

أثر القيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم
(دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات التنموية في سوريا - 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 البشرية)

إعداد الطالب

معن الكوسا

إشراف الدكتور

حسان إسماعيل

الأستاذ في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي 2023 – 2022

((لا يُعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر مُعده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية

من جراء هذا العمل))

ملخص الدراسة

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

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

وتوضح الدراسة أن للقيادة الأصلية أربعة أبعاد هي: الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر معنوي للقيادة الأصلية على أبعاد انخراط العاملين في عملهم (الانخراط الإدراكي، الانخراط العاطفي) فقط.
- يوجد أثر معنوي للقيادة الأصلية على الثقة بالقائد (النزاهة، الإحسان، القدرة).
- يوجد أثر معنوي للثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم.
- تتوسط الثقة بالقائد بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصلية 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 أمنني ب توفيقه لإنجاز هذه الدراسة أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى إدارة المعهد العالي ومدرسيه الذين تابعونا خلال أعوام الدراسة، وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور الفاضل حسان إسماعيل؛ لما قدمه لي برحابة وسعة صدر.

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

قائمة المحتويات

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

15	مكونات القيادة الأصلية
18	الاختلاف بين القيادة الأصلية وأنواع القيادة
19	أبعاد القيادة الأصلية
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 بالقائد
35	تمهيد

35	مفهوم الثقة التنظيمية
37	أنواع الثقة التنظيمية وأبعادها
38	مفهوم الثقة بالقائد
40	طريق ببناء 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 وعيتها
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	النوصيات
92	المراجع العربية
94	المراجع الأجنبية
106	الملحق /1/ الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي الأمانة السورية للتنمية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
		x

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

79	ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصلية على الثقة بالقائد	الجدول /18
80	معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصلية 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 الأصلية والثقة بالقائد على انخراط العاملين في عملهم	الجدول /22
82	معاملات النموذج لتأثير القيادة الأصلية 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 مؤخرًا تداعيات كثيرة تدور حول ضرورة تتمتع القادة بالmızيد من النزاهة والشفافية، للحفاظ على نمو المنظمات على نطاق أوسع.

ومع توافر العديد من الأشكال والأنمط القيادية في الدراسات والبحوث التطبيمية، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الأصلية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في ظل الألفية الجديدة، وما يصحبها من متغيرات متتسارعة 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 أدلة ضرورية للتتبؤ بانخراط العاملين في عملهم، وأدائهم التنظيمي.

تعرف القيادة الأصلية بأنها: "نط 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 شُحّاً 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 بالقادة؛ وإلبراز أثر ذلك على انخراط العاملين في عملهم.

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

2-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1. القيادة الأصلية (**Authentic leadership**): "هي أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الاتباع؛ 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).

3-1 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 العربية التي تناولت متغيرات الدراسة باستثناء انخراط العاملين في عملهم الذي كان أكثرها انتشاراً.

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

أثر القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطننة التنظيمية:

تُوفر هذه الدراسة تحليل آثار القيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم، وسلوك المواطننة التنظيمية من خلال التحفيز على العمل.

تم الحصول على البيانات من 300 عامل ينتمون إلى مؤسسات متباينة في الصغر وصغيرة الحجم ومتوسطة الحجم في مختلف مقاطعات الإكوادور؛ حيث أشارت النتائج إلى أن القيادة الأصلية تتباين بشكل إيجابي بانخراط العاملين في عملهم، وكشفت أيضاً عن رؤى جديدة حول الآثار الإيجابية والمهمة للقيادة الأصلية على انخراط العاملين في عملهم، وعن أهمية مكونات القيادة الأصلية لتلبية احتياجات تحفيز العمل الذي يلعب الدور الوسيط لانخراط العاملين في عملهم؛ مما ينعكس بدوره كمحرك للإنتاجية في المؤسسات. وأكّدت الدراسة أنه يجب على القادة في التطوير التنظيمي تنفيذ الأنشطة التي تُسهل الاستراتيجيات التي تُحفر العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم.

دراسة (Asad, et al., 2022) بعنوان:

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

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

وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 183 موظفاً يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وقدّمت الدراسة أدلة تجريبية تشير إلى الأثر الإيجابي للقيادة الأصلية 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 الأصيل سيكون مهماً في تحديد ردود فعل العاملين؛ لأن نظرية القيادة الأصلية ترى أن مثل هؤلاء القادة - الذين يتميزون بمعايير أخلاقية عالية، ويبنون 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.

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

دراسة (Chen & Sraphon, 2022) عنوان:

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 وعلاقات الاجتماع.

وعطفاً على ذلك كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو البحث في الارتباطات بين القيادة الأصلية والثقة بالقائد وعلاقات الاجتماع 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 و العلاقات الإيجابية تأثير إيجابي على الارتباط بين القيادة الأصلية والثقة بالقائد، بالإضافة إلى ذلك تتوسط الثقة بشكل إيجابي بين القيادة الأصلية وعلاقات الاجتماع، وحتى مع العاملين عن بعد فإن القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وتعزيز حافز العمل لدى الموظفين، وتقديم

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

دراسة (Irvanny, et al., 2023) بعنوان:

تأثير القيادة الأصلية على أداء الموظف من خلال انخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطنـة التنظيمـية
كوسـيطـ:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم وسلوك المواطنـة التنظيمـية وأداء الموظف من خلال إنشاء نموذج جديد للعلاقة بين تلك المتغيرـات. طـبـقت الـدـرـاسـة عـلـى أحد البنـوك فـي غـرب كالـيمـانـتان، وـبـلـغ عـدـد الـاسـتـبـانـات 263 استـبـانـة مـسـكـمـلة من العـامـلـين فـي البنـك.

وـتـشـير نـتـائـج هـذـه الـدـرـاسـة إـلـى أـن الـقـيـادـة الأـصـلـية لـهـا تـأـثـير إـيجـابـي وـمـهـم عـلـى انـخـراـطـ العـامـلـين فـي عملـهـم.

وـمـع ذـلـك، لـيـس لـلـقـادـة كـلـهـم أـسـلـوب قـيـادـة أـصـلـيـل بـشـكـل كـافـ؛ فـالـقـادـة الأـصـلـيـلـون صـادـقـون بـالـقـيـمـ والـأـخـلـاقـ الـتـي يـتـمـتـعـونـ بـهـا؛ مـا يـحـفـزـ موـظـفـيـمـ لـلـمـسـاـهـمـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ فـي انـخـراـطـهـمـ فـي العملـ؛ مـنـ خـلـالـ تـحـقـيقـ الشـفـافـيـةـ عـنـ التـقـاعـلـ مـعـ موـظـفـيـنـ؛ مـا يـمـكـنـهـمـ مـنـ بـنـاءـ الثـقـةـ الـتـيـ تـسـمـحـ لـهـمـ بـالـوـصـولـ إـلـىـ إـمـكـانـاتـهـمـ الـحـقـيقـيـةـ.

يـمـكـنـ الـقـادـةـ الأـصـلـيـلـونـ العـامـلـينـ مـنـ اـكـتـشـافـ موـاهـبـهـمـ، وـيـوـقـرـونـ الفـرـصـ لـتـعـزـيمـهـاـ؛ مـنـ أـجـلـ التـوـافـقـ بـشـكـلـ أـفـضـلـ مـعـ الـأـهـدـافـ الـمـهـنـيـةـ، وـإـثـرـاءـ عـلـمـهـمـ، وـبـنـاءـ عـلـاقـاتـ مـثـمـرـةـ، وـزـيـادـةـ انـخـراـطـهـمـ فـيـ مـكـانـ الـعـملـ.

دراسة (Asier, 2023) عنوان:

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 والأثر المعدل لمكان العمل الجيد.

ويشير الباحث إلى أن القيادة الأصلية تنقسم إلى مقاييس فرعية هي: الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي؛ حيث طبّقت الدراسة على القطاع السياحي في دبي، وتم جمع استبيانات 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.

4-1 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 موسعة 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 تسلط الضوء على أثر العوامل الديموغرافية على ممارسات القيادة الأصلية

و خاصة 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 الأصلية، لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تمت ضمن الجهات غير الربحية، ومن هنا سيحاول الباحث في هذه الدراسة طرح هذه المتغيرات للبحث ضمن إطار واحد، آملاً في وضع نتائج دقيقة وصحيحة تتناسب مع الواقع والمحيط الحالي الذي تجري منه الدراسة.

5-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهرت في الأعوام الأخيرة ضمن بيئة الأعمال في سورية العديد من المنظمات التنموية في شتى المجالات والتخصصات؛ حيث إن البيئة المحيطة بهذه المنظمات يسودها الكثير من الغموض والضبابية والتحولات 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 والمتسرعة 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 يوفر 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 الأصلية في انخراط العاملين في عملهم؟

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

ويتفرع عن مشكلة الدراسة الرئيسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الأصلية 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؟

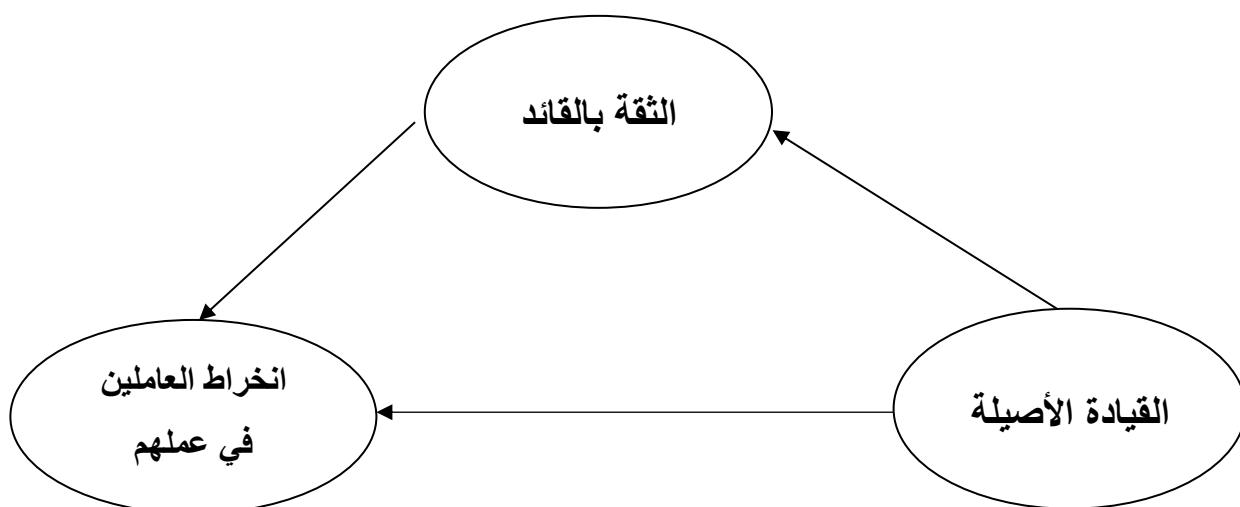
6-1 فرضيات الدراسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم.

H2: تتوسط الثقة بالقائد العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم.

H3: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الثقة بالقائد باختلاف خصائص أفراد العينة.

7-1 نموذج الدراسة:



8-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط الآتية:

- معرفة أثر القيادة الأصلية في انخراط العاملين في عملهم.
- إلقاء الضوء على دور الثقة بالقائد في التأثير بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم.
- التعرف بشيء من التفصيل والتعقق 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.

9-1 أهمية الدراسة:

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

تعد الثقة بالقائد والقيادة الأصلية 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:

أ. الأهمية العلمية:

تبرز من خلال قلة الأبحاث العربية والأجنبية التي ركزت على مفهوم القيادة الأصلية والثقة بالقائد وأثر ذلك في انخراط العاملين في عملهم، وما ستنصيفه 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 تلتفت هذه الدراسة نظر القياديين والاستشاريين إلى ضرورة التركيز على مفهومي القيادة الأصلية وثقة العاملين بقائهم 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 الأصلية وثقة العاملين بقائهم 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 والمتعلقة 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 بعدها أدوات مناسبة وجيدة من أدوات جمع البيانات وتقسي الأراء.

الفصل الثاني

الإطار النظري

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

المبحث الأول: القيادة الأصلية.

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 وما هي، 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 أجريت العديد من المحاولات عبر امتداد أعوام لتعريف القيادة، وعطفاً على ذلك فقد قدم الكتاب والباحثون مئات التعريفات للمصطلح، واستنتج أن القيادة هي أحد أغلب الظواهر مشاهدةً وفهمهاً 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 كلاماً 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، ويسهل العلاقات فيما بينهم (Yukl, 2006).

وتكون أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية في أية منظمة؛ حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وهي همة الوصل بين تصورات المنظمة واستراتيجياتها، وأهداف الأطراف كلها ذات الصلة؛ لأنَّ لكل فرد دوافعه وميوله وحاجاته التي تتقاول بين هذه الأطراف، وعليه يلخص العديد من الباحثين وُيجمعون على أنَّ 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 بعدهم أهم الموارد للمنظمة، فتجعلهم يتذلون من القائد قُدوة لهم.
4. توأكب 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 يحدد 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 تبني أساساً على التأثير في الموظفين؛ من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المنظمة.

2-1-2 تاريخ القيادة الأصلية وما هي:

ظهرت بعض التطبيقات الأولى لمفهوم القيادة الأصلية 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 الأصلية يعكسها علم النفس الإيجابي، والتي تركز على الذين هم على دراية بكيفية تغكيرهم وتصرفاتهم، وكيفية إدراك الآخرين بأن لديهم وعيًّا بأنفسهم وبآخرين، وبمنظورهم القيمي وبمعارفهم وبمكانهم قوتهم، وبأنهم على بينة بأي سياق يعملون فيه (Avolio, et.al, 2009)؛ حيث إنَّ كل ما سبق يُعد بمثابة إجراءات تشتق من قدرات نفسية إيجابية وسياق تنظيمي متتطور، وتؤدي إلىوعي مرتفع بالذات، وسلوكيات تنظيم الذات الإيجابية لدى القادة والعاملين (Luthans & Avolio, 2003).

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

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

وعرف (Begley, 2001) القيادة الأصلية بأنها: "الممارسات الفعالة مهنياً وذات الأخلاق السليمة التي تتطوّي 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 مرؤوسيهم، وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

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

2-1-3 مكونات القيادة الأصلية:

ت تكون القيادة الأصلية من عدد من المكونات تمثل أساساً لعمل هذه النظرية، حيث يمكن أن تتجلى في القائد الأصيل والمرؤوس الأصيل ضمن نوع من العلاقات ذات التأثير المتبادل؛ إذ يُعرف القائد الأصيل بأنه: "القائد الذي يعرف ذاته، وما يملكه من موهب فريدة بإمكانه المساهمة فيها"، وأيضاً يُعرف القائد الأصيل بأنه: "القائد الذي يدرك تماماً كيف يتصرف ويفكر؛ بحيث ينظر إليه الآخرون بأنه مدرك لآرائهم ووجهات نظرهم؛ مما يكسبه نظرة ثاقبة 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 يعدون الموقع القيادي مصدر تباه لهم، أو أداة وساطة لإظهار دورهم القيادي.

(Shamir &Eilam, 2005)

- يشاركون في أنشطة القيادة بناءً على عَد 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 يؤمنون 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 بعرض تعزيز ما يؤمنون به.
- مَن يمارس القيادة الأصلية 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 للدخلات الاجتماعية؛ حيث نجدهم يمتهنون هذه القيم والقناعات لتصبح في نسيجهم الشخصي من خلال تجاربهم المعاشرة، وخبراتهم الانفعالية، وعملياتهم النشطة في تأمل هذه الخبرات والانفعالات.
- يقولون ما يتفق مع ما يعتقدونه، ويتألهم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم؛ كونهم يعملون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم، وليس لإرضاء الآخرين، أو العاملين أو المستقيدين، أو لاكتساب شعبية، وليس لديهم دافع لتحقيق بعض المصالح السياسية الضيقة، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة، والشفافية؛ لأنَّ حديثهم وأفعالهم تتفق مع معتقداتهم وقيمهم. (Gardner et al, 2005)
- أفعالهم هي المكون 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.
- يقدمون 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 الأصلية.

- لديهم وضوح في مفاهيمهم عن ذاتهم، وهم أكثر ميلاً إلى الاعتماد على هذه المفاهيم لتنظيم خبراتهم، ولهذه الأسباب، فإن مفاهيم الذات الثابتة توفر للقيادة الأصلية مصدراً بالغ الأهمية لتنظيم خبراتهم، وتوقعاتهم للأحداث، وهي في المستقبل تعد مرشداً لهم في التفاعلات الاجتماعية، فضلاً عن كونها

(Wong & Cumming, 2009) أساس وجودهم النفسي.

- أهدافهم متسقة مع ذاتهم self-concordant حيث تعد دافعيتهم ترجمة حقيقة 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 مقتبسين بها، ولا يملكونها في الأساس، ويؤدونها أو يتبعونها من خلال الأداء الرسمي فقط، فذوو القيادة الأصلية هم من تكون أهدافهم متسقة مع ذاتهم، ويسعون لتحقيق أهدافهم التي تعبّر عن خياراتهم الأصلية بدلاً من كونها تكليفات معينة، أو اتفاقيات مفروضة من الخارج.

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

- يتبعون القائد لأسباب حقيقة؛ كونهم بنا 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 كانباً 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 حددتها الباحثون يطرح (Avolio, 2004) نموذجاً يفسر العلاقة بين القائد الأصيل والمرؤوسين وبيئتها؛ إذ إنَّ هذا النموذج يأخذ دور المرؤوسين بعينه، فضلاً عن تضمين العواطف الإيجابية التي تقرز التفاؤل والأمل والثقة كعناصر حاسمة في القيادة الأصيلة، وبالاستناد إلى القلة أصبح بالإمكان فهم بعض الإشارات السلوكية للمرؤوسين، وتوفير فهم أفضل لعمليات القيادة الأصيلة، وتأثير القادة في المرؤوسين من خلال العناصر المتضمنة في هذا الأنماذج؛ للوصول إلى رفع اتجاهات العمل عندهم، التي تشمل الالتزام والرضا والانخراط في العمل؛ لتتركز 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.

2-1-5-1 القيادة الأصيلة والقيادة الكاريزمية:

معان 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 الأصيلين يهدفون إلى بناء علاقات دائمة مع المرؤوسين. ويرى (Yukl, 2002) أن هناك عدداً من الاختلافات بين القيادة الأصيلة والكاريزمية.

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

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

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

يتميز القادة التحويليون بأنهم متفائلون، ويظهرون شخصية أخلاقية عالية، مع أن هذه السمات تتجلى في القيادة الأصيلة، إلا أن القادة الأصيلين 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).

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

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

6-1-2 أبعاد القيادة الأصيلة:

اكتسبت القيادة الأصيلة أهمية بالغة في الآونة الأخيرة؛ لمساهمتها في حل الكثير من المشكلات ووصفها القاعدة الأساس والجزر 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 الأصلية، وفيما يلي جملة من النماذج:

الجدول (1) - نماذج القيادة الأصلية

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

المصدر: من إعداد الباحث

إن للقيادة الأصلية أربعة أبعاد اعتمدتها الباحث وفق مقياس (Walumbwa, et. Al, 2008)، ترسم معالم القيادة الأصلية وتحددتها 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 للتصريف 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 بالحساب 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 عالي بما هو متوقع منهم من حيث أدوارهم ومسؤولياتهم، وهذا يسمح لهم بالتصريف بشكل أخلاقي بما يخدم مصالح الآخرين (May, et al., 2004).

رابعاً: الشفافية (Transparency):

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

عرف (Goldman & Kernis, 2002) آخرون أنّ شفافية التواصل: "طريقة فعالة 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 الجهد والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة، واتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المرسومة وتحقيقها، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة، ورضاهما عن الأعمال التي يقومون بها، والعملية القيادية المتبعة من طرف المنظمة.

وتتضمن هذه القيادة العديد من الأنماط الإدارية من أهمها: القيادة الأصلية التي تتمثل بعمارات يقوم بها قائد المؤسسة من منطلق وعيه بذاته وبالآخرين؛ حيث يعمل من جهة طبقاً لقيمه، وقناعاته، ومصاديقه، ومن جهة ثانية يدعم وجهات النظر المتنوعة، ويتفاعل بشفافية ومعالجة متوازنة وبنظور 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 يسهم في زيادة مستوى انخراطهم في العمل، ويرفع من مستوى رضاهما عن العمل وولائهم له.

المبحث الثاني

انخراط العاملين في عملهم

1-2-2 تمهيد:

يحظى مفهوم الانخراط وتطبيقاته في الفكر الإداري الحديث العديد من الباحثين والأكاديميين في إدارة الموارد البشرية منذ ظهوره في بداية التسعينات من قبل Kahan، ويعكس هذا المفهوم انخراط الأفراد في وظيفتهم، وتميزهم بالحيوية والنشاط، وتقانيمهم 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 والكتاب أن يسلطوا 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 يفتقر إلى إطار فكري دقيق.

وقد عرف (Basit, 2020) انخراط العاملين في عملهم بأنه: "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في عملهم، فالفرد يتعايش 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، ويكون 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".

أوضح (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 بقيمتها وأهميتها، والشعور بالحماس والتحدي عند ممارسة وظيفته".

فيما يشير مفهوم الاستغرق 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 بقائه كعضو في المنظمة، وترجمته بشكل باستعداده لتوافق مع قيم المنظمة، وبذل مزيد من الجهد؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل".

وعرفه (Na-Nan et al., 2015) بأنه: "مشاعر العاملين تجاه منظتهم، 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 الازمة 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، وتصنيف 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، لأن العمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية من الخصائص الاجتماعية التي ستتأثر بخصائص الفرد الشخصية، مثل: الأنواع الأخلاقيات 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 وموهبيهم، 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 وزملاه 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 العمل، 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، وتنظر الكفاءة العاطفية مع الآخرين (Quick et al., 2007)، غالباً ما تكون نتيجة هذا النمط من القيادة أن العاملين تكون نفطهم أكبر في الإدارة ويكون لديهم شعور محسن بالكفاءة الذاتية، وكلاهما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رفاهية العاملين وإنجازاتهم. وفي بحثاً هذا سنقوم بالطرق إلى دراسة أثر القيادة الأصلية بالتحديد على انخراط العاملين في عملهم.

2-2-5 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:

2-4-2- 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)، ويعزز الانخراط هو العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالقناعة والاستقرار في الوظيفة. (M. Rameshkumar, 2020)

إلا أن 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 (الذكاء، الموهاب، الاستعدادات الأخرى) والقيم والمواصفات والاتجاهات التي يعتقدها 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 نتاج العلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء أكانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أم البيئة الخاصة كالعمل 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 أنّ M.Rameshkumar يعتقد أن الأفراد يميلون عادة إلى تكرار السلوك أو العمل الذي يقود إلى الإشباع والاستقرار، وهو ما يسمى بـ "السلوك المجزي أو الهدف"، كما أنهم لا يميلون إلى تكرار السلوك أو العمل الذي لا يحقق الإشباع والاستقرار، وهو ما يسمى بـ "السلوك غير المجزي أو السلوك المحيط". (M. Rameshkumar, 2020

2-2-6 تصنیف العاملین من حيث انخراطهم الوظیفی:

من خلال مراجعة العديد من الأبحاث المهمة بربط تصنیف العاملین من حيث الانخراط الوظیفی وجد الباحث أنه توجد مصادقة في مختلف الأبحاث حيث إنّ للانخراط الوظیفی ثلاثة تصنیفات على مستوى العامل تدرج على النحو الآتي:

• **العامل المنخرط (Employee Engaged):** الذي يعمل بحماس ويشعر برابط عمیق 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 العاملین المنخرطین يتمیزون

بثلاث خصائص سلوكیة: (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 الجهد الإضافية والمضنية.

• **العامل غير المنخرط (Employee Not Engaged):** من الصعب تمییزه، فهو لا يتصرف بشكل عدائي ولا يشوش على سير العمل؛ وإنما يحاول تضییع 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 بعدين 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 وتقانٍ"، 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, 2018 و 2019)

2- الانخراط التنظيمي :Organizational Engagement

يعكس سلوك الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، فالأفراد المنخرطون تنظيمياً هم أشخاص إيجابيون للغاية حيال منظمتهم، 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. (Suhartanto & Brien, 2018 و Saks, 2019)

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 للتقدير 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 بالملائكة وبمرور الوقت بسرعة عند أداء هذا العمل. (May, et al., 2004).
2. الانخراط العاطفي: من خلال التفاعل العاطفي مع العمل، والشعور بالحماس عند أدائه، والتأثير بدمى 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 استراتي吉يات تعزيز انخراط العاملين في عملهم:

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

1- العمل نفسه :The work itself

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

1) يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم في العمل، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكلٍ مثالٍ ومتكمٍ.

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 تتصبّب أيضًا 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 ترتكز على ما يجب على مدير المؤسسة القيام به كقائد من أجل أداء دوره الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الانخراط، وسيشمل 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، وتحوي الخصائص الآتية:

- التحويل، 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 المعرف والمهارات التي تُعزّز أهداف المؤسسة لشعورهم أنّ عوامل الراحة متوفّرة في عملهم.

وعلى وجه الخصوص ينبغي أن تحدد الاستراتيجية الخطوات الالزمة 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 وتعلقاتهم؛ مما يحقق لهم سعادة وفرحاً في وظائفهم، وبالتالي ينعكس على اندماجهم فيها، وتدرج هذه

الاستراتيجية كذلك الإجراءات الالزمة التي من شأنها (إعداد العاملين والعمالات) لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على استخدام الوسائل المختلفة لمواجهة المشكلات التي تواجههم في وظائفهم، وعدم الاستسلام بسهولة لضغط العمل؛ مما يشعرهم بأنهم متحكمون بجوانب العمل لكي يسهم ذلك في بلوة 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 والمرؤوس؛ 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 الجهد لإنجازه بالجودة المطلوبة.

المبحث الثالث

الثقة بالقائد

1-3-2 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، ويعود 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 انتشار 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 سلوكياً لهم؛ معتمدةً على الأدوار التنظيمية وال العلاقات والتوقعات المتبادلة بينهم".

وبين (Becerra & Gupta, 2003) أن الثقة "حالة نفسية تمثل القابلية للتقبّل؛ 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".

وأكّد (Straiter. 2005) أن الثقة التنظيمية: هي "درجة تقويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الوائقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات".

بينما عبر (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 حددتها (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 بالتعهادات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين، وتدعمها المصداقية.
2. **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء رصيد الثقة مع الآخرين وتنميته، ومبؤها الأساسي هو "الاتساق السلوكى" من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على أرض الواقع بالأفعال.
3. **الثقة المؤسساتية:** وتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة؛ لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
4. **الثقة في السوق:** ومبؤها الأساسي لتحقق 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 Holly و Driks و Ferrin اتفقوا على ثلاثة أبعاد رئيسية للثقة التنظيمية هي:

- **الثقة بالمرشفين (بالقائد):** وهي تمثل التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين؛ حيث إنّ الثقة هي سمة مرتبطة بالقيادة؛ إذ إنّ الأمانة والاستقامة هما سماتان أساسيتان وتحميان بالنسبة إلى القائد، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا تحت طوع أوامره؛ لأنهم على ثقة بأن كلاً من حقوقهم ومصالحهم لن يساء إليها؛ إذ إنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونـه غير أمين أو يعمل على استغلالـهم، فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، أو يشارـكـهم همومـهم ومشـكلـاتـهم حتى يحظـى بـتقـتهمـ التي تـبنيـ من خـلالـ استـمرـارـ الـاـهـتمـامـ والتـواـصـلـ والتـعـاـدـةـ القـائـمةـ علىـ الـرـجـحـ المـتـبـادـلـ وـسـيـاسـةـ "ـأـنـاـ أـرـجـ وـأـنـتـ تـرـجـ"ـ (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، وتعكس مؤشراتها في حرص الإدارة على مصالح العاملين وعدالة الإدارة وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم. (Driks & Ferrin, 2002)

4-3-2 مفهوم الثقة بالقائد:

يُعد 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 للتأثير 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 التأكيد 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". وتعتبر التوقعات الإيجابية أنها اعتقاد الطرف الآخر (القائد) أنه يعمل بإحسان تجاه الآخرين (المرؤوسين)، 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 و تستطيع 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؛ كالتأثيرات 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 اهتماماتهم 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 طائق بناء ثقة القائد بالعاملين في المنظمات:

يرى Albrrow أن من طائق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين سعيه لتحليل مهام العمل ومسؤولياته؛ من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المسؤولين، 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 لكثره 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 التنازز بالألقاب، أو المزح التقيي، ولا بد من اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلباً أو إيجاباً. (Legood, 2013)

وهناك طائق 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 ومقترناتهم

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 بالوعود 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 تتعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المنظمة، وربما تتعدم في النظام كاملاً، لأن تتعدم الثقة بالقائد أو الإدارة العليا أو المنظمة ككل (Palisziewicz, 2012).

كما إن سيطرة ظروف العمل السيئة في المنظمة، وانخفاض الدخل والروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعمل، والخوف من تصرفات النظام، والسعى لاسترضاء الرؤساء، واللجوء إلى الحيلة السياسية، وعدم كفاءة النظام الإداري، والاستبداد في العمل، جميعها أسباب قد تقود إلى فقدان الثقة بمنظمات الأعمال وإداراتها (Albrrow 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، وتنمرهم 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 تتعدم 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:** فالعامل 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 بعاملاتها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محددة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فسيتخرج 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.

7-3-2 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 (Albrrow 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 لأنّ هذه الأبعاد تعد الأكثر قبولاً لقياس الثقة (Paliszkiewicz, 2012) :

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

بالنسبة إلى المرؤوس، ومن هذه المبادئ الأخلاقية - على سبيل المثال - الاتصالات ذات المصداقية 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 التمركز وعن الدوافع الذاتية أو المتمركزة حول الذات"، كما يعني أن المرؤوس يعتقد أن قائد يهتم بمصالحه وأحواله (Fink, 2007) (Pirson, 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، وتعُد الثقة بالقائد من أهم مكونات الثقة التنظيمية التي تمثل التوقعات الإيجابية الواضحة للمرؤوسيين تجاه قادتهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة فيما بينهم؛ حيث يكتسب القائد ثقة مرؤوسيه إذا ما توافرت لديه القدرة والكفاءة والجذارة والنزاهة والانفتاح والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم، ودعمهم وتحقيق العدالة فيما بينهم.

إن توافر مكونات الثقة بالقائد يساهم في زيادة إنتاجية المرؤوسيين وسلوكيهم الجماعي نتيجة الشعور بالأمان، والذي يُعزى إلى وجود قائد يتحلى بسمات قيادية أصلية 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.

8-3-2 خلاصة الفصل:

وهكذا يتضح من خلال استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة الأصلية مدى أهميتها كإحدى 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

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار الميداني متمثلاً بمنهج الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم استخدامها. كما سيتم لاحقاً اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام التقنيات الالزمة 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 SPSS (Package for the Social Sciences Statistical) النسخة الخامسة والعشرون منها لتحليل البيانات وغيرها من الأدوات الإحصائية والأسكال 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 وبيان 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 وعميقة 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 مماثلة 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 تكون من ثمانى عبارات، مقسمة 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، مقسّمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

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، مقسّمة 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).

4-2-3 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.

وتحتسب الدراسة في جمع البيانات إلى مصادرين مما:

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.

3-2-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package for the Social Sciences Statistical (SPSS) 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 اتجاهًا حقيقياً نحو الموافقة أو عدم الموافقة One T-test، وختبار Sample 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:

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

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

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%

1-3-3 صدق الاستبانة وثباتها:

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

فيما يتعلّق باستقرار استبانة الدراسة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي؛ للتحقق من ثبات الأداة وفقاً لمعامل Cronbach's alpha وجزر معامل Cronbach's alpha، الذي يمثل معامل الصلاحية، والجدول الآتي يوضح معاملات الاتساق الداخلية للمحاور، مضيفاً 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 وللاستبانة 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 لمحاور الثلاث أكبر من (0.60)؛ مما يدل على استقرارهم، أما بالنسبة إلى معامل الصلاحية لمحاور الثلاث السابقة فتبلغ قيمته على الترتيب (0.816)، (0.984)، (0.879)؛ مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بهذه المحاور، وتمثيلها للمجتمع.
- بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد محور القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية، والمنظر الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) على الترتيب (0.701)، (0.704)، (0.700)، (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 (0.839)، (0.837)، (0.837)، (0.838) مما يدل على صدق الأسئلة الخاصة بالأبعاد وتمثيلها للمجتمع.
- بلغت قيمة معامل الثبات لأبعاد محور الثقة بالقائد (النراة، 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 (0.611)، (0.622)، (0.643) 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 (0.782)، (0.796)، (0.802) 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 الأصلية في الأمانة السورية للتنمية؟

توضح الجداول الآتية النسب المئوية للمجيبين عن الاستبانة:

القيادة الأصلية:

البعد الأول: الوعي الذاتي:

جدول 4 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الوعي الذاتي:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	0.87	3.64	يسعى مديرى إلى الحصول على تغذية راجعة (ردود أفعال)؛ لتحسين التفاعل مع الآخرين.	1
موافق	<0.001	0.89	3.20	يصف مديرى بدقة كيف يرى الآخرون قدراته.	2
موافق	<0.001	0.74	3.42	الوعي الذاتي	

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 مديرיהם يسعون إلى الحصول على تغذية راجعة (رود أفعال) لتحسين التفاعل مع الآخرين؛ حيث بلغت نسبتهم (51.9%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتواافق 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 مديرיהם يصفون بدقة كيف يرى الآخرون قدراتهم؛ حيث بلغت نسبتهم (37.2%) ومتوسط الإجابات (3.20) وهو ما يتواافق 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 مديرهم يصفون بدقة كيف يرى الآخرون قدراتهم.

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

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	0.99	3.40	مدير يقول بالضبط ما يعنيه.	3
موافق	<0.001	0.95	3.61	مدير مستعد لتقدير الأخطاء عند ارتكابها.	4
موافق	<0.001	0.86	3.51	الشفافية	

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 مديرיהם يقولون بالضبط ما يعنيه؛ حيث بلغت نسبتهم (42.6%) ومتوسط الإجابات (3.40) وهو ما يتواافق 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 مديرهم مستعدون لتقبل الأخطاء عند ارتكابها؛ حيث بلغت نسبتهم (56.6%) ومتـوسط الإجابـات (3.61) وهو ما يتوافق مع الـدرجة "مـافق" ، وعند مـقارنة مـتوسط الإجـابة عن العبـارة مع مـتوسط المـقياس 3 (الافتـراضـي) تـبيـن أن معـنـويـة الاختـبار أـصـغـرـ من مـسـطـوى الدـلـالـة 0.05 مما يـدلـ علىـ المـيلـ الحـقـيقـيـ عندـ المـجـيـبـينـ إـلـىـ المـوـافـقـةـ عـلـىـ عـبـارـةـ.

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

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

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- بلغ مـتوـسطـ الإـجـابـاتـ عـنـ عـبـارـاتـ بـعـدـ الـمنظـورـ الأخـلاـقيـ 3.48ـ وـهـوـ يـقـابـلـ درـجـةـ المـوـافـقـةـ،ـ وـعـنـ مـقارـنةـ مـتوـسطـ الـبعـدـ مـعـ مـتوـسطـ المـقياسـ 3ـ (الـافتـراضـيـ)ـ تـبيـنـ أنـ معـنـويـةـ الاختـبارـ أـصـغـرـ منـ مـسـطـوىـ الدـلـالـةـ 0.05ـ مماـ يـدلـ علىـ المـيلـ الحـقـيقـيـ عندـ المـجـيـبـينـ إـلـىـ المـوـافـقـةـ عـلـىـ عـبـارـةـ الـبعـدـ.

- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مديرיהם 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 مديرיהם 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	يُحث مديرٌ مُرْؤُسٍ يُهْبِطُ عَلَى إِظْهَارِ وِجْهَاتِ النَّظَرِ الَّتِي تَتَحَدَّى مَوْاقِفَهُ الرَّاسِخَة.	7
موافق	<0.001	0.99	3.82	مُدِيرٌ يُسْتَمِعُ بِعُنْيَةٍ إِلَى وِجْهَاتِ النَّظَرِ الْمُخْتَلِفَةِ قَبْلِ التَّوْصِلِ إِلَى اسْتِنْتَاجَاتِهِ.	8
موافق	<0.001	0.74	3.53	المعالجة المتوازنة	
موافق	<0.001	0.57	3.49	القيادة الأصلية	

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 الدالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى المموافقة على عبارات البعد.
- وافق نسبياً معظم المجيبين على أن مدريهم يحثون موظفيهم على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم الراسخة؛ حيث بلغت نسبتهم (45%) ومتوسط الإجابات (3.24) وهو ما يتواافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى المموافقة على أن مدريهم يحثون على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفهم الراسخة.
- وافق معظم المجيبين على أن مدريهم يستمعون بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى اساتذات؛ حيث بلغت نسبتهم (45%) ومتوسط الإجابات (3.82) وهو ما يتواافق مع الدرجة "موافق"، وعند مقارنة متوسط الإجابة عن العبارة مع متوسط المقياس 3 (الافتراضي) تبين أن معنوية الاختبار أصغر من مستوى الدالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى المموافقة على العبارة.
- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات محور (القيادة الأصلية) بين 3.20 و 3.82 وهو يقابل المموافقة 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 الدالة 0.05 مما يدل على الميل الحقيقي عند المجيبين إلى المموافقة على أن مدريهم يتسمون بالقيادة الأصلية التي تتمثل بمارسات يقوم بها قادة مؤسساتهم من منطلق وعيهم بذاتهم وبآخرين؛ 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 لِإجابات المجيبين عن عبارات النزاهة:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	1.06	3.64	أجد مديرني صادقاً في علاقاته مع مرؤوسيه.	9
موافق	<0.001	0.97	3.88	أثق بمديرني؛ لأنّه شخص نزيه.	10
موافق	<0.001	1.06	3.64	أثق بمديرني؛ لأنّه يفي بالوعود التي قطعها.	11
موافق	<0.001	1.05	3.60	أثق بحكمة مديرني وثباته في الظروف التي يمر بها كافتها.	12
موافق	<0.001	1.12	3.50	أثق بمديرني؛ لأنّه لم يخيب ظني حتى الآن.	13
موافق	<0.001	1.05	3.30	مديرني في العمل يهتم براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات.	14
موافق	<0.001	1.05	3.64	مديرني يعاملني بعدل.	15
موافق	<0.001	0.89	3.60	النزاهة	

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (النزاهة) بين 3.30 و 3.88 وهو يقابل "موافق"، ويبلغ 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 علاقتهم مع مرؤوسيهم؛ حيث بلغت نسبتهم (41.9%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتواافق 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 يتواافق 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 يقطعوها؛ حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ومتوسط الإجابات (3.64) وهو ما يتواافق 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 يتواافق 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 مرؤوسيهم حتى الآن؛ حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ومتوسط الإجابات (3.50) وهو ما يتواافق 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 مدريهم 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 مدريهم في العمل يهتمون براحة الفريق ورفاهيته عند اتخاذ القرارات.
- وافق معظم المجيبين على أن مدريهم 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:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	1.06	3.59	يمكنني توقع موقف إيجابي من مديرٍ حتى لو ارتكبت أخطاءً في بعض الأحيان.	16
موافق	<0.001	1.03	3.57	أثق بمديرٍ؛ لأنَّه يزودني بالمعلومات الازمة كلّها.	17
موافق	<0.001	1.00	3.98	أعرف أنَّ مديرٍ سيحاول مساعدتي إذا واجهت صعوبات في عملي.	18

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

نلاحظ من الجدول السابق عدة أمور من أهمها:

- تراوح متوسط الإجابات عن عبارات البعد (الإحسان) بين 3.57 و 3.98 وهو يقابل الموافقة، ويبلغ 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 مديرهم حتى لو ارتكبوا أخطاء في بعض الأحيان، حيث بلغت نسبتهم (47.3%) ومتوسط الإجابات (3.59) وهو ما يتواافق 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 يتلقون بmdirيهم؛ لأنهم يزودنهم بالمعلومات اللازمة كلّها؛ حيث بلغت نسبتهم (41.1%) ومتوسط الإجابات (3.57) وهو ما يتواافق 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 مدیريهم سیحاولون مساعدتهم إذا واجهتهم صعوباتٍ في عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (43.4%) ومتـوسط الإجـابـات (3.98) وهو ما يتوافق مع الـدرـجة "ـموـافقـ"، وعـند مـقارـنة مـتوـسط الإـجـابـة عـنـ العـبـارـة مـعـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ 3ـ (ـالـافتـراضـيـ)ـ تـبـينـ أنـ مـعـنـوـيـةـ الـاخـتـبـارـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ 0.05ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ المـيـلـ الـحـقـيقـيـ عـنـ الـمـجـيـبـيـنـ إـلـىـ الـموـافـقـةـ عـلـىـ العـبـارـةـ.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يشعرون بالطمأنينة والراحة عند مناقشة المشكلات والصعوبات مع مدیريهم؛ حيث بلغت نسبتهم (38.8%) ومتـوسط الإـجـابـات (3.72) وهو ما يتوافق مع الـدرـجة "ـموـافقـ"، وعـند مـقارـنة مـتوـسط الإـجـابـة عـنـ العـبـارـة مـعـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ 3ـ (ـالـافتـراضـيـ)ـ تـبـينـ أنـ مـعـنـوـيـةـ الـاخـتـبـارـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ 0.05ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ المـيـلـ الـحـقـيقـيـ عـنـ الـمـجـيـبـيـنـ إـلـىـ الـموـافـقـةـ عـلـىـ العـبـارـةـ.
- وافق معظم المجيبين على أن مدیريهم يأخذون آراءـهمـ بالـحـسـبـانـ عـنـ اـتـخـاذـ الـقـرـاراتـ الـتـيـ تـؤـثـرـ بـهـمـ عـلـىـ الصـعـيدـ الـمـهـنـيـ؛ـ حيثـ بلـغـتـ نـسـبـتـهـمـ (51.2%)ـ وـمـتـوسطـ الإـجـابـاتـ (3.72)ـ وهوـ ماـ يـتوـافقـ معـ الـدرـجةـ "ـموـافقـ"ـ،ـ وـعـندـ مـقارـنةـ مـتوـسطـ الإـجـابـةـ عـنـ العـبـارـةـ مـعـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ 3ـ (ـالـافتـراضـيـ)ـ تـبـينـ أنـ مـعـنـوـيـةـ الـاخـتـبـارـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ 0.05ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ المـيـلـ الـحـقـيقـيـ عـنـ الـمـجـيـبـيـنـ إـلـىـ الـموـافـقـةـ عـلـىـ العـبـارـةـ.
- وافق معظم المجيبين على أنهم يشعرون أن مدیريهم يحترمون عملهم؛ حيث بلغت نسبتهم (55%) ومتـوسطـ الإـجـابـاتـ (3.97)ـ وهوـ ماـ يـتوـافقـ معـ الـدرـجةـ "ـموـافقـ"ـ،ـ وـعـندـ مـقارـنةـ مـتوـسطـ الإـجـابـةـ عـنـ العـبـارـةـ مـعـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ 3ـ (ـالـافتـراضـيـ)ـ تـبـينـ أنـ مـعـنـوـيـةـ الـاخـتـبـارـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ 0.05ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ المـيـلـ الـحـقـيقـيـ عـنـ الـمـجـيـبـيـنـ إـلـىـ الـموـافـقـةـ عـلـىـ العـبـارـةـ.

البعد الثالث: القدرة:

جدول 10 الإحصاءات الوصفية لـإجابات المجيبين عن عبارات القدرة:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	0.93	3.82	أشق بقدرات مديرني.	22
موافق	<0.001	1.06	3.69	أشق بقدرة مديرني على إدارة الفريق.	23
موافق	<0.001	0.99	3.33	أشق بمديرني؛ بسبب شهرته في قيادة الفرق.	24
موافق	<0.001	1.06	3.66	مديرني 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، ويبلغ 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 يتقدون بقدرات مديرיהם؛ حيث بلغت نسبتهم (53.5%) ومتوسط الإجابات (3.82) وهو ما يتواافق 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 يتقدون بقدرات مديرיהם على إدارة الفريق؛ حيث بلغت نسبتهم (38%) ومتوسط الإجابات (3.69) وهو ما يتواافق 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 نسبة (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 مدريهم لديهم المعرفة المناسبة لإدارة فريق؛ حيث بلغت نسبة (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 مدريهم أهل للثقة؛ وذلك للتزامهم 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 والجذارة والنزاهة والافتتاح، 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:

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

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 الموافقة 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 المواقفين والمحايدين عند سؤالهم عن كون عملهم ممتعاً للغاية لدرجة أنيه 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 المموافقة على أن عملهم ممتع للغاية لدرجة أنهم ينسون 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 يتواافق 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 إن 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 يتواافق 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 المموافقة 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 يتواافق 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 المموافقة على العبارة.

البعد الثاني: الانخراط العاطفي:

جدول 12 الإحصاءات الوصفية لإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط العاطفي:

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

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 والمطافقة 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 يتفاصلون 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 لـإجابات المجيبين عن عبارات الانخراط المادي:

الاتجاه	P-value	الانحراف	المتوسط	العبارة	
موافق	<0.001	0.77	4.14	أبذل الكثير من الجهد لإنجاز عملي.	34
موافق بشدة	<0.001	0.71	4.26	أبقي حتى إنجاز عملي.	35
غير موافق	0.003	1.20	2.84	أتتجنب العمل لساعات عمل إضافية كلما تمكنت من ذلك.	36
موافق	<0.001	1.17	3.40	آخذ العمل إلى المنزل للقيام به.	37
غير موافق	<0.001	0.92	2.03	أتتجنب 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 تمكن 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:

H1 1-5-3: 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), المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي، الشفافية

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 إن 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، ويبيّن أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمتها (2.993) وهذا يعني أنَّ انخراط العاملين في عملهم يساوي 2.993 عند انعدام القيادة الأصلية.
- المعامل المعيّر عن إدارة الوعي الذاتي مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمتها (0.102)، أي إنَّه كلما زاد الوعي الذاتي لدى القائد درجةً واحدةً فسيتأثر انخراط العاملين في عملهم بالزيادة بمقدار (0.102) وذلك بوجود أبعاد القيادة الأصلية الأخرى.
- المعامل المعيّر عن الشفافية مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمتها (0.095)؛ أي إنَّ شفافية التواصل تؤثر سلباً في انخراط العاملين في عملهم مما يشير إلى وجود مشكلة في عملية الشفافية في تواصل القائد مع مرؤوسيه.
- المعامل المعيّر عن المنظور الأخلاقي مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمتها (0.076)، أي إنَّه كلما زاد اهتمام القائد بالمنظور الأخلاقي درجةً واحدةً فسيتأثر انخراط العاملين في عملهم بالزيادة بمقدار (0.076) وذلك بوجود أبعاد القيادة الأصلية الأخرى.
- المعامل المعيّر 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 فإنَّ شكل معادلة الانحدار:

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

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

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

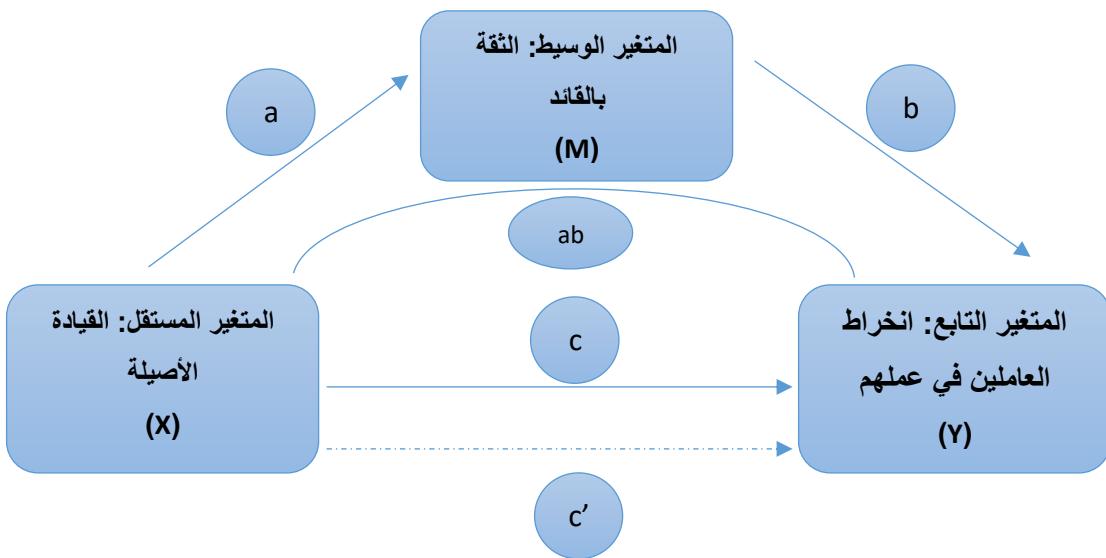
التطوير التنظيمي تنفيذ الأنشطة التي تُسهل الاستراتيجيات التي تُحفز العلاقة بين القيادة الأصلية وانخراط العاملين في عملهم، كما وجد الباحث أيضاً أن الدراسة تتوافق مع دراسة (Irvanny, et al., 2023) التي أشارت إلى أن للقيادة الأصلية تأثيراً إيجابياً ومهمّاً على انخراط العاملين في عملهم، ومع ذلك ليس القادة كلهم لديهم أسلوب قيادة أصيل بشكلٍ كافٍ، فالقيادة الأصيلون صادقون بالقيم والأخلاق التي يتمتعون بها؛ مما يُحفز 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 أن التبادلات الاجتماعية بين العامل والقائد تبدأ بمعاملة القائد للعامل، مع توقع أن تتم المعاملة بالمثل فيما بعد، وبالتالي يشكل القادة عوامل حاسمة في عمليات التبادل الاجتماعي، فإذا رأى العاملون سلوكيات القائد بشكل إيجابي، فإنهم سيفاعلون مع المواقف والسلوكيات بشكل إيجابي أيضاً، مما يؤثّر لاحقاً في زيادة مستوى الانخراط في العمل، ويعتقد الباحث أن الانخراط في العمل في حالة إيجابية وتحفيزية عاطفية تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس في العمل، وتمثل هذه الحيوية في مستوى الاستعداد الدائم لمتابعة بذل الجهد في عمل واحد، ويشير التفاني أيضاً إلى مستوى الحيوية والافتخار والاستمتعان في العمل، بحيث يصل ذلك إلى درجة عدم إحساس العامل في الوقت ضمن مكان العمل، وعدم رغبته في التوقف عن العمل.

3-5-2 H2: تتوسط الثقة بالقائد العلاقة الأصلية 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 .

وللحصول على 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.

وتبيّن الجداول الآتية نماذج الانحدار الخطى البسيط والمتمدد لدراسة تأثير 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				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.33636	.020	.027	.166	1

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

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

.008	1.903	.118	.037	.702	القيادة الأصلية
Dependent Variable: انحراف العاملين في عملهم					

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

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

- ثابت نموذج الانحدار مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعيّر عن القيادة الأصلية مهمٌّ و حقيقي 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 الأصلية) والمتغير التابع (انحراف العاملين) والتبع بـ Y بدلالة X

2- دراسة الأثر المباشر للقيادة الأصلية في الثقة بالقائد:

جدول 18 ملخص النموذج لتأثير القيادة الأصلية 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	1
		Coefficients	Beta	Std. Error	B	
.001	-3.271			.185	.606	(Constant)
.000	23.338	.825		.052	1.225	القيادة الأصلية

Dependent Variable: الثقة بالقائد

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

- ثابت نموذج الانحدار مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصلية مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة

0.05

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

وتبيّن نتائج الجدول (20) أن الثقة بالقائد استطاعت أن تفسّر .000121 من التغييرات 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، ويبيّن أنَّ:

- ثابت نموذج الانحدار مهمٌ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصلية مهمٌ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة

0.05

$$Y = 3.224 + 0.490 M$$

- وبالتالي فإن شكل معادلة الانحدار :

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

تبين نتائج الجدول (22) أن القيادة الأصلية والثقة بالقائد استطاعت أن تفسرا 0.680 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.

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

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

يبين الجدول (23) دلالة معاملات النموذج ويبيّن أن:

- ثابت نموذج الانحدار مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن القيادة الأصلية مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- المعامل المعبر عن الثقة بالقائد مهمٌّ و حقيقي في معادلة الانحدار؛ لأنَّ معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05
- وبالتالي فإنَّ شكل معادلة الانحدار: $Y = 3.178 + 0.526X + 0.477M$
- مما سبق نلاحظ أنَّ الأثر المباشر للقيادة الأصلية في انحراف 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 الأصلية وانحراف العاملين في عملهم؛ حيث ارتبط متغير الثقة بكليهما، وأدى إلى تغيير معنوي في العلاقة بينهما بشكل جزئي.

إنَّ نتائج الدراسات السابقة تتوافق مع دراسة (Asier, 2023) التي أشارت إلى أنَّ ثلاثة مقاييس فرعية للقيادة الأصلية (الشفافية، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) تؤثّر بشكل إيجابي على انحراف العاملين في عملهم وأنَّ (الشفافية، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي) يؤثّرون بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، وأيضاً تشير إلى أنَّ الثقة بالقائد تؤثّر بشكل إيجابي على انحراف العاملين في عملهم؛ حيث أثبتت

الدراسة أن القيادة الأصلية أداة ممتازة لتحقيق مستوى عالٍ من الانخراط، وأن الثقة بالقائد أمر بالغ الأهمية وخاصة في قطاع الفنادق، وأيضاً وجد الباحث أن نتيجة الدراسة تتوافق مع دراسة (Chen & Sriphon, 2022) التي تُظهر أن القيادة الأصلية تؤثّر بشكل إيجابي على الثقة بالقائد، فقد كان لسلوكيات القادة ذوي الأُخلاق وال العلاقات الإيجابية والتي لها القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وتعزّز الحافز لدى العاملين، وتقديم الدعم لهم هي أمر ضروري لزيادة الثقة بالقائد لدى العاملين، وتحلّ علاقه عمل إيجابية.

ويرى الباحث أنه يجب على القادة في القطاع التنموي غير الربحي وحتى في الشركات الربحية إثبات أصالتهم وشفافيتهم في التواصل، وفهم كيف يؤثّر ذلك على العاملين وعلى انخراطهم في عملهم، فيجب عليهم أن يتحملوا أخطاء العاملين، ويشجعوهم بشكل مستمر لقول الحقيقة؛ حيث تُعدُّ الأخلاق عاملًا 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 أنه من الضروري على القادة التفكير بعناية قبل اتخاذ القرارات، وأخذ وجهات النظر كافتها بالحسبان، والتعامل مع هذه المعلومات بحيادّة وموضوعية.

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

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

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

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 أعوام العمر في الثقة

بالقائد:

جدول 25 نتائج دراسة الفرق في الثقة بالقائد حسب العمر:

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

NS	0.610	1.02	3.68	3.62	0.72	3.61	3.82	0.88	3.70	3.82	الثقة بالقائد
----	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------------------

*. significant at the 0.05 level.

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

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

*. 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) 3.66
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)			ادارة (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 ير الباحث ضمن الدراسات السابقة نتائج ترتبط باختلاف خصائص أفراد العينة، فكانت هذه النتائج يتم البحث عنها للمرة الأولى وخاصة في المنظمات غير الربحية؛ حيث يعتقد الباحث أن الثقة بالقائد ترتبط بشكل أساسى 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؛ لأنَّ مبادئ الشخص ومعتقداته ثابتة بين أفراد المجتمع ذاته وتختلف من مجتمع إلى آخر، فلو كانت ردة فعل العامل تجاه سلوكيات القائد لا تتسق 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 فإن المؤهل العلمي والأكاديمي لكل عامل أثراً على مستوى الثقة بالقائد، فيرى الباحث أنه كلما زاد المؤهل العلمي للعامل زاد وعيه بالمفاهيم الإدارية والقيادية وبالتالي تأثرت ثقته بقائده وفقاً لوعيه بتلك المفاهيم، وأيضاً كلما زادت المسافة بين العاملين والقادة من خلال ارتقائهم بمستوياتهم الوظيفية قلت 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 الإدارية، 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 مثالية، ولكن ليست مثالية بالنسبة إلى عامل آخر ضمن المستوى الوظيفي نفسه؛ لكونها ترتبط بالمبادئ التي نشأ عليها كل عامل وفقاً لبيئته ومجتمعه.

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

6-3 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 لقيادة 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.

7-3 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 وقدرون.
- تعزيز الانخراط العاطفي: تظهر النتائج علاقة مهمة بين الانخراط العاطفي والثقة بالقائد؛ لذلك، يجب بذل الجهد 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 لأنَّ 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 الأصلية والثقة بالقائد يتأثران بالسميات الوظيفية، فيجب التعرف على التحديات والتوقعات المحددة للأدوار المختلفة داخل المنظمة، وتكيف 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 فرضاً للموظفين للمشاركة في عمليات صنع القرار ومهام حل المشكلات والمبادرات الأخرى التي تحفز الانخراط الإدراكي.
- التركيز على الأخلاق: كان لمنظور الأخلاقي من محور القيادة الأصلية 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، وسيتمكن ذلك المنظمة من مراقبة فعالية التدخلات التي تهدف إلى تعزيز القيادة الأصلية 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. بدراوي، 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 مديرًا ناجحًا؟"، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
8. مرسي، نبيل حامد. (2010). "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

الدوريات والمنشورات:

1. الفرhani السيد محمود، صموئيل أمانى زكريا. (2020). "علاقة ممارسات القيادة الأصلية 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". 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-Abrow, 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., & Sripophon, 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". *Annuals 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. & Tschanen-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. Guinaliu., 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. Paliszewicz, 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 Mediating 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 University 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. Coutroufo, 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 لتوسيعها إلى موظفي الأمانة السورية للتنمية، وجزء 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 تجميلي، وليس فردياً، فيرجى إعطاء هذه الاستبانة الاهتمام والدقة في الإجابة، راجياً حسن التعاون وشكراً لكم.

أولاً: متغيرات ديمografية ووظيفية

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

ثانياً:

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

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

				Makes decisions based on his/her core beliefs.	
				<p>يُحثُّ مديرٌ على إظهار وجهات النظر التي تتحدى مواقفه الراسخة.</p> <p>Solicits views that challenge his or her deeply held positions.</p>	7
				<p>مديرٌ 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>أُجدُّ مديرٌ صادقاً في علاقاته مع مرؤوسيه.</p> <p>My team leader is sincere in his relationships with subordinates.</p>	9
				<p>أُثقُّ بمديرٍ؛ لأنَّه شخصٌ نزيه.</p> <p>I trust my leader because he is a person of integrity.</p>	10
				<p>أُثقُّ بمديرٍ؛ لأنَّه يفي بالوعود التي قطعها.</p> <p>I trust my leader because he fulfills the promises he makes.</p>	11
				أُثقُّ بحكمة مديرٍ وثباته في الظروف كافة.	12

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

				provides me with all the necessary information.	
				أعرف أن مديرني 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 مديرني. I feel safe and comfortable discussing problems and difficulties with my leader.	19
				مديرني يأخذ آرائي 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 مديرني يحترم عملي. I feel my leader respects my work.	21
				أثق بقدرات مديرني. I have confidence in my leader's ability.	22

				<p>أثق بقدرة مديرني على قيادة الفرق.</p> <p>I trust my leader for his ability to manage a team.</p>	23
				<p>أثق بمديرني؛ بسبب شهرته في قيادة الفرق.</p> <p>I trust my leader for his reputation in managing teams.</p>	24
				<p>مديرني 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 بعملي.</p> <p>Time passes quickly when I perform my job.</p>	29

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

				آخذ العمل إلى المنزل للقيام به. I take work home to do.	37
				أتتجنب بذل جهد كبير في العمل. I avoid working too hard.	38