو الآتي: التأثير المثالي، يليه الاستثارة الفكرية، ثم التحفيز الالهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية. واستخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية كالاتي:

أ. بعد التأثير المثالي

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من حيث درجة أهميتها (مرتفعة، متوسطة، منخفضة). ويبين الجدول (21) نتائج توزيع فقرات البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي.

الجدول (21):

توزيع فقرات بعد التأثير المثالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.618	3.71	يتجنب رئيسي استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية	Q5
مرتفعة	0.632	3.69	يغلب رئيسي المصلحة العامة على مصالحه في العمل	Q2
متوسطة	0.582	3.53	يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية	Q8
متوسطة	0.556	3.53	يتصرف رئيسي بشكل نموذجي يسعى الآخرون لمحاكاته	Q3
متوسطة	0.535	3.50	يتسم رئيسي بقوة الشخصية والحرفية.	Q1
متوسطة	0.541	3.50	يهتم رئيسي بالاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالمهنة عند إنجاز المهمات.	Q7
متوسطة	0.551	3.50	يحظى رئيسي بالتقدير من قبل العاملين.	Q4
متوسطة	0.561	3.47	يمتلك رئيسي الخبرة التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية	Q6
متوسطة	3.55		الكلية	-

يبين الجدول (21) ان الدرجة الكلية لمتغير التأثير المثالي جاءت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55). وجاءت الفقرة (5) التي تنص على " يتجنب رئيسي استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.62). أما الفقرة (6) التي تنص على " يمتلك رئيسي الخبرة التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية " فقد جاءت في المرتبة الثامنة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.56).

ب. بعد التحفيز الالهامي

يوضح الجدول (22) توزيع فقرات البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية وهو التحفيز الالهامي.

الجدول (22):

توزيع فقرات بعد التحفيز الالهامي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.576	3.45	يتحدث رئيسي بحماس وشغف عن الأهداف التي يجب تحقيقها	Q12
متوسطة	0.584	3.40	يمتلك رئيسي القدرة على توضيح الأهداف المراد تحقيقها من قبل العاملين.	Q10
متوسطة	0.610	3.38	يصف رئيسي الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل	Q14
متوسطة	0.604	3.37	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل	Q9
متوسطة	0.621	3.34	يشعرن رئيسي بأهمية العمل الذي أقوم به	Q13
متوسطة	0.586	3.34	يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكار وآرائي	Q11
متوسطة	3.38		الكلي	-

جاءت الدرجة الكلية لمتغير التحفيز الالهامي كما يبين الجدول (22) متوسطة بمتوسط حسابي (3.38). وظهرت الفقرة التي تنص على "يتحدث رئيسي بحماس وشغف عن الأهداف التي يجب تحقيقها" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.58)، وظهرت الفقرة التي تنص على "يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكار وآرائي" في المرتبة السادسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.59).

ج. بعد الاستشارة الفكرية

يوضح الجدول (23) توزيع فقرات البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية وهو الاستشارة الفكرية.

الجدول (23):

توزيع فقرات بعد الاستشارة الفكرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.580	3.60	يحاول رئيسي تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين من خلال تفويضهم بحل المشكلات.	Q20
متوسطة	0.551	3.53	يقترح رئيسي طرق جديدة لكيفية انجاز المهام	Q18
متوسطة	0.567	3.51	يعمل رئيسي على إثارة روح الحماس للعمل	Q19
متوسطة	0.540	3.50	يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة	Q17
متوسطة	3.53		الكلية	-

ملاحظة تم الغاء الفقرة (15) والفقرة (16) اثناء التحليل العاملي الاستكشافي.

يتضح من النتائج في الجدول (23) ان الدرجة الكلية لبعد الاستشارة الفكرية متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.53). وقد جاءت الفقرة (20) التي تنص على " يحاول رئيسيتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين من خلال تفويضهم بحل المشكلات " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.58) وجاءت الفقرة (17) التي تنص على " يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة " بدرجة متوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.54).

د. بعد الاعتبارات الفردية

يوضح الجدول (24) توزيع فقرات البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وهو الاعتبارات الفردية.

الجدول (24):

توزيع فقرات بعد الاعتبارات الفردية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.646	3.40	يقضي رئيسي وقتاً طويلاً في تعليم وتدريب المرؤوسين	Q21
متوسطة	0.645	3.39	تحظى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله	Q22
متوسطة	0.658	3.38	يساعدني رئيسي على تنمية نقاط قوتي	Q26
متوسطة	0.601	3.38	يعترف ويقبل رئيسي بوجود اختلافات فردية في احتياجات ورغبات المرؤوسين	Q25
متوسطة	0.654	3.36	يستمتع رئيسي إلى مطالب العاملين ويعمل على تلبية احتياجاتهم.	Q23
متوسطة	0.643	3.32	يعتبرني رئيسي شخص لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	Q24
متوسطة	3.37		الكلية	-

يبين الجدول (24) ان الدرجة الكلية لبعد الاعتبارات الفردية متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.37). وقد جاءت الفقرة (21) التي تنص على " يقضي رئيسي وقتاً طويلاً في تعليم وتدريب المرؤوسين " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت الفقرة (24) التي تنص على " يعتبرني رئيسي شخص لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين " بدرجة متوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.64).

4-2-2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاجرائية

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن ابعاد القيادة الاجرائية ، والجدول رقم (25) يبين هذه النتائج.
الجدول (25):

المتغير	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الاجرائية	المكافآت المشروطة	1	3.55	0.47
	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	2	3.47	0.42
	الإدارة بالاستثناء (السلبية)	1	3.55	0.49
	الكلية	-	3.53	0.30

يتضمن الجدول (25) ملخص لترتيب أبعاد القيادة الاجرائية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويتضح منه أن ترتيب ابعاد القيادة الاجرائية جاء على النحو الآتي: لمكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء السلبية ثم الإدارة بالاستثناء الإيجابية.. واستخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من ابعاد القيادة الاجرائية كالاتي:
أ. بعد المكافآت المشروطة

يتضمن الجدول (26) نتائج توزيع فقرات البعد الأول من أبعاد القيادة الاجرائية وهو المكافآت المشروطة.

الجدول (26):

توزيع فقرات بعد المكافآت المشروطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q28	الجهد الذي ابذله مع المجموعة التي أعمل معها يتناسب مع المردودات التي أحصل عليها	3.64	0.722	متوسطة
Q30	يظهر رئيسي مدى رضاه عندما أحقق ما توقعه مني	3.57	0.552	متوسطة
Q27	يكافئني رئيسي لقاء الجهد الذي أقدمه	3.56	0.537	متوسطة
Q31	نظام المكافآت الذي يتبعه رئيسي يتناسب مع حاجات المرؤوسين	3.45	0.549	متوسطة
-	الكلية	3.55		متوسطة

ملاحظة تم الغاء الفقرة (29) اثناء التحليل العملي الاستكشافي

يبين الجدول (26) ان الدرجة الكلية لبعء المكافآت المشروطة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55). وقد ظهرت الفقرة (28) التي تنص على "الجهد الذي ابذله مع المجموعة التي أعمل معها يتناسب مع المردودات التي أحصل عليها " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.72). أما الفقرة (31) التي تنص على " نظام المكافآت الذي يتبعه رئيسي يتناسب مع حاجات المرؤوسين " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.55).

ب. بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

يبين الجدول (27) نتائج توزيع فقرات البعد الثاني من أبعاد القيادة الاجرائية وهو الإدارة بالاستثناء (الإيجابية).

الجدول (27):

توزيع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q35	يوجه رئيسي انتباهي للأخطاء لتتوافق مع معايير الاداء المطلوبة	3.52	0.572	متوسطة
Q34	يتابع رئيسي جميع الأخطاء في اداء المهام	3.51	0.562	متوسطة
Q32	يركز رئيسي على الأخطاء والاستثناءات والانحراف عن اداء العمل	3.49	0.562	متوسطة
Q33	يهتم رئيسي بشكل كامل بمعالجة الشكاوى والأخطاء في اداء المهام المطلوبة	3.47	0.597	متوسطة
-	الكلية	3.47	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (27) الى ان الدرجة الكلية لبعء الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) متوسطة بمتوسط حسابي (3.47). ويظهر من الجدول أن الفقرة (35) التي تنص على " يوجه رئيسي انتباهي للأخطاء لتتوافق مع معايير الاداء المطلوبة " احتلت المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.57). أما الفقرة (33) التي تنص على " يهتم رئيسي بشكل كامل بمعالجة الشكاوى والأخطاء في اداء

المهام المطلوبة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.58).

ج. بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع فقرات البعد الثالث من ابعاد القيادة الاجرائية، وتظهر النتائج في الجدول (28).

الجدول (28):

توزيع فقرات بعد الإدارة بالاستثناء (السلبية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q38	يؤمن رئيسي بمبدأ إذا كانت الأمور تسير فلا تتدخل	3.57	0.609	متوسطة
Q39	يرى رئيسي ان المشكلات يجب ان تكون مزمنة قبل اتخاذ أي فعل	3.55	0.616	متوسطة
Q37	ينتظر رئيسي حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي اجراء	3.54	0.611	متوسطة
-	الكلي	3.55		متوسطة

ملاحظة تم الغاء الفقرة (36) اثناء التحليل العاملي الاستكشافي

تبين النتائج في الجدول (28) أن الدرجة الكلية لمتغير الإدارة بالاستثناء (السلبية) جاءت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.55). كما يبين الجدول أن الفقرة (38) التي تنص على " يؤمن رئيسي بمبدأ إذا كانت الأمور تسير فلا تتدخل " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.61) بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى. وفي المقابل، جاءت الفقرة (37) التي تنص على " ينتظر رئيسي حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي اجراء " كذلك بدرجة متوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.61).

4-2-3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن ابعاد الأداء الوظيفي ، والجدول رقم (29) يبين هذه النتائج.
الجدول (29):

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد الأداء الوظيفي				
المتغير	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أداء المهام	2	3.57	0.44
الأداء الوظيفي	الأداء السياقي	1	3.58	0.47
	الكلية	-	3.58	0.35

يتضمن الجدول (29) ملخص لترتيب أبعاد الأداء الوظيفي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويتضح منه أن ترتيب ابعاد الأداء الوظيفي جاء على النحو الآتي: الأداء السياقي ثم أداء المهام. واستخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من ابعاد الأداء الوظيفي كالآتي:
أ. بعد أداء المهام

يتضمن الجدول (30) نتائج توزيع فقرات البعد الأول من أبعاد الأداء الوظيفي وهو أداء المهام.

الجدول (30):

توزيع فقرات بعد أداء المهام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q43	أستطيع القيام بمهام عملي بكفاءة	3.60	0.578	متوسطة
Q41	أدرك تماماً نتائج العمل التي يجب ان احققها	3.59	0.580	متوسطة
Q40	لدي المقدرة على تخطيط مهام عملي وانجازها في الوقت المحدد	3.55	0.576	متوسطة
Q42	لدي المقدرة على وضع الأولويات للمهام المطلوبة مني	3.54	0.571	متوسطة
-	الكلية	3.57	متوسطة	متوسطة

ملاحظة تم الغاء الفقرة (44) اثناء التحليل العاملي الاستكشافي

يبين الجدول (30) ان الدرجة الكلية لبعء أداء المهام متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.57). وقد جاءت الفقرة (43) التي تنص على " أستطيع القيام بمهام عملي بكفاءة " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.58). أما الفقرة (42) التي تنص على " لدي المقدرة على وضع الأولويات للمهام المطلوبة مني " فقد ظهرت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.57).

ب. بعد الأداء السياقي

يوضح الجدول (31) نتائج توزيع فقرات البعد الثاني من أبعاد الأداء الوظيفي وهو الأداء السياقي.

الجدول (31):

توزيع فقرات بعد الأداء السياقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q47	أحافظ على أن تكون مهاراتي دائماً حديثة ومتطورة	3.60	0.598	متوسطة
Q46	أرغب بالقيام بالأعمال الجديدة التي تتسم بالتحدي	3.59	0.575	متوسطة
Q49	لدي مشاركات فاعلة في الاجتماعات وفي تقديم الاستشارات في مكان عملي	3.58	0.577	متوسطة
Q48	أرغب بتحمل مسؤوليات اضافية	3.56	0.579	متوسطة
-	الكلي	3.58		متوسطة

ملاحظة تم الغاء الفقرة (45) اثناء التحليل العاملي الاستكشافي

يبين الجدول (31) ان الدرجة الكلية لبعء الأداء السياقي متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.58). وقد جاءت الفقرة (47) التي تنص على " أحافظ على أن تكون مهاراتي دائماً حديثة ومتطورة " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.60). أما الفقرة (48) التي تنص على " أرغب بتحمل مسؤوليات اضافية " فقد ظهرت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58).

4-2-4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانغماس الوظيفي

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن ابعاد الانغماس الوظيفي ، والجدول رقم (32) يبين هذه النتائج.

الجدول (32):

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن ابعاد الانغماس الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	البعد	المتغير
0.44	3.57	2	أداء المهام	
0.47	3.58	1	الأداء السياقي	الأداء الوظيفي
0.35	3.58	-	الكلية	

يتضمن الجدول (32) ملخص لترتيب أبعاد الانغماس الوظيفي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويتضح منه أن ترتيب ابعاد الانغماس الوظيفي جاء على النحو الآتي: الحماس، ثم الاستيعاب، ثم التقاني . واستخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من ابعاد الانغماس الوظيفي كالآتي:

أ. بعد الحماس

تشير النتائج في الجدول (33) الى توزيع فقرات البعد الأول من أبعاد الانغماس الوظيفي وهو الحماس.

الجدول (33):

توزيع فقرات بعد الحماس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.653	3.59	أمتلك مرونة عقلية اثناء العمل	Q54
متوسطة	0.596	3.59	اشعر في عملي بالقوة والنشاط	Q51
متوسطة	0.603	3.58	عندما استيقظ في الصباح أشعر برغبة في الذهاب الى العمل	Q52
متوسطة	0.637	3.57	أشعر بالحيوية في عملي	Q50
	0.688	3.55	أستطيع الاستمرار في العمل لساعات طويلة	Q53
متوسطة	3.57		الكلية	-

ملاحظة تم الغاء الفقرة (55) اثناء التحليل العاملي الاستكشافي

يبين الجدول (33) أن الدرجة الكلية لبعدها الحماس من أبعاد الانغماس الوظيفي قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.57). وقد ظهرت الفقرة (54) التي تنص على " أمتلك مرونة عقلية أثناء العمل " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.65) كما جاءت الفقرة (51) التي تنص على " اشعر في عملي بالقوة والنشاط " في نفس المرتبة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.60). وجاءت الفقرة (53) التي تنص على " أستطيع الاستمرار في العمل لساعات طويلة " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.69).

ب. بعد التفاني

تشير النتائج في الجدول (34) الى توزيع فقرات البعد الثاني من أبعاد الانغماس الوظيفي وهو التفاني.

الجدول (34):

توزيع فقرات بعد التفاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q57	امتلك الحماس تجاه عملي	3.58	0.677	متوسطة
Q60	يشكل عملي بالنسبة لي تحدياً	3.53	0.685	متوسطة
Q59	افتخر بالعمل الذي أقوم به	3.52	0.659	متوسطة
Q58	وظيفتي تعد ملهمة بالنسبة لي	3.51	0.685	متوسطة
-	الكلية	3.53		متوسطة

ملاحظة تم إلغاء الفقرة (56) أثناء التحليل العاملي الاستكشافي

يتضح من الجدول (34) أن الدرجة الكلية لبعدها التفاني من أبعاد الانغماس الوظيفي متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.53). ومن حيث ترتيب الفقرات، يُلاحظ أن الفقرة (57) التي تنص على " أمتلك الحماس تجاه عملي " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرة (58) التي تنص على " وظيفتي تعد ملهمة بالنسبة لي " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.69).

ج. بعد الاستيعاب

تشير النتائج في الجدول (35) الى توزيع فقرات البعد الثالث من أبعاد الانغماس الوظيفي وهو الاستيعاب.

الجدول (35):

توزيع فقرات بعد الاستيعاب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.593	3.60	من الصعب علي فصل نفسي عن عملي	Q65
متوسطة	0.660	3.57	يمضي الوقت بشكل سريع اثناء العمل	Q61
متوسطة	0.713	3.55	عندما أعمل أنسى كل شيء حولي	Q62
متوسطة	0.711	3.50	أنا منغمس في عملي	Q63
متوسطة	0.743	3.47	اشعر بسعادة كبيرة عندما أعمل	Q64
متوسطة	3.54		الكلي	-

يتضح من الجدول (35) أن الدرجة الكلية لبعد الاستيعاب من أبعاد الانغماس الوظيفي متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.54). ومن حيث ترتيب الفقرات، يُلاحظ أن الفقرة (65) التي تنص على " من الصعب علي فصل نفسي عن عملي " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرة (64) التي تنص على " اشعر بسعادة كبيرة عندما أعمل " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.74).

4-3- معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ. معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي يوضح الجدول (36) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي. ويتضح منه وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين هذه المتغيرات.

الجدول (36):

مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي	الأداء الوظيفي	القيادة الاستراتيجية	
		-	القيادة الاستراتيجية
	-	**0.264	الأداء الوظيفي
-	**0.420	**0.214	الانغماس الوظيفي

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ب. معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الوظيفي

يوضح الجدول (37) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام والأداء السياقي)، ويظهر فيه أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة ارتباطية بأداء المهام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.224) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). كما يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأداء السياقي حيث بلغ معامل الارتباط (0.185) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

الجدول (37):

مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء الوظيفي

الأداء السياقي	أداء المهام	القيادة الاستراتيجية	
		-	القيادة الاستراتيجية
	-	**0.224	أداء المهام
-	**0.178	**0.185	الأداء السياقي

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ج. معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الانغماس الوظيفي

يبين الجدول (38) معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وابعاد الانغماس الوظيفي (الحماس، والتفاني، والاستيعاب). ويلاحظ منه وجود علاقات ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والحماس (0.156)، والتفاني (0.171)، والاستيعاب (0.108) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند (0.05) أو (0.01).

الجدول (38):

مصفوفة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الانغماس الوظيفي

الاستيعاب	التفاني	الحماس	القيادة الاستراتيجية
			- القيادة الاستراتيجية
		-	**0.156
	-	**0.205	**0.171
-	**0.274	0.06	*0.108

دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

د. معاملات الارتباط بين الانغماس الوظيفي وأبعاد الأداء الوظيفي

يوضح الجدول (39) معاملات الارتباط بين الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس، والتفاني، والاستيعاب) وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي). ويلاحظ منه وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الانغماس الوظيفي وأداء المهام (0.340)، والأداء السياقي (0.309).

الجدول (39):

مصفوفة الارتباط بين الانغماس الوظيفي وابعاد الأداء الوظيفي

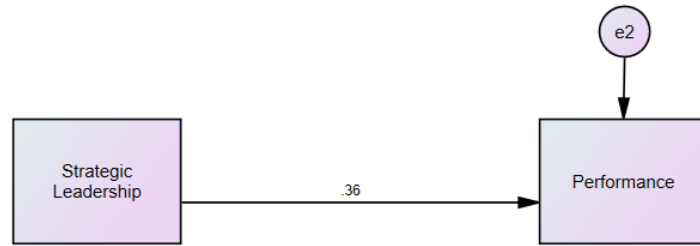
الأداء السياقي	أداء المهام	الانغماس الوظيفي
		- الانغماس الوظيفي
	-	**0.340
-	**0.187	**0.309

دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4-4-اختبار الفرضيات

4-4-1- الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى (H01) على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية". وقد تم اختبار الفرضية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي AMOS القائم على برنامج SPSS كما يظهر في الشكل (7).



الشكل(7): أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

يتضح من الشكل (7) وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (0.36) كما يستدل من الجدول (40) التالي.

الجدول (40):

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	الأداء الوظيفي	0.360	0.686	7.095	0.000

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (40) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية ككل في الأداء الوظيفي ككل، وقد بلغت قيمة بيتا (0.686) وقيمة (ت) بلغت (7.095) بمستوى دلالة (0.000)؛ الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة

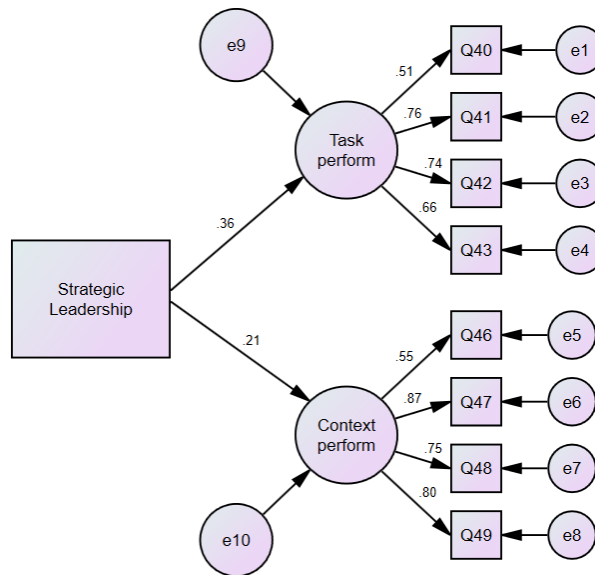
الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية".

4-4-2- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادهها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادهها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

تم اختبار هاتين الفرضيتين باستخدام برنامج AMOS كما يظهر في الشكل (8).



الشكل (8): أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادهها مجتمعة في ابعاد الأداء الوظيفي

صحة النموذج

تم التأكد بداية من صحة النموذج المستخدم لاختبار الفرضيتين الفرعيتين (H01-1، H01-2)، وتظهر نتائج ذلك في الجدول (41).

الجدول (41):

مؤشرات صحة نموذج أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الأداء الوظيفي

المؤشر	القيمة	معيار القبول	المرجع
CMIN/DF	1.847	أقل من 5	(Ahmad et al., 2016;
GFI	0.970	أكبر من 0.80	Brown, 2015; Keith,
CFI	0.976	أكبر من 0.90	2019)
RMSEA	0.050	أقل من 0.080	

يوضح الجدول (41) أن قيمة مؤشر مربع كاي الى درجات الحرية (CMIN/DF) قد بلغت (1.847) وهي مقبولة لأنها أقل من (5)، كما أن قيمة مؤشر صحة المطابقة (GFI) بلغت (0.970) وهي مقبولة لأنها أكبر من (0.90)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0.976) وهي مقبولة لأنها أكبر من (0.90). وكذلك بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) ما مقداره (0.050) وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من (0.080). وعليه تم قبول النموذج المستخدم لاختبار هاتين الفرضيتين.

اختبار الفرضيتين الفرعيتين (H01-1، H01-2)

يوضح الجدول (42) نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية مجتمعة (القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي). يبين الجدول (42) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في أداء المهام حيث بلغت قيمة بيتا (0.563) وقيمة (ت) بلغت (5.22) بمستوى دلالة (0.000). وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الأداء السياقي حيث بلغت قيمة بيتا (0.356) وقيمة (ت) بلغت (3.51) بمستوى دلالة (0.000).

الجدول (42):

أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الأداء الوظيفي

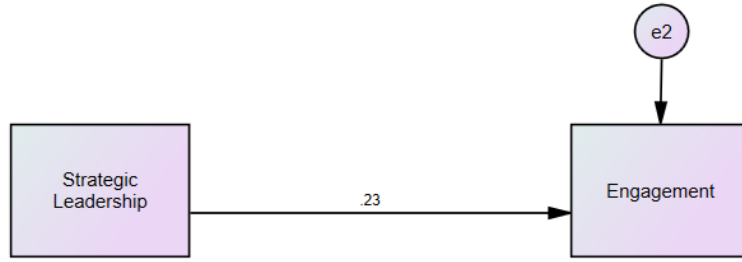
المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة	← أداء المهام	0.357	0.563	5.221	0.000
الاستراتيجية	← الأداء السياقي	0.210	0.356	3.505	0.000

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في ضوء النتائج في الجدول (42)، تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية ". كما تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية ".

4-4-3- الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية ($H02$) على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية. وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام النموذج الموضح في الشكل (9).



الشكل (9): أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي

ويوضح الجدول (43) النتائج التفصيلية للاختبار، ويظهر منه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0.475) وقيمة (ت) بلغت (4.35) بمستوى دلالة (0.000).

الجدول (43):

أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	الانغماس الوظيفي	0.230	0.475	4.351	0.000

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

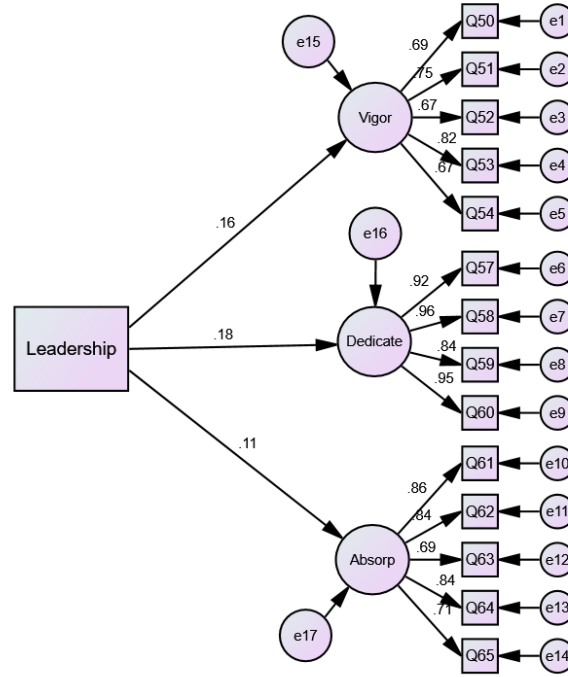
4-4-4- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية

H02.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية.

H02.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية.

H02.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية.

تم اختبار هذه الفرضيات الفرعية باستخدام برنامج AMOS كما يظهر في الشكل (10).



الشكل (10): أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ابعاد الانغماس الوظيفي

صحة النموذج

تم التأكد بداية من صحة النموذج المستخدم لاختبار الفرضيات الفرعية (H02-1)، (H02-2، H02-3)، وتظهر نتائج ذلك في الجدول (44) الذي يوضح أن جميع قيم مؤشرات صحة النموذج تحقق المعايير المطلوبة، حيث أن قيمة مؤشر مربع كاي الى درجات الحرية (CMIN/DF) قد بلغت (1.685) وهي أقل من (5)، كما أن قيمة مؤشر صحة المطابقة (GFI) بلغت (0.948) وهي أكبر من (0.90)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0.981) وهي أكبر من (0.90). أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) فقد بلغت (0.045) وهي أقل من (0.080). وعليه تم قبول النموذج المستخدم لاختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول (44):

مؤشرات صحة نموذج أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الانغماس الوظيفي

المؤشر	القيمة	معيار القبول	المرجع
CMIN/DF	1.685	أقل من 5	(Ahmad et al., 2016;
GFI	0.948	أكبر من 0.80	Brown, 2015; Keith,
CFI	0.981	أكبر من 0.90	2019)
RMSEA	0.045	أقل من 0.080	

اختبار الفرضيات الفرعية (H02-1، H02-2، H02-3)

يوضح الجدول (45) نتائج اختبار أثر القيادة الاستراتيجية مجتمعة (القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية) في أبعاد الانغماس الوظيفي (الحماس، والتفاني، والاستيعاب).

الجدول (45):

أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الانغماس الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة	الحماس	0.162	0.367	2.748	0.006
الاستراتيجية	التفاني	0.176	0.566	3.229	0.001
	الاستيعاب	0.110	0.320	1.933	0.053

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (45) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الحماس حيث بلغت قيمة بيتا (0.367) وقيمة (ت) بلغت (2.748) بمستوى دلالة (0.000). وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في التفاني حيث بلغت قيمة بيتا (0.566) وقيمة (ت) بلغت (3.229) بمستوى دلالة (0.000). ومما يلاحظ من الجدول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الاستيعاب، حيث جاء مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بقليل أي (0.053).

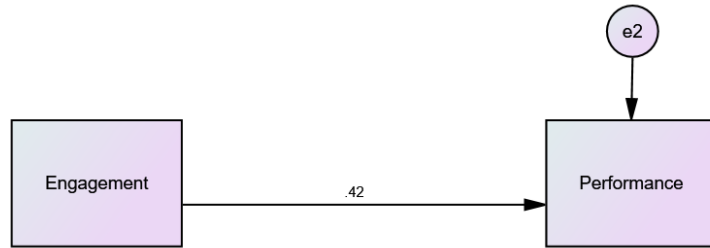
في ضوء النتائج في الجدول (45)، تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H02-1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية".
كما تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H02-2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية".

وفي المقابل تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية".

4-4-5- الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة (H03) على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية". وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام النموذج الموضح في الشكل (11).



الشكل(11): أثر الانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي

ويوضح الجدول (46) النتائج التفصيلية للاختبار، ويظهر منه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي حيث أن قيمة بيتا تساوي (0.384) وقيمة (ت) تساوي (8.52) بمستوى دلالة يساوي (0.000).

الجدول (46):

أثر الانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الانغماس الوظيفي	الأداء الوظيفي	0.420	0.384	8.52	0.000

دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في ضوء النتائج الواردة في الجدول (46) تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية". وفيما يلي عرضاً لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة.

4-4-6- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

H03.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس

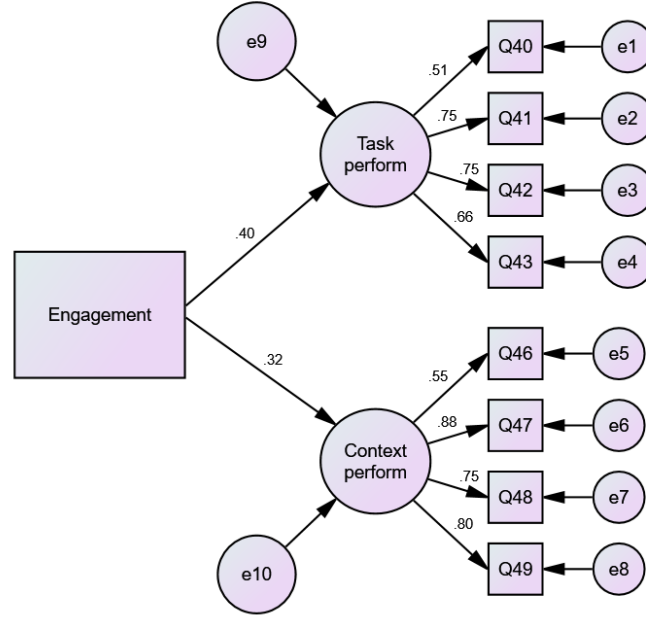
الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.

H03.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس

الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

تم اختبار هذه الفرضيات الفرعية باستخدام برنامج AMOS كما يظهر في الشكل

(12).



الشكل (12): أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي

صحة النموذج

تم التأكد من صحة النموذج المستخدم لاختبار الفرضيات الفرعية (H03-1)، (H03-2)، وتظهر النتائج في الجدول (47) الذي يوضح أن جميع قيم مؤشرات صحة النموذج تحقق المعايير المطلوبة، حيث أن قيمة مؤشر مربع كاي الى درجات الحرية (CMIN/DF) قد بلغت (1.677) وهي أقل من (5)، كما أن قيمة مؤشر صحة المطابقة (GFI) بلغت (0.973) وهي أكبر من (0.90)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0.982) وهي أكبر من (0.90). أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) فقد بلغت (0.045) وهي أقل من (0.080). وعليه تم قبول النموذج المستخدم لاختبار هاتين الفرضيتين الفرعيتين.

الجدول (47):

مؤشرات صحة نموذج أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي

المؤشر	القيمة	معيار القبول	المرجع
CMIN/DF	1.677	أقل من 5	(Ahmad et al., 2016;
GFI	0.973	أكبر من 0.80	Brown, 2015; Keith,
CFI	0.982	أكبر من 0.90	2019)
RMSEA	0.045	أقل من 0.080	

اختبار الفرضيات الفرعية (H03-1، H03-2)

يوضح الجدول (48) نتائج اختبار أثر الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس، والتفاني، والاستيعاب) في أداء المهام والأداء السياقي. ويتضح منه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة في أداء المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث أن قيمة بيتا تساوي (0.397) وقيمة (ت) تساوي (5.66) بمستوى دلالة يساوي (0.000). كما يبين الجدول (48) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة في أداء المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، حيث أن قيمة بيتا تساوي (0.321) وقيمة (ت) تساوي (0.263) بمستوى دلالة يساوي (0.000).

الجدول (48):

أثر الانغماس الوظيفي في أبعاد الأداء الوظيفي

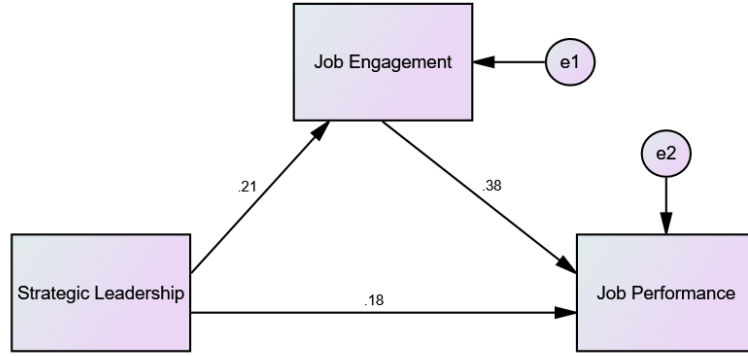
المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا المعيارية	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الانغماس الوظيفي	أداء المهام	0.397	0.301	5.66	0.000
الانغماس الوظيفي	الأداء السياقي	0.321	0.263	5.16	0.000

دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبناءً على النتائج الواردة في الجدول (48) تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية (H03.1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية ". كما تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية (H03.2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية".

4-4-7- الفرزية الرئيسية الرابعة

نصت الفرزية الرئيسية الرابعة (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية. وقد تم اختبار الفرزية باستخدام النموذج الموضح في الشكل (13) الذي يبين المتغيرات الرئيسية الثلاثة (القيادة الاستراتيجية، والانغماس الوظيفي، والأداء الوظيفي) في نفس النموذج.



الشكل (13): أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بوجود الانغماس الوظيفي متغيراً وسيطاً

ويوضح الجدول (49) النتائج التفصيلية لاختبار الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

الجدول (49):

أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي

المتغيرات والمسارات	الأثر المعياري الكلي	مستوى الدلالة	الأثر المعياري المباشر	مستوى الدلالة	المعياري غير المباشر	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	←	0.214	0.214	0.002	-	-
الانغماس الوظيفي	←	0.381	0.381	0.002	-	-
القيادة الاستراتيجية	←	0.264	0.183	0.002	0.082	0.002

دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (49) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي حيث أن قيمة بيتا تساوي (0.214) بمستوى دلالة يساوي (0.002) وهي أقل من (0.05). كما يبين الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي حيث أن قيمة بيتا تساوي (0.381) بمستوى دلالة يساوي (0.002). ويُلاحظ كذلك أن أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي وأثر الانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي يُعد أثر كلي أو مباشر لعدم وجود تأثيرات غير مباشرة بين هذه المتغيرات.

وفي المقابل، توضح النتائج في الجدول (49) وجود أثر كلي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي مقداره (0.264) وهو مقسم بين الأثر المباشر بدلالة قيمة بيتا التي بلغت (0.183) بمستوى دلالة يساوي (0.002) وأثر غير مباشر بدلالة قيمة بيتا التي تساوي (0.082) بمستوى دلالة يساوي (0.002). وهذا يعني أن الانغماس الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً له دلالة إحصائية في أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي.

وعليه، تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية".

4-4-8- ملخص اختبار فرضيات الدراسة

يوضح الجدول (50) نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الجدول(50):

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
H01	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية	رفض
H01-1	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية	رفض
H01-2	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.	رفض
H02	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.	رفض
H02-1	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية.	رفض

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
H02-2	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية.	رفض
H02-3	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية.	قبول
H03	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية.	رفض
H03-1	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.	رفض
H03-2	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.	رفض
H04	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة ب (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.	رفض

5-4 مناقشة نتائج الدراسة

4-5-1 تمهيد

يتضمن الفصل عرضاً لنتائج الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية، والقيادة الاجرائية)، والانغماس الوظيفي (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، والأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي)، من حيث التركيز على درجة

أهمية هذه المتغيرات وأبعادها، وعلاقات التأثير بينها، ويحتوي الفصل كذلك على مناقشة لنتائج الدراسة.

4-5-2 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي بيّنت درجات القيادة الاستراتيجية، والانغماس الوظيفي، والأداء الوظيفي في الوزارة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي وضحت طبيعة علاقات التأثير بين هذه المتغيرات وطبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه الانغماس الوظيفي في أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي. وفيما يلي عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة.

4-5-2-1 درجات القيادة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، والانغماس الوظيفي

1. جاءت الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية متوسطة، كما جاءت الدرجة الكلية للقيادة التحويلية متوسطة، وكذلك القيادة الاجرائية التي ظهرت بدرجة كلية متوسطة.
2. ظهرت أبعاد القيادة التحويلية بدرجات متوسطة وكان ترتيبها حسب درجة أهميتها على النحو الآتي: التأثير المثالي، يليه الاستشارة الفكرية، ثم التحفيز الالهامي، والاعتبارات الفردية.
3. وردت أبعاد القيادة الاجرائية بدرجات متوسطة، وكان ترتيبها حسب درجة أهميتها كما يلي: المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (السلبية) في المرتبة الأولى، والإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في المرتبة الثانية.
4. ظهر الأداء الوظيفي بدرجة كلية متوسطة، وجاء الأداء السياقي أولاً ثم أداء المهام ثانياً مع ملاحظة التقارب الكبير بين درجتي البعدين.
5. جاءت الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي متوسطة، وكان ترتيب أبعاده كما يلي: الحماس، ثم الاستيعاب، ثم التفاني.

4-5-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

4-5-2-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية.

4-2-5-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية.

4-2-5-5 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة بـ (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.

4-6 مناقشة النتائج

4-6-1 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة القيادة الاستراتيجية وأبعادها

ظهرت الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية في الدراسة بدرجة متوسطة من واقع البيانات المستخدمة في تحليل بياناتها. وقد جاءت هذه النتيجة في ضوء الفقرات المستخدمة لقياس بعد القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية إذ ظهر كل منهما بدرجة متوسطة. ويتضح السبب وراء هذه النتيجة بالنظر إلى الفقرات المستخدمة لقياس القيادة التحويلية بأبعادها الفرعية (التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)،

والفقرات المستخدمة لقياس القيادة الاجرائية بأبعادها الفرعية (المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية).

وإذ حل بعد التأثير المثالي بوصفه بعداً من أبعاد القيادة التحويلية في المرتبة الأولى مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية فإن السبب يعود إلى ارتفاع درجتي فقرتين هما الفقرة التي ترى أن الرئيس يتجنب استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية، والفقرة التي تشير بأن الرئيس يغلب المصلحة العامة على مصالحه في العمل. ومما يذكر أن الرئيس من وجهة نظر المبحوثين يتمتع بالثقة الذاتية العالية، ويتصرف بشكل نموذجي يسعى الآخرون لمحاكاته، بالإضافة إلى أنه يتسم بقوة الشخصية والحرفية، علاوة على اهتمامه بالاعتبارات الأخلاقية، ويحظى بالتقدير من قبل العاملين، ويمتلك الخبرة التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية. وحيث أن الدرجة الكلية للتأثير المثالي متوسطة فإن ذلك ينعكس على الدرجة الكلية للقيادة التحويلية التي تسهم بتحديد درجة القيادة الاستراتيجية في المؤسسة.

ومن حيث بُعد الاستشارة الفكرية الذي حل في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بعد التأثير المثالي فإن ذلك يعني أن الرئيس يمارس الاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة من خلال سعيه بالدرجة الأولى إلى تنمية مهارات اتخاذ القرارات لدى العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات لحل المشكلات، كما أنه يقوم في بعض الأحيان باقتراح الطرق الجديدة التي توضح كيفية انجاز المهام، واثارة روح الحماس لدى العاملين تجاه العمل، ولفت أنظار العاملين للنظر للمشكلات من زوايا مختلفة. ويمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة من الاستشارة الفكرية بأن الرئيس يمارس هذا الجانب من القيادة التحويلية بشكل متوازن إذ أنه يفوض العاملين بعض الصلاحيات حسب مقتضيات الحاجة، كما أنه يتيح الفرصة أمام العاملين باقتراح الطرق الجديدة لتنفيذ مهام العمل، ويكتفي باقتراح الطرق الجديدة في بعض الأحيان التي يرى أنه لا بد من التدخل لتوجيه العاملين. ولعل السبب وراء ذلك هو سعي الرئيس إلى تطوير المهارات القيادية لدى العاملين.

وبما يخص بُعد التحفيز الالهامي الذي جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بين أبعاد القيادة التحويلية فقد تبين أن الرئيس يتحدث بحماس وشغف عن الأهداف التي يجب تحقيقها، ولديه المقدرة على توضيح تلك الأهداف، كما يصف الصعوبات بأنها مشكلات

قابلة للحل، ويتحدث بتفاؤل عن المستقبل، ويشعر العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، وجميع ما تقدم بدرجات متوسطة. وبالنظر إلى أهمية الوزارة محل الدراسة وهي وزارة المالية فإنه من الطبيعي أن الأهداف التي يسعى الفريق الإداري لتحقيقها هي أهداف سبق التخطيط لها وتمت دراستها بعناية كما تم تخصيص الموارد المادية والبشرية لتحقيقها في ظل التزام العاملين بتحقيق تلك الأهداف إلا أن الرئيس لا يتجاهل تشجيع العاملين وبث روح الحماس والدافعية بينهم.

علاوة على ما تقدم، ظهر بُعد الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة كما هو الحال بالنسبة لبقية أبعاد القيادة التحويلية، وجاءت هذه النتيجة من واقع الدرجات المتوسطة لل فقرات المستخدمة لقياس هذا البعد، حيث اشارت إجابات المبحوثين بأن الرئيس يقضي الوقت المعقول لتدريب وتعليم المرؤوسين، ويقدر مجهودات العاملين، ويساعدهم على تنمية نقاط قوتهم، كما أنه يدرك ويتقبل الاختلافات الفردية بين العاملين، ويستمع الى مطالب العاملين ويعمل على تليبيتها. وهذا يعكس كما تقدم التوازن في ممارسة جانب الاعتبارات الفردية ضمن القيادة التحويلية كما تم قياسها في الدراسة الحالية؛ إذ يهتم الرئيس بتدريب وتعليم العاملين وتحظى مجهودات العاملين بتقديره ويعمل على تنمية نقاط القوة لدى العاملين. ولكنه وإن كان يدرك وجود فروقات بين العاملين من حيث القدرات والاحتياجات والطموحات إلا أن التعامل مع ذلك يتم من خلال السياسات العامة المتبعة في مكافأة العاملين أو تنسيبهم للدورات التدريبية.

أما من حيث القيادة الاجرائية وأبعادها فقد بينت النتائج كما سبقت الإشارة أن الدرجة الكلية للقيادة الاجرائية متوسطة شأنها شأن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ولكن جاءت القيادة الاجرائية بدرجة أعلى. وقد يكون السبب في ذلك هو أن أبعاد القيادة الاجرائية ظهرت بدرجات أهمية أكبر مقارنة بأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين، حيث اشتملت أبعاد القيادة الاجرائية في الدراسة الحالية على المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء (الإيجابية والسلبية). وعند مقارنة إجابات المبحوثين على فقرات القيادة والتحويلية والقيادة الاجرائية يُلاحظ أن التأثير المثالي لديهم يوازي المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (السلبية)، ولكن هنالك انخفاض في درجات التحفيز الالهامي والاعتبارات الفردية.

ويُلاحظ من هذه النتيجة أن التأثير المثالي لا يقل أهمية عن المكافآت المشروطة من وجهة نظر العاملين، إذ لا يسعى العامل للحصول على المكافآت على حساب التأثير المثالي الذي يتمتع به الرئيس وبالتالي فإنهم يقيمون الرئيس ليس فقط على أساس خصائص القيادة التبادلية ولكن أيضاً على خصائص القيادة التحويلية ومنها على وجه الخصوص التأثير المثالي. لقد بيّنت النتائج أن الجهد الذي يبذله العاملون يتناسب بدرجة متوسطة مع المردودات التي يحصلون عليها، وقد يكون سبب ذلك هو أن المردودات من وجهة نظر العاملين هي المكافآت الإضافية خارج إطار المنافع الوظيفية المنصوص عليها في عقود واتفاقيات توظيف العاملين، ومما يؤكد على ذلك أن الفقرات المستخدمة لقياس المكافآت المشروطة قد ركزت على المكافأة التي يقدمها الرئيس للمرؤوس في حال كان راضياً عن نتائج أعماله.

ومن حيث بُعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) التي حلت بدرجة متوسطة بنفس مرتبة المكافآت المشروطة فإن إجابات المبحوثين تؤكد على ثقة الرئيس بالعاملين ومقدرتهم على تسيير أعمالهم بالشكل المطلوب، خاصة أنهم يعملون وفق أسس ولوائح عامة متفق عليها ومعلنة للجميع، وبالتالي فإن الرئيس يؤمن بمبدأ عدم التدخل إذا كانت الأمور تسيير على ما يُرام وبالتالي فهو يتدخل في حال حدوث مشكلة وذلك من منطلق الاطمئنان بأن حجم المخاطر المحتملة لا يتجاوز الحد المسموح به وأن مشكلات العمل بطبيعتها تشغيلية ويترك الرئيس حلها لبعض المرؤوسين الذين يتمتعون بصلاحيات من قبله. ومما يؤكد على ذلك اهتمام الرئيس بالإدارة بالاستثناء (الإيجابية) كما ورد في إجابات المبحوثين التي بيّنت أن الرئيس يوجه العاملين للأخطاء لكي يكون أداء العاملين متوافقاً مع معايير الأداء المتوقعة. وبالرغم من تفويض الصلاحيات للعاملين إلا أن الرئيس يتابع جميع الأخطاء المتعلقة بأداء مهام العمل، والانحرافات عن أداء العمل المطلوب، واهتمامه بمعالجة الشكاوى والأخطاء في أداء المهام. وبهذا يتضح أن تركيز الرئيس لا يقتصر على الإدارة بالاستثناء السلبية بل كذلك على الإدارة بالاستثناء الإيجابية باعتبار أن كل منهما يكمل الآخر.

4-6-2 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة الأداء الوظيفي وأبعاده

جاءت الدرجة الكلية للأداء الوظيفي متوسطة وذلك بالاعتماد على إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بقياس أداء المهام والأداء السياقي، حيث ظهرت الدرجة الكلية لأداء المهام متوسطة وذلك بسبب الدرجات المتوسطة لجميع فقرات هذا البعد والتي تمثلت في مقدرة العاملين على تحقيق الكفاءة عند تأدية المهام، والادراك المسبق التام لنتائج الأعمال المتوقعة، والمقدرة على تخطيط مهام العمل وانجازها في وقتها، والمقدرة على وضع الأولويات المطلوبة لتأدية المهام المطلوبة. ويمكن النظر لهذه النتيجة من زاويتين مختلفتين وهما أن العامل يسعى الى تحقيق الأفضل في مجال عمله وبالتالي فهو يقيم نفسه بدرجة متوسطة على صعيد أداء العمل، أو أن العامل فعلاً بحاجة الى المزيد من التطوير الذي يجعله أكثر مقدرة على مواكبة متطلبات العمل، خاصة في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة. وفي كلتا الحالتين فإن المطلوب هو تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تعليم وتدريب العاملين بصورة مستمرة.

ويتضح من إجابات الباحثين عن فقرات بعد الأداء السياقي الذي جاء بدرجة متوسطة وجود حاجة لدى العاملين لتطوير وتحديث مهاراتهم، وهو الأمر الذي يعني أن المهارات التي يحتاجها العاملون تتعلق بكيفية تحسين الكفاءة اثناء تأدية الأعمال، وتخطيط المهام والأولويات، وإدارة الوقت في سياق أداء مهام العمل، وهي مهارات ضرورية لتحسين أداء المهام والأداء السياقي معاً، والسبب هو أن حاجة العاملين لتحديث وتطوير تلك المهارات قد أدى كما يظهر من الإجابات عن الفقرات الخاصة بقياس الأداء السياقي إلى ظهور رغبة العاملين بالقيام بأعمال جديدة تتسم بالتحدي ورغبتهم بتحمل مسؤوليات جديدة بدرجة متوسطة.

4-6-3 مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة الانغماس الوظيفي وأبعاده

جاءت الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي بدرجة متوسطة في ظل الدرجات التي حققتها إجابات الباحثين على المقياس المستخدم لتقييم حالات الحماس، والتفاني، والاستيعاب لدى العاملين. لقد حل البعد الأول من أبعاد الانغماس الوظيفي وهو الحماس في المرتبة الأولى حيث أكد العاملون على امتلاكهم المرونة العقلية اثناء العمل، والشعور

بالقوة والنشاط، والرغبة بالذهاب إلى العمل صباحاً، والشعور بالحيوية اثناء العمل، وإمكانية الاستمرار بالعمل لساعات طويلة وجميع ذلك بدرجات متوسطة وليس ضعيفة، ولو أن المأمول هو أن تكون تلك الدرجات مرتفعة الا أن طبيعة الأعمال التي تتسم بالروتين والتكرار في مختلف المؤسسات تجعل العاملين يشعرون بالحاجة الى التجديد المستمر من أجل تعزيز الحيوية وتحقيق المزيد من النشاط.

وفي المرتبة الثانية حل بُعد الاستيعاب بدرجة متوسطة تبعاً للدرجات المتوسطة التي ظهرت بها فقرات البعد والمتمثلة في صعوبة فصل العامل نفسه عن العمل، ومرور الوقت اثناء العمل دون الشعور به، وأن العامل ينسى كل شيء حوله اثناء العمل، وأنه منغمس في عمله ويشعر بالسعادة. ويمكن القول إن هذه النتيجة منطقية إذ يمتلك العاملون قدراً من الاستيعاب في سياق الانغماس الوظيفي خاصة في ظل المتطلبات الأخرى مثل ضرورة الموازنة بين حياة العمل والحياة الاجتماعية خارج إطار بيئة العمل.

أما بعد التفاني الذي ظهر بدرجة متوسطة في المرتبة الثالثة فإن الفارق بينه وبين البعد الذي يسبقه ضئيل جداً، وجميع إجابات المبحوثين عن فقراته تؤكد على وجود درجة من التفاني لدى العاملين في حال تم قياس التفاني بأنه امتلاك الحماس تجاه العمل، وأن العمل يشكل بالنسبة للعاملين تحدياً، وانهم يفتخرون بالعمل الذي يقومون به، وأن الوظائف التي يقومون بها تعد ملهم بالنسبة إليهم. وهذا يعني أن العامل منغمس وظيفياً بدرجة متوسطة من حيث درجة الحماس والاستيعاب والتفاني، وأن السعي لزيادة هذه الدرجة يستدعي التعرف إلى العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي لدى العاملين. وتحقق الدراسة الحالية جزءاً من هذا الجانب من خلال التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

4-6-4 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

1. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التعرف إلى الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي.

لقد عُرفت القيادة الاستراتيجية في ضوء معطيات نظرية القيادة الاستراتيجية أنها مرتبطة بالقادة الذين تقع عليهم مسؤولية نجاح المنظمة وتعزيز مقدرتها على تحقيق أهدافها (Phipps, 2012)، كما أن طبيعة الأنشطة التي يقوم بها القائد الاستراتيجي والتي تميزه عن بقية القيادات في المنظمة (Vera & Crossan, 2004) مثل المقدرة على صياغة الخطط طويلة الأجل وتشجيع الموظفين ودعمهم للوصول الى التفوق التنافسي (فيروز، 2014)، وهي أنشطة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأثير في الآخرين (سليمان وأمين، 2017).

ولعل من أهم القدرات التي يمتلكها القائد الاستراتيجي تلك المتعلقة بمقدرته على تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وإيضاحها للعاملين وإجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية وضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020). وإذ يعرف الأداء الوظيفي بأنه محصلة الأنشطة التي يقوم بها العاملون لتحقيق الأهداف التنظيمية (الشليبي وآخرون، 2017)، وأنه مقدرة الموظف على انجاز المهام المكلف بها (الساعدي وآخرون، 2013) يتضح دور القيادة الاستراتيجية في توجيه الأنشطة التي يقوم بها العاملون وتعزيز مقدرتهم على ذلك في ظل السمات القيادة التي تجعل من القائد الاستراتيجي موجهاً ومعززاً لأنشطة وقدرات العاملين من أجل تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العتيبي، 2019) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في أداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الأردن. كما تتفق مع دراسة (صالح والمبيضين، 2013) التي تناولت دور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة البيئة الأردنية، حيث توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع ملاحظة أن أثر القيادة التحويلية جاء أكبر من أثر القيادة التبادلية.

2. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في أداء المهام

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في أداء المهمة في وزارة

المالية القطرية. وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع الأثر الكلي للقيادة الاستراتيجية في أداء المهام بوصفه بُعداً رئيسياً من أبعاد الأداء الوظيفي. ويمكن القول أن القيادة الاستراتيجية بوصفها مقدرة القائد على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات اليومية التي من شأنها تحسين مركز المنظمة وتحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية (Rowe, 2001)، وبوصفها تنطوي على أدوار للقائد الاستراتيجي تتمثل باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة، وتطوير الهيكل التنظيمي، وصياغة رؤية المنظمة ونشرها بين العاملين، وتطوير القيادات المستقبلية (Boal and Hooijberg 2000)، علاوة على القدرات الجوهرية مثل المقدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات (Davies, 2004)، وكذلك مسؤوليات القائد الاستراتيجي القائمة على انشاء ثقافة التعلم التنظيمي، وتعزيز تشارك المعرفة، وحل الصراعات التنظيمية (Gupta, 2018) تؤدي بدورها إلى تحسين أداء المهام لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yousaf et al., 2015) التي بينت أن الدوافع الداخلية والخارجية ذات أثر في تحسين أداء المهام. ويمكن النظر لهذه الدراسة بأن تأثير القائد الاستراتيجي في المرؤوسين يمثل دافعاً نحو تحسين أداء المهام. كما تتفق مع دراسة (Paracha et al., 2012) التي اشارت بوجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والاجرائية في تحسين الأداء الوظيفي بصفة عامة، ودور القيادة التحويلية في تحسين أداء المهام الصعبة. وقد ذكر (Bass & Riggio, 2006) أن القائد التحويلي يقوم بإيضاح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة للعاملين وتشجيعهم على تحقيقها من خلال التركيز على انجاز المهام المطلوبة.

3. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء السياقي

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى مفهوم الأداء السياقي الذي يشير إلى معرفة الموظف بالأهداف التي عليه تحقيقها، ومقدرته على تخطيط مهام عمله وانجازها في وقتها، ومقدرته على ترتيب أولويات عمله، وتنفيذ مهامه بكفاءة، ومقدرته على الإدارة الجيدة للوقت (Koopmans et al., 2013; Begall et al., 2020). وحيث اشارت نظرية الفروق الفردية التي وضعها (Motowidlo et al., 1997) بأن الفروق بين

العاملين في أداء المهام هو اختلاف القدرات المعرفية وبأن الفروق الشخصية بين العاملين هي السبب وراء اختلاف الأداء السياقي يتضح في ضوء النتيجة الحالية أن القيادة الاستراتيجية ذات أثر ليس فقط في تحسين القدرات المعرفية لدى العاملين ولكنها كذلك ذات أثر في القدرات الشخصية. وقد بينت دراسة (Yousaf et al., 2015) أن تأثيرات المديرين في المرؤوسين بوصفها دوافع إيجابية باتجاه العمل ذات أثر مباشر في تحسين الأداء السياقي. وقد أظهرت دراسة (Pradhan & Pradhan, 2015) وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الأداء السياقي.

4. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادهما مجتمعة في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادهما مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية. لقد عُرف الانغماس الوظيفي بأنه تكريس العامل لنفسه اثناء قيامه بعمله من الناحية الجسدية والمعرفية والعاطفية (Khan, 1990)، وهو الحالة التي تصف الاستعداد الذهني الذي يتمتع به العامل والوقت الذي يقضيه بالتفكير في عمله، ومدى تركيزه على دوره الوظيفي (Rothbard, 2001)، وهو كذلك المحصلة النهائية لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية مثل معرفة العامل ومهاراته وخبراته، والسلوكيات الشائعة في المنظمة، وممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المنظمة (Vance, 2006)، وبأنه درجة التزام الموظف ومشاركته الفاعلة تجاه منظمته (Anitha, 2014).

وحيث أظهرت النتيجة الحالية وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي فإن ذلك يعني أن القيادة الاستراتيجية ببعديها التحويلية والتبادلية تسهم في تحسين الانغماس الوظيفي. وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (صالح والمبيضين، 2013) التي ذكرت بأن القيادة التحويلية تمثل نظاماً مفتوحاً يقوم على الالهام والتحفيز، ودراسة (Bass & Riggio, 2006) التي أن أهم خصائص القائد التحويلي تكمن في مقدرته على تطوير القدرات القيادية لدى المرؤوسين من خلال التدريب، والمتابعة، والدعم المتواصل، وتشجيعهم على خوض التحديات من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالتحدي؛ وهو الأمر الذي يعني أن القيادة التحويلية تؤدي الى تحسين معرفة ومهارات وخبرات العاملين وبما

يتفق مع تعريف (Vance, 2006) للانغماس الوظيفي الذي يرى أن هذا المفهوم يعد نتيجة لخصائص العامل المتعلقة بمعرفته ومهاراته وخبراته.

وفي حين اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Gözükarar & Şimşek, 2015) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) ذات أثر ذو دلالة إحصائية في الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، ودراسة (Arifin, Troena & Djumahir, 2014) التي أكدت على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الانغماس الوظيفي فقد اختلفت مع دراسة (Mozammel & Haan, 2016) التي بينت أنه ليس بالضرورة أن تؤدي القيادة التحويلية إلى تحسين الانغماس الوظيفي للعاملين.

5. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الحماس

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الحماس في وزارة المالية القطرية. وحيث يعرف الحماس بأنه مستوى الحيوية المرتفع والمرونة العقلية التي يتمتع بها العامل أثناء تأدية عمله ورغبته باستثمار وقته في العمل ومثابرتة من أجل مواجهة التحديات (Bakker et al., 2007; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017) فإن دور القيادة الاستراتيجية يكمن في كونها العملية التي تعمل على تغيير أو تحويل الأفراد ضمن مجموعة العمل. ومن أهم ما يميز القائد التحويلي مقدرته على تحفيز المرؤوسين للالتزام بأهداف ورؤية مشتركة، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية وتوظيفها في حل المشكلات، بالإضافة إلى تطوير القدرات القيادية لدى المرؤوسين من خلال التدريب، والمتابعة، والدعم المتواصل (Bass & Riggio, 2006).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sharma & Krishnan, 2012) التي اشارت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الحماس، ولكنها اختلفت مع دراسة (Khan et al., 2016) التي اشارت بعدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والحماس، ودراسة (Koppula, 2008) التي توصلت الى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في الحماس.

6. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التفاني

توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في التفاني في وزارة المالية القطرية.

لقد عُرف التفاني بوصفه أحد أبعاد الانغماس الوظيفي بأنه إحساس الموظف بالأهمية، والدافعية، والفخر، والتحدي (Bakker et al., 2007)، وبأنه اندماج الموظف في عمله وشعوره الإيجابي تجاه وظيفته لأنها وظيفة ذات معنى وقيمه له وتجلب له الفخر وتلبي طموحاته (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). وتعد القيادة الاستراتيجية من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب) (Bedarkar & Pandita, 2014)؛ وذلك لأن القيادة التحويلية بوصفها بُعداً رئيسياً من أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية تعمل على دعم الدافعية الذاتية لدى العاملين إذ يقوم القائد التحويلي بنشر رؤية المنظمة بين العاملين ومنحهم الثقة لتحقيق الأمر الذي يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به، وكذلك الحال بالنسبة للقيادة الاجرائية التي تتضمن المكافآت المشروطة وهي من العوامل المهمة لدعم وتحفيز العاملين (Breevaart et al., 2014).

وقد أشارت دراسة (Li, Castaño & Li, 2018) إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية تمثل أنماط قيادية مكملة لبعضها وهذا يعني أن كل منهما يدعم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التأثير في العاملين. وتقوم القيادة الاجرائية على الوسائل الاقتصادية بالدرجة الأولى والتمثلة في المكافآت التي يقدمها القائد للعاملين والتي تعزز بدورها درجة الانغماس الوظيفي. وفي المقابل فإن القيادة التحويلية تركز على تعزيز الدافعية الداخلية وتطوير العاملين وبالتالي زيادة إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به.

7. أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الاستيعاب

توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الاستيعاب في وزارة المالية القطرية. وقد يكون السبب في ذلك هو أن الاستيعاب بوصفه أحد أبعاد الانغماس الوظيفي يمثل حالة متقدمة من الانغماس الوظيفي لأن العامل وفقاً

للاستيعاب يعني الشعور بصعوبة الانفصال عن العمل، والشعور بالسعادة الغامرة اثناء تأدية العمل، وعدم الشعور بمرور الوقت اثناء تأدية العمل (Bakker et al., 2007;) وحيث ان القيادة الاستراتيجية ببعديها التحويلية والاجرائية ذات أثر إيجابي في تحسين الانغماس الوظيفي بصفة عامة الا أن تأثيرهما حسب النتيجة الحالية يكون فقط في الحماس والتفاني. ويستدل من هذه النتيجة على أن نمطي القيادة التحويلية والاجرائية وان كانت تمثل وسائل فاعلة في التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الا أن أي منهما لم يصل بعد لمستوى تحقيق الاستيعاب الوظيفي.

ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن السبب وراء عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الاستيعاب الوظيفي هو وجود عوامل أخرى سواء داخلية أم خارجية ذات أثر في الانغماس الوظيفي ودرجة تأثيرها السلبي في أبعاد الانغماس الوظيفي تختلف من بعد لآخر بحيث يكون تأثيرها السلبي على الاستيعاب أكبر منه على الحماس والتفاني، وحيث ان مثل هذه العوامل خارج نطاق الدراسة الحالية فإنه من الضروري التعرف إلى العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي من أجل التوصل الى تفسير أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستيعاب الوظيفي. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (Koppula, 2008) التي بينت عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في الاستيعاب الوظيفي.

8. أثر الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة

أشارت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهمة والأداء السياقي) في وزارة المالية القطرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الانغماس الوظيفي باعتباره الحالة العقلية الإيجابية المرتبطة بإنجاز العمل والمتجسدة في الحماس والتفاني والاستيعاب (Schaufeli et al., 2002)، وبأنه التأثيرات المشتركة للخصائص الشخصية والتنظيمية المتعلقة بما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وخبرات، بالإضافة الى السلوكيات الشائعة في المنظمة (Vance, 2006) يزيد من اهتمام العامل بمهام عمله ويجعله اكثر سعياً لتقديم إنتاجية افضل (المغربي، 2004)، والعمل

بموجب مشاعر الانغماس الوظيفي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (الشنطي وأبو عمرة، 2019) خاصة وأنه يزيد من درجة التزام العامل ومشاركته الفاعلة (Anitha, 2014).
وبمراجعة الأدب النظري حول أهمية الانغماس الوظيفي يتضح أن العامل المنغمس يكون أكثر رغبة في انجاز مهام عمله من منطلق المشاعر الإيجابية التي يحملها تجاه المنظمة (الشنطي وأبو عمرة، 2019). علاوة على ذلك فإن الانغماس الوظيفي يؤدي الى رفع إنتاجية العامل ويزيد من السلوكيات الإيجابية لديه مثل تجنب التأخير والغياب عن العمل (صافي ومنصور، 2017). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج لدراسات أخرى مثل دراسة (العبادي والجاف، 2012)، ودراسة (Anitha, 2014)، ودراسة (Bedarkar & Pandita, 2014).

9. أثر الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة في أداء المهام

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس والتفاني والاستيعاب) في أداء المهمة في وزارة المالية القطرية. لقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي في الأداء الوظيفي ككل، وحيث تستخدم الدراسة الحالية بعدين للأداء الوظيفي هما أداء المهام والأداء السياقي فقد اشارت نتائجها بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي في أحد بعدي الأداء الوظيفي وهو أداء المهام. وقد يكون السبب وراء ذلك هو أن المخرجات المترتبة على الانغماس الوظيفي تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء المهام، حيث يعد الانغماس الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الأداء لأنه يجعل العامل أكثر توجهاً نحو تحقيق أهداف العمل.

ولعل أهم ما يميز الانغماس الوظيفي في هذا السياق أنه يزيد من قناعة العامل بضرورة القيام بمهام الدور الوظيفي الى الرغبة بالقيام بمهام أخرى، أو بعبارة أخرى الرغبة بتحمل مسؤوليات إضافية (Khan, 1990). وقد فسرت دراسة (مومني، 2020) ذلك بأن الانغماس الوظيفي يعمل على زيادة دافعية العاملين نحو العمل، والرغبة بتحقيق النمو الوظيفي، والسعي لتحسين جودة العمل الذي يقوم به. وعليه فإنه من الطبيعي وجود أثر دال احصائياً للانغماس الوظيفي في أداء المهام.

10. الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة في الأداء السياقي

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس والتفاني والاستيعاب) في الأداء السياقي في وزارة المالية القطرية. ويمكن هنا القول إن الأداء السياقي يتميز عن أداء المهام بأن الأول يعني مقدرة العامل على تخطيط مهام العمل وأولوياته وانجازها في وقتها بكفاءة (Koopmans et al., 2013; Begall et al., 2020). وفي حين يمثل أداء المهام قيام العامل بأنشطة العمل الرسمية كما وردت في الوصف الوظيفي فإن الأداء السياقي يعني قيام العامل بأنشطة عمل غير رسمية (Yousaf et al., 2015).

وهذا يعني أن المهام التي تتدرج تحت بُعد أداء المهام هي الجهود الرئيسية التي تشكل متطلبات وظيفية يجب القيام بها، أما المهام التي تتدرج تحت الأداء السياقي فهي الجهود الاستثنائية التي يقدمها العامل بمحض اختياره (Widyastuti et al., 2020)، ومن هنا يتضح أن الانغماس الوظيفي الذي يتسم بأنه حالة شعورية تعمل على تشجيع العام على القيام بمجهود إضافي. ومما يدعم ذلك أن الأداء السياقي عبارة عن أداء مرتبط بالتمط السلوكي الذي يؤدي إلى تعزيز الجانب الاجتماعي والنفسي لدى العامل (Christian et al., 2011). وعليه يتضح وجود أثر إيجابي للانغماس الوظيفي في الأداء السياقي وهذا ما أكدته النتيجة الحالية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية المتعلقة بالأثر الدال احصائياً للانغماس الوظيفي في الأداء السياقي مع دراسة (Meyers et al., 2020)، ودراسة (Christian et al., 2011)، ودراسة (Bilal et al., 2015).

11. الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (القيادة التحويلية والقيادة الاجرائية) في الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهمة والأداء السياقي) من خلال الانغماس الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحماس والتفاني والاستيعاب) في وزارة المالية القطرية.

لقد أظهرت النتائج السابقة في الدراسة الحالية وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي (نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)، ووجود أثر للقيادة الاستراتيجية في الانغماس الوظيفي (نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)، ووجود أثر للانغماس الوظيفي

في الأداء الوظيفي (نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة). وهذا يعني يحقق شروط الدور الوسيط للمتغير الوسيط (الانغماس الوظيفي) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وهذه هي الافتراضات التي ذكرها (Baron & Kenny, 1986) لتحقق الدور الوسيط لمتغير معين وهي أن يكون هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط وأن يكون هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

ومن جهة أخرى فإن الانغماس الوظيفي يُعد في هذه الحالة مؤثراً في الأداء الوظيفي ومتأثراً بالقيادة الاستراتيجية في آن واحد، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور أثر غير مباشر للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي، وحيث أن نموذج اختبار الفرضية يتضمن متغير وسيط واحد هو الانغماس الوظيفي فإنه من الطبيعي أن ينسب هذا الأثر غير المباشر إلى الانغماس الوظيفي.

ومن الناحية النظرية سبقت الإشارة إلى أن القيادة الاستراتيجية ببعديها التحويلية والتبادلية تتصف بدعم العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التركيز على النواحي المادية والمعنوية فإنها تؤدي إلى تحسين مستوى الانغماس الوظيفي الذي يؤثر بدوره في الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة سابقة توصلت إليها دراسة (Zia-ud-Din et al., 2017) حيث أظهرت أن الأثر الكلي للقيادة الاستراتيجية (الأثر المباشر وغير المباشر) قد تحقق في ظل الدور الوسيط للانغماس الوظيفي.

4-7 الاستنتاجات

توصلت الدراسة في ضوء نتائجها الى الاستنتاجات الآتية:

1. تطبق القيادة الاستراتيجية في وزارة المالية نمطي القيادة التحويلية والاجرائية بصورة متوازنة بالتركيز على التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والمكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء بنوعها الإيجابية والسلبية مع ملاحظة أن القيادة تميل أكثر لتطبيق القيادة الاجرائية.
2. يصنّف الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة المالية بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم إما بسبب تطلع العاملين لتحقيق المزيد وتقديم الأفضل أو بسبب الحاجة الى التطوير وتحديث المهارات.
3. يوجد تقارب بين درجتي أداء المهام والأداء السياقي لدى العاملين وهذا يعني أنهم يهتمون بأداء المهام الوظيفية الرسمية كما وردت في الوصفي الوظيفي ويهتمون كذلك بالقيام بأنشطة عمل غير رسمية بالرغم من أنها لا تمثل متطلبات وظيفية يجب القيام بها.
4. يمتلك العاملون درجة متوسطة من الانغماس الوظيفي مقاساً بالحماس، والتفاني، والاستيعاب. والسبب وراء هذه الدرجة هو تركيز العاملين على جميع جوانب الانغماس الوظيفي حيث يقيّمون أنفسهم من خلال جميع خصائص الانغماس الوظيفي وليس من خلال التركيز على جانب واحد.
5. تؤثر القيادة الاستراتيجية ببعديها القيادة التحويلية والاجرائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مقاساً بأداء المهام والأداء السياقي.
6. تسهم القيادة الاستراتيجية مقاسة بالقيادة التحويلية والقيادة الاجرائية في تحسين الانغماس الوظيفي لدى العاملين، وبالأخص بعدين من الانغماس الوظيفي هما الحماس والتفاني.
7. يؤثر الانغماس الوظيفي ايجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين بشقيه أداء المهام والأداء السياقي.
8. يوجد دور وسيط دال احصائياً للانغماس الوظيفي في علاقة التأثير بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي.

9. يصنّف الدور الوسيط للانغماس الوظيفي في أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بأنه جزئي وليس كامل وذلك لأن الأثر المعنوي للقيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بقي معنوياً بعد دخول الانغماس الوظيفي إلى نموذج الاختبار.

4-8 التوصيات

توصي الدراسة في ظل النتائج التي توصلت إليها بما يلي:

1. تعميق الوعي بماررسات القيادة الاستراتيجية لدورها الأساسي في تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المنشودة من خلال صياغة رؤية واضحة قائمة على عمليات المسح البيئي وزيادة التوجه نحو دعم وتطوير الموظفين وذلك بنشر ثقافة التفاعل والتشارك المعرفي وترسيخ مبادئ التعامل الأخلاقي القائم على المساواة بفرص التطور الوظيفي والمكافآت العادلة.
2. زيادة التركيز على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين وأسس قياسه بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك بالاعتماد على الدورات التدريبية المتخصصة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية التقييم المستمر للأداء بما يضمن التعرف على مواطن ضعف الموظفين ومعالجتها بالطرق المناسبة.
3. تحفيز الموظفين على المساهمة الفاعلية في عملية صنع القرار مما يزيد من انتمائهم لمكان العمل وقدرتهم أداء المهام بشكل أفضل وذلك بالاستماع لمقترحاتهم وآرائهم عند صياغة الاستراتيجيات والخطط التنفيذية واتباع الأساليب الإدارية التي تتسم بالمرونة.
4. دعم الإجراءات والسياسات التي من شأنها زيادة فرص تحقيق الانغماس الوظيفي من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية للموظفين والمرتكزة على احترام وتقدير الجهود المبذولة، إضافة إلى إشاعة روح التعاون وحب العمل والانتماء وذلك من خلال دمج الأهداف الشخصية للموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة.
5. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بالقيادة الاستراتيجية وآليات تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات خدمية وصناعية مختلفة وضمن بيئات عمل متنوعة وذلك للتمكن من تعميم النتائج بشكل أكبر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

أبو العينين، آلاء (2016). أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو جمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 298-323.

أبو حجير، طارق مفلح (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر الأزمات. أطروحة دكتوراة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية. أمين، محمد عبد الله (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين: بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(3)، 201-218.

بلكرمي، وداد (2013). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية. مجلة العلوم الإنسانية، 40، 493-506. بوراي، زينب وجميل، أحمد (2021). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 143-160.

الجبري، يحيى عبد الله (2018). درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(3)، 56-72.

الجهني، نعيم بن عطا الله (2015). دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة: دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية ينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- الخشالي، شاكر جار الله، والتميمي، اياد فاضل (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(2)، 193-215.
- خلف، ياسر لطيف، وعبد، عذراء محسن، ومحمود، زيد خوام (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. *مجلة كلية المعارف الجامعية*، 31(2)، 334-365.
- خليفات، عبد الفتاح صالح، والمطارنة، شرين محمد (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. *مجلة جامعة دمشق*، 26(1+2)، 599-642.
- درويش، ماهر صبري (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 78، 100-141.
- رحيمة، سلمي حنينة (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(9)، 245-274.
- الرشيدي، علي ضبيان (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(71)، 3-40.
- الزريقات، خالد خلف، ونور، محمود إبراهيم (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 33، 1-40.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الامارات، 42(2)، 190-238.

زواتيني، عبد العزيز (2015). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفاعلية المورد البشري. أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

الساعدي، مؤيد، وعلي، علي محمود، وعلي، سعد مجيد (2013). دور استراتيجيات الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 25-49.

السبعوي، عامر رجب (2018). أثر مبادئ الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(43)، 161-179.

السبيعي، عبيد بن عبد الله (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. (أطروحة دكتوراة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. سليمان، منى محمد، وأمين، عبد الناصر عبد الحليم (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد. مجلة البحث العلمي في التربية، 18، 195-230.

السيادة، نوال حسين جميل، ومساعدة، رائد محمد تيسير، والزعبي، زعبي محمد (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، 23-57.

سيد، عاصف علي، والشيخ زيب، محمد خير إسماعيل (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 117-142.

الشريف، ناجي حسين ناجي (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(8)، 87-106.

الشلبي، فراس سليمان، والمومني، محمد عبد الله، والسعودي، موسى أحمد، والعجلوني، محمد اقبال (2017). أثر إدارة الموارد الالكترونية البشرية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 10(2)، 275-319.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 31-57.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 1(3)، 114-148.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(7)، 85-104.

الشنطي، محمود عبد الرحمن، وأبو عمرة، صابرين سعيد (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 1-33.

صافي، ولاء، ومنصور، سمية (2017). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص. *مجلة جامعة البعث*، 39(13)، 127-186.

صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد زيب (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. *مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، 40(1)، 58-74.

الطحائنة، زياد، وعودات، معين (2014). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم. *المنارة، جامعة آل البيت*، 20(1/ب)، 117-141.

العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة

من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد،
5(9)، 73-106.

عبد الحميد، آلاء سعيد السيد (2021). دور الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات
الحكومية والخاصة المصرية). المجلة العلمية للبحوث التجارية، 40(1)، 1-41.

عبد، ضرغام حسن (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال:
دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف. مجلة
الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 313-348.

عبد الله، ده رون فريدون (2018) دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي:
دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة
جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية 8(1)، 227-278

العتيبي، أحمد منير (2019). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين:
دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن. (رسالة ماجستير). جامعة آل
البيت، الأردن.

الفيحان، ايثار عبد الهادي، وجلاب، احسان دهش (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية
وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية. مجلة
الإدارة والاقتصاد، 59، 1-32.

عيشور، نادية سعيد (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة
حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.

فيروز، خضر علي (2014). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي. مجلة الإدارة
والاقتصاد، 13(12)، 78-96.

قطامي، يوسف، وأبو نعيم، منى (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية
والتطبيق: برنامج تدريبي. الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.

قهييري، فاطنة (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من
خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية
جلفة. أطروحة دكتوراة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

- ماجد، زيد صادق، والبدرابي، عبد الرضا فرج (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 9(34)، 52-102.
- المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16(1)، 65-82.
- المعاينة، عبد الله خالد سليم (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2(1)، 58-75.
- المغربي، عبد المجيد عبد الفتاح (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، 26(2)، 251-318.
- مومني، خالد سليمان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. *المجلة التربوية، جامعة الملك فيصل*، 69، 1-43.
- مؤنس، خالد عوض (2018). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى، غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9(25)، 179-196.
- نيجستاد، برنارد (2015). *الأداء الجماعي*. ترجمة شيماء عزت باشا وإيمان نصري شنودة. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- الياسري، أكرم محسن والسعيد، صفاء سعدون (2019) أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. *مجلة وارث* 1(1)، 112-119.

قائمة المراجع الأجنبية

- Abdi, M., Omwenga, J. and Guyo, W. (2020). Effect of strategic planning on sustainable competitive advantage of Islamic Commercial Banks in Kenya. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 22(3), 14-19.
- Afifah, N and Daud, I (2018) Strategic Leadership Style and Commitment to Service Quality on Services Innovation in Local Enterprise Water Services. **Journal of Management and Marketing Review** 3(3): 143–148.
- Ahmad, A. R., Salleh, M. J., Awang, M. M. and Mohamad, N. A. (2013). Investigating best practice and effectiveness of leadership wisdom among principals of excellent secondary school Malaysia: Perceptions of senior assistants. **International Education Studies**, 6(8), 38-46.
- Ahmad, S., Zulkurnain, N., & Khairushalimi, F. (2016). Assessing the Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM). **British Journal of Mathematics & Computer Science**, 15(3), 1–8.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J. and Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian universities. **International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)**, 5(3), 11-26.
- Almusaddar, A. A., Ramzan, S. R. and Raju, V. (2018). The Influence of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance through Competence. **International Journal of Business and General Management (IJBGM)**, 7(5), 21-40.
- Andrew, O. and Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Pattaya, Thailand. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 40, 498-508.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. **International journal of productivity and performance management**, 63(3), 308-323.
- Antonakis, J. and House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, 25(4), 746-771.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and Construct Validity of the Portuguese Version of the Psychological Capital Questionnaire. **Psychological Reports**, 120(3), 520–536.
- Appelbaum, L. and Paese, M. (2001). **What senior leaders do: the nine roles of strategic leadership**. USA: Development Dimensions International, White Paper, pp.1-9.
- Arifin, F., Troena, E. A. and Djumahir, M. R. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance:

- Test of a model. **International Journal of Education and Research**, 2(1), 1-14.
- Aryee, S., Chen, Z. X. AND Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. **Organizational behavior and human decision processes**, 94(1), 1-14.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of educational psychology**, 99(2), 274.
- Barnes, D. and Collier, J. (2013). Investigating work engagement in the service environment. **Journal of Services Marketing**, 27(6), 485-499.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality & Social Psychology**, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. **Organizational Dynamics**, 13(3), 26-40. Northouse, Peter G., (2001). Leadership Theory and Practice. Second ed., USA, Sage Publications Inc.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bedarkar, M. and Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 133, 106-115.
- Begall, K., van Breeschoten, L., van der Lippe, T. and Poortman, A. R. (2020). Supplemental family leave provision and employee performance: Disentangling availability and use. **The International Journal of Human Resource Management**, 1-24. DOI: 10.1080/09585192.2020.1737176.
- Bilal, H., Shah, B., Yasir, M. and Mateen, A. (2015). Employee engagement and contextual performance of teaching faculty of private universities. **Journal of Managerial Sciences** Volume IX Number, 1, 82-88.
- Birasnav, M. and Bienstock, Joshua (2019) Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. **Computers & Industrial Engineering** 130: 142–157.
- Boal, K. and Hooijberg, R. (2000) Strategic leadership research: Moving on. **The Leadership Quarterly** 11 (4), 515-549.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. and Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of occupational and organizational psychology**, 87(1), 138-157.

- Brown, T. A. (2015). **Confirmatory factor analysis for applied research** (Second edition). The Guilford Press.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4), 32-44.
- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel psychology**, 64(1), 89-136.
- Dang, N., Nguyen, Q. and Ha, V. (2020). The relationship between talent management and talented employees' performance: empirical investigation in the Vietnamese banking sector. **Management Science Letters**, 10(10), 2183-2192.
- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. **Australian Journal of Business and Management Research**, 5(12), 27-52.
- Davies, B. and Davies, B. J. (2012). The nature and dimensions of strategic leadership. Educational leadership: Context, **Strategy and Collaboration**, 38(1), 83-95.
- Davies, B. J. and Davies, B. (2004). Strategic leadership. **School leadership & management**, 24(1), 29-38.
- Eldor, L. and Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. **The International Journal of Human Resource Management**, 28(3), 526-552.
- Elenkov, D. S., Judge, W. and Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**, 26(7), 665-682.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. **European Journal of Business and Management**, 5(4), 137-147.
- Gould-Williams, J. (1999). The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality. **Service Industries Journal**, 19(3), 97-118.
- Gözükara, İ. and Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 963-971.
- Gupta, M. (2018). Strategic leadership: An effective tool for sustainable growth. SAMVAD: **SIBM Pune Research Journal**, XV, 1-5.
- Hameed, A. and Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. **International journal of business and social science**, 2(13), 224-229.

- Hitt, M. A. and Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. and Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons**, 53, 437-444.
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve?. **International Journal of Human-Computer Interaction**, 32(1), 51-62.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**, 13(1), 43-57.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 13(1), 43- 57.
- Islam, R. and bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. **Asia Pacific Management Review**, 11(3), 161-178.
- Jooste Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Keith, T. Z. (2019). **Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling** (Third Edition). Routledge.
- Khan, M. I., Tufail, M., Qadir, G. and Khan, S. (2016). Transactional leadership, transformational leadership and employee engagement: a case study of banking sector. **Discourse**, 2(2), 122-134.
- Koppula R. (2008). **Examining the relationship between transformational leadership and engagement**. Master's thesis. San Jose State University.
- Laurence, P. G., Serpa, A. O., Cunha Lima, H. S., Mavichian, H. O., & Macedo, E. C. (2020). Cross-cultural adaptation, factor structure, and evidence of reliability of the Smartphone Addiction Scale in Brazil. **Brazilian Journal of Psychiatry**, 42(6), 608-616.
- Li, Y., Castaño, G. and Li, Y. (2018). **Linking leadership styles to work engagement**. Chinese Management Studies.
- Lin, H. E. and McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on engineering management**, 58(3), 497-509.
- Mahdi, O. R. and Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.

- Markos, S. and Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The key to improving performance. **International Journal of Business and Management**, 5(12), 89-96.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). "Job burnout", **Annual Review of Psychology**, 52, 397-422.
- Melnyk, O. and Zlotnik, M. (2020). The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1), 48-62.
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R. and van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. **Applied Research in Quality of Life**, 15(2), 485-502.
- Mierzejewska, E., Honorato-Rzeszewicz, T., Świątkowska, D., Jurczak-Czaplicka, M., Maciejewski, T., Fijałkowska, A., Szulc-Kamińska, J., Czach, A., Nałecz, H., Szostak-Węgierek, D., & Szamotulska, K. (2020). Evaluation of questionnaire as an instrument to measure the level of nutritional and weight gain knowledge in pregnant women in Poland. A pilot study. **PLOS ONE**, 15(1), 1–13.
- Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. **Annals of Cardiac Anaesthesia**, 22(1), 67-72.
- Mossop, S. (2013). **Achieving transformational change in academic libraries**. Oxford: Chandos Publishing.
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". **Journal of Applied Psychology**, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual difference in task and contextual performance", **Human Performance**, 10(2), 71-83.
- Mozammel, S. and Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. **The Journal of Developing Areas**, 50(6), 43-55.
- Mujkić, A., Šehić, D., Rahimić, Z. and Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomskivjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(2), 259-270.
- Oladele, P. O. and Akeke, N. I. (2016). Effect of strategic leadership styles on sales and employment growth in small and medium enterprises in Nigeria. **International Journal of Information, Business and Management**, 8(2), 1-18.
- Özer, F. and Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 778-784.

- Paisarn, P. and Intarawong, W. (2019). **Strategic leadership and employee engagement: The antecedent of performance of Kasikornbank Public Company Limited**. In International Academic Multidisciplinary Research Conference in Switzerland, pp. 178-186.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U. and Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. **Global Journal of Management and Business Research**, 12(4), 55-64.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Donovan, D. T. (2008). Efficient theory development and factor retention criteria: Abandon the 'eigenvalue greater than one' criterion. **Journal of Business Research**, 61(2), 162-170.
- Piersol, B. (2007). Employee engagement and power to the edge. **Performance Improvement**, 46(4), 30-33.
- Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. **Business Perspectives and Research**, 5(1), 69-85.
- Pradhan, S. and Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. **Vision**, 19(3), 227-235.
- Prasetyo, A. H. and Lo, W. (2016). Towards strategic mix 5P. **International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)**, 7(3), 654-661.
- Quong, T. and Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. **International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))**, 38(1).
- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S. and Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. **Management Science Letters**, 8(12), 1387-1398.
- Ratia, L. R. and Tuzlukaya, S. E. (2019). The relationship of the dimensions of job satisfaction to job performance: A case study of a multinational company in Lesotho. **Journal of Research in Emerging Markets**, 1(3), 8-19.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, 46, 655-84.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**, 15(1), 81-94.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. and Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. **Strategic management journal**, 12(S2), 5-29.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, 21(7), 600-619.

- Salanova, M., Agut, S. and Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of applied Psychology**, 90(6), 1217-1227.
- Samimi, M., Cortes A., F., Anderson, M. H. and Herrmann, P. (2020). **What is strategic leadership? Developing a framework for future research**. The Leadership Quarterly.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., and Bakker, A. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies** 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W., Schaufeli, A. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-716.
- Serfontein, J. J. (2010). **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa** (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (Seventh edition). Wiley.
- Shah, S. S. H., Yasmin, R., Waris, S., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W. and Fatima, M. (2012). The impact of HR dimensions on organizational performance. **African Journal of Business Management** Vol. 6(4), pp. 1306-1314.
- Sharma, D. and Krishnan, V. R. (2012). **The impact of pay satisfaction and transformational leadership on employee engagement**. In Proceedings of the 5th International Conference on Management and Behavioral Sciences (Vol. 23, pp. 1-12).
- Shoemaker, P. J. H., Krupp, S. and Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. **Harvard Business Review**, 91 (1 – 2), 131 – 134.
- Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C., Guirardello, E. de B., Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. de B. (2017). Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, 26(3), 649–659.
- Sung, K.-S., Yi, Y. G., & Shin, H.-I. (2019). Reliability and validity of knee extensor strength measurements using a portable dynamometer anchoring system in a supine position. **BMC Musculoskeletal Disorders**, 20(1), 1–8.
- Tapera, J. (2014). The importance of strategic management to business organizations. **Research Journal of Social Sciences and Management**, 3(11), 122-131.
- Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. (2007). **Corporate culture and leadership**. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases (15th Edition). McGraw Hill.
- Van Dolen, W., De Ruyter, K. and Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee

- performance on encounter and relationship satisfaction. **Journal of Business research**, 57(4), 437-444.
- Vance, R. J. (2006). **Employee engagement and commitment: A guide to understanding**, measuring, and increasing engagement in your organization. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, 29(2), 222-240.
- Vera, D., Crossan, M. (2004) Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review** 29 (2): 222-240.
- Wan Omar, W. A. and Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)**, 3(2), 346-365.
- Widyastuti, K., Hayati, K. and Ahadiat, A. (2020). **Effect of Ethical Leadership on Performance: Validation of Task Performance Measurement in Banking Context**. Test Engineering and Management. Indonesia: The Mattingley Publishing Co., Inc.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. **Australasian journal of paramedicine**, 8(3), 1-13.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. **IBA Business Review**, 5(2), 51-73.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yusoff, R.B.M, Ali, A.M and Khan, A (2014) Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers. **Journal of Basic and Applied Scientific Research** 4(1), 35–41.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M. and Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(6), 8-22.

الملاحق

الملحق (أ)
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
.1	أحمد القطامين	أستاذ دكتور	الجامعة العربية المفتوحة
.2	بلال السكارنة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
.3	رائد عباينة	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
.4	رياض أبازيد	أستاذ دكتور	جامعة آل البيت
.5	سامر البشابشة	أستاذ دكتور	جامعة مؤتة
.6	سليمان الحوري	أستاذ دكتور	جامعة آل البيت
.7	عنبر محمد	أستاذ مشارك	جامعة البترا
.8	علي العضايلة	أستاذ دكتور	جامعة مؤتة
.9	محمد الشورة	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
.10	هاني الضمور	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
.11	يحيى بني ملحم	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك

الملحق (ب)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

استبانة دراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبعد: -

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس الوظيفي وزارة المالية القطرية" وذلك لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية من جامعة مؤتة.

لذا أرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية وبناء على وجهة نظركم، مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سيتم استخدامها لغايات البحث العلمي المتعلق بهذه الدراسة فقط وسيتم معاملتها بسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

الأستاذ الدكتور: حسين محمد العزب

الباحث

مناحي مسلم مناخي سالم
القحطاني

أولاً: المعلومات الديموغرافية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي

- ذكر انثى

2- الفئة العمرية

- أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40 سنة
 من 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي

- دبلوم فأقل بكالوريوس
 ماجستير دكتوراة

4- الخبرة الوظيفية

- أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات
 من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة وأكثر

5- المسمى الوظيفي:

ثانياً: القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يتسم رئيسي بقوة الشخصية والحرفية.					
2.	يغلب رئيسي المصلحة العامة على مصالحه في العمل					
3.	يتصرف رئيسي بشكل نموذجي يسعى الآخرون لمحاكاته					
4.	يمتلك رئيسي الخبرة التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية					
5.	يتجنب رئيسي استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية					
6.	يحظى رئيسي بالتقدير من قبل العاملين.					
7.	يهتم رئيسي بالاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالمهنة عند إنجاز المهمات.					
8.	يتمتع رئيسي بثقة ذاتية عالية					
9.	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل					

					يمتلك رئيسي القدرة على توضيح الأهداف المراد تحقيقها من قبل العاملين.	10.
					يشجعني رئيسي على التعبير عن أفكارتي وأرائي	11.
					يتحدث رئيسي بحماس وشغف عن الأهداف التي يجب تحقيقها	12.
					يشعرن رئيسي بأهمية العمل الذي أقوم به	13.
					يصف رئيسي الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل	14.
					يعيد رئيسي النظر في الافتراضات الرئيسية للتأكد من ملاءمتها	15.
					يتيح لي رئيسي الفرصة للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	16.
					يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة	17.
					يقترح رئيسي طرق جديدة لكيفية انجاز المهام	18.
					يعمل رئيسي على إثارة روح الحماس للعمل	19.
					يحاول رئيسي تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين من خلال تفويضهم بحل المشكلات.	20.
					يقضي رئيسي وقتاً طويلاً في تعليم وتدريب المرؤوسين	21.
					تحظى مجهوداتي في العمل بالتقدير من قبله	22.
					يستمع رئيسي إلى مطالب العاملين ويعمل على تلبية احتياجاتهم.	23.
					يعتبرني رئيسي شخص لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	24.
					يعترف ويقبل رئيسي بوجود اختلافات فردية في احتياجات ورغبات المرؤوسين	25.
					يساعدني رئيسي على تنمية نقاط قوتي	26.
					يكافئني رئيسي لقاء الجهد الذي أقدمه	27.
					الجهد الذي ابذله مع المجموعة التي أعمل معها يتناسب مع المردودات التي أحصل عليها	28.
					أتفاوض مع رئيسي عما أستطيع الحصول عليه مقابل ما أنجزه متى ما رغبت ذلك	29.
					يظهر رئيسي مدى رضاه عندما أحقق ما توقعه مني	30.
					نظام المكافآت الذي يتبعه رئيسي يتناسب مع حاجات المرؤوسين	31.
					يركز رئيسي على الأخطاء والاستثناءات	32.

					والانحراف عن اداء العمل
					33. يهتم رئيسي بشكل كامل بمعالجة الشكاوى والأخطاء في اداء المهام المطلوبة
					34. يتابع رئيسي جميع الأخطاء في اداء المهام
					35. يوجه رئيسي انتباهي للأخطاء لتتوافق مع معايير الاداء المطلوبة
					36. يتجاهل رئيسي الأخطاء حتى تصبح المشكلة جدية
					37. ينتظر رئيسي حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي اجراء
					38. يؤمن رئيسي بمبدأ إذا كانت الأمور تسير فلا تتدخل
					39. يرى رئيسي ان المشكلات يجب ان تكون مزمنة قبل اتخاذ أي فعل

ثالثاً: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
40.	لدي المقدرة على تخطيط مهام عملي وانجازها في الوقت المحدد					
41.	أدرك تماماً نتائج العمل التي يجب ان احققها					
42.	لدي المقدرة على وضع الأولويات للمهام المطلوبة مني					
43.	أستطيع القيام بمهام عملي بكفاءة					
44.	أتسم بمقدرتي على إدارة وقتي جيداً					
45.	انتقل الى انجاز أعمال جديدة بعد الانتهاء من عملي القديم دون تكليفي بالأعمال الجديدة					
46.	أرغب بالقيام بالأعمال الجديدة التي تتسم بالتحدي					
47.	أحافظ على أن تكون مهاراتي دائماً					

					حديثاً ومتطورة
					48. أرغب بتحمل مسؤوليات اضافية
					49. لدي مشاركات فاعلة في الاجتماعات وفي تقديم الاستشارات في مكان عملي

رابعاً: الانغماس الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
50.	أشعر بالحيوية في عملي					
51.	اشعر في عملي بالقوة والنشاط					
52.	عندما استيقظ في الصباح أشعر برغبة في الذهاب الى العمل					
53.	أستطيع الاستمرار في العمل لساعات طويلة					
54.	أمتلك مرونة عقلية اثناء العمل					
55.	أنا مثابر دائماً في عملي حتى ان كانت الأمور لا تسير كما يرام					
56.	عملي بالنسبة يعني لي الكثير					
57.	امتلك الحماس تجاه عملي					
58.	وظيفتي تعد ملهمة بالنسبة لي					
59.	افتخر بالعمل الذي أقوم به					
60.	يشكل عملي بالنسبة لي تحدياً					
61.	يمضي الوقت بشكل سريع اثناء العمل					
62.	عندما أعمل أنسى كل شيء حولي					
63.	أنا منغمس في عملي					
64.	اشعر بسعادة كبيرة عندما أعمل					
65.	من الصعب علي فصل نفسي عن عملي					

المعلومات الشخصية

الاسم: مناحي مسلم مناحي سالم القحطاني

التخصص: دكتوراه الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2021