

دور الأنماط القيادية في الحد من الترهل الوظيفي

دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل^(*)

الباحث: احمد قتيبة عبدالله

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Ahmad.qutiba.95@gmail.com

أ.م.د. أحمد حسين الجرجري

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Ahmad_hussain@uomosul.edu.lq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.1.4>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/١/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٢٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/٦

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور الأنماط القيادية في الحد من الترهل الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، وقد تم الاختيار عينة من (190) القيادات الإدارية، واتبع البحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الأنماط القيادية والترهل الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، الترهل الوظيفي، القيادة التحولية، القيادة المرنة، القيادة الفوضوية، القيادة الرؤيوية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ٦١-٧٧

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

The role of leadership style in reducing functional sagging

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders for university of Mosul

Abstract

The research aims to explain the role of leadership styles in reducing job slackness. A survey study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Mosul. A sample of (190) administrative leaders was selected. The research followed the descriptive approach in analyzing data and extracting results using the SPSS statistical program. The research reached several conclusions. The most important of which is the existence of a statistically and morally significant correlation and impact relationship between leadership styles and functional sagging.

Key words: Leadership style, Functional sagging, Visionary leadership, Transformational leadership, Flexible leadership, chaotic leadership.

المقدمة:

ينال موضوع القيادة اهتماماً كبيراً في الوقت الراهن نظراً للدور المهم الذي تقوم به، إذ إن أداء المنظمة وادارتها لأعمالها من أجل تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المنظمة وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيه القائد وقدرته على توظيف امكانياته ومهاراته نحو العمل البناء، وبناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين اداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر وتحقيق النجاح المنشود.

يُعد النمط القيادي في القطاع العلمي والتعليمي أساساً لتقدم المؤسسة التعليمية وحدوث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية. كما أن دور العمداء و رؤساء الأقسام لا يقتصر على مجرد القيام بالأعمال الإدارية الروتينية والمحافظة على نشاطات الكلية وضمان استمراريتها، وإنما يتجاوزها إلى توفير بيئة تعليمية ايجابية قادرة على تحقيق قدر كاف من الرضا لدى جميع العاملين فيها.

المحور الأول: الاطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن مشكلة البحث تستند على مجموعة من الاشكاليات المعرفية والنظرية والتطبيقية، وربما كان الاستفهام حول ظاهرة الترهل الوظيفي الموجودة في المنظمة، وكذلك تشخيص الانماط القيادية المعتمدة المنظمة، كما أن غياب المعرفة العلمية بشأن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وظاهرة الترهل الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة هو المحور الاساسي لمشكلة الدراسة النظرية والتطبيقية، لذلك فإن معرفة الكيفية التي يؤثر بها نمط القيادة في الترهل الوظيفي تقليل مستواه وتحجيمه بطريقة لا تضر في عمل المنظمة وطبيعة أداء أفرادها هو جوهر تلك المشكلة. ووفق ما سبق نثار في هذه الدراسة بعض التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تفهم القيادة الإدارية في المنظمة المبحوث للأنماط القيادية؟
2. ما مدى تفهم القيادة الإدارية في المنظمة المبحوث للترهل الوظيفي؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين انماط القيادة الإدارية والترهل الوظيفي؟
4. هل تؤثر الأنماط القيادية في الترهل الوظيفي؟
5. هل تتباين تأثير الأنماط القيادية في الترهل الوظيفي؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من أهميه وحاجه الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية ونمط وأسلوب القيادة الإدارية وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى إحداث ما صدر في الفكر الإداري والقيادي، وان الانماط القيادية هي السلوكيات التي يجب على القائد التعامل معها في حالات مختلفة يمكن تحديد أهمية الدراسة على وفق المستوى العلمي والميداني وعلى النحو الآتي:

1. الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية وحاجه الإدارة إلى الانماط القيادية ودورها في الحد من الترهل الوظيفي ومساعدة المنظمة المبحوثة في التعرف على ظاهرة الترهل الوظيفي.

٢. الأهمية الميدانية:

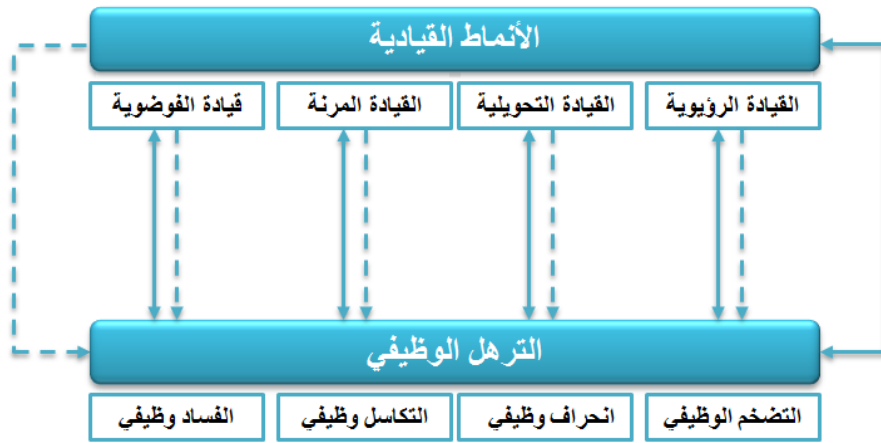
تكمن الأهمية الميدانية للدراسة عن طريق تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة عن طريق الربط بين بُعدي البحث الأول يتعلق بالأنماط القيادية الإدارية، والثاني الترهل الوظيفي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- بعد الاطلاع على مشكلة الدراسة والانتها من صياغة تساؤلاتها وبعد تحديد أهميتها، سيتم صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها وهي:
١. التعرف على ظاهرة الترهل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
 ٢. التعرف على علاقة الارتباط بين الانماط القيادية والتrehل الوظيفي في المنظمة.
 ٣. التعرف على تباين تأثير الانماط القيادية في الترهل الوظيفي.
 ٤. التعرف على تأثير الانماط القيادية على الترهل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

صمم مخطط الدراسة بوصفه مخططاً فرضياً لدراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها التي أوضحت متغيري الانماط القيادية والتrehل الوظيفي.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة

— — يشير إلى علاقة التأثير

— — — — يشير إلى علاقة الارتباط

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتعمق في دراستها تم وضع فهم للدراسة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعه من الفرضيات هي:

١. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية والتrehل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

٢. **الفرضية الثانية:** لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادة في الترهل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

٣. **الفرضية الثالثة:** لا تتباين تأثير الانماط القيادية في الترهل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

سادساً: **حدود الدراسة:**

١. **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في جامعة الموصل.
٢. **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث من الفترة (10/4/2022) إلى (25/4/2022).
٣. **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل شملت الفئات (العميد، معاون العميد الإداري، معاون العميد العلمي، رئيس قسم).

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولاً: **الانماط القيادية:**

ينصب اهتمام الباحثون والمختصين في مجال الإدارة، على استحداث نظريات ونماذج وأساليب وانماط قيادية حديثة، تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبت حياة جديدة فيها، ولأجل ذلك فانهم يسعون وبشكل مستمر إلى ابتكار نظريات جديدة او تطوير وتحديث النماذج القائمة، أو إعادة احياء النظريات القديمة للوصول إلى مفاهيم تعزز من قدرة المنظمات الحديثة في مواجهة التحديات المستمرة (أبو عودة، 2016: 29).

١. **مفهوم الانماط القيادية:**

مصطلحات متعددة اشتركت في تحديد مفهوم (الانماط القيادية) البعض يطلق عليها (الاساليب القيادية) والبعض الاخر يطلق عليها (أنواع القيادة) ويسمياها الاخرون ب(أشكال القيادة) أو (نماذج القيادة) ان هذا التنوع والتعدد في تسمية النمط القيادي حتى لو كان شكلياً، إلا أنه في الحقيقة يعكس واقعاً متنوعاً من الافكار والصيغ والابعاد في اطار هذا المفهوم. والجدول (1) يبين عدد من مفاهيم الانماط القيادية.

الجدول (1) عدد من مفاهيم الانماط القيادية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Wang, et al., 2010:95	نوع المنهج الذي يتم اعتماده من قبل القائد ، عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
2	يوسف، ٢٠١٧: ٥	الاسلوب الذي يتبعه المدير في بناء القدرات الاستراتيجية لمنظمتة في ضوء الفلسفة والممارسات والسلوكيات التي يمارسها في توجيه مرؤوسيه
3	دودين، ٢٠١٤: ٣٤	هو السلوك الذي يتبعه القائد ليستطيع من كسب تعاون مرؤوسيه واقناعهم بان تحقيق اهداف المنظمة هو تحقيق ل اهدافهم

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبالاستناد إلى ما ذكر في الجدول (1) يمكن تعريف النمط القيادي على انه الاسلوب الذي يعتمده القائد عند قيامه بتوجيه الافراد العاملين في مواقف العمل المختلفة.

٢. **أهمية النمط القيادي:**

تبرز أهمية النمط القيادي باعتبارها من أهم العوامل التي تؤثر في تقدم العمل والابداع في المنظمة في التأثير على تقدم العمل والابداع في المنظمة، لاسيما حين تصبح لطرق العمل وللفاعلية الإدارية الدور الاكبر في ذلك (Wang, et al., 2010:99).

ومن جانب آخر بين وضح (يوسف، 2017: 10) أهمية الأنماط القيادية بالنقاط الآتية:
 أ. يستند دور النمط القيادي على المسؤوليات المتعددة للقائد في مجال العلاقات الانسانية، التي تتمثل بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيهم تبنى على اساس التعاون والثقة ومنحهم الفرصة للمشاركة فيها، وابداء آرائهم واقتراحاتهم للعمل.
 ب. لا تقتصر أهمية النمط القيادي في الجانب التنظيمي على الاوامر التي تصدر، ومعرفة الانشطة التي تجري في المنظمة بل للقائد دور في تزويد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويحفز النشاط فيهم ويحافظ على معنويات مرتفعة لديهم.
 ت. تبرز أهمية النمط القيادي من خاتا قدرته على توجيه الانشطة واستخدامها بطريقة تضمن زيادة وتحسين التماسك والتعاون بين المرؤوسين في المنظمة والتي تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد لديهم.

3. الانماط القيادية:

هناك الكثير من الانماط القيادية التي تم الوقوف عندها وتحليلها من قبل العديد من الباحثين قديما وحديثا التي تحدد وتتنوع بناء على عدة عوامل داخل المنظمة وخارجها. أما لأغراض هذه الدراسة وبما يتناسب مع متغيراتها واشكالياتها واهدافها من جهة، وكذلك منهجيتها المعتمد وعينتها من جهة ثانية، فقد تم اعتماد الانماط القيادية الآتية:
 أ. **القيادة التحويلية:** تُعرّف القيادة التحويلية بأنها: عملية يؤثر من خلالها القادة في المرؤوسين عن طريق تغيير فهم الآخرين لما هو مهم، وهي تعد اسلوب ديناميكي دائم التطور يركز على القائد والمرؤوسين والمواقف والسياق الافضل (Marion & Elaine, 2021: 15).
ويُعرفها الباحث: أسلوب قيادي يقوم على اساس ايثار المرؤوسين وتحفيزهم، من اجل الالتزام برؤية واهداف مشتركة للمنظمة، وتشجيعهم ليكونوا مبتكرين في حل المشكلات، وتطوير القدرات القيادية للمرؤوسين عن طريق التدريب والتوجيه.
 ب. **القيادة الرؤيوية:** مواجهة التحديات وزيادة الفرص المستقبلية والتنبؤ بها، وزيادة وتحسين الانتاجية من اجل الاسهام وبشكل كبير في انجاح وتفوق المؤسسة والمرؤوسين، فالقائد الرؤيوي لديه القدرة على تحليل البيئة وتحديد الامكانيات غير المستغلة، وتحديد احتياجات المرؤوسين العمل على تلبيتها، وقراءة وتوقع المستقبل (Kahan, 2019: 3).
ويعرفها الباحث: هي مجموعة من القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز مرؤوسيه بطريقة مؤثرة من اجل الوصول إلى على مستويات الابداع والابتكار داخل المنظمة مبنية على اساس الانفتاح والتغيير
 ت. **القيادة المرنة:** عملية يتعامل فيها القائد مع الخطوات المتسارعة والتنوع في نشاطات المنظمة، ويتبنى عدة أدوار تكملية و متعارضة في اغلب الاحيان من اجل الاستجابة إلى المتطلبات المتنوعة (Baron, et. al., 2018: 3).
ويُعرفها الباحث: هي القدرة على تغيير سلوك المنظمة بطرق تتناسب مع تغيير الموقف، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تواجه المنظمات، وتمثل القيادة المرنة عملية التأثير في المرؤوسين ليعرفوا ما يجب القيام به.

ث. القيادة الفوضوية: هو أسلوب الذي يعتمد فيه القائد على تمكين أعضاء المجموعة في اتخاذ القرارات، إذ لا يؤمن القائد بقدراته الإشرافية ولا يكون لديه أهداف واضحة حول كيفية العمل (Cherry,2019:35).

ويُعرفها الباحث: هي القيادي التي تركز على حرية الفرد واعطاءه الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد اهداف المنظمة دون تدخل او توجيه من قبل الادارة.

ثانياً: الترهل الوظيفي:

إن الترهل الوظيفي ظاهرة تُمثل خطر وتهديد كبير على تطور وتقدم المؤسسة أو القسم أو مكان العمل الذي يعملون فيه لأن أي تقدم أو تطور في أي مجال يحتاج إلى الإبداع والابتكار وليس إلى الخمول والتكاسل وانتظار الحصول على الراتب، لان التفكير والجدية والإبداع ضروريان في العمل، من أجل الاعتزاز بشكل شخصي وكذلك الاعتزاز بتأسيس المرء باعتباره قدوة ونموذج يحتذى به للأخريين بدلاً من ذلك، ينتج عن الترهل الوظيفي والإداري (علي والعبيدي، 2020: 481).

١. مفهوم الترهل الوظيفي:

إن مصطلح الترهل الوظيفي هو: مصطلح إداري قد يكون جديد لدى البعض، ولكنه شائع منذ العقود الماضية، إذ يشير إلى وجود تضخم في عدد أفراد المنظمة أو وجود أفراد غير مؤهلين بسبب ضعف الاستقطاب الناتج عن ممارسات غير أخلاقية التي تدخل في مفهوم الفساد الإداري الجدول (2) يبين آراء مجموعة من الباحثين حول هذه الظاهرة.

الجدول (2) آراء مجموعة من الباحثين بشأن مفهوم الترهل الوظيفي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Stock,2012:2	هو زيادة في المورد البشري للمنظمة عن الحد الأدنى المطلوب لإنتاج مستوى معين الانتاج وتحقيق مجموعة معين من الاهداف.
2	خليف، ٢٠١٢: ١٥	هو جمود الأجهزة الحكومية وضعف أدائها وإنتاجيتها، على الرغم من الدعم المالي الكبير لميزانياتها بسبب ضعف القيادات الإدارية، وغياب التغيير والتطوير، فضلاً عن قلة الكفاءات البشرية المؤهلة.
3	محمود، ٢٠٢١: ٣٥	هو وجود مجموعة من الموظفين الذين يحصلون على رواتب واجور دون مقابل، وبدون يؤدوا عملاً أو يبذلوا جهداً تتطلبه الوظيفة، وهو الموظفين الذين ربما تزيد المنظمة من إنتاجيتها في حالة التخلي عنهم.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناء على ما ورد في الجدول (2) يمكن تعريف الترهل الوظيفي على انه ظاهرة سلبية تعاني منها أكثر المؤسسات الحكومية والمنظمات في الدول النامية، التي تتمثل بوجود فائض في عدد موظفيها يزيد عن حاجتها الفعلية والذين يثقلون المنظمة ويزيدون من اعباءها المالية.

٢. أبعاد الترهل الوظيفي:

بالنظر إلى قلة الدراسات التي اهتمت بظاهرة الترهل الضوء وعدم تسليط الضوء عليها من قبل الأدبيات والباحثين، فليس هناك ابعاد ثابتة ومحددة يمكن الاستناد إليها، ولكن تماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية، وبالتوافق مع منهجية الدراسة وعينتها تم اعتماد أربعة ابعاد هي (الانحراف الوظيفي، التكاسل الوظيفي، التضخم الوظيفي، الفساد الوظيفي).

أ. التكاسل الوظيفي: ويتمثل مفهوم التكاسل الوظيفي في الخمول واللامبالاة بمهام الوظيفة وعدم الاهتمام بالأنظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل ويعد التكاسل الوظيفي أحد العوامل الرئيسية

لظهور الفساد الإداري، وذلك كون الفرد المتكاسل يميل إلى تخري القواعد والأنظمة والإجراءات التي تحكم العمل (Hasegawa, et. al., 2016).

ب. **الفساد الوظيفي:** هو سوء استخدام الوظيفة العامة من أجل تحقيق المكاسب الخاصة، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد وإجراءات مناقصة عامة، كما يمكن للفساد ان يحصل عن طرق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى رشوة عن طريق تعيين الأقارب او سرقة امول الدولة مباشرة (Vaknin, 2003:18).

ت. **الانحراف الوظيفي:** هو السلوك الذي يصدر عن الموظف العام اثناء تأدية مهامه الوظيفية بخروجه عن السلوك الإداري والاجتماعي المألوف والمتعارف عليه في المجتمعات المهنية، وذلك عن طريق مخالفته التشريع القانوني واستغلال منصبه وموقعه الإداري بصورة غير صحيحة (داسة، 2021: 268).

ث. **التضخم الوظيفي:** ممكن وصفه ببساطة، بفائض إعداد الموظفين في المؤسسات والدوائر والمعامل الحكومية، وهو ما يطلق عليه في توصيف مقارب بـ(البطالة المقنعة)، بمعنى أن الحكومة تقوم بتوظيف أعداد من العمال أو الموظفين، لا يحتاجهم العمل الإنتاجي، أو الإداري، أو الصحي، والتربوي والتعليمي وما شابه (مصباح، 2016).

٣. أسباب الترهل الوظيفي:

أ. زيادة عدد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم ونوع الخدمات التي يقدمونها.
ب. تعدد الاجهزة التي تقدم خدمات متشابهة بحيث يمكن يقدم هذه الخدمات جهاز واحد.
ت. ضعف مخرجات العمل والانتاجية النهائية نتيجة التكسد الوظيفي وتضارب الصلاحيات وعددها وغياب المسؤولية.

٤. علاج الترهل الوظيفي:

عند تحليل الأسباب السابقة التي تؤدي إلى الترهل الوظيفي يتبين انه من الضروري القيام بالمعالجة المطلوبة للتخلص من نقائص الاداء الإداري، وهناك مجموعة من النقاط تسهم في التصدي لهذه الظاهرة (محمود، 2021: 39).
أ. اعادة النظر في فلسفة وتكوين بعض وظائف المنظمة وتقييم بقائها أو إلغائها.
ب. تقييم الانظمة الإدارية المعمول بها والوقوف على حقيقة المعوقات التي تحول دون فاعلية الأداء.
ت. اختيار القيادات المناسبة.
ث. خلق نظام رقابي وضبط إداري، وإجراءات تأديبية بحق المقصرين في عملهم.
ج. تهيئة العناصر والمستلزمات المطلوبة لتحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسات التي تعاني من ظاهرة الترهل الوظيفي.

المحور الثالث: الاطار العملي:

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها ن خلال إجابتهم عن الخصائص الشخصية في استمارة الاستبيان كما موضحة في الجدول (3) حصول جنس (الذكور) على نسبة (83.60%)، أما نسبة (الإناث) فقد (16.40%). وحصلت فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) على أعلى نسبة التي (95.90%) وهذا يدعم الدراسة عن طريق هذه الفئة التي تكون أكثر معرفة بمتغيرات

الدراسة. وتبين ان الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) هي أعلى نسبة التي بلغت (32.20%)، وهنا نستنتج الخبرة التي يملكها عناصر العينة المبحوثة. وحصلت فئة سنوات الخدمة في المنصب (أقل من 3 سنة) على أعلى نسبة التي بلغت (52.70%). وحصلت فئة مدة الخدمة (16-20) سنة على أعلى نسبة التي بلغت (32.90%).

الجدول (3) وصف الأفراد المبحوثين

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	122	83.6
	انثى	24	16.4
المؤهل العلمي	ماجستير	6	4.1
	دكتوراه	140	95.9
العمر	أقل من 35 سنة	1	0.70
	35-40 سنة	20	13.7
	41-45 سنة	44	30.1
	46-50 سنة	34	23.3
	أكثر من 50 سنة	47	32.2
سنوات الخدمة في المنصب	أقل من 3 سنة	77	52.7
	3-5 سنة	33	22.6
	أكثر من 5 سنة	36	24.7
المنصب الحالي	عميد	21	14.4
	معاون العميد العلمي	21	14.4
	معاون العميد الإداري	21	14.4
عدد سنوات الخدمة	رئيس القسم	83	56.8
	أقل من 10 سنة	1	0.7
	10-15 سنة	24	16.4
	16-20 سنة	48	32.9
	21-25 سنة	33	22.6
	أكثر من 25 سنة	40	27.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي (SPSS).

ثانياً: الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الانماط القيادية:

الجدول (4) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد القيادة التحويلية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										اسم المتغير		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			ت	%
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
80.82	20.094	0.812	4.041	0.7	1	4.1	6	14.4	21	52.1	76	28.8	42	X1		
80.26	18.265	0.733	4.013	0.0	0	2.1	3	19.9	29	52.7	77	25.3	37	X2		
82.46	20.106	0.829	4.123	0.7	1	3.4	5	14.4	21	45.9	67	35.6	52	X3		
81.36	21.140	0.860	4.068	0.7	1	3.4	5	19.2	28	41.8	61	34.9	51	X4		
83	17.951	0.745	4.150	0.0	0	2.7	4	13.0	19	50.7	74	33.6	49	X5		
82.6	20.750	0.857	4.130	0.0	0	4.1	6	18.5	27	37.7	55	39.7	58	X6		
84.52	17.510	0.740	4.226	0.0	0	2.7	4	10.3	15	48.6	71	38.4	56	X7		
82.145	19.402	0.796	4.107	0.3		3.21		15.6		47.07		33.7		المعدل العام		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (4) يوضح المتغيرات (X1-X7) التي تُمثل بُعد القيادة التحويلية، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (4.107) وانحراف قياسي (0.796) ومعامل اختلاف (19.402) وشدة استجابة (82.145). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (80.77).

الجدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد القيادة الرؤيوية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
79.86	18.707	0.747	3.993	0.0	0	2.7	4	19.9	29	52.7	77	24.7	36	X8	القيادة الرؤيوية
82.74	18.080	0.748	4.137	0.0	0	3.4	5	11.6	17	52.7	77	32.2	47	X9	
77.26	19.570	0.756	3.863	0.0	0	2.7	4	26.7	39	50.0	73	20.5	30	X10	
79.16	23.143	0.916	3.958	0.2	1	5.5	8	23.3	34	38.4	56	32.2	47	X11	
77.8	22.210	0.864	3.890	0.0	0	7.5	11	20.5	30	47.3	69	24.7	36	X12	
77.52	19.375	0.751	3.876	0.0	0	4.1	6	22.6	33	54.8	80	18.5	27	X13	
77.94	22.273	0.868	3.897	0.0	0	7.5	11	20.5	30	46.6	68	25.3	37	X14	
78.897	20.480	0.807	3.944	0.0		4.77		20.7		48.9		25.4		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (5) يوضح المتغيرات (X8-X14) التي تمثل بُعد القيادة الرؤيوية، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (3.944) وانحراف قياسي (0.807) ومعامل اختلاف (20.480) وشدة استجابة (78.897). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (74.3).

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد القيادة المرنة

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
74.1	23.103	0.856	3.705	0.0	0	6.2	9	37.0	54	37.0	54	19.9	29	X15	القيادة المرنة
76.02	19.915	0.757	3.801	0.0	0	4.8	7	26.0	38	53.4	78	15.8	23	X16	
80.12	20.818	0.834	4.006	0.0	0	5.5	8	17.8	26	47.3	69	29.5	43	X17	
79.16	20.742	0.821	3.958	0.0	0	4.8	7	21.2	31	47.3	69	26.7	39	X18	
82.04	18.259	0.749	4.102	0.0	0	3.4	5	13.0	19	53.4	78	30.1	44	X19	
79.72	19.969	0.796	3.986	0.0	0	4.1	6	19.9	29	49.3	72	26.7	39	X20	
79.44	25.075	0.996	3.972	0.0	0	12.3	18	13.7	20	38.4	56	35.6	52	X21	
78.657	21.126	0.829	3.932	0		5.8		21.2		46.5		26.3		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (6) يوضح المتغيرات (X15-X21) التي تمثل بُعد القيادة المرنة، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (3.932) وانحراف قياسي (0.829) ومعامل اختلاف (21.126) وشدة استجابة (78.657). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (72.8).

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد القيادة الفوضوية

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رقم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
42.6	55.727	1.187	2.130	37.0	54	34.2	50	13.7	20	8.9	13	6.2	9	X22	القيادة الفوضوية		
43.28	48.521	1.050	2.164	28.8	42	42.5	62	15.1	22	11.0	16	2.7	4	X23			
52.04	41.967	1.092	2.602	15.8	23	33.6	49	31.5	46	13.0	19	6.2	9	X24			
58.62	30.945	0.907	2.931	6.2	9	22.6	33	46.6	68	21.2	31	3.4	5	X25			
48.9	38.404	0.939	2.445	9.6	14	54.8	80	20.5	30	11.6	17	3.4	5	X26			
48.9	43.231	1.057	2.445	17.8	26	41.1	60	24.0	35	13.0	19	4.1	6	X27			
50.12	44.972	1.127	2.506	19.2	28	36.3	53	25.3	37	13.0	19	6.2	9	X28			
49.208	43.395	1.051	2.460	19.2		37.8		25.2		13.1		4.6		المعدل العام			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (7) يوضح المتغيرات (X22-X28) التي تمثل بُعد القيادة الفوضوية، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (2.460) وانحراف قياسي (1.051) ومعامل اختلاف (43.395) وشدة استجابة (49.208). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (17.7).

ثالثاً: الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الترهل الوظيفي:

الجدول (8) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد التكاسل الوظيفي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رقم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
79.44	19.587	0.778	3.972	0.0	0	4.1	6	19.2	28	52.1	76	24.7	36	y1	التكاسل الوظيفي		
74.1	25.775	0.955	3.705	2.7	4	7.5	11	25.3	37	45.2	66	19.2	28	y2			
79.04	18.851	0.745	3.952	0.0	0	2.7	4	21.9	32	52.7	77	22.6	33	y3			
75.48	27.609	1.042	3.774	2.1	3	8.9	13	28.8	42	30.1	44	30.1	44	y4			
71.64	29.089	1.042	3.582	2.1	3	15.1	22	26.0	38	36.3	53	20.5	30	y5			
72.6	26.060	0.946	3.630	2.1	3	8.2	12	32.9	48	38.4	56	18.5	27	y6			
74.24	22.790	0.846	3.712	1.4	2	3.4	5	35.6	52	41.8	64	17.8	26	y7			
75.22	24.252	0.907	3.761	1.48		7.12		27.1		42.37		21.91		المعدل العام			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (8) يوضح المتغيرات (y1-y7) التي تمثل بُعد التكاسل الوظيفي، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (3.761) وانحراف قياسي (0.907) ومعامل اختلاف (24.252) وشدة استجابة (75.22). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (64.28).

الجدول (9) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد الانحراف الوظيفي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة												رقم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
74.78	24.739	0.925	3.739	3.4	5	6.2	9	19.9	29	54.1	79	16.4	24	y8	الانحراف الوظيفي		
78.08	19.800	0.773	3.904	1.4	2	1.4	2	22.6	33	54.8	80	19.9	29	y9			
76.16	22.505	0.857	3.808	0.0	0	8.2	12	23.3	34	47.9	70	20.5	30	y10			
74.38	22.264	0.828	3.719	0.0	0	7.5	11	29.5	43	46.6	68	16.4	24	y11			
74.64	22.963	0.857	3.732	1.4	2	4.1	6	32.9	48	43.2	63	18.5	27	y12			
73.68	21.796	0.803	3.684	0.0	0	6.2	9	34.2	50	44.5	65	15.1	22	y13			
79.16	22.764	0.901	3.958	1.4	2	5.5	8	17.8	26	46.6	68	28.8	42	y14			
75.84	22.404	0.849	3.792	1.08		5.58		25.7		48.2		19.37		المعدل العام			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (9) يوضح المتغيرات (y8-y14) التي تمثل بُعد الانحراف الوظيفي، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (3.792) وانحراف قياسي (0.849) ومعامل اختلاف (22.404) وشدة استجابة (75.84). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (67.57).

الجدول (10) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد التضخم الوظيفي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								ر.م. المتغير	اسم المتغير		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق				اتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
64.1	36.443	1.168	3.205	6.2	9	26.0	38	24.0	35	28.8	42	15.1	22	y15	التضخم الوظيفي
63.14	35.983	1.136	3.157	5.5	8	27.4	40	26.7	39	26.7	39	13.7	20	y16	
71.98	26.840	0.966	3.599	1.4	2	11.6	17	32.2	47	36.3	53	18.5	27	y17	
71.9	23.226	0.835	3.595	0.0	0	10.3	15	32.2	47	45.2	66	12.3	18	y18	
75.48	20.588	0.777	3.774	0.0	0	3.4	5	33.6	49	45.2	66	17.8	26	y19	
73.14	22.805	0.834	3.657	0.0	0	8.9	13	30.8	45	45.9	67	14.4	21	y20	
74.92	22.984	0.861	3.746	0.0	0	9.6	14	24.0	35	48.6	71	17.8	26	y21	
70.665	26.981	0.939	3.533	1.87		13.8		29.0		39.52		15.65		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (10) يوضح المتغيرات (y15-y21) التي تمثل بُعد التضخم الوظيفي، إذ امتلك هذا البُعد متوسط (3.533) وانحراف قياسي (0.939) ومعامل اختلاف (26.981) وشدة استجابة (70.665). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (55.17).

الجدول (11) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبُعد الفساد الوظيفي

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								ر.م. المتغير	اسم المتغير		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق				اتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
76.3	26.290	1.003	3.815	2.1	3	9.6	14	19.9	29	41.8	61	26.7	39	y22	الفساد الوظيفي
77.38	22.357	0.865	3.869	0.0	0	6.2	9	26.0	38	42.5	62	25.3	37	y23	
72.74	26.202	0.953	3.637	2.1	3	9.6	14	28.8	42	41.8	61	17.8	26	y24	
78.22	24.546	0.960	3.911	2.1	3	6.8	10	17.8	26	44.5	65	28.8	42	y25	
82.6	19.539	0.807	4.130	0.0	0	2.7	4	18.5	27	41.8	61	37.0	54	y26	
75.06	25.526	0.958	3.753	0.7	1	11.0	16	24.0	35	41.1	60	23.3	34	y27	
81.9	21.880	0.896	4.095	2.1	3	2.1	3	17.1	25	41.8	61	37.0	54	y28	
77.742	23.763	0.920	3.887	1.3		6.85		21.7		42.18		27.9		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (11) يوضح المتغيرات (y22-y28) التي تمثل بُعد الفساد الوظيفي، إذ هذا البُعد متوسط (3.887) وانحراف قياسي (0.920) ومعامل اختلاف (23.763) وشدة استجابة (77.742). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد فقد بلغت (70.08).

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب في بادئ الامر صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة بها

وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين الانماط القيادية والترهل الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط معنوي بين الانماط القيادية والترهل الوظيفي.

وعن طريق برنامج SPSS تم إيجاد معامل الارتباط بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (12).

الجدول (12) معامل الارتباط بين الانماط القيادية والترهل الوظيفي

	Measure	الانماط القيادية
الترهل الوظيفي	Correlation	0.62
	P-Value	0.000
	N	146

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (12) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط عالية بين متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي التي بلغت (0.62)، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.000) أقل من (0.05)، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي.

وعن طريق برنامج SPSS تم إيجاد معامل الارتباط بين ابعاد متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي وكما موضح في الجدول (13).

الجدول (13) معامل الارتباط بين أبعاد متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي

أبعاد متغير الأنماط القيادية	Measure	الترهل الوظيفي
القيادة التحويلية	Correlation	0.044
	P-Value	0.605
القيادة الرؤيوية	Correlation	0.27
	P-Value	0.001
القيادة المرنة	Correlation	0.38
	P-Value	0.000
القيادة الفوضوية	Correlation	-0.040
	P-Value	0.638

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (13) يلاحظ ان قيمة معامل الارتباط عالية بين بُعد القيادة التحويلية ومتغير الترهل الوظيفي التي بلغت (0.044)، كما ان هذه العلاقة طردية وذلك لان قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، كما ان هذا الارتباط كان ليس ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.605) أكبر من (0.05)، أي نقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة التحويلية ومتغير الترهل الوظيفي.

كما أن قيمة معامل الارتباط عالية بين بُعد القيادة الرؤيوية ومتغير الترهل الوظيفي التي بلغت (0.27)، كما ان هذه العلاقة طردية وذلك لان قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.001) أقل من (0.05)، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة الرؤيوية ومتغير الترهل الوظيفي.

كما إن قيمة معامل الارتباط عالية بين بُعد القيادة المرنة ومتغير الترهل الوظيفي التي بلغت (0.38)، كما ان هذه العلاقة طردية وذلك لان قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، كما ان هذا الارتباط ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.000) أقل من (0.05)، أي نرفض فرضية العدم

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة المرنة ومتغير الترهل الوظيفي.

كما ان قيمة معامل الارتباط عالية بين بُعد القيادة الفوضوية ومتغير الترهل الوظيفي التي بلغت (-0.040)، كما ان هذه العلاقة عكسية وذلك لان قيمة معامل الارتباط سالب الإشارة، كما انه ليس ذات دلالة معنوية وذلك لان قيمة P (0.638) اكبر من (0.05)، أي نقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة الفوضوية ومتغير الترهل الوظيفي. وعن طريق برنامج SPSS تم إيجاد علاقة التأثير بين متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي وكما موضح في الجدول (14).

الجدول (14) قيم تحليل الاثر لمتغير الانماط القيادة في متغير الترهل الوظيفي

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.001	1.067	0.677	0.10	0.865	الترهل الوظيفي	< -----	الانماط القيادة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق والجدول (14) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان قيمة معامل الانحدار العائد إلى متغير الانماط القيادة والبالغ (0.865) كانت ذات إشارة موجبة، مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين متغير الانماط القيادة وبين متغير الترهل الوظيفي، وان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.677) و(1.067) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.10)، كما ان قيمة P (0.001) ظهرت انها أقل من (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الانماط القيادة وبين متغير الترهل الوظيفي، أي ان كلما زاد متغير الانماط القيادة وحدة واحدة كلما زاد متغير الترهل الوظيفي بمقدار (0.865) وحدة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب في بادئ الامر صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة بها وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد متغير الأنماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد واحد على الأقل من أبعاد متغير الأنماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي.

وعن طريق برنامج SPSS تم إيجاد علاقة التأثير بين أبعاد متغير الانماط القيادية ومتغير الترهل الوظيفي وكما موضح في الجدول (15).

الجدول (15) قيم تحليل الاثر بين أبعاد متغير الأنماط القيادة في متغير الترهل الوظيفي

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.673	0.295	-0.216	0.131	0.053	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة التحويلية
0.008	0.564	0.069	0.127	0.322	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة الرؤيوية
0.001	0.642	0.214	0.106	0.425	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة المرنة
0.607	0.057	-0.114	0.044	-0.022	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة الفوضوية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

عن طريق الجدول (15) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان قيمة معامل الانحدار العائد إلى بُعد القيادة التحويلية والبالغ (0.053) كانت ذات إشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين بعد القيادة التحويلية وبين متغير الترهل الوظيفي، وان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (-0.216) و(0.295) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.131)، كما ان قيمة P (0.673) ظهرت انها أكبر من (0.05) أي نقبل فرضية العدم والتي تنص على ان لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد القيادة التحويلية وبين متغير الترهل الوظيفي. كما ان قيمة معامل الانحدار العائد إلى بُعد القيادة الرؤيوي والبالغ (0.322) كانت ذات إشارة موجبة، مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين بُعد القيادة الرؤيوية وبين متغير الترهل الوظيفي، وان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.069) و(0.564) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.127)، كما ان قيمة P (0.008) ظهرت انها أقل من (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد القيادة الرؤيوية وبين متغير الترهل الوظيفي، أي ان كلما زاد بُعد القيادة الرؤيوية وحدة كلما زاد متغير الترهل الوظيفي بمقدار (0.322) وحدة. كما ان قيمة معامل الانحدار العائد إلى بُعد القيادة المرنة والبالغ (0.425) كانت ذات إشارة موجبة، مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين بُعد القيادة المرنة وبين متغير الترهل الوظيفي، وان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.214) و(0.642) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.106)، كما ان قيمة P (0.001) ظهرت انها أقل من (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد القيادة المرنة وبين متغير الترهل الوظيفي، أي ان كلما زاد بُعد القيادة المرنة وحدة كلما زاد متغير الترهل الوظيفي بمقدار (0.425) وحدة. كما ان قيمة معامل الانحدار العائد إلى بُعد القيادة الفوضوية والبالغ (-0.022) كانت ذات إشارة سالبة، مما يدل على ان هناك علاقة عكسية بين بُعد القيادة الفوضوية وبين متغير الترهل الوظيفي، وان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (-0.114) و(0.057) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.044، كما ان قيمة P (0.607) ظهرت انها أكبر من (0.05) أي نقبل فرضية العدم التي تنص على ان لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد القيادة الفوضوية وبين متغير الترهل الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تتباين تأثير الانماط القيادية في الترهل الوظيفي في المنظمة

المبحوثة.

تتضمن هذه الفرضية اظهار النمط القيادي الأكثر تأثير من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع المتمثل بالترهل الوظيفي. ويتم ذلك عن طريق إيجاد المعاملات المقدره القياسية التابعة لكل نمط من أنماط المتغير المستقل المتمثل بالأنماط القيادية. ويمكن متابعة قيم معاملات الانحدار ولكل نمط وكما موضح في الجول (16).

الجدول (16) قيم تحليل الاثر بين أبعاد متغير الأنماط القيادة في متغير الترهل الوظيفي

Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
0.053	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة التحويلية
0.322	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة الرؤيوية
0.425	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة المرنة
-0.022	الترهل الوظيفي	< ----	القيادة الفوضوية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاحصائي.

إذ يلاحظ من الجدول أعلاه ان نمط القيادة المرنة قد اثبت انه اقوى نمط مقارنة بالأنماط الأخرى وذلك بامتلاكه أكبر قيمة لمعامل الانحدار التي بلغت (0.425)، يليها معامل الانحدار العائد إلى نمط القيادة الرؤيوي، إذ بلغ معامل الانحدار العائد له (0.322)، ثم معامل الانحدار العائد إلى نمط القيادة التحويلية الذي بلغ (0.053)، وأخيراً معامل الانحدار العائد إلى نمط القيادة الفوضوية الذي بلغ (-0.022) وهو أقل نمط قيادي مقارنة بالأنماط الأخرى.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية والترهل الوظيفي.
2. وجود علاقة اثر معنوية بين الانماط القيادية والترهل الوظيفي.
3. يتباين تأثير الانماط القيادية في الترهل الوظيفي.
4. يعد الترهل الوظيفي من اهم المشاكل الأدرية الحديثة التي برزت بشكل كبير واستحوذت على اهتمام المنظمات كون هذا المصطلح يدفعها بشكل رئيسي إلى الاهتمام والمحافظة على المورد البشري.
5. نعد القيادة التحويلية النمط القيادي الاهم من بين الانماط القيادية.
6. عن طريق مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد الترهل الوظيفي ، يعتبر الانحراف الوظيفي الاهم بينها.

ثانياً: المقترحات:

1. التركيز على اسناد العمليات إلى المبدعين وذوي الخبرة والكفاءات لأنهم رأس المال الفكري والمحرك الاساسي في المنظمات.
2. تفعيل الرقابة الإدارية بشكل فعال، وان يبني عمل هيئات الرقابية على أساس مصلحة المنظمة العامة.
3. وضع استراتيجيات فعالة في عمليتي التعيين والاختيار، تستند على أساس الكفاءة والمهارة والقدرات العالية.
4. وضع رؤية مشتركة لدى القيادات الإدارية والافراد العاملين بأن ظاهرة الترهل الوظيفي ظاهرة سلبية، ينبغي التخلص منها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. ابو عودة، صالح اسماعيل، (٢٠١٦). دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة لمنتسبي قوى الامن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. اكااديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا.
2. خليف، سلطان احمد، (٢٠١٢). البدانة التنظيمية وتأثيرها على التصحر الوظيفي. المجلد الخامس (العدد التاسع)، المعهد التقني الموصل.
3. داسة، مصطفى، (٢٠٢١). الانحراف الوظيفي للموظفين العموميين. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجفلة - الجزائر، ص ٢٦٤-٢٧٤.
4. دودين، احمد، (٢٠١٤). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الاصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. علي، ابتهاج فارس والعبيدي، ميسون حسين. (2020). تأثير الترهل الوظيفي في عمليات الانتاج. المجلة الدولية للابتكار والابداع، استراليا، العدد (12)، الاصدار (7).

٦. محمود، محمد مصطفى، الترهل الوظيفي والإداري، الجزء الأول، ط1، مصر.
٧. مصباح، محمد مسعود، (٢٠١٦). مستقبل عقد الوظيفة العامة والتضخم الوظيفي في ضوء قانون الليبي والمصري المقارن. كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر.
٨. يوسف، ميهفان شريف، (٢٠١٧). النمط القيادي وأثره في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، جامعة دهوك، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

9. Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S. & Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165-177. doi: 10.1108/JMD-06-2017-0213
10. Cherry, K. (2019). Autocratic Leadership. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>
11. Hasegawa, Eisuke & Ishii, Yasunori & Tada, Koichiro & Kobayashi, Kazuya & Yoshimura, Jin,(2016)," Lazy workers are necessary for long-term sustainability in insect societies", *Scientific Reports*,6:20846 , DOI: 10.1038.
12. Kahan, S. (2019). Visionary leadership how association leaders embrace disruption in the 21st century. United States of America: first person production
13. Landin, J. (2017). Keys to Flexible Leadership. *Strategic Finance*, 99, 23-24.
14. Marshall, Elaine S., Broome, Marion,(2021)"Transformational leadership in nursing "Springer Publishing Company, LLC , Third edition, New York, NY , USA
15. Vaknin, Sam, Crime and corruption, united press international, Skopje, Macedonia, 2003
16. Wang, fu-giu, et, al, Effect of Leadership Style on Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa, *Journal of Business Management*, Vol 4. No 18. 2010.
17. Gregory N. Stock, College of Business, University of Colorado at Colorado Springs, Colorado Springs, CO 80918, 719-255-3359.

