

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



AL Mullah Tohi Hala Fazea Dagher. The role of entrepreneurial leadership in career boredom An exploratory study of the opinions of a sample of employees in Northern Cement Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):257-270.

The role of entrepreneurial leadership in career boredom An exploratory study of the opinions of a sample of employees in Northern Cement Company

Hala Fazea Dagher AL Mullah Tohi ¹

¹ Presidency University of Mosul-University of Al Mosul, Iraq

halafazea@uomosul.edu.iq¹

Abstract: The types of **job boredom** (cognitive, emotional, behavioral) are one of the most prominent problems facing organizations, as they affect, in one way or another, the capabilities of their employees in terms of weak desire to work and lack of sense of its value, which leads to a decline in the capabilities necessary to perform tasks. To address this, it was necessary to pay attention to many matters, most notably the dimensions of **entrepreneurial leadership** in terms of (strategic vision, creativity, proactivity, risk, diagnosing and investing opportunities) so that they are directed towards improving organizational work conditions. Therefore, the current research sought to determine the levels of roles left by the dimensions of entrepreneurial leadership in addressing the types of job boredom in the Northern Cement Company, relying on (the questionnaire form), and focusing on a sample of its employees, which was determined through the participation of (186) individuals, and by invoking a number of statistical tools (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, correlation coefficient, linear regression) in the statistical program (SPSS). The researcher was able to present many conclusions, including the possibility of directing the dimensions of entrepreneurial leadership towards addressing the types of job boredom, and this contributed to the possibility of identifying The level of congruence between theoretical and practical frameworks was examined. A set of proposals were presented, the most prominent of which was the need to strive to improve the workplace by activating entrepreneurial leadership and then managing its dimensions in a way that contributes to diagnosing types of job boredom, particularly cognitive, emotional, and behavioral boredom, and then addressing them, thus enabling the advancement of the individual, the organization, and society.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Job Boredom.

دور القيادة الريادية في الملل الوظيفي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معاوينة السمنت الشمالية

م.د. حلا فارع داغر الملا توحى ¹

المستخلص: تعد أنواع الملل الوظيفي (المعرفي، العاطفي، السلوكى) أحد أبرز الإشكاليات التي تعرّض المنظمات، مثلما تؤثّر بشكل آخر على إمكانيات العاملين فيها من حيث ضعف الرغبة بالعمل وعدم الإحساس بقيمتها، مما يؤدي ذلك إلى تراجع القدرات الازمة لتأدية المهام، ولمعالجة ذلك استوجب الأمر الانتباه للعديد من الأمور وابرزها أبعاد القيادة الريادية من حيث (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها) بحيث يتم توجيهها نحو تحسين ظروف العمل المنظمي، لذا سعى الباحث الحالى إلى تحديد مستويات الأدوار الذي تتركها أبعاد القيادة الريادية في معالجة أنواع الملل الوظيفي في معاويته السمنت الشمالية، وبالاعتماد على (استمارة الاستباقية)، وبالتركيز على عينة من العاملين فيها والتي تحدّدت من خلال مشاركة (١٨٦) فرداً، ومن خلال استحضار عدد من الأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الارتباط، الانحدار الخطى) في البرنامج الإحصائى (SPSS)، وتمكنّت الباحثة من تقديم العديد من الاستنتاجات منها إمكانية توجيه أبعاد القيادة الريادية نحو معالجة أنواع الملل الوظيفي، واسهم ذلك بإمكانية تحديد مستوى التطابق بين الأطر النظرية بالتطبيقية، وقدّمت مجموعة من المقرّرات ابّرزاًها ضرورة السعي نحو تحسين مكان العمل من خلال تفعيل القيادة الريادية ومن ثم إداره أبعادها بالشكل الذي يسهم بتشخيص أنواع الملل الوظيفي وبالذات المعرفي والعاطفي والسلوكي ومن ثم معالجتها، وبما يسمح بالارتقاء بالفرد والمنطقة والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الملل الوظيفي.

Corresponding Author: E-mail: halafazea@uomosul.edu.iq

المقدمة

تتعرّض العديد من المنظمات وبالذات التي أسّست منذ قفرات زمنية بعيدة للعديد من الإشكالات التي تحدّ من عطاءها ثلماً تؤثّر بشكل سلبي على العاملين فيها من حيث زيادة حالات الروتين والكسل والتشاؤم في مكان العمل، الأمر الذي يؤدي إلى بروز العديد من الأنواع السلبية وتحديداً عدم القرة على تأدية المهام بالشكل الصحيح وضعف الرغبة وتراجع قيمة العمل بالنسبة لهم، مما استلزم الأمر ضرورة انتباه القائمين على عملها اتخاذ ما يلزم بشأن كيفية معالجة هذه الظاهرة من حيث وضعها تحت منظور الدراسة والتشخيص ومن ثم المعالجة، ولتحقق ذلك تو التوجّه نحو القيادة الريادية، بحيث يتم توجيهه الأبعاد المعبّرة عنها نحو معالجة بعض الجوانب المعرفي والعاطفي والسلوكي لدى العاملين، وخاصةً عند إمكانية إقرار حالة التوزان النسبي بين ما متاح في مكان العمل من أبعاد رياضية تحدّ في الآتي (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها) وبين ما يتوجّب استحضاره من حيث قيمة العمل وأهميته بحيث يتم تعزيز الشعور بالرغبة والتحدي والاندماج مع متطلبات العمل المنظمي، وبهذا تحدّت أهمية البحث الحالى من خلال التطرق لمتغيرات حيوية وتحديداً من حيث معالجة أنواع الملل الوظيفي في إطار أبعاد القيادة الريادية ومن خلال تأشير واقع التطبيق لها وبيان مستوى الارتباط والتأثير المعنوي بينهما في المنظمة المبحوثة، وبهدف تحسين ظروف العمل والاستفادة من إسهامات العاملين في تحقيق الأهداف المتعددة، وبموجب ذلك تم تقسيم البحث الحالى إلى أربعة محاور، وكالاتي:

المحور الأول: منهجية البحث

يتضمن المحور الأول في البحث الحالى المنهجية المعتمدة من خلال تأشير بعض الفقرات الرئيسية التي من شأنها الإسهام في توضيح كيفية إتمام الأطر التطبيقي، وكالاتي:

أولاًً: مشكلة البحث

تعكس العديد من الدراسات والأبحاث مجموعة من الأنواع السلبية المتاحة في مكان العمل، ومن بينها ما يتمحور في زيادة أنواع الملل الوظيفي ذات التأثير الكبير على قدرات العاملين، فضلاً عن زيادة الأخطاء المتعددة عند تأدية المهام، وصولاً إلى بروز بعض السلوكيات السلبية والتي من المحمّل أن تكون ذات تكلفة كبيرة على توجهات العمل المنظمي (Schott & Fischer, 2023)، وفي ذات السياق أشرت الاستطلاعات الأخيرة في هذا المجال أن ما بين (١٥-٨٢٪) من العاملين يشعرون بحالة من الملل الوظيفي من حيث زيادة الإشكالات على المستوى الفردي ومنها (القلق، الشكاوى، الاكتئاب، الإصابات، ضعف الرضا) وعلى المستوى المنظمي من حيث (انخفاض الجهد والأداء، التغيب عن العمل، سلوك العمل غير المنتج)، الأمر الذي يستلزم ضرورة الوقوف على حبيباته والعمل على معالجتها باستثمار (Hooff & Hooff, 2017, 133)، إذ أسهمت الجهود المعرفية في مجال دراسة الملل الوظيفي تأشير بعض المسببات لهذه الظاهرة وابرزها الزيادة الحاصلة في مستويات التطور الشخصي لدى العاملين وبالذات فيما يتعلق بطبيعة المؤهلات العلمية، بالإضافة إلى التقدّم التكنولوجي المستمر مع بقاء المهام والأنشطة التي يمارسها العاملين في مكان العمل بذات المستوى من التطور (Wyk, et al., 2016, 1).

وبالرجوع للميدان المبحوث تمكّنت الباحثة تأشير المشكلة الميدانية من خلال التركيز على فكرة أن المنظومة الصناعية على مستوى البيئة العراقية وبما فيها (الشركة العامة للمسنت العراقيه/ معاويته السمنت الشمالية) أحد ابرز المنظمات على مستوى البلد والمحافظة، وعلى الرغم من ذلك أن نتيجة لمرور العديد السنوات على تأسيس هذا النوع من المنظمات حتماً ستظهر بعض الإشكاليات التي تعرّض علمها وخاصةً حالات الروتين المتكرر في تأدية المهام والأنشطة، الأمر الذي يؤثّر بشكل وأخر بالعاملين فيها وهذا ما يعني بروز أنواع الملل الوظيفي (المعرفي، العاطفي، السلوكى)، مما استلزم الأمر تفعيل مجموعة من الأدوات التي

من شأنها تحسين مكان العمل وتحديداً أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها)، بحث تظهر معلم المتعة والرضا والاندماج والانتماء مع متطلبات العمل المنظمي، لذا انطلقت مشكلة البحث بالاتي: (ما مستوى الأدوار التي تتركها أبعاد القيادة الريادية في معالجة أنواع الملل الوظيفي على مستوى المنظمة المبحوثة؟)، وبموجب ذلك تم إثارة بعض التساؤلات الفرعية، وكالاتي:

١. هل لدى الأفراد المبحوثين تصورات كافية بشأن متغيرات البحث الحالي؟
٢. ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما مدى توافر أنواع الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
٤. هل ترتبط القيادة الريادية وما تتضمنه من ابعاد متعددة ارتباطاً معنوياً في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة؟
٥. هل تؤثر القيادة الريادية وما تتضمنه من ابعاد متعددة تأثيراً معنوياً في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تمحورت أهمية البحث الحالي من خلال التطرق لمتغيرات حيوية وذات قيمة كبيرة في مكان العمل وتحديداً (القيادة الريادية، الملل الوظيفي)، إذ أن العمل على تسليط الضوء على مفاهيم كل منها وابرز مضمونيهما ومن ثم التعرف على ابرز مستجدات هذه المتغيرات يمكن الباحثة من إثراءها بالشكل الصحيح، فضلاً عن التوجة نحو قياس مشكلة واقعية تعانى منها اغلب المنظمات وبما فيها المنظمة المبحوثة وبالذات تحديد مستويات الملل الوظيفي من حيث الجوانب المعرفى والعاطفى والسلوكى والعمل على معالجتها من خلال تفعيل أبعاد القيادة الريادية ومن ثم تعزيزها ليتم توجيهها نحو معالجة كل ما هو سلبي في ميدان العمل.

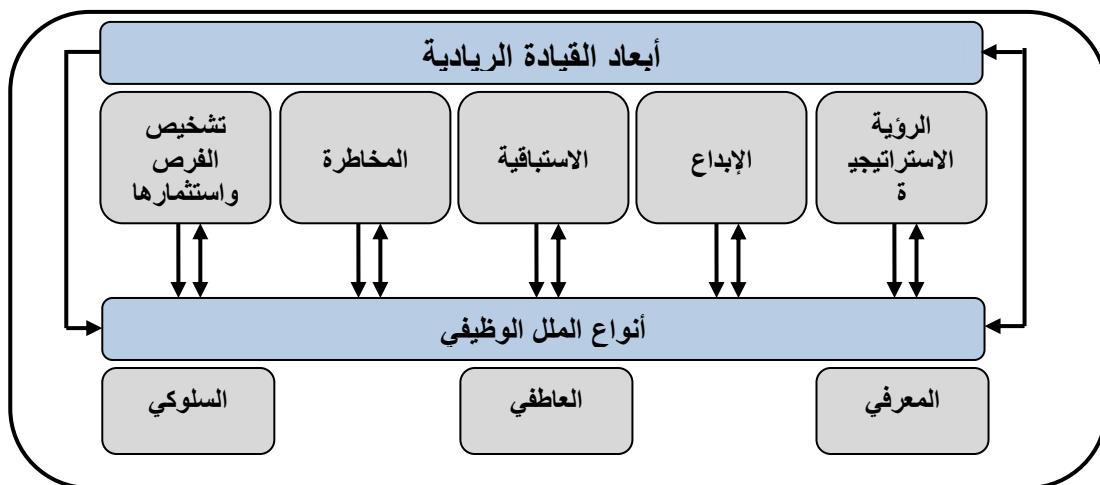
ثالثاً: أهداف البحث

استناداً إلى تساؤلات مشكلة البحث الحالي، فضلاً عن التوجهات المطلوب تحقيقها، تم تحديد مجموعة من الأهداف والتي تمحورت، بالاتي:

١. أثراء متغيرات البحث الحالي من خلال تقييم رية نظرية تحليلية وباستحضار بعض الإسهامات النظرية لدى الباحثين في هذا المجال ذات العلاقة.
٢. الوقوف على اهم الأبعاد المعتبرة عن القيادة الريادية وأنواع الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة من حيث تحديد بعض الجوانب الإيجابية والسلبية في التطبيق.
٣. قياس طبيعة واتجاه علاقة الارتباط والتأثير على المستوى الكلي والجزئي بين المتغير المستقل والمعتمد وتحديداً (القيادة الريادية، أنواع الملل الوظيفي)، بهدف تسليط الضوء على مدى إمكانية توجيه الأدوار التي تتركها أبعاد القيادة الريادية في معالجة أنواع الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
٤. توضيح كيفية توجيه أبعاد القيادة الريادية نحو معالجة أنواع الملل الوظيفي، من خلال تقديم مجموعة من التوصيات ذات العلاقة، والتي من شأنها مساعدة المنظمة المبحوثة في إمكانية الارتفاء بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يستخدم المخطط الفرضي بهدف توضيح مسارات الربط بين المتغيرات، وبهذا عمدت الباحثة إلى تم تصميم المخطط الفرضي من خلال توضيح، الاتي:



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي
الشكل من إعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى (H01): ترتبط القيادة الريادية ارتباطاً معنواً في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H02): ترتبط أبعاد القيادة الريادية (منفردةً) ارتباطاً معنواً في أنواع الملل الوظيفي (مجتمعً) في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): تؤثر القيادة الريادية تأثيراً معنواً في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): تؤثر أبعاد القيادة الريادية (منفردةً) تأثيراً معنواً في أنواع الملل الوظيفي (مجتمعً) في المنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعيته

تم تحديد مجتمع البحث الحالي من خلال ما متاح في المنظمة المبحوثة (الشركة العامة للمسنت العراقية/ معاوينه المسنن الشمالي) من العاملين، أما بخصوص عينة البحث قد تمحورت في عينة من العاملين في المنظمة المبحوثة وبمختلف العناوين الوظيفية، إذ قامت الباحثة بتوزيع (٢٥٠) استماراً، اعتمد (١٨٦) استماراً بهدف إتمام عملية التحليل الإحصائي.

سابعاً: منهج البحث

يتجه الباحثين نحو اختيار المنهج الملائم لمتغيرات البحث الحالي بهدف إتمام مضمونه المتعددة، إذ عمدت الباحثة إلى اختيار المنهج (الوصفي التحليلي) بوصفه من أبرز المنهاج التي من الممكن أن تعتمد في هذه المسألة، ومرد ذلك الإسهام الفعلي في تجميع البيانات وتصنيفها ومن ثم تحليلها، بما يتماشى مع الظاهر قيد الدراسة، ومن ثم إمكانية تحقيق الأهداف على المستوى النظري والميداني في البحث الحالي.

ثامناً: حدود البحث

- الحدود الزمانية: تمحورت من خلال فترة الإنجاز فيما يتعلق بالأطر النظرية والتطبيقية في البحث الحالي وتحديداً من (٢٠٢٥/٨/٣٠) لغاية (٢٠٢٥/٢/١٠).
- الحدود المكانية: تحددت بالشركة العامة للمسنت العراقية/ معاوينه المسنن الشمالي.
- الحدود البشرية: اتبقت عينة عشوائية من العاملين في المنظمة المبحوثة.
- الحدود العلمية: أشرت بالمتغيرات أبعاد القيادة الريادية وأنواع الملل الوظيفي.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

- الإطار النظري: تم تغطية الفقرات المعتبرة عن الإطار النظري للبحث الحالي من خلال استحضار ما متاح من المصادر العلمية (العربية والأجنبية) بخصوص (القيادة الريادية، الملل الوظيفي)، ومن ثم التطرق لها بالشكل الذي يسهم في تقديم تغطية فلسفية تحليلية بتوجهات إثراهية وعلى قدر الإمكان.
- الإطار الميداني: تم إتمام الإطار الميداني للبحث الحالي من خلال الاعتماد على استمار الاستبانة والتي تم تصميمها باستحضار بعض المصادر العملية، فضلاً عن إجراء بعض التعديلات الالازمة على العديد من الفقرات، وبما يتماشى مع توجهات البحث الحالي، وباستخدام أحد مقياس (Likert) وتحديداً الخاسي من حيث (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) ومن ثم حددت لهذه البذائل القيم — (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، إذ تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء وهي (البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين، أبعاد القيادة الريادية، أنواع الملل الوظيفي)، وكما في الملحق (١)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١)، الآتي:

الجدول (١): فقرات أداة البحث (استمارة الاستبانة)

المصادر	تسلسل الفقرات	الأبعاد والأنواع	المتغيرات	
			الجنس	البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين
الباحثة	-----	العمر	١.	
		التحصيل الدراسي		
		سنوات الخدمة الوظيفية		
		الرؤية الاستراتيجية		
(Ahmed & Ramzan, 2013)	(X1-X4)	الإبداع		
(Burnard, 2016)	(X5-X8)	الاستباقية	٢.	أبعاد القيادة الريادية
(٢٠١٦، عد)	(X9-X12)	المخاطرة		
(Palalic, 2017)	(X13-X16)	تشخيص الفرص واستثمارها		
	(X17-X20)			
(Harju & Hakanen, 2016)	(X21-X24)	المعرفي		
(Isacescu, (Harju, et al., 2018) et al., 2017)	(X25-X28)	العاطفي	٣.	أنواع الملل الوظيفي
	(X29-X32)	السلوكي		

الجدول: من إعداد الباحثة باعتماد على المصادر أعلاه.

عاشرًا: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحديد واقع المتغيرات المستقلة والمعتمدة في البحث الحالي، فضلاً عن طبيعة الارتباط والتأثير بينهما، وكالاتي:
1. الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، بهدف وصف وتشخيص واقع المتغيرات المستقلة والمعتمدة في المنظمة المبحوثة.
 2. الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد بهدف تحديد مستوى الارتباط والتأثير المعنوي للمتغير المستقل أبعاد القيادة الريادية في أنواع الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري

بهدف تغطية المحور الثاني في البحث الحالي عمدت الباحثة إلى عرض العديد من الفقرات النظرية للمتغيرات المستقلة والمعتمدة، من خلال الاستفادة من مجموعة من الطروحات القيمة في هذا المجال، وكالاتي:

أولاً: القيادة الريادية: إطار نظري

يتمحور جوهر القيادة في المنظمات بشكل عام في القدرة على التأثير في الآخرين، ومرد ذلك التعرف على ما يتوجب القيام به ومن ثم إدارة الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف المتعددة، وبموجب ذلك أخذت الأنماط القيادية الاهتمام الأكبر في العديد من التخصصات ومنها علم النفس والعلوم الإدارية من خلال تقييم مجموعة من الدراسات التطبيقية والمفاهيمية، ومن هذه الأنماط هي القيادة الريادية والتي باتت في الآونة الأخيرة نقطة تركيز كبيرة لدى الباحثين بسبب قدرتها على التعامل مع حالات التزايد المستمر في التغيرات التكنولوجية والاضطرابات البيئية وحالة المنافسة المعاقة، فضلاً عن ضرورة توجيه المنظمات نحو التكيف مع هذه الحالات والعمل في البيئة الديناميكية بكافأة واستكشاف الفرص المتاحة في مكان العمل (Leitch & Volery, 2017, 147-148)، ويمكن التطرق لمسألة كيفية ظهور مفهوم القيادة الريادية من خلال تسلیط الضوء على التطور النظري للفكر الإداري وما يتضمنه من دراسات متعددة ومنها ما يتعلق بمسألة نظرية السمات ذات العلاقة بالصفات والخصائص الاستثنائية للفائد من حيث الاستعداد المخاطرة والعمل برأوية المستقبل والابتكار ومواجهة التحديات ومعاجلة الأزمات في مكان العمل (Bagheri & Pihie, 2011, 448)، وأن القيادة بمنظورها الريادي جاءت كحصيلة لتطور موضوع القيادة التقليدية، إذ نلاحظ المستوى الكبير من التشابه بينهما إلا أن القيادة الريادية ترتكز بدرجة كبيرة على الاستباقية والقدرة على تقديم المبادرات الاستراتيجية (Roomi & Harrison, 2011, 4)، كما أن القيادة الريادية في بداية الأمر تم تطبيقها على مستوى القطاع الخاص ولكن في الآونة الأخيرة تم التركيز على القيادة الريادية في القطاع العام من حيث التوجه فعلياً نحو قياس ريادة الأعمال على مستوى المنظمات التابعة للقطاع العام والتي تتمحور في مدى إمكانية تشجع الآخرين نحو تحديد ومتابعة الفرص والقدرة على استثمارها من خلال الابتكار والمخاطرة والنشاط الحيوي في مكان العمل والاستجابة التكيفية ومن ثم توسيع الأهداف (Currie, et al., 2008, 989)، وبهذا يمكن تحديد ماهية القيادة الريادية من خلال التطرق للعديد من التعريف ذات العلاقة وباستحضار مجموعة من الطروحات لدى الباحثين، وكالاتي: إذ عرفها (Simba & Thai, 2018, 4) بأنها التوجهات القيادية القائمة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تشخيص الفرص واستثمارها بالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف المنظمية، أما (Brown, et al., 2023, 7) فقد عرفها بأنها قدرة القائد على توليد الأفكار و هيكلتها والترويج لها، فضلاً عن إدارة الموارد الازمة بما يساعد على اكتشاف الفرص واستثمارها، في حين تطرق لها (Burnard, 2016, 2) بأنها مجموعة من الخصائص ومنها (المخاطرة، الرؤية، تشخيص الفرصة) والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنظمية، وفي ذات السياق عرفها (Surie & Ashley, 2008, 236) بأنها قدرة القيادة على العمل بعيداً عن الطرق التقليدية في إدارة المهام والأنشطة ومن ثم مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات وتقبل المخاطرة وبناء القيمة في مكان العمل.

وبناءً لما تقدم تعرف الباحثة القيادة الريادية بأنها مجموعة من القدرات والخصائص التي يستخدمها القادة للخروج عن المأثور ومن ثم التأثير على الآخرين، وبما يسهم في إمكانية تحقيق الأهداف ومنها معالجة الملل الوظيفي.

ويمكن تحديد أهمية القيادة الريادية من خلال إسهامها الفعلي بتمكن مكان العمل بالعديد من المميزات ومنها ما يتمحور في التطورات الابتكارات والإبداعية وفتح أفاق جديدة تتجاوز ما هو مطروق في العمل المنظمي والمساعدة في بناء المستقبل وتمكن العاملين من حث تحقيق الاستقرار والنجاح والأمل والفرح، وبما يسهم في معالجة حالات الروتين في مكان العمل (Darling, et al., 2007, 42)، فضلاً عن تعزيز القدرات التنافسية وتحسين جودة الخدمات واستمرارية الابتكارات وتوليد العديد من الخدمات والعمليات الجديدة مع إمكانية تفعيل التحفيز والتطوير في مكان العمل (1) (Bagheri & Akbari, 2017, 1)، وصولاً إلى إمكانية تفعيل ما يمسى التوجه المستقبلي وبناء المجتمع من خلال قيادة العمل وبناء القيمة الاستراتيجية واكتساب المعرفة وتكاملها واستثمارها، وبالتالي تحسين المرونة والتكيف والإدراك بكيفية التعامل مع حالات الغموض وبرؤية استباقية يمكنها تحقيق الأهداف في مكان العمل وبالمستويات المتعددة (Dabic, et al., 2021, 686).

وبهدف قياس القيادة الريادية لا بد من التطرق العديد من النماذج المعبرة عنها من خلال استحضار طروحات الباحثين، وبما يسهم بإمكانية اعتماد بعضها والتركيز على أبعادها والعمل على قياسها في المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

الجدول (٢): أبعاد القيادة الريادية

الباحثة والسنة والصفة	الابعاد
(Ahmed & Ramzan, 2013, 51-52)	الابداع، المخاطرة، الاستباقية
(Zijlstra, 2014, 26-28)	المخاطرة، الاستباقية، الرؤية، الإبداع، التجربة، الكاريزما، الابتكار
(Al-Khalifah, 2014, 263)	القيم والمعتقدات، الرؤية، الاستباقية، الابتكار والإبداع، المخاطرة، تشخيص الفرص
(Burnard, 2016, 8-12)	المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها، الرؤية
(Palalic, 2017, 214)	الابداع، الاستباقية، المخاطرة
(Al Mamun, <i>et al.</i> , 2018, 3)	الرؤية، التركيز على الفرص، التأثير، التخطيط، التحفيز، الابتكار، الإنجاز، المرونة، المثابرة، الصبر، المخاطرة، تحمل المخوض، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستباقية
(Musara & Nieuwenhuizen, 2020, 15)	الرؤية والأهداف الاستراتيجية، الالتزام، الابتكار وإدارة الموارد، الاهتمام بأصحاب الموارد والتأثير والاستدامة

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

من خلال استقراء معطيات الجدول أعلاه يتضح وجود حالة من الالتفاق بين الباحثين بخصوص أبعاد معنية مثلما هناك حالة من الاختلاف بشأن أبعاد أخرى، ومرد ذلك وجود حالة من الاختلاف الفعلي في التوجهات الخاصة بكل دراسة عن الأخرى، ومن هنا عمدت الباحثة إلى التركيز على مفهولة بعضاً من الطرóرات وتحديداً (Ahmed & Ramzan, 2013, 51-52) (Palalic, 2017, 214, 2016, 8-12)، (Burnard, 2017, 214)، وبما يسهم في إمكانية تحديد بعض الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه النماذج وهي (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها) ومن ثم العمل على قياسها في المنظمة المبحوثة، وكالآتي:

١. **الرؤية الاستراتيجية:** تتضح الرؤية من خلال تحديد مدى توافر بعض التوجهات لدى القيادة الريادية من حيث مستوى وطبيعة الأهداف القيمة والصرىحة بخصوص ما يطمح تحقيقه في الفترات القادمة، وفي ذات السياق تتحدد الرؤية من خلال قدرة القيادة الريادية على تصور المستقبل وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، فضلاً عن استحضار الوعي والتخطيط السليم والقدرة على التنفيذ الصحيح لها وبطموح نحو تحقيق الأهداف.

٢. **الابداع:** يتجسد الإبداع لدى القيادة الريادية من خلال القدرة التفكير بشكل مختلف وإبداعي وبالشكل الذي يسهم بأهمية التركيز على قيمة الفرص المتاحة في ريادة الأعمال واستخدام الموارد وحل المشكلات، وفي ذات السياق يتمحور الإبداع في إمكانية بناء الأفكار الجديدة ومن ثم القررة على إدارة العمليات والتجارب التي من شأنها تطوير المنتجات والخدمات الحالية أو كل ما يتعلق بتطوير العمليات التكنولوجية في العمل المنظمي.

٣. **الاستباقية:** تتمحور الحالات الاستباقية لدى القيادة الريادية من خلال الاهتمام بالمستقبل والاستعداد له بشكل إيجابي بدلاً من الانتظار، ومن هنا لأن القيادة الريادية باتت شخصية نموذجية شديدة التغيير ومتغيرة، إذ تتمكن هذه القيادة من ملاحظة التحديات وتشخيص الفرص المستقبلية وتحديد الاحتياجات اللازمة للتغيير والتعلم وإدارة الأزمات بنجاح، وفي ذات السياق باتت الاستباقية المحرك الأساس للنشاط في بيئة الأعمال والمصدر الرئيس لتحقيق الأرباح.

٤. **المخاطرة:** تتحدد المخاطرة من خلال قدرة القيادة الريادية على احتواء البيئة غير المؤكدة أو شديدة الاضطراب ومن ثم القدرة على تحمل المخاطر النظمية والمنطقية وإدارتها بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق التقدم والنمو، وفي ذات السياق تتضح القيادة الريادية من خلال القررة تخصيص الموارد بما يسهم في مواجهة المخاطر في جميع الظروف وبالشكل الذي يسهم في تحقيق أفضل الأرباح للمنظمة.

٥. **تشخيص الفرص واستثمارها:** تتبلور تشخيص الفرص واستثمارها لدى القيادة الريادية من خلال القدرة على التعرف على طبيعة بيئة الأعمال ودراستها بشكل جيد، بما يسمح في إمكانية تلبية الاحتياجات وتطوير الأعمال، وفي ذات السياق تتطلب هذه العملية تفعيل متطلبات السرعة في مكان العمل وبالشكل الذي يسهم في تحقيق النجاح وتحسين واقع المبادرات الجيدة في المنظمة.

ثانياً: الملل الوظيفي: إطار نظري

يتكون مصطلح الملل الوظيفي (Burnout) من كلمتين وهما (Out) والمقصود بتركيب هاتين الكلمتين معاً هو (اعطاء الانطباع ببلوغ حدود الملل غاليتها)، وهذا فإن العاملين المصاين بالملل الوظيفي يكونون عاجزين عن تحمل أي ضغوط إضافية من الملل، ويكون الملل باعتباره نقىض الاحتراق الوظيفي من ثلاثة عناصر وهي فلة حجم العمل المطلوب اداوه وانعدام الالتزام والشعور بالملل في مكان العمل وترتبط هذه العناصر بـاستراتيجيات سلوكية بعيدة المدى ينتهجها العاملون وبقصد ان يظهر هؤلاء العاملين بأنهم مشغولين بأعباء العمل الزائدة، وبما يؤدي الى إمكانية بقاء العمل على وضعه، ويمكن الوقوف على تعرف الملل الوظيفي من خلال بعض التوجهات وكالآتي: (روثنين، وفيردر، ٢٠٠٧، ٢١-٢٢).

١. يرتبط الملل الوظيفي بحالة من الكسل وفتور الهمة والشعور بالعجز وقلة الحيلة، ومرد ذلك لأن العاملين لا يتمكنون من معرفة ما الذي ينبغي فعله.

٢. يتضمن عنصر قلة حجم العمل المطلوب اداوه بما لا يناسب مع القدرات الفعلية والشعور بـان في مقدرة العاملين ان يفعلون ما هو اكثـر من المطلوب منهم.

٣. انعدام الاهتمام بما يتم عمله في مكان العمل، وبموجب ذلك تظهر ملامح انعدام التوحد والاندماج مع العمل المنظمي.

كما يمكن فهم الملل الوظيفي على أنه تجربة سلبية تتمحور في انخفاض الإثارة وعدم الرضا والناتجة بالأساس عن مواقف العمل المتعددة والتي لا تتمكن من إضافة أي شيء من التحفيز للعاملين في مكان العمل، وتحتال الدراسات في إرجاع الملل الوظيفي إلى خاصية ثابتة متصلة في الشخصية أو إلى عوامل خارجية في البيئة، قد يختلف العاملين في الميول الشخصية لتجربة الملل في العمل، وفي الوقت نفسه يظهر الملل الوظيفي من خلال عدم كفاية متطلبات العمل، وتشير الدراسات إلى أن الملل هو أكثر من مجرد عدم وجود تحدي، فالخصائص الوظيفية الأخرى والبيئة الاجتماعية لمكان العمل والسياق المجتمعي ترتبط أيضاً بالشعور بالملل (Harju & Hakanen, 2016, 5-6)، وكما يصف الملل الوظيفي بأنه حالة غير طبيعية تنشأ بسبب أمور متعددة وأهمها ما يتعلق بقلة التحفيز وانخفاض الاهتمام بالعاملين وصعوبة التركيز، فضلاً عن تكرار المهام أو كما يسمى بالروتين في مكان العمل (Wyk, et al., 2016, 2).

وتعرف الباحثة الملل الوظيفي بأنه تجربة فردية تحدث بسبب بعض متطلبات العمل المعرفية والعاطفية والسلوكية، والتي تؤدي بدورها إلى شعور العاملين بحالة عدم الرضا أو صعوبة التكيف مع العمل المنظمي.

وفي هذا الشأن تتمكن المنظمات من تشخيص مظاهر الملل الوظيفي من خلال القدرة على تسلیط الضوء على أبرز مسبباته وعند عدم القدرة على احتواء هذه المسببات يعني ذلك بروز بعض النتائج السلبية، وكما حددها (Schaufeli & Salanova, 2014, 305-306):

الجدول (٣): مسببات ونتائج الملل الوظيفي

المسبّبات والنتائج	المسبّبات والنتائج	المسبّبات والنتائج
متطلبات العمل	متطلبات العمل	أسباب الملل الوظيفي
المهام والأدوار، التداخل بين العمل والحياة، المطلب العاطفية.	العمل الزائد، ضغوط الوقت، عدد ساعات العمل، عدد الزبائن، مشاكل	١.
قلة الدعم الاجتماعي، ضعف ردود الفعل، ضعف المشاركة، عدم السيطرة على الوظيفة.	الموارد المنظامية	
صحة العاملين	الاكتئاب النفسي، اضطرابات النوم، الامراض المزمنة.	٢.
النتائج التنظيمية	ضعف الالتزام، دوران العمل، الغياب، ضعف الاداء الوظيفي.	النتائج السلبية للملل الوظيفي

Source: Schaufeli, Wilmar b. & Salanova, marisa, (2014), Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace, An Introduction to Contemporary Work Psychology, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd, P (305-306).

وتتجه المنظمات نحو قياس الملل الوظيفي وذلك من خلال الاهتماء ببعض المقاييس المعتمدة في هذا الشأن، وكالآتي: (Harju &

(Isacescu, 2017, 1741-1743), (Harju, et al., 2018, 6), (Hakanen, 2016, 14).

١. **الملل المعرفي:** يعد الملل بمثابة تجربة إنسانية من الممكن أن تحدث في كل مكان، إذ تميز هذه التجربة بالفشل في كيفية التعامل مع البيئة، او يمكن وصفها بأنها تجربة سلبية، ويرتبط هذا النوع من الملل بضعف قرارات الانتباه والأخطاء الإدراكية، فضلاً عن تراجع القدرات الذهنية والتحليلية لدى العاملين في مكان العمل.

٢. **الملل العاطفي:** يتعلق هذا النوع من الملل في مكان العمل بالصحة العاطفية لدى العاملين، من حيث التراجع النسيي في العديد من المنطقات ومنها شعور العاملين بعدم الرضا عن العمل، فضلاً عن الشعور بالإحباط والغضب والاكتئاب، فضلاً عن الشعور بالحزن والعجز عن تأدية الكثير من المهام في مكان العمل.

٣. **الملل السلوكى:** يرتبط الملل السلوكى في مكان العمل بالعديد من السلوكيات السلبية التي يبديها العاملين تجاه اطراف العمل، والتي يمكن ان تتمحور ملامحها في العديد من المنطقات ومنها زيادة التدهور والمجازفة المفرطة بارتفاع نسبة المخاطرة فيها، فضلاً عن الإساءة في استخدام ما متاح في مكان العمل.

المحور الثالث: الاطار التطبيقي

يعكس المحور الثالث الاطار التطبيقي للبحث الحالي من حيث الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، واقع المتغيرات المستقلة والمعتمدة، قياس طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بينهما، وكالآتي:

أولاً: وصف بعض الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث

استناداً إلى إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص الجزء الأول من استمارة الاستبانة يمكن وصف العديد الخصائص الشخصية، وكالآتي:

١. توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس: ان غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور وبنسبة (٦١٪) اما الإناث وجاءت نسبتهم (٢٩٪)، ويعني ان المنظمة المبحوثة تعتمد على فئة الذكور بشكل أكبر من الإناث.

٢. توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر: ان (٣٣٪) من الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (٣٩-٣٠)، ومن ثم الفئة العمرية (٤٠٪) بنسبة (٣٢٪)، ومن ثم الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٠٪)، ومن ثم الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) حفقت (١٥٪)، ويعني ان غالبية الأفراد المبحوثين ضمن الفئات العمرية (٣٩-٣٠ فاكثر) في المنظمة المبحوثة.

٣. توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي: ان (٦٢٪) من الأفراد المبحوثين من حاملي شهادة البكالوريوس، ومن ثم شهادة اعدادية فما دون وبنسبة (٢٠٪)، وشهادة دبلوم فني بنسبة (١٤٪)، ومن ثم شهادة ماجستير بنسبة (٤٪)، ومن ثم شهادة دبلوم عالي بنسبة (١٪)، ويعني أن غالبية الأفراد المبحوثين ضمن الشهادات الجامعية.

٤. توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة الوظيفية: أن (٦٣٪) من الأفراد المبحوثين ان سنوات الخدمة الوظيفية (أقل من ١٠ سنوات)، ومن ثم سنوات الخدمة الوظيفية (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠٪)، ومن ثم سنوات الخدمة الوظيفية (من ٦ إلى ٢٠) بنسبة (١٢٪)، ومن ثم سنوات الخدمة الوظيفية (من ١٠ إلى ١٥) بنسبة (٥٪)، ويعني ان غالبية الأفراد المبحوثين لديهم (أقل من ١٠ سنوات) في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٤): وصف بعض الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث

		الجنس			
أنثى		ذكر			
% 39		% 61			
العمر					
-----	-----	٥٠ سنة فأكثر	٤٩ إلى ٣٩	٣٩ من ٣٠ سنة	٣٠ أقل من
-----	-----	% 15	% 32	% 33	% 20
التحصيل الدراسي					
-----	إعدادية فما دون	دبلوم فني	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
-----	% 20	% 14	% 62	% 1	% 4
سنوات الخدمة الوظيفية					
-----	-----	٢١ سنة فأكثر	٢٠ من ١٦ إلى	١٥ من ١٠ سنوات	١٠ أقل من
-----	-----	% 20	% 12	% 5	% 63

N = 186

الجدول: من إعداد الباحثة.

ثانياً: وصف وتشخيص نتائج المتغيرات المستقلة والمعتمدة

تعكس معطيات الجدول (٥) نتائج تحليل إجابات الأفراد المبحوثين بشأن المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكالآتي:

اذ ان على مستوى المتغير المستقل (القيادة الريادية)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٦٥) والانحراف المعياري (١,٠١٨) والاهمية النسبية (٧٢,٠)، وعلى مستوى الابعاد فقد جاءت (الرؤية الاستراتيجية) بالمرتبة الاولى من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٨٨) والانحراف المعياري (٠,٩٦٠) والاهمية النسبية (٧٧,٦)، وبالمرتبة الثانية (الإبداع) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٦٩) والانحراف المعياري (١,٠٥١) والاهمية النسبية (٧٣,٨)، وبالمرتبة الثالثة (الاستباقية) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٥٧) والانحراف المعياري (١,٠١٧) والاهمية النسبية (٧١,٤)، وبالمرتبة الرابعة (تشخيص الفرص واستثمارها) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٥٦) والانحراف المعياري (١,٠٢٧) والاهمية النسبية (٧١,٢)، وبالمرتبة الخامسة (المخاطرة) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٥٥) والانحراف المعياري (١,٠٣٧) والاهمية النسبية (٧١,٠)، وهذا يعكس مستوى القيادة الريادية في المنظمة المبحوثة.

اما المتغير المعتمد (الممل الوظيفي)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٥١) والانحراف المعياري (١,٠٩٥) والاهمية النسبية (٧٠,١)، وعلى مستوى الابعاد ان (الممل المعرفي) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٥٧) والانحراف المعياري (١,٠٤٢) والاهمية النسبية (٧١,٠)، وبالمرتبة الثانية (الممل العاطفي) بالمرتبة الثانية من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٥٢) والانحراف المعياري (١,١١٠) والاهمية النسبية (٧٠,٤)، وبالمرتبة الثالثة (الممل السلوكي) من حيث ان الوسط الحسابي (٣,٤٥) والانحراف المعياري (١,١٣٢) والاهمية النسبية (٦٩,٠)، وهذا يعكس مستوى الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة

الجدول (٥): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن المتغيرات المستقلة والمعتمدة

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد والتنوع	المتغيرات
1	77.6	0.960	3.88	الرؤية الاستراتيجية	
2	73.8	1.051	3.69	الإبداع	
3	71.4	1.017	3.57	الاستباقية	
5	71.0	1.037	3.55	المخاطرة	
4	71.2	1.027	3.56	تشخيص الفرص واستثمارها	
73.0		1.018	3.65	المعدل العام	
1	71.0	1.042	3.57	المعرفي	
2	70.4	1.110	3.52	العاطفي	
3	69.0	1.132	3.45	السلوكي	
70.1		1.095	3.51	المعدل العام	

N = 186

ثالثاً: نتائج اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات: تم اعتماد اختبار معامل الارتباط لتشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات وعلى نحو (مجتمعة، منفردة) وبموجب فرضيات البحث.

اذ تؤشر نتائج الجدول (٦) علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (0.206)، وان قيمة (T) المحسوبة (٢,٨٥٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.005*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال ابعاد القيادة الريادية.

الجدول (٦): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي

مستوى المعنوية الجدولية	T		أنواع الملل الوظيفي ابعاد القيادة الريادية
	معامل الارتباط المحسوبة	معامل الارتباط الجدولية	
0.005*	1.96	2.856	0.206

$P \leq 0.05$, $N = 186$, $df = 184$

وبموجب ما نقدم امكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H01): ترتبط القيادة الريادية ارتباطاً معنويًّا في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

اما بشأن علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الريادية بشكل منفرد وأنواع الملل الوظيفي مجتمعةً يمكن تحديدها من خلال الجدول (٥)، وكذلك:

١. علاقة الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (٠٠,٢٠٣)، وان قيمة (T) المحسوبة (٢,٨١٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.008*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الرؤية الاستراتيجية.
٢. علاقة الارتباط بين الإبداع وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (٠٠,١٧٦)، وان قيمة (T) المحسوبة (٢,٤٢٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.021*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الإبداع.
٣. علاقة الارتباط بين الاستباقية وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة: وجود علاقة (ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (٠٠,١٧٣)، وان قيمة (T) المحسوبة (٢,٣٨٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.018*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الاستباقية.
٤. علاقة الارتباط بين المخاطرة وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (٠٠,٢٧٧)، وان قيمة (T) المحسوبة (٣,٩١٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.008*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال المخاطرة.
٥. علاقة الارتباط بين تشخيص الفرص واستثمارها وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من خلال معامل الارتباط (٠٠,١٩٠)، وان قيمة (T) المحسوبة (٢,٦٢٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (0.008*)، وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال تشخيص الفرص واستثمارها.

الجدول (٦): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الريادية منفردة وأنواع الملل الوظيفي مجتمعة

مستوى المعنوية الجدولية	T		أنواع الملل الوظيفي ابعاد القيادة الريادية
	معامل الارتباط المحسوبة	معامل الارتباط الجدولية	
0.008*	1.96	2.812	الرؤية الاستراتيجية
0.021*	1.96	2.425	الإبداع
0.018*	1.96	2.383	الاستباقية
0.000*	1.96	3.910	المخاطرة
0.009*	1.96	2.625	تشخيص الفرص واستثمارها

$P \leq 0.05$, $N = 186$, $df = 184$

وبموجب ما نقدم امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H02): ترتبط ابعاد القيادة الريادية (منفردة) ارتباطاً معنويًّا في أنواع الملل الوظيفي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مناقشة نتائج اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد: تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي لتحديد مستوى التأثير على المستوى الكلي، من خلال نتائج الجدول (١) والتي اشرت وجود تأثير معنوي بينهما، إذ ان قيمة (B1) بلغت (0.135) وقيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.042) ويعني ان نسبة (42%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (58%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (F) (٨,١٣٩) وهي اكبر

من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.005*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال ابعاد القيادة الريادية.

الجدول (7): نتائج اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد

مستوى المعنوية	F		R ²	تأثير B1	أنواع الملل الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة			
0.005*	3.84	8.139	0.042	0.135 (2.853)*	ابعد القيادة الريادية

P≤ 0.05 , N=186 , df = (1 , 184)

وبموجب ما نقدم امكانية قبول **الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)**: تؤثر القيادة الريادية تأثيراً معنويًّا في أنواع الملل الوظيفي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

اما معطيات الجدول (7) توضح نتائج تأثير ابعاد القيادة الريادية منفردة في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة، وكالاتي:

١. **تأثير الرؤية الاستراتيجية في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة:** اشرت النتائج الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في أنواع الملل الوظيفي، إذ ان قيمة (B1) بلغت (0.480) وقيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.041) ويعنى ان نسبة (41%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (59%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (٥,٣٢٤) وهي اكبر من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.008*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الرؤية الاستراتيجية.

٢. **تأثير الإبداع في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة:** اشرت النتائج الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في أنواع الملل الوظيفي، إذ ان قيمة (B1) بلغت (0.392) وقيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.031) ويعنى ان نسبة (31%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (69%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (٥,٠٧٠) وهي اكبر من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.021*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الإبداع.

٣. **تأثير الاستباقية في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة:** اشرت النتائج الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في أنواع الملل الوظيفي، إذ ان قيمة (B1) بلغت (٤,٧١) وقيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.030) ويعنى ان نسبة (30%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (70%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (٥,٦٦٨) وهي اكبر من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.018*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال الاستباقية.

٤. **تأثير المخاطرة في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة:** اشرت النتائج الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في أنواع الملل الوظيفي، إذ ان قيمة (B1) بلغت (٠,٧٦٤) وقيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.077) ويعنى ان نسبة (77%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (23%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (١٥,٢٦٠) وهي اكبر من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.000*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال المخاطرة.

٥. **تأثير تشخيص الفرص واستثمارها في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة:** اشرت النتائج الرؤية الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في أنواع الملل الوظيفي، إذ ان قيمة (B1) بلغت (٠,٤٩١) وقيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.036) ويعنى ان نسبة (36%) من التغيرات في أنواع الملل الوظيفي نتيجة ابعاد القيادة الريادية، واما نسبة (64%) هي متغيرات اخرى خارج متضمنات البحث الحالي، وان قيمة (F) المحسوبة (٦,٨٧٦) وهي اكبر من الجدولية وقيمته (3.84) عند مستوى معنوية (0.009*), وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تتمكن من معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال تشخيص الفرص واستثمارها.

الجدول (8): نتائج اختبار تأثير ابعاد القيادة الريادية منفردة في أنواع الملل الوظيفي مجتمعة

مستوى المعنوية	F		R ²	تأثير B1	أنواع الملل الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة			
0.008*	3.84	5.324	0.041	0.480 (2.014)*	الرؤية الاستراتيجية
0.021*	3.84	5.070	0.031	0.392 (2.008)*	الإبداع
0.018*	3.84	5.668	0.030	0.471 (2.381)*	الاستباقية
0.000*	3.84	15.260	0.077	0.764 (3.906)*	المخاطرة
0.009*	3.84	6.876	0.036	0.491 (2.622)*	تشخيص الفرص واستثمارها

P≤ 0.05 , N=186 , df = (1 , 184)

ويموجب ما تقدم امكانية قبول الفرضية الرابعة (H04): تؤثر أبعاد القيادة الريادية (منفردةً) تأثيراً معنوياً في أنواع الملل الوظيفي (مجتمعً) في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات المقترنات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعكس الدراسات والأبحاث المتخصصة في مجال إدارة الاعمال مستوى أهمية دراسة وقياس هذه المتغيرات (القيادة الريادية، الملل الوظيفي)، ومرد ذلك أهميتها في مساعدة المنظمة المبحوثة في تحقيق أهدافها في مكان العمل.
2. ان اهتمام المنظمة المبحوثة باستحضار القيادة الريادية في مكان العمل ميدان العمل من حيث العمل ببرؤية استراتيجية، فضلاً عن الإبداع والاستباقية من حيث تحقيق الأفضلية على المنافسين، وصولاً إلى المخاطرة وتشخيص الفرص واستثمارها يسهم بشكل واخر في معالجة أنواع الملل الوظيفي من حيث المعرفي والعاطفي والسلوكي.
3. وجود حالة من التباين في واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية بين بعد واخر، وهذا ما اسهم في اختلاف النتائج المتعلقة بالوصف والتشخيص والأهمية النسبية لها في مكان العمل.
4. وجود مستوى من التباين في توافر أنواع الملل الوظيفي بين نوع واخر، وهذا اسهم بدوره في وجود التباين في النتائج المتعلقة بالوصف والتشخيص والأهمية النسبية لها في مكان العمل.
5. يسهم اعتماد ابعاد القيادة الريادية في مكان العمل في معالجة أنواع الملل الوظيفي، وما يدعم ذلك نتائج علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بينهما في المنظمة المبحوثة، اذ حققت المخاطرة على قوة ارتباط، بينما حققت الاستباقية اقل قوة ارتباط، وحققت الابعاد الأخرى حالة من الوسطية بين هذه الابعاد، وهذا يؤشر امكانية مساعدة المنظمة المبحوثة في تحسين مكان العمل من حيث معالجة أنواع الملل الوظيفي من خلال استحضارها القيادة الريادية وابعادها، وبما ينعكس في إمكانية الارتفاع بطبيعة عملها وتحقيق اهدافها.
6. تؤثر ابعاد القيادة الريادية تأثيراً معنوياً موجباً في أنواع الملل الوظيفي وهذا على المستوى الكلي او الجزئي، وبالتالي يعني ذلك امكانية معالجة أنواع الملل الوظيفي في المنظمة المبحوثة من خلال استحضار ابعاد القيادة الريادية وتحديداً (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، تشخيص الفرص واستثمارها)، ومرد ذلك ان هذه الابعاد تنعكس على تحسين مكان العمل.

ثانياً: المقترنات

1. ضرورة تعزيز الجهد واجراء العديد من الدراسات والأبحاث المتخصصة في مجال إدارة الاعمال ومتغيراتها ومنها القيادة الريادية والملل الوظيفي، فضلاً ع الاهتمام بنتائجها وتطبيقاتها بالشكل الذي يسهم في مساعدة المنظمة المبحوثة في تحقيق اهدافها.
2. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة نحو القيادة الريادية من حيث الرؤية الاستراتيجية والإبداع والاستباقية والمخاطرة وتشخيص الفرص واستثمارها، ومن ثم توجيه هذه الابعاد نحو معالجة أنواع الملل الوظيفي.
3. يتوجب تحديد التباين في مستوى تطبيق ابعاد القيادة الريادية وأنواع الملل الوظيفي من حيث الاهتمام بجميع هذه الابعاد والأنواع وتشخيص ما يتعلق بالإيجابيات وتحسينها، فضلاً عن والسلبيات ومعالجتها، وبالشكل الذي يسهم في استحضارها بكفاءة وفاعلية.
4. أهمية تركيز المنظمة المبحوثة نحو تحسين مستوى العلاقة من حيث الارتباط والتأثير بين القيادة الريادي والملل الوظيفي، وبالشكل الذي يسهم في معالجة أنواع الملل الوظيفي من حيث (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، وذلك من خلال استحضار الرؤية الاستراتيجية والإبداع والاستباقية والمخاطرة وتشخيص الفرص واستثمارها، وبالشكل الذي يسهم في مساعدة المنظمة المبحوثة في تحقيق الأهداف في مكان العمل.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. روثنين، فيليب وفيدر، بيتر، (٢٠٠٧)، الملل الوظيفي: التغلب على مشكلة فدران الدافع للعمل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر.
2. عبد، صراغم حسن، (٢٠١٦)، اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق رياادة الاعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٣٩).

ثانياً: المصادر باللغة العربية

- 1- Abd, Dirgham Hassan, (2016), The Impact of Strategic Leadership Practices on Achieving Entrepreneurship: An Exploratory Study in Some Commercial Banks in Najaf Governorate, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (13), Issue (39).
- 2- Rothlin, Philip and Werder, Peter, (2007), Job Boredom: Overcoming the Problem of Lack of Motivation at Work, First Edition, Nile Arab Group, Egypt.

- 1- Ahmed, Ashfaq & Ramzan, Muhammad, (2013), A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership, **Journal of Business and Management**, Vol. (11), Iss. (6).
- 2- Al Mamun, Abdullah, Ibrahim, Mohamed Dahlan, Yusoff, Mohd Nor Hakimin Bin & Fazal, Syed Ali, (2018), Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia, **Sustainability**, MDPI.
- 3- Al-Khalifah, Bashayer, (2011), Entrepreneurial Leadership in Kuwaiti Private Firms, Doctoral Dissertation, **University of Stirling**.
- 4- Bagheri, Afsaneh & Akbari, Morteza, (2017), The Impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Behavior, **Journal of Nursing Scholarship**.
- 5- Bagheri, Afsaneh & Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, (2011), Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development, **Human Resource Development International**, Vol. (14), No. (4), Routledge Taylor & Francis Group.
- 6- Brown, Theo Émile Ravet, Furtner, Marco & Kallmuenzer, Andreas, (2023), Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap, **Review of Managerial Science**, Springer.
- 7- Burnard, Christian Harrison Stuart Paul Kevin, (2016), Entrepreneurial Leadership in Retail Pharmacy: Developing economy perspective, **Journal of Workplace Learning**, Vol. (28), Iss. (3), Emerald Group Publishing Limited.
- 8- Currie, Graeme, Humphreys, Mike, Ucbasearan, Deniz & Mcmanus, Steve, (2008), Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?, **Public Administration**, Vol. (86), No. (4).
- 9- Dabic, Marina, Stojcic, Nebojsa, Simic, Marijana, Potocan, Vojko, Slavkovic, Marko & Nedelko, Zlatko, (2021), Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership, **Journal of Business Research**, (123), Elsevier.
- 10-Darling, John R., Keefe, Michael J. & Ross, John K., (2007), Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence, **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 20 (1).
- 11-Harju, Lotta K. & Hakanen, Jari J., (2016), An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work, **Personnel Review**, Vol. (45), Iss. (2), Emerald Group Publishing Limited.
- 12-Harju, Lotta K., Schaufeli, Wilmar B., Hakanen, Jari J., (2018), A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting, **Journal of Managerial Psychology**, Emerald Publishing Limited.
- 13-Hooff, Madelon L. M. van & Hooft, Edwin A. J. van, (2017), Boredom at work: towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. (26), No. (1), Routledge Taylor & Francis Group.
- 14-Isacescu, Julia, Struk, Andriy Anatolievich & Danckert, James, (2017), Cognitive and affective predictors of boredom Proneness, **Cognition and Emotion**, 31 (8), Routledge Taylor & Francis Group.
- 15-Leitch, Claire M. & Volery, Thierry, (2017), Entrepreneurial leadership: Insights and directions, **International Small Business Journal**, Vol. 35 (2), SAGE.
- 16-Musara, Mazanai & Nieuwenhuizen, Cecile, (2020), Informal sector entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation and the emergence of entrepreneurial leadership, **Africa Journal of Management**, Routledge Taylor & Francis Group.
- 17-Palalic, Ramo, (2017), The phenomenon of entrepreneurial leadership in gazelles and mice: a qualitative study from Bosnia and Herzegovina, World Review of Entrepreneurship, **Management and Sust. Development**, Vol. (13), No. (2/3).
- 18-Roomi, Muhammad Azam & Harrison, Pegram, (2011), Entrepreneurial Leadership: what is it and how should it be taught?, **University of Bedfordshire**, Core.
- 19-Schaufeli, Wilmar b. & Salanova, marisa, (2014), **Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace, An Introduction to Contemporary Work Psychology, First Edition**, John Wiley & Sons, Ltd.
- 20-Schott, Carina & Fischer, Caroline, (2013), How to turn workplace boredom into something positive. A theoretical framework of the 'bright sides' of boredom, **Human Resource Management Review**, (33), Elsevier.
- 21-Simba, Amon & Thai, Mai Thi Thanh, (2018), Advancing Entrepreneurial Leadership as a Practice in MSME Management and Development, **Journal of Small Business Management**.
- 22-Surie, Gita & Ashley, Allan, (2007), Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation, **Journal of Business Ethics**, (81), Springer.
- 23-Wyk, Sumarie M. van, Beer, Leon T. de, Pienaar, Jaco & Schaufeli, Wilmar B., (2016), The psychometric properties of a workplace boredom scale (DUBS) within the South African context, **SA Journal of Industrial Psychology**, AOSIS.

الملحق (١)
بسم الله الرحمن الرحيم
م / استماره استبانة

الأفراد عينة البحث المحترمون.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.
تتمكن المنظومة الصناعية من معالجة انواع الملل الوظيفي من خلال وجود القيادة الريادية، لذا نضع بين أيديكم استماره البحث الموسوم "دور القيادة الريادية في الملل الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معاوينة السمنت الشمالية"،
بقصد قياس هذه المتغيرات إذ أن أجابتكم عن الفقرات المعتبرة عن الاستماره تستخدم لأغراض البحث العملي حسراً وهذا يعني
دون ضرورة لذكر الاسم، نرجو التعاون في الإجابة على جميع فقرات الاستماره لضمان صلاحيتها في التحليل الإحصائي.
تفضلاً بقبول فائق الشكر والتقدير.

أولاً: بيانات خاصة بالمجيبين:

البيانات الشخصية			
سنوات الخدمة الوظيفية	التحصيل الدراسي	العمر	الجنس

ثانياً: متغيرات البحث

- القيادة الريادية: مجموعة من القدرات والخصائص التي يستخدمها القادة للخروج عن المألوف ومن ثم التأثير على الآخرين، وبما يسهم في إمكانية تحقيق الأهداف ومنها معالجة الملل الوظيفي.
- الملل الوظيفي: تجربة فردية تحدث بسبب بعض متطلبات العمل المعرفية والعاطفية والسلوكية، والتي تؤدي بدورها إلى شعور العاملين بحالة عدم الرضا أو صعوبة التكيف مع العمل المنظمي.

١	٢	٣	٤	٥	القرارات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفاق نوعاً ما	اتفاق	اتفاق بشدة		
الرؤية الاستراتيجية: في منظمتنا						
					يحدد القادة صورة المستقبل المرغوب للعمل	.١
					يهم القادة بإعداد الخطط الاستراتيجية لدعم الرؤية	.٢
					يستحضر القادة التعاون بقصد الوصول لمستقبل أفضل	.٣
					يحرص القادة على تنفيذ الخطط الوظيفية بدقة	.٤
الابداع: في منظمتنا						
					يحرص القادة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار	.٥
					يستثمر القادة مهارات المبدعين بقصد تحقيق الاهداف	.٦
					يشجع القادة العاملين على طرح الافكار الجديدة	.٧
					يهم القادة بأفكار الخبراء بقصد التطوير	.٨
الاستباقية: في منظمتنا						
					يرصد القادة حالات التغيير بقصد المراقبة	.٩
					يهم القادة بتحقيق الأفضلية على الآخرين	.١٠
					يتتبأ القادة بالمشكلات قبل حدوثها في العمل	.١١
					يتتجنب القادة حالات الاحقاقات في العمل	.١٢

المخاطرة: في منظمتنا						
١٣	يتخذ القادة قرارات العمل بطرق غير مأهولة					
١٤	يتعامل القادة مع الأزمات بشجاعة					
١٥	يعزز القادة مستويات التحدي والتتنوع في العمل					
١٦	يحرص القادة على دخول الأسواق الجديدة					
تشخيص الفرص واستثمارها: في منظمتنا						
١٧	يستشعر القادة الفرص المتاحة بقصد استثمارها					
١٨	يسطير القادة على الفرص الداعمة لتحقيق الاهداف					
١٩	يحلل القادة مخاطر العمل بقصد استثمارها					
٢٠	يقيم القادة مستوى نجاح الفرص بقصد تحسين الاداء					
٢١	لا اتفق بسهولة	لا اتفق	اتفاق نوعاً ما	اتفاق	اتفاق بشدة	الفترات
الملل المعرفي: في منظمتنا						
٢١	يؤدي العاملون المهام والأنشطة المتكررة في العمل					
٢٢	تتكرر اخطاء العاملين عند تنفيذ المهام					
٢٣	ضعف مستوى التفكير الايجابي لدى العاملين					
٢٤	يصعب على العاملين الانتباه والتركيز لفترات طويلة					
الملل العاطفي: في منظمتنا						
٢٥	يشعر العاملون بحالة عدم الرضا عن العمل					
٢٦	تراجع مستوى الحيوية والنشاط لدى العاملين					
٢٧	تسود مظاهر الحزن والغضب لدى العاملين					
٢٨	ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين					
الملل السلوكى: في منظمتنا						
٢٩	يستنزف العاملون الموارد المتاحة					
٣٠	يواجه العاملون العديد من المشكلات في العمل					
٣١	تتكرر حالات الغياب لدى العاملين					
٣٢	تراجع مستويات الاداء لدى العاملين					