



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Transactional leadership and Its Role in Reducing job laziness \ A survey study of the opinions of a sample of employees in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Researcher. Ihab Amir Fadel .. University of Mosul
Dr.Adhwaa Kamal Hussein .. University of Mosul

Article Information's

Received : 15. 07. 2024
Accepted : 14. 09 . 2024
Published online : 01. 11. 2024

Corresponding author :

Name : dr..Adhwaa Kamal
Affiliation : University of Mosul
Email:
Adhwaa_kamal@uomosul.edu.iq

Key Words:

transactional leadership, job laziness

A B S T R A C T

The research aimed to explain the role of transactional leadership as an independent variable represented by (conditional reward, conditional punishment, management by exception), in reducing job laziness as a dependent variable represented by (indifference, interruption, disruptive behavior, decreased effort expended, slackness, passivity). In order to achieve the research objectives, the researchers formulated a hypothetical plan that clarifies the nature of the relationships between the research variables and its dimensions. The descriptive analytical method was also adopted in order to present the theoretical aspect of the research and analyze and interpret the data obtained. The questionnaire form was a main tool for collecting data from the General Directorate of Education in the Governorate of Nineveh: A random sample of (70) individuals was selected, and the data was analyzed using statistical methods represented by the SPSS V26 program to test the hypotheses and ensure their validity. Based on the results of the description and diagnosis of the research variables and its dimensions and the results of testing the relationships that were identified in the hypothetical research plan, the research reached a number of conclusions, the most important of which is that individuals working in the investigated directorate are subjected to collective punishment in the event of a noticeable failure in the workflow, and the punishment is not for individuals who are proven to be subject to collective punishment. Their failure to work.



القيادة التفاعلية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى
الباحث إيهاب أمير فاضل الحيايلى أ.م.د. أضواء كمال حسين الجراح

Adhwaa_kamal@uomosul.edu.iq

المستخلص: هدف البحث إلى بيان دور القيادة التفاعلية بوصفها متغيراً مستقلاً متمثلاً بـ (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، في الحد من التكاثر الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً متمثلاً بـ (اللامبالاة، الانقطاع، السلوك التخريبي، انخفاض الجهد المبذول، التراخي، السلبية)، وبغية تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بصياغة مخططاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعاده، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطرح الجانب النظري للبحث وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وقد تم اختيار عينة عشوائية وبواقع (70) فرداً، وتم تحليل البيانات باعتماد الأساليب الاحصائية المتمثلة ببرنامج (SPSS V26) وذلك لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها. واستناداً إلى نتائج الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعاده ولنتائج اختبار العلاقات التي حُدَّت في مخطط البحث الفرضي، توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها ان الافراد العاملين في المديرية المبحوثة يتعرضون الى عقاب جماعي في حال حدوث اخفاق ملحوظ في سير العمل ولا يكون العقاب على الافراد اللذين ثبت اخفاقهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التفاعلية، التكاثر الوظيفي، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

المقدمة: يعتمد مبدأ القيادة التفاعلية على توجيه وإدارة الأفراد من خلال التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في المعاملات اليومية داخل المنظمة، ويتعلق دورها بتحفيز الفريق وتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، إذ تُركز القيادة التفاعلية على التفاعل مع الفريق وإدارة التفاصيل اليومية وإن أحد السمات البارزة لهذا النوع من القيادة هي الاهتمام بتحفيز الافراد العاملين وتقديم التوجيه والدعم لهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإن دور القيادة التفاعلية في الحد من التكاثر الوظيفي لا يمكن تجاهله، فهي تسهم في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي وبناء علاقات قوية بين القادة والافراد العاملين، ويشجع هذا النهج على مشاركة الافراد العاملين وتعزيز مستوى الالتزام والمسؤولية لديهم تجاه العمل، فضلاً عن ان القيادة التفاعلية تقدم دعماً نفسياً واجتماعياً للأفراد العاملين، مما يقلل من التوتر وزيادة الرضا عن العمل وبالتالي تقليل التكاثر الوظيفي.

واستناداً إلى ما تقدم ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تأطيره في اربعة محاور تضمن المحور الأول بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث الحالي، فيما جاء المحور الثاني ليوضح

التأطير النظري لمتغيرات البحث وابعاده، وتركز الاهتمام في المحور الثالث على عرض وتحليل نتائج البحث الميدانية، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المحور الأول/ بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث الحالي

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي: يتم استعراض جهود الباحثين في دراساتهم السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وأبعاده وذلك بهدف الإفادة منها في تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق مع نتائج البحث الحالي، وكما موضحة في الجدول (1):

الجدول (1) بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

1	العنوان	أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت
	الكاتب، السنة	المطيري، 2011
	نوع الدراسة وأداتها	دراسة تطبيقية، اعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات من الميدان المبحوث
	مشكلة الدراسة	مدى وجود اثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت
	هدف الدراسة	قياس اثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت
	أبرز الاستنتاجات	وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت
2	العنوان	Transformational, Transactional Leadership and Employee Job Satisfaction: Evidence from Banking Industry in Sri Lanka القيادة التحويلية والتعاملية والرضا الوظيفي لدى الموظفين: أدلة من الصناعة المصرفية في سريلانكا
	الكاتب، السنة	Mathushan. P,2021
	نوع الدراسة وأداتها	دراسة إستطلاعية، اعتماد استمارة استبيان تم توزيعها على العاملين في البنوك في سريلانكا.
	مشكلة الدراسة	كيف يؤثر نمط القيادة (القيادة التحويلية مقابل القيادة التعاملية) على رضا الموظفين عن وظائفهم؟
	هدف الدراسة	معرفة علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي .
	أبرز الاستنتاجات	أن كلاً من عوامل القيادة التحويلية(القيادة المثالية، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري،

والاعتبار الفردي) وعوامل القيادة التعاملية (المكافأة المشروطة والإدارة النشطة عن طريق الاستثناء), كان لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للموظفين.			
3	العنوان	القيادة الاصيلية ودورها في تحجيم حالات التكاسل الوظيفي: دراسة استطلاعية وتحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى	
	الكاتب، السنة	النعيبي, 2021	
	نوع الدراسة وأداتها	دراسة استطلاعية , واعتمدت الدراسة استبانة وزعت على عينة مكونة من (95) مبحوثا يمثلون القيادات الادارية العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة	
	مشكلة الدراسة	ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الاصيلية وتحجيم حالات التكاسل الوظيفي في المنظمات المبحوثة في ضوء الابعاد المعبرة عن كل منهما؟	
	هدف الدراسة	الكشف عن الدور الذي يمكن ان تعكسه القيادة الاصيلية في تحجيم حالات التكاسل الوظيفي في المنظمات المبحوثة.	
	أبرز الاستنتاجات	تقف وراء حالات التكاسل الوظيفي عدة اسباب قد تكون داخلية نابعة من ذات الفرد او خارجية ضمن بيئة العمل الداخلية، ومهما كانت الاسباب فإنها تكلف الفرد والمنظمة كثيرا مما يتطلب معالجته وتحجيمه بتبني عدة اساليب لعل من بينها تبني القيادة الاصيلية ممثلة بأبعادها.	
4	العنوان	An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on Organizational Laziness with the Mediating Role of Organizational Paranoia تحليل تأثير الثقافة البيروقراطية في التكاسل الوظيفي مع الدور الوسيط لجنون العظمة	
	الكاتب، السنة	Sepahvand ,et,al. , 2020	
	نوع الدراسة وأداتها	دراسة استقصائية وصفية وتطبيقية استخدمت فيه الاستبانة ووزعت على عينة مكونة من (384) موظفاً يعملون في مؤسسات حكومية في مدينة خرم آباد.	
	مشكلة الدراسة	هل هناك تأثير للثقافة البيروقراطية في التكاسل الوظيفي مع الدور الوسيط لجنون العظمة التنظيمي؟	
	هدف الدراسة	تحليل تأثير الثقافة البيروقراطية على التكاسل الوظيفي مع الدور الوسيط لجنون العظمة التنظيمي.	
	أبرز الاستنتاجات	وجود تأثير ايجابي ومعنوي للثقافة البيروقراطية في التكاسل وجنون العظمة التنظيمي. وأن جنون العظمة التنظيمي يتوسط في تأثير الثقافة البيروقراطية على التكاسل الوظيفي.	

المصدر: الجدول اعداد من الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

ثانياً: منهجية البحث: من أساسيات البحث العلمي هو وضع منهجية تحدد مسار البحث وتتناول مشكلة البحث وأهدافه وأهميته ومخططة الفرضي وفرضياتها وكما موضح في الآتي:

1: مشكلة البحث: تسعى المنظمات للوصول الى اهدافها في اطار مستويات الاداء المتميزة التي تحققها، وهذا رهين التوظيف الفعال لما تمتلكه من موارد مادية وبشرية ومالية ومعلوماتية، علما ان المورد البشري يمثل المحرك الاساسي لجميع الانشطة والفعاليات المنظمة، وان اداء المنظمة مرهون بأداء مواردها البشرية في ضوء تبنيها عدة سلوكيات وتصرفات منها الايجابية والسلبية، فقد يبدر من المورد البشري اثناء ممارسة مهامه في المنظمة بعض السلوكيات غير المرغوب فيها لعل من بينها التكاثر الوظيفي المتمثلة باللامبالاة في العمل والانقطاع عن العمل فضلا عن اللجوء السلوك التخريبي وصولاً الى انخفاض الجهد المبذول، مما يتطلب من المنظمات ممارسة دورها في الحد من التكاثر الوظيفي عن طريق تبني تقنيات وآليات وسلوكيات معينة من بينها القيادة التعاملية، اذ ان امتلاك قادتها للأبعاد المعبرة عن تلك القيادة والمتمثلة بـ (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) قد يسهم في الحد من التكاثر الوظيفي لدى عاملها، ومن مراجعة الادبيات في مجال القيادة التعاملية والتكاثر الوظيفي اتضح للباحثان وعلى حد اطلاعهما المتواضع ندرة ومحدودية الدراسات عن التكاثر الوظيفي ولاسيما في بيئة منظماتنا المحلية، ولان عدم ادراك قادة منظماتنا لأهمية القيادة التعاملية قد ينعكس ذلك سلباً على معالجة بعض السلوكيات غير المرغوبة التي قد تبدر من عاملها ومنها التكاثر الوظيفي، مما حفز الباحث وشجعه على دراسة القيادة التعاملية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي في بيئة المنظمات العراقية متمثلة بمديرية التربية في محافظة نينوى وصولاً الى تحديد مشكلة بحثية مفادها "هل تستمد حالات التكاثر الوظيفي مقومات الحد منها من أبعاد القيادة التعاملية التي يتبناها قادة المديرية المبحوثة؟" فضلا عن ذلك يمكن إثارة جملة تساؤلات بحثية تعبر عن فحوى هذه المشكلة وكما مبين في الآتي:

- أ- هل تتوافر لدى قادة المديرية المبحوثة الأبعاد المجسدة للقيادة التعاملية وعلى نحو يمكنها من الحد من التكاثر الوظيفي؟
- ب- هل يعمل قادة المديرية المبحوثة على الحد من التكاثر الوظيفي الذي يعترضها في ميدان العمل؟
- ت- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التعاملية والحد من التكاثر الوظيفي في المديرية المبحوثة في ضوء الأبعاد المعبرة عن كل منهما؟
- ث- ما مدى تأثر الحد من التكاثر الوظيفي لدى العاملين في المديرية المبحوثة بأبعاد القيادة التعاملية؟

2: أهداف البحث: يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الكشف عن الدور الذي يمكن ان تعكسه القيادة التعاملية في الحد من التكاثر الوظيفي في المديرية المبحوثة، فضلا عن تحقيق مجموعة من الاهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

أ- الكشف عن واقع توافر ابعاد القيادة التعاملية في المنظمات المبحوثة في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

ب- التعرف على مدى عمل قادة المنظمات المبحوثة على الحد من التكاثر الوظيفي.

ت- اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التعاملية والحد من التكاثر الوظيفي في المديرية المبحوثة في ضوء الابعاد المعبرة عن كل منهما.

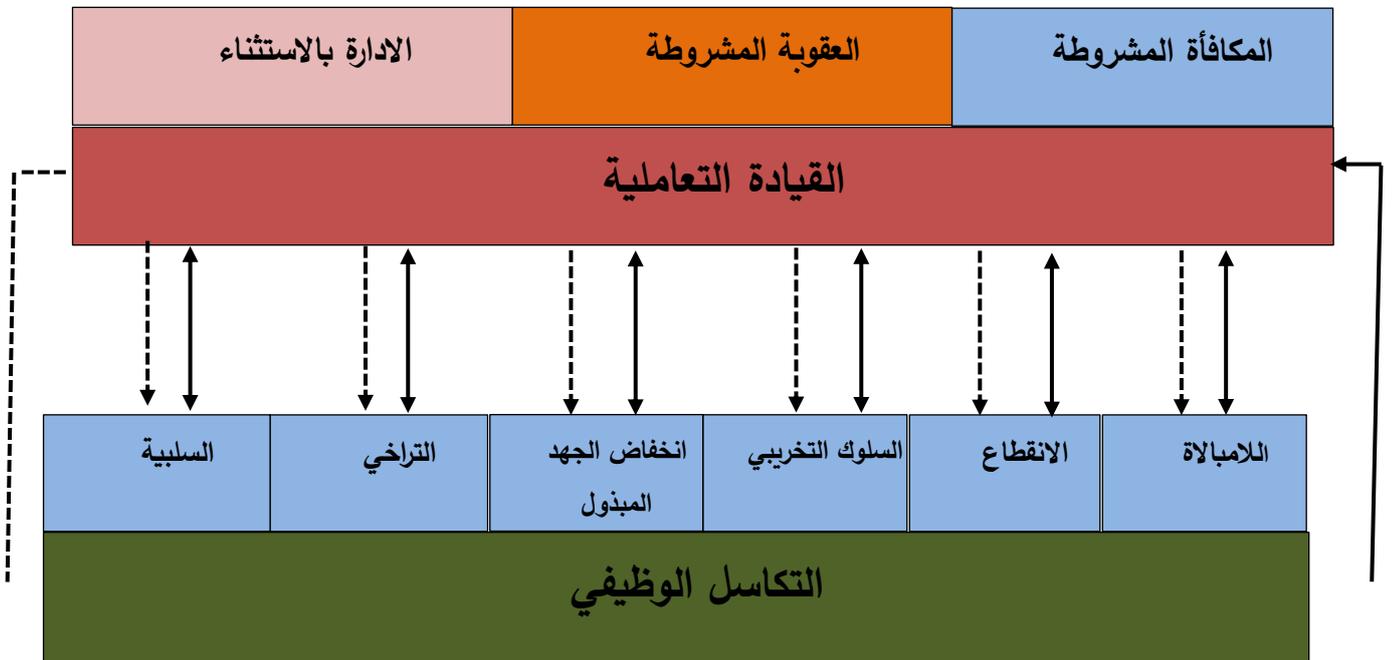
ث- التحقق من وجود تأثير لأبعاد القيادة التعاملية في الحد من التكاثر الوظيفي في المديرية المبحوثة.

3: أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات والأبعاد التي تتناولها وذلك على وفق المحاور الآتية:

أ- **الأهمية النظرية:** ضم البحث إطاراً نظرياً تناول المتغير الأول القيادة التعاملية وذلك بوصفها من المواضيع المهمة لما لها من تأثير كبير ومباشر على اداء الأفراد العاملين ونجاح المنظمات التي يعملون فيها، أما المتغير الثاني فقد تطرق إلى التكاثر الوظيفي الذي يعمل على تقليل الإنتاجية وتأثيره المباشر على الأداء العام للفرد والمنظمة.

ب- **الأهمية الميدانية:** تتبع الأهمية الميدانية للبحث الحالي عن طريق تشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعاده الفرعية، وما لذلك من أهمية تتجلى في دعم الجانب النظري للبحث من جهة ويعمل على خدمة الميدان المبحوث بنتائجه من جهة أخرى.

4: مخطط البحث



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: المخطط من إعداد الباحثان.

5: فرضيات البحث: في ضوء الافتراضات التي قدمها الباحث ضمن مخطط البحث الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوافر لدى المديرية المبحوثة ابعاد كل من القيادة التفاعلية والتكاسل الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي في المديرية قيد الدراسة. وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:
• لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي (منفردة) في المديرية المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التفاعلية (مجتمعة) في الحد من التكاسل الوظيفي في المديرية قيد الدراسة. وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:
• لا يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) في الحد من التكاسل الوظيفي (منفردة) في المديرية المبحوثة.

6: منهج البحث: اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وذلك بجانبه النظري والميداني وصولاً إلى الاستنتاجات والمقترحات.

7: اساليب جمع البيانات: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري للمتغيرين على ما متوفر من مصادر عربية واجنبية فضلاً عن الاستفادة من شبكة الانترنت، اما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات عن متغيري البحث والابعاد المعبرة عنهما في ضوء الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال.

المحور الثاني/ تأطير نظري

أولاً: القيادة التفاعلية

1: مفهوم القيادة التفاعلية: يمكن توضيح نمط القيادة التفاعلية على أساس أنها تقوم بوجود علاقة تفاعلية طرفاها القائد والفرد العامل وهي علاقة يقدم القائد فيها المواد اللازمة لإنجاز العمل ويربط الأداء الوظيفي إما بمكافأة للأداء الجيد والمرضي أو عقوبة للأداء غير الجيد ،

ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة. (شليبي وآخرون , 2013: 23)، وللتعرف على مفهوم القيادة التفاعلية وحسب ما حدده عدد من الكتاب الذين تمكن الباحث من الاطلاع على كتاباتهم تم اعداد الجدول (3) وكما يأتي:

المصدر: الجدول من اعداد من الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

ت	(الكاتب، السنة: الصفحة)	المفهوم
1	(Kline & Ivey,2009:247)	تبادل القادة وأتباعهم، حيث يتبادل القادة الأشياء ذات القيمة مع أتباعهم لتعزيز أجنادات القادة الخاصة وأجندة التابعين.
2	(McCleskey,2014:122)	التبادلات التي تحدث بين القادة والتابعين، وتتيح هذه التبادلات للقادة استكمال المهام المطلوبة، الحفاظ على الوضع التنظيمي الحالي، تحفيز التابعين من خلال الاتفاق التعاقدية، السلوك المباشر للتابعين نحو تحقيق الأهداف المحددة، تجنب المخاطر غير الضرورية، التركيز على تحسين الكفاءة التنظيمية. بدورها وتتيح القيادة التفاعلية للتابعين تحقيق مصلحتهم الشخصية
3	(Tung,2016:4)	العلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين على المنافع المتبادلة. يمنح قادة المعاملات مرؤوسيهم الأدوات المادية أو الروحية لاستخدامها لتحقيق الأهداف المحددة .
4	(Puni, et.al ,2020:1)	يؤكد سلوك القيادة التفاعلية على الالتزامات والمكافآت التعاقدية وتقدم القيادة التفاعلية للمتابعين شيئاً يريدونه مقابل شيء يريده القائد
5	(المصري,2020: 65)	عملية تبادلية ذات طرفين كل طرف يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم للعمل.
6	(الشريف , 2022 : 98)	علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل ورفض الإنتاج، والمراقبة للنتبؤ بظهور المشكلات وحلها.

عليه يرى الباحثان ان القيادة التفاعلية نهج قيادي يركز على بناء العلاقات الإنسانية القوية بين القائد والمرؤوسين من خلال التواصل الفعال والتعاون. يقوم القائد في هذا النمط بتوجيه الأفراد بناءً على تفاعلات وتعاملات تأخذ بعين الاعتبار احتياجات وطموحات كل فرد حيث يعتمد

القائد التعاملي على تحفيز وتعزيز الأفراد بتقديم الدعم والمكافآت التي يحتاجونها للارتقاء بأدائهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم بالعمل، وتحقيق النجاح المشترك .

2: مميزات القيادة التعاملية: القيادة التعاملية هي أحد الأساليب القيادية المهمة والفعّالة التي تستند إلى التفاعل المستمر بين القادة والمرؤوسين، وتعد التعاملية نمطاً فعالاً من أنماط القيادة التي تحمل العديد من المميزات التي تساهم في تحقيق النجاح والتفوق في المنظمات والفرق العاملة، وقد ذكر (غانم, 2017: 25) بعضاً من مميزات القيادة التعاملية المتمثلة بالاتي:

أ- **التكاليف المنخفضة:** ذلك باعتماد القيادة التعاملية على نظام المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط.

ب- **سلاسة ووضوح نهجها:** ذلك بأن النهج الذي تقوم عليه القيادة التعاملية نهج واضح وغير غامض.

ت- **حوافزها قوية:** فالمال والمكافآت المادية وغير المادية يمكن اعتبارها من الحوافز الموثوق بها وبناتجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافز الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

ث- **تحصيل النتائج بسرعة:** إذ تعمل القيادة التعاملية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تحقق بأقل وقت ممكن.

3: الاعتبارات التي يجب الاخذ بها عند تطبيق القيادة التعاملية: القيادة التعاملية هي نمط من أنماط القيادة التي تركز على إبراز الجوانب العملية والتنظيمية في القيادة. تركز هذه النمط على تبادل المعلومات والتعليمات بين القائد والمرؤوسين بشكل واضح ودقيق. يعتمد هذا النمط على تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح ومتابعة الأداء والنتائج، حيث أشار (العلي, 2022: 241) الى أن الاعتبارات التي يجب الاخذ بها عند تطبيق القيادة التعاملية وممارستها بشكلها الصحيح هي:

1- المناقشة ضمن الفريق الواحد: حيث أن الحوار الجماعي في بعض الاحيان يكون له نتائج سلبية بالرغم من الايجابيات، بسبب تضارب الآراء وشيوع الفوضى احياناً، وعدم التقيد بأساسيات اسلوب الحوار و المناقشة الفعال، لكن وجود القائد ضمن الجلسة الحوارية وقيادته المؤثرة في اسلوب الجماعة يجعل النقاش مثمراً والوصول إلى القرارات الصحيحة ضمن وقت مناسب .

2- تقديم المعلومات: من مهمات القائد الادارية جمع المعلومات اللازمة والكافية والمهمة، من اجل عرضها وتقديمها للعاملين ومناقشتها بأسلوب ديمقراطي مفتوح بعيداً عن العشوائية.

3- تبادل الأفكار: يجب على القائد أن يتيح الفرصة للعاملين بطرح افكارهم وسماع اراءهم والاحذ بها، ودعوة العاملين إلى تقبل وجهات النظر من بعضهم البعض من اجل الحصول على القرار السليم.

4- تلخيص المعلومات: على القائد أن يمتلك قدرة الاحتفاظ بالمعلومات الهامة وتلخيصها وهو المسؤول الاول عن القرارات المتخذة بشأن المواضيع المطروحة.

5- اتخاذ القرار وتنفيذه: بعد كثير من تداول الافكار والمناقشات بشأن المعلومات المقدمة من القائد للعاملين يتم اتخاذ القرار بشأنها، ويتم تنفيذها من قبل العاملين بناء على توصيات من القائد.

4: ابعاد القيادة التفاعلية: مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يمتلكها القائد عند تبنيه لنمط القيادة التفاعلية. تركز هذه الابعاد على طريقة تفاعل القائد مع المرؤوسين وطريقة التعامل معهم من خلال التحكم بالمكافآت والعقوبات وإعطاء التوجيهات بوضوح، فقد ذكر (المصري, 2020 : 66) أن القيادة التفاعلية تمتلك بعدين أساسيين هما (المكافآت المشروطة , الإدارة بالاستثناء) والموضحة كما يأتي:

1- المكافأة المشروطة: حيث وجد (أبو سبع , 2016 : 800) أن المكافآت المشروطة تعني العملية التي يتعاقد القائد خلالها مع التابعين على منحهم مكافآت إذا تم إنجاز العمل المطلوب، فمن خلالها يعرف التابعين ماذا يعملون لكي يتم مكافأتهم أو عقابهم و تعني المكافأة الشرطية توفير دعم كافٍ للمرؤوس، ووجد أن التقدير الشخصي يمكن أن يكون كبديل للمكافآت الشرطية وعرف التقدير الشخصي بأنه منح المكافآت مثل المدح والثناء على جهود المرؤوسين لإنجازهم الأهداف المحددة، وذكر (الشريف, 2022: 99) أن هذا البعد يتضمن التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المنفق عليها، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني.

2- الإدارة بالاستثناء: يرى (غانم , 2017 : 27) أن الإدارة بالاستثناء تركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة، أي متابعة الأداء إجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عن التقصير و المخالفة (التدخل السلبي)، أو مراقبة أنشطة و سلوك الأفراد، وتوق المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف، والإدارة بالاستثناء تعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ منظمة الاعمال أثناء تنفيذها الأنشطة العادية، وترفع الى ادارتها العليا من احدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ قرار لحلها، واعتماد ذلك القرار وبرمجته، والرجوع إليه في المستقبل

في الحالات المشابهة. وان الإدارة بالاستثناء مبدأ من مبادئ القيادة الذي يقوم القائد فيها بالتحديد الدقيق الواضح للسلطات والمسؤوليات ووظائف كافة المستويات الإدارية بشكل دقيق , ويترك لذلك المستوى أمر ممارستها على أن لا يقوم بإعلام مستوى الإدارة العليا الا عندما تخرج الإجراءات عن الحدود المرسومة.

3: العقوبة المشروطة: هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الالتزام بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين، فهي تعمل على تحفيز المرؤوسين على الانجاز وتجنب العقاب غير الفعال على المستوى البعيد.

ثانيا: التكاسل الوظيفي

1: مفهوم التكاسل الوظيفي: التكاسل الوظيفي مصطلح يُستخدم لوصف حالة عدم القدرة أو الرغبة في القيام بالواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالعمل، ويتعلق التكاسل الوظيفي بالتقصير في أداء المهام المطلوبة أو تأخيرها أو تجاهلها بشكل غير مبرر، كما وتكون أسباب التكاسل الوظيفي متنوعة وقد تشمل عوامل مثل قلة الحافز والاهتمام بالعمل والشعور بالملل أو عدم الرضا عن الوظيفة وضغوط العمل الزائدة وعدم وجود هدف واضح ، لذا فإن التكاسل الوظيفي تحدده عدة معانٍ منها الاتي: (Zhu,2013:30)

الأول: هدر الوقت عن طريق الاسترخاء أي إضاعة الوقت سدى.

الثاني: الفتور والتثاقل وعدم القدرة على النجاح والعمل.

الثالث: التكاسل المتعمد او التراخي في العمل وهو عكس النشاط والقوة والحيوية.

الرابع: التقاعس عن العمل, أي بمثابة التهاون, الإهمال والتقصير .

الخامس: عدم القدرة على أداء العمل لأسباب نفسية او بدنية.

ولغرض التعرف على مفهوم التكاسل الوظيفي وحسب ما حدده عدد من الكتاب الذين تمكن الباحث من الاطلاع على كتاباتهم تم اعداد الجدول (2) وكما يأتي:

الجدول (2) آراء عدد من الكتاب حول مفهوم التكاسل الوظيفي

ت	(الكاتب، السنة:الصفحة)	المفهوم
1	(latane,2002:67)	يرى ان التكاسل الوظيفي عبارة عن ميل أعضاء الجماعة لتقليل الجهد الذي يبذلونه عندما يزداد حجم الجماعة المنضمين إليها.

<p>إن السلوك السلبي للأفراد يعرف بالتكاسل في أداء المهام الوظيفية أو ما يسمى بالتكاسل الوظيفي والذي يحدث نتيجة سوء تصرف الإدارة أو المديرين اتجاه الفرد مما يترتب على هذه السلوكيات السيئة أو السلبية ظهور مفهوم التكاسل لدى العاملين ، ومن السلوكيات السلبية للمديرين تجاه الافراد العاملين هي الإهمال والتقصير والتعمد على استعمال النفوذ والسلطة داخل الوظيفة.</p>	<p>(Lepore,2008:)</p>	<p>2</p>
<p>أن الافراد لا يستخدمون كل مواهبهم وطاقتهم في تنفيذ أنشطة ومهام المجموعة ، والتي يجب استخدامها لتأزر المجموعة في المنظمة .</p>	<p>(Sepahvand,&others,2018,553)</p>	<p>3</p>
<p>يتم وصف مجموعة بأنها كسولة من خلال التفاعلات الاجتماعية والمفاوضات والتي من خلالها سيكون الحكم على جهد الفرد/ الدافع، والقدرات/ المتطلبات الأساسية في مهمة معينة.</p>	<p>Madsen, (2018,296)</p>	<p>4</p>
<p>الأداء الناقص في العمل أو التباطؤ والالتكالية في عمله وينتج عن ذلك أعمال سلبية تؤثر في سير العملية الإنتاجية المنظمة، وهذه العملية ستؤثر سلبا على إنتاجية المنظمة الكلية.</p>	<p>(حم عيد و قجة,2022: 81)</p>	<p>5</p>

المصدر: الجدول من اعداد من الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

عليه يرى الباحثان بأن التكاسل الوظيفي هو سلوك سلبي يظهر لدى الأفراد في بيئات العمل، ويتمثل في تقاعسهم أو عدم الاهتمام بأداء واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بالشكل المطلوب حيث يعكف الفرد المتكاسل وظيفيًا على تجنب الأعباء والمهام الصعبة والمجهد، ويفضل القيام بالأنشطة التي تتطلب جهدًا أقل.

2: خصائص الفرد المتكاسل: الفرد المتكاسل وظيفيًا هو شخص يُظهر نمطًا من التراخي وعدم الاهتمام في أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية. قد يظهر هذا النمط بسبب عوامل مختلفة، مثل نقص الحافز أو الرغبة في تحقيق الأهداف المهنية، التعامل مع ضغوط العمل، الإجهاد، أو حتى الإدمان على الراحة والتسلية، ويصف (Mazzalongo,2016:1-2) الفرد المتكاسل بالآتي :

أ- مبذر (مسرف) ومتهاون في عمله، لا يوظف وقته وطاقته وموهبته وفرصه أو قلة توظيفها أو توظيفها بشكل غير صحيح.

ب- اختلاق الاعذار، الفرد المتكاسل خبير في اختلاق الاعذار.

ت- يعد حكيما من وجهة نظره، حيث يعرف الافراد المتكاسلين كل شيء، ويعرفون كل الإجابات، ولا يمكن إخبارهم بأي شيء. لكن حقيقة الأمر هي أن المتكاسلين يتجنبون

شيئين بأي ثمن: الجهد والحقيقة. إذا اعترفوا بالحقيقة (مشكلتهم هي التكاسل) فسيتعين عليهم العمل (بذل جهد)، وهم لا يحبون هذا. لذا فإن أكبر جهد يبذلونه هو تجنب الحقيقة.

3: أسباب التكاسل الوظيفي: ويعد التكاسل الوظيفي ظاهرة شائعة في بيئات العمل، ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية والأداء العام للفرد والمنظمة. حيث ان التكاسل الوظيفي لا يحدث فجأة او بشكل عارض ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي الى هذا التكاسل بأشكاله المختلفة . حيث ذكر (Madsen, 2018:291) عدة من الأسباب المكونة للتكاسل الوظيفي والمتمثلة بأداء الفرد وأداء الفرد المتوقع أو المتطلبات الأساسية وصعوبة المهمة المعنية ودافع أو جهد الفرد المتصور في مهمة معينة.

وحدد (Emamverdi, others, 2019 : 200) مجموعة من أسباب التكاسل الوظيفي والمتمثلة بالاتي:

1- الالتزام التنظيمي للموظف : تشير هذه الفئة الى حقيقة انه يمكن النظر في التزام الموظفين من قبل المدير والعميل وزملائهم كواحد من العوامل التي تساهم في الكسل والتسويف في الأعمال التنظيمية .

2- جودة علاقة الموظف بالمدير: تشير هذه الفئة الى نوع العلاقة ودرجة حميمية الموظف مع مديره مباشرة يمكن ان يكون أحد الأسباب في الكسل والمماطلة في الأعمال التنظيمية.

3 - الحالة العقلية والنفسية للموظف: تشير هذه الفئة إلى حقيقة ان الظروف العقلية والنفسية للموظف , ونوعية الحياة الشخصية, ويمكن اعتبار القدرة على إدارة التحديات العقلية والنفسية احد العوامل المؤثرة في الكسل في الأعمال التنظيمية .

4- الرضا الوظيفي للموظف: تشير هذه الفئة الى ان رضا هذا الموظف عن المدير والزملاء والعدالة التنظيمية , واحدة من العوامل المؤثرة في الكسل.

5- اللياقة الوظيفية مع شخصية الموظف : تشير هذه الحقيقة الى ان اللياقة واتساق شخصية الموظف ومعنوياته مع الدور الوظيفي والتنظيمي من العوامل التي تؤثر في الكسل الوظيفي .

4: ابعاد التكاسل الوظيفي: يُعد التكاسل الوظيفي مشكلة شائعة في بيئات العمل، ويمكن أن يؤثر سلبًا على الأفراد والمنظمات. إن فهم أبعاد التكاسل الوظيفي وتحديد تأثيرها يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لمكافحة هذه المشكلة، وفيما يلي استعراض أبعاد التكاسل الوظيفي ودراسة تأثيره على الأفراد والمنظمات حيث تناول (خليف، 2012: 133) التكاسل الوظيفي ضمن متغيرات البدانة التنظيمية وحدد ابعاد التكاسل الوظيفي منها:

أ- **القاء اللوم على الآخرين** : قوم العديد من الأشخاص بإلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف لتبرير فشلهم، بدلاً من محاول الاستمرار وإيجاد حلول للعقبات التي واجهته أو التعلم من الأخطاء التي اقترفها، من السهل على أي شخص إلقاء اللوم على الآخرين ولكن الصعب هو تحمل مسؤولية جميع النتائج والاستمرار بالمحاولة حتى النهاية، رغم أنه لا يوجد أي شخص يمكنه السيطرة على الظروف التي تحيط به ولكنه يمتلك القدرة على الاستمرار والمحاولة من جديد . (حجي , 2016: 34)

ب- **اتكالية العاملين على بعضهم البعض في اداء المهام** : يمكن القول إن إنتاجية ثلاث عاملين تقل عن الإنتاجية المجمعة لكل منهم عندما يعملون بشكل منفرد، وذلك نظراً لأن بعضهم يتكاسل اعتماداً على الآخرين . وفي الحقيقة , كلما زاد عدد العاملين الذين يؤدون عملاً ما , كلما قل حجم مشاركة كل عامل منهم. (نعساني , 2018: 512)

ت- **التنصل من المسؤولية**: فمن صورته قيام الموظف بتحويل المستندات والوثائق من مستوى إداري الى آخر والتهرب من الامضاءات والتوقعات . (عيد و قجة , 2022: 84) وتبنى (الطائي ومحمد، 2017: 159) و(عبدالحسين والركابي , 2019: 275-276) الابعاد المتمثلة ب(اللامبالاة والانقطاع والسلوك التخريبي وانخفاض الجهد المبذول والتراخي والسلبية)، لذا سيتم اعتماد هذه الابعاد في بحثنا الحالي وذلك لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين عليها وكونها تتناسب مع البيئة التي يتم فيها تطبيق البحث وسيتم توضيحها بالاتي:

1- اللامبالاة: يسعى الإنسان باستمرار الى التفاعل والتواصل مع البيئة والظروف التي تحيط به بهدف التوافق معها، فقد ينجح في مسعاه، أو يفشل في المواجهة مع تلك الظروف وهذا الفشل يولد لديه حالة من الإحباط التي تنعكس سلبيا على سلوكه وتعامله مع الآخرين وتؤدي به الى الشعور بالحيرة والإرباك، فالفرد الذي يشعر بالإحباط يعبر عن نفسه بحالة من الملل والفرغ الداخلي، ويسعى للهروب من الحياة اليومية لخلو حياته من المعنى بسبب شعوره أن نشاطاته التي يؤديها ليست ذات قيمة فتظهر عليه الأعراض النفسية والسلوكية فقد يشعر الشخص باليأس و التعب واللامبالاة بشكل غريب , فلا يثيره أي شيء مما يقوده الى عدم القدرة في مواجهة الصعاب وضعف الثقة والتفكير في إيذاء الذات (الانتحار) فيعد الإحباط من الأمراض النفسية السلوكية التي تقود إلى سلوك اللامبالاة.

2- الانقطاع : الانقطاع عن العمل أو الانقطاع الوظيفي هو مصطلح يستخدم لوصف حالة عدم الالتزام أو الارتباط النشط للفرد بعمله، حيث ذكر (نعساني, 2019: 448) تأثير الغياب (الانقطاع) على المنظمة، فعلى سبيل المثال لا يمكن للمنظمة تبرير عدم قيام احد موظفيها بتقديم الخدمات التي طلبها احد الزبائن، بحجة انه كان غائباً عن عمله لأسباب وجيهة . ويعتقد

الكثير من الموظفين بأنه طالما أن لديهم رصيماً من الإجازات المرضية، فإنه يمكن استخدامها لاستقطاع بعضاً من وقت العمل ، والحصول على وقت للراحة، وهذا بالطبع ليس صحيحاً. ذلك أن الإجازات المرضية لا تمت بأية صلة للإجازات العادية والأعياد أو غيرها من أنواع الإجازات، فالإجازة المرضية هي عبارة عن بوليصة تأمين، شأنها تماماً شأن التأمين على الحياة أو تأمين السيارة ، بمعنى ان المنظمة عندما تقدم لموظفيها تأميناً على الحياة ، هذا لا يعني أنها تريد منهم ان يموتوا ، كذلك فإن حصولك على تأمين لسيارتك، لا يعني انك ترغب بحدوث حادث ما لسيارتك . فالهدف من الإجازة المرضية هو ضمان حصول الموظف على راتبه لعدد من الأيام عندما لا يكون قادراً على العمل لأسباب تحددها المنظمة، ويعتقد بعض المشرفين بأنه اذا كانت هناك أسباب حقيقية ووجيهة وراء غياب (انقطاع) الموظف، ولم يكن ذلك الموظف كاذباً او متمازساً ، فإنه ينبغي على المنظمة التفاوضي عن غيابه والتسامح معه.

3- السلوك التخريبي: حيث أشار (الفتلاوي, 2014: 117-118) الى ان الغرض من التخريب هو تعطيل او تخريب عمليات المنظمة لأغراض شخصية من خلال خلق دعاية سلبية والاحراج والتأخير في الإنتاج او اضرار في الممتلكات وتدمير علاقات العمل وايذاء الموظفين او العملاء وتنفيذ أنشطة التخريب من جميع مستويات العاملين . ففي الماضي كان العمال ذوي الياقات الزرقاء هم الأكثر احتمالاً للمشاركة و لكن اليوم و مع فقدان الوظائف وعلى نطاق واسع فالعمال ذوي الياقات البيضاء والمهنيين أصبح لهم حافزاً للانخراط في التخريب، وان التخريب من الموظفين العاملين في مجال الخدمة فعمال الخدمة الساخطين من الإدارة يقومون وبشكل روتيني بالأفعال التي تؤثر سلباً على معايير الخدمة وباختصار مثل البطء في تقديم الخدمة للزبائن وإخراج احباطاتهم امام العملاء ويعرضونها امام زملائهم في العمل وان هذه السلوكيات لا تقتصر على عدد قليل من الساخطين او الأقلية الساخطة وانما شملت ايضاً غالبية الموظفين و الذين ينظرون إلى سلوكياتهم بأنها طبيعية وعقلانية.

4- انخفاض الجهد المبذول: يعكس الجهد المبذول درجة حماس الفرد العامل تجاه عمله، وانه يمثل درجة دافعيته للأداء، ان ارتفاع هذه الدرجة تؤثر فعاليته لأداء العمل، ويتحدد درجة فاعلية الجهد المبذول بقدرات الفرد وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ويشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ويمثل الجهد المبذول احد ابعاد الاداء، إذ تعبر كمية الجهد المبذول عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال مدة زمنية وتُعد المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة

معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة ، وانها تعني مستوى بعض انواع الاعمال، فقد لا ينصرف الاهتمام كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر الاهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات اعتمادا على درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. (النعيمي , 2021 , 111)

5- التراخي: يذكر (الذبحاوي , وآخرون, 2018, 95) أن التراخي والتقصير في العمل من قبل العاملين على مهمة عمل معينة يعتبر ظاهرة سلبية تتحمل مسؤولياتها المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة نتيجة قلة الحزم والمتابعة للعاملين , وقد يكون التراخي نتيجة المحسوبية أو اللامبالاة من قبل الرئيس في تعامله مع المرؤوس , وهذه السلوكيات تحدث بسبب الكسل وغياب الطموح وعدم الرغبة في الإنتاج لدى الفرد , وكذلك غياب الوعي لدى الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به, مما يشعره بعدم الاستقرار الوظيفي وغياب التخطيط للعمل وقلة التأهيل والتدريب للموظف وغياب الحوافز عن النظام الإداري التنظيمي . وإن التراخي والتقصير في العمل وعدم إنجاز العامل لمهام العمل المناطة به يعود لغياب الرقابة على أداء العاملين والإشراف عليهم, ويؤكد العديد من الباحثين ان عدم التحفيز والتشجيع للعاملين إضافة للروتين في العمل يشعر الموظف بالملل والكسل وهذا سبب رئيس لإهمال بعض الموظفين الأعمال الموكلة إليهم.

6- السلبية: أن من صور السلبية وإفشاء الأسرار ونشر وترويج الإشاعات وتثبيط الهمم والغيبة والنميمة وعدم إبداء الرأي وعدم الميل الى التجديد والتطوير والابتكار وعدم الرغبة في التعاون, وعدم تشجيع العمل الجماعي والانعزالية (المطيري, 2008 : 38)، وذكر (باشري وآخرون, 2017 : 11-12) ان السلوك السلبي يتمثل في ظهور التنظيمات غير الرسمية والتي تظهر في المنظمة لإشباع الاجتماعية والنفسية للأفراد, ويرجع ذلك الى ان الإنسان بطبيعته لا يستطيع الحياة بدون التمتع لذا فهو يسعى الى الارتباط بالجماعات التي تتلاءم مع حضارته وسلوكه ويتفاعل معها و يؤثر فيها ويتأثر بها, وينتج الأثر السلبي للسلوك الإنساني لمواجهة الضغط الغير طبيعي من الإدارة أو نتيجة لفقدان العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين , وبالتالي تكون اهداف الافراد متعارضة مع اهداف المنظمة.

المحور الرابع/ الجانب العملي للبحث

اولا: خصائص الافراد المبحوثين: يتم في هذه الفقرة وصف الافراد المبحوثين وفقاً للمعلومات التي ادلو بها في الجزء الأول من استمارة الاستبيان، اذ قام الباحث بالزيارة الميدانية للمديرية المبحوثة وتم توزيع (70) استمارة استبانة استلم منها (68) فكانت نسبة الاستجابة (97 %)، وكما موضح في الجدول (3):

الجدول (3) أعداد الإستمارات الموزعة والمستلمة

نسبة الاستجابة	الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل	الاستمارات الموزعة
97	68	70

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعاده الفرعية

يقدم المبحث الحالي وصفاً لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية وذلك وفق ادراك الافراد المبحوثين باعتماد المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ضمن البرنامج الاحصائي (SPSS V26)، وكما يأتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير ابعاد القيادة التفاعلية: تم قياس هذا المتغير (المستقل) من خلال فقراته في استمارة الاستبيان البالغ عددها (16) فقرة والتي رمزنا لها ب(X1-X16)، وكما يأتي:

أ: المكافأة المشروطة: بغية الوقوف على واقع بعد المكافأة المشروطة من وجهة نظر الافراد المبحوثين والذي مثلته الفقرات (X1-X7) في استمارة الاستبيان، والموضح في الجدول (4) والذي تشير معطيته إلى ان المعدل العام لنسبة اتفاق الافراد المبحوثين (اتفق، اتفق بشدة) شكلت (49.56) فيما شكلت نسبة (لا اتفق بشدة، لا اتفق) (27.72) اما الافراد المحايدون فقد شكلت نسبتهم (22.67) وذلك بوسط حسابي مقداره (3.21) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1.10)، وهذا يدل على الاتفاق وبمستوى مقبول نحو هذا البعد.

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافأة المشروطة

الانحراف المعياري	المتوسط	مقياس الاستجابة										البعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			ن.م. (تكرار)
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.06	3.36	8.8	6	8.8	6	27.9	19	45.9	31	8.8	6	X1	
1.04	2.95	8.8	6	27.9	19	23.5	16	38.2	26	1.5	1	X2	
1.24	3.17	13.2	9	16.2	11	23.5	16	33.8	23	13.2	9	X3	
1.13	3.25	7.4	5	19.1	13	27.9	19	32.4	22	13.2	9	X4	
1.05	3.20	5.9	4	25.0	17	16.2	11	48.5	33	4.4	3	X5	
1.09	3.27	7.4	5	19.1	13	19.1	13	47.1	32	7.4	5	X6	
1.10	3.27	7.4	5	19.1	13	20.6	14	44.1	30	8.8	6	X7	
1.10	3.21	8.41		19.31		22.67		41.42		8.18		المعدل العام	

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب: العقوبة المشروطة: اشتمل هذا البعد على الفقرات (X11-X8) في استمارة الاستبيان والتي توضح واقع ظروف العمل الآمنة والصحية من وجهة نظر الافراد المبحوثين، اذ تشير معطيات

الجدول (5) إلى ان نسبة (اتفق بشدة، اتفق) قد بلغت (50.32) فيما بلغت نسبة (لا اتفق بشدة، لا اتفق) (31.25) أما نسبة المحايدة فقد بلغت (18.37) وذلك بوسط حسابي مقداره (3.17) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1.14)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة مقبولة.

الجدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العقوبة المشروطة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										العدد (ن)	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.13	3.3	5.9	4	23.5	16	16.2	11	42.6	29	11.8	8	X8	العقوبة المشروطة
1.28	3.16	13.2	9	22.1	15	13.2	9	38.2	26	13.2	9	X9	
1.12	3.07	10.3	7	22.1	15	23.5	16	38.2	26	5.9	4	X10	
1.06	3.17	8.8	6	19.1	13	20.6	14	48.5	33	2.9	2	X11	
1.14	3.17	9.55		21.7		18.37		41.87		8.45			المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت: الإدارة بالاستثناء: اشتمل هذا البعد على الفقرات (X12-X16) في استمارة الاستبيان والتي توضح واقع الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر الافراد المبحوثين، اذ تشير معطيات الجدول (6) إلى ان نسبة (اتفق بشدة، اتفق) قد بلغت (62.06) فيما بلغت نسبة (لا اتفق بشدة، لا اتفق) (17.96) أما نسبة المحايدة فقد بلغت (19.98) وذلك بوسط حسابي مقداره (3.58) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1.05)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة متوسطة.

الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإدارة بالاستثناء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										العدد (ن)	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.11	3.13	8.8	6	22.1	15	23.5	16	38.2	26	7.4	5	X12	الإدارة بالاستثناء
1.03	3.76	4.4	3	7.4	5	19.1	13	45.6	31	23.5	16	X13	
0.96	3.95	1.5	1	10.3	7	8.8	6	50.0	34	29.4	20	X14	
1.12	3.60	5.9	4	11.8	8	19.1	13	42.6	29	20.6	14	X15	
1.05	3.47	4.4	3	13.2	9	29.4	20	36.8	25	16.2	11	X16	
1.05	3.58	5		12.9	6	19.98		42.64		19.42			المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير التكاسل الوظيفي: عُد متغير التكاسل الوظيفي متغيراً معتمداً وجسد في الفقرات (X17-X40) في استمارة الاستبيان، وتم قياس هذا المتغير (المستقل) من خلال فقراته في استمارة الاستبيان البالغ عددها (24) فقرة وكما يأتي:

أ: اللامبالاة: بغية الوقوف على واقع بعد اللامبالاة من وجهة نظر الافراد المبحوثين والذي مثلته الفقرات (X17-X20) في استمارة الاستبيان، والموضح في الجدول (7) والذي تشير معطياته إلى ان المعدل العام لنسبة اتفاق الافراد المبحوثين (اتفق، اتفق بشدة) شكلت (50.32) فيما شكلت نسبة (لا اتفق بشدة، لا اتفق) (31.25) اما الافراد المحايدون فقد شكلت نسبتهم (18.37) وذلك بوسط حسابي مقداره (3.17) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تبلغ قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1.14)، وهذا يدل على الاتفاق وبمستوى مقبول نحو هذا البعد.

الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للامبالاة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										البعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.13	3.30	5.9	4	23.5	16	16.2	11	42.6	29	11.8	8	X17	اللامبالاة
1.28	3.16	13.2	9	22.1	15	13.2	9	38.2	26	13.2	9	X18	
1.12	3.07	10.3	7	22.1	15	23.5	16	38.2	26	5.9	4	X19	
1.06	3.17	8.8	6	19.1	13	20.6	14	48.5	33	2.9	2	X20	
1.14	3.17	9.55		21.7		18.37		41.87		8.45		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب: الانقطاع: اشتمل هذا البعد على الفقرات (X21-X24) في استمارة الاستبيان والتي توضح واقع الانقطاع من وجهة نظر الافراد المبحوثين، اذ تشير معطيات الجدول (8) إلى ان نسبة (اتفق بشدة، اتفق) قد بلغت (32.98) فيما بلغت نسبة (لا اتفق بشدة، لا اتفق) (30.8) أما نسبة المحايدة فقد بلغت (24.6) وذلك بوسط حسابي مقداره (3.13) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1.13)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة مقبولة .

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانقطاع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										البعد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.11	3.13	8.8	6	22.1	15	23.5	16	38.2	26	7.4	5	X21	الانقطاع
1.04	2.95	8.8	6	27.9	19	23.5	16	38.2	26	1.5	1	X22	
1.24	3.17	13.2	9	16.2	11	23.5	16	33.8	23	13.2	9	X23	

		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1.06	3.17	8.8	6	19.1	13	20.6	14	48.5	33	2.9	2	X37	المتابعة
1.11	3.13	8.8	6	22.1	15	23.5	16	38.2	26	7.4	5	X38	
1.04	2.95	8.8	6	27.9	19	23.5	16	38.2	26	1.5	1	X39	
1.24	3.17	13.2	9	16.2	11	23.5	16	33.8	23	13.2	9	X40	
1.11	3.11	9.9		21.3 3		22.78		39.68		6.25		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثالثاً: اختبار نموذج البحث وفرضياته: يتناول المبحث مهمة اختبار مخطط البحث وفرضياته

للتحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للبحث، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وإبعاده: يركز هذا المحور على اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي في المديرية المبحوثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، إذ تعكس القيم المبينة في الجداول (13) و (14) علاقات الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي (منفردة) و (مجتمعة) وكما مبين أدناه:

1: علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي: يتضمن هذا الجانب التعرف على صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي، إذ تشير معطيات الجدول (13) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.977) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد مديريتنا لأبعاد القيادة التفاعلية كلما زاد الحد من التكاسل الوظيفي للأفراد العاملين فيها، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

الجدول (13) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي

الحد من التكاسل الوظيفي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.977**	القيادة التفاعلية

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

2: علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي (منفردة)

أ. **علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) واللامبالاة:** يتم في هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بين القيادة التفاعلية واللامبالاة، إذ تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اعتماد المديرية المبحوثة القيادة التفاعلية واللامبالاة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.896) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد المديرية المبحوثة للقيادة التفاعلية كلما زاد الحد من اللامبالاة، وبهذا يتحقق قبول هذه الفرضية.

ب. **علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والانقطاع:** يتم في هذا الجانب التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والانقطاع، إذ تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباط بين توفير المديرية المبحوثة القيادة التفاعلية والانقطاع إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.946) عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتحقق قبول هذه الفرضية.

ت. **علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلوك التخريبي:** تتولى هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلوك التخريبي، إذ يبين الجدول (14) بأنه توجد علاقة ارتباط بين توفير المديرية المبحوثة للقيادة التفاعلية والحد من السلوك التخريبي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,872) عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتحقق قبول هذه الفرضية.

ث: **علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) وانخفاض الجهد المبذول:** يتم في هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) وانخفاض الجهد المبذول، إذ يبين الجدول (14) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استخدام المديرية المبحوثة للقيادة التفاعلية وانخفاض الجهد المبذول، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,917) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر لقبول هذه الفرضية.

ج: **علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والتراخي:** يتم في هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية والتراخي، إذ يبين الجدول (14) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اعتماد المديرية المبحوثة للقيادة التفاعلية والتراخي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,904) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر لقبول هذه الفرضية.

ح: علاقة الارتباط بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلبية: يتم في هذه الفقرة التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التفاعلية والسلبية، إذ يبين الجدول (14) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اعتماد المديرية بين للقيادة التفاعلية والسلبية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,920) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر لقبول هذه الفرضية.

الجدول (14)

نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي (منفردة)

السلبية	التراخي	انخفاض الجهد المبذول	السلوك التخريبي	الانقطاع	اللامبالاة	الابعاد المعتمدة المتغير المستقل
0,920**	0,904*	0,917**	0,872**	0,946**	0,896**	القيادة التفاعلية

N = 68

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: الجدول إعداد من الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

3 : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات وابعاد البحث

بعد تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (ابعاد القيادة التفاعلية والتكاسل الوظيفي)، فإن مخطط البحث وفرضياته تستلزمان تحديد علاقات التأثير بين هذه المتغيرات والابعاد، وذلك استكمالاً للمعالجة المنهجية لفرضيات البحث وكالاتي:

أ : علاقة التأثير بين ابعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاسل الوظيفي

يتم في هذا الجانب التعرف على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للقيادة التفاعلية على الحد من التكاسل الوظيفي، إذ يشير الجدول (15) والخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التفاعلية في الحد من التكاسل الوظيفي، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (153.68) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1 , 66) وضمن مستوى معنوية (0.01)، ويتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.959) من التغير في الحد من التكاسل الوظيفي يفسره اعتماد ابعاد القيادة التفاعلية في أعمال المديرية، وباقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية والتي هي خارج حدود السيطرة أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.979) والتي تدل على أن (0.979) من التغير في المتغير المعتمد هو نتيجة التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل.

الجدول (15) نتائج تأثير ابعاد القيادة التفاعلية (مجتمعة) في الحد من التكاثر الوظيفي على مستوى المديرية المبحوثة

T		F		R ²	القيادة التفاعلية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.959	معامل الانحدار	الحد من التكاثر الوظيفي
0.67	39.213	3.39	153.68		0.979	

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً : علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والحد من التكاثر الوظيفي(منفردة)

أ : علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) واللامبالاة: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للقيادة التفاعلية على اللامبالاة ، إذ يتبين لنا من الجدول (16) أن القيادة التفاعلية تؤثر معنوياً في اللامبالاة وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (13.66) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1 , 66) ومستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.780) والتي تشير إلى أن (0.780) من الحد في اللامبالاة يفسره اعتماد القيادة التفاعلية في المديرية المبحوثة ، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى الابعاد العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.883) والتي تشير إلى أن (0.883) من التغير في المتغير المعتمد هو نتيجة التغير في البعد المستقل بمقدار وحدة واحدة، وعليه يتم قبول هذه الفرضية

الجدول (16) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) واللامبالاة

T		F		R ²	القيادة التفاعلية	الابعاد المستقلة المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.780	معامل الانحدار	اللامبالاة
0.67	15.293	3.39	23.87		0.883	

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب: علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والانقطاع: يتم التركيز في هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك تأثير معنوي للقيادة التفاعلية على الانقطاع، إذ يتبين لنا من خلال الجدول (17) أن القيادة التفاعلية تؤثر معنوياً على الحد من الانقطاع، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة

(78.95) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1, 66) وضمن مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.8792) والتي تشير إلى أن (0.879) من التغيير في الحد من الانقطاع تفسره القيادة التفاعلية في المديرية المبحوثة، في حين أن باقي التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى ابعاد عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.93) والتي تشير إلى أن (0.93) من التغيير في الانقطاع هو نتيجة التغيير في القيادة التفاعلية بمقدار وحدة واحدة، واتساقاً مع ما تقدم يمكن قبول هذه الفرضية.

الجدول (17) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية والانقطاع

T		F		R^2	القيادة التفاعلية	البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.879	معامل الانحدار	الانقطاع
0.67	21.88	3.39	78.95			

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت: علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلوك التخريبي: تنص الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة على أن هناك تأثير معنوي للقيادة التفاعلية على السلوك التخريبي، إذ يتبين لنا من خلال معطيات الجدول (18) أن القيادة التفاعلية تؤثر معنوياً على الحد من السلوك التخريبي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (59.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (1, 66) ومستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.797) إذ تشير إلى أن (0.797) من التغيير في الاندماج الوظيفي تفسره فرصة النمو المستمر والأمن في الشركة في حين أن باقي التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى ابعاد عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.893) والتي تشير إلى أن (0.893) من التغيير في الاندماج الوظيفي هو نتيجة التغيير في فرصة النمو المستمر والأمن بمقدار وحدة واحدة، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول هذه الفرضية.

الجدول (18) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلوك التخريبي

T		F		R^2	القيادة التفاعلية	البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.797	معامل الانحدار	السلوك التخريبي
0.67	22.99	3.39	59.63			

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ث: علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) وانخفاض الجهد المبذول: هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة التفاعلية وانخفاض الجهد المبذول، إذ يتبين لنا من خلال الجدول (19) أن اعتماد القيادة التفاعلية في أعمال المديرية يؤثر معنوياً على الحد من انخفاض الجهد المبذول، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (97.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (66,1) وضمن مستوى معنوية (0.01) ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.857) والتي تشير إلى أن (0.857) من التغير في المتغير المعتمد تفسره اعتماد القيادة التفاعلية في المديرية، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى ابعاد عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.926) والتي تشير إلى أن (0.926) من التغير في البعد المعتمد هو نتيجة التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

الجدول (19) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) وانخفاض الجهد المبذول

T		F		R^2	القيادة التفاعلية	البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.857	معامل الانحدار	انخفاض الجهد المبذول
0.67	19.92	3.39	97.05			

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ج: علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والتراخي: هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة التفاعلية والتراخي، إذ يتبين لنا من خلال الجدول (20) أن القيادة التفاعلية تؤثر معنوياً على الحد من التراخي، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (66 , 1) وضمن مستوى معنوية (0.01) ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.864) والتي تشير إلى أن (0.864) من التغير في المتغير المعتمد يفسره اعتماد القيادة التفاعلية في المديرية، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى ابعاد عشوائية لا يمكن السيطرة

عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.929) والتي تشير إلى أن (0.929) من التغير في البعد المعتمد هو نتيجة التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

الجدول (20) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والتراخي

T		F		R ²	القيادة التفاعلية	البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.864	معامل الانحدار	التراخي
0.67	20.45	3.39	18.53		0.929	

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

ح: علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلبية: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة التفاعلية والسلبية إذ يتبين لنا من خلال الجدول (21) أن القيادة التفاعلية تؤثر معنوياً على السلبية، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.98) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.39) عند درجتي حرية (66,1) وضمن مستوى معنوية (0.01)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.839) والتي تشير إلى أن (0.839) من التغير في المتغير المعتمد تفسره اعتماد القيادة التفاعلية في المديرية، في حين أن باقي التغير في المتغير المعتمد يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.916) والتي تشير إلى أن (0.916) من التغير في المتغير المعتمد هو نتيجة التغير في البعد المستقل بمقدار وحدة واحدة ، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

الجدول (21) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التفاعلية (مجتمعة) والسلبية

T		F		R ²	القيادة التفاعلية	البعد المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	0.839	معامل الانحدار	السلبية
0.67	18.57	3.39	44.98		0.916	

*P ≤ 0.01

df (1, 66)

N = 68

المصدر: الجدول إعداد من الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: تتضمن الاستنتاجات المعروضة ضمن هذا المبحث حصيلة الجانبين النظري والعملية للبحث الحالي:

1. على المنظمات ان تدرك أهمية القيادة التعاملية وأسلوب العمل فيها من خلال منح الافراد العاملين مكافآت مالية ومعنوية عندما ينجزوا الاعمال المناطة اليهم بكل دقة واتقان وفي الأوقات المطلوبة.
2. يعد التكاسل الوظيفي من الظواهر الخطرة على المنظمة كونه يؤدي الى تأخير انجاز اعمال المنظمة والتأخير في الوفاء في التزاماتها تجاه المجتمع.
3. تبين لنا من خلال نتائج الإدراك الاولي للمتغير المستقل ان الافراد العاملين في المديرية المبحوثة يعانون من قلة التحفيز باتجاه تحقيق اهداف المديرية.
4. تبين للباحث ان الافراد العاملين في المديرية المبحوثة يتعرضون لعقاب جماعي في حال حدوث اخفاق ملحوظ في سير العمل ولا يكون العقاب على الافراد الذين ثبت اخفاقهم في العمل.
5. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ان المديرية المبحوثة لا تعمل على متابعة الأخطاء التي تؤثر في تحقيق.
6. أظهرت النتائج ان اغلبية الافراد المبحوثين يستغلون وقت العمل لقضاء أمور خارج نطاق العمل.
7. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ان الافراد العاملين في المديرية المبحوثة يعتمدون الى تخريب ممتلكات العمل مما يدل على عدم حرصهم على ممتلكات العمل.
8. إن تجاهل المشكلات التي تواجهها المديرية المبحوثة وعدم عرضها على الادارات العليا لغرض حلها له أثر سلبي يمكن أن يتجلى في تفاقم هذه المشكلات بمرور الوقت وتأثيرها السلبي على عمل المديرية.
9. تبين للباحث من خلال تحليل البيانات في الجانب العملي ان الافراد العاملين ليس لديهم اهتمام بمشاركة أفكارهم مع زملائهم من اجل تطوير العمل وهذا يدل على عدم حرصهم على مشاركة أفكارهم من اجل تطوير مستوى العمل.

ثانياً: المقترحات: في ضوء استنتاجات البحث التي تم طرحها في المبحث الأول من الفصل الحالي تم التوصل إلى جملة من المقترحات ولعل من أبرزها:

1. ينبغي على القادة في المديرية المبحوثة استخدام نمط القيادة التعاملية لما لها من إيجابيات عديدة في تحفيز الافراد العاملين لتحسين ادائهم وزيادة الإنتاجية.
2. ضرورة اهتمام القادة في المنظمة المبحوثة بالأفراد العاملين وحثهم على أداء المهام المطلوبة منهم وعدم تأجيلها والعمل على توفير الرضا الوظيفي لهم وتحفيزهم حيث يقلل هذا من نسبة التكاسل الوظيفي.
3. العمل على تحفيز الافراد العاملين في المنظمة من خلال المكافآت المادية والمعنوية والدورات التدريبية لزيادة مستوى الأداء.
4. ضرورة عقاب الأفراد العاملين الذين يعتمدون التقصير في العمل فردياً وتشخيصهم ومكافأة الأفراد العاملين المتميزين في المديرية.

5. اعتماد خطوات حقيقية وجادة لمتابعة الأخطاء التي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على معالجتها بسرعة ودقة وعدم اهمالها.
6. العمل على حث الافراد العاملين على عدم إضاعة الوقت في أمور خارج نطاق العمل واستغلال الوقت الفعلي للعمل على زيادة الإنتاجية .
7. ينبغي على الإدارة العليا في المديرية توعية الافراد العاملين للحفاظ على الممتلكات العمل ومعاينة الافراد المخربين لممتلكات العمل.
8. ينبغي على الإدارة العليا في المديرية المبحوثة استشارة الافراد العاملين فيها لوضع حلول للمشاكل التي تواجهها والاستفادة من افكار وآراء الافراد العاملين لتجاوز المشكلة وحلها واتخاذ الإجراءات المناسبة .
9. إلزام جميع المستويات الإدارية في المديرية بالالتزام بالتعليمات والإجراءات والضوابط التي تصدر من الإدارة العليا وتطبيقها لتحقيق اهداف المديرية ورسالتها ورؤيتها.
10. ضرورة العمل على تحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على مشاركة آرائهم وافكارهم مع زملائهم من اجل تطوير عمل المديرية وازافة ابتكارات جديدة للعمل وتعزيز ثقة المديرية بهم من خلال اشراكهم في عملية صنع القرار.

ثبت المصادر

- 1- المطيري، فيصل بن طلع بن طابع، (2008)، معوقات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد/دراسة تأصيلية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 2- المطيري، عبد العزيز مجعد، (2011)، اثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية/ دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 3- الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس، (2014)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية/ دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرت الأوسط، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد .
- 4- يوسف، أغادير يوسف محمود، (2017)، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا .

- 5- العقاد، حافظ رياض حامد، (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى-غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية / إدارة تربوية.
- 6- غانم، إسماعيل أحمد شعبان، (2017)، دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- 7- النعيمي، حنان مصطفى علي ربيع، (2021)، القيادة الاصلية ودورها في تحجيم حالات التكاسل الوظيفي / دراسة استطلاعية وتحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الإدارية/ الموصل، قسم تقنيات إدارة الاعمال.
- 8- الجوزي عبد الجليل، كريمي محمد، (2021)، دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة سولنغاز-تيميمون، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية-إدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- 1- خليف، سلطان أحمد، (2012)، البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 9.
- 2- الشلبي، فراس سليمان و العقرباوي، و داد عبد العزيز وزنط، والصريرة، شادي ارشيد، (2013)، أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا، مجلة جامعة البلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية، قسم إدارة الاعمال ونظم المعلومات الإدارية.
- 3- مرسي، مرفت محمد السعيد، (2014)، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل/ دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مج 10، ع 2.
- 4- ابو سبع، إبراهيم السيد محمود، (2016)، دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسمايلية، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 3.
- 5- الطائي، يوسف حجيم سلطان ومحمد، احمد عبد اللطيف، (2017)، الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي / دراسة ميدانية في ديوان المحافظة، مجلة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 14، العدد 2.
- 6- علي، محمود غريب، (2017)، التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي، دراسة ميدانية، مجلة جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8 العدد 2.

- 7- الذبحاوي، عامر عبدالكريم والجنابي، سجاد محمد عطية والحدراوي، رافد حميد عباس، (2018) ، "التفاعل العاطفي للعاملين ودوره في الحد من التكاثر الوظيفي، بحث تطبيقي لآراء عينة من الموظفين في مديرية بلدية الكوفة، مجلة جامعة كركوك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 10 العدد 2 .
- 8- عبد الحسين، تهاني طالب والركابي، إنعام مجيد عبيد، (2019)، مستوى اللامبالاة الوظيفية لدى موظفي الدولة وفق بعض المتغيرات، مجلة العلوم النفسية ، العدد 30.
- 9- الحضري، سومة أحمد محمد وخضير، مرفت إبراهيم إبراهيم، (2020)، التكاثر الوظيفي وعلاقته بحيوية الضمير ومرونة الأنا لدى العاملين بالقطاع الحكومي في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، العدد 49 .
- 10- المصري، مروان، (2020)، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 16، ع 1.
- 11- ناصر، عدنان مطر، (2021)، ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين دراسة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، العدد 72 .
- 12- حسين حم عيد ، رضا قجة ، (2022)، "التراخي التنظيمي، قراءة سوسيو - تنظيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10 ، العدد 3 .
- 13- الشريف، نجاته عبدالقادر عبدالله، (2022)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي، مجلة كلية التربية-جامعة سرت، مج 1، ع 1.
- 14- لحميدي، عادل ، (2023)، أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج ، مجلة المعيار، مجلد 27 ، عدد 1.
- 15- العلي، تهاني إبراهيم، (2022)، القيادة التبادلية لدى قادة المدارس في مديريات التربية والتعليم الأردنية، مجلة اطلنتس ، العدد 6.
- 1- عبد المحسن نعساني ، (2017)، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية.
- 2- نفيسة محمد محمد بأشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، (2017)، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة القاهرة .

● المصادر الأجنبية

- 1- Michael James Lepore (2008)," Care Workers' Motivations for Employment in Long-Term Care, Assisted Living, and Particular Facilities: Reconciling Inconsistent Values, Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation, Georgia State University.
- 1- Ronald J. Deluga, (1988), Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies, group &

- organization management journal, Vol 13 , Issue 4 .
- 2- Bibb Latane, Others, (2002), many hands make light the work : The causes and consequences of Social loafing, Journal of personality and Social psychology, Vol 37 ,No 4 .
- 3- Gary W. Ivey, Theresa J.B. Kline, (2009) Transformational and active transactional leadership in the Canadian military, Leadership & Organization Development Journal, Vol 31, Issue 3.
- 4-Jim Allen McCleskey, (2014), Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, Journal of Business Studies Quarterly, Vol 5, No 4.
- 5-Jed Devaro, (2016), The efficacy of internal or external hiring hinges on other policies that a firm uses simultaneously, internal hiring or external recruitment ?, IZA World of Labor, 2016: 237.
- 6- Feng-Cheng Tung , (2016),Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus, International Journal of Manpower, Vol 37, Issue 8 .
- 7- Syed Talib Hussain, Jaffar Abbas, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider & Tayyaba Akram , (2017), “Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior, cogent business & management journal, Vol 4 ,Issue 1.
- 8- Reza Sepahvand , Abdollah Saedi , Ali Shariatnejad , (2018) , “An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on Organizational Laziness with the Mediating Role of Organizational Paranoia, Organizational Culture Management, University of Tehran, College of Farabi, Vol 17, Issue 4 .
- 9-Thomas Madsen (2018) “The Conception of Laziness and the Characterisation of Others as Lazy, Human Arenas journal, Vol 1.
- 10- Mohsen Emamverdi, Hasan Zarei Matin, Seyed Reza Sayed Javadin , (2019), Providing a model for understanding the phenomenon of employees' laziness among Iranian governmental organizations, Revista Gestão & Tecnologia /Journal of Management & Technology, Vol 19.
- 11- Albert Puni, Sam Kris Hilton, Benedicta Quao, (2020), The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country, Management Research Review Journal (MRR), Vol 44 , Issue 3.
- 12- Sihame Benmira, Moyosolu Agboola, (2021),Evolution of leadership theory, BMJ leader journal, Vol 5, Issue 1.
- 13- Mathushan.p , (2021), “Transformational, Transactional Leadership and Employee Job Satisfaction: Evidence from Banking Industry in Sri Lanka, Journal of Management & Tourism Research, Vol 4, Issue 2.
- 14- Nigeria Ogunkanmi A. T., (2021), “Motivation Practices and Employee Discipline of Selected Federal Paramilitary Agencies in South West, International Journal of Business Administration, Vol 12, No. 3.