

أثر القيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم
(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات التنموية في سورية - الأمانة السورية للتنمية)

The Impact of Authentic Leadership on Work Engagement
(A Field Study on the Employees" of Syrian Developmental Organizations –
Syria Trust for Development)

رسالة أُعدّت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
(اختصاص: إدارة الموارد البشريّة)

إعداد الطالب

معن الكوسا

إشراف الدكتور

حسان إسماعيل

الأستاذ في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي 2022 – 2023

((لا يُعبّر هذا العمل إلا عن وجهة نظر مُعدّه، ولا يتحمل المعهد أيّة مسؤولية

من جرّاء هذا العمل))

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم، واختبار الدور الوسيط للثقة بالقائد في العلاقة بين القيادة الأصيلة، وانخراط العاملين في عملهم.

وُزعت الاستبانة على 430 موظفاً في مؤسسة الأمانة السورية للتنمية في المحافظات السورية، واسترد الباحث منها 258 عينة؛ أي ما يعادل 60% من مجموع الاستبانات.

وتوضّح الدراسة أنّ للقيادة الأصيلة أربعة أبعاد هي: الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر معنوي للقيادة الأصيلة على أبعاد انخراط العاملين في عملهم (الانخراط الإدراكي، الانخراط العاطفي) فقط.
- يوجد أثر معنوي للقيادة الأصيلة على الثقة بالقائد (النزاهة، الإحسان، القدرة).
- يوجد أثر معنوي للثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم.
- تتوسط الثقة بالقائد بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الثقة بالقائد باختلاف خصائص أفراد العينة؛ حيث تختلف مستويات الثقة بالقائد مع اختلاف المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي للعاملين.

Abstract

This study aims to test the impact of authentic leadership on employees' engagement in their work, and to test the mediating role of trust in the leader in the relationship between authentic leadership and employees' engagement in their work.

The questionnaire was distributed to 430 employees of the Syrian Trust for Development in Syria, and the researcher retrieved 258 samples from them, equivalent to 60% of the total questionnaires. The study shows that authentic leadership has four dimensions: transparency, ethical perspective, balanced treatment, and self-awareness. To a set of results, the most important of which are:

- There is a significant effect of authentic leadership on employees' engagement in their work dimensions (cognitive engagement, emotional engagement) only.
- There is a significant effect of authentic leadership on trust in the leader (integrity, benevolence, ability).
- There is a significant impact of trust in the leader on employees' engagement in their work.

- The employee's confidence in the leader partially mediates the relationship between authentic leadership and employees' employees' engagement in their work.

- There is a statistically significant difference in the trust in the leader according to the characteristics of the sample members, where the levels of trust in the leader differ with the difference in the educational qualification and job title of the workers.

شكر وتقدير

يطيب لي بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - الذي أمدني بتوفيقه لإنجاز هذه الدراسة أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى إدارة المعهد العالي ومدرسيه الذين تابعونا خلال أعوام الدّراسة، وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور الفاضل حسان إسماعيل؛ لما قدّمه لي برحابة وسعة صدر.

وأتوجه بالشكر إلى مديريّ في العمل الأستاذ شادي الإلشي، والسيدة نهى شويحنة؛ لدعمهما المستمر إياي، ولأسرتي وزملائي في العمل؛ لما قدموه لي من دعم معنوي في المراحل كلّها التي مررت بها.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية	VII
ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية	VII
شكر وتقدير	VII
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VII
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
مقدمة	2
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	3
الدراسات السابقة	3
مناقشة الدراسات السابقة	6
فرضيات الدراسة	8
نموذج الدراسة	8
أهداف الدراسة	9
أهمية الدراسة	9
أسلوب الدراسة ومنهجها	10
الفصل الثاني: الإطار النظري	11
المبحث الأول: القيادة الأصيلة	12
المفهوم العام للقيادة وأهميتها	12
تاريخ القيادة الأصيلة وماهيتها	14

15	مكونات القيادة الأصيلة
18	الاختلاف بين القيادة الأصيلة وأنواع القيادة
19	أبعاد القيادة الأصيلة
20	الوعي الذاتي
21	المعالجة المتوازنة
21	المنظور الأخلاقي
21	الشفافية
23	المبحث الثاني: انخراط العاملين في عملهم
23	تمهيد
23	مفهوم انخراط العاملين في عملهم
25	خصائص انخراط العاملين في عملهم
26	بعض الجوانب التي تعزز انخراط العاملين في عملهم
26	تصميم الوظيفة
26	الدعم والموارد
27	أسلوب/ نمط القيادة
27	نظريات الانخراط الوظيفي
29	تصنيف الموظفين من حيث انخراطهم الوظيفي
30	أبعاد انخراط العاملين في عملهم
31	استراتيجيات تعزيز انخراط العاملين في عملهم
35	المبحث الثالث: الثقة بالفائد
35	تمهيد

35	مفهوم الثقة التنظيمية
37	أنواع الثقة التنظيمية وأبعادها
38	مفهوم الثقة بالقائد
40	طرائق بناء ثقة القائد بالعاملين في المنظمات
41	فقدان الثقة بالقائد ونتائجها
42	أبعاد الثقة بالقائد
45	الفصل الثالث: الإطار العملي
46	تمهيد
47	أسلوب الدراسة وإجراءاتها
47	منهج الدراسة
48	مجتمع الدراسة وعينتها
48	أداة الدراسة
49	مصادر البيانات
50	المعالجة الإحصائية المستخدمة
50	خصائص أفراد العينة
52	صدق الاستبانة وثباتها
54	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
54	التساؤل الأول
60	التساؤل الثاني
67	التساؤل الثالث
73	اختبار فرضيات الدراسة

73	الفرضية الأولى H1
77	الفرضية الثانية H2
84	الفرضية الثالثة H3
89	النتائج
90	التوصيات
92	المراجع العربية
94	المراجع الأجنبية
106	الملحق 1/ الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي الأمانة السورية للتنمية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
------------	------------	------------

20	نماذج القيادة الأصيلة	الجدول /1/
50	وصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	الجدول /2/
52	اختبار صدق الاستبانة وثباتها	الجدول /3/
55	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الوعي الذاتي	الجدول /4/
56	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الشفافية	الجدول /5/
57	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات المنظور الأخلاقي	الجدول /6/
58	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات المعالجة المتوازنة	الجدول /7/
60	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات النزاهة	الجدول /8/
62	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الإحسان	الجدول /9/
65	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات القدرة	الجدول /10/
67	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط الإدراكي	الجدول /11/
69	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط العاطفي	الجدول /12/
71	الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط المادي	الجدول /13/
73	معنوية النموذج لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /14/
74	معاملات النموذج لتأثير أبعاد القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /15/
78	ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /16/
78	معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /17/

79	ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصيلة على الثقة بالقائد	الجدول /18/
80	معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصيلة على الثقة بالقائد	الجدول /19/
81	ملخص النموذج لتأثير الثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /20/
81	معاملات النموذج لتأثير الثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /21/
82	ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصيلة والثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /22/
82	معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصيلة والثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /23/
84	نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب الجنس	الجدول /24/
85	نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب العمر	الجدول /25/
86	نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب المؤهل العلمي	الجدول /26/
87	نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب أعوام الخبرة	الجدول /27/
88	نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب المسمى الوظيفي	الجدول /28/

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة.
- 2-1 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها.
- 3-1 الدراسات السابقة.
- 4-1 مشكلة الدراسة.
- 5-1 فرضيات الدراسة.
- 6-1 نموذج الدراسة.
- 7-1 أهداف الدراسة.
- 8-1 أهمية الدراسة.
- 9-1 أسلوب الدراسة ومنهجها.

1-1 المقدمة:

برزت مؤخراً تداعيات كثيرة تدور حول ضرورة تمتع القادة بالمزيد من النزاهة والشفافية؛ للحفاظ على نمو المنظمات على نطاق أوسع.

ومع توافر العديد من الأشكال والأنماط القيادية في الدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الأصيلة هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات في ظل الألفية الجديدة، وما يصحبها من متغيرات متسارعة وجديدة.

يتوقع معظم العاملين المزيد من الصدق والمواءمة بين كلمات القائد وأفعاله، والأرجح أنهم سوف ينظرون إلى قادتهم - في حال توافر ذلك - أنهم حقيقيون وصادقون، فالنزاهة المتوقعة للقائد قد تكون أداة ضرورية للتنبؤ بانخراط العاملين في عملهم، وأدائهم التنظيمي.

تعرف القيادة الأصيلة بأنها: "نمط من السلوكيات القيادية التي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي؛ لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية علاقة القادة مع أتباعهم" (Walumbwa, et al., 2008).

وإن الثقة الشخصية بين القادة وفريق العمل أساسية لعملهم الفعال، وعلى أن القادة يلعبون الدور الأساسي في بناء الثقة وتطويرها، إلا أن القليل من الأبحاث بحثت ممارسات القيادة المحددة التي تولد الثقة تجاههم، ومع ذلك هناك بعض الأدلة التي تشير إلى أن القادة بعضهم يبدو أنهم أكثر فعالية من غيرهم في تعزيز علاقة الثقة مع أتباعهم.

يلاحظ من الدراسات والأبحاث التي تتم الآن في مختلف البلدان أن هناك توجهاً إلى دراسة هذه المفاهيم، وأنها تعد من المواضيع الساخنة في هذه الفترة، وهي محط أنظار الباحثين في العالم الغربي، وكذلك لها اهتمام في إطار واسع من مختلف المختصين حول العالم.

ولكن من الملاحظ أن هناك شُحاً وعدداً قليلاً جداً من الأبحاث التي تطرقت إلى هذه المفاهيم في محاولة للاستفادة منها في مجتمعنا العربي، فهناك حاجة إلى إجراء أبحاث إضافية؛ لإظهار أهمية القيادة الأصلية والثقة بالقيادة؛ ولإبراز أثر ذلك على انخراط العاملين في عملهم.

سيتم التعرف في هذه الدراسة إلى الدور الوسيط لثقة الأتباع بالقياد في العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم ضمن الأمانة السورية للتنمية في المحافظات السورية.

1-2 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

أ. القيادة الأصلية (Authentic leadership): "هي أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الأتباع؛

ليجذب كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويعززها؛ لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة، والشفافية؛ لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Walumbwa, et al., 2008).

II. الثقة بالقائد (Trust in Leader): عرفت بأنها: "رغبة طرف أن يكون عرضةً لأفعال طرف آخر (القائد) استناداً إلى توقع قيام الطرف الآخر بعمل معين مهم للجهة المانحة للثقة، بصرف النظر عن القدرة على السيطرة على ذلك الطرف الآخر أو مراقبته". (Mayer, et al., 1995)

III. انخراط العاملين في عملهم (Work Engagement): "شعور المرؤوسين بالمشاعر الإيجابية تجاه عملهم، وإيجادهم معنى شخصياً لعملهم، والقيام بعملهم بجهد كبير ليصبح ذا معنى وقيمة، ويكون لديهم أمل في مستقبل عملهم". (Nelson, et al., 2003)

1-3 الدراسات السابقة:

بالنسبة إلى الدراسات السابقة سيحاول الباحث استعراض الدراسات التي تمكّن من الاطلاع عليها عبر المكتبات وقواعد البيانات والمصادر الإلكترونية المتاحة لذلك؛ حيث لاحظ الباحث قلةً في عدد الأبحاث التي درست دور وساطة الثقة بالقائد من حيث العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم، علاوةً

على ذلك هناك ندرة في عدد الدراسات العربيّة التي تناولت متغيرات الدراسة باستثناء انخراط العاملين في عملهم الذي كان أكثرها انتشاراً.

دراسة (Santiago, et al., 2021) بعنوان:

أثر القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطنة التنظيمية:

تُوفّر هذه الدراسة تحليل آثار القيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم، وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التحفيز على العمل.

تم الحصول على البيانات من 300 عامل ينتمون إلى مؤسسات متناهية في الصغر وصغيرة الحجم ومتوسطة الحجم في مختلف مقاطعات الإكوادور؛ حيث أشارت النتائج إلى أنّ القيادة الأصيلة تتنبأ بشكل إيجابي بانخراط العاملين في عملهم، وكشفت أيضاً عن رؤية جديدة حول الآثار الإيجابية والمهمّة للقيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم، وعن أهميّة مكونات القيادة الأصيلة لتلبية احتياجات تحفيز العمل الذي يلعب الدور الوسيط لانخراط العاملين في عملهم؛ مما ينعكس بدوره كمحرك للإنتاجية في المؤسسات. وأكدت الدراسة أنه يجب على القادة في التطوير التنظيمي تنفيذ الأنشطة التي تُسهل الاستراتيجيات التي تُحفّز العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم.

دراسة (Asad, et al., 2022) بعنوان:

دور القيادة الأصيلة في تشكيل ردود الفعل على الأداء: الدور الوسيط للثقة في القائد:

بحثت الدراسة عن استكشاف تأثير القيادة الأصيلة على ردود أفعال العاملين في سياق تقييم الأداء باستخدام الثقة بالقائد كمتغير وسيط.

وتّم جمع البيانات من عينة مكونة من 183 موظفاً يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وقدمت الدراسة أدلة تجريبية تشير إلى الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على الثقة بالقائد.

واستناداً إلى نظرية القيادة الأصلية تم استكشاف سبب أهمية نمط القيادة هذا في جعل عملية تقييم الأداء ناجحة وفعالة، وأن دور القائد الأصل سيكون مهماً في تحديد ردود فعل العاملين؛ لأنَّ نظرية القيادة الأصلية ترى أن مثل هؤلاء القادة - الذين يتميزون بمعايير أخلاقية عالية، وبينون علاقاتهم مع العاملين على القيم والمبادئ التي يلتزمون بها بشدة في ظل ظروف مختلفة - سوف يؤثرون على سلوك العاملين، ويستحوذون في النهاية على الثقة بالقائد.

وينصح القادة بأن يتصرفوا بطرائق أصيلة وصادقة؛ لكسب ثقة العاملين التي تكوّن المسار الصحيح تجاه الوصول إلى النتائج المرجوة من ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Chen & Sriphon, 2022) بعنوان:

القيادة الأصلية والثقة بالقائد وعلاقات التبادل الاجتماعي تحت تأثير سلوك القائد:

أثناء وباء COVID-19 الذي حصل في الأعوام السابقة، أثرت السياسات الحكومية - مثل التباعد الاجتماعي، والعمل عن بعد - على الثقة بالقائد، وعلاقات العمل أو التفاعل الاجتماعي في مكان العمل. ويعد سلوك القادة أمراً بالغ الأهمية للقيادة الجيدة والثقة بالقائد والعلاقات الاجتماعية. وعطفاً على ذلك كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو البحث في الارتباطات بين القيادة الأصلية والثقة بالقائد والعلاقات الاجتماعية تحت تأثير سلوك القائد؛ حيث تمت الدراسة من خلال تحليل 318 من مديري القطاع الخاص في تايلاند ضمن أربعة مجالات: التصنيع، والبيع بالجملة، والبيع بالتجزئة، وقطاع الخدمات.

وخلال COVID-19 أظهرت النتائج أن القيادة الأصلية تؤثر بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، وأنه كان لسلوكيات القادة ذوي القدرة والأخلاق والعلاقات الإيجابية تأثير إيجابي على الارتباط بين القيادة الأصلية والثقة بالقائد، بالإضافة إلى ذلك تتوسط الثقة بشكل إيجابي بين القيادة الأصلية والعلاقات الاجتماعية، وحتى مع العاملين عن بُعد فإن القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وتعزيز حافز العمل لدى الموظفين، وتقديم

الدعم، واتخاذ الإجراءات المناسبة أمر ضروري للقيادة الأصيلة؛ وذلك لزيادة الثقة بالقائد لدى العاملين، وتعزيز علاقة عمل إيجابية.

دراسة (Irvanny, et al., 2023) بعنوان:

تأثير القيادة الأصيلة على أداء الموظف من خلال انخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطن التنظيمية

كوسيط:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطن التنظيمية وأداء الموظف من خلال إنشاء نموذج جديد للعلاقة بين تلك المتغيرات.

طبقت الدراسة على أحد البنوك في غرب كاليفورنيا، وبلغ عدد الاستبانات 263 استبانة مستكملة من العاملين في البنك.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة لها تأثير إيجابي ومهم على انخراط العاملين في عملهم.

ومع ذلك، ليس للقيادة كلهم أسلوب قيادة أصيل بشكل كافٍ؛ فالقادة الأصليون صادقون بالقيم والأخلاق التي يتمتعون بها؛ مما يحفز موظفيهم للمساهمة بشكل أكبر في انخراطهم في العمل؛ من خلال تحقيق الشفافية عند التفاعل مع الموظفين؛ مما يمكنهم من بناء الثقة التي تسمح لهم بالوصول إلى إمكاناتهم الحقيقية.

يُمكن القادة الأصليون العاملين من اكتشاف مواهبهم، ويوفّرون الفرص لتعظيمها؛ من أجل التوافق بشكل أفضل مع الأهداف المهنية، وإثراء عملهم، وبناء علاقات مثمرة، وزيادة الانخراط في مكان العمل.

دراسة (Asier, 2023) بعنوان:

القيادة الأصلية، وانخراط العاملين في عملهم، والثقة بالقائد، والرفاهية في مكان العمل (دراسة الوساطة

بين المتغيرات):

ركزت هذه الدراسة على تقييم آثار القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم والثقة بالقائد، وتبحث التأثير الوسيط للثقة بالقائد والآخر المعدل لمكان العمل الجيد.

ويشير الباحث إلى أن القيادة الأصلية تنقسم إلى مقاييس فرعية هي: الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي؛ حيث طُبِّقَت الدراسة على القطاع السياحي في دبي، وتمّ جمع استبانات بلغ عددها 476 استبانة مستكملة من قبل موظفي فندق دبي؛ حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن ثلاثة مقاييس فرعية للقيادة الأصلية (الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) تؤثر بشكل إيجابي على انخراط العاملين في عملهم، وأن (الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي) تؤثر بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، وأيضاً أن الثقة بالقائد تؤثر بشكل إيجابي على انخراط العاملين في عملهم، كما أن الثقة بالقائد تتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم، فقد أثبتت الدراسة أن القيادة الأصلية أداة ممتازة لتحقيق انخراط العاملين في عملهم والثقة بالقائد. وتعد الثقة بالقائد أمراً بالغ الأهمية للتشغيل الفعال للفندق.

1-4 مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال عملية استعراض سريعة للدراسات السابقة الباحثة في مختلف العوامل المؤثرة بالقيادة الأصلية، وجد الباحث أن أغلب الدراسات كانت تحاول توفير فهم جيد للقيادة الأصلية، وخاصة أثر القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم، ولكن لم تتوفر دراسات موسّعة تبحث بشكل كافٍ في أثر القيادة الأصلية على أبعاد انخراط العاملين في عملهم وخاصة الانخراط العاطفي.

وأيضاً من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تؤكد وجود علاقة ذي أثر إيجابي بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم، والدور الوسيط للثقة بالقائد، (وتوافقت دراستنا مع هذه النتيجة) لاحظ الباحث قلة الأبحاث التي تسلّط الضوء على أثر العوامل الديموغرافية على ممارسات القيادة الأصلية

وخاصة الجنس، العمر، المؤهلات الأكاديمية، الخبرة، المسميات الوظيفية؛ لهذا سنحاول ضمن هذه الدراسة الإشارة إلى ذلك ضمن نتائج الدراسة.

ومن خلال استعراض مختلف الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة، لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تمت ضمن الجهات غير الربحية، ومن هنا سيحاول الباحث في هذه الدراسة طرح هذه المتغيرات للبحث ضمن إطار واحد، أملاً في وضع نتائج دقيقة وصحيحة تتناسب مع الواقع والمحيط الحالي الذي تجري ضمنه الدراسة.

1-5 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهرت في الأعوام الأخيرة ضمن بيئة الأعمال في سورية العديد من المنظمات التتموية في شتى المجالات والتخصصات؛ حيث إن البيئة المحيطة بهذه المنظمات يسودها الكثير من الغموض والضبابية والتحول والتقلبات المتلاحقة على مختلف الأصعدة لاسيما عدم ثقة التابعين بقادتهم، وغياب الجوانب الأخلاقية والنزاهة للقادة؛ مما يزيد من احتمالية فشل تلك الأعمال الجديدة، وفي مثل هذه البيئة المتقلبة والمتسارعة يبرز الأسلوب والآلية والمنهج الذين يتبعهم القائد ضمن تلك المنظمات كمحور أساسي ومهم قادر على تحسين انخراطهم في عملهم، وأدائهم الوظيفي.

فأسلوب القيادة وثقة العاملين بقادتهم يمكن أن يوفرًا للمنظمات القدرة على التعامل مع البيئة الديناميكية المتغيرة التي تمتاز بالتعقيد وعدم الثقة بالنسبة إلى العاملين.

وبالاستناد إلى ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم؟

وهل تتوسط الثقة بالقائد العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم؟

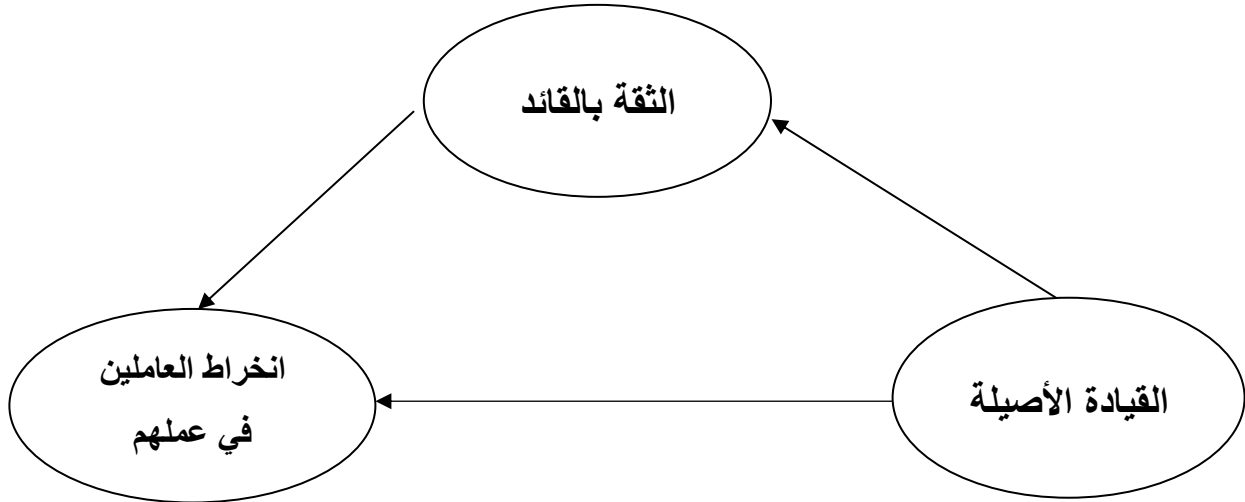
ويتفرع عن مشكلة الدراسة الرئيسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الأصيلة في الأمانة السورية للتنمية؟
2. ما مستوى الثقة بالقائد من منظور أفراد العينة؟
3. ما مستوى انخراط العاملين في عملهم في الأمانة السورية للتنمية من منظور أفراد العينة؟

6-1 فرضيات الدراسة:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم.
- H2: تتوسط الثقة بالقائد العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم.
- H3: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الثقة بالقائد باختلاف خصائص أفراد العينة.

7-1 نموذج الدراسة:



1-8 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط الآتية:

- معرفة أثر القيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم.
- إلقاء الضوء على دور الثقة بالقائد في التأثير بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم.
- التعرف بشيء من التفصيل والتعمق إلى أنواع انخراط العاملين في عملهم، وأهميتها في العمل.
- تقديم دليل إرشادي يساعد أفراد الإدارة العليا في تعزيز ثقة العاملين بهم في المنظمات، وأثر ذلك على العمل.

1-9 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في موضوع القيادة الأصيلة وثقة العامل بالقائد وتأثيرهما في انخراط العاملين في عملهم من خلال الآتي:

تعد الثقة بالقائد والقيادة الأصيلة من أهم المفاهيم الجديدة التي يتم البحث فيها في وقتنا الراهن؛ حيث أثبتت العديد من الدراسات الأجنبية أهمية ثقة الأتباع بقائدهم، وقدرتها على خلق حالة من الانتماء وانخراط العاملين في عملهم، تساهم في تحسين أداء المنظمة في ظل المتغيرات البيئية العديدة، وبالاستناد إلى ما سبق يمكننا لمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

i. الأهمية العلمية:

تبرز من خلال قلة الأبحاث العربية والأجنبية التي ركزت على مفهوم القيادة الأصيلة والثقة بالقائد وأثر ذلك في انخراط العاملين في عملهم، ومما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للدراسات الإدارية؛ بحيث يصبح هذا المفهوم الجديد وهذه المعرفة الحديثة إضافة مهمة إلى الدراسات السابقة.

ii. الأهمية العملية:

على المستوى العملي: من المتوقع أن تلفت هذه الدراسة نظر القياديين والاستشاريين إلى ضرورة التركيز على مفهومي القيادة الأصيلة وثقة العاملين بقائدهم في المنظمات التنموية في سوريا؛ لما له من أثر كبير في خلق حالة من الانخراط في العمل، ورفع مستوى الانتماء، وتزويد الممارسين بمعلومات موثوقة مستمدة من الدراسة الميدانية لإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في البيئة الإدارية في سوريا.

وبناء على ذلك تتضح أهمية موضوع الدراسة في إبراز دور القيادة الأصيلة وثقة العاملين بقائدهم في المنظمات - على اختلافها - إلى مستوى عالٍ من انخراط العاملين في عملهم بأبعاده المادية والعاطفية والمعرفية.

10-1 أسلوب الدراسة ومنهجها:

في ضوء أهداف الدراسة والفرضيات التي يحاول الباحث اختبارها فإنه يستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يقف عند حد جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، فهو لا يقتصر على وصف المتغيرات؛ وإنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة؛ من أجل تفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره، وفق الشكل الآتي:

❖ الجانب النظري: سيتم استيفاء هذا الجانب بالاطلاع على الكتب والدراسات المتاحة والمتصلة بموضوع الدراسة؛ وذلك بهدف تقديم إطار نظري مناسب يتوافق مع مشكلة الدراسة، ويحدد نوعية البيانات التي سيتم جمعها في الجانب العملي.

❖ الجانب العملي: سيتم الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لإتمام الدراسة باستخدام الاستبانة بعدّها أداة مناسبة وجيدة من أدوات جمع البيانات وتقصي الآراء.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتضمن الفصل الثاني عرضاً ومراجعة لأهم المفاهيم النظرية، ولآراء الباحثين والكتّاب التي تناولت متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: القيادة الأصيلة.

المبحث الثاني: انخراط العاملين في عملهم.

المبحث الثالث: الثقة بالقائد.

المبحث الأول

القيادة الأصيلة

تمهيد:

سيتناول الباحث في هذا المبحث المفهوم العام للقيادة بشكل عام وأهميتها، ثم سيبحث بشكل خاص في تاريخ القيادة الأصيلة وماهيتها، ومفهومها، ومكوناتها، واختلافها عن أنواع القيادة الأخرى، وأبعادها.

2-1-1 المفهوم العام للقيادة وأهميتها:

مع الاهتمام الممنوح للقيادة وأن للقيادة تأثيراً هائلاً في الأداء الإنساني، لكن أعمالها الداخلية وأبعادها لا يمكن تحديدها بدقة، ومع هذه الصعوبات الكامنة فقد أُجريت العديد من المحاولات عبر امتداد أعوام لتعريف القيادة، وعطفاً على ذلك فقد قَدَّمَ الكتَّاب والباحثون مئات التعريفات للمصطلح، واستنتج أن القيادة هي أحد أغلب الظواهر مشاهدةً وفهماً على الأرض؛ حيث إن هناك العديد من التعريفات المختلفة للقيادة بعدد الناس الذين يحاولون تعريفها، وهي تشبه كثيراً كلمات مثل الديمقراطية، الحب، الجمال، السعادة، السلام... فمع أن كلاً منا يعرف المقصود بمثل هذه الكلمات، لكنها يمكن أن تترك معاني مختلفة عند أشخاص مختلفين؛ ولذا حاول الباحثون والممارسون تعريف القيادة لأكثر من قرن دون إجماع عام (Musa, 2018).

ولذا يستعرض الباحث فيما يلي عدداً من المفاهيم للقيادة - على سبيل المثال لا الحصر :-

- عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد؛ بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2001).
- عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, 2003).
- عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها؛ لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها. (Buchanan & Hucznski, 2004).

- عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين؛ بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton, et al., 2005).
- عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم؛ مما يسهل الأنشطة، ويحسن العلاقات فيما بينهم (Yukl, 2006).

وتكمن أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية في أية منظمة؛ حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وهي همزة الوصل بين تصورات المنظمة واستراتيجياتها، وأهداف الأطراف كلها ذات الصلة؛ لأنَّ لكل فرد دوافعه وميوله وحاجاته واتجاهاته التي تتفاوت بين هذه الأطراف، وعليه يلخّص العديد من الباحثين ويُجمعون على أن أهمية القيادة الإدارية تتمثل في كونها:

1. حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة.
2. تعمل على حل المشكلات، والسيطرة على الصراعات، وتحل الخلافات.
3. تدرب الأفراد وترعاهم بعدّهم أهم الموارد للمنظمة، فتجعلهم يتخذون من القائد قدوة لهم.
4. تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها؛ لخدمة المنظمة ووضع استراتيجية فاعلة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.

كما تعد القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي؛ لأنَّ القادة يقومون بدور رئيس فيها؛ إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة، وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدّد في ضوئه نجاح أي تنظيم إداري؛ لذا من الضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقادة، والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية التي تبنى أساساً على التأثير في الموظفين؛ من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المنظمة.

2-1-2 تاريخ القيادة الأصيلة وماهيتها:

ظهرت بعض التطبيقات الأولى لمفهوم القيادة الأصيلة في مجال علم الاجتماع، لاسيما اهتمام عالم الاجتماع Siman بمفهوم الزيف Inauthenticity الذي كان يعده بمثابة الليونة المفرطة من جانب القائد سعياً إلى الامتثال للمطالب الناشئة عن الأدوار العامة للقيادة.

وعلى النقيض من هذا التركيز المبكر على الليونة المفرطة، فإن المفاهيم الحالية للقيادة الأصيلة يعكسها علم النفس الإيجابي، والتي تركز على الذين هم على دراية بكيفية تفكيرهم وتصرفاتهم، وكيفية إدراك الآخرين بأن لديهم وعياً بأنفسهم وبالآخرين، وبمنظورهم القيمي وبمعارفهم وبمكامن قوتهم، وبأنهم على بينة بأي سياق يعملون فيه (Avolio, et.al, 2009)؛ حيث إنّ كل ما سبق يُعدّ بمثابة إجراءات تشتق من قدرات نفسية إيجابية وسياق تنظيمي متطور، وتؤدي إلى وعي مرتفع بالذات، وبسلوكيات تنظيم الذات الإيجابية لدى القادة والعاملين (Luthans & Avolio, 2003).

تُعد القيادة الأصيلة عملية تنبعث من القائد؛ مما يجعلها أصيلة بدلاً من أن تكون منسوخة أو مقلدة، وهو ما يعني أن القيادة الأصيلة لا يمكن اكتسابها ونقلها إلى قادة آخرين، فهي تتطور جنباً إلى جنب مع قيادة العاملين، وليس لها قيمة من دونهم، وتحركها قدرات القائد ودوافعه الكامنة بدرجة مرتفعة في ضوء تطور مفهوم الذات لديه، وتغذيها فضيلة القائد، ورغبته الحقيقية في ممارسة القيادة، ويحتاج القائد إلى أفراد حتى يمارس تأثيره، وليكون موضع تقدير منهم (Tapara, 2011).

صنفت القيادة الأصيلة بأنها انبثاق عن تغيير جوهري في النهج التنظيمي والتفكير الإيجابي نحو السلوك التنظيمي؛ إذ يؤكد هذا النهج نقاط القوة للمنظمة، وهو ما تستند إليه القيادة الأصيلة، وكذلك جذور القيادة الإيجابية (Stegers, 2009).

وعرف (Begley, 2001) القيادة الأصيلة بأنها: "الممارسات الفعالة مهنياً وذات الأخلاق السليمة التي تتطوي على وعي في الإدارة العلمية، كما تكون قائمة على المعرفة والاطلاع بالقيم والتنفيذ بمهارة".

وعرفها (Walumbwa, et al., 2008) بأنها: "نمط سلوك القائد القائم على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي؛ بغية تعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات من جانب قادة المنظمة مع مرؤوسيه، وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

فيما يرى (Avolio, et al., 2009) أنها: "نمط من السلوك القيادي الشفاف والأخلاقي، يشجع على الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين".

2-1-3 مكونات القيادة الأصيلة:

تتكون القيادة الأصيلة من عدد من المكونات تمثل أساساً لعمل هذه النظرية؛ حيث يمكن أن تتجلى في القائد الأصل والمرووس الأصل ضمن نوع من العلاقات ذات التأثير المتبادل؛ إذ يُعرّف القائد الأصل بأنه: "القائد الذي يعرف ذاته، وما يملكه من مواهب فريدة بإمكانه المساهمة فيها"، وأيضاً يعرف القائد الأصل بأنه: "القائد الذي يدرك تماماً كيف يتصرف ويفكر؛ بحيث ينظر إليه الآخرون بأنه مدرك لآرائهم ووجهات نظرهم؛ مما يكسبه نظرة ثابتة لذاته عبر التواصل مع الآخرين ليكون على وعي بتأثير كل شخص في الآخرين" (Bennet, 2015).

أما بالنسبة إلى خصائص القادة الأصلاء فقد تباين الباحثون في تحديدها، وقد جمع الباحث صفات القادة الأصلاء من خلال العديد من المراجع الباحثة في هذا المجال على النحو الآتي:

- لا يعدّون الموقع القيادي مصدر تباها لهم، أو أداة وساطة لإظهار دورهم القيادي. (Shamir & Eilam, 2005)
- يشاركون في أنشطة القيادة بناءً على عدّ أنفسهم أصحاب قضية ذات قيمة كبيرة يريدون الترويج لها من أجل المكانة والشرف.
- يقدمون أنفسهم بأنهم أصول لا نسخ؛ كون قيمهم وقناعاتهم توصلوا إليها بأنفسهم لا عن طريق تقليد الآخرين، ويستندون إلى قيمهم ومعتقداتهم فيما يقومون به، فسلوكهم ناتج عن إيمانهم به.

- لديهم مستوى مرتفع من رأس المال النفسي.
- لا يدعون أنهم قادة لمجرد أنهم في موقف قيادة، ولكنهم يؤدون وظيفة القيادة والأنشطة ذات الصلة من خلال تصرفات معبرة عن أنفسهم كقادة حقيقيين، وعندما يمارسون القيادة فإنهم يعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الآخرين منهم. (Wong & Cumming, 2009)
- لا يمارسون القيادة بهدف المكانة أو المكافآت الشخصية؛ بل يؤدون ذلك بإيمان راسخ بأن لديهم قيماً ورؤى يريدون تعزيزها، ثم ينخرطون في القيادة بغرض تعزيز ما يؤمنون به.
- من يمارس القيادة الأصيلة كائن اجتماعي، يتأثر بالمعايير والقيم المجتمعية، ويكونهم آباء ولهم أقران، ويتأثرون بنوع معين من التنشئة الاجتماعية، والتعليم، وغير ذلك من التأثيرات، وبالتالي فإن محتوى قيمهم وقناعاتهم ليس من المرجح أن يكون أصيلاً تماماً، ومع ذلك فإنهم ليسوا متلقين سلبيين للمدخلات الاجتماعية؛ حيث نجد أنهم يمثلون هذه القيم والقناعات لتصبح في نسيجهم الشخصي من خلال تجاربهم المعاشة، وخبراتهم الانفعالية، وعملياتهم النشطة في تأمل هذه الخبرات والانفعالات.
- يقولون ما يتفق مع ما يعتقدونه، ويتلاءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم؛ كونهم يعملون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم، وليس لإرضاء الآخرين، أو العاملين أو المستفيدين، أو لاكتساب شعبية، وليس لديهم دافع لتحقيق بعض المصالح السياسية الضيقة، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة، والشفافية؛ لأنّ حديثهم وأفعالهم تتفق مع معتقداتهم وقيمهم. (Gardner et al, 2005)
- أفعالهم هي المكوّن المحوري لمفهوم الذات؛ حيث أنجزوا دوراً شخصياً مرتفع القيمة، ولم يمارسوا القيادة بالضرورة بهدف تعريف أنفسهم، وربما يستخدمون مصطلحات أخرى، ويفكرون في أنفسهم من خلال دورهم المستثمر في جميع الأوقات، وليس فقط عندما يكونون في موقف رسمي أو مخطط.
- يقدّمون مستوى مرتفعاً من الحلول الذاتية self-resolution مما يشير إلى وضوح معتقداتهم حول ذاتهم، واتساقها مع ما لديهم بالفعل من قدرات، ومقومات داخلية لها القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة، فارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي على وجود قيم وقناعات، وإحساس بمعرفة الذات، ويعده بعض الباحثين سمات مهمة لذوي القيادة الأصيلة.

- لديهم وضوح في مفاهيمهم عن ذاتهم، وهم أكثر ميلاً إلى الاعتماد على هذه المفاهيم لتنظيم خبراتهم، ولهذه الأسباب، فإن مفاهيم الذات الثابتة توفر للقيادة الأصيلة مصدراً بالغ الأهمية لتنظيم خبراتهم، وتوقعاتهم للأحداث، وهي في المستقبل تعد مرشداً لهم في التفاعلات الاجتماعية، فضلاً عن كونها أساس وجودهم النفسي. (Wong & Cumming, 2009)

- أهدافهم متسقة مع ذاتهم self-concordant حيث تعد دافعيتهم ترجمة حقيقية لانفعالاتهم، وقيمهم ومعتقداتهم الأساسية، وفي المقابل، فإن الأهداف غير المتسقة مع الذات هي تلك التي تتم متابعتها أو إنجازها مع شعور بأنها غير نابعة من ذاتهم أو غير مقتنعين بها، ولا يملكونها في الأساس، ويؤدونها أو يتابعونها من خلال الأداء الرسمي فقط، فذوو القيادة الأصيلة هم من تكون أهدافهم متسقة مع ذاتهم، ويسعون لتحقيق أهدافهم التي تعبر عن خياراتهم الأصيلة بدلاً من كونها تكاليفات معينة، أو اتفاقيات مفروضة من الخارج.

أما المرؤوسون الأصلاء فيمكن تحديد صفاتهم بمجموعة من النقاط هي: (Emuwa, 2013)

- يتبعون القائد لأسباب حقيقية؛ كونهم بنوا قناعاتهم في اتباع هذا القائد على أساس القيم والمعتقدات والقناعات بدلاً من الإكراه والضغط وتوقع المكافأة الشخصية.

- ليس لديهم أوهام حول القائد؛ لأنهم لا يتبعون القائد على أساس أن هذه الأوهام توفر لهم إحساساً كاذباً بالسلامة؛ بل إنهم يتبعون وجهة النظر الواقعية عن القائد ونقاط قوته وضعفه، ولا يتبعونه بشكل أعمى.

- يكون تشخيصهم على أن القائد أصيل أم لا وفقاً للآتي:

- الحكم على سلوكيات القائد مبني على مدى اتفاق قيمه ومعتقداته مع تلك السلوكيات.
- القيم والقناعات العميقة هي الأساس الذي يطالبون القائد به؛ لتكون قيادته وفقاً له بدلاً من مجرد عقد الاجتماعات أو الحصول على المزايا.

وفي خضم هذه الخصائص التي حددها الباحثون يطرح (Avolio, 2004) نموذجاً يفسر العلاقة بين القائد الأصلي والمرؤوسين ويؤطرها؛ إذ إنَّ هذا النموذج يأخذ دور المرؤوسين بعناية، فضلاً عن تضمين العواطف الإيجابية التي تفرز التفاؤل والأمل والثقة كعناصر حاسمة في القيادة الأصيلة، وبالاستناد إلى الثقة أصبح بالإمكان فهم بعض الإشارات السلوكية للمرؤوسين، وتوفير فهم أفضل لعمليات القيادة الأصيلة، وتأثير القادة في المرؤوسين من خلال العناصر المتضمنة في هذا النموذج؛ للوصول إلى رفع اتجاهات العمل عندهم، التي تشمل الالتزام والرضا والانخراط في العمل؛ لتركز سلوكيات المرؤوسين في الأداء الوظيفي والجهد الإضافي.

2-1-4 الاختلاف بين القيادة الأصيلة وأنواع القيادة الأخرى:

يعتقد الباحث من خلال مراجعة أدبيات القيادة الأصيلة أنها شكل معاصر للقيادة، ولكن من المهم ملاحظة النظريات الأخرى التي كانت بمثابة ركيزة للقيادة الأصيلة.

2-1-5 القيادة الأصيلة والقيادة الكاريزمية:

معأن القيادة الأصيلة تتضمن أشكالاً أخرى من القيادة الإيجابية مثل القيادة الخادمة أو الأخلاقية، فقد أشار (George, et al., 2003) إلى أن القيادة الأصيلة قد لا تكون كاريزمية؛ لأنَّ القادة الأصليين يهدفون إلى بناء علاقات دائمة مع المرؤوسين.

ويرى (Yukl, 2002) أن هناك عدداً من الاختلافات بين القيادة الأصيلة والكاريزمية.

فالقائد الأصلي يميل أكثر إلى خلق فرق عمل تدار ذاتياً، والوصول المباشر إلى المعلومات اللازمة والضرورية، وبناء ثقافة تدعم التمكين في المنظمة، وتفويض السلطات، وتمكين الأفراد التابعين؛ مما يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، وأقل اعتماداً على القائد.

أما القائد الكاريزمي فهو يقوم بسلوكيات أكثر تعكس قدراته الاستثنائية مثل: إدارة الانطباع، وتقييد المعلومات، وسلوكيات غير تقليدية، وتحمل المخاطرة؛ حيث يظهر أكثر في الأزمات مبنياً ثقته العالية بنفسه وبتابعيه.

2-5-1-2 القيادة الأصلية والقيادة التحويلية:

يتميز القادة التحويليون بأنهم متفائلون، ويظهرون شخصية أخلاقية عالية، مع أن هذه السمات تتجلى في القيادة الأصلية، إلا أن القادة الأصليين لا يركزون بشكل استباقي وأساسي على تطوير مهارات الأتباع، على أن لديهم تأثيراً إيجابياً عليهم من خلال كونهم قدوة له، بينما القادة التحويليون يسعون إلى التأثير في الأتباع لتطويرهم بشكل مستمر؛ لذلك فإن كونك أصيلاً لا يعني بالضرورة أنك تحويلي (Avolio, et al., 2005).

2-5-1-2 القيادة الأصلية والقيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة فلسفة إدارية أكثر من كونها نظرية قابلة للاختبار؛ حيث تمثل القيادة الخادمة نمطاً جديداً وتوجهاً فلسفياً في تفسير القيادة ومبرراتها يختلف عن مفهوم القيادة الأصلية، وتتطلب من منطلق أخلاقي يتجاوز المصلحة الشخصية بشكل كامل لصالح المجموع، ويتفانى القائد لتقديم خدماته إلى الآخرين كرسالة آمن بها، ويتأثر به الأتباع لخدماته وسلوكه المتفرد الذي يجعل منه شخصاً مساوياً لأي فرد في المجموعة، والأتباع هم من يهيئون له المجال لقيادتهم إيماناً منهم بدوره وخدماته. (Liden, et al., 2014)

6-1-2 أبعاد القيادة الأصلية:

اكتسبت القيادة الأصلية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة؛ لمساهمتها في حل الكثير من المشكلات ووصفها القاعدة الأساس والجذر لبقية نظريات القيادة؛ مما دفع الباحثين إلى السعي لإيجاد نماذج لهذه النظرية تتضمن

جملة من الأبعاد التي تلائم بيئاتهم، وتعكس رؤاهم في التركيز على أفكار محددة لتمثيل القيادة الأصيلة، وفيما يلي جملة من النماذج:

الجدول (1) - نماذج القيادة الأصيلة

م	النموذج	الأبعاد
1	(Gardner et al., 2005)	الوعي الذاتي - القيم - الهوية - العواطف - الدوافع / الأهداف.
2	(Klenke, 2007)	نظام الهوية الذاتية - نظام هوية القائد - نظام الهوية الروحية.
3	(Walumbwa et al., 2008)	الوعي الذاتي - المنظور الأخلاقي الداخلي - المعالجة المتوازنة - شفافية العلاقات.
4	(Jones, 2013)	الوعي الذاتي - التنظيم الذاتي - الفضيلة الأخلاقية - العمل الأخلاقي.

المصدر: من إعداد الباحث

إن للقيادة الأصيلة أربعة أبعاد اعتمدها الباحث وفق مقياس (Walumbwa, et. Al, 2008)، ترسم معالم القيادة الأصيلة وتحددها وهي:

أولاً: الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يمكن تعريف الوعي الذاتي بأنه: "معرفة القيم الخاصة، ونقاط القوة والضعف، والعواطف، والهوية، والأهداف، ومعرفة كيفية استجابة الناس لها من خلال إدراك التأثير على الآخرين"

(Walumbwa, et al., 2005).

وتلعب مستويات الوعي الذاتي لدى القادة دوراً بالغ الأهمية في قدرتهم على أن يكونوا شفافين عند التفاعل مع من يقودونهم؛ لذلك يحتاج القائد الأصيل إلى تقبل النقد البناء من الأفراد الذين قد يقودهم، كما يوفر الوعي الذاتي أساساً قوياً للقائد وذلك للتصرف بشكل ثابت ونزيه وأخلاقي في المواقف الصعبة التي تتطلب تدخلاً جاداً (Walumbwa, et al., 2005).

ثانياً: المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):

تشير إلى القادة الذين يحللون الحقائق والبيانات بموضوعية داخلياً (من باطن الذات) وخارجياً (مع مراعاة النقد البناء من أقرانهم أو حتى قادتهم)؛ حيث لا يتجاهل القائد أي معلومات، ويأخذ بالحسبان وجهات نظر الأفراد الذين يقودونهم قبل اتخاذ قرار نهائي (Avolio, et al., 2005)، فإن هذا يضمن تقليل التحيز؛ حيث يُنظر إلى المعالجة المتوازنة بأنها أساس النزاهة الشخصية (kernis, et al., 2003).

ثالثاً: المنظور الأخلاقي (Moral Perspectives):

يمكن تعريف المنظور الأخلاقي بأنه: "الطريقة التي يستخدم بها الأفراد أو القادة قيمهم وأخلاقياتهم ومعتقداتهم؛ لتوجيه سلوكهم حتى عندما تبدو المواقف صعبة، أو تفرض بيئتهم الداخلية أو الخارجية ضغوطاً معينة عليهم". (Tapara, et al., 2011).

يعتمد سلوك القادة الأصيلين على المعايير المعنوية والأخلاقية؛ حيث يتمتع القادة الأصيلون بإحساس عالٍ بما هو متوقع منهم من حيث أدوارهم ومسؤولياتهم، وهذا يسمح لهم بالتصرف بشكل أخلاقي بما يخدم مصالح الآخرين (May, et al., 2004).

رابعاً: الشفافية (Transparency):

تشير شفافية التواصل إلى: "كيفية تقديم القائد ذاته - التي تتصف بالأصالة - للآخرين، ويُظهر القائد مشاعره ومعتقداته الحقيقية بصراحة، ولا يخفي أي شيء، ويرى أنه يجب عليه الحفاظ على العلاقة مع الموظفين على أساس مبادئ الصدق والإخلاص" (Walumbwa, et al., 2008).

عرّف (Goldman & Kernis, 2002) وآخرون أنّ شفافية التواصل: "طريقة فعّالة للكشف عن الذات، وزيادة الثقة والصدق بين العامل والفرد؛ وبالتالي من المهم تكوين علاقة ثقة بين العامل والقائد أو صاحب العمل".

وبناءً على ما سبق يخلص الباحث إلى أن القيادة الإدارية تتضمن الجمع بين خصائص عملية القيادة ومميزاتها، والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية؛ كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة، واتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المرسومة وتحقيقها، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة، ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، والعملية القيادية المتبعة من طرف المنظمة.

وتتضمن هذه القيادة العديد من الأنماط الإدارية من أهمها: القيادة الأصلية التي تتمثل بممارسات يقوم بها قائد المؤسسة من منطلق وعيه بذاته وبالآخرين؛ حيث يعمل من جهة طبقاً لقيمه، وقناعاته، ومصداقيته، ومن جهة ثانية يدعم وجهات النظر المتنوعة، ويتفاعل بشفافية ومعالجة متوازنة وبمنظور أخلاقي، وهذا ما يميزها عن باقي الأنماط القيادية؛ حيث تحدد معالمها مجموعة من الأبعاد تتمثل بـ: (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الذاتي، شفافية التواصل)؛ إذ يعتقد الباحث أن تطبيق القائد لهذه المكونات قد يساهم في تحسين مستوى العلاقة مع العاملين، ويعزز ثقتهم بالعمل في المنظمة وبالقائد على وجه التحديد، وبالتالي يساهم في زيادة مستوى انخراطهم في العمل، ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل وولائهم له.

المبحث الثاني

انخراط العاملين في عملهم

2-2-1 تمهيد:

يحظى مفهوم الانخراط وتطبيقاته في الفكر الإداري الحديث باهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين في إدارة الموارد البشرية منذ ظهوره في بداية التسعينات من قبل Kahan، ويعكس هذا المفهوم انخراط الأفراد في وظائفهم، وتميزهم بالحيوية والنشاط، وتقانيهم في تأدية عملهم، وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم، والحماس لتحقيق أهدافهم الوظيفية، والالتزام بقيم المنظمة، والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الأفراد بترك العمل (Burke, et. Al, 2009).

سيتناول الباحث في هذا المبحث انخراط العاملين في عملهم من خلال البحث في مفهومه وخصائصه والجوانب التي تعزز انخراط العاملين في عملهم، وأهم النظريات التي تناولت الانخراط الوظيفي، وتصنيف العاملين من حيث انخراطهم الوظيفي، وأخيراً آراء الباحثين حول أبعاد الانخراط الوظيفي.

2-2-2 مفهوم انخراط العاملين في عملهم:

حاول الباحثون والكتّاب أن يسلّطوا الضوء على مفهوم انخراط العاملين في عملهم، لكنهم لم يقدموا منظوراً ذا معنى لهذا المفهوم بحيث يمكنهم تعميمه عبر الثقافات المختلفة، مما جعلهم يصفون هذا المفهوم بأنه يتسم بالتشويش والغموض (Na-Nan, et al., 2015).

وأصبح موضوع انخراط العاملين في عملهم مطروحاً للنقاش بشدة في الأعوام الأخيرة، ومع ذلك، لا يزال هناك غموض في الأدبيات الباحثة حول كيفية تأثير الإدارة في انخراط العاملين في عملهم؛ حيث يوجد اهتمام كبير بالانخراط في العمل، ولكن ذلك يقترن بقدر كبير من سوء الفهم.

وربطاً مع ما سبق يمكن إسناد حالة الغموض المتعلقة بتعريف الانخراط إلى حقيقة أنه لا يوجد تعريف محدد لانخراط العاملين في عملهم؛ حيث إنه يتسم بالتشوش والغموض وتعدد المصطلحات التي تحاول وصف مفهومه؛ حيث وصفه بعض الباحثين بأنه يفتر إلى إطار فكري دقيق.

وقد عرف (Basit, 2020) انخراط العاملين في عملهم بأنه: "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في عملهم، فالفرد يتعاش جسدياً وذهنياً وعاطفياً في عمله أثناء القيام بمهام المنظمة".

بينما عرف عدم الانخراط بأنه: "فصل النفس عن أدوار بيئة عمل المنظمة ومهامها، فالفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء قيامه بمهام المنظمة".

من ناحية أخرى حاول (Welch, 2012) تعريف انخراط العاملين في عملهم بأنه: "حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط أعضاء المنظمة بالمنظمة، وتكشف عن أدائهم لأدوار معرفية وعاطفية ومادية في المنظمة، ويتكون هذا الانخراط من عدة عناصر مثل: استيعاب مهام العمل، والتفاني في العمل، والسلوك النشط".

فيما عرفه (Schaufeli & Bakker, 2010) بأنه: "حالة ذهنية إيجابية ومرضية ذات علاقة بالوظيفة، تتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق في العمل".

وأوضح (Schaufeli, 2002) أن انخراط العاملين في عملهم هو حالة إيجابية مرتبطة بالوظيفة يشعر من خلالها الفرد بأن الوظيفة تتملكه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي:

1. الحيوية: ويتم وصفها بأنها المستويات المرتفعة من الطاقة.

2. المرونة الذهنية أثناء قيامه بمهام وظيفته.

3. المثابرة في مواجهة الصعاب.

بينما يشير مفهوم التفاني إلى: "احتواء الفرد بقوة في وظيفته، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس والتحدى عند ممارسة وظيفته".

فيما يشير مفهوم الاستغراق إلى: "انهماك الفرد في وظيفته، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في الوظيفة، وصعوبة فصل نفسه عن العمل".

ومن الجدير ذكره أن انخراط العاملين في عملهم يختلف عن الانخراط في المنظمة الذي يعرفه (Saks, 2006) بأنه: "رغبة الفرد في بقاءه كعضو في المنظمة، وترجمته بشكل باستعداده لتتوافق مع قيم المنظمة، وبذل مزيد من الجهد؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل".

وعرفه (Na-Nan et al., 2015) بأنه: "مشاعر العاملين تجاه منظماتهم، التي يتم فيها الاعتراف بأهداف المنظمة وقيمها واتجاهاتها".

وقد أشار (Suhartanto & Brien, 2018) إلى أن انخراط العاملين في عملهم يحدث عندما يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم؛ حيث يتعلق الجانب الجسدي للاندماج في العمل بالطاقة الجسدية التي يبذلها الأفراد للاندماج في قيم المنظمة وسلوكياتها، أما الجانب المعرفي فهو يتناول ذهنية الفرد ويقظته واهتمامه بأدوار العمل.

وأخيراً، يتعامل الجانب العاطفي مع شعور الأفراد تجاه عملهم، والطاقة العاطفية اللازمة لمقابلة المتطلبات العاطفية لأدوارهم في العمل.

2-2-3 خصائص انخراط العاملين في عملهم:

تتمثل أهم خصائص انخراط العاملين في عملهم في مجموعة من العوامل تشمل M. Rameshkumar, (2020):

1. الخصائص الشخصية: تتضمن كلاً من الدوافع والقيم والاتجاهات.

2. **الخصائص الوظيفية:** تتضمن كلاً من الحافز، واستقلالية الوظيفة، والتنوع، وتوصيف المهام، والمشاركة، والتغذية العكسية.

3. **الخصائص الاجتماعية:** حيث تتضمن كلاً من العمل مع الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح؛ إذ بينت الدراسة أن تلك الخصائص مرتبطة ببعضها؛ لأنَّ العمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية من الخصائص الاجتماعية التي ستتأثر بخصائص الفرد الشخصية، مثل: الأنواع والأخلاقيات والقيم والدوافع... وهذه الأخيرة ستتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية؛ كالوصف الوظيفي، والحوافز.

2-2-4 بعض الجوانب التي تعزز انخراط العاملين في عملهم:

نظراً إلى أهمية انخراط العاملين في عملهم وفقاً لما تمت الإشارة إليه في دراستنا، فإنه من المهم الإشارة إلى الجوانب التي تعزز مفهوم انخراط العاملين في عملهم؛ لأنها قد تكون على مستوى الفرد أو العمل، أو على المستوى التنظيمي للشركة أو المنظمة بشكل عام.

2-2-4-1 تصميم الوظيفة Job Design:

يمكن تحسين انخراط العاملين في عملهم من خلال تصميم وظيفي أفضل؛ حيث يمكن إعادة تصميم عناصر العمل المحددة ومهامه؛ لاستخدام نقاط القوة لدى العامل، ويمكن تعيين العاملين في وظائف تتناسب بشكل أفضل مع قدراتهم ومواهبهم، وهذا ما يُسمى الشخص الملائم مع البيئة الملائمة (Barling, 2007).

2-2-4-2 الدعم والموارد Support and Resources:

يرتبط انخراط العاملين في عملهم بمستويات الدعم المقدمة من قبل المشرفين وزملاء العمل. حيث وجدت دراسة حديثة لمعلمي المدارس الفنلندية أن انخراط العاملين في عملهم في العمل قد تحسنت عندما قدمت لهم المنظمة المزيد من الدعم والموارد الوظيفية؛ أي دعم المشرف والتقدير الإيجابي

والمناخ التنظيمي التعاوني وحل المشكلات المبكر (Rhoades et al., 2002) وبالتالي فإن توفير أنواع ذات صلة بالموارد الوظيفية يمكن أن يخفف التأثير السلبي لمتطلبات العمل المجهدة، وظروف العمل السيئة؛ وبالتالي يزيد من مشاركة انخراط العاملين في عملهم.

3-4-2-2 أسلوب/ نمط القيادة Leadership Style:

يعد أسلوب القيادة والدعم أمراً ضرورياً لتشجيع انخراط العاملين في عملهم، وكشفت أعوام من أبحاث علم نفس الصحة المهنية أن أسلوب "القيادة التحويلية" فعال لهذه المهمة (Barling, 2007)؛ حيث يوفر مثل هذا القائد رؤية واضحة، ويلهم، ويحفز، ويقدم تحديات فكرية، ويظهر اهتماماً حقيقياً باحتياجات العمال، ويرتقي هذا النوع من القادة بالأحوال الشخصية للعمال من خلال قدرته على إظهار التواضع والقيم والاهتمام بالآخرين، وتشمل سمات القيادة المهمة الأخرى أن تكون أصيلاً، وتظهر الكفاءة العاطفية مع الآخرين (Quick et al., 2007)، وغالباً ما تكون نتيجة هذا النمط من القيادة أن العاملين تكون ثقتهم أكبر في الإدارة ويكون لديهم شعور محسّن بالكفاءة الذاتية، وكلاهما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رفاية العاملين وإنتاجيتهم. وفي بحثنا هذا سنقوم بالتطرق إلى دراسة أثر القيادة الأصلية بالتحديد على انخراط العاملين في عملهم.

5-2-2 نظريات انخراط العاملين في عملهم:

بعد اطلاع الباحث على الدراسات الباحثة في نظريات انخراط العاملين في عملهم كان يجب عليه أن يستعرض بعضاً منها التي فسرت انخراط العاملين في عملهم ومحدداته، وهي كما يأتي:

2-4-1- نظرية التكيف الوظيفي (Theory of work adaption):

اهتمت بدراسة سلوك الموظفين العاملين؛ لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يعتمد على درجة الانخراط والتكيف والتطابق بين شخصية الموظفين (أي صفات الموظفين أو العاملين) وبيئة العمل (أي صفات العمل أو الوظيفة والمنظمات)، ويُعدّ الانخراط هو العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالقناعة والاستقرار في الوظيفة. (M. Rameshkumar, 2020)

إلا أنّ Saks يرى ويؤكد أن نظرية التكيف الوظيفي يجب من خلالها على الإدارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة؛ وذلك لأنّ هذه الأبعاد لها دور كبير في تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التي ينتمي إليها، سواء أكانت هذه الاستجابة إيجابية أم سلبية، ويقصد بأبعاد الشخصية: الصفات الشخصية كالحاجات الإنسانية، والدوافع، والقدرات (النكاء، المواهب، الاستعدادات الأخرى) والقيم والمواقف والاتجاهات التي يعتنقها الفرد ويؤمن بها، وكذلك الفروق الفردية. (Saks, 2019)

2-4-2- نظرية تعزيز السلوك (Reinforcement theory):

إحدى النظريات التي تهتم بالسلوك الإنساني والتعلم، وطورها عالم النفس Skinner، وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء أكانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أم البيئة الخاصة بالعمل الوظيفي، والبيئة الإدارية. (Suhartanto & Brien, 2018)

إلا أنّ Na-Nan et al ترى أن نظرية تدعيم السلوك تعتمد على ما يتعرض له العامل من مثيرات وحوافز، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة، وتعتمد هذه النتائج على نوع المثيرات أو الحوافز المقدمة لها، فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية، فسينتج عنها تأكيد أو تثبيت سلوكي، وهذا أمر يقود إلى تكرار السلوك. (Na-Nan, et al., 2015)

إلا أنَّ M.Rameshkumar يعتقد أنَّ الأفراد يميلون عادةً إلى تكرار السلوك أو العمل الذي يقود إلى الإشباع والاستقرار، وهو ما يسمى بـ "السلوك المجزي أو الهادف"، كما أنهم لا يميلون إلى تكرار السلوك أو العمل الذي لا يحقق الإشباع والاستقرار، وهو ما يسمى بـ "السلوك غير المجزي أو السلوك المحبط". (M. Rameshkumar, 2020)

2-2-6 تصنيف العاملين من حيث انخراطهم الوظيفي:

من خلال مراجعة العديد من الأبحاث المهمة بربط تصنيف العاملين من حيث الانخراط الوظيفي وجد الباحث أنه توجد مصادقة في مختلف الأبحاث حيث إنَّ للانخراط الوظيفي ثلاثة تصنيفات على مستوى العامل تتدرج على النحو الآتي:

- **العامل المنخرط (Employee Engaged):** الذي يعمل بحماس ويشعر برابط عميق يربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، فهو يعرف نطاق عمله جيداً، ويبحث عن طرائق أفضل لتحقيق أفضل النتائج؛ حيث يقود المنظمة نحو الأفضل عن طريق الابتكار، كما أن العاملين المنخرطين يتميزون بثلاث خصائص سلوكية: (Hanaysha. J, 2016)
 1. هؤلاء العاملون يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
 2. هؤلاء العاملون تتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
 3. هؤلاء العاملون يعمدون إلى خدمة منظماتهم، وتقديم النفع لها عن طريق بذل المزيد من الجهود الإضافية والمضنية.

- **العامل غير المنخرط (Employee Not Engaged):** من الصعب تمييزه، فهو لا يتصرف بشكل عدائي ولا يشوش على سير العمل؛ وإنما يحاول تضيق وقت العمل، وينقصه الشغف والحماس اللازم لأداء عمله. (Hanaysha. J, 2016)

- **العامل غير المنخرط النشط (Employee Actively Disengaged):** هو الذي يحاول أن يستخف بالأعمال التي أنجزها زملاؤه في العمل ويقلل من أهميتها، وكذلك يمكن أن يعرقل سير العمل.
(Hanaysha. J, 2016)

2-2-7 أبعاد انخراط العاملين في عملهم:

على نمط (Saks, 2019) فإن كلاً من (Suhartanto & Brien, 2018) يرى أن لانخراط العاملين في عملهم بُعدين هما:

1-الانخراط الوظيفي Job Engagement:

يدل على التزام الفرد ومجهوده الذي يبذله في أدائه لوظيفته. فالانخراط الوظيفي: "هو حالة وسلوك إيجابي للعامل تجاه عمله، وحماسه في تنفيذ مهامه ومسؤولياته بشغف ونشاط وتقان"، والانخراط في الوظيفة ليس عاطفياً فحسب؛ بل أيضاً معرفي وجسدي، بينما يميل العامل غير المنخرط إلى أن يكون أقل مشاركة وتواصلاً مع زملائه، كما يتأثر الانخراط الوظيفي بخصائص الوظيفة، والدعم التنظيمي المدرك. (Saks, 2019) و(Suhartanto & Brien, 2018)

2-الانخراط التنظيمي Organizational Engagement:

يعكس سلوك الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد المنخرطون تنظيمياً هم أشخاص إيجابيون للغاية حيال منظماتهم، ويتصرفون كسفراء لعلامتهم التجارية، فهم يعززون صورتها ويدافعون عنها. وقد يرجع السبب في الانخراط التنظيمي إلى السمعة الجيدة للمنظمة، كما يتأثر بالدعم التنظيمي المدرك والعدالة الإجرائية. (Saks, 2019) و(Suhartanto & Brien, 2018)

فيما قدم Basit نموذجاً متعدد الأبعاد لانخراط العاملين في عملهم، أكد فيه على أن انخراط العاملين في عملهم ليس مفهوماً أحادي الأبعاد؛ وإنما يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (Basit, 2020)

1. **الانخراط العاطفي:** ويشير إلى "مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته، أو مدى حبه لعمله".
2. **الانخراط المعرفي:** يشير إلى "درجة إدراك الفرد لنفسه كعضو في المؤسسة، ومشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته".
3. **الانخراط السلوكي:** يشير إلى "اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً في العمل، كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته".

فيما يرى (May, et al., 2004). أن لانخراط العاملين في عملهم ثلاثة أبعاد هي:

1. **الانخراط الإدراكي:** حيث يستحوذ من خلاله العمل على تفكير العامل، ويشعر فيه بالمتعة وبمرور الوقت بسرعة عند أداء هذا العمل. (May, et al., 2004).
2. **الانخراط العاطفي:** من خلال التفاعل العاطفي مع العمل، والشعور بالحماس عند أدائه، والتأثر بمدى هذا العمل. (May, et al., 2004).
3. **الانخراط المادي:** عبر بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل حتى لو اضطر ذلك إلى ساعات عمل إضافية. (May, et al., 2004).

2-2-8 استراتيجيات تعزيز انخراط العاملين في عملهم:

يتفق العديد من الباحثين أبرزهم Welch و Saks و Burke و Schaufeli و Bakker و sandy على عدة استراتيجيات لتعزيز انخراط العاملين في عملهم في ضوء العوامل التي تؤثر عليه؛ حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات المحاور الآتية:

1- العمل نفسه The work itself:

تعتمد الاستراتيجية على الدوافع الذاتية نحو العمل؛ حيث توجد خصائص مطلوبة في الوظائف لحدوث الحافز للعمل: (Welch, 2012)

- 1) يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم في العمل، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكلٍ مثالي ومتكامل.
- 2) يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة كونها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يمتلكونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
- 3) يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول التخطيط لأهدافهم الخاصة، ورسم مسارهم المهني؛ لتحقيق هذه الأهداف التي تنصب أيضاً مع أهداف العمل.

2- بيئة العمل The work environment:

تهتم هذه الاستراتيجية بزيادة انخراط العاملين في عملهم من خلال بيئة العمل بشكل عام، وذلك من خلال تطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية في العمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد؛ إذ إن العاملين الذين يُمتعون أنفسهم ويتم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للمراجعين. (Saks, 2006)

ويرى كل من Schaufeli and Bakker أن السبب وراء رغبة إدارة المؤسسة في إلهام العاملين، هو كون استعداد العاملين لتقديم الخدمات نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله هذه الوظيفة بالنسبة لهم، وتحتاج هذه الاستراتيجية أيضاً إلى جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات مع الآخرين من زملاء العمل وغيرهم، وتشجيعهم على المساهمة في الأعمال التي تكون خارج حدود عملهم، وكذلك تشجيعهم على الاستمرار في العمل حتى إن لم يحتاجوا العائد المادي. (Schaufeli & Bakker, 2010)

3- القيادة Leadership:

ينبغي لهذه الاستراتيجية أن تركز على ما يجب على مدير المؤسسة القيام به كقائد من أجل أداء دوره الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الانخراط، ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد لفهم كيفية عمله والمهارات التي يحتاج استخدامها؛ لذلك ينبغي أن تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل أداء الإدارة أكثر فعالية عبر التزام المدير بها وتطوير المهارات التي يحتاجها. (Burke et al., 2009)

4- فرص النمو الشخصي Opportunities for personal growth:

تستند هذه الاستراتيجية إلى خلق ثقافة التعلم، وإن الأمر الذي يشجع التعلم هو أنه معترف به من إدارة المؤسسة والعاملين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون فيها باستمرار، وإن ثقافة التعلم هي وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع العاملين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، وتحتوي الخصائص الآتية:

- التخويل، وليس الإشراف.
- إدارة التعلم الذاتي، وليس الأوامر.
- بناء قدرات طويلة الأجل، وليس تصحيحات على المدى القصير. (sandy et al., 2016)

ويعتقد (sandy et al., 2016) أن التعلم المستقل يحدث عندما يسعى الأفراد بشكل كبير إلى اكتساب المعارف والمهارات التي تُعزز أهداف المؤسسة لشعورهم أن عوامل الراحة متوفرة في عملهم.

وعلى وجه الخصوص ينبغي أن تحدد الاستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة، وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم، وهذا يعتمد على درجة المرونة التي تتمتع بها الوظيفة، وينبغي لهذه الاستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجونه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المؤسسة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم؛ مما يحقق لهم سعادة وفرحاً في وظائفهم، وبالتالي ينعكس على اندماجهم فيها، وتدرج هذه

الاستراتيجية كذلك الإجراءات اللازمة التي من شأنها (إعداد العاملين والعاملات) لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على استخدام الوسائل المختلفة لمواجهة المشكلات التي تواجههم في وظائفهم، وعدم الاستسلام بسهولة لضغوط العمل؛ مما يشعرهم بأنهم متحكمون بجوانب العمل لكي يسهم ذلك في بلورة قدراتهم وإمكانياتهم.

وبناءً على ما تمت مناقشته في هذا المبحث يعتقد الباحث أن انخراط العاملين في عملهم هو اتجاه إيجابي يحمله الفرد تجاه المنظمة وقيمها، فالفرد المنخرط على دراية بسياق العمل ويتعاون مع زملائه لتحسين الأداء ولتحقيق أهداف المنظمة؛ لذا يجب على المنظمة أن تعمل على التطوير والاهتمام بانخراط العاملين، الأمر الذي يتطلب علاقة ثنائية الاتجاه بين الرئيس والمرووس؛ حيث يجب على الإدارة أن تقوم بتعزيز انخراط العاملين من خلال القيام بعدد من الممارسات من أهمها: اتباع نمط القيادة الأصلية، إضافةً إلى ممارسات أخرى كالتمكين، ومواءمة الجهود مع الاستراتيجية، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون وتشجيعهما، ومساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم، والاعتراف وتقدير المجهودات المبذولة، كل هذه الممارسات تسهم في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة بشكل عام، والقائد بشكل خاص؛ وبالتالي تكون نتيجتها زيادة انخراط العاملين في عملهم عبر استحواذ العمل على تفكيرهم وشعورهم بالمتعة فيه، وتفاعلهم معه والشعور بالحماس عند أدائه، إضافةً إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه بالجودة المطلوبة.

المبحث الثالث

الثقة بالقائد

2-3-1 تمهيد:

يرجع الفضل في بروز مفهوم الثقة وخصوصاً الثقة بالقائد إلى الباحث John Bowlby - وهو طبيب نفسي في إنكلترا - من خلال إنشاء نظرية التعلق Attachment Theory التي توضح أن التعلق في مرحلة الطفولة له تأثير بيولوجي، ويعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الثقة لدى الطفل (Adams, 2004).

إن الثقة وفقاً لنظرية التعلق كانت متعلقة بحالة الفرد النفسية، إضافةً إلى أنها سمة من سمات الوحدات أو النظام الاجتماعي، وعليه فإن وجودها بين الجماعات يؤدي إلى الإخلاص المتبادل بينهما.

وفي المقابل فإن غياب الثقة بالقائد أو ضعفها داخل النظام الاجتماعي يؤدي إلى الخوف والفشل؛ بسبب عدم وجود بديل لها (Mc-Allister, 2010).

سيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الثقة التنظيمية بشكل عام وأنواعها وأبعادها، ثم سيبحث بشكل خاص في مفهوم الثقة بالقائد كأحد أهم أبعادها، وطرائق بناء ثقة القائد بالعاملين في المنظمات، وكيفية فقدان الثقة بالقائد ونتائج ذلك، إضافةً إلى أهم آراء الباحثين حول أبعاد الثقة بالقائد.

2-3-2 مفهوم الثقة التنظيمية:

مع أحداث اهتمام الباحثين بموضوع الثقة التنظيمية؛ إلا أنهم اختلفوا في وضع التعريف المعبر عن محتواها؛ حيث يرى (Hoy & Moren, 2000) أن الثقة التنظيمية هي: "رغبة المجموعة أو الفرد في أن يكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن هذا الطرف ذو نزعة خيرية، وموثوق به، وكفاء، وصادق، ومنفتح".

وأشار (Hoy & Moren, 2000) إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها "مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نيات الأعضاء التنظيميين وسلوكياتهم؛ معتمدةً على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتوقعات المتبادلة بينهم".

وبين (Becerra & Gupta, 2003) أن الثقة "حالة نفسية تمثل القابلية للتنبؤ؛ معتمدة على التوقعات الإيجابية لنيات الطرف الآخر وسلوكه".

ووصف (Nielsen, 2004) الثقة بأنها: "اعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به، والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة".

وأكد (Straiter, 2005) أن الثقة التنظيمية: هي "درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات".

بينما عبّر (Neveu, 2009) عن المفهوم الأساسي للثقة كونها "اعتقاد الفرد أو المجموعة أن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادقاً في أية مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وعدم أخذ أية مزايا إضافية وإن أتيحت الفرصة لذلك".

فيما حدّدها (Mc-Allister, 2010) بأنها: "اعتقاد فرد أو رغبته في التصرف بناءً على قاعدة كلمات فرد آخر وتصرفاته وقراراته".

بينما أشار (Fard et al., 2010) إلى أنها: "التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة المعتمدة والناجمة عن السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة".

2-3-3 أنواع الثقة التنظيمية وأبعادها:

يصنف كل من كوفي وميريل (2014) الثقة في خمسة أنواع:

1. **الثقة الذاتية:** وهي تتناول الثقة بالنفس، وبالقدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات، والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين، وتدعمها المصادقية.
2. **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء رصيد الثقة مع الآخرين وتنميته، ومبدؤها الأساسي هو "الاتساق السلوكي" من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على أرض الواقع بالأفعال.
3. **الثقة المؤسسية:** وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة؛ لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
4. **الثقة في السوق:** ومبدؤها الأساسي لتحقيق الثقة، هو سمعة المنظمة في سوق العمل.
5. **الثقة المجتمعية:** وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين ولدى المجتمع من خلال المشاركة والعطاء.

أما بالنسبة إلى أبعاد الثقة التنظيمية فقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولتها، لكن أغلب الباحثين وأبرزهم Hoppes و Holly و Driks و Ferrin اتفقوا على ثلاثة أبعاد رئيسة للثقة التنظيمية هي:

- **الثقة بالمشرفين (بالقائد):** وهي تمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين؛ حيث إنّ الثقة هي سمة مرتبطة بالقيادة؛ إذ إنّ الأمانة والاستقامة هما سمتان أساسيتان وحتميتان بالنسبة إلى القائد، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا تحت طوع أو امره؛ لأنهم على ثقة بأن كلاً من حقوقهم ومصالحهم لن يساء إليها؛ إذ إنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم، فاكتماب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، أو يشاركهم همومهم ومشكلاتهم حتى يحظى بثقتهم التي تبني من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح". (Hoppes & Holly., 2014)

- **الثقة بزملاء العمل:** ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين الأطراف جميعها؛ وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. (Hoppes & Holly., 2014)
- **الثقة بالإدارة العليا:** والتي تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، وتحرص على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين؛ حيث إن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين يعد عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتتبع مؤشراتنا في حرص الإدارة على مصالح العاملين وعدالة الإدارة وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم. (Driks & Ferrin, 2002)

2-3-4 مفهوم الثقة بالقائد:

يُعدّ مفهوم الثقة بالقائد - كما تبين لنا - أنه أحد أبعاد الثقة التنظيمية وفق ما اتفق عليه أغلب الباحثين، وقد اختلفوا في إيجاد تعريف موحد لهذا المفهوم، فقد عرفه (Hoy & Moren, 2000) بأنه رغبة المجموعة أو الفرد ليكونوا عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية، وموثوق به. وعرف (Albrecht & Travaglione, 2003) الثقة بالقائد بأنها: "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة والوعد والقول - لفظاً أو كتابة - والذي يصدر من فرد آخر أو مجموعة أخرى، ويمكن الاعتماد عليه"، ويشير إلى أن الثقة هي "المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً لأن يعزو النيات الحسنة إلى كلمات الأفراد الآخرين وأفعالهم".

بينما يشير (Arnason, 2012) إلى أن الثقة بالقائد هي: "التوقعات الإيجابية حول تصرفات الآخرين بغض النظر عن المخاطر نتيجة عدم التأكد من الأقوال والأفعال".

فيما عرف (Aydin, 2017) الثقة بالقائد بأنها: "ثقة العاملين في أن القائد سيفي بوعده، وسيعمل بما يحقق مصلحة العاملين".

من خلال عرض التعريفات التي تناولت مفهوم الثقة بالقائد يمكن استنتاج أن الثقة بالقائد تتكون من عنصرين مهمين وهما: الاستعداد والتوقعات الإيجابية.

فالاستعداد وفقاً لـ (Arnason, 2012) هو: "تحمل المخاطر عند عدم تحقق الفائدة".

وتعدّ التوقعات الإيجابية أنها اعتقاد الطرف الآخر (القائد) أنه يعمل بإحسان تجاه الآخرين (المروّسين)، وهذه التوقعات الإيجابية لا يمكن أن نحصل عليها من خلال إجبار الطرف الواثق على أن يثق بالطرف الآخر (الموثوق به) (Laka Mathebula, 2004).

ولأن التوقعات الإيجابية لا يمكن الحصول عليها من خلال إجبار الآخرين فقد اقترح العديد من الباحثين بعض العوامل لتكوين التوقعات الإيجابية وهي (قدرات الموثوق به ومهاراته في المواقف المختلفة، والمجاملة والنيات الحسنة للموثوق به ورغبة الموثوق به في الوفاء بالالتزامات).

إن الثقة بالقائد هي القوة في المنظمات وتستطيع من خلالها المنظمة البقاء على قيد الحياة، فهي عبارة عن الزيت الذي يقلل الاحتكاك داخل المنظمة، ويربط الأجزاء معاً، وهذا ما يعد حافزاً للأفراد العاملين ويسهل عمل المنظمة.

وهناك العديد من العوامل التي ولدت الحاجة إلى الثقة؛ كالتغيرات في تركيبة القوة العاملة، وظهور فرق العمل المدارة ذاتياً، والتغيرات التي تحدث داخل المنظمات (Damen, 2001).

إن الحاجة إلى الثقة وخصوصاً الثقة بالقائد تبرز من خلال رغبة الأفراد العاملين في الحضور إلى العمل، وتقليل الغياب، وزيادة اهتمامهم لنجاح منظماتهم، وفهم أدوار عملهم، وزيادة الإبداع لديهم.

وبالمقابل فإن ضعف الثقة بالقائد يؤدي إلى زيادة دوران العمل، وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، وتقليل العلاقات الاجتماعية، وانخفاض الروح المعنوية، وانخراط الأفراد العاملين في السلوكيات المنحرفة، مثل: السرقة والحوادث والعنف داخل المنظمة، وأخيراً تقليل الإبداع والابتكار داخل المنظمة (Boe, 2002).

2-3-5 طرائق بناء ثقة القائد بالعاملين في المنظمات:

يرى Albrrow أن من طرائق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين سعيه لتحليل مهام العمل ومسؤولياته؛ من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين، وتدريب العاملين على تحمل المسؤولية، والتركيز على ما يتم إنجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن، وتجنب استخدام القوة القسرية، والتركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات، وتجنب البحث عن أخطاء من العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ، ثم دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز. (Albrrow et al., 2013)

وأشار Legood إلى أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم هي ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الاحتكاك بهم، ويكون ذلك من خلال حرص العامل على القيام بعمله بأمانة؛ لينال احترام زملائه، وتمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه، والاهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم، ومشاركة الزملاء في بعض الرياضات والرحلات الترفيهية خارج العمل، وعدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم، دون مبالغة، ثم تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التنايز بالألقاب، أو المزح الثقيل، ولا بد من اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلباً أو إيجاباً. (Legood, 2013).

وهناك طرائق أخرى لبناء الثقة التنظيمية بين القائد والعاملين من خلال فتح قنوات اتصال بين القائد والعاملين ليكونوا على علم بالقرارات والسياسات ومنطقيتها، وضرورة إنصات القائد لأفكار العاملين ومقترحاتهم

ودعمها، وأن يكون القائد متاحاً للعاملين في حال حاجتهم إليه، واحترامه للعاملين وتفويض صلاحيات كافية لهم، وسعيه إلى العدل والموضوعية وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين، والصدق بالوعد والانسجام في التصرفات، وإشعار العاملين بقدراته المهنية والفنية، كما أن إدارته الناجحة لاجتماعات العمل تلعب دوراً في بناء الثقة بينه وبين عامليه (Arnason, 2012).

2-3-6 فقدان الثقة بالقائد ونتائجها:

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمة هو انعدام الثقة، وتعني عدم الإيمان بالآخرين؛ حيث من الممكن أن تنعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المنظمة، وربما تنعدم في النظام كاملاً، كأن تنعدم الثقة بالقائد أو الإدارة العليا أو المنظمة ككل (Paliszkievich, 2012).

كما إن سيطرة ظروف العمل السيئة في المنظمة، وانخفاض الدخل والروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعمل، والخوف من تصرفات النظام، والسعي لاسترضاء الرؤساء، واللجوء إلى الحيلة السياسية، وعدم كفاءة النظام الإداري، والاستبداد في العمل، جميعها أسباب قد تقود إلى فقدان الثقة بمنظمات الأعمال وإداراتها (Albrow et al., 2013).

وقد أشار Mc-Allister إلى وجود مؤشرات إلى فقدان العاملين الثقة في الرؤساء، تبدأ بفقدان الشعور بالحماس الذي يتبع إعلان كبار الرؤساء لاتخاذ مبادرات جديدة في العمل، وزيادة شكاوى العاملين وتساؤلاتهم عن السياسات والممارسات التي يتحكم بها كبار رؤساء المنظمة، وتشكيك العاملين في قرارات كبار الرؤساء في المنظمة وتصرفاتهم، وتذمرهم المتزايد، وظهور معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها الموظفون. (Mc-Allister, 2010).

أما فيما يخص نتائج فقدان الثقة فيضيف Aydin Blyer أن الأهداف الشخصية والعمليات الفريدة والمنافسة داخل المنظمات مطلوبة، لكن التركيز عليها يفرز جواً سلبياً تنعدم فيه الثقة، وقد يصادف أن تمنح الثقة لمن

لا يستحقها، وتكون النتيجة الخذلان، وهنا تكون عملية منح الثقة فيها مجازفة، ومن هنا يبدأ فقدان الثقة، والذي قد يؤدي إلى: (Aydin, 2017)

1. **ضعف الالتزام:** ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالالتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.
2. **انخفاض رضا العاملين:** العامل الذي يفقد ثقته بزملائه أو بالرئيس أو المنظمة، يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يترك وظيفته.
3. **تعطيل قنوات الاتصال:** فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فسينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحذرة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين المنظمة، مما يعطل قنوات الاتصال.
4. **كلمات جوفاء وصور غير واقعية:** فإذا لم تترجم أقوال الرؤساء والمنظمة إلى أفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى، وتقل ثقة العاملين بالرئيس وبالمنظمة.

2-3-7 أبعاد الثقة بالقائد:

تعد الثقة بالقائد من المفاهيم غير الملموسة، وعملية قياسها ينتابها الكثير من الصعوبة، وهذا ما دفع الباحثين إلى محاولة اكتشاف طرائق جديدة تجسد دور الثقة بالقائد داخل المنظمات؛ مما أدى إلى ظهور نماذج ونظريات وتدابير بخصوص قياس الثقة بالقائد (Arnason, 2012)؛ لهذا اختلفت وجهات النظر بخصوص أبعاد الثقة بالقائد؛ حيث يعتقد بعض الباحثين أن الثقة بالقائد هي ذات بعد واحد (Albrow et al., 2013)، بينما يرى (Ruder, 2003) أن الثقة بالقائد هي مفهوم متعدد الأبعاد.

ويرى الكثير من الباحثين أن أبعاد الثقة بالقائد تتكون من (القدرة، والنزاهة، والإحسان) وذلك لأن هذه الأبعاد تعد الأكثر قبولاً لقياس الثقة (Paliszkievicz, 2012):

- 2-3-7-1 **النزاهة:** وتشير النزاهة أو الاستقامة إلى الجوانب الأخلاقية للثقة (Pirson, 2007) فهي الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعبر عن النزاهة الشخصية، وتكون مقبولة وإيجابية

بالنسبة إلى المرؤوس، ومن هذه المبادئ الأخلاقية - على سبيل المثال - الاتصالات ذات المصادقية العالية، والالتزام بالعدالة، وانسجام الأقوال مع الأفعال، وكل هذه المبادئ وغيرها تحكم على النزاهة.

2-7-3-2 القدرة: ويقصد بالقدرة: مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن طرفاً من العمل في مجال معين، وهذه القدرة غير محددة لأن الموثوق به قد يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال معين، وهنا تكون الثقة بالقائد في هذا المجال مرتفعة؛ ومع ذلك، قد تكون القدرة في مجال آخر تحتاج إلى التدريب (Legood, 2013).

3-7-3-2 الإحسان: ويعرف الإحسان بأنه: "اعتقاد المرؤوس وإيمانه بأن القائد يريد خيراً له، ويملك نيات حسنة تجاهه بعيداً عن التمرکز وعن الدوافع الذاتية أو المتمركزة حول الذات"، كما يعني أن المرؤوس يعتقد أن قائده يهتم بمصالحه وأحواله (Pirson, 2007) (Fink, 2007).

وبناءً على ما تمت مناقشته في هذا المبحث يخلص الباحث إلى أن الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية ورغبات يحملها الأفراد العاملون في المنظمة؛ حيث ترتبط بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، ويراعى فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين، وتُعَدُّ الثقة بالقائد من أهم مكونات الثقة التنظيمية التي تمثل التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه قادتهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة فيما بينهم؛ حيث يكتسب القائد ثقة مرؤوسيه إذا ما توافرت لديه القدرة والكفاءة والجدارة والنزاهة والانفتاح والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم، ودعمهم وتحقيق العدالة فيما بينهم.

إن توافر مكونات الثقة بالقائد يساهم في زيادة إنتاجية المرؤوسين وسلوكهم الجماعي نتيجة الشعور بالأمان، والذي يُعزى إلى وجود قائد يتحلّى بسمات قيادية أصيلة يقود من خلالها المنظمة بكفاءة وفعالية،

ويدعم العاملين، ويلبي احتياجاتهم، ويحفزهم لأداء عملهم بأفضل صورة ممكنة وبالتالي يساهم في زيادة مستوى انخراط العاملين في عملهم واندماجهم فيه.

2-3-8 خلاصة الفصل:

وهكذا يتضح من خلال استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة الأصلية مدى أهميتها كأحدى أنماط القيادة الحديثة، واختلافها عن باقي أنواع القيادة، ودور تطبيقها في تحقيق انخراط العاملين في منظمات الأعمال، مع الإشارة إلى أهمية وجود الثقة بالقائد في تحقيق أهداف هذا النمط القيادي، ومن أهمها - كما ذكرنا - انخراط العاملين.

الفصل الثالث

الإطار العملي

3-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار الميداني المتمثلاً بمنهج الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم استخدامها. كما سيتم لاحقاً اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، وذلك بعد جمعها من خلال الاستبانة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

وسيعمل الباحث على اختبار الفرضيات من خلال تقنيات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package for the Social Sciences Statistical (SPSS) النسخة الخامسة والعشرون منها لتحليل البيانات وغيرها من الأدوات الإحصائية والأشكال التوضيحية بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، بالإضافة إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتفسيرها بالمقارنة مع الدراسات السابقة.

3-2 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

3-2-1 منهج الدراسة:

يعرف منهج البحث بأنه: "تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية" (دويدري ووحيد 2000).

وبالنظر إلى طبيعة البيانات التي يتعامل معها الباحث المتعلقة بآراء العاملين في الأمانة السورية للتنمية في القيادة الأصلية وأهم المعلومات المراد استخراجها منها فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها بوصفها وتوضيح خصائصها، أما على الصعيد الكمي فيقوم بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (قاسم 1999).

ووفقاً لذلك، تمت متابعة حدوث المتغيرات في بيئتها كما هي؛ إذ تم الاعتماد على مدى توافر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال، والتي أنجزت من خلال مراجعة واسعة ومعمقة للدراسات السابقة.

ومن خلال ذلك كان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين، لإيجاد أساس علمي للدراسة الحالية وتطبيقها في المنظمات السورية.

إن مجال البحث مصمم للحصول على معلومات وبيانات تفصيلية من الموظفين العاملين في الأمانة السورية للتنمية في عينة الدراسة؛ للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عملية يمكن استخدامها على أرض الواقع.

3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الأمانة السورية للتنمية والبالغ عددهم عند إجراء الدراسة تقريباً 650 موظفاً منتشرين في 11 محافظة سورية، وتم سحب عينة ممثلة من المجتمع بشكل عشوائي، وشملت المحافظات والمستويات الإدارية جميعها والجنسين، وبلغ عدد العينة 258 موظفاً وهم الموظفين الذين استجابوا للاستبيان، وذلك ما يعادل 40% من حجم المجتمع.

3-2-3 أداة الدراسة:

استبانة موجهة إلى موظفي الأمانة السورية للتنمية في المحافظات السورية، مؤلفة من ثمانٍ وثلاثين عبارة.

القسم الأول منها يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وأعوام الخبرة، والمركز / المسمى الوظيفي).

أما القسم الثاني فيتألف من ثلاثة محاور:

المحور الأول: القيادة الأصلية تتكون من ثمانٍ عبارات، مقسّمة إلى أربعة أبعاد هي: (Fred O.

(Walumbwa et al., 2008

- الوعي الذاتي: يتكون من عبارتين مقاستين بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 2).

- الشفافية: تتكون من عبارتين مقاستين بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 3 إلى 4).
- المنظور الأخلاقي: يتكون من عبارتين مقاستين بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 5 إلى 6).
- المعالجة المتوازنة: تتكون من عبارتين مقاستين بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 7 إلى 8).

المحور الثاني: الثقة بالقائد تتكون من سبع عشرة عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي: (M.

Guinalíu et al., 2016)

- النزاهة: تتكون من سبع عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 9 إلى 15).
- الإحسان: يتكون من ست عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 16 إلى 21).
- القدرة: تتكون من أربع عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 22 إلى 25).

المحور الثالث: انخراط العاملين في عملهم يتكون من ثلاث عشرة عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

(May et al., 2004)

- الانخراط الإدراكي: يتكون من أربع عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 26 إلى 29).
- الانخراط العاطفي: يتكون من أربع عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 30 إلى 33).
- الانخراط المادي: يتكون من خمس عبارات مقاسة بواسطة مقياس ليكرت الخماسي (من 34 إلى 38).

3-2-4 مصادر البيانات:

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي؛ بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة في جمع البيانات إلى مصدرين هما:

المصادر الأولية: وهي الاستبانة، التي تم تطويرها من قبل الباحث؛ لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة، وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المجيبين؛ بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

ولأغراض التحليل سيتم استخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

3-2-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences النسخة الخامسة والعشرين منها لتحليل البيانات:

- **الإحصاءات الوصفية**: لوصف العينة، ولمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.
- **قياس صدق الدراسة وثباتها**: وذلك عن طريق معامل ألفا كرومباخ؛ لمعرفة ثبات أداة الدراسة (التأكد من أن قيمته فوق 60%)، وجذره لمعرفة صدق أداة الدراسة.

- الارتباط: دراسة علاقة الارتباط وقوتها ونوعها عن طريق معامل ارتباط سبيرمان.
- الانحدار: لدراسة أثر المتغيرات المرتبطة مع بعضها البعض.
- اختبارات الفرق: للتحقق من اتخاذ الإجابات اتجاهاً حقيقياً نحو الموافقة أو عدم الموافقة One Sample T-test، واختبار T-test من أجل دراسة الفرق بين فئات المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

3-3 خصائص أفراد العينة:

في هذا القسم سيتم وصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات، والجدول الآتي يبين وصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

جدول 2 وصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

النسبة المئوية %	التكرار		
40.3	104	ذكور	الجنس
59.7	154	إناث	
41.1	106	أقل من 30 عاماً	العمر
40.3	104	30 – 39 عاماً	
18.6	48	40 عاماً أو أكثر	
11.6	30	ثانوية/ معهد متوسط	المؤهل العلمي
62.0	160	إجازة جامعية	
26.4	68	دراسات عليا	
18.6	48	أقل من 5 أعوام	

أعوام الخبرة	من 5 إلى 9 أعوام	112	43.4
	10 أعوام أو أكثر	98	38.0
المسمى	إدارة (عليا - وسطى - إشرافية)	182	70.5
الوظيفي	موظف (غير مكلف بعمل إداري)	76	29.5

تبين نتائج الجدول السابق أن:

- 59.7% من أفراد العينة إناث، بينما بلغت نسبة الذكور 40.3%
- الفئة العمرية الأكثر تكراراً في العينة أقل من 30 عاماً؛ حيث بلغت نسبة الأفراد ضمن الفئة المذكورة 41.1% تليها الفئة العمرية بين 30 و 39 عاماً بنسبة 40.3%، وأخيراً الفئة العمرية من 40 عاماً فأكثر بنسبة 18.6%
- بلغت نسبة الحاصلين على الإجازة الجامعية ضمن أفراد العينة 62% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا 26.4% وأخيراً نسبة الحاصلين على الشهادة الثانوية أو المعهد المتوسط 11.6%
- بلغت نسبة الأفراد الذين تراوحت أعوام خبرتهم بين 5 و 9 أعوام 43.4%، تليها نسبة الأفراد الذين تجاوزت أعوام خبرتهم 9 أعوام 38%، وأخيراً نسبة الأفراد الذين لم تتجاوز أعوام خبرتهم 5 أعوام 18.6%
- بلغت نسبة العاملين في السلك الإداري (الإدارة العليا، الوسطى، الإشرافية) 70.5% بينما بلغت نسبة الموظفين (غير المكلفين بعمل إداري) 29.5%

3-3-1 صدق الاستبانة وثباتها:

اعتمدت الدراسة على أداة القياس للصدق الظاهري؛ للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها.

فيما يتعلق باستقرار استبانة الدراسة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي؛ للتحقق من ثبات الأداة وفقاً لمعامل Cronbach's alpha وجذر معامل Cronbach's alpha، الذي يمثل معامل الصلاحية، والجدول الآتي يوضح معاملات الاتساق الداخلية للمحاور، مضافاً إليهم معامل الموثوقية والصلاحية للاستبيان ككل:

جدول 3 اختبار صدق الاستبانة وثباتها:

Reliability Statistics			
N of Items	The root of the Cronbach's alpha	Cronbach's Alpha	Variables
8	0.879	0.772	القيادة الأصلية
7	0.965	0.932	النزاهة
6	0.962	0.926	الإحسان
4	0.964	0.929	القدرة
4	0.802	0.643	الانخراط الإدراكي
4	0.789	0.622	الانخراط العاطفي
5	0.782	0.611	الانخراط المادي

يوضح الجدول السابق معامل الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل.

- حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور (القيادة الأصلية، الثقة بالقائد، انخراط العاملين في عملهم) على الترتيب (0.772)، (0.969)، (0.666) ونلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمحاور الثلاث أكبر من (0.60)؛ مما يدل على استقرارهم، أما بالنسبة إلى معامل الصلاحية للمحاور الثلاث السابقة فتبلغ قيمته على الترتيب (0.879)، (0.984)، (0.816)؛ مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بهذه المحاور، وتمثيلها للمجتمع.
- بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد محور القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على الترتيب (0.700)، (0.704)، (0.701)، (0.703) ونلاحظ أن قيمة معامل الثبات للأبعاد الأربع أكبر من (0.60) مما يدل على استقرارها، أما بالنسبة إلى معامل الصلاحية للأبعاد الأربع السابقة فتبلغ قيمته على الترتيب (0.837)، (0.839)، (0.837)، (0.838) مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بالأبعاد وتمثيلها للمجتمع.
- بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد محور الثقة بالقائد (النزاهة، والإحسان، والقدرة) على الترتيب (0.932)، (0.926)، (0.929) ونلاحظ أن قيمة معامل الثبات للأبعاد الثلاث أكبر من (0.60)؛ مما يدل على استقرارها، أما بالنسبة إلى معامل الصلاحية للأبعاد الثلاث السابقة فتبلغ قيمته على الترتيب (0.965)، (0.962)، (0.964)؛ مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بالأبعاد وتمثيلها للمجتمع.
- بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد محور انخراط العاملين في عملهم (الانخراط الإدراكي، والانخراط العاطفي، والانخراط المادي) على الترتيب (0.643)، (0.622)، (0.611) ونلاحظ أن قيمة معامل الثبات للأبعاد الثلاث أكبر من (0.60) مما يدل على استقرارها، أما بالنسبة إلى معامل الصلاحية للأبعاد الثلاث السابقة فتبلغ قيمته على الترتيب (0.802)، (0.796)، (0.782) مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بالأبعاد وتمثيلها للمجتمع.

3-4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3-4-1 التساؤل الأول: ما استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الأصيلة في الأمانة السورية للتنمية؟

توضح الجداول الآتية النسب المئوية للمجيبين عن الاستبانة:

القيادة الأصيلة:

البعد الأول: الوعي الذاتي:

جدول 4 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الوعي الذاتي:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
يسعى مديري إلى الحصول على تغذية راجعة (ردود أفعال)؛ لتحسين التفاعل مع الآخرين.	3.64	0.87	<0.001	موافق
يصف مديري بدقة كيف يرى الآخرون قدراته.	3.20	0.89	<0.001	موافق
الوعي الذاتي	3.42	0.74	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- بلغ متوسط الإجابات عن عبارات بعد الوعي الذاتي 3.42 وهو يقابل درجة الموافقة، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.

- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم يسعون إلى الحصول على تغذية راجعة (ردود أفعال) لتحسين التفاعل مع الآخرين؛ حيث بلغت نسبتهم (51.9%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديريهم يصفون بدقة كيف يرى الآخرون قدراتهم؛ حيث بلغت نسبتهم (37.2%) ومتوسط الإجابات (3.20) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مديريهم يصفون بدقة كيف يرى الآخرون قدراتهم.

البعد الثاني: الشفافية: جدول 5 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الشفافية:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
مديري يقول بالضبط ما يعنيه.	3.40	0.99	<0.001	موافق
مديري مستعد لتقبل الأخطاء عند ارتكابها.	3.61	0.95	<0.001	موافق
الشفافية	3.51	0.86	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- بلغ متوسط الإجابات عن عبارات بعد الشفافية 3.51 وهو يقابل درجة الموافقة، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم يقولون بالضبط ما يعنونه؛ حيث بلغت نسبتهم (42.6%) ومتوسط الإجابات (3.40) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن

العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم مستعدون لتقبل الأخطاء عند ارتكابها؛ حيث بلغت نسبتهم (56.6%) ومتوسط الإجابات (3.61) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

البعد الثالث: المنظور الأخلاقي: جدول 6 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات المنظور الأخلاقي:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
5 يظهر مديري معتقدات تتوافق مع أفعاله.	3.56	0.93	<0.001	موافق
6 مديري يتخذ القرارات بناءً على معتقداته الأساسية.	3.40	0.86	<0.001	موافق
المنظور الأخلاقي	3.48	0.64	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- بلغ متوسط الإجابات عن عبارات بعد المنظور الأخلاقي 3.48 وهو يقابل درجة الموافقة، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديريهم يظهرون معتقدات تتوافق مع أفعالهم؛ حيث بلغت نسبتهم (45.7%) ومتوسط الإجابات (3.56) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديريهم يتخذون القرارات بناءً على معتقداتهم الأساسية؛ حيث بلغت نسبتهم (41.9%) ومتوسط الإجابات (3.40) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

البعد الرابع: المعالجة المتوازنة:

جدول 7 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات المعالجة المتوازنة:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	0.83	3.24	يحث مديري مرؤوسيه على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفه الراسخة.	7
موافق	<0.001	0.99	3.82	مديري يستمع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.	8
موافق	<0.001	0.74	3.53	المعالجة المتوازنة	
موافق	<0.001	0.57	3.49	القيادة الأصيلة	

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- بلغ متوسط الإجابات عن عبارات بعد المعالجة المتوازنة 3.53 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديريهم يحثون موظفيهم على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم الراسخة؛ حيث بلغت نسبتهم (45%) ومتوسط الإجابات (3.24) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مديريهم يحثون على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم الراسخة.
- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم يستمعون بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات؛ حيث بلغت نسبتهم (45%) ومتوسط الإجابات (3.82) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات محور (القيادة الأصلية) بين 3.20 و 3.82 وهو يقابل الموافقة النسبية، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات المحور 3.49 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط المحور مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مديريهم يتسمون بالقيادة الأصلية التي تتمثل بممارسات يقوم بها قادة مؤسساتهم من منطلق وعيهم بذاتهم وبالأخرين؛ حيث يعملون من جهة طبقاً لقيمهم، وقناعاتهم، ومصداقيتهم، ومن جهة ثانية يدعمون وجهات النظر المتنوعة ويتفاعلون بشفافية وبمعالجة متوازنة وبمنظور أخلاقي.

3-4-2 التساؤل الثاني: ما مستوى الثقة بالقائد من منظور أفراد العينة؟

الثقة بالقائد:

البعد الأول: النزاهة:

جدول 8 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات النزاهة:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
أجد مديري صادقاً في علاقاته مع مرؤوسيه.	3.64	1.06	<0.001	موافق
أثق بمديري؛ لأنه شخص نزيه.	3.88	0.97	<0.001	موافق
أثق بمديري؛ لأنه يفي بالوعد التي قطعها.	3.64	1.06	<0.001	موافق
أثق بحكمة مديري وثباته في الظروف التي يمر بها كافتها.	3.60	1.05	<0.001	موافق
أثق بمديري؛ لأنه لم يخيب ظني حتى الآن.	3.50	1.12	<0.001	موافق
مديري في العمل يهتم براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات.	3.30	1.05	<0.001	موافق
مديري يعاملني بعدل.	3.64	1.05	<0.001	موافق
النزاهة	3.60	0.89	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تتراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (النزاهة) بين 3.30 و 3.88 وهو يقابل "موافق"، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.60 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط البعد مع

متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يجدون مديريهم صادقين في علاقاتهم مع رؤوسهم؛ حيث بلغت نسبتهم (41.9%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بمديريهم؛ لأنهم نزيهون؛ حيث بلغت نسبتهم (41.1%) ومتوسط الإجابات (3.88) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بمديريهم؛ لأنهم يوفون بالوعود التي يقطعونها؛ حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بحكمة مديريهم وثباتهم في الظروف التي يمرون بها كافتها؛ حيث بلغت نسبتهم (35.7%) ومتوسط الإجابات (3.60) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أنهم يثقون بمديريهم؛ لأنهم لم يخيبوا ظن رؤوسهم حتى الآن؛ حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ومتوسط الإجابات (3.50) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار

أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديريهم في العمل يهتمون براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات؛ حيث بلغت نسبتهم (33.3%) إلا أن متوسط الإجابات (3.30) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مديريهم في العمل يهتمون براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات.
- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم يعاملونهم بعدل؛ حيث بلغت نسبتهم (44.2%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

البعد الثاني: الإحسان:

جدول 9 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الإحسان:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
يمكنني توقع موقف إيجابي من مديري حتى لو ارتكبت أخطاءً في بعض الأحيان.	3.59	1.06	<0.001	موافق
أثق بمديري؛ لأنه يزودني بالمعلومات اللازمة كلها.	3.57	1.03	<0.001	موافق
أعرف أن مديري سيحاول مساعدتي إذا واجهت صعوبات في عملي.	3.98	1.00	<0.001	موافق

19	أشعر بالطمأنينة والراحة عند مناقشة المشكلات والصعوبات مع مديري.	3.72	1.13	<0.001	موافق
20	مديري يأخذ آرائي بالحسبان عند اتخاذ القرارات التي تؤثر بي على الصعيد المهني.	3.72	0.93	<0.001	موافق
21	أشعر أن مديري يحترم عملي.	3.97	0.92	<0.001	موافق
	الإحسان	3.76	0.87	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (الإحسان) بين 3.57 و 3.98 وهو يقابل الموافقة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.76 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق معظم المجيبين على إمكانية توقع موقف إيجابي من مديريهم حتى لو ارتكبوا أخطاءً في بعض الأحيان؛ حيث بلغت نسبتهم (47.3%) ومتوسط الإجابات (3.59) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بمديريهم؛ لأنهم يزودهم بالمعلومات اللازمة كلها؛ حيث بلغت نسبتهم (41.1%) ومتوسط الإجابات (3.57) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يعرفون أن مديريهم سيحاولون مساعدتهم إذا واجهتهم صعوبات في عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (43.4%) ومتوسط الإجابات (3.98) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يشعرون بالطمأنينة والراحة عند مناقشة المشكلات والصعوبات مع مديريهم؛ حيث بلغت نسبتهم (38.8%) ومتوسط الإجابات (3.72) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم يأخذون آراءهم بالحسبان عند اتخاذ القرارات التي تؤثر بهم على الصعيد المهني؛ حيث بلغت نسبتهم (51.2%) ومتوسط الإجابات (3.72) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يشعرون أن مديريهم يحترمون عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (55%) ومتوسط الإجابات (3.97) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

البعد الثالث: القدرة:

جدول 10 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات القدرة:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبرة	
موافق	<0.001	0.93	3.82	أثق بقدرات مديري.	22
موافق	<0.001	1.06	3.69	أثق بقدرة مديري على إدارة الفريق.	23
موافق	<0.001	0.99	3.33	أثق بمديري؛ بسبب شهرته في قيادة الفرق.	24
موافق	<0.001	1.06	3.66	مديري لديه المعرفة المناسبة لقيادة الفرق.	25
موافق	<0.001	0.92	3.63	القدرة	
موافق	<0.001	0.84	3.66	الثقة بالقائد	

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (القدرة) بين 3.33 و 3.82 وهو يقابل الموافقة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.63 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بقدرات مديريهم؛ حيث بلغت نسبتهم (53.5%) ومتوسط الإجابات (3.82) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يثقون بقدرات مديريهم على إدارة الفريق؛ حيث بلغت نسبتهم (38%) ومتوسط الإجابات (3.69) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن

العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أنهم يثقون بمديريهم بسبب شهرتهم في قيادة الفرق؛ حيث بلغت نسبتهم (37.2%) ومتوسط الإجابات (3.33) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أنهم يثقون بمديريهم بسبب شهرتهم في قيادة الفرق.

- وافق معظم المجيبين على أن مديريهم لديهم المعرفة المناسبة لإدارة فريق؛ حيث بلغت نسبتهم (38.8%) ومتوسط الإجابات (3.63) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات محور (الثقة بالقائد) بين 3.30 و 3.98 وهو يقابل وهو يقابل الموافقة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات المحور 3.66 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط المحور مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مديريهم أهل للثقة؛ وذلك لالتزامهم بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين، كما أنهم يحملون توقعات إيجابية تجاه قادتهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة فيما بينهم؛ حيث يتمتع قادتهم بالقدرة والكفاءة والجدارة والنزاهة والانفتاح، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعمهم، وتحقيق العدالة فيما بينهم.

3-4-2 التساؤل الثالث: ما مستوى انخراط العاملين في عملهم في الأمانة السورية للتنمية

من منظور أفراد العينة؟

انخراط العاملين في عملهم:

البعد الأول: الانخراط الإدراكي:

جدول 11 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط الإدراكي:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
26 أداء عملي ممتع للغاية لدرجة أنني أنسى كل شيء آخر.	3.34	1.19	<0.001	موافق
27 غالباً ما أفكر بأشياء أخرى عند أداء عملي.	3.01	1.08	0.908	محايد
28 نادراً ما يتشتت تفكيري أثناء أداء عملي.	3.19	1.10	<0.001	موافق
29 الوقت يمر بسرعة عندما أقوم بعمل.	3.97	0.99	<0.001	موافق
الانخراط الإدراكي	3.38	0.64	<0.001	موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (الانخراط الإدراكي) بين 3.01 و 3.97 وهو يقابل وهو يقابل المواقفة النسبية، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.38 وهو يقابل درجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- تساوت نسبة الموافقين والمحايدين عند سؤالهم عن كون عملهم ممتعاً للغاية لدرجة أنهم ينسون كل شيء آخر؛ حيث بلغت نسبتهم (30.2%) ومتوسط الإجابات (3.34) وهو ما يتوافق مع الدرجة

"موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن عملهم ممتع للغاية لدرجة أنهم ينسّون كل شيء آخر.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أنهم غالباً ما يفكرون في أشياء أخرى عند أداء عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (36.4%) إلا أن متوسط الإجابات (3.01) وهو ما يتوافق مع الدرجة "محايد"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي إنّ إجابة المجيبين عن العبارة "غالباً ما أفكر بأشياء أخرى عند أداء عملي" لا تختلف عن الحياد.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أنهم نادراً ما يتشتت تفكيرهم أثناء أداء عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (42.6%) إلا أن متوسط الإجابات (3.19) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أنهم نادراً ما يتشتت تفكيرهم أثناء أداء عملهم.

- وافق معظم المجيبين على أن الوقت يمر بسرعة عندما يقومون بعملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (49.6%) ومتوسط الإجابات (3.97) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

البعد الثاني: الانخراط العاطفي:

جدول 12 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط العاطفي:

العبارة	المتوسط	الانحراف	P-value	الاتجاه
30	أفاعل عاطفياً مع العمل.	3.62	0.92	<0.001 موافق
31	أشعر بالحماس عندما أنجز عملي بشكل جيد.	4.57	0.57	<0.001 موافق بشدة
32	غالباً ما أشعر بعدم الارتباط العاطفي تجاه عملي.	2.56	1.07	<0.001 غير موافق
33	تتأثر مشاعري الخاصة بكيفية أدائي الجيد لعملي.	3.34	1.09	<0.001 موافق
	الانخراط العاطفي	3.52	0.46	<0.001 موافق

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (الانخراط العاطفي) بين 2.56 و 4.57 وهو يقابل عدم الموافقة والموافقة بشدة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.52 وهو يقابل درجة الموافقة، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يتفاعلون عاطفياً مع العمل؛ حيث بلغت نسبتهم (38%) ومتوسط الإجابات (3.62) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق بشدة معظم المجيبين على أنهم يشعرون بالحماس عندما ينجزون عملهم بشكل جيد؛ حيث بلغت نسبتهم (60.5%) ومتوسط الإجابات (4.57) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق بشدة"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.
- لم يوافق معظم المجيبين على أنهم غالباً ما يشعرون بعدم الارتباط العاطفي تجاه عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ومتوسط الإجابات (2.56) وهو ما يتوافق مع الدرجة "غير موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين لعدم الموافقة على العبارة.
- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مشاعرهم الخاصة تتأثر بكيفية أدائهم الجيد لعملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (45.7%) إلا أن متوسط الإجابات (3.34) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على أن مشاعرهم الخاصة تتأثر بكيفية أدائهم الجيد لعملهم.

البعد الثالث: الانخراط المادي:

جدول 13 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط المادي:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبرة	
موافق	<0.001	0.77	4.14	أبذل الكثير من الجهد لإنجاز عملي.	34
موافق بشدة	<0.001	0.71	4.26	أبقى حتى إنجاز عملي.	35
غير موافق	0.003	1.20	2.84	أتجنب العمل لساعات عمل إضافية كلما تمكنت من ذلك.	36
موافق	<0.001	1.17	3.40	أخذ العمل إلى المنزل للقيام به.	37
غير موافق	<0.001	0.92	2.03	أتجنب بذل جهد كبير في العمل.	38
موافق	<0.001	0.36	3.33	الانخراط المادي	
موافق	<0.001	0.34	3.40	انخراط العاملين في عملهم	

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (الانخراط المادي) بين 2.03 و 4.26 وهو يقابل عدم الموافقة والموافقة بشدة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات البعد 3.33 وهو يقابل درجة الحياد، وعند مقارنة متوسط البعد مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على عبارات البعد.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يبذلون الكثير من الجهد لإنجاز عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (55.8%) ومتوسط الإجابات (4.14) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط

الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- وافق معظم المجيبين على أنهم يبقون في مكان العمل حتى إنجاز عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (53.5%) إلا أن متوسط الإجابات (4.26) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق بشدة"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- لم يوافق معظم المجيبين على أنهم يتجنبون العمل لساعات عمل إضافية كلما تمكنوا من ذلك؛ حيث بلغت نسبتهم (30.2%) إلا أن متوسط الإجابات (2.84) وهو ما يتوافق مع الدرجة "محايد"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين لعدم الموافقة على العبارة التي تنص على "أتجنب العمل لساعات عمل إضافية كلما تمكنت من ذلك".

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أنهم يأخذون العمل إلى المنزل للقيام به؛ حيث بلغت نسبتهم (38.8%) ومتوسط الإجابات (3.40) وهو ما يتوافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على العبارة.

- لم يوافق معظم المجيبين على أنهم يتجنبون بذل جهد كبير في العمل؛ حيث بلغت نسبتهم (51.9%) ومتوسط الإجابات (2.03) وهو ما يتوافق مع الدرجة "غير موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى عدم الموافقة على العبارة التي تنص على "أتجنب بذل جهد كبير في العمل".

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات محور (انخراط العاملين في عملهم) بين 2.03 و 4.57 وهو يقابل عدم الموافقة والموافقة بشدة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات المحور 3.40 وهو يقابل

درجة الموافقة، وعند مقارنة متوسط المحور مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى الموافقة على انخراطهم الإدراكي والعاطفي والمادي في العمل.

3-5 اختبار فرضيات الدراسة:

3-5-1 H1: يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم.

لدراسة أثر القيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج وفق التالي:

جدول 14 معنوية النموذج لتأثير أبعاد القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم:

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
1.989	0.001	4.771	0.32856	0.055	0.070	0.265	1
Predictors: (Constant) الشفافية، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي،							
Dependent Variable: انخراط العاملين في عملهم							

جدول 15 معاملات النموذج لتأثير أبعاد القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم.

Coefficients								
Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B		
		<0.001	21.535		0.139	2.993	(Constant)	1
1.562	0.64	0.003	2.969	0.225	0.034	0.102	الوعي الذاتي	
1.866	0.536	0.004	-2.9	-0.24	0.033	-0.095	الشفافية	
1.165	0.858	0.029	2.193	0.144	0.035	0.076	المنظور الأخلاقي	
1.78	0.562	0.324	0.987	0.08	0.037	0.037	المعالجة المتوازنة	
Dependent Variable: انخراط العاملين في عملهم								

تبين نتائج الجدول (14) أن أبعاد القيادة الأصلية استطاعت أن تفسر 0.055 من التغيرات الحاصلة في انخراط العاملين في عملهم؛ أي إنَّ 5.5% من التغير الكلي في انخراط العاملين في عملهم سببه أبعاد القيادة الأصلية، وهذا التفسير حقيقي؛ لأنَّ معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم.

كما يبين الجدول قيمة إحصائية دوربن واتسون Durbin-Watson=1.989 وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء، وبناء عليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

يبين الجدول (15) دلالة معاملات النموذج، ويبين أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيّمته (2.993) وهذا يعني أن انخراط العاملين في عملهم يساوي 2.993 عند انعدام القيادة الأصلية.
- المعامل المعبر عن إدارة الوعي الذاتي مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيّمته (0.102)؛ أي إنّ كلما زاد الوعي الذاتي لدى القائد درجةً واحدة فسيُتأثر انخراط العاملين في عملهم بالزيادة بمقدار (0.102) وذلك بوجود أبعاد القيادة الأصلية الأخرى.
- المعامل المعبر عن الشفافية مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيّمته (-0.095)؛ أي إنّ شفافية التواصل تؤثر سلباً في انخراط العاملين في عملهم مما يشير إلى وجود مشكلة في عملية الشفافية في تواصل القائد مع مرؤوسيه.
- المعامل المعبر عن المنظور الأخلاقي مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيّمته (0.076)؛ أي إنّ كلما زاد اهتمام القائد بالمنظور الأخلاقي درجةً واحدة فسيُتأثر انخراط العاملين في عملهم بالزيادة بمقدار (0.076) وذلك بوجود أبعاد القيادة الأصلية الأخرى.
- المعامل المعبر عن المعالجة المتوازنة المساوي (0.037) غير دال إحصائياً (P=0.324) وأكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

وبالتالي فإن شكل معادلة الانحدار:

$$Y = 2.993 + 0.102X_1 - 0.095X_2 + 0.076X_3$$

كما يبين الجدول (15) نتائج دراسة التداخل الخطي أو التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، ويُلاحظ أن جميع قيم $VIF < 5$ وجميع قيم $Tolerance > 0.2$ لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات.

يرى الباحث أن النتيجة السابقة تتوافق مع دراسة (Santiago, et al., 2021) التي تشير إلى أنّ القيادة الأصلية تتنبأ بشكل إيجابي بانخراط العاملين في عملهم، كما أكدت الدراسة أنه يجب على القادة في

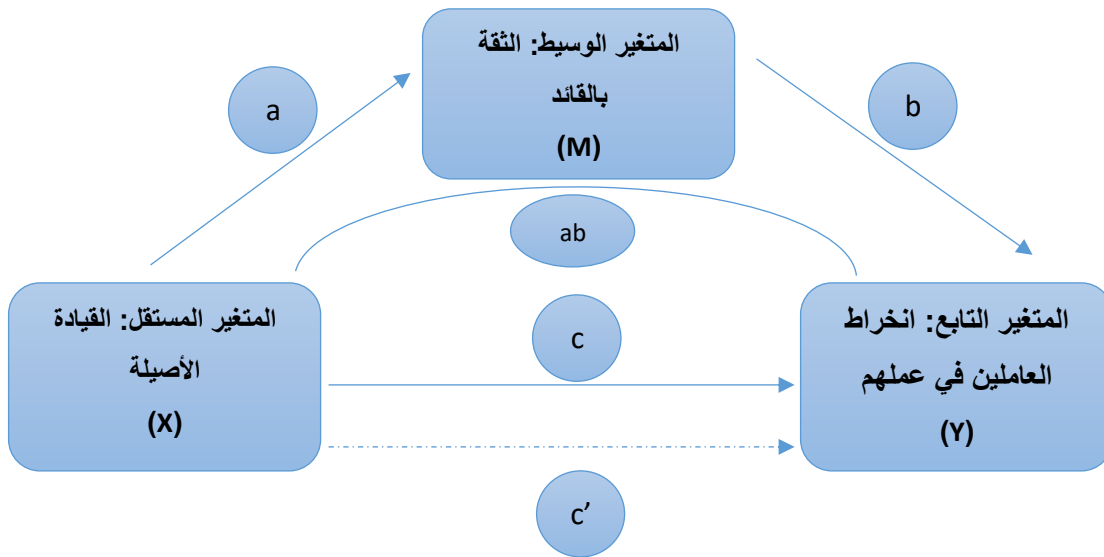
التطوير التنظيمي تنفيذ الأنشطة التي تُسهل الاستراتيجيات التي تُحفّز العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم، كما وجد الباحث أيضاً أن الدراسة تتوافق مع دراسة (Irvanny, et al., 2023) التي أشارت إلى أنّ للقيادة الأصلية تأثيراً إيجابياً ومهماً على انخراط العاملين في عملهم، ومع ذلك ليس القادة كلهم لديهم أسلوب قيادة أصيل بشكلٍ كافٍ، فالقادة الأصليون صادقون بالقيم والأخلاق التي يتمتعون بها؛ مما يُحفّز العاملين على المساهمة بشكل أكبر في انخراطهم في العمل؛ من خلال تحقيق الشفافية عند التفاعل مع العاملين؛ مما يمكنهم من بناء الثقة التي تسمح لهم بالوصول إلى إمكانياتهم الحقيقية.

ويرى الباحث أنّ التبادلات الاجتماعية بين العامل والقائد تبدأ بمعاملة القائد للعامل، مع توقّع أن تتم المعاملة بالمثل فيما بعد، وبالتالي يشكل القادة عوامل حاسمة في عمليات التبادل الاجتماعي، فإذا رأى العاملون سلوكيات القائد بشكل إيجابي، فإنهم سيتفاعلون مع المواقف والسلوكيات بشكل إيجابي أيضاً، مما يؤثر لاحقاً في زيادة مستوى الانخراط في العمل، ويعتقد الباحث أن الانخراط في العمل في حالة إيجابية وتحفيزية عاطفية تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس في العمل، وتتمثل هذه الحيوية في مستوى الاستعداد الدائم لمتابعة بذل الجهد في عمل واحد، ويشير التفاني أيضاً إلى مستوى الحيوية والافتخار والاستمتاع في العمل، بحيث يصل ذلك إلى درجة عدم إحساس العامل في الوقت ضمن مكان العمل، وعدم رغبته في التوقّف عن العمل.

3-5-2 H2: تتوسط الثقة بالقائد العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم.

المتغير الوسيط: "هو المتغير الذي ينقل الأثر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ويمكن أن يقدم تفسيراً عن مدى ارتباط المتغير المستقل بالتابع، فهو يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ويشرح كيف ولماذا توجد علاقة بين متغيرين، أو العملية التي يؤثر بها المتغير المستقل على التابع من خلال الأثر غير المباشر" (Baron & Kenny, 1986).

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين المتغيرات وفق نموذج Andrew F. Hayes:



حيث:

المسار a: أثر المتغير المستقل X على المتغير الوسيط M.

المسار b: أثر المتغير الوسيط M على المتغير التابع Y.

المسار c: الأثر الكلي للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y (بدون المتغير الوسيط M).

المسار c: الأثر المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y المراقب من قبل الوسيط M.

المسار ab: الأثر غير المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y من خلال الوسيط M.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة سيتم اتباع خطوات اختبار المتغير الوسيط، الذي يهدف إلى اختبار فيما إذا كانت الثقة بالقائد تتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم.

وتبين الجداول الآتية نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة توسط متغير الثقة بالقائد بين متغير القيادة الأصلية ومتغير انخراط العاملين في عملهم.

1- دراسة الأثر المباشر للقيادة الأصلية X كمتغير مستقل في انخراط العاملين في عملهم Y كمتغير تابع

جدول 16 ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.166	.027	.020	.33636

جدول 17 معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم:

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	24.256		.130	3.159	(Constant) 1

.008	1.903	.118	.037	.702	القيادة الأصيلة
Dependent Variable: انخراط العاملين في عملهم					

وتبين نتائج الجدول (16) أن القيادة الأصيلة استطاعت أن تفسر 0.027 من التغيرات الحاصلة في انخراط العاملين في عملهم وهذا التفسير حقيقي؛ لأنَّ معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة على انخراط العاملين في عملهم.

ويبين الجدول (17) دلالة معاملات النموذج، ويبين أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصيلة مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- تم التوصل إلى معادلة الانحدار: $Y = 3.159 + 0.702X$ التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) والمتغير التابع (انخراط العاملين) والتنبؤ بـ Y بدلالة X

2- دراسة الأثر المباشر للقيادة الأصيلة في الثقة بالقائد:

جدول 18 ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصيلة X على الثقة بالقائد M:

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.47857	.600	.609	.781	1

تبين نتائج الجدول (18) أن القيادة الأصلية استطاعت أن تفسر 0.609 من التغيرات الحاصلة في الثقة بالقائد، وهذا التفسير حقيقي؛ لأنَّ معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية على الثقة بالقائد.

جدول 19 معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصلية على الثقة بالقائد:

Coefficients						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.001	−3.271		.185	.606	(Constant)	1
.000	23.338	.825	.052	1.225	القيادة الأصلية	
Dependent Variable: الثقة بالقائد						

يبين الجدول (19) دلالة معاملات النموذج، ويبين أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصلية مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- وبالتالي فإن شكل معادلة الانحدار: $M = 0.606 + 1.225X$

3- دراسة الأثر المباشر للثقة في انخراط العاملين في عملهم:

جدول 20 ملخص النموذج لتأثير الثقة بالقائد M على انخراط العاملين في عملهم Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.011	.000121	.00010	.33618

وتبين نتائج الجدول (20) أن الثقة بالقائد استطاعت أن تفسر 0.000121. من التغيرات الحاصلة في انخراط العاملين في عملهم وهذا التفسير حقيقي؛ لأنَّ معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم.

جدول 21 معاملات النموذج لتأثير الثقة بالقائد M على انخراط العاملين في عملهم Y

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	34.559		.093	3.224	(Constant)	1
.000	1.974	.122	.025	.490	الثقة بالقائد	
Dependent Variable: انخراط العاملين في عملهم						

يبين الجدول (21) دلالة معاملات النموذج، ويبين أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصلية مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- وبالتالي فإن شكل معادلة الانحدار: $Y = 3.224 + 0.490 M$

4- دراسة أثر القيادة الأصلية X والثقة بالقائد M في انخراط العاملين في عملهم Y

جدول 22 ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصلية والثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825	.680	.679	.33668

تبين نتائج الجدول (22) أن القيادة الأصلية والثقة بالقائد استطاعتا أن تفسرا 0.680 من التغيرات الحاصلة في الثقة بالقائد وهذا التفسير حقيقي؛ لأنّ معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية على الثقة.

جدول 23 معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصلية والثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم:

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	23.884		.133	3.178	(Constant)	1

القيادة الأصيلة	.526	.065	.054	.488	.000
الثقة بالقائد	.477	.044	.078	.712	.000
Dependent Variable: انخراط العاملين في عملهم					
Predictors: (Constant) الثقة بالقائد، القيادة الأصيلة					

يبين الجدول (23) دلالة معاملات النموذج ويبين أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصيلة مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن الثقة بالقائد مهمّ وحقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- وبالتالي فإن شكل معادلة الانحدار: $Y = 3.178 + 0.526X + 0.477M$
- مما سبق نلاحظ أن الأثر المباشر للقيادة الأصيلة في انخراط العاملين في عملهم انخفض من 0.702 (قيمة B في الجدول 17) إلى 0.526 (قيمة B في الجدول 23) بوجود متغير الثقة بالقائد، وبقي الأثر المعنوي؛ مما يعني الدور الوسيط الجزئي لمتغير الثقة بالقائد في العلاقة بين القيادة الأصيلة وانخراط العاملين في عملهم؛ حيث ارتبط متغير الثقة بكليهما، وأدى الى تغير معنوي في العلاقة بينهما بشكل جزئي.

إن نتائج الدراسات السابقة تتوافق مع دراسة (Asier, 2023) التي أشارت إلى أن ثلاثة مقاييس فرعية للقيادة الأصيلة (الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) تؤثر بشكل إيجابي على انخراط العاملين في عملهم وأنّ (الشفافية، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي) يؤثرون بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، وأيضاً تشير إلى أن الثقة بالقائد تؤثر بشكل إيجابي على انخراط العاملين في عملهم؛ حيث أثبتت

الدراسة أنّ القيادة الأصلية أداة ممتازة لتحقيق مستوى عالٍ من الانخراط، وأنّ الثقة بالقائد أمر بالغ الأهمية وخاصّة في قطاع الفنادق، وأيضاً وجد الباحث أن نتيجة الدراسة تتوافق مع دراسة (Chen & Sriphon, 2022) التي تُظهر أنّ القيادة الأصلية تؤثر بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، فقد كان لسلوكيات القادة ذوي الأخلاق والعلاقات الإيجابية والتي لها القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وتُعزز الحافز لدى العاملين، وتُقدّم الدعم لهم هي أمر ضروريّ لزيادة الثقة بالقائد لدى العاملين، وتخلق علاقة عمل إيجابية.

ويرى الباحث أنّه يجب على القادة في القطاع التنموي غير الربحي وحتى في الشركات الربحية إثبات أصالتهم وشفافيتهم في التواصل، وفهم كيف يؤثر ذلك على العاملين وعلى انخراطهم في عملهم، فيجب عليهم أن يتحملوا أخطاء العاملين، ويشجعوهم بشكل مستمر لقول الحقيقة؛ حيث تُعدّ الأخلاق عاملاً أساسياً، فيجب عليهم استغراق الوقت الكافي لفهم قيم العاملين ومعتقداتهم، والتأكّد من أن متطلبات العمل تتوافق مع تلك القيم والمعتقدات؛ مما يؤدي إلى زيادة انطباع العاملين الإيجابي عن أهمية العمل.

وأيضاً يعتقد الباحث أنّه من الضروري على القادة التفكير بعناية قبل اتخاذ القرارات، وأخذ وجهات النظر كافّتها بالحسبان، والتعامل مع هذه المعلومات بحياديّة وموضوعيّة.

ويوصي الباحث المؤسسات والشركات بتصميم سياسات موارد بشريّة لدعم القادة بالمعرفة الكافية المرتبطة بالقيادة الأصلية، والعمل على توزيع استبانات بشكل مستمر ومنتظم لمراقبة مستويات انخراط العاملين في عملهم، ولمعرفة مدى تحفيز القادة للعاملين ومدى تقديمهم المساعدة اللازمة ليكونوا أكثر إنتاجيّة وانخراطاً في العمل.

3-5-3 H3: تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف خصائص أفراد العينة:

وللتحقق من صحة الفرضية ستتم المقارنة بين فئات كل متغير من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في الثقة بالقائد وأبعاده؛ وذلك باستخدام الاختبارات اللامعلمية.

تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف الجنس:

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار Independent T-test لدراسة الفرق بين الجنسين في الثقة بالقائد:

جدول 24 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب الجنس:

النتيجة	P-value	الفرق بين المتوسطين	إناث (n=154)			ذكور (n=104)			المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	
NS	0.332	-0.12	0.79	3.71	3.82	0.91	3.59	3.71	الثقة بالقائد

*. significant at the 0.05 level.

بلغ متوسط الثقة بالقائد عند الذكور 3.59 مقابل 3.71 عند الإناث دون فرق جوهري بين الجنسين (P=0.332)؛ حيث كانت معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05

تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف العمر:

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفرق بين فئات أعمار العمر في الثقة

بالقائد:

جدول 25 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب العمر:

النتيجة	P-value	40 عاماً أو أكثر (n= 48)			39 - 30 عاماً (n= 104)			أقل من 30 عاماً (n= 106)		
		الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط

الثقة بالقائد	3.82	3.70	0.88	3.82	3.61	0.72	3.62	3.68	1.02	0.610	NS
* . significant at the 0.05 level.											

بلغ متوسط الثقة بالقائد عند الأفراد ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 عاماً) 3.70 يليه 3.68 عند الأفراد ضمن الفئة العمرية (من 40 عاماً فأكثر) وأخيراً 3.61 عند الأفراد ضمن الفئة العمرية (30 – 39 عاماً) دون فرق جوهري بين فئات العمر (P=0.610) حيث كانت معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05

تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف المؤهل العلمي:

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفرق بين مستويات المؤهل العلمي في الثقة بالقائد:

جدول 26 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب المؤهل العلمي:

الثقة بالقائد	ثانوية/ معهد متوسط (n= 30)			إجازة جامعية (n= 160)			دراسات عليا (n= 68)			P-value	النتيجة
	الوسيط	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط	الانحراف المعياري		
الثقة بالقائد	3.35	3.32	0.93	3.79	3.69	0.75	3.88	3.74	0.98	0.046*	S
* . significant at the 0.05 level.											

بلغ متوسط الثقة بالقائد عند الأفراد ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) 3.74 يليه 3.69 عند الأفراد ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) وأخيراً 3.32 عند الأفراد ذوي المؤهل العلمي (ثانوية/ معهد متوسط)

وكان الفرق جوهرياً بين مستويات المؤهل العلمي ($P=0.046$) في تقييم الثقة بالقائد؛ حيث كانت معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05

تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف أعوام الخبرة:

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفرق بين مستويات أعوام الخبرة في الثقة بالقائد:

جدول 27 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب أعوام الخبرة:

النتيجة	P-value	10 أعوام أو أكثر (n= 98)			من 5 إلى 9 أعوام (n= 112)			أقل من 5 أعوام (n= 48)			الثقة بالقائد
		الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	
NS	0.062	0.90	3.66	3.82	0.82	3.58	3.68	0.76	3.85	3.88	

*. significant at the 0.05 level.

بلغ متوسط الثقة بالقائد عند الأفراد الذين بلغت أعوام خبرتهم (أقل من 5 أعوام) 3.85 يليه 3.66 عند الأفراد الذين بلغت أعوام خبرتهم (10 أعوام أو أكثر) وأخيراً 3.58 عند الأفراد الذين بلغت أعوام خبرتهم (من 5 إلى 9 أعوام) دون فرق جوهري بين مستويات أعوام الخبرة ($P=0.062$) حيث كانت معنوية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05

تختلف الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية باختلاف المسمى الوظيفي:

يبين الجدول الآتي نتائج اختبار Independent T-test لدراسة الفرق بين فئتي المسمى الوظيفي

في الثقة بالقائد:

الجدول 28 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب المسمى الوظيفي:

النتيجة	P-value	الفرق بين المتوسطين	موظف (n=76)			إدارة (n=182)			المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	المتوسط	الوسيط	
S	0.009*	-0.34	0.67	3.91	3.88	0.89	3.56	3.71	الثقة بالقائد

*. significant at the 0.05 level.

بلغ متوسط الثقة بالقائد عند المديرين 3.56 مقابل 3.91 عند الموظفين، وكان الفرق جوهرياً بين فئتي المسمى الوظيفي ($P=0.009$) في تقييم الثقة بالقائد؛ حيث كانت معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05

لم يرَ الباحث ضمن الدراسات السابقة نتائج ترتبط باختلاف خصائص أفراد العينة، فكانت هذه النتائج يتم البحث عنها للمرة الأولى وخاصّة في المنظمات غير الربحية؛ حيث يعتقد الباحث أن الثقة بالقائد ترتبط بشكل أساسي في المنظور الأخلاقي والمبادئ والعادات والتقاليد التي نشأ عليها العامل ضمن بيئته ومجتمعه وما تربى عليه؛ حيث يبدأ بتقييم سلوكيات القائد وأفعاله وقراراته بناءً على تلك العوامل التي تختلف من عامل إلى آخر، كما أن تلك المبادئ لا تختلف مع اختلاف بعض العوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر؛ لأنّ مبادئ الشخص ومعتقداته ثابتة بين أفراد المجتمع ذاته وتختلف من مجتمع إلى آخر، فلو كانت ردة فعل العامل تجاه سلوكيات القائد لا تتسم بالمثالية أو بالشكل الأفضل للأخلاق فإنها ستكون ذاتها في حال اختلف جنس العامل.

ويعتقد الباحث — كون معظم العاملين في الأمانة السورية للتنمية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وانتشارهم في المحافظات السورية هم من شريحة الشباب — أنه من المنطقي ألا يكون للعمر أثر على الثقة القائد، وعلى العكس فإنّ للمؤهل العلمي والأكاديمي لكل عامل أثراً على مستوى الثقة بالقائد، فيرى الباحث أنّه كلما زاد المؤهل العلمي للعامل زاد وعيه بالمفاهيم الإداريّة والقياديّة وبالتالي تأثرت ثقته بقائده وفقاً لوعيه بتلك المفاهيم، وأيضاً كلما زادت المسافة بين العاملين والقادة من خلال ارتقائهم بمستوياتهم الوظيفية قلّت الثقة بالقائد التي من الممكن أن تكون ناتجة عن احتكاكهم الأكثر مع القادة وبالتالي إعطاء القائد حجماً غير مبالغ فيه من الثقة وموضوعياً أكثر، فكلما كان المنصب الوظيفي أعلى كان هناك تواصل يومي أكثر مقارنةً مع العاملين في المناصب الوظيفية غير الإداريّة، مع التأكيد على ما تمت الإشارة إليه مسبقاً من أن الأخلاق والمبادئ هي إلى حد ما نسبية بالنسبة إلى الأشخاص، فقد تكون سلوكيات أحد القادة بالنسبة إلى أحد العاملين في المناصب الوظيفية العليا مثاليّة، ولكن ليست مثاليّة بالنسبة إلى عامل آخر ضمن المستوى الوظيفي نفسه؛ لكونها ترتبط بالمبادئ التي نشأ عليها كل عامل وفقاً لبيئته ومجتمعه.

ويؤكّد الباحث أنه يجب على القادة لتعزيز ثقة العاملين بهم إعطاء القدر الكافي من الوقت قبل اتخاذ القرارات؛ لفهم المؤهلات العلميّة لكل عامل آخذاً بالحسبان منصبه الوظيفي، ومدى انعكاس ذلك على سلوكياته اليومية مع العاملين دون التمييز بين جنس العاملين وأعمارهم.

3-6 النتائج:

بعد دراسة البحث على عينة مكونة من 258 من الموظفين العاملين في الأمانة السورية للتنمية في المحافظات السورية تبين ما يلي:

- نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم.
- نقبل الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد تتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم.

- نرفض الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية تختلف باختلاف الجنس.
- نرفض الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية تختلف باختلاف العمر.
- نقبل الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية تختلف باختلاف المؤهل العلمي.
- نرفض الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية تختلف باختلاف أعوام الخبرة.
- نقبل الفرضية التي تنص على أن الثقة بالقائد في الأمانة السورية للتنمية تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

3-7 التوصيات:

- تعزيز بناء الثقة: بالنظر إلى العلاقة بين الثقة بالقائد و انخراط العاملين في عملهم، يجب إعطاء الأولوية لمبادرات بناء الثقة. تشجيع التواصل الشفاف، والحفاظ على النزاهة، وتعزيز بيئة العمل؛ حيث يُنظر إلى القادة بأنهم محسنون وقادرون.
- تعزيز الانخراط العاطفي: تظهر النتائج علاقة مهمة بين الانخراط العاطفي والثقة بالقائد؛ لذلك، يجب بذل الجهود لزيادة المشاركة العاطفية بين الموظفين، ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء بيئة آمنة عاطفياً؛ حيث يشعر الموظفون بالتقدير وبأنهم جزء من الفريق.
- الاعتراف بتأثير المؤهلات الأكاديمية: نظراً لأن الدراسة وجدت أن تقييم القيادة الأصلية وأبعادها، والثقة بالقائد، وانخراط العاملين في عملهم يتأثر بالمؤهلات الأكاديمية، فيجب التخطيط لتوفير تدريب ودعم إضافيين للأفراد ذوي الخلفيات التعليمية المتنوعة.

- التكيف مع المسميات الوظيفية: تظهر نتائج الدراسة أن تقييم القيادة الأصيلة والثقة بالقائد يتأثران بالمسميات الوظيفية، فيجب التعرف على التحديات والتوقعات المحددة للأدوار المختلفة داخل المنظمة، وتكييف التدريب القيادي ومبادرات التطوير وفقاً لذلك.
- تشجيع الانخراط الإدراكي أو المعرفي: في حين أن الانخراط العاطفي مهم، فإن الانخراط الإدراكي له الأهمية نفسها، فيوصى السعي لخلق فرصاً للموظفين للمشاركة في عمليات صنع القرار ومهام حل المشكلات والمبادرات الأخرى التي تحفز الانخراط الإدراكي.
- التركيز على الأخلاق: كان للمنظور الأخلاقي من محور القيادة الأصيلة علاقات مهمة في الدراسة، يُنصح بتعزيز أهمية الأخلاق في جوانب العمليات غير الربحية جميعها، وإن البيئة الأخلاقية لا تعزز الثقة فحسب؛ بل تساهم أيضاً في الصورة الإيجابية العامة للمؤسسة.
- ضمان التقييم المستمر: أخيراً، من الضروري الحفاظ على آليات التقييم والتغذية الراجعة، وسيمكّن ذلك المنظمة من مراقبة فعالية التدخلات التي تهدف إلى تعزيز القيادة الأصيلة والثقة بالقائد وانخراط العاملين في عملهم، وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة بناءً على التغذية الراجعة في الوقت الفعلي والظروف المتغيرة.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

الكتب:

1. بدروي، عبد الرضا فرج. (2021). "القيادة الإدارية - الجامعية"، محاضرة منشورة في جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد"، العراق.
2. زايد، فهد خليل. (2009). "المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات"، دار النفائس للنشر، عمان، الأردن.
3. دويدري، رجاء وحيد. (2000). "البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية"، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
4. السكارنة، بلال خلف. (2015). "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. صالح، ماهر محمد. (2004). "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، عمان، الأردن.
6. قاسم محمد محمد. (1999). "المدخل إلى مناهج البحث العلمي دار النهضة العربية"، بيروت.
7. كمال، إيهاب. (2015). "كيف تكون مديراً ناجحاً؟"، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
8. مرسي، نبيل حامد. (2010). "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.

الدوريات والمنشورات:

1. الفرحاني السيد محمود، صموئيل أماني زكريا. (2020). "علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مصر، العدد 108، المجلد 30.

الأبحاث غير المنشورة:

1. قاسم، مرفت. (2012). "نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الداخلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
2. محمد، سعد عبد. (2020). "الانخراط الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين".
3. رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة القادسية، العراق.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. Akhtar & Singh. (2010). "**Job involvement: A theoretical interpretation in different work settings**".
2. Al–Abrrow, H., Ardakani, M., Harooni, A., and Pour, H. (2013). "**The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education**". International Journal of Management Academy, 1(1): 25–41.
3. Albrecht, S, Travaglione, A. (2003). "**Trust in public–sector senior management**". International Journal of Human Resource Management. 14, 76–92, (1).
4. Asad, M., Dastgeer, G., Zaman, N., Khalid, Z., Brohi, N., & Bibi, A. (2022). "**The Role of Authentic Leadership in Shaping Performance Feedback Reactions: The Mediating Role of Trust in Leader**". South Asian Journal of Human Resources Management. 9(1): 33–52.
5. Asier, B. (2023). "**Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well–Being: A Moderated Mediation Model**". Psychology Research and Behavior Management. 16: 1403–1424.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). "**Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology**". 60, 421–449.
7. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development. (2005). "**Getting to the root of positive forms of leadership**". Leadership Quarterly, 16: 315–338.
8. Aydin, B. (2017). "**Trust in School Principals: Teachers’ Opinions**". Journal of Education and Learning; Vol. 6, No. 2.

9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). "**Towards A model of Work Engagement**". *Career Development International*, 13(3), 209–223.
10. Barling, J. (2007). "**Ten key factors in building a psychologically healthy work–place**". Paper presented at the 2nd Canadian Congress on Research on Mental Health and Addiction in the Workplace, Vancouver, BC, Canada.
11. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "**The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations**". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
12. Basit, A. (2020). "**How Does Political Skill Lead to Job and Organization Engagement? Role of Self–Evaluations**". *Journal of Development Management*.
13. Begley, paul T. (2001). "**In pursuit of authentic school leadership practices** " *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 4, NO.4, PP353–365.
14. Becerra, M., Gupta, A. K. (2003). "**Perceived trust worthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on trust or and trust effects**". *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, PP. 32 – 44.
15. Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). "**Organizational Leadership**". United States: Library of Congress Publishing.
16. Buchanan, D. & Huczynski, (2004). "**A. Organizational Behavior an Introductory Text**". England: Prentice Hall.
17. Burke, J. W., McNeill, M. D. J., Charles, D. K., Morrow ,P. J., Crosbie, J. H., & McDonough, S. M. (2009). "**Optimising Engagement for Stroke Rehabilitation Using Serious Games. The Visual Computer**". 25(12), 1085.

18. Chen, J., & Sriphon, T. (2022). **“Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior”**. Sustainability. 14, 5883.
19. Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1998). **“Charismatic leadership in organizations”**. Thousand Oaks: CA: Sage.
20. Damen, T.W. (2001). **“Service-controlled Agile logistics”**. Journal of Information Management, 14 (3): 185–195.
21. Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). **“Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”**. Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.4, pp.611–628.
22. Douglas, R. M., Richard, L. G., and Lynn, M. H. (2004). **“The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work”**. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 77, 11–37.
23. Emuwa, Amara, (2013). **“Authentic Leadership, Commitment to Supervisor ,Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate”**. Emerging Leadership Journeys. Vol.6, Iss. 1, PP. 45–65.
24. Fard, Hassan.D., Rajabzadeh, Ali, Hasiri, Asad, (2010). **“Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers”**. Managerial Competency, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. ISSN 1450–2275 Issue.
25. Fink, D. (2007). **“Antecedents for Building Trust in Professional e-Services”**. Journal of International Federation for Information Processing, 2 (1), 41–49.
26. Fowler, F. J., Jr. (2013). **Survey research methods** (5th ed.). Sage Publications.

27. Gallup. (2013).**"The State of The Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders"**.
28. Gardner,W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F .O. (2005). **"Can you see the real me?"** A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
29. Gardner, W.L., and Schermerhorn, J. R. (2004). **"Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership"**. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270–281.
30. George, W. Authentic leadership, (2003).**"Rediscovering the secrets to creating lasting value"**. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Goldman, B. N., & Kernis, M. H. (2002). **"The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being"**. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 6, 18–20.
32. Hoppes, C., & Holley, K. (2014). **"Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators"**. *Innovative Higher Education*. 39(3), 201– 216.
33. Hoy, W. K. &Tschannen-Moran, M, (2003). **"The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus T-Scale"**. In W .K. Hoy & C. G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools*, Information Age Publishing: Greenwich: CT. pp .181–208.
34. Hoy, J., Nault, E. (2002).**"Trust: the mining ingredient in assessment"**. *International Journal of Education*. Vol. 18, No. 2, PP. 118–136.
35. Hoy, W., Moren, M. (2000).**"The Conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales"**. *Educational and Psychological Research*. Vol. 5, No. 4, PP. 8–20.
36. Irvanny, F., Heriyadi, Ilzar, D., Ahmad, S., & Yulyanti, F. (2003). **"The Impact of Authentic Leadership toward Employee Performance through**

- Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior as Mediating Variable**". Journal of Economics, Management and Trade. Volume 29, Issue 1, Page 25–39.
37. Jalal Hanaysha. (2016). **"Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment"**. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume 229. Pages 289–297,
38. Kahn, W.A. (1990). **"Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work"**. Academy of Management Journal. 33, 692–724.
39. Kernis, M. H. (2003). **"Toward a conceptualization of optimal self-esteem"**. Psychological Enquiry. 14 (1), 1–2.
40. Lewis, D., and Weigert, A. (1985). **"Trust as a Social Reality"**. Journal of Social Force. 63 (4): 967–985.
41. Lewicki, R.J., Mcallister, D.J., and Bies, R.J. (1998). **"Trust and Distrust: New Relationships and Realities"**. Journal of Academy Management Review, 23 (3): 438–458.
42. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). **"Authentic leadership: A positive developmental approach"**. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R .E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship. San Francisco7 Barrett–Koehler. p 241–261.
43. Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). **"Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance"**. Academy of Management Journal. 56, 1434–1452.
44. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). **"The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement**

- of the human spirit at work".** Journal of Occupational and Organizational Psychology. 77, 11–37.
45. Mayer, R.C., Davis J.H. & Schoorman F.D. (1995). **"An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review"**. 20 (3), 709–734.
46. M. Rameshkumar. (2020). **"Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers"**. The Asian Journal of Shipping and Logistics. Volume 36, Issue 3, Pages 105–112.
47. Mc Allister, D, (2010). **"Affect and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations"**. Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 1, PP. 27–37.
48. M. Guinalíu., P. Jordán. (2016). **"Building trust in the leader of virtual work teams"**. Spanish Journal of Marketing. ESIC. 20, 58–70.
49. Na–Nan, K., Sanamthong, E., Sulong, M. (2015). **"employees engagement, quality of service and customers satisfaction affecting customer loyalty of hair and beauty salon business"**. J A B E R, Vol. 13, No. 5.
50. Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). **"Health psychology and work stress: A more positive approach"**. Washington, DC: American Psychological Association. (pp. 97–119).
51. Neveu, V. (2009). **"Organizational trust: definition and measurement"**. Journal of work Organizational Psychology. Vol. 5, No. 3, PP. 11–22.
52. Nielsen, Bo Bernhard, (2004). **"The role of trust in collaborative relationships: A multi–dimensional approach"**. Management. Vol. 7, No. 3, PP. 239 – 256.
53. Norman, R. Augustine. (1995). **"Managing the Crisis You Tried to Prevent"**. Harvard Business Review. 78 (6), 147–158.

54. Northouse, P.G. (2001). "**Leadership Theory and Practice**". Thousand Oaks, CA: sage publications, inc.
55. Paliszkievicz, J. (2012). "**The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations**". Journal of Technology Innovation and Industrial Management. 29 (3), 269–278.
56. Quick, J. C., Macik–Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). "**Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work**". Journal of Management Studies. 44(2), 189–205.
57. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). "**Perceived organizational support: A review of the literature**". Journal of Applied Psychology. 87, 698–714.
58. Robbins, S. P. (2003). "**Organizational Behavior**". New Jersey: Pearson Education International.
59. Saks, A.M. (2019). "**Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited**". Journal of Organizational Effectiveness :People and Performance. 6(1), 19–38.
60. Saks, A.M. (2006). "**Antecedents and consequences of employee engagement**". Journal of Managerial Psychology. Vol 21, No 6, pp600–619.
61. Sandy J. Wayne ,& Robert C. Liden. (2016). "**Job engagement, perceived organizational support, high–performance human resource practices, and cultural value orientations**": A cross–level investigation, journal of organizational behavior. Volume37, Issue 6.
62. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). "**Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Work engagement: A handbook of essential theory and research**". 10–24.
63. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González–Romá, V & ,Bakker, A. B. (2002). "**The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample**

- Confirmatory Factor Analytic Approach**". Journal of Happiness studies. 3 (1) ,71–92.
64. Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. (2006). "**Leadership, trust and client service in veterinary hospitals**". Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
65. Shamir, Boas & Eilam, GGalit. (2005). " **What ‘s your story? A life – stories approach to authentic leadership development**". The Leadership Quarterly, 16, PP. 395–417.
66. Straiter, K. L. (2005). "**The Effects of supervisor's trust of subordinates and their organizations on job satisfaction and organizational commitment**". International Journal of Leadership Studies. Vol. 13, No. 1, PP. 86 –101.
67. Suhartanto, D., & Brien, A. (2018). "**Multidimensional Engagement and Store Performance the Perspective of Frontline Retail Employees**". International Journal of Productivity and Performance Management. 67(5), 809–824.
68. Santiago, P., Jaime, S., & Jaime, C. (2021). "**Impact of Authentic Leadership on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: The Meditating Role of Motivation for Work**". International Journal of Economics and Business Administration. 3: 3–31.
69. Walumbwa, Fred, Avolio, Bruce, Gardner, William, Wernsing, Tara& Peterson, Suzana. (2008). "**Authentic Leadership: Development and validation of a theory–based measure**". Journal of Management, 34, 1, PP. 89–126,
70. Welch, B. K., & Bonnan–White, J. (2012). "**Twittering to Increase Student Engagement in the U niversity Classroom**". Knowledge Management & E–Learning: An International Journal. 4(3), 325–345.

71. Wong, Carol A., & Cummings, Greta G. (2009). "**The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff**". Journal of Leadership Studies. Vol.3, NO. 2, PP.6–23.
72. Yoshimura, A. (1996). "**A review and proposal of job involvement. Keio Business Review**". 33: 175–18.
73. Yukl, G. A. (2006). "**Leadership in Organizations**", 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
74. Yukl, G. A. (2002). "**Leadership in Organizations**". 5th ed, Prentice Hall.

Theses:

1. Adams, S.H. (2004). **"The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust"**. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.
2. Arnason, L. (2012). **"Organizational Trust"**. Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control.
3. Bennett, Karen (2015). **"Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses"**. Thesis submitted to gain the degree of "Master in Nursing", University of Manitoba,
4. Boe, T.A. (2002). **"Gaining and/ or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations"**. Dissertation Submitted to the University of Wisconsin-Stout of the Requirements for the Degree of Master of Science Degree in Training and Development.
5. Coutrufo, Raymond J. (2014). **"Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors"**. **Dissertation** submitted to gain the degree of "Doctor in Philosophy", University of Connecticut.

6. Hlongwane, Veronica Catherine. (2016). **"The Relationship Between Authentic Leadership and Organisational Commitment"**. Thesis submitted to gain the degree of "Master Industrial and Organisational Psychology", University of South Africa.
7. Jones, F. (2013). **"A new theory driven model of authentic leadership"**. University of Hull. Retrieved.
8. Lagan, T. (2007). **"Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network"**. State University of New York at Albany ProQuest Dissertations Publishing.
9. Laka–Mathebula M.R. (2004). **"Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style ,Human Resource Management Practices and Organizational Trust"**. University of Pretoria Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Behavior.
10. Legood, A. (2013). **"Trust in Leader–Follower Relationships: How and When Trust Building Enhances Dyadic and Organizational Outcomes"**. Dissertation Submitted to the Aston University for the Degree of Doctor of Philosophy.
11. Pirson, M. (2007). **"Development of Trust in Leaders"** .Dissertation submitted of the University of St. Gallen ,Graduate School of Business Administration ,Economics, Law and Social Sciences (HSG) for the Degree of Doctor of Business Administration.

12. Ruder, G.J. (2003). **"The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self Efficacy"**. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.
13. Stegers, Pieter, (2009). **"Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours"**. Thesis submitted to gain the degree of "Master in Organizational Studies", Tilburg University.
14. Tapara, P. L. (2011). **"Authentic Leadership: Organizational outcomes and leader and follower development"**. Massey University, Albany: New Zealand: Unpublished MA.

الملحق 1/ الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي الأمانة السورية للتنمية

تم إعداد هذه الاستبانة لتوجيهها إلى موظفي الأمانة السورية للتنمية، وكجزء من دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية؛ بحيث تم تصميم الأسئلة للحصول على وجهة نظرك حول العبارات المطروحة، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، وسيتم تحليل البيانات بشكل تجميعي، وليس فردياً، فيرجى إعطاء هذه الاستبانة الاهتمام والدقة في الإجابة، راجياً حسن التعاون وشاكراً لكم.

أولاً: متغيرات ديموغرافية ووظيفية

النوع الاجتماعي		ذكر		أنثى
العمر	أقل من 30	30 - 39 عاماً	40 عاماً أو أكثر	
المؤهل العلمي	ثانوية/ معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا	
أعوام الخبرة	أقل من 5 أعوام	من 5 إلى 9 أعوام	10 أعوام أو أكثر	
المركز/ المسمى الوظيفي	إدارة (علياً - وسطى - إشرافية)	موظف (غير مكلف بعمل إداري)		

ثانياً:

يرجى وضع إشارة في الخانة التي ترى أنها تعبر عن مدى توافرها.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
1	يسعى مديري للحصول على تغذية راجعة (ردود أفعال) لتحسين التفاعل مع الآخرين. Seeks feedback to improve interactions with others.					
2	يصف مديري بدقة كيف يرى الآخرون قدراته. Accurately describes how others view his or her capabilities					
3	مديري يقول بالضبط ما يعنيه. Says exactly what he or she means.					
4	مديري مستعد لتقبل الأخطاء عند ارتكابها. Is willing to admit mistakes when they are made.					
5	يظهر مديري معتقدات تتوافق مع أفعاله. Demonstrates beliefs that are consistent with actions.					
6	مديري يتخذ القرارات بناءً على معتقداته الأساسية.					

					Makes decisions based on his/her core beliefs.	
					<p>يحثُّ مديري على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفه الراسخة.</p> <p>Solicits views that challenge his or her deeply held positions.</p>	7
					<p>مديري يستمع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.</p> <p>Listens carefully to different points of view before coming to conclusions.</p>	8
					<p>أجد مديري صادقاً في علاقاته مع مرؤوسيه.</p> <p>My team leader is sincere in his relationships with subordinates.</p>	9
					<p>أثق بمديري؛ لأنه شخص نزيه.</p> <p>I trust my leader because he is a person of integrity.</p>	10
					<p>أثق بمديري؛ لأنه يفي بالوعود التي قطعها.</p> <p>I trust my leader because he fulfills the promises he makes.</p>	11
					<p>أثق بحكمة مديري وثباته في الظروف كافتها</p>	12

					<p>التي يمر بها.</p> <p>I feel that I can trust the determination of my leader in all circumstances.</p>	
					<p>أثق بمديري؛ لأنه لم يخيب ظني حتى الآن.</p> <p>I trust my leader because he has not disappointed me so far.</p>	13
					<p>مديري في العمل يهتم براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات.</p> <p>When making decisions, my leader takes the welfare of the team into account.</p>	14
					<p>مديري يعاملني بعدل.</p> <p>I think my leader treats me fairly.</p>	15
					<p>يمكنني توقع موقف إيجابي من مديري حتى لو ارتكبت أخطاءً في بعض الأحيان.</p> <p>I can expect a positive attitude from my leader, although sometimes I may make mistakes.</p>	16
					<p>أثق بمديري؛ لأنه يزودني بالمعلومات اللازمة كلها.</p> <p>I trust my leader because he</p>	17

					provides me with all the necessary information.	
					أعرف أن مديري سيحاول مساعدتي إذا واجهت صعوبات في عملي. If I have difficulties with my job, I know my leader will try to help me.	18
					أشعر بالطمأنينة والراحة عند مناقشة المشكلات والصعوبات مع مديري. I feel safe and comfortable discussing problems and difficulties with my leader.	19
					مديري يأخذ آرائني بالحسبان عند اتخاذ القرارات التي تؤثر بي على الصعيد المهني. I know my leader takes my opinions into account when making decisions that affect me professionally.	20
					أشعر أن مديري يحترم عملي. I feel my leader respects my work.	21
					أثق بقدرات مديري. I have confidence in my leader's ability.	22

					<p>أثق بقدرة مديري على قيادة الفرق.</p> <p>I trust my leader for his ability to manage a team.</p>	23
					<p>أثق بمديري؛ بسبب شهرته في قيادة الفرق.</p> <p>I trust my leader for his reputation in managing teams.</p>	24
					<p>مديري لديه المعرفة المناسبة لقيادة فريق.</p> <p>I think my leader has the appropriate knowledge to manage a team.</p>	25
					<p>أداء عملي ممتع للغاية لدرجة أنني أنسى كل شيء آخر.</p> <p>Performing my job is so absorbing that I forget about everything else</p>	26
					<p>غالباً ما أفكر بأشياء أخرى عند أداء عملي.</p> <p>I often think about other things when performing my job</p>	27
					<p>نادراً ما يتشتت تفكيري أثناء أداء عملي.</p> <p>I am rarely distracted when performing my job.</p>	28
					<p>الوقت يمر بسرعة عندما أقوم بعمل.</p> <p>Time passes quickly when I perform my job.</p>	29

					<p>أُتفاعل عاطفياً مع العمل.</p> <p>I really put my heart into my job.</p>	30
					<p>أشعر بالحماس عندما أنجز عملي بشكل جيد.</p> <p>I get excited when I perform well on my job.</p>	31
					<p>غالباً ما أشعر بعدم الارتباط العاطفي تجاه عملي.</p> <p>I often feel emotionally detached from my job.</p>	32
					<p>تتأثر مشاعري الخاصة بكيفية أدائي الجيد لعملي.</p> <p>My own feelings are affected by how well I perform my job.</p>	33
					<p>أبذل الكثير من الجهد؛ لإنجاز عملي.</p> <p>I exert a lot of energy performing my job.</p>	34
					<p>أبقى حتى إنجاز عملي.</p> <p>I stay until the job is done.</p>	35
					<p>أتجنب العمل لساعات عمل إضافية كلما أتمكن من ذلك.</p> <p>I avoid working overtime whenever possible.</p>	36

					<p>آخذ العمل إلى المنزل للقيام به.</p> <p>I take work home to do.</p>	37
					<p>أتجنب بذل جهد كبير في العمل.</p> <p>I avoid working too hard.</p>	38