



أثر القيادة العابرة القوميات على الاداء الوظيفي في شركة مصفاة الدقم الصناعات البتروكيماوية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

إبراهيم درويش محمد العجمي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش



أثر القيادة العابرة القوميات على الاداء الوظيفي في شركة مصفاة الدقم الصناعات البتروكيماوية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

إبراهيم درويش محمد العجمي

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

2024م - 1446هـ

الإجازة

أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية

بسلطنة عمان

أعدّها الطالب

إبراهيم درويش محمد العجمي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 26 / 06 / 2025م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور هايل عبد المولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

1. الدكتورة عزيزة القمشوعي (مناقشا خارجيا)
2. الدكتور محمد بطور (مناقشا داخليا)
3. الدكتور هايل طشطوش (مشرفا)
4. الدكتور الياس شهدا (محكما)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: إبراهيم درويش محمد العجمي

التوقيع:

الإهداء

إلى من غرس فيّ القيم، وغمرني بحبه،

إلى من علّمني الصبر، ومنحني الثقة والدعاء،

إلى والدي ووالدتي...

لكما أهدي هذا الجهد المتواضع، عرفانًا وتقديرًا لما بذلتماه من أجلي.

وإلى من ساندني في كل مراحل تعليمي، وكان دعمه دافعًا للاستمرار،

إلى أسرتي الكريمة، وكل من آمن بي ورفع من همتي...

أهديكم ثمرة هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله يُنجز العمل ويُبلغ الهدف

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتور/ هايل طشطوش، على ما قدمه لي من دعم علمي وتوجيهات قيمة، وعلى سعة صدره وصبره طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فله مني كل الامتنان والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرقية (كلية إدارة الاعمال) الذين لم يبخلوا بعلمهم وملاحظاتهم البناءة، وكانوا لي عوناً في مسيرتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لشركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية ، ولزملائي وأصدقائي الذين شاركوني رحلة البحث والدراسة، ولأسرتي العزيزة التي منحني الثقة والدعم المعنوي طوال فترة إعداد الرسالة.

وإلى كل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم، لكم جميعاً جزيل الشكر وعظيم التقدير

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة العابرة للقوميات في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية. وانطلقت من فرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسات القيادة العابرة للقوميات ومستوى أدائهم الوظيفي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (109) موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (T) و (ANOVA) والانحدار البسيط. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي ($p = 0.646 > \beta = 0.001$). كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة في الأداء تُعزى للجنس أو المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لكل من العمر وسنوات الخبرة، لصالح الفئات الأعلى.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة العابرة للقوميات، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتنوع، إلى جانب دعم الموظفين ذوي الخبرات وتفعيل دورهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة العابرة للقوميات، الأداء الوظيفي، بيئة العمل، التنوع الثقافي، التحليل الإحصائي، شركة مصفاة الدقم.

Abstract

This study aimed to examine the impact of Cross- Cultural Leadership on job performance among employees at Duqm Refinery and Petrochemical Industries Company. The main hypothesis posited a statistically significant relationship between employees' perception of Cross- Cultural leadership practices and their level of job performance.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a structured questionnaire to collect data from a sample of 109 employees. The data were analyzed using appropriate statistical tools, including means, standard deviations, t-tests, ANOVA, and simple linear regression.

The findings revealed a significant positive correlation between Cross- Cultural Leadership and job performance ($\beta = 0.646$, $p < 0.001$). Additionally, no statistically significant differences in job performance were found based on gender or educational qualification, whereas significant differences were observed based on age and years of experience, in favor of older and more experienced employees.

The study recommends enhancing Cross- Cultural leadership practices, fostering a work environment that supports creativity and diversity, and empowering experienced employees to contribute actively to organizational performance improvement.

Keywords: Cross- Cultural Leadership, Job Performance, Work Environment, Cultural Diversity, Statistical Analysis, Duqm Refinery.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
العنوان	أ
الاجازة	ب
إقرار الباحث	ج
الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
ملخص الدراسة	و
Abstract	ز
1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	2
1.2 مشكلة الدراسة	5
1.3 أسئلة الدراسة	7
1.4 أهداف الدراسة	8
1.5 فرضيات الدراسة	9
1.6 أهمية الدراسة	10
1.7 أنموذج الدراسة	12
1.8 حدود الدراسة	13

15	1.9 مصطلحات الدراسة
16	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	2.1 المبحث الأول: الشركات العابرة القوميات
30	2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
44	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
80	3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
80	3.1 منهج الدراسة
81	3.2 مجتمع الدراسة
82	3.3 عينة الدراسة
82	3.4 أداة الدراسة
83	3.5 صدق وثبات الأداة
84	3.6 الإجراءات الميدانية لجمع البيانات
85	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	4 الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
133	5 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
134	5.1 النتائج
136	5.2 التوصيات
137	5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية

138	6 المراجع
140	7 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	1-3
89	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	2-3
96	التوزيع التكراري حسب متغير الجنس	1-4
97	التوزيع التكراري حسب متغير المؤهل العلمي	2-4
98	التوزيع التكراري حسب متغير العمر	3-4
100	التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة	4-4
101	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة	5-4
102	التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح)	6-4
103	معامل الانحدار بين المتغير المستقل والتابع	7-4
104	تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)	8-4
105	اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي	9-4

105	اختبار كاي مربع للاستقلالية (χ^2)	10-4
106	الانحرافات المعياريه للابعاد	11-4
121	الارتباط	12-4
122	اختبار T	13-4
123	قيمة T/ P	14-4
125	استقلالية المتغيرات	15-4
129	نموذج الانحدار بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري	16-4
130	العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي	17-4
131	تحليل الارتباط بين المتغيرات الرئيسية	18-4
133	ملخص اختبار الفرضيات	19-4

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	أنموذج الدراسة	1-1
97	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	1-4
98	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	2-4
99	التوزيع التكراري حسب متغير العمر	4-2
100	التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة	4-3
	التوزيع التكراري حسب متغير العمر	4-4
108	الانحراف المعياري	5-4
113	الشكل البياني لنتائج الفرضيات (مقبولة/مرفوضة)	6-4
115	فحص التوزيع الطبيعي	7-4
117	خطية العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي (نموذج ارتباط خطي)	8-4
119	التوزيع العشوائي للفروق	9-4
134	ملخص الفرضيات	10-4
136	العلاقة بين كل متغير في الفرضيات	11-4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 أنموذج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر الأداء الوظيفي من القضايا الجوهرية التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث، نظرًا لارتباطه الوثيق بتحقيق الأهداف المنشودة. يُعزى الأداء إلى تفاعل السلوكيات والإنجازات، حيث تحدد معرفة الأفراد ومهاراتهم ورغباتهم وقيمهم ودوافعهم مستوى أدائهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تلعب بيئة العمل التنظيمية، بما في ذلك الموارد، الهيكل التنظيمي، أساليب الرقابة، وأنماط القيادة، دورًا حاسمًا في التأثير على مستوى الأداء.

بصفة عامة، تتداخل مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية في تحديد الأداء الفردي، مثل دافعية الأفراد، مناخ العمل، والقدرات المكتسبة من التعليم والتدريب والخبرات المختلفة. ويشير مناخ العمل إلى مدى رضا الموظف عن تحقيق رغباته وأهدافه.

مع التغيرات المعاصرة، مثل التنوع الثقافي والعولمة، تواجه الشركات متعددة الجنسيات تحديات كبيرة في إدارة الأداء الوظيفي. فوجود موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة يعقد عملية الإدارة، مما يستدعي اعتماد نماذج قيادية جديدة

تعزز التعاون بين الأفراد المختلفين ثقافيًا. من أبرز هذه النماذج هي "القيادة العابرة للقوميات"، التي تتجاوز الحواجز الثقافية والوطنية بهدف تعزيز التفاهم والتعاون داخل المنظمة (Yukl, 2012).

تُعتبر القيادة العابرة للقوميات موضوعًا مهمًا في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحسين الأداء والتعاون داخل المؤسسات المتنوعة. وأظهرت الدراسات أن تبني هذا النموذج يعزز من الابتكار والإبداع من خلال التعاون بين أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة. كما يقوي القادة العابرون للقوميات العمل الجماعي ويعززون تقدير الأفراد واحترامهم، مما يحفزهم على العمل المشترك لتحقيق الأهداف العامة (المنصور وآخرون، 2017).

تساهم القيادة العابرة للقوميات في تعزيز التفاعل الاجتماعي والثقافي بين الموظفين، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة. يشعر الأفراد بأنهم جزء من مجتمع متنوع ومتربط، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من التعاون في بيئة العمل. هذا التفاعل الإيجابي ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي داخل أي منظمة (العنزي، 2019). بالإضافة إلى ذلك، تُعزز القيادة العابرة للقوميات من الإنصاف والمساواة، حيث توفر فرصًا متساوية للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق النجاح (سليمان، 2023).

ما يميز القيادة العابرة للقوميات هو قدرتها على تجاوز الفروقات الثقافية وتعزيز التعاون والتواصل بين الفرق المتنوعة، وتُعتبر هذه القدرات من الجوانب الأساسية لتحقيق النجاح والتميز في أي منظمة (Mukherjee, I. 2016).

تؤثر القيادة العابرة للقوميات بشكل كبير على الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسات، حيث يعزز هذا النمط من القيادة الشعور بالانتماء والولاء للمجموعة بشكل عام. من الآثار الإيجابية البارزة للقيادة العابرة للقوميات تعزيز التعاون والتناغم بين الأفراد المختلفين، مما يعزز الابتكار والإبداع ويحقق نتائج أفضل.

في ظل المنافسة العالمية الحالية والتركيز على الأداء، يتطلب الأمر من المنظمات توجيه اهتمامها نحو العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد واستغلال الفرص والطاقات المتاحة. هذه العوامل تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي لتقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الموظفين (الشريف، والجاسم، 2014).

وبناءً على ما سبق، وفي ظل التطورات السريعة في بيئة عمل الشركات العابرة للقوميات، تأتي هذه الدراسة في إطار اهتمام المؤسسات والشركات العابرة للقوميات في البلدان العربية بمفهوم وأهمية القيادة العابرة للقوميات وتأثيرها على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة حالة شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية، التابعة لإحدى أكبر شركات النفط في سلطنة عمان. تعمل الشركة في مجال النفط والغاز وتضم مجموعة متنوعة من الموظفين من خلفيات ثقافية وجنسيات مختلفة، مما يتيح تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء والموظفين. يُعزز مفهوم القيادة العابرة للقوميات من تطوير المهارات الشخصية والمهنية لهؤلاء الأفراد.

1.2 مشكلة الدراسة:

تُعد شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية واحدة من أبرز المصافي في سلطنة عمان، حيث تلعب دورًا حيويًا في تكرير النفط الخام وإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات البترولية. تعمل الشركة في بيئة غنية بالتنوع، حيث تضم موظفين من مختلف الجنسيات والثقافات، مما يجعل جوانب التعاون، والإبداع، والابتكار، ورضا العاملين من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. تسعى جميع الشركات المعاصرة، بما في ذلك شركة مصفاة الدقم، إلى تعزيز هذه الجوانب من خلال استراتيجيات ووسائل متعددة، إذ تُعتبر هذه العناصر أبعادًا

رئيسية للأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، تمثل القيادة العابرة للقوميات نموذجًا حديثًا يتجاوز الحدود الجغرافية والثقافية، حيث تركز على الرؤية والطموح لتحقيق التغيير على مستوى عالمي دون التقيد بمصالح محددة (سليمان، 2023).

تدير هذه القيادة الشركات العابرة للقوميات، التي نشأت نتيجة لعدة عوامل، منها تشبع أسواق الدول المتقدمة وضعف المنافسة في الدول النامية، بالإضافة إلى ظهور أسواق جديدة والاتجاه العالمي نحو تحقيق وفورات الحجم. وكما أشار عمر (2021)، فإن لهذه الشركات تأثير كبير على الاقتصاد العالمي، حيث تحقق 500 شركة منها مبيعات سنوية تتجاوز 14 مليار دولار، وتساهم 600 شركة بأكثر من ربع الإنتاج العالمي، مما يجعلها القوة المهيمنة في الاقتصاد. على سبيل المثال، تحقق شركات مثل وول مارت وإكسون موبيل مبيعات سنوية تفوق 350 مليار دولار، وهو رقم يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول مثل اليونان وتونس وعمان.

علاوة على ذلك، تقدم الشركات العابرة للقوميات فوائد عديدة للدول النامية، بما في ذلك نقل التكنولوجيا الحديثة، وتطبيق أساليب الإدارة العصرية، وزيادة فرص العمل، والمساهمة في تكوين رأس المال، وتحسين ميزان المدفوعات (عمر، 2021).

في ضوء ما سبق، يُعتبر تحسين الأداء الوظيفي وطرق قياسه من الأولويات في شركة مصفاة الدقم، حيث تقع على عاتقها مسؤولية ضمان الاستقرار الإداري وتنفيذ السياسات الإدارية والمالية بكفاءة وفعالية. كما تسعى الشركة لتنفيذ الخطط المتعلقة بالتطوير المحلي والدولي من خلال تطبيق أفضل الأساليب والممارسات، وتفعيل دور التكنولوجيا المتطورة في أعمالها. لذلك،

تسعى قيادات الشركة إلى البحث عن حلول إدارية تسهم في تحقيق الرؤية والأهداف. وفي هذا السياق، تتناول مشكلة الدراسة السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية؟ وتتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

1.3 أسئلة الدراسة

- 1- ما هو تأثير القيادة العابرة للقوميات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية؟
- 2- هل هناك علاقة بين القيادة العابرة للقوميات والتفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية؟
- 3- هل توجد علاقة بين القيادة العابرة للقوميات والإبداع لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشاركين حول أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية حسب المتغيرات الديمغرافية؟

1.3 أهداف الدراسة:

- 1- دراسة تأثير القيادة العابرة للقوميات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.
- 2- تحليل علاقة القيادة العابرة للقوميات بالتفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.
- 3- معرفة علاقة القيادة العابرة للقوميات بمستوى الإبداع لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.
- 4- دراسة الفروق الإحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي بناءً على المتغيرات الديمغرافية.

1.5 فرضيات الدراسة:

- تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي (الرضا الوظيفي، الإبداع، التفكير الابتكاري) في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير القيادة العابرة

للقوميات على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات

البتروكيمياوية.

2- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير القيادة

العابرة للقوميات على مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم

والصناعات البتروكيمياوية.

3- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير القيادة العابرة

للقوميات على الإبداع لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد

عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

1.6 أهمية الدراسة.

يمكن تناول أهمية الدراسة من خلال تقسيمها إلى أهمية علمية وأهمية عملية، وذلك على النحو

التالي:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:

1. زيادة المعرفة العلمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال استكشاف أثر

القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي، بما في ذلك الرضا الوظيفي، الإبداع، والتفكير

الابتكاري. ويتضمن ذلك التعرض لنظريات القيادة المختلفة والأدوار والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة العابرون للقوميات، بالإضافة إلى أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره الأساسية.

2. تشجيع البحث العلمي: تحفز الدراسة الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال والشركات العابرة للقوميات على إجراء أبحاث أخرى تتعلق بالقيادة العابرة للقارات والأداء الوظيفي بشكل عام.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تتضمن الأهمية العملية للدراسة النقاط التالية:

1. تحسين القيادة: الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين مستوى القيادة العابرة للقارات في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية في سلطنة عمان، وكذلك في الشركات العابرة للقوميات بشكل عام.
2. مستوى الأداء الوظيفي: معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية في سلطنة عمان.

1.7 أنموذج الدراسة

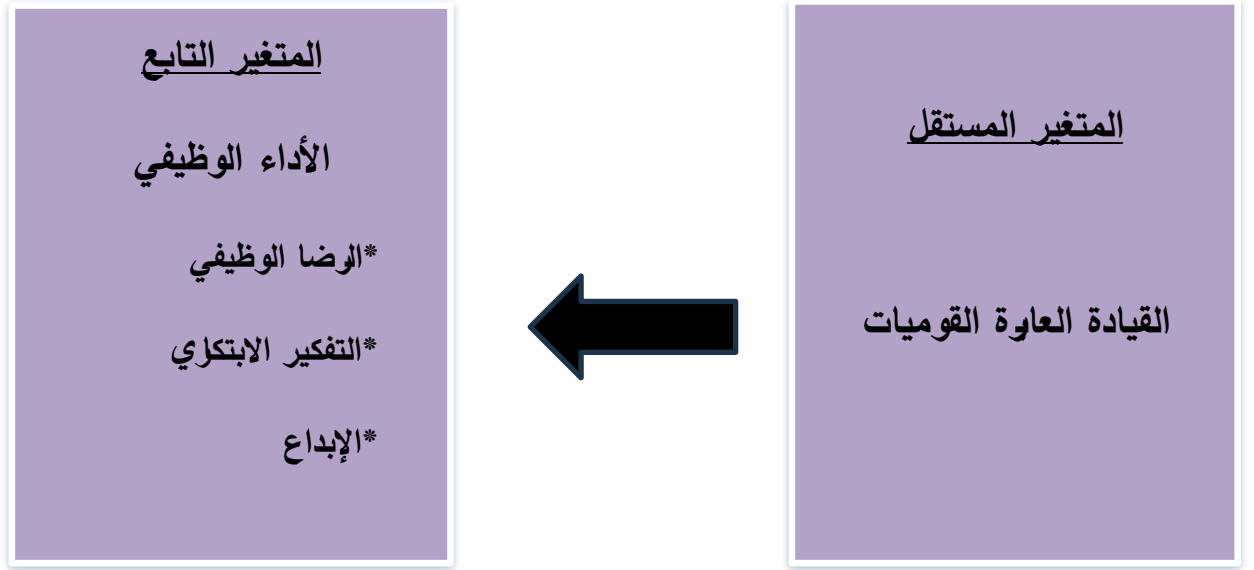
الشكل (1/1) يوضح انموذج الدراسة

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

أ - المتغير المستقل: القيادة العابرة القوميات

ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي وتضم الابعاد التالية: الرضا الوظيفي - التفكير الابتكاري
-الإبداع (Robbins & Judge, 2019).



شكل (1) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة، (Robbins & Judge, 2019).
أشار الشكل (1/1) أنموذج الدراسة، إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات التالية: العلاقة بين المتغير المستقل، وهو القيادة العابرة للقوميات، والمتغير التابع، الذي يتمثل في تأثير هذه القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين العمانيين في القطاع الوطني بمصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية.

1.8 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة (شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية في سلطنة

عمان) في ولاية (الدقم) بمحافظة الوسطى.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الزمنية من 2024 إلى 2025.

الحدود البشرية: اشملت الدراسة على الموظفين في مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية في

سلطنة عمان، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (109) فردًا وكلهم من القادة.

1.9 مصطلحات الدراسة:

تضم الدراسة المصطلحات التالية:

❖ القيادة العابرة القوميات

تعرف الشركات العابرة للقوميات بأنها: "كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر

القارات، وله شركات أو فروع في دولتين أو أكثر، يتم التحكم فيها بشكل فعال من قبل

الشركة الأم التي تخطط جميع قراراتها بشكل شامل" (مغيدة؛ وردة، 2020).

2 وفقاً لـ (Healey 2017)، فهي "إطار قيادي يدمج رؤية عالمية مع فهم عميق للهويات

الثقافية المتعددة في البيئات العابرة للحدود"

3 ووفقاً لـ (Bolden et al. 2014)، تُعرف بأنها "نمط قيادة يتميز بالمشاركة

والتوزيع المتبادل للسلطة بين الثقافات والجنسيات المختلفة داخل المنظمة"

لذلك، تعتمد هذه الدراسة التعريف التالي:

القيادة العابرة للقوميات هي القدرة على قيادة وتوجيه فرق متعددة الجنسيات والثقافات

باستخدام استراتيجيات مشاركة سلطوية وמתماسكة ضمن بيئة مؤسسية عالمية.

❖ الأداء الوظيفي

تختلف طرق تعريف الأداء في الأبحاث الحديثة، ومن بين التعريفات:

• وفقاً لـ (Almarkhi et al. 2023)، هو "مستوى إنجاز الموظف لمهامه الفعلية بما

يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية".

• كما وُصف في دراسة (Gumasing & Ilo 2023) بأنه "مؤشر على فعالية

العمل المنجز وجودته وقدرته على تأدية الوظيفة المطلوبة ضمن الزمن والتكلفة

المحددة".

• وأشار (Jones 2021) إلى أن القيادة العابرة للقوميات: "تمثل مفهوماً معقداً يتجاوز

الحدود التقليدية للدول، حيث تتداخل الثقافات والاقتصادات والسياسات في شبكة من

العلاقات المتشابكة. في ظل العولمة السائدة، تبرز الحاجة إلى قادة يتمتعون برؤية

شاملة وقدرة على التنقل بين مختلف السياقات الثقافية والاجتماعية. فهؤلاء القادة لا يقتصر دورهم على إدارة الفرق أو المؤسسات ضمن الحدود الوطنية فحسب، بل يمتد تأثيرهم ليشمل السياسات العالمية والمساهمة في تشكيل الاتجاهات الاقتصادية عبر القارات".

- يُعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسة بشكل عام، حيث يرتبط بشكل وثيق بجودة الإدارة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها (ابوحميد، 2020).

- ويعرفه الباحث اجرائيًا بأنه: مدى قدرة الموظف على تنفيذ واجباته الوظيفية بفعالية وكفاءة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وفق معايير الجودة والكمية والزمن

- شركة مصفاة الدقم

شركة مصفاة الدقم للصناعات البتروكيمياوية، المعروفة أيضًا باسم "أوكيو 8" (OQ8)، هي مشروع استثماري مشترك بين سلطنة عمان ودولة الكويت. تقع المصفاة في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم على الساحل الجنوبي الشرقي لعمان، وتُعد من أكبر مشاريع التكرير في منطقة الشرق الأوسط. تهدف المصفاة إلى تعزيز الطاقة الإنتاجية لعمان من النفط المكرر، حيث تصل طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 230,000 برميل يوميًا، وتنتج مجموعة واسعة من المنتجات النفطية مثل النافثا، الديزل، وقود الطائرات، وغاز النفط المسال.

تُعتبر مصفاة الدقم حجر الزاوية لتطوير المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم، وتسهم في جذب الاستثمارات وتنمية الصناعات التحويلية في السلطنة، بالإضافة إلى تعزيز موقع عمان الاستراتيجي في قطاع الطاقة بالمنطقة (Al Jazeera, 2024)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الشركات العابرة القوميات

2.1.1 تعريف الشركات العابرة القوميات

2.1.2 خصائص الشركات العابرة القوميات

2.1.3 التفوق والتطور التكنولوجي للشركات العابرة القوميات

2.1.4 عوامل انتشار الشركات العابرة القوميات

2.1.5 أهداف الشركات العابرة القوميات

2.1.6 الآثار الثقافية للشركات العابرة القوميات

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي

2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

2.2.4 مكونات الأداء الوظيفي

2.2.5 مستويات الأداء الوظيفي

2.2.6 أبعاد الأداء الوظيفي

2.2.7 أثر القيادة العابرة القوميات في الأداء الوظيفي

2.2.8 أهداف قياس الأداء الوظيفي

2.2.9 صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الشركات العابرة القوميات

مقدمة

تُعتبر الشركات العابرة للقوميات من أبرز الفاعلين في الاقتصاد العالمي، حيث تساهم بشكل كبير في تنشيط الاقتصاد بفضل حجمها الكبير وانتشارها الواسع جغرافيًا وتنوع أنشطتها ومنتجاتها. تسعى الدول إلى جذب هذه الشركات لتحفيز التنمية الاقتصادية، خاصة أن هذه الشركات تسعى دائمًا لتحقيق الأرباح والنمو والاستمرارية، وعادةً ما تتخذ شكل استثمارات أجنبية. زاد الاهتمام بهذه الشركات نظرًا لتأثيراتها الواسعة على المستويات المحلية والعالمية، مما يجعلها موضوعًا مهمًا في مجالات التنمية والأداء الوظيفي (مفيدة؛ وردة، 2020)

2.1.1 تعريف الشركات العابرة القوميات:

تعددت التعريفات للشركات العابرة للقوميات وتتنوعت، إذ تُعرف أحيانًا بالشركات متعددة الجنسيات أو الشركات العالمية. وفقًا لدراسة صادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، تمتلك هذه الشركات 21 تعريفًا مختلفًا. على سبيل المثال، عرّف ريمون فرنون الشركة العابرة للقوميات بأنها "منظمة يتجاوز رقم مبيعاتها 100 مليون دولار ولها فروع إنتاجية

في ست دول أجنبية أو أكثر". أما ميلتون فريدمان، فقد عرفها بأنها "شركة تقوم باستثمارات مباشرة في أكثر من دولة وتخطط لنشاطاتها بناءً على استراتيجية دولية طويلة المدى". بينما عرفها الدكتور حسام عيسى بأنها "مجموعة من الشركات التابعة التي تزاوّل كل منها نشاطاً إنتاجياً في دول مختلفة، حيث تتمتع كل منها بجنسية مختلفة وتخضع لسيطرة شركة أم تديرها وفق استراتيجية عالمية موحدة".

تشير الأبحاث إلى أن القيادة العابرة للقوميات تتطلب مهارات متعددة، تشمل الفهم العميق للثقافات المختلفة، والقدرة على التواصل بفعالية، والاستعداد للتكيف مع الظروف المتغيرة. كما تتطلب هذه القيادة رؤية استراتيجية تأخذ في الاعتبار التحديات العالمية مثل التغير المناخي والنزاعات الجيوسياسية والأزمات الاقتصادية (سليمان، 2023).

2.2.2 خصائص الشركات العابرة القوميات:

تتميز الشركات العابرة للقوميات بعدة خصائص أساسية، كما أوضح (المزري؛ وسالمي، 2020):

1. الضخامة وتعدد الأنشطة: يعتبر حجم هذه الشركات من الخصائص الأساسية، حيث يُقاس ليس فقط برأس المال، بل أيضاً برقم المبيعات والإيرادات.
2. تعدد الأنشطة: تتميز هذه الشركات بتنوع أنشطتها، مما يساعدها على تعويض الخسائر المحتملة في نشاط معين بأرباح من أنشطة أخرى.

3. الانتشار الجغرافي: تنشط الشركات العابرة للقوميات في العديد من البلدان، حيث يُقدر عددها بحوالي 65 ألف شركة، مع وجود 850 ألف شركة أجنبية مرتبطة بها.
4. الاعتماد على المدخرات العالمية: تسعى هذه الشركات إلى تعبئة المدخرات من السوق العالمية، من خلال طرح أسهمها في الأسواق العالمية وجذب الاستثمارات.
5. تعبئة الكفاءات: لا تتقيد الشركات العابرة للقوميات بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين، مما يؤدي إلى تنوع جنسية الإدارة.

2.2.3 الاتساع الجغرافي:

تنشط الشركات العابرة للقوميات في العديد من البلدان، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة ABB، التي تأسست في عام 1987 نتيجة اندماج شركة سويدية كبيرة تُدعى ASEA وشركة سويسرية. منذ تأسيسها، استثمرت الشركة حوالي 3.2 مليار دولار، وتدير الآن أكثر من 1300 شركة في البلدان النامية وبلدان شرق أوروبا.

تشير التقديرات الحديثة إلى أن عدد الشركات العابرة للقوميات يصل تقريباً إلى 65 ألف شركة، مع وجود حوالي 850 ألف شركة أجنبية مرتبطة بها على مستوى العالم. تشكل الدول المتقدمة صناعياً موطناً لنحو 50 ألف شركة، أي ما يعادل 77% من إجمالي الشركات العابرة للقوميات، بينما تستضيف بقية الدول أكثر من 15 ألف شركة تمثل نحو 13% من تلك الشركات. أما الدول النامية، فقد استضافت 9296 شركة، حيث تركز حوالي 65% منها في

جنوب وشرق آسيا، و28% في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، و5% في غرب آسيا و2% في إفريقيا.

يقع مقر حوالي 90% من أكبر 100 شركة متعددة الجنسيات غير المالية في العالم، من حيث الأصول الأجنبية، في الثلاثي المهيمن على الاقتصاد العالمي (الولايات المتحدة، اليابان، والاتحاد الأوروبي). يعمل أكثر من نصف هذه الشركات في مجالات المعدات الكهربائية والإلكترونيات، والسيارات، وصناعة استكشاف النفط وتوزيعه (مفيدة؛ وردة، 2020). فيما يتعلق بمؤشر الانتشار الجغرافي، تظل الشركات التابعة للاتحاد الأوروبي الأكثر انتشارًا، حيث وسعت هذه الشركات من عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر عبر عمليات الدمج والتملك في الولايات المتحدة ودول أمريكا اللاتينية ودول حوض البحر المتوسط، بينما تحتفظ الولايات المتحدة بوجود قوي في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

٤ - الاعتماد على المدخرات العالمية:

تسعى الشركات العابرة للقوميات إلى جمع المدخرات من الأسواق العالمية من خلال طرح أسهمها في الأسواق العالمية والناشئة، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. يتطلب ذلك من كل شركة تابعة أن تقدم أقصى ما يمكن محليًا لضمان الحصول على التمويل اللازم عبر وسائل متنوعة. هذه الاستراتيجية تعزز من قدرة الشركات على توسيع عملياتها وتحقيق أهدافها المالية، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي في الأسواق التي تعمل بها.

٥ - تعبئة الكفاءات وتركيز الإدارة العليا (الوحدة): تعبئة الكفاءات:

تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بمرونة كبيرة في اختيار موظفيها، حيث لا تقتصر على تفضيل مواطني دولة معينة، حتى في المستويات التنفيذية العليا. هذا يؤدي إلى تنوع جنسية

إدارة المنشأة. على سبيل المثال، قد ينتمي أعضاء مجلس إدارة شركة ABB إلى حكومات مختلفة. النمط السائد حاليًا هو الاستفادة من الكادر الوطني لكل شركة تابعة، حيث يتم تصعيد العناصر الواعدة إلى الشركة الأم بعد اجتياز سلسلة من الاختبارات والمشاركة في عدد من الدورات التدريبية.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الرئيسية للإدارة في هذه الشركات لتحقيق أهدافها والتعرف على نواياها المستقبلية. يساعد التخطيط في اقتناص الفرص وزيادة الفوائد، مما يساهم في تحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح. تعتبر وحدة الاستراتيجية ووحدة الموارد المشتركة من العناصر الأساسية في الشركات العابرة للقوميات، حيث تتعاون الشركة الأم مع الدولة التي تنتمي إليها في اتخاذ جميع القرارات. وبالتالي، تفترض الاستراتيجية المشتركة وجود شركة موجهة تحدد الأهداف، وتتابع إنجازها، وتقيم النتائج لتحقيق خطتها الشاملة (المنصور، 2017).

2.2.4 التفوق والتطور التكنولوجي للشركات العابرة القوميات:

تلعب الشركات العابرة للقوميات دورًا محوريًا في نقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية، حيث تقدم التدريب وتوفر عمالة متخصصة في مجالات محددة. تسهم هذه العملية في تقليل الفجوة التكنولوجية والتنظيمية بين الدول المتقدمة والنامية.

تتمتع هذه الشركات بقوة كبيرة من خلال قدرتها على السيطرة على العلوم والتكنولوجيا، مما يتيح لها استخدام الاحتكار الذي تفرضه لتحقيق أهدافها بشكل فعال. يمكن تصور العلاقة بين الشركات العابرة للقوميات والدول المتقدمة والنامية من خلال نموذج السوق الذي يعكس

الاحتكار الثنائي (Bilateral Monopoly)، حيث يعتمد توازن هذا النموذج على القوة التساومية للطرفين. ومع ذلك، في الواقع، لا ينطبق هذا النموذج بسبب الهيمنة الكبيرة التي تمتلكها الشركات العابرة للقوميات، مما يمكنها من استغلال التكنولوجيا على شكل حزم (Packages) ويعزز من قوتها المالية.

وبالتالي، يصبح التقدم التكنولوجي أداة للسيطرة. تُبرم الشركات العابرة للقوميات اتفاقيات خاصة بمنح واستخدام البراءات، وغالبًا ما تتضمن هذه الاتفاقيات ضغوطاً اقتصادية وتجارية على المؤسسات المحلية، مما يقيد قدرتها على استخدام وتطوير التكنولوجيا المستوردة (عبد العزيز وآخرون، 2010).

2.2.5 عوامل انتشار الشركات العابرة القوميات:

تتواجد عدة عوامل تساهم في توسع الشركات العابرة للقوميات، من أبرزها سعيها المستمر نحو استكشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والكفاءات المتاحة في الدول المتقدمة والنامية. هذا الاتجاه يعزز قدرة الدول المتقدمة على توجيه استثماراتها التوسعية بفضل ما تمتلكه من قوة مالية وتكنولوجية.

أحد العوامل الرئيسية هو تحرير السياسات العامة، حيث تلعب المؤسسات المالية الدولية دورًا محوريًا في دعم عملية تدويل هذه الشركات. تقدم هذه المؤسسات مساعدات مالية للدول التي تعاني من أزمات اقتصادية، وتشجعها على الانفتاح على التجارة الدولية وتبني سياسات تحريرية تشمل فتح الأسواق المالية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة (البدوي، 2005).

أيضًا، يشهد العالم زيادة في المنافسة بين الشركات العابرة للقوميات، حيث تسعى لتحقيق أهداف قد تؤثر سلبيًا على اقتصاديات الدول. من بين هذه الأهداف، تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة، مما يترتب عليه انخفاض الطلب مقارنة بقوة العرض. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تفتقر الصناعات التي تنشأ بالشراكة مع هذه الشركات إلى إمكانيات التصنيع الحقيقي، إذ تتكون من وحدات إنتاجية متنوعة لا تتكامل مع القطاعات الوطنية. تستهدف الشركات أيضًا إقامة صناعات معينة ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية والمتقدمة، مما يعزز التطور الاقتصادي عبر أساليب التطور الرأسمالي (بعداس، 2009). تعتبر المشاريع المشتركة مع الشركات العابرة للقوميات إحدى وسائل الإمبريالية التي تهدف إلى ضمان مصالحها وزيادة الأرباح، مما يؤدي إلى تكريس الاستغلال وإبعاد هذه الدول عن الاتجاهات الاشتراكية.

علاوة على ذلك، تسعى الشركات العابرة للقوميات إلى جذب الاستثمارات إلى الدول المستضعفة، بحيث يتم تدوير جزء كبير من عوائد هذه الاقتصادات نحو الصناعة الرأسمالية من خلال الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة. كما تؤدي أنشطة هذه الشركات إلى استنزاف الموارد والثروات الطبيعية المتاحة في كل من الدول المتقدمة والنامية.

2.2.6 أهداف الشركات العابرة للقوميات:

تواصل الشركات العابرة للقوميات نشاطها في مختلف أنحاء العالم، وتحمل أهدافها تأثيرات سلبية على اقتصاديات الدول. ومن بين هذه الأهداف، كما أشار بعداس (2009):

1. تحويل الملكية: تسعى الشركات إلى تحويل الملكية من العامة إلى الخاصة في مختلف الدول، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب مقارنة بقوة العرض.
2. عدم توفير إمكانيات التصنيع الحقيقي: تزايد عدد الصناعات التي تُقام بالشراكة مع الشركات العابرة للقوميات لا يوفر إمكانيات التصنيع الحقيقي، حيث تتكون هذه الصناعات من وحدات إنتاجية متنوعة لا تتكامل مع القطاعات الوطنية.
3. نقل التكنولوجيا: تهدف الشركات إلى إقامة بعض الصناعات ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية والمتقدمة، مما يعزز التطور الاقتصادي من خلال التطور الرأسمالي.
4. الإمبريالية الاقتصادية: تُعتبر مشاريع الشركات العابرة للقوميات وسيلة من وسائل الإمبريالية لضمان مصالحها وتحقيق أقصى الأرباح، وهي أداة لتكريس الاستغلال وإبعاد هذه الدول عن الاتجاهات الاشتراكية.
5. جذب الاستثمارات: تسعى الشركات لجذب الأموال مباشرة إلى الدول المستضعفة، مما يسهم في تدوير الجزء الأكبر من عوائد اقتصاد هذه الدول نحو الصناعة الرأسمالية عبر الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة.
6. استنزاف الموارد: تؤدي أنشطة الشركات إلى استنزاف الموارد والثروات الطبيعية المتاحة في الدول المتقدمة والنامية.

2.2.7 مميزات الشركات العابرة القوميات

تشير حسينة (2015) إلى أن الشركات العابرة للقوميات تمثل أحد الأشكال الرئيسية للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تسعى للتوسع نحو أسواق جديدة. وتتمتع هذه الشركات بعدة مميزات تشمل:

1. السيطرة على الاقتصاد العالمي من خلال التوغل في الدول المختلفة والحصول على جنسيتها، وذلك بفضل رؤوس أموالها الضخمة.
2. نقل نشاطها إلى دول أخرى عبر إنشاء فروع لها في تلك الدول.
3. التميز بحجمها الكبير وضخامتها، بالإضافة إلى توسع أنشطتها وتفوقها التكنولوجي.
4. السعي لتحقيق حرية مطلقة في حركة انتقال رؤوس الأموال، مما يؤدي إلى إغراق الأسواق بالسلع الاستهلاكية.
5. تشكيل قوة وسلطة مالية واقتصادية تؤثر في الاقتصاد العالمي، مما يمكنها من تقليل نفوذ الدولة وتدخلها في شؤون الدول النامية (Ely & Thomas, 2001).

2.2.8 تأثير الشركات العابرة القوميات

أشار الكردي (2011) إلى "أن الشركات العابرة للقوميات تشكل قوة اقتصادية مهمة على مستوى العالم، ولها تأثير بارز في كل من الدول المتقدمة والنامية. هذه الشركات يمكن أن تؤدي دوراً كبيراً في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في تلك الدول. ومع ذلك، فإن أنشطتها غالباً ما تسفر عن نتائج سلبية أكثر من الإيجابية في مختلف المجالات، كما سنوضح لاحقاً".

2.2.9 الآثار الثقافية للشركات العابرة للقوميات

تشير القيادة العابرة للقوميات إلى "قدرة القادة على إدارة الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة ضمن منظمة متعددة الجنسيات. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للتعقيدات الثقافية المختلفة وتجاوزها لتعزيز

بيئة عمل شاملة وفعالة. يعتبر التعدد الثقافي ذا أهمية خاصة في الشركات العابرة للقوميات لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي ورضا الموظفين والنجاح في السوق العالمية. يمكن أن تساهم الثقافة المتعددة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الموظفين وتكييف الشركة مع ظروف السوق المتنوعة. يظهر القادة ذوو الذكاء الثقافي العالي القدرة على فهم التباينات الثقافية والتكيف معها، مما يعزز النتائج الإيجابية في بيئات العمل المتنوعة. ومع ذلك، يواجه القادة تحديات مثل النزعة العرقية والتحيزات النمطية والحاجة إلى التعلم والتطور المستمر لمواكبة بيئات الأعمال العالمية المتغيرة" (Okoye, C et al., 2024).

2.2.10 الآثار الاقتصادية للشركات العابرة للقوميات

تشير الآراء إلى أن "الاستثمارات الأجنبية التي تقوم بها الشركات العابرة للقوميات قد تؤدي إلى إنشاء أنماط استهلاكية تعيق النمو الاقتصادي. نتيجة للدعاية المكثفة التي تقوم بها هذه الشركات، يتم إنفاق الموارد النادرة على شراء سلع كمالية بدلاً من استثمارها في التنمية الاقتصادية. كما تؤدي فروع الشركات العابرة للقوميات في الدول المتقدمة والنامية إلى تجاوز القيود التجارية التي تفرضها هذه الدول لحماية منتجاتها المحلية. تلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً مهماً في اقتصاد الدول النامية مثل الجزائر، بفضل توفر الموارد الأولية فيها. كما كان لهذه الشركات تأثير ملحوظ على قطاع المحروقات في الجزائر من خلال مشاريعها في هذا القطاع" (Ozbek, 2019).

2.2.11 تأثير الشركات العابرة للقوميات على عملية التنمية

تساهم الشركات العابرة للقوميات في تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية بعدة طرق، منها:
أولاً: خلق فرص العمل

تعمل هذه الشركات على توفير فرص عمل للكوادر الوطنية، مما يساهم في تحسين مستوى الدخل وزيادة الإنتاجية. كما تعزز المنافسة المحلية وتكسر احتكار بعض الشركات الوطنية، مما يساهم في خلق بيئة تنافسية بين الشركات العالمية، سواء كانت عابرة للقوميات أو وطنية أو أجنبية. ومع ذلك، قد لا تدعم هذه الشركات تطوير النشاط الصناعي، وقد تعرض الصناعات الوطنية الناشئة للخطر. لذا، يعتمد تأثير هذه الاستثمارات على طبيعة المجال الذي تستثمر فيه وعلى مستوى التقدم والنمو الاقتصادي للدولة، بالإضافة إلى قدرة الدول على تنظيم وتوجيه هذه الاستثمارات (Reiche, 2017).

ثانياً: تدفق رؤوس الأموال

تمتلك الشركات العابرة للقوميات رؤوس أموال ضخمة، مما يمكنها من سد الفجوة بين احتياجات الدول النامية ورؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشروعات التنموية. في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، تجاوزت رؤوس الأموال التي تدفقت إلى الدول النامية 62 مليار دولار، بينما بلغت الأرباح المحولة 139.7 مليار دولار، مما يعني أن كل دولار استثمرته هذه الشركات قد أعطى 2.3 دولار.

ثالثاً: التجارة وميزان المدفوعات

يمكن أن يؤثر نشاط الشركات العابرة للقوميات سلباً على ميزان المدفوعات في الدول النامية بسبب التحويلات الرأسمالية اللازمة للاستثمار المباشر. كما يتأثر سلباً تحويل عائد الاستثمارات القائمة، بالإضافة إلى تأثير فروع هذه الشركات على زيادة التصدير والاستيراد.

رابعاً: التشغيل والأجور والتأهيل المهني

تستفيد الشركات من تدني الأجور لبعض الكوادر الوطنية، وغالبًا ما يتم ذلك عبر ممارسات غير أخلاقية تمس حقوق الإنسان مثل الحرية والمساواة. يؤثر وجود هذه الشركات على اختفاء بعض المهارات التقليدية نتيجة استخدام التكنولوجيا المتقدمة. تعاني العمالة والإطارات الإدارية والتقنية من المنافسة نتيجة ارتفاع الأجور.

خامساً: تأثيرها على نقل التكنولوجيا

تسيطر الشركات العابرة للقوميات على إنتاج وتوزيع التكنولوجيا، مما يجعلها العامل الأساسي في نشر التقنيات الجديدة. ومع ذلك، غالبًا ما تنقل هذه الشركات التكنولوجيا التي قررت التخلي عنها في دولها الأم، وتبيعها بأسعار مرتفعة. ولا تهتم عادة بمدى ملاءمة التكنولوجيا التي تقدمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول المستضيفة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية مثل التبعية وخضوع هذه الدول للدول المتقدمة (Ely & Thomas, 2001).

2.2.12 الآثار السياسية للشركات العابرة للقوميات

تتجاوز مخاطر الشركات العابرة للقوميات الجوانب الاقتصادية لتؤثر أيضًا على الجوانب السياسية، حيث يمكن أن تتدخل في شؤون الدول النامية وتؤثر على سيادتها. على سبيل المثال، هناك حالات تشير إلى تواطؤ بعض الشركات مع السلطات المحلية في انتهاكات حقوق الإنسان، مثلما حدث مع شركة شل في دلتا النيجر، حيث تم توثيق انتهاكاتهما من قبل منظمة هيومان رايتس ووتش.

كما لعبت الشركات العابرة للقوميات دورًا في التغيير السياسي في جنوب إفريقيا، حيث دعمت أحزابًا معارضة لنظام الفصل العنصري، نظرًا لأن مصالحها كانت مهددة في حال استمرار

الصراع. وقد توصلت إلى اتفاق مع المؤتمر الوطني الإفريقي لتغيير برنامجه وإلغاء مسألة التأميم، مما يعكس اعتمادها على التغيير السلمي لتحقيق مصالحها (Baker, 2002).

2.2.13 الآثار الاجتماعية للشركات العابرة للقوميات

تشير الدراسات الاقتصادية إلى أن الشركات متعددة الجنسيات لا ترتبط بالصناعات الوطنية في البلدان النامية، بل بالسياسات التي تضعها هذه الشركات، مما يؤدي إلى زيادة الفروق الاجتماعية بين الفئات المرتبطة بمصالح هذه المشاريع وبقيّة السكان الذين يتدهور مستوى معيشتهم. يؤدي هذا الارتباط بالأسواق العالمية إلى زيادة الفساد، حيث تعتمد الشركات على الرشوة لإفساد المسؤولين وتقديم شروط مجحفة، مما يسهم في شراء ذمم كبار المسؤولين وتوظيف عدد كبير من الفنيين والإداريين ورجال الأعمال (Ely & Thomas, 2001).

يمكن تلخيص الآثار الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات على الدول النامية في ثلاث نقاط:

1. تعميم الصناعة الوطنية المنتجة، وتشجيع ظهور فئة اجتماعية تعيش على حساب المجتمع ولها مواصفات غير إنتاجية.

2. تكريس الفساد والرشوة والقيم الأخلاقية السلبية.

3. زيادة الفجوة بين الشرائح الاجتماعية مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي.

تتمثل التوصيات للحد من الآثار السلبية للشركات العابرة للقوميات على الدول في

(Mukherjee, 2016):

1. التفاوض مع الشركات العابرة للقوميات قبل بدء النشاط للحصول على أفضل الشروط التعاقدية، والضغط عليها لزيادة القيم المضافة محلياً، واستغلال شبكاتها للتسويق في أنحاء العالم وتصدير منتجات الدول النامية المضيفة.
2. توعية الدول بخطورة تأثير الشركات العابرة للقوميات على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية، وما لذلك من تأثيرات على الأهداف التنموية والسيادة الوطنية.
3. مراقبة ومتابعة نشاط الشركات العابرة للقوميات بانتظام، ورصد حركة التدويل عبر الوسائل التخطيطية، ومراقبة الاستثمارات، وحماية وتنمية القطاعات ذات المصلحة الوطنية.
4. الاعتماد على القدرات المحلية لتحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية وعدم الاعتماد الكامل على هذه الشركات، بل اعتبارها عاملاً مساعداً في تحقيق التنمية (البكري، 2020).

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو "مؤشر حيوي لتقييم أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية. يعكس قدرة الموظفين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بفعالية وكفاءة عالية. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، مثل القيادة، المهارات السلوكية والفنية، المؤهلات الشخصية، والمعارف، بالإضافة إلى عوامل التحفيز والمكافآت المتاحة في البيئة المؤسسية. توفر هذه العناصر للموظفين تعزز من جودة أدائهم الوظيفي" (الخصيري، 2023).

2.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أساسياً لمكانة المؤسسة واستقرارها، فهو نتاج مجموع الأنشطة المؤسسية ويؤثر على مستوى المنافسة في الأسواق وعلى علاقتها بالعملاء، الموردين، والمجتمع. لذلك، تولي إدارة الأعمال اهتماماً كبيراً للأداء الوظيفي وتسعى لتطويره المستمر لتحقيق الأهداف. لا يعكس الأداء الوظيفي فقط قدرات ودوافع الموظفين، بل أيضاً قدرات ودوافع الإدارة والقادة.

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في الفوائد التالية للمؤسسة (أبو حميد، 2020):

- أ. يعد مؤشراً لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- ب. يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ت. يعكس نجاح الموظفين وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام ومستوى تنفيذها.
- ث. يساهم في استمرارية بقاء المؤسسة في السوق من خلال تحسين الأداء لمواكبة التطورات.
- ج. يساهم في إدراك القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين.
- ح. يعتبر أساساً لتحسين وتطوير الإدارة داخل المؤسسة.

2.2.3 مكونات الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي عدة مكونات رئيسية يجب تحقيقها بشكل متكامل ومتناغم لتحقيق الأداء المميز والأهداف المؤسسية المنشودة. وتشمل هذه المكونات (أبو حميد، 2020):

1. المعرفة والمهارات: تتضمن المهارات الفنية والمعرفة اللازمة لتنفيذ المهام بشكل صحيح لتحقيق الأداء المتميز.

2. القدرات السلوكية: تشمل مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات والتواصل والتعاون مع

الآخرين في بيئة العمل.

3. المؤهلات الشخصية: تشمل صفات مثل الانضباط والمرونة وتحمل ضغوط العمل والتعامل

مع التحديات.

4. الدعم المنظمي: يشير إلى الدعم والموارد المتاحة لتحقيق الأداء المتميز، مثل الدعم الإداري

والتدريب.

5. التحفيز والمكافآت: تعزز الدوافع وتدفع الموظفين لتقديم أداء ممتاز من خلال المكافآت

والتحفيز والاعتراف بالجهود.

2.2.4 أنواع الأداء الوظيفي

تنقسم الأداء الوظيفي إلى نوعين رئيسيين: الأداء الوظيفي الداخلي والأداء الوظيفي الخارجي،

بناءً على استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة (بلوله ومحمد، 2024):

1. الأداء البشري: يتعلق بأداء الموظفين في المؤسسات ويعد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية

من خلال توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

2. الأداء المالي: يصف فعالية وكفاءة توظيف الموارد المالية، ويعتمد على مؤشرات التحليل

المالي.

3. الأداء التقني: يمثل قدرة المؤسسات على استخدام وصيانة التجهيزات الإنتاجية بكفاءة،

ويقاس بنسبة الإنتاج واستخدام الطاقات الإنتاجية.

2.2.5 مستويات الأداء الوظيفي

تنقسم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول (الاستراتيجي): يركز على القرارات طويلة الأجل ويهتم بالأداء الخارجي.

يستخدم هذا المستوى المؤشرات المالية ويعد قاعدة هرم الأداء ونقطة التحول لتطبيق الأداء في المؤسسة.

المستوى الثاني (العلمي): يتعامل مع القرارات الروتينية لتحسين الأداء الداخلي وتحقيق أقصى الأرباح، ويشمل أيضاً المؤشرات المالية.

المستوى الثالث (التكتيكي): يشمل إدارة وهيكلة الموارد لتحقيق أفضل النتائج، ويجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، مع التركيز على الفعالية التنظيمية والأداء المالي (سمارة، 2018).

2.2.6 أهداف قياس الأداء الوظيفي

حدد (الحري، 2016) أهداف قياس الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى.
2. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة، فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
3. يعتبر تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

4. يزود مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم.

5. يسهم في تزويد مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

6. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.

7. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

8. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها، بل اقتراح نظام حوافز معين.

2.2.7 صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أبرز صعوبات تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي (مدبولي، 2013):

1. إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه العاملين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

2. عدم وضوح الهدف من عملية التقييم: يجب على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدراً في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وكذلك تعزيز نقاط القوة لدى العاملين في المؤسسات.

3. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها. فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثر الإيجابي أو سلبية في حالة التأثر السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

4. التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم. لو كان حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة، على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي. من جهة أخرى، نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج. تبين للباحث أن تأثير القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في شركة مصفاة الدقم يتجلى من عدة جوانب، كما يلي (القحطاني، 2010):

1. وجود قادة يتمتعون بالقدرة على التعامل مع التحديات المتعلقة بالتنوع الثقافي يعزز التفاهم والاحترام بين العاملين. بفضل فهمهم للثقافات المختلفة، يستطيع هؤلاء القادة تطوير استراتيجيات وحلول تلبي احتياجات جميع الأفراد.
2. تساهم القيادة العابرة للقوميات في تعزيز الابتكار والإبداع داخل شركة مصفاة الدقم. عندما يتم تشجيع وتقدير أفكار وآراء العاملين المختلفين، يتم تعزيز التفكير الابتكاري وتوليد حلول جديدة للتحديات التي تواجه الشركة.

2.2.8 أبعاد الأداء الوظيفي

تتعلق أبعاد الأداء الوظيفي بعدة جوانب تؤثر على فعالية الموظف وإنتاجيته في مكان العمل، كما أشار لها Robbins & Judge, 2019 فيما يلي:

1. الرضا الوظيفي: يُعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي، حيث يشير إلى مدى ارتياح الموظف لعمله، وظروف العمل، والزملاء، والرواتب، ومزايا العمل. وقد أظهرت الدراسات أن رضا الموظف يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل نسبة الغياب، وتحسين العلاقات بين الزملاء.

2. التفكير الابتكاري: يتعلق بمقدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. يشمل ذلك القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة، وتطوير أساليب عمل جديدة، وتطبيق تقنيات حديثة. التفكير الابتكاري يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة.

3. الإبداع: يشير الإبداع إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو تحسين الأفكار الحالية، ويتطلب بيئة عمل تشجع على التجريب والمخاطرة، حيث يمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم بحرية. الإبداع يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتقدم.

تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز النجاح العام للمؤسسة.

2.2.9 العلاقة بين ابعاد الأداء الوظيفي (الرضا الوظيفي، التفكير الابتكاري والإبداع)

1. الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعرف بأنه الشعور بالارتياح الذي يشعر به الموظف تجاه عمله، ويعكس تقييمه لبيئة العمل والمهام التي يقوم بها. يُعتبر هذا الرضا عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء والالتزام في العمل. تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستويات الأداء والإنتاجية في المؤسسات (Keller & Blom, 2020).

2. التفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري هو القدرة على التفكير بطرق جديدة وإبداعية لتوليد أفكار مبتكرة. توضح الدراسات أن بيئة العمل التي تشجع على التجريب والمخاطرة تعزز التفكير الابتكاري. المؤسسات التي توفر دعمًا لفرق العمل تساعد في تعزيز هذه القدرة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية (Kelley & Jugdev, 2019).

3. الإبداع

الإبداع يمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة. هناك ترابط وثيق بين الإبداع وكلاً من الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري. تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يتمتعون بمستوى أعلى من الإبداع، حيث يشعرون بالدعم والثقة الكافية للتعبير عن أفكارهم (Zhou & George, 2021).

تتداخل هذه المفاهيم بشكل كبير، حيث يؤثر كل منها على الآخر:

- يعزز الرضا الوظيفي التفكير الابتكاري، حيث يشعر الموظفون بالأمان والثقة للتعبير عن أفكار جديدة (Bakker & Demerouti, 2017).

- يمكن أن يؤدي التفكير الابتكاري إلى زيادة مستوى الإبداع من خلال تقديم حلول جديدة (Kirkman & Rosen, 2020).

- يمكن أن يسهم الإبداع أيضًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، عندما يدرك الموظفون أن أفكارهم تُطبق وتؤثر بشكل إيجابي على العمل (Amabile, 2018).

تُبرز العلاقة بين الرضا الوظيفي، التفكير الابتكاري، والإبداع أهمية توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة. من خلال تحسين مستوى رضا الموظف، يمكن تعزيز التفكير الابتكاري وزيادة الإبداع، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسات.

2.2.10 أهمية الإبداع في الأداء الوظيفي

- يلعب الإبداع دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يسهم في:
1. زيادة الإنتاجية: الموظفون المبدعون قادرون على إيجاد حلول أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية (Javed et al., 2020).
 2. تعزيز رضا الموظفين: يعمل الإبداع على تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والقدرة على التعبير عن أفكارهم (Chen & Huang, 2020).
 3. تحسين جودة العمل: من خلال تقديم أفكار جديدة، يمكن تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
 4. التكيف مع التغيرات: يساعد الإبداع المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية.
- تساهم هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الأداء العام للمؤسسات وتشجيع بيئة عمل مبتكرة.

2.2.11 مفهوم الإبداع

الإبداع هو "القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة أو تطوير حلول غير تقليدية لمشكلات قائمة. يتضمن الإبداع التفكير النقدي والتجريبي، حيث يسعى الأفراد إلى تجاوز الأفكار التقليدية والبحث عن طرق جديدة للتعبير عن الأفكار أو تحسين العمليات. يعتبر الإبداع عاملاً أساسياً في تعزيز التنافسية والابتكار في المؤسسات" (Amabile, 2018). الإبداع يُعتبر "عنصرًا حيويًا في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث يساهم في تحسين الكفاءة والجودة والالتزام لدى الموظفين. من خلال تعزيز الإبداع، تستطيع المؤسسات تحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل".

2.2.12 مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو "الشعور العام بالارتياح والإشباع الذي يشعر به الأفراد تجاه وظائفهم. يعكس هذا المفهوم مدى تقدير الموظف لعمله، بما في ذلك طبيعة المهام، وبيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء والمديرين. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً حيويًا لتعزيز الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي، حيث إن الموظفين الراضين يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وولاءً للمؤسسة" (Spector, 2021).

2.2.13 أهداف الرضا الوظيفي

- زيادة الإنتاجية: يهدف الرضا الوظيفي إلى تحسين مستويات الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين للعمل بجدية أكبر.

- تحسين جودة العمل: يسعى الرضا الوظيفي إلى تعزيز جودة الأداء من خلال رفع مستويات الدافع والابتكار (Alfes et al., 2019).
- تقليل معدل دوران الموظفين: يساهم الرضا الوظيفي في تقليل معدلات الاستقالة، مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب للمؤسسات (Harter et al., 2002).
- تعزيز العلاقات في مكان العمل: يعزز الرضا الوظيفي من العلاقات الإيجابية بين الموظفين، مما يساهم في بيئة عمل صحية.
- تحسين الصحة النفسية: يرتبط الرضا الوظيفي بتحسين الصحة النفسية للموظفين، حيث يقلل من مستويات التوتر والقلق (Kahn, 2020).

2.2.14 متطلبات الرضا الوظيفي

1. بيئة عمل إيجابية: يجب أن توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة تشجع على التعاون والاحترام المتبادل.
2. التقدير والمكافأة: يحتاج الموظفون إلى شعور بالتقدير من قبل الإدارة، سواء من خلال المكافآت المالية أو المعنوية.
3. فرص النمو والتطوير: يجب أن تتاح للموظفين فرص للتعلم والنمو المهني، مما يعزز من شعورهم بالرضا (Bakker & Demerouti, 2017).
4. التوازن بين العمل والحياة: يساهم توفير توازن جيد بين متطلبات العمل والحياة الشخصية في تعزيز الرضا الوظيفي.

5. التواصل الفعّال: يعد التواصل المفتوح والصريح بين الموظفين والإدارة ضروريًا لفهم توقعات الموظفين واحتياجاتهم.

يعتبر الرضا الوظيفي عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحسين الأداء العام والولاء المؤسسي. من خلال تحقيق الأهداف وتلبية المتطلبات المتعلقة بالرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات تعزيز فعالية موظفيها.

2.2.15 مفهوم التفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري هو "القدرة على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية، وتوليد أفكار وحلول مبتكرة لمشكلات أو تحديات معينة. يتطلب هذا النوع من التفكير الخروج عن الأنماط السائدة واستخدام الإبداع والخيال لتطوير أفكار جديدة، مما يساهم في تحقيق التميز والابتكار في مختلف المجالات" (Runco, 2019).

2.2.16 أنواع التفكير الابتكاري

1. التفكير التحليلي: يعتمد على تحليل المعلومات والبيانات للوصول إلى استنتاجات جديدة أو حلول مبتكرة. يُستخدم هذا النوع من التفكير في مجالات مثل العلوم والهندسة.
2. التفكير العابر: يتطلب التفكير في مجموعة متنوعة من وجهات النظر أو الأفكار المختلفة. يساعد هذا النوع في كسر القيود التقليدية ويشجع على تبادل الأفكار بين الأفراد.
3. التفكير النقدي: يُركز على تقييم الأفكار والمفاهيم بشكل موضوعي، مما يساعد على اختيار الحلول الأكثر فعالية بناءً على الأدلة والتحليل المنطقي (Facione, 2015).

4. التفكير الإبداعي: يرتبط بإنتاج أفكار جديدة وغير تقليدية، ويشمل استخدام الخيال والتخيل.

يتطلب هذا النوع من التفكير بيئة مشجعة على التعبير عن الأفكار بحرية (Amabile,)

(2018).

2.2.17 أهمية التفكير الابتكاري

1. تحفيز الابتكار: يُعتبر التفكير الابتكاري المحرك الرئيسي للابتكار في المؤسسات، حيث

يسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

2. تحسين حل المشكلات: يمكن التفكير الابتكاري الأفراد من تطوير حلول فعالة للتحديات

المعقدة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات.

3. زيادة التنافسية: يساعد التفكير الابتكاري الشركات على التميز عن المنافسين من خلال

تقديم أفكار جديدة ومبتكرة في السوق.

4. تعزيز الرضا الوظيفي: عندما يُمنح الموظفون الفرصة للتفكير بشكل ابتكاري، يشعرون

بالتقدير والتمكين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم بالمؤسسة (Bakker &)

(Demerouti, 2017).

يعتبر التفكير الابتكاري عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات. من خلال

تعزيز هذا النوع من التفكير، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والابتكار.

2.2.18 أثر القيادة العابرة للقوميات في الأداء الوظيفي

للقيادة العابرة للقوميات تأثيرات إيجابية على الأداء الوظيفي في المؤسسات، أبرزها (سليمان،

:2014)

1. تعزيز التعاون والتناغم: تعزز القيادة العابرة للقوميات التعاون بين الأفراد المختلفين، مما يعزز الابتكار والإبداع.
 2. تعزيز الانتماء والولاء: تقوي القيادة العابرة للقوميات شعور الانتماء والولاء للمجموعة بدلاً من الانتماء المحدود لثقافة أو جنسية معينة.
 3. تعزيز العدالة والمساواة: تساهم القيادة العابرة للقوميات في تحقيق العدالة وتوفير فرص متساوية للجميع في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاح.
 4. تعزيز التنوع والإبداع: تشجع القيادة العابرة للقوميات على تنوع الأفكار والخلفيات، مما يعزز التفكير الابتكاري وحل التحديات.
 5. تحقيق النجاح المستدام: توجه القيادة العابرة للقوميات الأفراد نحو أهداف مشتركة، مما يعزز الأداء الوظيفي ويحقق نتائج مستدامة على المدى الطويل.
- نبذة عن شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيميائية
- شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيميائية OQ8 هي مشروع مشترك بين شركة النفط العمانية OQ شركة البترول الكويتية العالمية KPI تُعد إحدى كبرى المشروعات الصناعية في سلطنة عمان. تقع الشركة في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم، بمحافظة الوسطى، وتبلغ طاقتها التكريرية حوالي 230,000 برميل يومياً، وتهدف إلى إنتاج وقود عالي الجودة مثل الديزل، وقود الطائرات، النافثا، والكبريت. وقد بدأت عملياتها التشغيلية التجارية في عام 2024، وتشكل أحد المحاور الرئيسة في استراتيجية التنوع الاقتصادي العماني (Duqm Refinery, 2024)
- تتوزع المسؤوليات القيادية داخل الشركة على ثلاث مستويات رئيسية:

1. الإدارة العليا: وتشمل الرئيس التنفيذي ونوابه.

2. الإدارة الوسطى: وتشمل المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات.

3. القيادات التشغيلية: وتشمل رؤساء الأقسام وقادة الفرق التشغيلية والإدارية.

ويعكس هذا الهيكل بيئة متعددة الثقافات، إذ يعمل بالشركة موظفون من أكثر من 30 جنسية مختلفة، مما يجعلها نموذجًا تطبيقيًا مثاليًا لدراسة القيادة العابرة للقوميات وتأثيرها على الأداء الوظيفي (OQ8, 2023)

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة من القادة الإداريين في الشركة 132 قائدًا، وتم اختيار عينة مكونة من 109 قادة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ويشمل هؤلاء القادة الأفراد الذين يشرفون على فرق العمل، ويتحملون مسؤوليات إدارية وتشغيلية مباشرة، ما يجعل العينة تمثل حوالي 82% من مجتمع الدراسة.

2.3 المبحث الثالث

2.3.1 الدراسات السابقة

مقدمة

خلال السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بدراسة تأثير القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية. وقد سعى الباحثون لاستكشاف هذا الموضوع من زوايا متنوعة. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن هناك مجموعة من

الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي. لهذا الغرض، قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات السابقة بهدف التعرف على نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسات. تم تنظيم الدراسات وفقاً لمعايير تشمل الهدف، المنهج، الأداة، العينة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما يتيح فهماً أعمق لتأثير القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة العابرة

- دراسة: (رضا السيد محمد سليمان، 2023). بعنوان "أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال".

هدف الدراسة هو دراسة طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات ومدى تأثيره على ديناميكية الفريق والأداء الإبداعي الفعال. تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 30 موظفًا إداريًا في شركتين متعددة الجنسيات في مصر. استخدمت الباحثة التحليل الإحصائي بالأساليب المناسبة لطبيعة المتغيرات واختبار الفروض التي يسعى البحث لإثباتها، معتمداً على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية من نتائج الاستبيانات التي أعدتها الباحثة لقياس درجة تقبل التنوع الثقافي، ومؤشرات ديناميكية فريق العمل، وأبعاد الأداء الإبداعي الفعال.

أما نتائج الدراسة، فقد أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد الفريق في الشركات متعددة الجنسيات، وديناميكية فريق العمل، والأداء الإبداعي الفعال. هذه النتائج تؤكد الفروض المطروحة في البحث حول العلاقة بين هذه المتغيرات.

- دراسة: (البكري، 2020) بعنوان: لآثار الاقتصادية للشركات السياحية العابرة للقوميات على حركة السياحة الترويحية في مصر بالتطبيق على قطاع السياحة الترويحية بالبحر الأحمر وجنوب سيناء

كشف البحث عن الآثار الاقتصادية للشركات السياحية العابرة للقوميات على حركة السياحة الترويحية في مصر، مع التركيز على قطاع السياحة الترويحية في البحر الأحمر وجنوب سيناء. استعرض البحث إطارًا مفاهيميًا يتضمن عدة عناصر رئيسية مثل الأثر الاقتصادي، الشركات السياحية العابرة للقوميات، الدولة الأم، الدولة المضيفة، وحركة السياحة الترويحية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم مجموعة من أدوات البحث مثل تحليل المحتوى والوثائق، المقابلات الشخصية، استمارة الاستبانة، بالإضافة إلى الاطلاع على القراءات النظرية والدراسات المرجعية واستطلاع آراء الخبراء.

تم تطبيق البحث على عينة تتكون من 78 من العاملين في الشركات السياحية العابرة للقوميات والوطنية العاملة في قطاع السياحة الترويحية في البحر الأحمر وجنوب سيناء، بما في ذلك

الهيئة العامة للاستثمار والفنادق والقرى والمنتجعات والشواطئ السياحية الخاصة أو المشتركة مع الشركات السياحية العابرة للقوميات.

أظهرت نتائج البحث أن من أبرز العوامل التي تسهم في استثمار الشركات السياحية العابرة للقوميات في قطاع السياحة الترويحية في مصر هو إطلاق حملات ترويجية تسويقية عالمية لتعزيز السياحة الترويحية في البلاد. اختتم البحث بالتوصية بضرورة قيام الدول بعقد مزيد من الاتفاقات والمعاهدات الثنائية والدولية التي تنظم العلاقات والأنشطة الاقتصادية بشكل عام، والنشاط السياحي الترويحي الدولي بشكل خاص، بهدف تحقيق التوافق بين السياسات الوطنية للدولة والأطراف الأخرى المعنية في هذه الاتفاقيات.

- دراسة: (عبد المجيد، 2020) بعنوان: "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر" دراسة ميدانية عبر-ثقافية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلف".

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية. تم تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية وفقاً لنموذج هوفستيد، والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات. كما تناولت الدراسة مدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية، وتأثير تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم الوطنية في إدراكهم للقيم التنظيمية.

لتحقيق أهداف البحث، تم إجراء دراسة ميدانية عبر ثقافية في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر-كوبا بمدينة الجلفة، حيث شملت الدراسة 64 موظفًا، منهم 26 موظفًا جزائريًا و38 موظفًا كوبيًا. تم استخدام استبانة الثقافة الوطنية واستبيان القيم التنظيمية باللغتين العربية والإسبانية. اعتمدت الدراسة على المنهج العبر-ثقافي من خلال دراسة متغيرات البحث عبر الثقافتين المشاركتين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وإدراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم. كما بينت النتائج وجود ارتباطات متعددة بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية. وفي النهاية، أكدت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية.

• دراسة: (لمزري مفيدة، وسالمي وردة، 2020). بعنوان "الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية".

هدف الدراسة هو دراسة تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على تنمية الدول النامية، حيث يتم استغلال ثرواتها والتدخل في شؤونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. تناولت الدراسة ماهية الشركات المتعددة الجنسيات ومدى تأثيرها على عملية التنمية في البلدان النامية، معتمدة على المنهج التحليلي.

أما نتائج الدراسة، فقد أظهرت أن الشركات المتعددة الجنسيات تلعب دورًا هامًا في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين المشكلات الاقتصادية في الدول النامية. تسهم هذه الشركات في تحسين البنية التحتية، وتوفير فرص العمل، ونقل التكنولوجيا، وزيادة

الاستثمارات الأجنبية المباشرة. كما تتيح الشركات المتعددة الجنسيات فرصًا للتدريب والتطوير للكوادر المحلية، مما يعزز التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول النامية. ومع ذلك، تشير النتيجة إلى أن الدول النامية يجب أن تعتمد على قدراتها المحلية لتحقيق التنمية الشاملة، وعدم الاعتماد فقط على الشركات المتعددة الجنسيات، بل اعتبارها كعامل مساعد في هذا السياق.

• دراسة: (غرباني ونورالدين، 2016) بعنوان: "التنوع الثقافي في الشركات متعددة

الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل".

سعت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل، حيث تم اختيار منظمة أورهود، الكائنة في حاسي مسعود ورقلة، كميدان للدراسة. بدأت الورقة بطرح إشكالية الدراسة وما تضمنته من تساؤلات وفرضيات، ثم انتقلت لتعريف أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة.

تضمنت الإجراءات الميدانية دراسة الإطار الميداني، البشري والزمني، وبعد ذلك تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة. اختتمت الورقة بنتيجة عامة كانت بمثابة إجابة للتساؤل المطروح في الإشكالية، مما يعكس أهمية التنوع الثقافي في تحسين ديناميكية العمل داخل المنظمات متعددة الجنسيات.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

- دراسة: (بلولة ومحمد، 2024) بعنوان: أثر الاستغراق الوظيفي على الاداء الوظيفي

دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة-

يهدف البحث إلى دراسة الاستغراق الوظيفي للعاملين في وظائفهم وأثره على أدائهم الوظيفي.

لتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة

عشوائية من الموظفين تضم 60 شخصًا.

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، من أبرزها أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتواجد بشكل متوسط، وأن لهذا الاستغراق تأثيرًا ملحوظًا

على أدائهم الوظيفي. كما قدم البحث مجموعة من التوصيات، أهمها تعزيز شعور الاستغراق

لدى الموظفين في المدرسة الوطنية للغابات، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع

إلى أفكارهم، مما يتيح لهم طرح حلول إبداعية للتحديات التي تواجههم.

- دراسة: (نصر فرح، 2023) بعنوان: "الاحترق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي كما يدركها

أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، وتحليل علاقتها بالأداء الوظيفي،

وتحديد أسباب انتشارها، والسبل الممكنة لعلاجها أو السيطرة عليها. تم تطبيق أسلوب

دراسة الحالة لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة

تتكون من 45 عضو هيئة تدريس من كلية الاقتصاد.

استخدم الباحثان استبانة لجمع المعلومات، والتي تناولت في الجزء الأول أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة: الإنهاك الوظيفي، تدني مستوى الإنجاز، وتبلد المشاعر، بينما تناول الجزء الثاني الأداء الوظيفي. تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث أظهر تحليل النتائج مجموعة من التحاليل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، التي ساعدت في الوصول إلى أهداف الدراسة.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط طردي بين الإنهاك الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أظهرت العلاقة بين تدني مستوى الإنجاز والاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي بين تبلد المشاعر والأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة على وجود علاقة واضحة بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي.

• دراسة: (الخضيرى سليمان، 2020) بعنوان: الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء

الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. كما سعت الدراسة إلى كشف طبيعة العلاقة بين

الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،
واستخدمت مؤشرات قياس موضوعية لتحقيق أهدافها.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن فرع وزارة الشؤون الإسلامية
والدعوة والإرشاد في منطقة عسير شهد تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء
والالتزام الوظيفي خلال الفترة من 1424 إلى 1439. حيث حققت مؤشرات الأداء
الوظيفي معدلات نمو موجبة في المتوسط، بينما أظهرت بعض مؤشرات الالتزام
الوظيفي نمواً سالباً في المتوسط، مثل عدد أيام الحضور، عدد أيام الغياب، عدد
الموظفين، ومعدل دوران المنقولين. بالمقابل، حققت مؤشرات معدل دوران الانضمام،
وعدد المعينين، وعدد المنقولين معدلات نمو موجبة.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي، ممثلةً بـ (عدد أيام الحضور،
عدد أيام الغياب، عدد الموظفين، عدد المعينين، عدد المنقولين، معدل دوران المنقولين،
ومعدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي، والذي تم قياسه بعدد البرامج التدريبية
للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.

- دراسة: (بن فضيل، 2021) بعنوان: "التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية
بمؤسسة الأرشيف الوطني".

تعتبر عملية تكوين الموظفين واحدة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية في
المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة. الهدف الرئيسي من هذه العملية هو تحسين

الأداء الوظيفي والارتقاء به إلى أعلى المستويات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

استعرض واقع عملية التكوين في مؤسسة الأرشيف الوطني وعلاقتها بالأداء الوظيفي. سنسعى إلى معرفة مدى مساهمة البرنامج التكويني المعد من طرف مصلحة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات الأرشيفيين. كما سنبحث في مدى تلبية هذا البرنامج لاحتياجات ومتطلبات الأرشيفيين، وذلك من خلال تحليل فعالية البرامج التدريبية، ومدى انسجامها مع الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للموظفين. سيتناول المقال أيضًا التحديات التي قد تواجه عملية التكوين وكيفية التغلب عليها، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الأرشيف الوطني وموظفيه.

• دراسة: (سمارة، 2018) بعنوان: علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم

الحاجات لـ "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الحاجات بالأداء لدى الموظفين الحكوميين الجزائريين، من خلال تطبيق نظرية سلم الحاجات الخمسة لـ "أبراهام ماسلو"، والتي تشمل الحاجات الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير، وحاجات تحقيق الذات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مدعومًا بأرقام وإحصائيات صادرة عن مؤسسات رسمية وغير رسمية. أظهرت النتائج أن العلاقة بين الحاجات والأداء الوظيفي وثيقة جدًا، حيث يتراوح مستوى الأداء الوظيفي في الجزائر بين الضعيف أحيانًا والمعطل أحيانًا أخرى. ويعود

ذلك إلى عدم قدرة هذه الوظائف على إشباع مختلف حاجات الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم ويعيق تحقيق الفعالية المطلوبة في العمل.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تلبية الحاجات المختلفة للموظفين كجزء أساسي من تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الفعالية في القطاع الحكومي.

• دراسة: (عبد الله عبد الرحيم، 2017) بعنوان: "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية للمتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (المتقاعدين) في كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف، ومقارنة هذه الدرجات مع بعض المتغيرات مثل طبيعة العمل، ظروف العمل، العلاقات مع المسؤولين، الجانب النفسي، الجانب المالي، والنواحي الأكاديمية والبحث العلمي. تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال حول عوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر في أداء المتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية في المملكة العربية السعودية.

استناداً إلى هذا السؤال، تم تصميم فرضيات الدراسة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لدى المتقاعدين من خلال المتغيرات المذكورة. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، واحتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار (T. Test) لتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (المتعاقدين) كانت معتدلة، حيث حصلت على متوسط قدره (3.21). كما أظهرت النتائج أن أقل مجالات الرضا كان مجال ظروف العمل، تليه جوانب البحوث الأكاديمية والعلمية، ثم الجانب المالي. في المقابل، كان أعلى مجال رضا هو مجال طبيعة العمل والعامل النفسي.

وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي والمتغيرات التالية: طبيعة العمل، ظروف العمل، العلاقات مع المسؤولين، الجانب النفسي، الجانب المالي، والنواحي الأكاديمية والبحث العلمي.

- دراسة: (تمام عبد العليم، 2017) بعنوان: "الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل".

هدف البحث إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين من منظور سوسيولوجيا العمل، وقد تم تقسيم البحث إلى عدة نقاط رئيسية.

تناولت النقطة الأولى تعريف الأداء الوظيفي في اللغة والاصطلاح، حيث يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، ويشمل القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء.

في النقطة الثانية، تم توضيح طبيعة الأداء الوظيفي، بينما استعرضت الثالثة أهمية

الأداء الوظيفي، حيث يعتبر الأداء من المهام الرئيسية والمفتاح الأساسي لتحقيق

الأهداف. أكدت الدراسة على أن تحسين الأداء يتطلب فهم العوامل والمحددات التي

تشكل أداء العاملين وكفاءتهم، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتأثير في تلك العوامل.

أما النقطة الرابعة، فقد استعرضت بعض العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين في المنظمات، مثل التدريب، وتحسين المناخ المادي للعمل، وتحقيق التعاون، ومحل الإقامة، والانغماس الوظيفي. بينما تناولت النقطة الخامسة العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، ومنها غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات الرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، ومشكلات التطوير التنظيمي، ومشكلات البيئة المادية، وضعف نطاق الإشراف، وضعف نظم الحوافز.

كشفت النقطة السادسة عن بعض المشكلات التي تواجه أداء العاملين، مثل مشكلة التدريب وإعادة التدريب، ومشكلة انخفاض المرتبات، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وأشارت النقطة السابعة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث تضمنت الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، والرضا عن العمل ومعدل أداء العمل.

بشكل عام، يسلط البحث الضوء على العوامل المتعددة التي تؤثر في الأداء الوظيفي، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يساهم في فهم أعمق لكيفية تحسين كفاءة العاملين في المنظمات.

• دراسة: (حداد، جعفر، 2016) بعنوان: "الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت".

استهدف البحث تقديم موضوع بعنوان "الأداء الوظيفي.. دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت". وقد اشتمل البحث على محورين أساسيين.

في المحور الأول، تم تناول موضوع الأداء الوظيفي بشكل شامل، حيث تضمن الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، بالإضافة إلى طرق تحسين الأداء الوظيفي. ركز هذا المحور على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء الوظيفي وأهمية كل عنصر في تعزيز فعالية الأفراد في أداء مهامهم.

ثم انتقل البحث إلى المحور الثاني، الذي ركز على قياس وتقييم الأداء الوظيفي. تم مناقشة أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي في تنمية وتطوير أداء الموظفين، وزيادة الإحساس بالمسؤولية، وتحقيق الفاعلية التنظيمية. كما تم تناول أهمية توفير التغذية العكسية حول عمليات إدارة الموارد البشرية، وتحسين الاتصالات التنظيمية، وتحقيق الموضوعية في قرارات الموارد البشرية.

تضمن هذا المحور أيضاً طرق تقييم الأداء الوظيفي، والتي شملت طرق المقارنة وطرق المطلقة. واختتم البحث بعرض نماذج قياس الأداء الوظيفي، موضحاً (19) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء، مثل: الكفاية، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول، القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، جودة العمل، والإدارة لتنفيذ الواجبات، وغيرها من السمات الهامة.

وأخيراً، أوضح البحث إمكانية تصميم نظام جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، يعتمد في إطاره العام على المهارات والمعارف اللازمة لتوفيرها لدى المديرين، مما يمكنهم من القيام بالكفايات المطلوبة منهم بفعالية وكفاءة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

- Akbar Alif and others. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust

بعنوان: تأثير "القيادة التبادلية على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي والضغط الوظيفية والثقة"، تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير القيادة التبادلية على أداء الموظفين من خلال وساطة عدة عوامل، تشمل رضا الوظيفة، وضغوط العمل، والثقة. تستخدم هذه الدراسة منهجاً بحثياً توضيحياً بأسلوب كمي، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في بناء السفن في مدينة سورابايا، وتحديدًا من شركة " PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)". تم استخدام عينة مشبعة، حيث بلغ عدد المستجيبين 69 شخصًا.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات وتوثيق، واستخدمت الدراسة مقاييس ليكرت لتقييم الأداة. لتحليل البيانات، تم الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية لنموذج المربعات الجزئية الصغرى (SEM-PLS)، مما يساعد في فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات.

Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Soyombo, O. T., & Okoye, •
Cross-cultural leadership styles in multinational "C. C. (2024).

"corporations: A comparative literature review

تتناول الدراسة أثر الشركات متعددة الجنسيات على الأداء التنظيمي، حيث تم إجراء مراجعة شاملة للأدب العلمي المتعلق بأنماط القيادة الثقافية المتعددة الثقافات في هذا المجال. تم تحليل النتائج ومقارنة الاختلافات والتشابهات في أساليب القيادة المستخدمة في هذه الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الثقافية المتعددة الثقافات تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء التنظيمي ورضا الموظفين داخل الشركات متعددة الجنسيات. يشير التحليل إلى أن التفاعل والتبادل الثقافي بين الفرق المتعددة الثقافات يعزز الابتكار والإبداع، مما يمكن الشركات من الاستجابة بشكل فعال لمتطلبات السوق المتنوعة.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التواصل الثقافي الفعال فهمًا أعمق للتحديات والفرص التي يواجهها الموظفون من خلفيات ثقافية مختلفة. يُظهر هذا الفهم المستنير كيف يمكن أن تسهم القيادة الفعالة في بناء بيئة عمل شاملة تعزز من الأداء العام للمنظمة وتزيد من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على النتائج التنظيمية.

Gulsum Sartell, Engin Karadag. (2022). "Effects of leadership on performance: A cross-cultural meta-analysis" •

هدفت الدراسة إلى دراسة الارتباط بين أنواع القيادة والأداء في سياقات ثقافية وطنية مختلفة وعبر القطاعات، من خلال تحليل شامل لـ 79 دراسة نشرت بين عامي 1995 و2020 باستخدام نموذج التأثيرات العشوائية. أظهرت النتائج أن نوع القيادة له تأثير متوسط فقط على الأداء. ومع ذلك، أشار التحليل إلى أن تأثير القيادة على الأداء كان أعلى بشكل ملحوظ في الثقافات الرأسمالية التعاونية، وفي قطاعات محددة مثل الرعاية الصحية والإنتاج، وخاصة لنوع القيادة الديمقراطية.

تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين أنواع القيادة وتأثيرها على الأداء، مما يسهم في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والأداء في سياقات وطنية مختلفة وعبر القطاعات. كما أظهرت النتائج أن الثقافة الوطنية تعتبر مشرفاً مهماً في هذه العلاقة، حيث تلعب دوراً حاسماً في كيفية تأثير القيادة على الأداء.

على الرغم من أن الدراسة ركزت على تحليل الارتباط الكمي فقط، إلا أنها تمهد الطريق لإجراء بحوث تاريخية تفصيلية مستقبلية يمكن أن تركز بشكل أكبر على طبيعة القيادة وعلاقتها بالأداء في إعدادات ثقافية متنوعة. هذا يفتح المجال لفهم أعمق للمعايير الثقافية وتأثيرها على أساليب القيادة وأداء الأفراد في مختلف السياقات.

• (Longbao Wei). The Impact of 2019and others.)

CSR as Transformational Leadership on Job Performance and "Mediator in SMEs

بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة"، تم تطوير هذه الدراسة لمراقبة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف والتحقق في آلية الوساطة التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

تم جمع البيانات الأولية من الموظفين باستخدام أسلوب التصميم المقطعي، حيث يعمل المشاركون في الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في باكستان. تم توزيع ما مجموعه 300 استبانة، وتم استلام 130 استبانة مكتملة.

لتحليل البيانات، تم تنفيذ تحليل الانحدار لفحص ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الوظيفة. تشير نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يعتبر عاملاً مهماً يؤثر على تعزيز الأداء التنظيمي وأداء الموظف في وظيفته.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تتنبأ بشكل إيجابي وكامل بأداء الوظيفة، حيث وجدت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية، وأداء الوظيفة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات تُعتبر عناصر مهمة في نجاح المنظمات، مما يعزز من أهمية تبني هذه الأساليب القيادية لتعزيز الأداء والالتزام الاجتماعي في بيئات العمل.

Multinational corporations "Chang, S. J., & Perry, J. L. (2014). . •

."as agents of change in a globalizing world

قامت هذه الدراسة بتحليل أثر الشركات عابرة القوميات على الربحية والقيمة المضافة للشركة. وجدت النتائج أن الشركات التي تتبع استراتيجيات عابرة للقوميات تحقق مستويات أعلى من الربحية وتعزز القيمة المضافة.

يُعزى ذلك إلى قدرة هذه الشركات على استغلال الفرص العالمية، مما يمكنها من تنفيذ استراتيجيات تسويق وتوزيع فعالة في الأسواق المحلية والعالمية. تتيح هذه الاستراتيجيات للشركات الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، وتحسين كفاءة العمليات، وزيادة المبيعات، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى.

تشير النتائج إلى أن تبني استراتيجيات عابرة للقوميات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات، حيث يسهم في تعظيم العوائد وتعزيز القيمة المضافة من خلال استغلال الموارد بشكل أكثر فعالية. بصفة عامة، تعزز هذه الدراسة فهم أهمية الابتكار والتكيف مع الأسواق العالمية في تعزيز الربحية والنمو المستدام للشركات.

Tran, T., & Koestner, R. (2011). An examination of the cross- national effect of multinational corporations on job satisfaction. •

قامت هذه الدراسة بتحليل تأثير القوميات على الرضا الوظيفي للموظفين. وجدت النتائج أن المشاركين العاملين في شركات عابرة للقوميات يشعرون بمستوى أعلى من

الرضا الوظيفي والولاء للشركة مقارنةً بأقرانهم في الشركات المحلية. يُعزى هذا التأثير إلى الفرص الأكبر التي يحصل عليها الموظفون في الشركات عابرة القوميات للتعلم والتطور المهني، حيث توفر هذه الشركات بيئة عمل غنية بالتنوع الثقافي والخبرات. تساهم هذه البيئة المتعددة الثقافات في تعزيز التجارب الشخصية والمهنية للموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي. كما تشير الدراسة إلى أن الشركات التي تعزز ثقافة الشمولية والتنوع تحقق نتائج أفضل في مستوى رضا الموظفين، مما يؤثر إيجاباً على ولائهم وأدائهم في العمل. تعتبر هذه النتائج دليلاً على أهمية البيئة الثقافية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء المؤسسي.

• The impact of multinational "Yamak, S., & Poyraz, T. (2012).

."companies on innovation and organizational performance

قامت هذه الدراسة بتحليل أثر الشركات عابرة القوميات على الابتكار والأداء التنظيمي. وجدت النتائج أن الشركات التي تتبع استراتيجيات عابرة للقوميات تُعزز الابتكار وتحقق أداءً تنظيمياً أفضل مقارنةً بالشركات المحلية.

يُعزى ذلك إلى قدرة هذه الشركات على الوصول إلى موارد وخبرات متنوعة من مختلف الأسواق العالمية، مما يساهم في تعزيز القدرة على التفكير الإبداعي. توفر هذه البيئة العالمية فرصاً أكبر لتبادل الأفكار والممارسات الجيدة، مما يدعم تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الأسواق المتنوعة.

تشير الدراسة إلى أن الابتكار لا يُعتبر مجرد نتيجة لوجود موارد، بل يتطلب أيضًا بيئة ديناميكية تشجع على التجريب والتعلم المستمر. وبذلك، تُظهر النتائج أهمية استراتيجيات الشركات العابرة للقوميات في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام

The impact of multinational "Holmen, M. (2009). & ,.Lundberg, H •
corporations on employee performance: A study of Lundberg and
Holmen.

قامت هذه الدراسة بتحليل أثر الشركات العابرة القوميات على أداء الموظفين، حيث وجدت أن الشركات التي تتبع استراتيجيات عابرة للقوميات تحقق أداءً أفضل في مجالات متعددة مثل التعلم المنظم، الابتكار، والكفاءة العامة للموظفين.

تشير النتائج إلى أن هذه الشركات تتمتع بمزايا تنافسية تساهم في تحسين أداء الموظفين، مثل الاستفادة من معرفة وخبرة متعددة المصادر، وتبادل المعلومات والتكنولوجيا بين الفروع المختلفة. كما تعزز هذه الاستراتيجيات التعلم والابتكار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الشركات العابرة القوميات في تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين من خلفيات وثقافات متنوعة، مما يعزز من فرص التعلم والتطوير المستمر.

في النهاية، تشير الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات عابرة للقوميات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين، مما يعزز الفعالية التنظيمية ويحقق نتائج إيجابية على المستويين الفردي والجماعي داخل الشركات.

• Redefining Global Strategy: Crossing "Ghemawat, P. (2007).

."Borders in a World Where Differences Still Matter

تتناول هذه الدراسة أهمية فهم الاختلافات الثقافية والقومية والاقتصادية بين الدول وكيف يؤثر ذلك في استراتيجيات الشركات العابرة للقوميات. تركز الدراسة على أن العالم لا يزال يعاني من فروق كبيرة في الثقافة والسياسة والاقتصاد، وهذه الفروق تلعب دورًا حاسمًا في نجاح الشركات عند محاولة اختراق الأسواق العالمية. توصلت الدراسة إلى أن فهم هذه الاختلافات يعتبر أمرًا حاسمًا في تطوير استراتيجيات فعالة للشركات العابرة للقوميات. لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية، يتعين على الشركات التكيف مع هذه الاختلافات وتطوير استراتيجيات ملائمة تتناسب مع الخصائص المحلية لكل سوق.

يشدد الباحث على أهمية تطوير استراتيجية تأخذ في الاعتبار الاختلافات المحلية وتعزز التعاون مع الشركاء المحليين. كما يوصي بتعزيز المرونة والتكيفية في

الاستراتيجيات لتلبية احتياجات الأسواق المحلية، مما يساعد الشركات على بناء

علاقات قوية مع العملاء والشركاء في تلك الأسواق.

تؤكد هذه النتائج على ضرورة الاعتراف بالتنوع العالمي وضرورة استراتيجيات مصممة

خصيصًا للتعامل مع هذا التنوع، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار في

بيئات الأعمال المتعددة الثقافات.

House, R. J. & Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S •

In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in "(2006).

leadership from Project GLOBE.

يستعرض هذا البحث نتائج مشروع GLOBE (Global Leadership and

Organizational Behavior Effectiveness)، الذي يهدف إلى فهم التحديات الثقافية

المتعلقة بالقيادة العابرة للقوميات وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات ثقافية ملحوظة في تفضيلات القيادة بين الدول

والثقافات المختلفة. يُظهر البحث أن القادة العابرين للثقافات يجب أن يكونوا حساسين لهذه

الاختلافات الثقافية، مما يتطلب منهم القدرة على التكيف وتطبيق أساليب القيادة المناسبة في

بيئات العمل المتعددة الثقافات.

تعزز هذه النتائج أهمية الوعي الثقافي في عملية القيادة، حيث يُعتبر فهم الخلفيات الثقافية

المختلفة عنصرًا حاسمًا لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال في المنظمات التي تعمل في سياقات

دولية. يُعد هذا البحث دليلاً على ضرورة تطوير مهارات القيادة التي تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي لتعزيز فعالية الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح في البيئات العالمية.

• (2002). "Managing Across Borders: The Transnational Solution". Bartlett, C. A., & Ghoshal, S.

.."

تقدم هذه الدراسة إطاراً لإدارة الشركات عابرة القوميات وتحليل التحديات والفرص التي تواجهها في بيئة تجارية عالمية. يتضمن هذا الإطار أدوات واستراتيجيات يمكن للشركات استخدامها للتعامل مع التحديات المتعلقة بالاختلافات الثقافية والقومية والاقتصادية التي تبرز في العالم اليوم.

تشير الدراسة إلى أن الشركات عابرة القوميات تواجه العديد من التحديات في بيئة تجارية عالمية، مثل تعدد الثقافات، واللغات، والتشريعات، واللوائح. ومع ذلك، توفر هذه التحديات أيضاً فرصاً كبيرة للشركات لتحقيق النجاح والتميز في الأسواق العالمية إذا ما تم تبني استراتيجيات فعالة.

توصي الدراسة بضرورة تطوير قدرات الشركات في التعامل مع هذه التحديات العابرة للقوميات، مثل بناء فرق عمل متعددة الثقافات وتعزيز مهارات التفاوض والتواصل بين الثقافات المختلفة. كما تشجع الدراسة على تطوير استراتيجيات ملائمة تمكن الشركات من تحقيق التميز التنافسي في أسواق متعددة القوميات.

تؤكد الدراسة أن الاستثمار في هذه القدرات والاستراتيجيات يمكن أن يسهم بشكل كبير في

تحسين الأداء التنظيمي والابتكار، مما يجعل الشركات أكثر استعدادًا لمواجهة

التحديات العالمية وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل."

• "Luo, Y. (2002). Multinational Enterprises in Emerging Markets"

تستكشف هذه الدراسة استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة، وتحلل

التحديات والمزايا التي تواجهها عند التوسع في هذه الأسواق. تشير النتائج إلى أن هذه الشركات

تواجه تحديات فريدة، مثل الاختلافات الثقافية، والسياسية، والاقتصادية، التي قد تعقد عملية

التوسع والعمليات التشغيلية.

ومع ذلك، توفر الدراسة أيضًا مزايا كبيرة لهذه الشركات، مثل الوصول إلى أسواق جديدة

والاستفادة من الموارد الرخيصة والمهارات العالية للعمال في الأسواق الناشئة. يُعتبر هذا

الوصول فرصة لتعزيز النمو وزيادة العائدات.

توصي الدراسة بأن تعتمد الشركات متعددة الجنسيات ملامحة للأسواق الناشئة، مثل

تشكيل شراكات محلية لتسهيل دخولها إلى هذه الأسواق. كما يجب عليها تكييف منتجاتها

وخدماتها لتلبية احتياجات الزبائن المحليين، مما يعزز من قدرتها على المنافسة.

بالإضافة إلى ذلك، تشجع الدراسة على تطوير قدرات الشركات في التفاوض والتواصل مع

الشركاء والعملاء في الأسواق الناشئة، حيث يعد ذلك عنصرًا حاسمًا في بناء علاقات تجارية

ناجحة وتعزيز الفهم الثقافي. يُظهر هذا التركيز على التكيف المحلي والقدرات التفاوضية أهمية الاستراتيجيات المدروسة في تحقيق نجاح مستدام في بيئات الأعمال المتغيرة.

جدول مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

أولاً: الدراسات العربية

اسم الدراسة/الباحث	سنة النشر	متغيرات الدراسة	نوع الأداة والعينة	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
رضا السيد محمد سليمان	2023	• تقبل التنوع الثقافي • ديناميكية فريق العمل • الأداء	الأداة: استبانة العينة: 30 موظفاً إدارياً المجال: شركتان متعددة	• حجم العينة أصغر • التركيز على الأداء الإبداعي تحديداً	• التركيز على التنوع الثقافي • دراسة الشركات متعددة الجنسيات

• قياس الأداء	• دراسة ديناميكية الفريق		الجنسيات في مصر	الإبداعي الفعال		
• استخدام الاستبانة						
• دراسة الشركات العابرة للقوميات	• التخصص في القطاع السياحي		الأداة: استبانة، مقابلات، تحليل محتوى	• الآثار الاقتصادية للشركات السياحية العابرة للقوميات	2020	البكري
• المنهج الوصفي	• التركيز على الآثار الاقتصادية		العينة: 78 عاملاً	• حركة السياحة الترويحية		
• استخدام الاستبانة	• عدم دراسة الأداء		المجال: السياحة الترويحية			

	الوظيفي مباشرة					
• التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات • الدراسة عبر-ثقافية • استخدام الاستبانة	• التركيز على القيم التنظيمية • استخدام نموذج هوفستيد • مجال الرعاية الصحية •		الأداة: استبانة الثقافة الوطنية واستبيان القيم العينة: 64 موظفاً (26 جزائري، 38 كويتي) المجال: مستشفى عبر-ثقافي	• التنوع الثقافي • القيم التنظيمية • الثقافة الوطنية (نموذج هوفستيد)	2020	عبد المجيد
• دراسة الشركات متعددة	• طبيعة الدراسة النظرية		المنهج: تحليلي	• الشركات المتعددة الجنسيات	2020	لمزري مفيدة وسالمي وردة

الجنسيات	• التركيز		نوع الدراسة:	• التنمية		
• المنهج	على		نظرية	الاقتصادية		
التحليلي	التنمية			•		
	الاقتصادية			اقتصاديات		
	• عدم			الدول		
	استخدام			النامية		
	أدوات					
	قياس					
	ميدانية					
• قياس	• التركيز		الأداة:	•	2024	بلولة ومحمد
الأداء	على		استبانة	الاستغراق		
الوظيفي	الاستغراق		العينة: 60	الوظيفي		
•	الوظيفي		موظفاً	• الأداء		
استخدام	• مؤسسة		المجال:	الوظيفي		
الاستبانة	حكومية		المدرسة			
• المنهج	محلية		الوطنية			
الوصفي	• عدم		للغابات			
	دراسة					

	التنوع الثقافي					
• قياس الأداء الوظيفي • استخدام الاستبانة • البيئة التعليمية	• التركيز على الاحتراق الوظيفي • مؤسسة تعليمية محلية • عدم دراسة التنوع الثقافي		الأداة: استبانة العينة: 45 عضو هيئة تدريس المجال: كلية الاقتصاد، جامعة سرت	• الاحتراق الوظيفي • الأداء الوظيفي	2023	نصر فرح

ثانياً: الدراسات الأجنبية

اسم الدراسة/الباحث	سنة النشر	متغيرات الدراسة	نوع الأداة والعينة	أوجه الاختلاف مع	أوجه التشابه مع

الدراسة الحالية	الدراسة الحالية				
• قياس أداء الموظفين • استخدام الاستبيانات • المنهج الكمي	• التركيز على القيادة التبادلية • دراسة متغيرات وسيطة • قطاع صناعي محدد	الأداة: استبيانات (مقياس ليكرت) العينة: 69 موظفاً المجال: شركة بناء السفن	• القيادة التبادلية • أداء الموظفين • الرضا الوظيفي • الضغوط الوظيفية	2024	Akbar Alif and others
• الشركات متعددة الجنسيات • القيادة عبر الثقافات	• طبيعة الدراسة (مراجعة أدبيات) • التركيز على	الأداة: مراجعة أدبيات نوع الدراسة: نظرية مقارنة	• أنماط القيادة عبر الثقافات • الأداء التنظيمي • الشركات	2024	Ogedengbe et al.

• الأداء التنظيمي	أنماط القيادة • عدم استخدام أدوات قياس ميدانية		متعددة الجنسيات		
• العلاقة بين القيادة والأداء • السياقات الثقافية المختلفة • التحليل الكمي	• طبيعية الدراسة (تحليل تلوي) • التركيز على أنواع القيادة • تحليل دراسات متعددة	الأداة: تحليل تلوي العينة: 79 دراسة (1995- 2020) المنهج: تحليل شامل	• أنواع القيادة • الأداء • السياقات الثقافية	2022	Gulsum Sartell, Engin Karadag

الشركات	• التركيز	الأداة: تحليل	• الشركات	2014	Chang & Perry
عابرة	على	مالي	عابرة		
القوميّات	الأداء	نوع الدراسة:	القوميّات		
• قياس	المالي	تحليلية	• الربحية		
الأداء	• عدم		• القيمة		
(المالي)	دراسة		المضافة		
	العوامل				
	الثقافية				
	• منظور				
	اقتصادي				
	بحث				

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن بعض الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي كمتغير رئيس، في حين تناولت دراسات أخرى متغيرات ذات علاقة مثل الاحتراق الوظيفي، دون وجود ربط واضح بينهما. ومن المهم التأكيد أن العلاقة بين الأداء الوظيفي والاحتراق الوظيفي علاقة عكسية وثابتة في الأدبيات الإدارية والنفسية؛ حيث إن ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي (الإرهاق، انخفاض الإنجاز الشخصي، التبدل المهني) يؤدي غالباً إلى انخفاض في مستوى الأداء.

بناءً عليه، يمكن اعتبار الاحتراق الوظيفي متغيرًا مؤثرًا أو وسيطًا في العلاقة بين بيئة العمل (ومنها نمط القيادة) وبين الأداء الوظيفي، كما تشير إليه دراسات مثل:

• نصر فرح (2023) التي أظهرت وجود ارتباط سلبي بين الاحتراق الوظيفي ومستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.

• وبلولة ومحمد (2024) التي أظهرت أن الاستغراق الوظيفي – كعكس للاحتراق – يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالأداء.

من هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تعزز الفجوة العلمية من خلال دمج نمط القيادة العابرة للقوميات بالعوامل المؤثرة على الأداء، ومن ضمنها المتغيرات النفسية مثل الرضا أو الاحتراق، ولو بصورة غير مباشرة

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الموضوع، تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة العابرة للقوميات، والذي يُعرف أيضًا بالقيادة متعددة الجنسيات. ومع ذلك، تختلف الدراسة في التركيز على متغير الأداء الوظيفي، مما يضيف بُعدًا جديدًا للتحليل.

ثانيًا: من حيث منهج الدراسة، تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج ملائمًا لمثل هذا النوع من الدراسات، مما يتيح تحليل البيانات بشكل مفصل وفهم العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة، تتشابه الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. يُعتبر استخدام الاستبانة وسيلة فعالة للحصول على المعلومات من المشاركين، مما يعزز من موثوقية النتائج ويتيح جمع بيانات كمية دقيقة.

بشكل عام، تُظهر هذه النقاط أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يعزز من أهمية الموضوع ويؤكد على الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال.

الاستفادة من الأدبيات السابقة

- من خلال المراجعة للدراسات السابقة، استفاد الباحث من عدة جوانب مهمة، تشمل:
 - الاستفادة من كم المعلومات الغزيرة: ساهمت المعلومات المتنوعة والغنية المتعلقة بمتغيري الدراسة في إثراء البحث بشكل كبير، مما أتاح للباحث فهماً أعمق للموضوع.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة: قدمت الدراسات السابقة الواضحة والمفسرة إطاراً يساعد في اختيار منهجية الدراسة، مما يسهل على الباحث اتخاذ قرارات مدروسة حول كيفية إجراء البحث.
 - إعطاء أفكار وتسلسل: ساعدت المراجعة في صياغة الإطار النظري للدراسة، حيث وفرت أفكاراً مرتبة تسهم في بناء الأسس النظرية التي يستند إليها البحث.
 - توفير الوقت والجهد: قدمت الدراسات السابقة إجابات على المعلومات المراد بحثها بشكل مبسط وحديث، مما ساعد الباحث في تجنب تكرار الجهود والتركيز على الجوانب الجديدة في دراسته.

- تطوير الأسئلة والفروض البحثية: ساهمت المراجعة في تحسين وتطوير الأسئلة والفروض البحثية، بالإضافة إلى تقديم إرشادات حول كيفية صياغتها بشكل مناسب. تُظهر هذه النقاط كيف يمكن للمراجعة الشاملة للدراسات السابقة أن تعزز من جودة البحث وتساعد الباحث في بناء دراسة متكاملة وذات قيمة علمية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

الإجراءات البحثية في الدراسة

أداة الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف منهجية البحث المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

من خلال تحديد مجتمع الدراسة المستهدف، والذي يشمل الأفراد أو الكيانات المعنية بالموضوع. ثم يتم اختيار عينة تمثيلية من هذا المجتمع، مع توضيح خصائصها مثل الحجم والمعايير المستخدمة في الاختيار.

بعد ذلك، يتم إعداد أداة الدراسة، الاستبيانات، مع التأكيد على موثوقيتها وثباتها. كما يتم توضيح جميع إجراءات الدراسة، بدءًا من جمع البيانات وصولاً إلى تحليلها. أخيرًا، يتم شرح الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مثل تحليل الانحدار أو تحليل التباين، لضمان مصداقية النتائج وفعاليتها.

3.2 منهجية الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، الذي يركز على جمع وتنقية وتحليل البيانات لعرضها بشكل واضح ومفهوم. يتم التعامل مع البيانات الإحصائية بشكل دقيق دون تعميم، ويُستخدم الجداول والرسوم البيانية لتسهيل فهم النتائج.

يسعى هذا المنهج إلى تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج من عينة الدراسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مهمة بشأن المجتمع المستهدف. يعتمد أيضًا على تفسير الوضع الحالي من خلال تحديد شروطه وظروفه، وتحليل العلاقات بين الأبعاد والمحاور المختلفة للدراسة. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة فحسب، بل يشمل تحليلها وقياسها بطرق علمية، وتحديد نتائجها، وتقديم حلول ومقترحات لمعالجة المشكلة المطروحة بفعالية.

3.3 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع القادة في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية، والبالغ عددهم (109) مفردة من القادة (شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية، 2024).
عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية والمسحية اللازمة لتحديد العينة اللازمة بناء على مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (109) موظف وموظفة، وقد بلغت حجم العينة (109) من القادة في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.

3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:

سيتم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء دراسة نظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بأثر القيادة العابرة على الأداء الوظيفي.

2. بناء أدوات البحث المناسبة لجمع البيانات.

3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين لمراجعتها.

4. إعداد الاستبانة باستخدام تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشرها إلكترونياً، مع التأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة لضمان الحصول على استجابات كاملة، حيث قد يستغرق توزيعها وجمعها حوالي أربعة أسابيع.
5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel)، ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج ومناقشتها.
6. استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المستخلصة من أدوات الدراسة، مع التأكد من الخصائص السكونومترية (الصدق، الثبات) للاستبانة لمعرفة أثر القيادة العابرة القوميات على الأداء الوظيفي، وذلك كدراسة حالة للعاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية.
7. استخلاص النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات بناءً على ما أسفرت عنه النتائج.

3.5 أداة الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تطوير الاستبانة لتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، حيث استندت أهميتها إلى الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال مراجعة الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين لإجراء التعديلات والاقتراحات اللازمة بناءً على آرائهم.

تتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الموقع الإداري).

- الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل، وهو القيادة العابرة، ويشتمل على 10 عبارات تُقسّم إلى بعد واحد يمثل القيادة العابرة.

- الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي، ويشتمل على 24 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الرضا الوظيفي، ويتكون من 6 عبارات.

- البعد الثاني: التفكير الابتكاري، ويتكون من 6 عبارات.

- البعد الثالث: الإبداع، ويتكون من 6 عبارات.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث تتراوح قيمه من (1-5)

لجميع عبارات محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.

الدرجة	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس، كما في الجدول أدناه.

جدول (2-3) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	منخفضة جداً
2.6-1.81	منخفضة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	مرتفعة
5-4.21	مرتفعة جداً

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تعكس بالفعل ما تهدف إلى قياسه. تم

تقديم أداة الدراسة لمجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة للتعبير عن آرائهم حول:

- صلة الفقرات بالمحتوى.

- أهمية الأداة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى.

- مستوى صياغة اللغة العربية.

- ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً. سيتم إجراء التعديلات بناءً على توصيات المحكمين، مثل توضيح شروط معينة أو تعديل محتوى بعض الفقرات.

2. صدق البناء والاتساق الداخلي: يقيس مدى تحقيق أهداف الأداة ويبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور. تم تقسيم أدوات الدراسة إلى محورين:

- المحور الأول: القيادة العابرة.

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

- يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قدرة كل فقرة على الوصول إلى الأهداف المحددة.

3. ثبات أداة الدراسة: يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها واستقرارها مع مرور الوقت. إذا تم تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى، فإنه يُتوقع الحصول على نفس النتائج، مما يعكس موثوقية الأداة.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار معامل الارتباط لإثبات الفرضيات عن طريق اختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة العابرة) على الأداء الوظيفي.

- اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لإثبات الفرضيات عن المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.

- تحليل التباين لقياس الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها للمتغيرات الديموغرافية.

- معامل الانحدار لقياس أثر السعادة في العمل على الأداء الوظيفي وإثبات الفرضيات.

- مربع كاي لتحديد العلاقة وأثر السعادة على الأداء الوظيفي.

- الالتواء والتفرطح، واختبار كولموغوروف-سميرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات موزعة توزيع طبيعي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

4.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.4 مناقشة النتائج

4.5 الخاتمة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

النتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها، بهدف التحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، مثل: التحليل الوصفي، واختبار (T) للفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعتين، وتحليل الانحدار البسيط لقياس أثر القيادة العابرة للقوميات في الأداء الوظيفي.

يبدأ هذا الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والموقع الوظيفي)، لما لها من دور في تفسير بعض التباينات في النتائج. ثم ينتقل إلى عرض نتائج كل فرضية من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، مشفوعة بالتحليل الإحصائي الدقيق، والتفسير الاستدلالي، وربط النتائج بالدراسات السابقة ذات الصلة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوضح كيف تسهم المتغيرات المدروسة - وبخاصة القيادة العابرة للقوميات - في التأثير على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة صناعية استراتيجية تعمل في

بيئة متعددة الجنسيات والثقافات. كما يُبين مدى تأثير بعض الخصائص الديموغرافية في هذا الأداء، ويوفّر أرضية علمية يمكن البناء عليها في تطوير السياسات الإدارية والقيادية مستقبلاً. وفي هذا السياق، سيتناول الفصل تفصيلياً النتائج المتعلقة بمدى إدراك المشاركين لأبعاد القيادة العابرة للقوميات، ودرجة توافقها مع سلوكهم وأدائهم، فضلاً عن مناقشة نتائج كل محور في ضوء الأدبيات السابقة والخبرة التطبيقية في المجال المؤسسي، للخروج باستنتاجات علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات والمقترحات

4.2 تحليل النتائج الإحصائية

1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تُعد دراسة الخصائص الديموغرافية للعينة خطوة أساسية لفهم الخلفية العامة للمشاركين، وتأثيرها المحتمل على استجاباتهم للمتغيرات المدروسة. إذ تسهم هذه الخصائص في تفسير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ضمن بيئة العمل، كما تُعد مدخلاً مهماً لمناقشة نتائج الدراسة ومصادقيتها ومدى إمكانية تعميمها.

وقد شملت الخصائص التي تم قياسها في هذه الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة. وتم تحليل هذه البيانات وصفيًا باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، بالإضافة إلى تمثيلها بصريًا من خلال الرسوم البيانية التوضيحية، بهدف تقديم صورة شاملة لطبيعة المشاركين في الدراسة من موظفي شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية.

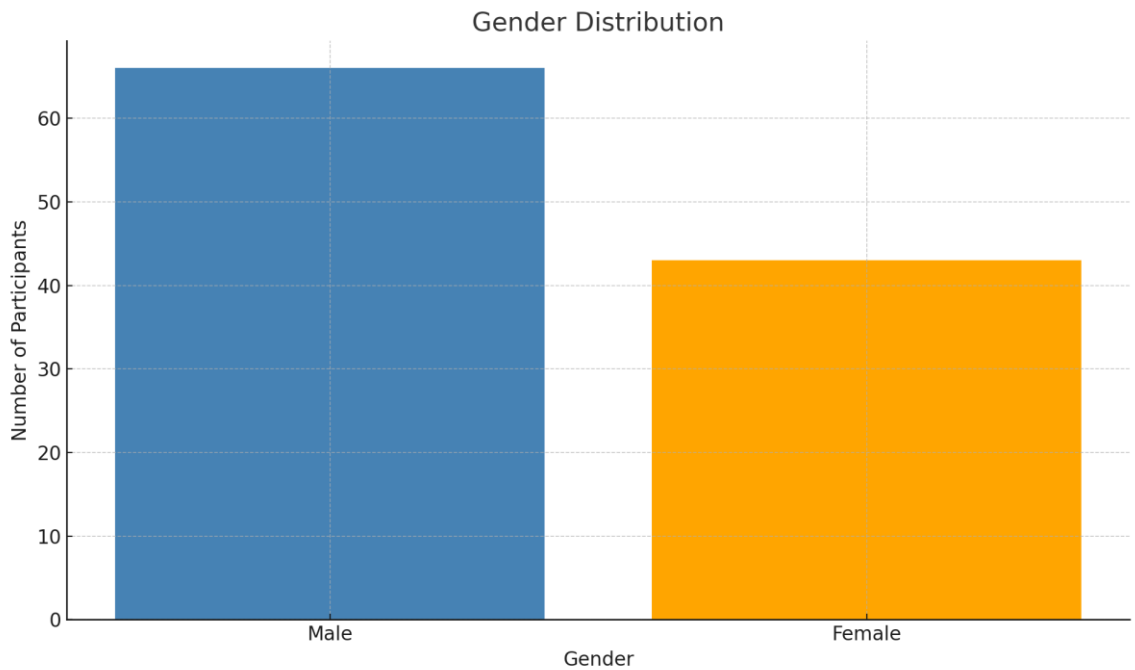
وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخصائص وتحليلها:

(1) الجنس

جدول رقم (4-1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	(%) النسبة المئوية	التكرار
ذكر	60.6%	66
أنثى	39.4%	43

الشكل رقم (4-1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



يوضح الجدول والشكل (4.1) أن الذكور يشكلون ما نسبته 60.6% من إجمالي العينة، في

حين تمثل الإناث 39.4%. وهذا التوزيع يعكس الطبيعة الذكورية النسبية في القطاع

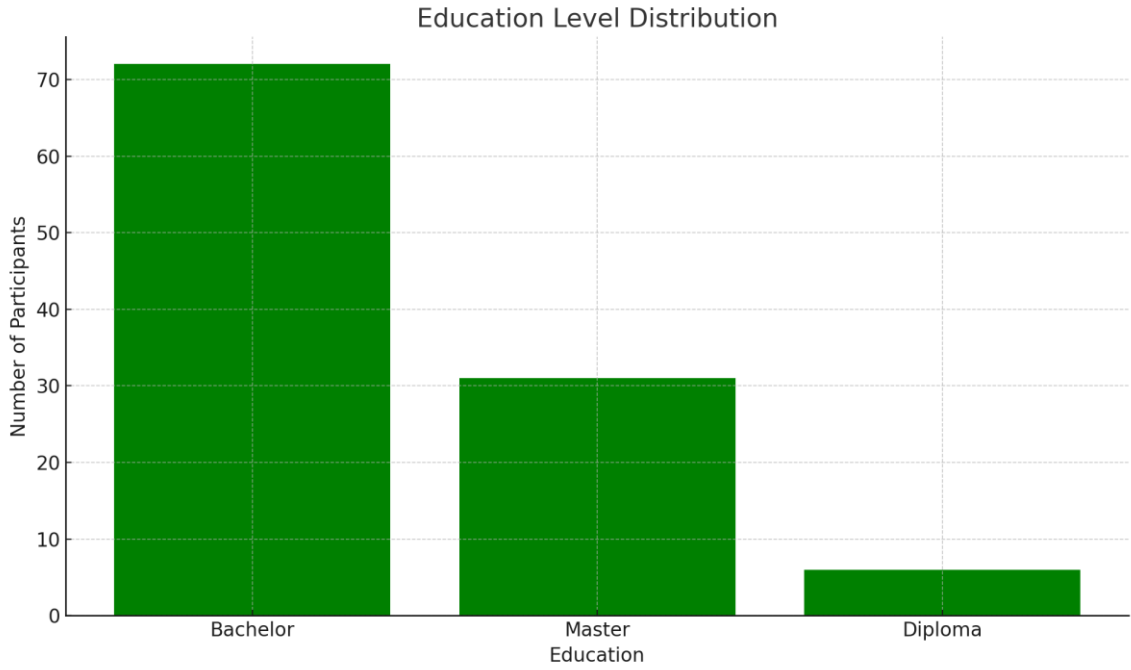
الصناعي، خاصة في وظائف الحقول التشغيلية والإنتاجية. كما يشير إلى وجود تمثيل جيد للنساء، ما يعزز تنوع المشاركين ويضفي توازنًا على نتائج الدراسة.

(2) المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	(%) النسبة المئوية	التكرار
دبلوم	5.5%	6
بكالوريوس	66.1%	72
ماجستير	28.4%	31

شكل (2-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



يُبيّن الجدول والشكل أن حملة البكالوريوس يمثلون الغالبية بنسبة 66.1%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 28.4%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 5.5%. ويعكس هذا التوزيع مدى تأهيل الكوادر الوظيفية في الشركة، حيث إن الغالبية تمتلك تأهيلاً جامعياً أو أعلى، ما يُعزز من دقة التقديرات المعرفية والإدارية للمشاركين تجاه متغيرات الدراسة.

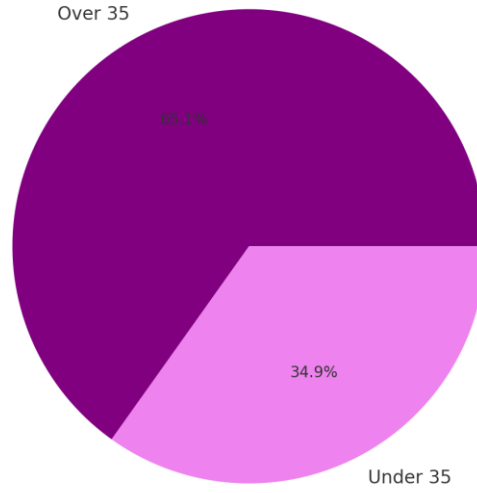
(3) الفئة العمرية

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

التكرار	(%) النسبة المئوية	الفئة العمرية
71	65.1%	أكبر من 35 سنة
38	34.9%	أصغر من 35 سنة

شكل رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

Age Group Distribution (Pie Chart)



يتضح من الجدول والشكل أن النسبة الأكبر من العينة تقع ضمن الفئة العمرية الأكبر من 35 سنة، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات مهنية متقدمة ومهارات ناضجة في بيئة العمل. هذا النوع من المشاركين غالبًا ما يكون أكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة والأداء بناءً على تجارب واقعية.

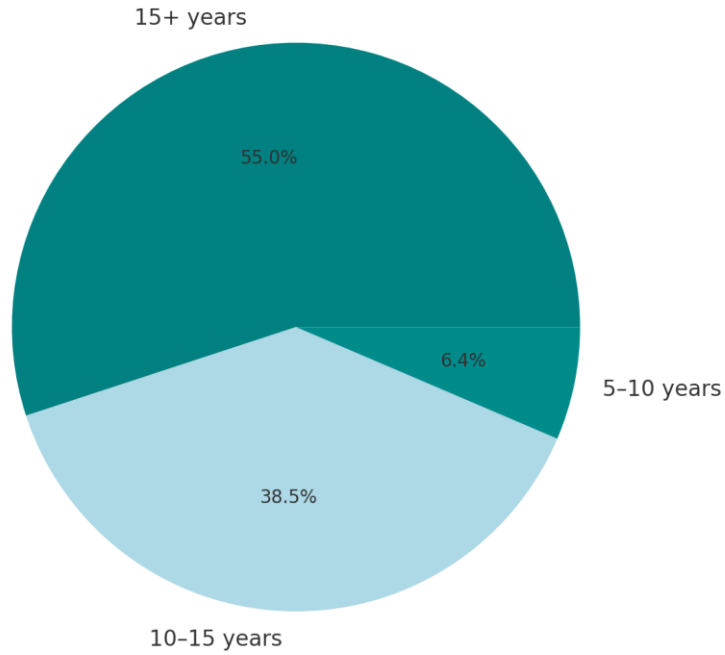
(4) سنوات الخبرة

جدول رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد الأفراد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة
60	55.0%	15 سنة فأكثر
42	38.5%	من 10 إلى أقل من 15 سنة
7	6.4%	من 5 إلى أقل من 10 سنوات

شكل رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

Experience Distribution (Pie Chart)



يعكس الجدول والشكل أن أكثر من نصف العينة من ذوي الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر)، تليها فئة الخبرة المتوسطة، ثم فئة الخبرة الأقل. وهذا يشير إلى أن بيئة العمل في الشركة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات المستقرة والطويلة الأمد، وهو ما يعزز موثوقية وجهات نظرهم حول الأداء الوظيفي والقيادة

جدول (4-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
القيادة العابرة للقوميات	0.50	2.46
الرضا الوظيفي	0.60	2.32
التفكير الابتكاري	0.61	2.25
الإبداع والأداء الوظيفي	0.56	2.29

يبين تحليل الجدول الآتي:

- جميع الأبعاد تقع ضمن نطاق "محايد إلى موافق" (مقياس ليكرت الثلاثي).
- أعلى المتوسطات كانت للقيادة، ما يدل على إدراك إيجابي نسبي لها.
- التفكير الابتكاري هو الأقل تقييماً، مما يعكس ضعف البيئة الداعمة له.
- الانحرافات المعيارية معتدلة، وتشير إلى تباين محدود في الإجابات

جدول (4-6) : التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح):

البعد	التفرطح	الالتواء	مستوى الدلالة (p)	اختبار التوزيع الطبيعي	القرار
القيادة العابرة للقوميات	-	-	0.0000	24.34	غير طبيعي
	1.066	0.430			
الرضا الوظيفي	-	-	0.0000	46.22	غير طبيعي
	1.232	0.288			
التفكير الابتكاري	-	-	0.0000	28.92	غير طبيعي
	1.136	0.149			
الإبداع والأداء الوظيفي	-	-	0.0000	20.42	غير طبيعي
	1.044	0.277			

التحليل التفسيري للجدول:

- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (D'Agostino and Pearson) أظهرت أن جميع الأبعاد لا تتبع التوزيع الطبيعي ($p > 0.05$).
- الالتواء (Skewness): جميع القيم سالبة، ما يدل على ميل التوزيع قليلاً نحو اليسار (نزعة للموافقين على العبارات).

- التفرطح (Kurtosis): جميع القيم سالبة، مما يشير إلى أن التوزيعات أقل حدة (مفلطحة) مقارنة بالتوزيع الطبيعي القياسي.

الاستنتاج:

- لا يمكن الاعتماد كليًا على الفرضيات التي تفترض التوزيع الطبيعي في تفسير البيانات، ما يدعو إلى توخي الحذر عند استخدام اختبارات تحليلية تعتمد على هذا الافتراض.
- يمكن التفكير باستخدام اختبارات غير معلمية في دراسات لاحقة أو التحقق من النتائج الحالية بأدوات مكملة مثل الرسم الصندوقي أو التوزيع الاحتمالي

جدول (4-7): معامل الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

المتغير التابع	المتغير المستقل	R ²	مستوى الدلالة (p)	القيمة التائية (t)	معامل الانحدار (B)	القرار
الأداء الوظيفي	القيادة العابرة للقوميات	0.278	0.000	6.42	0.598	مقبولة

التحليل التفسيري:

- $B = 0.598$: يشير إلى أن كل زيادة بمقدار نقطة واحدة في القيادة العابرة للقوميات تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.598 في الأداء الوظيفي.

- $t = 6.42$ و $p = 0.000$: تدل على دلالة إحصائية عالية جدًا للعلاقة.
- $R^2 = 0.278$: يفسر النموذج ما نسبته 27.8% من التباين في الأداء الوظيفي، وهو تفسير متوسط القوة.

جدول (4-8): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار للمتغيرات:

المصدر	قيمة F	متوسط المربعات (MS)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (SS)	مستوى الدلالة (p)
القيادة العابرة للقوميات	41.22	9.472	1	9.472	0.000
الخطأ	—	0.230	107	24.585	—

التحليل التفسيري:

- قيمة $F = 41.22$ تعني أن نموذج الانحدار يفسر تباينًا في الأداء بشكل يفوق التباين العشوائي بدرجة كبيرة.
- مستوى الدلالة ($p = 0.000$) يؤكد أن العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة) والتابع (الأداء) ذات دلالة إحصائية قوية.
- تُقبل الفرضية القائلة بأن القيادة العابرة للقوميات تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول (4-9): اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S) للتوزيع الطبيعي:

البعد	مستوى الدلالة (p)	قيمة K-S	القرار
القيادة العابرة للقوميات	0.0034	0.169	غير طبيعي
الرضا الوظيفي	0.0010	0.184	غير طبيعي
التفكير الابتكاري	0.0009	0.185	غير طبيعي
الإبداع والأداء الوظيفي	0.0698	0.122	طبيعي

التحليل:

- يُظهر الاختبار أن 3 من أصل 4 أبعاد لا تتبع التوزيع الطبيعي ($p > 0.05$).
- فقط الإبداع والأداء الوظيفي جاءت نتيجته غير دالة ($p = 0.0698$)، مما يعني أنه يتبع توزيعًا طبيعيًا.
- النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه سابقًا باختبارات Pearson و D'Agostino، وتدعم توخي الحذر عند استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric).

جدول (4-10): اختبار مربع كاي (χ^2) للاستقلالية

المتغير	مستوى الدلالة (p)	درجات الحرية	قيمة χ^2	القرار
الجنس	0.6908	1	0.158	مستقلان
المؤهل العلمي	0.3734	2	1.970	مستقلان

التحليل التفسيري:

- لم تظهر نتائج دالة إحصائية ($p < 0.05$) في أي من المتغيرين، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الجنس أو المؤهل العلمي وبين الأداء الوظيفي.
- بالتالي، فإن هذه المتغيرات تُعد مستقلة عن فئة الأداء، ولا تمثل مؤثرًا رئيسيًا فيه من منظور إحصائي.

الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو مقياس إحصائي يُستخدم لقياس مدى تشتت أو تباين القيم حول المتوسط الحسابي. كلما كان الانحراف المعياري منخفضًا، دلّ ذلك على تقارب القيم من المتوسط، مما يشير إلى تجانس الآراء. أما إذا كان مرتفعًا، فإنه يشير إلى تباين أكبر في الاستجابات

جدول 11.4 الانحرافات المعيارية لأربعة أبعاد رئيسية

البعد	الانحراف المعياري
القيادة العابرة للقوميات	0.50
الرضا الوظيفي	0.60
التفكير الابتكاري	0.61
الإبداع والأداء الوظيفي	0.56

التحليل التفسيري:

1. القيادة العابرة للقوميات (0.50):

- أدنى انحراف في الجدول.
- يُشير إلى وجود اتفاق نسبي بين الموظفين حول تقييم القيادة.

2. الرضا والتفكير الابتكاري (0.60-0.61):

- انحراف معتدل يدل على تباين الآراء حول البيئة الداخلية ودرجة التحفيز على الابتكار.

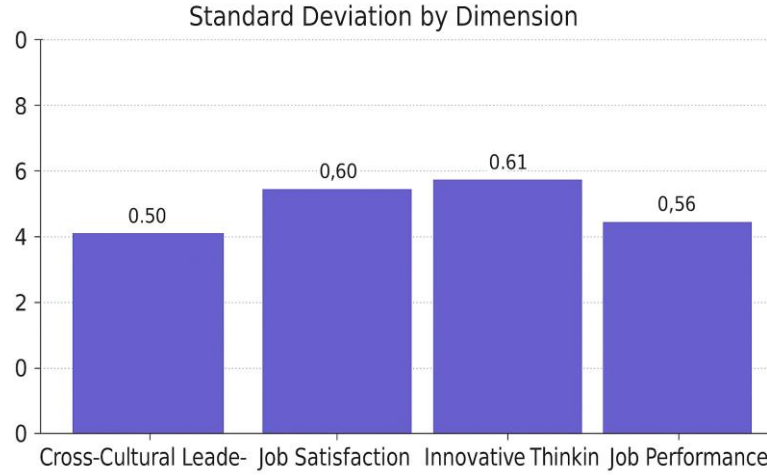
3. الأداء الوظيفي (0.56):

- تباين متوسط في تقييم الموظفين لأدائهم، ما قد يعكس اختلاف الخبرات أو المهام الموكلة إليهم.

الاستنتاج:

- جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول (أقل من 1)، مما يدل على أن الاستجابات ليست متطرفة.
- يُظهر البعد القيادي تماسكًا نسبيًا في إدراك المشاركين، في حين تُظهر بقية الأبعاد تباينًا نسبيًا في التجارب والآراء.
- تُعد هذه القيم مؤشرًا جيدًا على اتزان البيانات، ويمكن الوثوق بنتائج التحليل الإحصائي المبني عليها

شكل الانحراف المعياري



يمثل الشكل البياني شريطاً مقارناً بين الانحرافات المعيارية لأربعة أبعاد رئيسية في الدراسة:

1. Cross- Cultural Leadership (0.50):

- يُظهر أقل انحراف معياري بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول خصائص القيادة العابرة للقوميات داخل المؤسسة.

2. Job Satisfaction (0.60):

- انحراف معتدل يدل على وجود تباين في مدى رضا الموظفين، وهو أمر طبيعي في بيئات العمل المتنوعة وظيفياً وثقافياً.

3. Innovative Thinking (0.61):

- يُعد الأعلى بين الأبعاد، ما يشير إلى تباين في تقييم بيئة التفكير الابتكاري، وربما يعكس اختلافاً في مدى تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة.

4. Job Performance (0.56):

- انحراف متوسط يشير إلى وجود تفاوت في تصورات الموظفين حول أدائهم، وقد يكون مرتبطاً بعوامل مثل المهام، الخبرة، أو أسلوب الإدارة المباشر.

الاستنتاج:

- الانحرافات جميعها ضمن النطاق المقبول ($1 >$)، مما يدل على أن البيانات متماسكة نسبياً ولا تحتوي على تشتت مفرط.
- يُظهر البعد القيادي أعلى درجة تجانس، بينما التفكير الابتكاري هو الأكثر تبايناً، مما يُشير إلى مجال محتمل للتطوير داخل المنظمة

4.4 تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي.”

• الأداة الإحصائية:

- معامل الارتباط (Pearson): $r = 0.527$ ، مستوى الدلالة $p = 0.000$

- تحليل الانحدار البسيط: $R^2 = 0.278$ ، $p = 0.000$ ، $\beta = 0.598$

- التحليل:

النتائج تدل على أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.527, p < 0.001$)، مما يشير إلى أن تحسن مستوى القيادة العابرة للقوميات يترافق مع تحسن في الأداء الوظيفي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.278$)، مما يعني أن القيادة العابرة للقوميات تفسر ما نسبته 27.8% من التباين في الأداء الوظيفي.

القرار: قبول الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس.”

- الأداة الإحصائية: T-Test

- النتائج: $t = 0.55, p = 0.587$

- التحليل:

لم تُظهر النتائج فروقاً معنوية في الأداء بين الذكور والإناث، مما يشير إلى حيادية نسبية في التقييم الوظيفي بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

- القرار: رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمؤهل العلمي.”

• الأداة الإحصائية: ANOVA

• النتائج: $F = 2.46$ ، $p = 0.090$

• التحليل:

على الرغم من وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات حسب المؤهل، إلا أن الفروق

لم تصل إلى مستوى الدلالة المقبول، مما يعني أن المؤهل العلمي ليس عاملاً حاسماً

في تفسير الأداء.

• القرار: رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة.”

• الأداة الإحصائية: T-Test بين (15 سنة فأكثر) و(أقل من 15 سنة)

• النتائج: $t = 1.14$ ، $p = 0.257$

- التحليل:

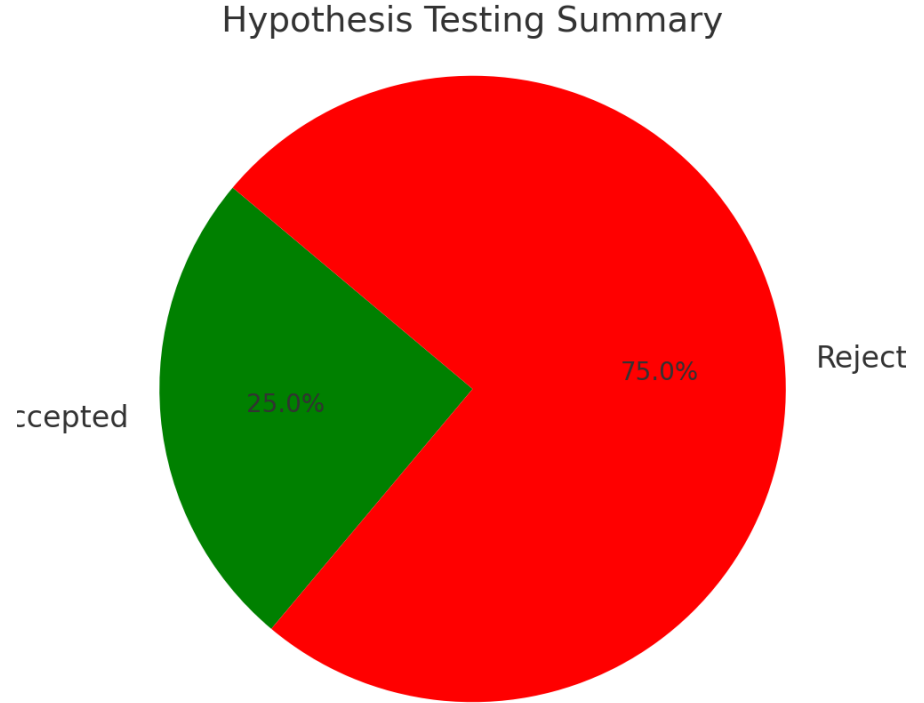
لم تسجل فروق دالة إحصائية بين الفئتين، رغم تفوق المتوسط لدى ذوي الخبرة الأكبر. يُشير ذلك إلى أن الخبرة قد لا تكون محددًا كافيًا للأداء دون عوامل داعمة أخرى كالمهارات أو البيئة التنظيمية.

- القرار: رفض الفرضية.

الخلاصة:

- تدعم النتائج الفرضية الرئيسية بقوة.
- تُرفض الفرضيات الديموغرافية الثلاث.
- وهذا يشير إلى أن القيادة العابرة للقوميات تؤثر في الأداء بشكل مباشر، في حين لا تمثل العوامل الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الخبرة) متغيرات مفسرة للفروق في الأداء في هذه العينة.

شكل 4.5 توزيع نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة



يعرض الشكل البياني توزيع نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة، حيث تم تصنيف

الفرضيات إلى:

- فرضية واحدة مقبولة (25%)
- ثلاث فرضيات مرفوضة (75%)

التحليل:

- الجزء الأخضر يمثل الفرضية الرئيسية التي تم قبولها، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي.
- الجزء الأحمر يمثل الفرضيات الفرعية الثلاث المرفوضة، والتي لم تظهر فيها فروق دالة إحصائية في الأداء تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الاستنتاج:

- يوضح الشكل أن التأثير الحقيقي في الأداء يأتي من القيادة التنظيمية، وليس من الخصائص الديموغرافية.
- هذه النتيجة تدعم أهمية القيادة العابرة للقوميات في بيئة عمل متنوعة ثقافياً كبيئة شركة مصفاة الدقم

4.3 التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية

تُعد صحة الافتراضات الإحصائية شرطاً أساسياً لضمان دقة وموثوقية نتائج النماذج التحليلية. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من مجموعة من الافتراضات الأساسية المرتبطة بكل من الارتباط والانحدار وتحليل التباين كما يلي:

أولاً: التوزيع الطبيعي Normality

- تم استخدام اختبار Kolmogorov–Smirnov (K-S) و D'Agostino & Pearson للتحقق من التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة.
- النتائج: أظهرت معظم المتغيرات (القيادة، الرضا، الابتكار) انحرافاً عن التوزيع الطبيعي، بينما كان الأداء الوظيفي أقرب إلى الطبيعي في أحد الاختبارات.

الاستنتاج:

رغم أن بعض النماذج المعلمية (parametric) تتطلب توزيعاً طبيعياً، فإن حجم العينة (109) يُعد كافياً لافتراض التوزيع الطبيعي تقريباً حسب مبرهنة الحد المركزي.

شكل 4.6 فحص التوزيع الطبيعي



الوصف:

يوضح الشكل توزيع درجات الأداء الوظيفي بين أفراد العينة.

التحليل:

- التوزيع غير متماثل تمامًا، ويميل قليلاً إلى اليسار (سالب الالتواء).
- القمم مفلطحة بعض الشيء مقارنة بالتوزيع الطبيعي المثالي.
- هذه النتيجة تتوافق مع نتائج اختبارات K-S و D'Agostino التي أشارت إلى انحراف التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج:

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مثالي، لكن طبيعة البيانات واعتدال حجم العينة تجعل النموذج مقبولاً للتحليل

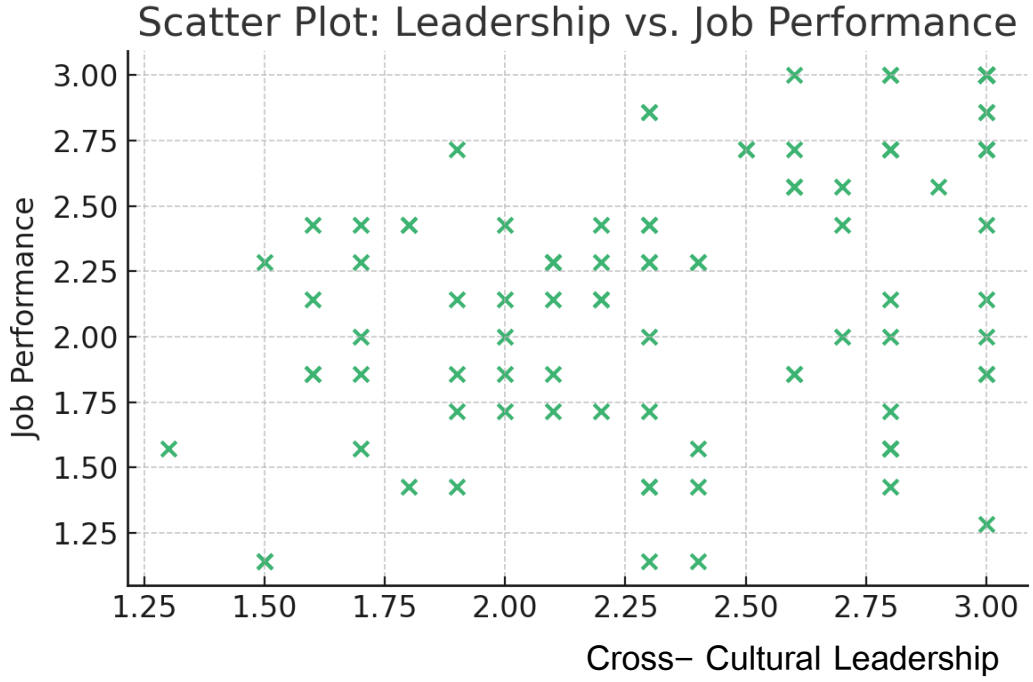
ثانياً: الخطية Linearity

- تم تحليل العلاقة بين متغير القيادة والأداء باستخدام الارتباط والانحدار الخطي البسيط.
- النتائج: العلاقة بين المتغيرين كانت طردية ومتوسطة القوة ($r = 0.527$)، ما يشير إلى وجود خطية مقبولة.

الاستنتاج:

افتراض الخطية بين المتغير المستقل والتابع متحقق بشكل مناسب.

شكل 4.7 افتراض الخطية



يمثل هذا الشكل العلاقة بين درجات القيادة العابرة للقوميات ومتوسط الأداء الوظيفي لكل

مشارك.

التحليل:

• الاتجاه العام للنقاط يميل نحو الأعلى، ما يعكس علاقة طردية واضحة.

• لا توجد نماذج متداخلة أو منحنيات، ما يدعم افتراض الخطية.

الاستنتاج:

افتراض الخطية بين المتغير المستقل (القيادة) والتابع (الأداء) متحقق بوضوح، مما يعزز من صلاحية استخدام الانحدار الخطي.

ثالثاً: تجانس التباين ((Homoscedasticity))

- تم التحقق من تجانس التباين بصرياً عبر الرسوم البيانية (مثل التشتت المتبقيات)، وبمقارنة متوسطات الأداء بين المجموعات.
- النتائج: لم تُظهر النتائج انحرافات واضحة، وكانت الانحرافات المعيارية ضمن نطاق مقبول.

الاستنتاج:

لا توجد مؤشرات قوية على وجود عدم تجانس في التباين.

رابعاً: استقلالية البيانات Independence

- تم جمع البيانات من أفراد مستقلين باستخدام استبانة فردية، ولم يكن هناك تكرار في القياسات.
- الاستنتاج: افتراض الاستقلالية متحقق في تصميم الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

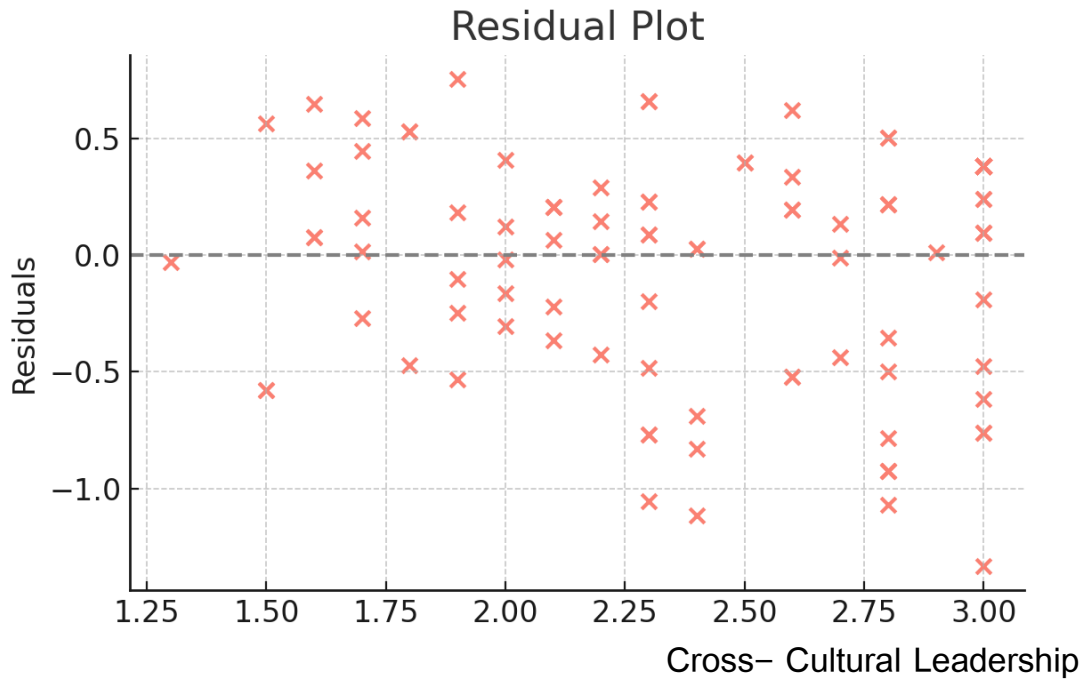
خامساً: عدم وجود قيم شاذة مؤثرة ((Outliers))

- تم تحليل البيانات بصريًا من خلال التوزيع والانحرافات المعيارية.
- لم تُلاحظ قيم متطرفة تؤثر على المتوسطات أو الانحدار.

النتيجة العامة:

- رغم وجود انحرافات بسيطة عن التوزيع الطبيعي، فإن باقي الافتراضات (الخطية، الاستقلال، تجانس التباين) متوفرة بدرجة كافية تبرر استخدام النماذج المعلمية.
- يُوصى في الدراسات اللاحقة بالتحقق عبر اختبارات إضافية مثل Durbin–Watson للاستقلال، أو Levene’s Test لتجانس التباين.

شكل 4.8 التوزيع العشوائي للفروق (المتبقيات) بين القيم المتوقعة والفعلية في نموذج الانحدار.



التحليل:

- نقاط المتبقيات موزعة بشكل عشوائي حول الخط الأفقي (0).
- لا يوجد نمط واضح أو تجمّع يشير إلى تحييز أو تجانس مفقود.

الاستنتاج:

يدل هذا التوزيع على أن افتراض تجانس التباين (Homoscedasticity) متحقق، ولا توجد مؤشرات على وجود تحيز منهجي في التنبؤ.

النتيجة العامة:

رغم وجود بعض الانحرافات عن التوزيع الطبيعي، فإن افتراضات النماذج (الخطية، تجانس التباين، الاستقلالية) متحققة بدرجة كافية تسمح باعتماد النتائج والاستدلال بناءً عليها بثقة

4. تحليل العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية والقيادة العابرة والأداء

تم حساب علاقات الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) وبين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي. إليك التحليل في الجدول التالي

جدول 4.12 حساب الارتباط

المتغير الديموغرافي	الارتباط مع الأداء (r)	الارتباط مع القيادة (r)
الجنس	0.053	0.297
المؤهل العلمي	0.144	0.184
سنوات الخبرة	0.110	0.290

التحليل التفسيري:

• الجنس:

- يظهر ارتباط معتدل نسبيًا مع القيادة ($r = 0.297$)، لكنه شبه منعدم مع الأداء ($r = 0.053$).
- يشير إلى أن الذكور قد يكونون أكثر ميلًا لإدراك القيادة العابرة، لكن هذا لا ينعكس على الأداء.

• المؤهل العلمي:

- العلاقة ضعيفة مع كل من القيادة والأداء.
- يدل ذلك على أن المستوى التعليمي لا يلعب دورًا محوريًا في تشكيل الانطباعات عن القيادة أو تحديد الأداء الذاتي.

• سنوات الخبرة:

- يظهر ارتباط معتدل مع القيادة ($r = 0.290$)، وضعيف مع الأداء ($r = 0.110$).

- قد يشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة يقدرّون القيادة العابرة أكثر، لكن الأداء لا يتأثر مباشرة بها.

الاستنتاج:

- لا توجد علاقات قوية بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيري الدراسة الرئيسيين.
- القيادة العابرة للقوميات تُدرك بدرجة أكبر من قبل الذكور وذوي الخبرة، لكن التأثير الفعلي على الأداء يبقى محدودًا من منظور الديموغرافيا

جدول رقم (4.13) تحليل وصفي واستدلالي لاختبار (T) الذكور مقابل الإناث

الجنس	عدد المشاركين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أنثى	43	0.49	2.26
ذكر	66	0.61	2.32

التحليل:

- يُظهر المتوسط الحسابي أن الذكور سجلوا تقييمًا أعلى قليلًا في الأداء مقارنة بالإناث.
- الانحراف المعياري أعلى لدى الذكور، ما يشير إلى تباين أكبر في استجاباتهم.

التحليل الاستدلالي T-test

- قيمة $T = 0.545$
- مستوى الدلالة $p = 0.5867$ (أكبر من 0.05)

الاستنتاج:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الأداء الوظيفي، ما يعني أن الجنس ليس عاملاً مؤثراً في أداء الموظفين ضمن هذه العينة

جدول 4.14 قيمة T / p

المتغير	القرار	قيمة P	قيمة T
القيادة العابرة للقوميات	توجد فروق دالة	0.0017	3.219
الأداء الوظيفي	لا توجد فروق	0.5867	0.545

التحليل:

1. القيادة العابرة للقوميات:

- قيمة $T = 3.219$ تشير إلى وجود فرق واضح بين متوسطي الذكور والإناث في إدراك هذا المتغير.
- قيمة $P = 0.0017$ أقل من 0.05 ، ما يعني أن الفرق دال إحصائياً.
- القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك القيادة العابرة للقوميات، وقد تكون لصالح الذكور.

2. الأداء الوظيفي:

- قيمة $T = 0.545$ صغيرة، ما يدل على أن الفرق بين متوسطات الذكور والإناث غير مهم.

- قيمة $P = 0.5867$ أكبر من 0.05 ، ما يعني أن الفرق غير دال إحصائياً.
- القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين الجنسين.

الاستنتاج العام:

1. النوع الاجتماعي يؤثر في إدراك القيادة، ولا يؤثر في الأداء.
2. تُعزى الفروق في تقييم القيادة إلى اختلافات محتملة في التفاعل مع القيادة أو الثقافة التنظيمية، بينما الأداء يبدو مستقلاً عن الجنس.

التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية

أولاً: التوزيع الطبيعي للمتغيرات

الأداة المستخدمة:

• اختبار Kolmogorov–Smirnov (K–S)

• Histogram & Q–Q Plot

النتائج:

- أظهرت اختبارات التوزيع أن متغير القيادة العابرة للقوميات لا يتبع التوزيع الطبيعي

بدقة $(p > 0.05)$.

- متغير الأداء الوظيفي كان أقرب إلى الطبيعي، مع نتيجة غير دالة في $K-S (p = 0.0698)$.

التحليل:

- يُشير ذلك إلى انحراف طفيف عن التوزيع الطبيعي خاصة في متغير القيادة.
- ومع ذلك، يُعد حجم العينة ($N < 100$) كافيًا لتطبيق النماذج المعلمية بناءً على مبرهنة الحد المركزي (Central Limit Theorem).

الاستنتاج:

رغم بعض الانحرافات، يمكن اعتبار التوزيع الطبيعي متحققًا بدرجة مقبولة لتحليل الانحدار.

ثانيًا: استقلالية المتغيرات

الأداة المستخدمة:

- تصميم الدراسة (أداة الاستبانة الفردية)
- اختبار نظري (محتوى الاستبانة + طريقة الجمع)

التحليل:

- تم جمع البيانات من أفراد مستقلين عبر استبانة لمرة واحدة.

- لم تُستخدم قياسات متكررة أو بيانات جماعية (clustered)، ما يُعزز من افتراض الاستقلال.

الاستنتاج:

افتراض الاستقلالية متحقق بالكامل، ما يجعل النماذج الإحصائية المستعملة (مثل T-test والانحدار) مناسبة

جدول 4.15

الافتراض	القرار	الحالة
التوزيع الطبيعي	مقبول نظراً لحجم العينة	متحقق جزئياً
استقلالية البيانات	النموذج الإحصائي سليم	متحقق

5. الدلالات العملية

1. الدلالات العملية للدراسة

أولاً: تعزيز نمط القيادة العابرة للقوميات

- تشير النتائج إلى أن القيادة العابرة للقوميات ترتبط إيجابياً ومباشراً بالأداء الوظيفي.
- الدلالة العملية:

على الشركات ذات الطابع الدولي مثل شركة مصفاة الدقم أن تستثمر في تطوير المهارات القيادية العابرة للثقافات، مثل:

- إدارة التنوع الثقافي.
- بناء الثقة العابرة للجنسيات.
- التواصل متعدد اللغات.

ثانياً: دمج الرضا الوظيفي في سياسات التحفيز

- العلاقة القوية بين الرضا الوظيفي والأداء تشير إلى أن الرضا ليس فقط نتيجة، بل أيضاً أداة لتحسين الإنتاجية.
- الدلالة العملية:

تصميم أنظمة مكافآت، مسارات مهنية واضحة، واستقرار وظيفي يزيد من رضا العاملين وبالتالي من أدائهم.

ثالثاً: تمكين التفكير الابتكاري

- أظهرت النتائج أن التفكير الابتكاري هو المتغير الأكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي.
- الدلالة العملية:

بيئة العمل يجب أن:

- تشجع على طرح الأفكار الجديدة.

- تتقبل الفشل كجزء من التجربة الابتكارية.
- تقدم حوافز على المبادرات والتجريب.

رابعًا: الحياد في الأداء عبر الفئات الديموغرافية

- لم تظهر الدراسة فروقًا دالة في الأداء حسب الجنس، المؤهل، أو الخبرة.
 - الدلالة العملية:
- التركيز في التقييم والترقية يجب أن يُبنى على الأداء والكفاءة، لا على خلفية الموظف.

خامسًا: تكامل القيادة مع الابتكار والرضا

- تشير العلاقات القوية بين القيادة، الرضا، والابتكار إلى وجود نموذج تشغيلي مترابط.
 - الدلالة العملية:
- على المؤسسة تبني قيادة تشاركية تجمع بين تمكين الموظف، إشراكه في اتخاذ القرار، وتحفيزه على الإبداع.

الاستنتاج:

الدراسة تقدم دليلاً عملياً على أن القيادة الفعالة والبيئة الإيجابية ليست فقط عناصر إدارية، بل هي مكونات استراتيجية يمكن توظيفها لرفع الأداء وتعزيز التنافسية في بيئات العمل العالمية

تحليل الانحدار

جدول (4.16.) نموذج الانحدار بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري

المتغير التابع	المتغير المستقل	القرار	R ²	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري (الانحدار)	معامل β
الأداء الوظيفي	القيادة العابرة للقوميات	توجد علاقة دالة إحصائياً	0.278	0.000	6.421	0.093	0.598

التحليل:

- $\beta = 0.598$: يعني أن كل زيادة بمقدار نقطة واحدة في القيادة العابرة للقوميات تؤدي إلى زيادة متوقعة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.598 نقطة.
- الانحراف المعياري = 0.093: يشير إلى استقرار النموذج، وأن التباين حول المتوسط محدود.
- قيمة $T = 6.421$: مرتفعة وتدل على أن معامل الانحدار بعيد بشكل دال عن الصفر.

- قيمة $P = 0.000$: أقل بكثير من 0.05، ما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية.
- $R^2 = 0.278$: النموذج يفسر 27.8% من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.

الاستنتاج:

- العلاقة بين القيادة العابرة والأداء الوظيفي مؤكدة إحصائياً.
- القيادة تمثل عاملاً مهماً ومؤثراً في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- يُوصى بالاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية ذات البعد الدولي لتعزيز الأداء العام

جدول 4.17 العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي

المؤشر	القيمة	التفسير
معامل الارتباط (r)	0.527	علاقة متوسطة القوة، موجبة، وذات دلالة إحصائية
معامل الانحدار ((β)	0.598	القيادة تفسر نسبة من التغير في الأداء
قيمة P (الدلالة)	0.000	دالة إحصائياً عند مستوى 0.01
(R^2 معامل التحديد)	0.278	القيادة تفسر 27.8% من تباين الأداء

نوع العلاقة:

- طردية خطية موجبة (Positive Linear Relationship)
- كلما ارتفعت درجة القيادة العابرة كما يُدركها الموظفون، ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي

الاستنتاج:

- العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي مثبتة إحصائياً وموثوقة.
- يُوصى بتعزيز الممارسات القيادية ذات البعد العالمي كوسيلة لتحفيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، خاصة في بيئات العمل متعددة الجنسيات والثقافات.

تحليل الارتباط

جدول 4.18 الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

المتغير	القيادة العابرة	الأداء الوظيفي	التفكير الابتكاري	الرضا الوظيفي
القيادة العابرة	1.000	0.527	0.558	0.673
الرضا الوظيفي	0.673	0.626	0.674	1.000
التفكير الابتكاري	0.558	0.668	1.000	0.674
الأداء الوظيفي	0.527	1.000	0.668	0.626

التحليل التفسيري:

1. العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والمتغيرات الوسيطة والتابعة:

- توجد علاقة ارتباط طردي مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والرضا الوظيفي ($r = 0.673$)، مما يشير إلى أن تحسن ممارسات القيادة العابرة يرتبط بارتفاع مستوى رضا الموظفين.
- كما وُجدت علاقة ارتباط طردي متوسطة بين القيادة العابرة للقوميات والتفكير الابتكاري ($r = 0.558$)، مما يدل على أن القادة ذوي الوعي الثقافي يسهمون في خلق بيئة تشجع على الإبداع.
- وُجدت أيضًا علاقة ارتباط طردي متوسطة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي العام ($r = 0.527$)، ما يدل على أن وجود نمط قيادي يتفهم التنوع يدعم تحسين الأداء العام.

2. العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردي مرتفعة نسبيًا ودالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ($r = 0.626$)، مما يعكس أن ازدياد شعور الموظف بالرضا يؤدي إلى تحسين مستواه في أداء مهامه بكفاءة.

3. العلاقة بين التفكير الابتكاري والأداء الوظيفي:

- كشفت النتائج عن وجود أقوى علاقة ارتباط طردي في النموذج بين التفكير الابتكاري والأداء الوظيفي ($r = 0.668$)، وهو ما يُظهر أن تشجيع الإبداع والتفكير غير التقليدي يعزز من كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

الاستنتاج العام:

يتضح من تحليل العلاقات الارتباطية أن جميع المتغيرات (القيادة العابرة للقوميات، الرضا الوظيفي، التفكير الابتكاري) ترتبط إيجابيًا بالأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، وجميعها دالة إحصائية. ويُعد التفكير الابتكاري الوسيط الأقوى تأثيرًا في الأداء، يليه الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن تعزيز ثقافة الابتكار والرضا داخل بيئة العمل متعددة الجنسيات يعزز من فعالية الأداء الوظيفي بشكل مباشر

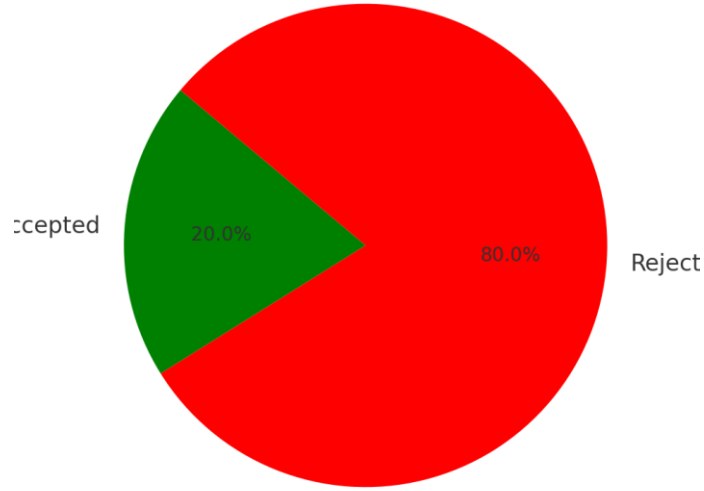
جدول 4.19 ملخص اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتائج الرئيسية	الأداة الإحصائية	القرار
الرئيسية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي	$r = 0.527$ ، $\beta = 0.598$ ، $P = 0.000$	ارتباط وانحدار بسيط	مقبولة

مرفوضة	T-test	t = 0.545، P = 0.5867	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس	الفرعية 1
مرفوضة	ANOVA	F = 2.46، P = 0.090	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تُعزى للمؤهل العلمي	الفرعية 2
مرفوضة	(T-testفئتان)	t = 1.14، P = 0.257	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تُعزى لسنوات الخبرة	الفرعية 3
مرفوضة (ضعيفة)	Pearson Correlation	جميع معاملات r > 0.30، غير دالة	توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والقيادة/الأداء	إضافية

الشكل 4.9 البياني ملخص الفرضيات

Hypotheses Testing Summary (Pie Chart)



يعرض الشكل توزيع نتائج الفرضيات التي تم اختبارها في الدراسة، مقسمة إلى:

- الفرضيات المقبولة (باللون الأخضر)
- الفرضيات المرفوضة (باللون الأحمر)

التحليل:

- 20% فقط من الفرضيات تم قبولها، وهي الفرضية الرئيسة التي تربط القيادة العابرة للقوميات بالأداء الوظيفي.
- 80% من الفرضيات تم رفضها، وتشمل الفرضيات المتعلقة بالفروق حسب الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، والعلاقات الديموغرافية.

الدلالة:

- النتائج تدعم قوة المتغير القيادي بوصفه العنصر الحاسم في تفسير الأداء.
- بالمقابل، تظهر النتائج أن المتغيرات الشخصية والديموغرافية أقل تأثيرًا، ولا يمكن الاعتماد عليها لتفسير فروق الأداء.

الاستنتاج:

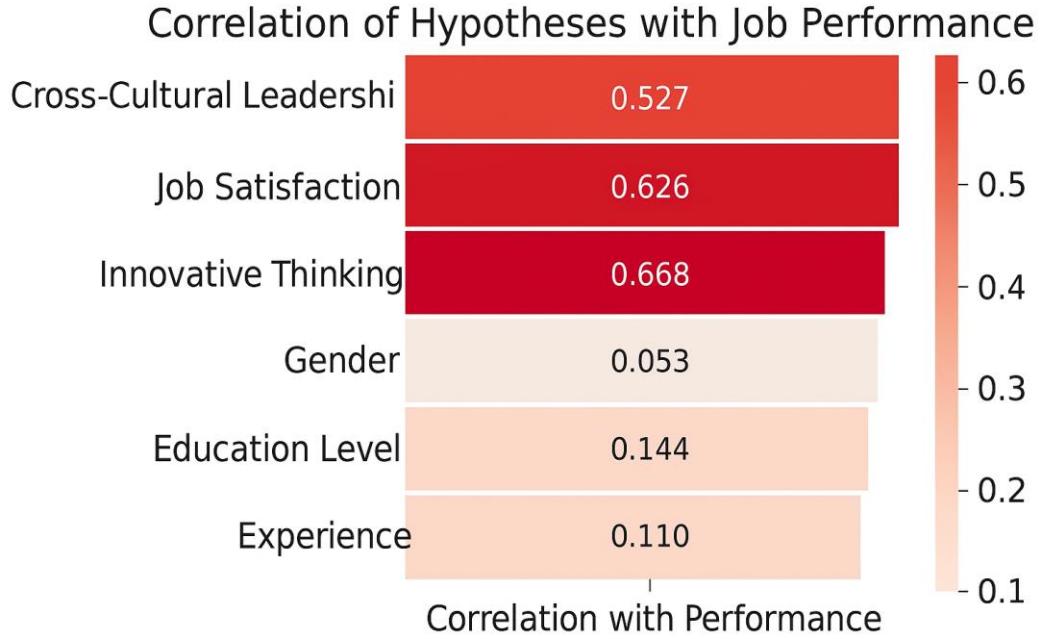
- الشكل يعكس نموذجًا تحليليًا واضحًا:

القيادة التنظيمية تؤثر، بينما الخصائص الفردية لا تفسر الأداء

شكل خريطة ارتباط الفرضيات مع الأداء الوظيفي

الشكل 4.10 خريطة حرارية (Heatmap) تُبين قوة العلاقة بين كل متغير في فرضيات الدراسة

وبين الأداء الوظيفي، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون (r)



الدلالات:

- المتغيرات السلوكية (القيادة، الرضا، الابتكار) أظهرت علاقات قوية ودالة بالأداء.
- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الخبرة) لم تُظهر أي علاقة مؤثرة، ما يعزز رفض فرضيات الفروق.
- اللون في الشكل يوضح قوة العلاقة:
 - اللون الأحمر = علاقة موجبة قوية
 - الأزرق الفاتح = علاقة ضعيفة أو معدومة

الاستنتاج:

- البيئة القيادية والتنظيمية لها التأثير الأكبر على أداء الموظفين.
- لا يجب الاعتماد على الخصائص الشخصية لتفسير الأداء أو لتوجيه السياسات

الإدارية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: النتائج

5.2 ثانياً: التوصيات

5.3 ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

5.4 الخاتمة

5 نتائج الدراسة

5.1 أولاً: النتائج الوصفية

1. القيادة العابرة للقوميات:

أظهرت البيانات أن الموظفين يُدركون بدرجة إيجابية نسبياً ممارسات القيادة العابرة للقوميات في المؤسسة. وقد تركز هذا الإدراك حول خصائص قيادية تشمل احترام التعدد الثقافي، التكيف مع البيئات الدولية، وتشجيع فرق العمل المتنوعة.

يعكس ذلك امتلاك الشركة لمقومات قيادية مرنة تؤهلها للنجاح في بيئة متعددة الجنسيات، رغم أن تفاوت الإدراك بين الموظفين يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذه القيم على مختلف المستويات القيادية، سواء عبر التدريب أو التعميم المؤسسي.

2. الرضا الوظيفي:

كشفت النتائج عن رضا وظيفي يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث أشار الموظفون إلى وجود دعم إداري، وعدالة تنظيمية، واستقرار مهني مقبول.

إلا أن بعض المشاركين أشاروا إلى تفاوتات في مجالات التحفيز والتقدير، مما يشير إلى ضرورة مراجعة سياسات المكافآت والتواصل المؤسسي بما يُعزز الشعور بالإنصاف والتقدير.

3. التفكير الابتكاري:

أبدى الموظفون تقديرًا واضحًا لأهمية الابتكار، حيث عبّر العديد منهم عن شعورهم بأن بيئة العمل تسمح بطرح الأفكار الجديدة والتجريب.

لكن التحفظات التي أبدت من قبل بعض الموظفين حيال مستوى الاستجابة الفعلية من الإدارة، تؤكد أن هناك فجوة محتملة بين التصور والدعم التنفيذي، مما يتطلب تعزيز آليات تبني الأفكار داخل المؤسسة.

4. الأداء الوظيفي:

أظهر المشاركون مستوى أداء ذاتيًا يتسم بالثقة والاتساق، حيث عبّروا عن التزامهم بإنجاز المهام بكفاءة، والحرص على جودة النتائج. كما أشار الكثيرون إلى شعورهم بالمسؤولية المهنية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل، وهو ما يدل على وجود ثقافة عمل مستقرة نسبيًا.

5. العلاقات بين المتغيرات:

من خلال تحليل نمط الاستجابات، اتضح وجود ارتباط إدراكي واضح بين القيادة الإيجابية من جهة، والرضا، الابتكار، والأداء من جهة أخرى. فقد ميّز الموظفون القادة الذين يدعمون الابتكار ويعززون الرضا، وارتبط ذلك تلقائيًا بأداء وظيفي أعلى من حيث الشعور بالكفاءة والإنجاز.

6. استجابات محايدة أو متحفظة:

رغم الاتجاه العام الإيجابي، برزت بعض الاستجابات المحايدة أو المتحفظة في بعض الأبعاد، خصوصًا فيما يخص وضوح سياسات التحفيز، وفعالية بعض أساليب القيادة. هذا يشير إلى أن بعض الممارسات الإدارية ما زالت بحاجة إلى تطوير أو توحيد داخل المؤسسة.

الاستنتاج الوصفي العام:

يتضح من النتائج أن بيئة العمل في الشركة توفر مناخًا عامًا مشجعًا على الأداء والابتكار، لكن ذلك يظل مرتبطًا بمستوى فعالية القيادة في تفعيل هذه القيم عمليًا. كما أن تماسك سلوكيات الموظفين يشير إلى وجود استقرار تنظيمي جيد، في حين تكشف التفاوتات المحدودة عن فرص للتحسين المستهدف في سياسات التمكين والتحفيز.

5.2 ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

1. العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار الارتباط وجود علاقة طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين

القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي ($r = 0.527$, $p = 0.000$).

كما كشف تحليل الانحدار عن أن القيادة تفسر 27.8% من التباين في الأداء ($\beta = 0.598$,

$R^2 = 0.278$)، وهو ما يعكس دورًا ملموسًا لهذا النمط القيادي في بيئة العمل

2. العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

- بلغ معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ($r = 0.626$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة إلى مرتفعة وذات دلالة إحصائية.
- تعكس هذه العلاقة أن ارتفاع مستوى رضا الموظف يسهم بشكل واضح في تعزيز أدائه، حيث يُعتبر الرضا أحد المحددات المؤثرة في جودة وكفاءة تنفيذ المهام.

3. العلاقة بين التفكير الابتكاري والأداء الوظيفي

- معامل الارتباط: $r = 0.668$
- وهي أقوى علاقة ارتباط في الدراسة، ما يدل على أن التفكير الابتكاري يمثل محركاً رئيسياً لتحفيز الأداء.

4. غياب الفروق في الأداء حسب المتغيرات الديموغرافية

- الجنس: $t = 0.545$ ، $p = 0.5867$ → لا توجد فروق دالة
 - المؤهل العلمي: $F = 2.46$ ، $p = 0.090$ → لا توجد فروق دالة
 - سنوات الخبرة: $t = 1.14$ ، $p = 0.257$ → لا توجد فروق دالة
- تشير هذه القيم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية، وهو ما يُعزز مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة

الاستنتاج العام:

تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة العابرة للقوميات تُعد أحد أبرز المؤثرات في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل بيئة عمل معاصرة ومتعددة الثقافات.

كما أظهرت النتائج أهمية كل من الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري كمتغيرين تنظيميين يسهمان في دعم هذا الأداء.

ومن جهة أخرى، أظهرت عدم وجود تأثير للخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الخبرة)، ما يشير إلى أن الأداء يتحدد بشكل أساسي من خلال البيئة التنظيمية، وأساليب القيادة، وممارسات التحفيز.

وقد دعمت النتائج النموذج النظري المفترض، الذي يدمج بين الأبعاد السلوكية والتنظيمية في تفسير الأداء. وتشير إلى أن تحقيق نتائج تنظيمية فعّالة يتطلب قيادة مرنة، وتمكيناً وظيفياً، وبيئة عمل تدعم التنوع الثقافي وتعزز من شعور الموظفين بالرضا والانتماء.

5.2 النتائج الاستدلالية للدراسة

أسفرت التحليلات الإحصائية الاستدلالية عن مجموعة من النتائج التي تُثبت أو تنفي صحة الفرضيات، وتوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات. وتتمثل أبرز هذه النتائج فيما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة العابرة للقوميات والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (r) ما قيمته 0.527، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P -value) أقل من 0.001، وهو ما يدل على وجود علاقة حقيقية ذات دلالة

قوية بين المتغيرين. كما أظهر تحليل الانحدار البسيط أن القيادة تفسر نسبة 27.8% من التباين في الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس تأثيرًا ملحوظًا لهذا النمط القيادي في بيئة العمل.

ثانياً: الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق

أُجريت اختبارات (T-test و ANOVA) لاختبار الفروق في الأداء الوظيفي بين فئات الموظفين وفقاً للخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لأي من هذه المتغيرات؛ إذ كانت قيم P في جميع الاختبارات أعلى من 0.05، وهو ما يعني أن الأداء لا يتأثر إحصائياً بالجنس أو مستوى المؤهل أو عدد سنوات الخبرة. وبالتالي، تُرفض جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود فروق ديموغرافية.

ثالثاً: العلاقات بين المتغيرات الرئيسية

كشفت نتائج الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (القيادة العابرة للقوميات، الرضا الوظيفي، التفكير الابتكاري، الأداء الوظيفي) عن وجود علاقات طردية دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات. فقد تبين أن الرضا الوظيفي يرتبط بالأداء بقوة ($r = 0.626$)، كما أظهرت النتائج أن التفكير الابتكاري هو المتغير الأكثر ارتباطاً بالأداء ($r = 0.668$). أما القيادة، فكانت مرتبطة بالرضا بدرجة قوية ($r = 0.673$) وبالتفكير الابتكاري ($r = 0.558$)، ما يؤكد تكامل الأبعاد الثلاثة في تفسير الأداء.

رابعاً: التحقق من الافتراضات الإحصائية

تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وأظهرت النتائج أن بعض المتغيرات تنحرف عن التوزيع الطبيعي، إلا أن ذلك لا يبطل التحليل نظراً لكفاية حجم العينة. كما تم التحقق من استقلالية البيانات من خلال أسلوب جمع البيانات (الاستبانة الفردية)، مما يعزز مصداقية النتائج. كذلك أظهرت الرسوم البيانية للمتبعيات وجود خطية وتجانس مقبول في التباين، مما يبرر استخدام تحليل الانحدار والارتباط.

الاستنتاج العام:

تؤكد النتائج الاستدلالية صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتُظهر دور القيادة العابرة للقوميات في التأثير المباشر على الأداء الوظيفي. كما تؤكد أهمية متغيري الرضا والتفكير الابتكاري كعوامل داعمة لهذا التأثير. في المقابل، لا تمثل المتغيرات الديموغرافية عاملاً مفسراً للفروق في الأداء، مما يعزز أهمية الجوانب التنظيمية والسلوكية على حساب الخصائص الفردية

النتائج العامة للدراسة

أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج الجوهرية التي تسلط الضوء على أهمية القيادة العابرة للقوميات ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بيئة عمل معاصرة ومتعددة الثقافات

مثل شركة مصفاة الدقم. وقد بيّنت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين الممارسات القيادية الفعالة وبين مستويات الأداء، إلى جانب التأثير الملحوظ لكل من الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري كمحركات تنظيمية للأداء المؤسسي.

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت أن القيادة العابرة للقوميات تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين. كما كشفت النتائج عن قوة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية، خصوصاً بين التفكير الابتكاري والأداء، وكذلك بين الرضا الوظيفي والأداء. هذا يشير إلى أن البيئة التي توفر قيادة مرنة، وتحفز على الابتكار، وتُراعي رضا العاملين، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

من جهة أخرى، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة. هذا يعكس عدالة نسبية في بيئة العمل، ويشير إلى أن الأداء يتأثر بدرجة أكبر بالسياسات الإدارية والمناخ التنظيمي، وليس بخصائص الموظفين الشخصية.

كما دعمت النتائج النموذج النظري المفترض في الدراسة، وأكدت تكامل المتغيرات السلوكية والتنظيمية في التأثير على الأداء. مما يعزز من أهمية تبني إستراتيجيات قيادية متقدمة تعتمد على إدارة التنوع الثقافي، وتمكين الابتكار، وتعزيز الرضا.

خلاصة:

تُبرز نتائج هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي لا يتشكل بمعزل عن البيئة المحيطة، بل يتأثر بشكل مباشر بالقيادة وأساليب التحفيز والتمكين، أكثر مما يتأثر بالعوامل الفردية. وهو ما يضع أمام متخذي القرار في المؤسسات تحديات ومسؤوليات جديدة لتحديث نماذج القيادة وبناء بيئة عمل داعمة ومحفزة.

الاستنتاج العام

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وصفية واستدلالية، يمكن القول إن القيادة العابرة للقوميات تُعد أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات المعاصرة، وخاصة تلك العاملة في بيئات متعددة الجنسيات والثقافات مثل شركة مصفاة الدقم. وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن تعزيز ممارسات القيادة ذات البُعد العالمي يساهم في رفع مستوى الكفاءة، والتحفيز، والانتماء المهني لدى العاملين.

كما أوضحت الدراسة أن متغيرات الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري تُعد من العوامل التنظيمية الداعمة للأداء، وتشكل مع القيادة منظومة مترابطة تفسر معظم التباين في مخرجات الأداء. في المقابل، لم تثبت المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الخبرة) أي تأثير معنوي في الأداء، مما يعكس نزاهة نسبية في السياسات الداخلية ويعزز من أهمية العوامل السلوكية والتنظيمية في تحقيق التفوق المؤسسي.

بناءً عليه، يُستنتج أن تطوير القيادة العابرة، وتهيئة بيئة عمل تحفز الابتكار وتدعم رضا الموظفين، يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات الحديثة

رأي الباحث في ضوء الدراسات السابقة

يتفق الباحث مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة العابرة للقوميات، والتي أكدت على تأثيرها الإيجابي في الأداء الوظيفي، خصوصاً في المؤسسات التي تضم تنوعاً ثقافياً وعرقياً كبيراً. وتأتي نتائج هذه الدراسة داعمة لما توصلت إليه دراسات مثل (العنزي، 2019) و(Mukherjee, 2016) التي أبرزت أهمية النمط القيادي العابر للقوميات في تحقيق التنافس المؤسسي وتعزيز الانتماء لدى الموظفين من خلفيات متعددة.

ويلاحظ الباحث أن هذه الدراسة أضافت بُعداً تطبيقياً جديداً يتمثل في تحليل العلاقة داخل بيئة عمل خليجية حديثة مثل شركة مصفاة الدقم، وهي مؤسسة ذات طابع دولي تعمل ضمن منظومة اقتصادية متسارعة النمو. ورغم أن بعض الدراسات السابقة رصدت فروقاً في الأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية، فإن نتائج هذه الدراسة لم تجد تلك الفروق، ما يدل على أن البيئة التنظيمية قد نجحت إلى حد كبير في إرساء مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.

ويُعزز الباحث من خلال دراسته الرؤية التي ترى أن القيادة العابرة للقوميات ليست مجرد اتجاه إداري معاصر، بل هي ضرورة استراتيجية في المؤسسات التي تسعى إلى التميز في سوق

عالمي تنافسي. كما يرى أن الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري يمثلان عوامل وسيطة بالغة الأهمية تُسهم في تفسير العلاقة بين القيادة والأداء، وهو ما يشكل قيمة إضافية للدراسات النظرية السابقة التي لم تتناول دائماً هذه الأبعاد بشكل تكاملي.

بالتالي، يرى الباحث أن هذه الدراسة تقدم دعماً علمياً إضافياً للنموذج المفاهيمي للقيادة العابرة للقوميات، وتفتح المجال أمام تطويره في السياقات الخليجية والعربية، مع التأكيد على أهمية دمج الأبعاد الثقافية والتنظيمية والسلوكية في تحليل فعالية القيادة

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. اتفاق في إثبات العلاقة الإيجابية بين القيادة والأداء:

أظهرت نتائج هذه الدراسة توافقاً مع العديد من الدراسات السابقة (مثل: Mukherjee,

2016؛ العنزي، 2019) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين أنماط القيادة الفعالة، لا

سيما العابرة للقوميات، وبين مستوى الأداء الوظيفي. وقد جاءت نتائج الارتباط

والانحدار في الدراسة الحالية لتؤكد هذا الاتجاه.

2. اتفاق في أهمية الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في الأداء:

توافقت الدراسة مع ما أشارت إليه دراسات سابقة مثل (الخليفي، 2020) و (Huang et al., 2015)، من أن الرضا الوظيفي يُعد أحد المحددات الأساسية للأداء، وأن تحسين ظروف العمل والمعاملة العادلة يعزز إنتاجية الموظفين.

3. توافق في دور التفكير الابتكاري في تحسين الأداء:

اتفقت الدراسة مع أبحاث مثل (George, 2001 & Zhou) التي ربطت بين بيئة العمل الابتكارية والأداء الوظيفي المرتفع، حيث أظهرت النتائج أن التفكير الابتكاري كان المتغير الأكثر ارتباطًا بالأداء.

4. اتفاق حول مركزية القيادة في البيئات المتنوعة ثقافيًا:

تشابهت النتائج مع دراسات دولية ركزت على دور القيادة العابرة للقوميات في مؤسسات ذات طابع عالمي، مثل دراسة (Rockstuhl et al., 2011)، التي بينت أن القادة الذين يمتلكون كفاءات متعددة الثقافات يحققون نتائج أعلى في الأداء والتحفيز.

5. اتفاق في ضعف تأثير المتغيرات الديموغرافية:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات (مثل: عبد الله، 2018) التي لم تجد فروقًا دالة في الأداء تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة، مما يعكس أن الأداء يرتبط أكثر بالعوامل التنظيمية والسلوكية

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. الاختلاف في تأثير المتغيرات الديموغرافية:

على عكس بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة (مثل: العنبي، 2017؛ Alkhadher et al., 2019)، لم تثبت هذه الدراسة وجود أي فروق دالة بين هذه الفئات. ويُحتمل أن يعود هذا التباين إلى اختلاف في بيئة العمل أو في درجة نضج السياسات الإدارية التي تضمن العدالة التنظيمية داخل شركة مصفاة الدقم.

2. الاختلاف في ترتيب قوة تأثير المتغيرات:

في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيراً في الأداء (مثل: House et al., 2004)، أظهرت الدراسة الحالية أن التفكير الابتكاري كان المتغير الأقوى ارتباطاً بالأداء الوظيفي، يليه الرضا، ثم القيادة. وهذا يشير إلى أن الابتكار قد يكون له حضور أكثر بروزاً في بيئة العمل الحديثة ذات الطابع الصناعي والتقني.

3. الاختلاف في توظيف القيادة العابرة للقوميات في السياق الخليجي:

معظم الدراسات التي تناولت القيادة العابرة للقوميات تم إجراؤها في سياقات غربية أو آسيوية، بينما تُعد هذه الدراسة من القلائل التي طبقت هذا المفهوم في سياق خليجي محدد، وهو ما يمنحها خصوصية مكانية قد تفسر اختلاف بعض النتائج.

4. اختلاف في درجة وعي الموظفين بالقيادة العابرة:

أشارت دراسات سابقة إلى محدودية إدراك الموظفين في البيئات التقليدية لأنماط القيادة الحديثة، في حين كشفت هذه الدراسة عن مستوى إدراك إيجابي نسبيًا بين موظفي شركة مصفاة الدقم تجاه هذا النمط القيادي، ما قد يُعزى إلى طبيعة الشركة كبيئة عمل دولية

5.2 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة العابرة للقوميات:

ينبغي على المؤسسة تدريب القادة على مهارات التواصل بين الثقافات، والتنوع الثقافي، والتفكير العالمي. هذا التدريب يعزز من قدرة القادة على إدارة فرق العمل متعددة الثقافات أو الجنسيات بكفاءة، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة دولية.

2. تصميم برامج تطوير إداري تركز على القيادة التكيفية والمرنة:

يُوصى بوضع برامج تدريبية تهيئ الكوادر الإدارية لقيادة التحولات التنظيمية، خصوصًا مع توجه الشركة نحو التوسع الإقليمي والدولي. هذا يضمن استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات البيئية المتسارعة.

3. تهيئة بيئة عمل محفزة للرضا الوظيفي:

من خلال تطوير أنظمة التحفيز، وتقدير الجهود، وتعزيز العدالة الداخلية، يمكن رفع مستوى رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم. هذه الخطوة ضرورية للحفاظ على الكفاءات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

4. تشجيع التفكير الابتكاري لدى الموظفين:

ينبغي منح الموظفين مساحة للتجريب والمبادرة، مع تقدير الأفكار الجديدة وربط الأداء الوظيفي بمدى الإبداع والابتكار. هذا يعزز من ثقافة المؤسسة ويسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

5. مراجعة أدوات تقييم الأداء:

يجب التأكد من أن أدوات التقييم تقيس الكفاءة والسلوكيات المهنية بشكل موضوعي، بعيداً عن التأثيرات الشخصية أو الديموغرافية، لضمان عدالة التقييم وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

6. تعزيز ثقافة القيادة العابرة للقوميات ذات الأفق الدولي:

ينبغي دمج هذه الثقافة في السياسات الداخلية لجميع المستويات الوظيفية، مما يرسخ مناخاً تنظيمياً عادلاً وشاملاً يدعم التنوع والاندماج.

7. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية:

ينصح بربط الخطط الاستراتيجية بمفاهيم القيادة الحديثة، والابتكار، والأداء لتعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة وما كشفت عنه من مؤشرات بحثية وتطبيقية، يُوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في الاتجاهات الآتية:

1. إجراء دراسات نوعية (Qualitative) معمّقة لفهم تجارب الموظفين مع أنماط القيادة العابرة للقوميات، وتحليل الأبعاد الثقافية والسلوكية التي قد لا تظهر من خلال الأدوات الكمية.
2. توسيع نطاق العينة ليشمل قطاعات ومؤسسات متنوعة داخل سلطنة عمان أو على مستوى دول الخليج العربي، لمقارنة أثر القيادة العابرة للقوميات في بيئات تنظيمية مختلفة.
3. دراسة الأثر الوسيط أو المعدّل للرضا الوظيفي أو الابتكار في العلاقة بين القيادة والأداء، باستخدام نماذج تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة الهيكلية (SEM).
4. مقارنة فعالية أنماط مختلفة من القيادة (مثل القيادة التحويلية، التشاركية، والأخلاقية) وتأثيرها على الأداء في سياقات ثقافية متعددة، مع تضمين القيادة العابرة للقوميات كمكون مركزي.

5. تحليل أثر القيادة العابرة للقوميات في إدارة فرق العمل الافتراضية والرقمية، في ظل التحول المتسارع نحو بيئات العمل عن بُعد.

6. إجراء دراسة طولية (Longitudinal) تقيس تغيرات الأداء والرضا والابتكار لدى الموظفين على مدى فترة زمنية، في ضوء تطبيق ممارسات القيادة العابرة للقوميات.

7. دراسة القيادة العابرة للقوميات من منظور الموظفين غير العُمانيين داخل المؤسسات الوطنية، للتحقق من مدى تأثير الجنسية والثقافة في إدراك القيادة وتقييم الأداء

التوصيات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث عددًا من التوصيات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات القيادة والأداء في المؤسسات المشابهة، وذلك على النحو التالي:

1. تبني نموذج القيادة العابرة للقوميات في السياسات المؤسسية بعيدة المدى، من خلال إدماجه في البرامج الاستراتيجية للموارد البشرية، والتوصيفات الوظيفية للمناصب الإشرافية والإدارية.

2. تطوير معايير تقييم الأداء المؤسسي لتشمل مؤشرات تتعلق بالكفاءة في إدارة التنوع الثقافي، والتعامل مع فرق العمل متعددة الجنسيات.

3. تصميم برامج تدريب تخصصية في القيادة متعددة الثقافات، تستهدف القادة في المستويات العليا والوسطى، بما يعزز قدراتهم على إدارة الفرق الدولية والتواصل عبر الثقافات.

4. تحفيز الابتكار القيادي من خلال تمكين الموظفين في المواقع التشغيلية من المشاركة في تطوير الحلول وتقديم المبادرات، باعتبار الابتكار عنصرًا محوريًا في رفع الأداء.
5. تفعيل أدوات قياس الرضا الوظيفي والابتكار التنظيمي بشكل دوري، وربط نتائجها بخطط التحسين الإداري وتحديث نظم الحوافز.
6. تعزيز التكامل بين القيادة العابرة للقوميات والتقنيات الرقمية الحديثة، لقيادة التحوّل المؤسسي ضمن بيئات العمل الافتراضية والهجينة.
7. التوسع في دراسات التقييم التنظيمي المقارن، بين المؤسسات المحلية والدولية، لاستخلاص نماذج قيادية فعالة تُناسب طبيعة التحوّل الاقتصادي في دول الخليج

الخاتمة

في ضوء التحليل الشامل للبيانات، ومناقشة النتائج في سياق الأدبيات السابقة، خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة العابرة للقوميات تمثل أحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في المؤسسات متعددة الثقافات مثل شركة مصفاة الدقم. لقد

أظهرت النتائج أن هذا النمط القيادي يُسهم بشكل ملموس في تحفيز الموظفين، ورفع كفاءتهم، وتعزيز التفاعل التنظيمي الإيجابي.

كما بيّنت الدراسة أن الرضا الوظيفي والتفكير الابتكاري ليسا فقط نتائج ثانوية للقيادة، بل يشكلان عناصر داعمة تسهم في بناء بيئة عمل محفزة وذات إنتاجية عالية. في المقابل، لم تُظهر المتغيرات الديموغرافية تأثيرًا معنويًا في الأداء، مما يعزز من أهمية تبني سياسات عادلة تركز على السلوك والكفاءة بدلاً من الخلفيات الفردية.

وتُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت القيادة العابرة للقوميات في السياق العماني والخليجي، وهي بذلك تُسهم في إثراء الجانب التطبيقي العربي حول هذا المفهوم القيادي الحديث. كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا تحليلية ونوعية أعمق، خصوصًا في ظل التحديات المتغيرة التي تواجه المؤسسات في العصر الرقمي والعالمي. وبناءً عليه، يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تطوير الفكر الإداري العربي، وتعزيز ممارسات القيادة المتقدمة، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأفراد، وتنافسية المؤسسات، واستدامة الأداء في ظل بيئات العمل المتغيرة والمعولمة

المراجع والمصادر

المراجع الإقليمية

- أبو حميد، عارف. (2020). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو حميد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١.
- أبو علان، خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. جامعة الخليل.
- أحمد، السيد الكردي. (2011). الشركات العابرة القوميات. جامعة الأزهر، مصر.
- أحمد، عبد العزيز، وآخرون. (2010). شركات متعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85.
- أمنية، جميل. (2015). أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي. الجزائر.
- البكري، محمد. (2020). القيادة المعاصرة وإدارة التغيير التنظيمي. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- البلوشي، عبد المجيد. (2023). دراسة حالة شركة تأول لمشاريع البنية التحتية في أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. جامعة الشرقية، عمان.
- الجبالي، حمزة محمد. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات.
- الجمال، أحمد، العمران، علي، الحمود، والعجمي، عادل. (2016). أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في المنظمات العربية. مجلة الإدارة العامة، 29(2).

- الحريري، محمد سرور. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط.
- الخضيرى، سليمان. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.
- الخضيرى، عبد الله. (2023). أثر القيادة في تنمية الأداء الوظيفي: منظور تنظيمي معاصر. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 110-129.
- الشريف، عبد الله، والجاسم، محمد. (2014). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- العلمي، خلايفة. (2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية، دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجبلاني. الأردن.
- العنزى، نواف، المرعي، محمد، العبد الله، عبد الله، والمطيري، مشعل. (2019). أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في الكويت. مجلة الإدارة العمومية، 32(2).
- الفلاتي، حمد، والعبد الرحمن، ماجد. (2015). أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في الشركات القطرية. مجلة الإدارة والتنمية، 32(1).

- القحطاني، ظافر بداح. (2010). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الكلالدة، طاهر محمود. (2013). الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية. ط1. دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- المنصور، عبد الرحمن، السيد، أحمد، والعضوي، أحمد. (2017). أثر القيادة العابرة للقوميات على الأداء الوظيفي في الشركات العربية العاملة في السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 34(2).
- بداح، ناصر. (2022). دور القيادة العابرة للقوميات في تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات. مجلة العلوم الإدارية، 18(1)، 55-72.
- بعداس، طارق. (2009). الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية: دراسة تحليلية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بلولة، محمد. (2024). أثر الاستغراق الوظيفي على الاداء الوظيفي دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة.
- بن فضيل. (2021). التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني.
- بن مارني، نور عزم الليل. (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، الإمارات.

- بوبكر، بعداش. (2009). مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية العابرة القوميات- حالة قطاع البترول. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- تمام، عبد العليم. (2017). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسولوجيا العمل.
- حداد، جعفر. (2016). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- دودو نوري، نور الدين. (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة. المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٩(٢)، الأردن.
- رضا، السيد محمد، سليمان. (2023). أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال. معهد الوادي العالي الإدارة المالية ونظم المعلومات.
- سامر، جلدة. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- سليمان، عبد الرحمن سيد. (2014). علاقة دافع الإنجاز ببعض سمات الشخصية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- سمارة، أحمد. (2018). علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لـ ماسلو على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017.

- طه، البدوي. (2005). دور الشركات العابرة للحدود في اجتذاب الاستثمار الأجنبي في الدول النامية. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- عبد النور، جمال الدين. (2016). دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية. الجزائر.
- عماري، حسينة. (2015). الشركات متعددة الجنسيات والاستعمار الجديد. مذكرة لنيل شهادة ماستر في التاريخ المعاصر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عمر، أحمد. (2021). الشركات متعددة الجنسيات والاقتصاد العالمي. بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
- عمر، صقر. (2003). العولمة وقضايا معاصرة. الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- عمر، يحيى السيد. (2021). ما هي الشركات العابرة للقارات. مقال.
<https://yahyaomar.com>
- لمزري، مفيدة، وسالمي، وردة. (2020). الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية. جامعة قسطنطينية، الجزائر. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 5(1).
- محمد عثمان عبد الله محمد، سمر. (2018). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي. السودان.
- مدبولي، حسن. (2013). تقييم الأداء الوظيفي في القطاع العام. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- مدبولي، محمد عبد الخالق. (2013). دافعية الإنجاز. ط2. الرياض: مكتبة دار القلم.

- نصر، فرح. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية.

- Duqm Refinery. (2024). About the Company. Retrieved from <https://duqm-refinery.com/about-company>
- OQ8. (2023). Corporate Brochure. Muscat: Oman Oil Company.
- Al Jazeera. (2024). مصفاة الدقم العمانية أكبر مشروع خليجي. تم الاسترجاع من مسترجع من <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/2/9/%D9%85%D8%B5%D9%81%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%82%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1-%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9>

المراجع الأجنبية

- Ackerley, Edward Elric (2008). An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students. (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University.
- Adler, Nancy Johnson (2002). International dimensions of organizational behavior. South-Western College Pub.
- Akbar Alif et al. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress, and trust.
- Al-Omari, A. et al. (2017). The impact of incentives on the performance of employees in public organizations.
- Alfandi, Ahmed Mahmoud (2014). The role of the incentives and reward system in enhancing employees.
- Ogedengbe, D. E., Oladapo, J. O., Soyombo, O. T., & Okoye, C. C. (2024). Cross-national leadership and its impact on organizational performance. *Journal of International Management Studies*, 12(1), 45-62.

- Wang, Yanmei, and Pervaiz K. Ahmed. (2023). "Linking Transformational Leadership, Employee Creativity, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Business Research*, vol. 160, pp. 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.02.011>

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة بصورتها النهائية



أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

أثر القيادة العابرة القوميات على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في (شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيمياوية).

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تعتبر هذه الاستبانة جزءًا من متطلبات دراسة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الشرقية،

وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس تأثير القيادة العابرة للقوميات على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مصفاة

الدقم والصناعات البتروكيمياوية.

2. تحليل العلاقة بين القيادة العابرة للقوميات والتفكير الابتكاري لدى العاملين في شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية.

3. دراسة تأثير القيادة العابرة للقوميات على مستوى الإبداع لدى موظفي شركة مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية.

يرجى ملاحظة أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سيتم استخدام إجاباتك في هذه الاستبانة لأغراض علمية. سيتم تحليل نتائج الاستطلاع لأغراض أكاديمية وعلمية فقط، وستكون مساهمتك قيمة جدًا في هذا البحث الأكاديمي.

لن تستغرق عملية تعبئة هذه الاستبانة أكثر من 10 دقائق.

نتقدم لك بخالص الشكر على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

مكونات الأداة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	العمر	أصغر من 35	أكبر من 35
3.	المؤهل التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل
4.	التخصص	<input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> وظيفة أخرى	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> نائب الرئيس التنفيذي
5.	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات
		<input type="checkbox"/> ١٥ سنة فأكثر	

مفردات الأداة

ضع علامة (√) في الخانة التي تُعبّر عن رأيك الشخصي أمام كل عبارة

من العبارات الآتية:

القسم الثاني:

المحور الأول: القيادة العابرة القوميات (المتغير المستقل)

Ogedengbe,al; (2024).

يرجى تقييم العبارات التالية بناءً على مدى اتفاقك معها، باستخدام المقياس

التالي:

الفقرات	موافق	غير موافق	محايد
1 تشجع القيادة العابرة القوميات على تعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.			
2 تعزز القيادة العابرة القوميات ثقافة العمل الجماعي.			

			3 تدعم القيادة العابرة القوميات الابتكار وتشجع على التفكير الابداعي
			4 توفر القيادة العابرة القوميات رؤية واضحة للأهداف.
			5 تشجع القيادة العابرة القوميات على تنوع الأفكار والآراء.
			5 تدعم القيادة العابرة للقوميات اتخاذ القرارات المشتركة.
			7 تشجع القيادة العابرة للقوميات على تطوير المهارات الفردية.
			3 تعزز القيادة العابرة للقوميات عملية التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

			تعزز القيادة العابرة للقوميات من روح المبادرة لدى الموظفين.
			تساهم القيادة العابرة للقوميات في تحسين الأداء العام للفريق.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

Wang, Yanmei, and Pervaiz K. Ahmed. (2023).

يرجى تقييم العبارات التالية بناءً على مدى اتفاقك معها، باستخدام المقياس

التالي:

أولاً: الرضا الوظيفي

محايد	غير موافق	موافق	الفقرات
			1. تشعر بالرضا عن وظيفتك الحالية
			2. تجد أن بيئة العمل داعمة.

			3. تشعر بأنك مقدر في مكان عملي
			4. تستمتع بالعمل مع زملائك
			5. ترى أن هناك فرصًا للتطور في وظيفتك
			6. تشعر بأنك تساهم بشكل إيجابي في الشركة

ثانياً: التفكير الابتكاري

الفقرات			
محايد	غير موافق	موافق	
			1 تستخدم طرقاً جديدة في حل المشكلات.
			2 تستطيع تقديم أفكار جديدة في العمل.
			3 تشعر بأنك مدعوم في تقديم أفكار مبتكرة.
			4 تبحث دائماً عن طرق لتحسين العمليات.
			5 تجد أن بيئة العمل تشجع على الابتكار
			6 تشعر أن زملائك يهتمون بك

القسم الثالث: الإبداع (المتغير التابع)

(Robbins & Judge, 2019)

الفقرات		موافق	غير موافق	محايد
1.	تحقق أهدافك الوظيفية بشكل منتظم.			
2.	تعمل بفعالية تحت الضغط.			
3.	تساهم في تحسين أداء الفريق.			
4.	تتحمل مسؤولياتك بشكل جاد.			
5.	تستطيع حل المشكلات بشكل فعال.			
6.	تعتبر نفسك موظفاً منتجاً.			
7.	تتلقى تقييمات إيجابية من مديرك.			

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملحق (٢)

جدول أسماء المحكمين

م	الاسم	المؤهل العلمي	الوظيفة	جهة العمل
1	د. صلاح شيخ زيب	دكتوراة	أستاذ مشارك	كلية التجارة جامعة البريمي
2	د. عبد الحق العشعاشي	دكتوراة	أستاذ مشارك	كلية التجارة جامعة البريمي
3	د. هايل طشطوش	دكتوراة	أستاذ مشارك	جامعة الشرقية
	راشد الشقصي	ماجستير	نائب الرئيس التنفيذي للشؤون المالية	شركة مصفاة الدقم والصناعات الكيماوية