

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات:

الدور الوسيط لأنماط القيادة

الباحث: محمد صلاح عزمى

إشراف

أ.د. محمد سعد

أستاذ الدراسات التنظيمية جامعة لندن

الجامعات الأوروبية في مصر

المخلص:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الأنماط القيادية في قطاع البترول. يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بشركة غاز مصر باعتبارها أحد شركات قطاع البترول، والذي يبلغ (٧٠٠٠)، والذي ينقسم إلى (أعضاء مجلس إدارة – إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة تنفيذية). حيث تم اخذ عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (٣٦٤) مفردة من مجتمع البحث، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معيارى ٥%. واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفى التحليلي لأبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية. وتم الإعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي تم الحصول عليها بواسطة استمارة الإستبيان الإلكترونية والموزعة على مجتمع الدراسة – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v.26.

أظهرت النتائج قبول الفرض الأول والثاني جزئياً، والفرض الثالث كلياً، وأثبت الفرض الرابع إن القيادة الفعالة تُعد الجسر الذي تمر عبره آليات الحوكمة

للتحول من مجرد مبادئ تنظيمية إلى سلوكيات وممارسات تؤثر إيجابياً على أداء الأفراد وسلوكهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي.

Abstract

This study primarily aimed to analyze the impact of applying governance principles on improving employee performance in the presence of leadership styles in the petroleum sector. The study population is limited to employees of the Egyptian Gas Company, one of the petroleum sectors companies, which numbers (7,000), and is divided into (board members - senior management - middle management - executive management). A convenient sample was taken from the study community, and (364) individuals were distributed from the research community, at a confidence level of 95%, and within a standard error limit of 5%. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve its objectives for the dimensions of the study problem and testing the research hypotheses. The analysis of the field study data - which was obtained through an electronic questionnaire distributed to the study community - relied on applying the statistical analysis methods most appropriate to the nature of this data, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.26 program.

The results showed that the first and second hypotheses were partially accepted, and the third hypothesis was fully

accepted. The fourth hypothesis proved that effective leadership is the bridge through which governance mechanisms pass, transforming from mere organizational principles into behaviors and practices that positively impact the performance and behavior of individuals at work.

Keywords: Governance principles, leadership styles, Job performance.

مقدمة

سعت المنظمات إلى الإهتمام بالموظف وتهيته عملياً وعلمياً، إضافةً إلى توفير ظروف عمل مناسبة تُمكنه من إبراز قدرته ومهاراته الفنية الفكرية لأداء عمله في مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية، وبما أن العنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي في المنظمة وهو الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، لذا اهتمت الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالجوانب النفسية للفرد حيث بينت النتائج أن الأداء والإنتاج يتحسن بشكل كبير عند إشعار العاملين بالإهتمام وتقدير إنجازهم وإشراكهم في التخطيط والقرار، ومعاملتهم بطريقة شفافة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم. (الحريري، ٢٠١٨)

وأوضح (القاعد، ٢٠٢٤) إن نمط القيادة الجيد الذي يستخدمه المدير داخل المنظمة له دور أساسي في أداء المنظمات بصفة عامة والأداء الوظيفي للعاملين؛ فنجاحها يتوقف على مدى امتلاك مديريها في جميع المستويات الإدارية للمهارات القيادية المختلفة، فأنماط القيادة تؤثر على أداء الموظفين. حيث أن المنظمات في حاجة إلى قادة ذو كفاءة ووعي قادر على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها لرفع الأداء، وهي السبيل الناجح لممارسة المنظمات لدورها ونشاطاتها وتنفيذ برامجها لخدمة كافة شرائح المجتمع، من خلال أنماط قيادية تتسم بالفعالية ومواكبة الظروف المحيطة. كما أوضح (أبو صعلوك، ٢٠٢٣) أن المنظمات بحاجة إلى مدراء قادرين على ممارسة مبادئ الحوكمة والإلتزام بها، كما أوضح (Greuning, 2020)

أن الحوكمة هي مجموعة من الإجراءات والقوانين والممارسات التي تضمن الشفافية والعدالة، وتهدف لتحقيق الجودة والأداء المتميز في العمل.

فسعت أغلب المنظمات على اختلاف نطاق عملها إلى تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها من أجل تحسين أدائها، وزيادة الثقة لديها عن طريقة تحسين صورتها أمام المجتمع المحلي، لذا؛ فإنها بحاجة إلى مديرين قادرين على ممارسة الحوكمة، والتي تتضمن مفاهيم ومبادئ تقتض الإلتزام بها في المنظمات، مثل الشفافية والمساءلة، وتحقيق العدالة بين جميع العاملين، ووضع التعليمات، وأسس العمل حتى يلتزم بها الجميع. (الخريسات، ٢٠٢٤) لذا، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع البترول، وتأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بوجود الأنماط القيادية.

أولاً: مشكلة البحث

تعتبر الدول النامية محل اتهام بسبب إخفاقها عملية التنمية، الذي يرجع إلى سوء القيادة في أغلب المنظمات، وعدم كفاءتها الرسمية؛ لذا تم اعتماد مفهوم الحوكمة كآلية أساسية لإصلاح ومكافحته للفساد، وتأثير مبادئها في تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يتطلب أنماط قيادية تُلهم الموظفين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة وإيثارها على مصالحهم، بالمقابل تقوم بالوعود للعاملين بالمكافآت، وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأوامر والسياسات التي تضعها ثقافة المنظمة وبيئة العمل، لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة؛ لذا تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي : ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الأنماط القيادية في قطاع البترول؟

ثانياً: الدراسات السابقة

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
المشاركة، ٢٠٢١	مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها	أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة منخفضة وعلى المستوى الكلي وكذلك على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعلى المستوى الكلي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
Abutaber et al, 2021	أثر مؤشرات حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان	أكدت النتائج أن لجنة المراجعة وهيكل الملكية كان لهما آثار إيجابية وهامة على بُعين من أبعاد الأداء المالي.
البدوي، ٢٠٢٢	أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أتعاب المدقق الخارجي في الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان.	أن متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة بخصائص مجلس الإدارة تؤثر بدرجة كبيرة في تحديد أتعاب المدقق الخارجي في الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات استقلالية مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وجنسية أعضاء مجلس الإدارة من جانب، وأتعاب التدقيق من جانب آخر.
زايد، ٢٠٢٢	درجة تطبيق مبادئ حوكمة المدارس الثانوية الخاصة لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظره	أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ككل جاءت بدرجة متوسطة، أما مجالاتها فكانت مرتبة كالآتي (تخزين وتنظيم المعرفة، تليها التشارك بالمعرفة، ثم تطبيق المعرفة، وأدناها توليد المعرفة)، أما درجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى معلمى المدارس الثانوية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان والأداء الوظيفي لمعلميها.
عبيدات، ٢٠٢٢	البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في شركة مياه الأردن – مياها	توصلت إلى أن الشركة أبدت اهتمام بالغ بالموارد البشرية وتعتبره ركيزة أساسية في تعزيز قدرتها على بلوغ الأهداف الإستراتيجية وتحسين إنتاجيتها من خلال التركيز على دمج الموظفين في بيئة العمل وتوفير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال المؤكدة إليهم، كما تساعد في تنمية روح التعاون والانتماء لدى موظفي الشركة.
المبيضين، ٢٠٢٢	أثر إدارة التميز على الأداء الوظيفي في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في الأردن	أن مستوى إدارة التميز في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في الأردن جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كما تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية لإدارة التميز بمجالاتها: (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، وإدارة العمليات، والموارد البشرية، وإدارة المعرفة والمعلومات، والتركيز على العملاء) في الأداء الوظيفي.
حافظ، ٢٠٢٤	المعرفة الضمنية كمستغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء الوظيفي	وجود أثر ذي دلالة احصائية للتسويق الرقمي بأبعاده المتمثلة (الإعلانات الرقمية، التوزيع الرقمي، التسعير الرقمي، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي) على الحصة السوقية للبنوك

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات: الدور الوسيط لأنماط القيادة

محمد صلاح حمزي

التجارية الأردنية	بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بمحافظة بنى سويف	
وجود أثر معنوي لأنماط القيادة الإدارية على الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، في حين كان كل من (النمط الديكتاتوري، والنمط الفوضوي) ذات أثر سلبي.	أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية	أبو حامده، ٢٠٢١
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الأنماط القيادية ومستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى. وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للنمط الترسل، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري على مستوى المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى.	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها	الملاحى، ٢٠٢١
أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية والتحويلية كانت مرتفعة، وجاءت القيادة التحويلية في المرتبة الأولى والقيادة التبادلية في المرتبة الثانية، وجاءت أبعاد القيادة التبادلية مرتبة كالتالي: مجال المكافأة المشروطة بالمرتبة الأولى، ويليه مجال الإدارة بالإستثناء الإيجابية جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الإدارة بالإستثناء السلبية بدرجة متوسطة، أما بُعد القيادة التحويلية فجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، أما أبعاد الإنغماس الوظيفي فقد جاءت جميع الحالات بدرجة مرتفعة.	درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية والتحويلية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي للمعلمين	البرى، ٢٠٢٣
أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لأنماط القيادة وفق نظرية ريدن، من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المجال النمط التكاملي بالمرتبة الأولى، ثم النمط المتواصل في المرتبة الثانية، ثم النمط المتفاني في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة النمط المنفصل.	درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية ريدن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في قصبة المفرق	الخزاعلة، ٢٠٢٣
وجود علاقة لتطبيق مبدأ التقويم، والإنصاف، والعدالة، والشفافية، والمساءلة، والفعالية، والمشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل وأن متوسط الإجابات في كل منه يمكن اعتباره تعبير عن الرأي بالموافقة عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جداً في تحسين واقع العمل في قطاع المقاولات، وكان رأي المستجيبين أن تطبيق مبدأ القيم يساهم بدرجة قليلة نسبياً في تحسين الأداء الوظيفي بشركة ريديكون للتعمير ش.م.م.	أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة	أحمد، ٢٠٢٢
وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$ لأنماط القيادة بأبعادها (التحويلية، والإجرائية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، المرونة، الانتشار) في البنوك التجارية الأردنية. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$ لتمكين العاملين في تعديل أثر أنماط القيادة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.	أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية	الحياى، ٢٠٢٤

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية في تناول مبادئ الحوكمة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة في تناول أنماط القيادة كمتغير وسيط، حيث أن دراسة (الخرزاعلة، ٢٠٢٣) تناولوا أنماط القيادة كمتغير مستقل. واختلفت الدراسة الحالية مع (Abutaber et al, 2021) في اعتماد منهج الدراسة، حيث أنها اعتمدت منهج تحليل المحتوى، ودراسة (Thuy & Taker, 2022) اعتمدت المربعات الصغرى الممكنة وطريقة اللحظات المعممة على عينة الدراسة، ودراسة (حافظ، ٢٠٢٤) اعتمدت المنهج الاستنباطي الاستقرائي، ودراسة (الخرزاعلة، ٢٠٢٣) المنهج الوصفي الإرتباطي. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولكنها اختلفت مع دراسة (البدوي، ٢٠٢٢) حيث سحبت العينة بالطريقة القصدية، ودراسة (الخرزاعلة، ٢٠٢٣) بالطريقة الطبقية. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، ولكنها اتفقت مع (المشارفة، ٢٠٢١) في تحديد أبعاد مبادئ الحوكمة فتمثلت في (الشفافية، التمكين، العدالة، المساواة)، واتفقت مع دراسة (حافظ، ٢٠٢٤) في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي فتمثلت في (أداء المهام، الأداء الإبداعي، سلوك المواطن التنظيمية)، واتفقت مع دراسة (الحياي، ٢٠٢٤) في أنماط القيادة التي تمثلت في (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية).

الفجوة البحثية

بالرغم من تنامي الإهتمام الأكاديمي والمهني بمبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه العلاقة في سياقات عامة أو في قطاعات تقليدية مثل التعليم والمصارف والخدمة المدنية، دون التركيز الكافي على القطاعات الاستراتيجية كقطاع البترول. كما ركزت تلك الدراسات في الغالب على التأثيرات المباشرة لكل من الحوكمة أو أنماط القيادة بشكل منفصل على الأداء، مع إغفال الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه أنماط القيادة في تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي. من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة تُعنى

باستكشاف هذا التداخل المفاهيمي والتطبيقي، عبر اختبار الدور الوسيط لأنماط القيادة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع التركيز على قطاع البترول في مصر لما له من خصوصية تنظيمية وتشغيلية تؤثر في ديناميكيات القيادة والحوكمة معاً.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

- ١/ ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع البترول؟
- ٢/ ما العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأنماط القيادية في قطاع البترول؟
- ٣/ ما مدى تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول؟
- ٤/ ما الأثر الوسيط لأنماط القيادة على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول؟

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية في أن الدراسة الحالية ستساهم في الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة المتمثلة في الحوكمة والأداء الوظيفي وأنماط القيادة، هذا وستعمل هذه الدراسة على ملء الفجوة البحثية من خلال استكشاف الدور الوسيط لأنماط القيادة (الإجرائية – التحويلية) في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي في قطاع البترول، كما يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة لمزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع سواء في مصر أو الدول العربية الأخرى المشابهة لظروف مصر.

الأهمية التطبيقية: تم تسليط الضوء أهمية أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات، والدور الوسيط الذي تلعبه أنماط القيادة المتمثلة في (القيادة الإجرائية – القيادة التحويلية) كأحد نماذج القيادة الحديثة. كما تسهم الدراسة الحالية في تطوير أداء المديرين والعاملين وتمكينهم من مواجهة المعوقات التي يمكن أن تُحد من تطبيق مبادئ الحوكمة. وظهرت هذه الأهمية كذلك من أهمية قطاع

البتترول لما يشهده من تطورًا كبيرًا، كما أنه يُعد من أكثر القطاعات حيوية وموakبًا للتطورات التكنولوجية ومشاركته في رفعة وازدهار الإقتصاد الوطنى. كما تُكمن أهمية الدراسة التطبيقية في البيئة البحثية التى تُجرى فيها الدراسة، وهى قطاع البترول في مصر بصفة عامة وشركة غاز مصر بصفة خاصة، حيث أن هذا القطاع يُعد أهم روافد الإقتصاد الوطنى فيما يتعلق بالنتائج المحلى والقومى.

خامسًا: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى:
تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة فى تحسين الأداء الوظيفى للعاملين بوجود الأنماط القيادية فى قطاع البترول.
ويتفرع من الهدف الرئيسى مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فى الآتى:

- ١/ تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة فى تحسين الأداء الوظيفى للعاملين بقطاع البترول.
- ٢/ قياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأنماط القيادية فى قطاع البترول.
- ٣/ دراسة مدى تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفى للعاملين فى قطاع البترول.
- ٤/ تحليل الأثر الوسيط لأنماط القيادة على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفى للعاملين فى قطاع البترول.

سادسًا: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فى الآتى:

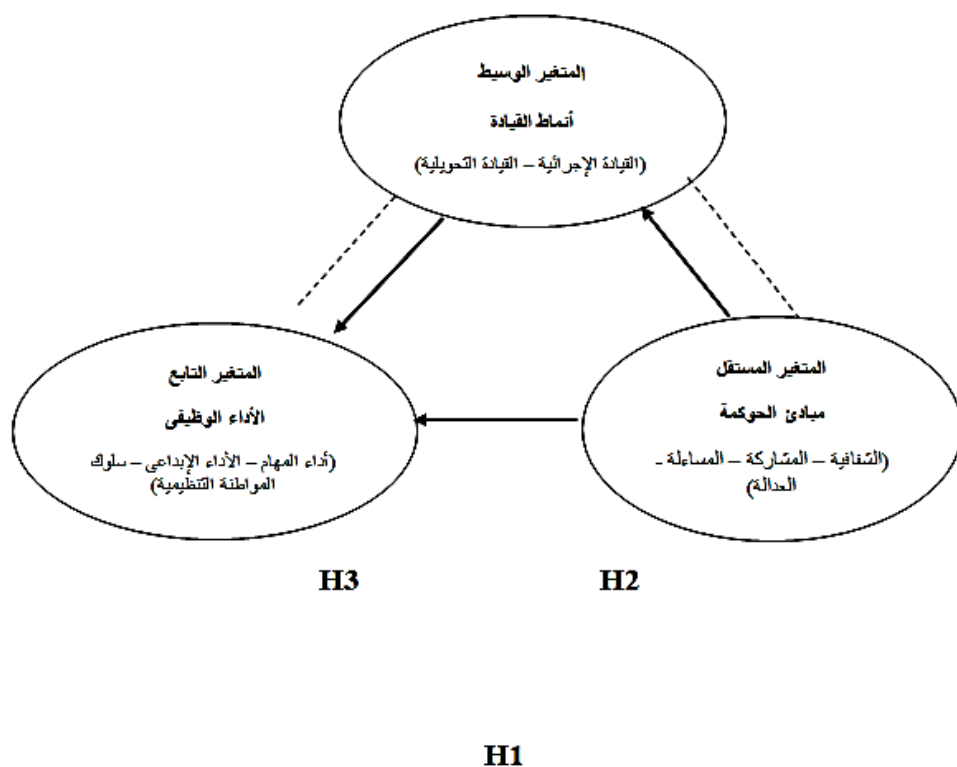
H1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفى للعاملين بقطاع البترول.

H2: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأنماط القيادية فى قطاع البترول.

H3: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول.

H4: تتوسط أنماط القيادة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول.

سابعاً: نموذج الدراسة



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره. كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث. وقد مر إعداد صحيفة الاستبيان بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف الاستبيان التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة مجتمع البحث، وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات أكثر وضوحاً.

تاسعاً: مجتمع البحث

يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين بشركة غاز مصر باعتبارها أحد شركات قطاع البترول، والذي يبلغ (٧٠٠٠) موظف ينقسم إلى عمالة دائمة وعددهم (٦٥٠٧) عامل، وعماله يومية عددهم (٤٩٣) عامل، والذي ينقسم إلى (أعضاء مجلس إدارة – إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة تنفيذية)، والتي يسهل على الباحث الحصول على البيانات من هذه الشركة.

اعتمدت الدراسة على أخذ عينة ميسرة من العاملين بشركة غاز مصر في المستويات الإدارية المختلفة، حيث تم أخذ عينة ميسرة من مجتمع الدراسة وباستخدام المعادلة الخاصة بحساب حجم العينة مع إدخال حجم المجتمع، والذي يبلغ (٧٠٠٠)، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

$$N = \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{\frac{0.5^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{(7000)^2}} = 364 \text{ مفردة.}$$

عاشراً: أساليب تحليل البيانات

تم الإعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الإستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

إحدى عشر: حدود الدراسة:

الحدود البشرية: العاملين في شركة غاز مصر.

الحدود المكانية: شركة غاز مصر.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات: الدور الوسيط لأنماط القيادة

الحدود الزمنية: سوف تتم الدراسة خلال عام ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

الإطار النظري

أولاً: مبادئ الحوكمة

لقد زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة خاصة في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية وهذا جاء بسبب ظهور العديد من المخالفات والسلبيات على الصعيدين الإداري والمالي مثل سوء استخدام المال، وممارسة مختلف أشكال الفساد الإداري مثل الظلم بالترقيات والتعين وغيرها. (Farrell, 2020)

وتُعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المنظمات والشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات،

ولضمان تحقيق المنظمات لأهدافها، وذلك من خلال تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات؛ بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف. (المشاركة، ٢٠٢١)

مفهوم الحوكمة

ارتبط مفهوم الحوكمة بالأساس بمبدأ الشفافية والمساواة في الأحكام والذي يبين الآلية التي بواسطتها يمكن للشركة أن توجه وتراقب نشاطاتها من خلال هيكلها التنظيمي وأسلوب إدارتها كما تشير الحوكمة إلى المعايير التي تتضمن وضع الاسس لممارسة السلطة وحل النزاع. (المشاركة، ٢٠٢١)

وتعرف الحوكمة بأنها الإنضباط الذي يتم من خلاله تسيير نشاط المنظمة ضمن قوانين ونظم وقرارات هادفة لتحقيق التميز في الأداء وتحقيق الجودة فيه، باختيار طرق ووسائل مناسبة لإيجاد علاقة ترابطية يبين الأفراد للتأثير على مستوى الأداء المؤسسي (الحياري، ٢٠٢٤). كما عرفها (Le & Nguyen, 2022) بأنها "نظام للتوجيه، والتحكم، والرقابة على نشاط الشركات المساهمة العامة، مبنى على تنظيم عملية إتخاذ القرارات في هذه الشركات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل عام".

مبادئ الحوكمة

- تتعدد مبادئ الحوكمة في الشركات والمنظمات، ولعل أبرزها ما يلي :
- **الشفافية:** تعتبر الشفافية الأسلوب أو الطريقة التي يمكن عبر عرض القوانين، والأنظمة والتعليمات الضريبية على المكلفين، وذلك لزيادة قدرتهم في معرفة مستوى الضريبة المفروضة على دخولهم، بحيث تهدف الشفافية والإفصاح بشكل عام إلى جعل الأمر واضحاً وشفافاً، بعيداً عن الغموض وتعقد الإجراءات، أي تقديم صورة حقيقية لكافة ما يحدث. (الرواشدة، ٢٠٢٣)
 - **المشاركة:** يتيح هذا المبدأ لجميع العاملين في الشركة فرصة المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة المدرسية وتفعيل دور

- العاملين في الشركة في عملية صنع القرار؛ فالحوكمة الجيدة تدعم قيادة المدرسة في تطبيق سياساتها. (الخريسات، ٢٠٢٤)
- **المساءلة:** وتعني قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء؛ وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال، فهي وسيلة تتم من خلالها متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم. وعرفت بانها وضع آليات داخلية، تتضمن مساءلة العاملين والمسؤولين للتأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين. (الذبابي، ٢٠٢٤)
 - **العدالة:** ظهرت العدالة في الحوكمة بسبب اختلاف الأفراد عندما يتعين عليهم اتخاذ قرارات حول كيفية توزيع الفوائد والأعباء بين أصحاب المصلحة المختلفين، معظم علماء الأخلاق يرون أنه لا جدوى من التطرق إلى العدالة أو الإنصاف إذا لم يكن هناك وجود تضارب المصالح الذي ينشأ بين أصحاب المصلحة، لذا كان لا بُد من وجود مبدأ العدالة والإنصاف في الحوكمة كميّار معقول وعادل لتحديد ما يستحقه كل من أصحاب المصلحة. (سالم & السلمي، ٢٠٢٠)

ثانيًا: الأداء الوظيفي

يساهم الأداء الوظيفي في نجاح المؤسسة من خلال تداعياته وتأثيره، وتسعى جميع المؤسسات إلى الأهتمام بالأداء الوظيفي، وتحاول رفع مستوى أداء موظفيها من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر، فالأداء الوظيفي يشير إلى الطريقة التي تؤدي بها الموظف عمله ومهامه ومسؤولياته المطلوبة منه أي أنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف ونشاطه ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة الجيدة تقيم أداء عاملها بصورة دورية عن طريق استطلاع آراء مشرفيه وزملائه مدى رضا الجمهور عن سرعة الخدمات المقدمة منه لذلك تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة عاملها وفاعليتهم عن طريق اخضاعهم لدورات وورش تدريبية، لما للأداء الوظيفي من أهمية في تطوير المؤسسة، وازدهارها ودخولها المنافسة العالمية مع المؤسسات الأخرى. (مساعدة، ٢٠٢٤)

مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي لبنة بناء مهمه لأي منظمة، وأحد العوامل التي تشكل أساس الأداء العالي للمنظمات حيث أنه يتمثل بمساهمته الأفراد في الجهود التنموية والتي يتم قياسها من خلال العيوب التي يتم التغلب عليها وإصلاحها بالمنطقة من خلالها، ولهذا يُعتبر الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة بأي منظمة . ولهذا تسعى المنظمات بشكل دائم إلى تطوير وتحسين أداء موظفيها كونه يشكل مطلب العمل الأساسي لكل من الفرد والمنظمة بحكم أنه يشكل مزيج بين النتائج المتوقعة والسلوك (Albloush et al, 2020) . حيثُ فسر (Ramzy,et al, 2018) الأداء الوظيفي على أنه "كامل مخرجات العمل الذي يحققه الموظفون، مثل جودة العمل، والمستوى المطلوب، والوقت، والجهد المبذول لإنجاز ذلك العمل، على الرغم من وضع مؤشرات لموظفيهم للالتزام به. تعتمد القدرة التنافسية والإنتاجية لأي منظمة على عدد الموظفين الفعلي والفعال الأداء الوظيفي".

أبعاد الأداء الوظيفي

- **أداء المهام:** تشير إلى نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق استخداماتها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة، أو قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم/ أو السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات، وبيع البضاعة، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال). فإن أداء المهمة يتكون من سلوكيات وظيفية متخصصة تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأتى للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية ومعارفهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية. (قاضي، ٢٠٢٢)
- **الأداء الإبداعي:** يُعد الأداء الإبداعي أحد أهم أبعاد الأداء الوظيفي التي حظيت باهتمام متزايد بين الممارسين والباحثين على حد سواء، ويعرف على أنه "عملية تغيير للمنتجات والخدمات والعمليات عن طريق توليد أفكار جديدة ومفيدة تُساهم في

تعزيز مكانة المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. كما أن الأداء الإبداعي هو الحلول والأفكار الفريدة والمفيدة التي يظهرها الموظفون استجابة لمشاكل وظروف العمل التي تحقق أهداف المنظمات وراؤها، ويمكن أن تكون نقطة انطلاق للإبتكار. (حافظ، ٢٠٢٤)

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** يحقق سلوك المواطنة التنظيمية كثيرًا من الفوائد للمؤسسات، تتمثل في زيادة مستوى إنتاجية العاملين، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتنسيق الأعمال في الوحدات الإدارية المختلفة، وتحقيق مستويات عالية من الالتزام الوظيفي، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات الطارئة ومواجهة التحديات المعاصرة في البيئة المحيطة بها محليًا وعالميًا، وتحقيق استقرار اللوظيفة للعاملين، ورغبتهم في استمرار في العمل، وزيادة إلتئائهم وولئهم للمؤسسة. (المحادين، ٢٠٢٤)

ثالثًا: أنماط القيادة

يُعد النمط القيادي أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة. فهي تساهم في تقبيل الأهداف المخطط لها، كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجية راشدة، لا يكمن عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني، يلعب فيه الفرد دورًا أساسيًا وإيجابيًا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام. (Hassan, 2020)

مفهوم القيادة

عرفها (المغربى & الشربات، ٢٠٢٢) بأنها "القدرة على ممارسة التأثير على سلوك الأفراد داخل المجموعة، وتنسيق مساعيهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة". وعرّفها (الصمادى، ٢٠٢٢) على أنها مدى قدرة قيادة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج من خلال التأثير بالآخرين وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إتباع أساليب إدارية حديثة". أما (الماضى، ٢٠٢٣) فعرّفها على أنها "عملية

تفاعل بين الرئيس ومروؤسيه حيث يقوم بتنظيم جهودهم وتوجيههم لإكمال المهام المطلوبة منهم، وذلك لتحقيق الأهداف المخطط لها وإنجازها بكفاءة وفاعلية عن طريق القبول والرضا والتعاون أو استخدام السلطة الرسمية، وذلك سبب متطلبات الموقف، كما أنها النشاط الذي يقوم القائد بممارسته للتأثير على الأفراد".

أنماط القيادة

١/ القيادة التحويلية: تعد القيادة من أهم أجزاء العمليات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات وذلك بسبب تأثيرها المباشر إيجاباً أو سلباً، فهي تعد من أكثر العمليات التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي واندماجهم بالعمل وأدائهم وبالتالي يظهر التأثير على الأهداف الأساسية لأي منظمة التي تتمثل في الإنتاجية بكفاءة وفعالية. (الشمرى & سلطان، ٢٠١٨)

١/١ أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي للقيادة: يعد التأثير المثالي سلوكاً يشجع المرؤوسين على النظر إلى القائد على أنه نموذج فعال لتحقيق الأهداف، ويتمثل بالجوهر للتأثير المثالي بأنه يخلق قيمة تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين حيث يعتبر مفهوم للتأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والتي تعني مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة وفقاً لها مثلاً أعلى يحتذى به ومن ناحية أخرى يكون القادة محل إعجاب وتقدير وثقة من قبل المرؤوسين. (فوزي، ٢٠٢٢)

التحفيز الإلهامي: يمتلك بعض القادة مواصفات سلوكية تكون قادرة على إثارة روح التحدي في نفوس المرؤوسين، حيث تصف هذه السلوكيات توقعات التابعين من حيث التزامهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإضافة المثالية والحماس لروح الفريق، فالقادة التحويليين يقومون بإلهام تابعيهم من أجل تمثيل معنى التحدي والعمل، ويثيرون فيهم الحماسة عن طريق قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع المرؤوسين عبر قنوات الاتصال الدائمة والفعالة. (أحمدي & آخرون، ٢٠٢٠)

الاستثارة الفكرية: عرفها (الرشيدى، ٢٠١٨) بأنها "إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أى تصرف. فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن الأساليب التقليدية في التفكير، وممارسة عمليات التفكير المتقدمة".

الإعتبرات الفردية: يرى (أبو برهم، ٢٠٢١) أن المقصود بالإعتبرات الفردية هو أهتمام القائد بمرئوسية، وإدراكة مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب وأهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم؛ لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الأهتمام بحاجات المرؤوسينمعه التى تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفى نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة فى أداء المرؤوسين.

٢ / القيادة الإجرائية (التبادلية): تستند فكرة القياى الإجرائية على ما اقترحه "Burns" أن الأهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء الإبداع، وهذه القيادة تعد عملية تبادل إجتماعى بين القادة والعاملين، وتتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة، وأن مبدأها الأهم هو أن العاملين يحفزون بالمكافأة أو العقوبة. (بليع، ٢٠٢٢)

٢/١ أبعاد القيادة الإجرائية (التبادلية)

المكافآت المشروطة: تمثل عملية تبادلية بين القائد ومرؤسيه، وهى الدعم المادى الذى يعطيه القائد للمرؤوسين فى حالة إنجازهم عملاً معيناً وتحقيق النتائج المرغوبة، من خلال استخدام الحوافز الإيجابية كالترقية وكتب الشكر والثناء والتقدير، وقد تكون حوافز مادية، ويتم من خلالها الوصول إلى الحلول النهائية ومعالجة العثرات التى تقع أثناء العمل، وتشجيع العاملين أيضاً على الاستمرار بالمولة، وتبين أن الفئة التى تستفيد من مثل هذا النوع من القيادة من يمتلكون المهارات الأقل، وتأخذ المكافآت الطارئة شكلين المكافأة على انجاز الأعمال بشكل جيد بالإضافة إلى ذلك يمكن النظر إليها كتوصيات لمكافأة الجهد القيم بما فى ذلك احترام العاملين وفرض العقوبات الطارئة التى تفرض من قبل المدراء. (سهاونة، ٢٠٢٣)

الإدارة بالاستثناء: وتعني عدم تدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات الاستثنائية التي يحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، حيث يقوم هذا البعد على أساس أن العمل مادام يسير وفقاً لما هو مخطط فلا داعي لتدخل القائد، حيث يتدخل فقط في الأمور غير العادية لاتخاذ القرار المناسب، وذلك حتى يتفرغ القائد للأمور الأكثر أهمية، والتي لا يستطيع ان يقوم بها أحد غيره، ويرى البعض أن القيادة التحويلية هي إدارة التغيير، أما القيادة الإجرائية فهي الإدارة بكفاءة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية أكثر فعالية من سلوكيات القيادة الإجرائية، حيث إنها تزيد من إلتزام المرؤوسين وتزيد الجهود والأداء والرضا عن العمل والإبتكار وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتقليل من الضغوط والإحتراق الوظيفي (القرنى، ٢٠٢٠).

العقوبة المشروطة: تتجزأ هذه العقوبات إلى قسمين مادية وغير مادية، يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال الإلتزام بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها في بداية الفصل الدراسي، مما أدى إلى عدم تحقيق الأهداف والخطط المرسومة التي وضعها القائد وتم الإتفاق ما بينه وبين العاملين على أسس مشروطة. (سهاونة، ٢٠٢٣)

المجاملة: وتُمثل أحد الجوانب الإنسانية التي نشأت من خلال ساعات العمل التي تقوم على المحبة والتآلف ما بين القائد ومرؤوسيه من خلال العلاقات الإجتماعية، والإحترام المتبادل فيما بينهم، والثناء على انجازاتهم وتقديرها ودعمهم من جميع الجوانب. (العقيلي، ٢٠٢٣)

مناقشة النتائج

أولاً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تُظهر نتائج الدراسة الحالية مجموعة من المؤشرات المهمة حول العلاقة بين مبادئ الحوكمة، والأداء الوظيفي، وأنماط القيادة، وقد جاءت متوافقة في كثير من أوجهها مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مع تقديمها لإضافات نوعية، وفيما يلي بيان تفصيلي بالمقارنة:

١/ العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وخاصةً مبادئ (الشفافية، المساءلة) وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيثُ تبين أن كل مبدأ من المبادئ يُسهم بشكل معنوي في تعزيز الكفاءة، الإلتزام، وسلوك المواطن التنظيمية. وأكدت دراسة (المشرقة، ٢٠٢١) أهمية الشفافية والمشاركة في بناء الثقة التنظيمية وتعزيز الأداء. وأشارت دراسة (حافظ، ٢٠٢٤) إلى أن العدالة المؤسسية والمساءلة ترتبطان إيجابيًا بتحقيق أداء وظيفي عالٍ. جمعت الدراسة الحالية بين الأبعاد الأربعة لمبادئ الحوكمة في نموذج موحد، وأثبتت تأثيرها المنكاملة، وليس المنفصل فقط، على الأداء الوظيفي؛ مما يعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق المؤسسي.

٢/ دور أنماط القيادة كمتغير وسيط

أظهرت العلاقة الوسيطة القوية لأنماط القيادة، وخاصةً القيادة التحويلية، بين مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي، حيثُ تمثل القيادة أساسية لترجمة المبادئ إلى سلوك تنظيمي فعال.

وأبرزت دراسي (الحيالي، ٢٠٢٤) أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الإلتزام والتحفيز؛ مما ينعكس على أداء العاملين. كما أكدت الدراسات القيادة المعاصرة مثل دراسة Bass & Avolio، أن القادة التحويليين يسهمون في رفع مستوى الإبداع والتمكين داخل المنظمات.

ودمجت الدراسة الحالية بين النمطين القياديين (التحويلي والإجرائي) وبيان تفاعلها في بيئة تنظيمية حقيقية (شركة غاز مصر)، وهو ما لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة بهذا العمق.

٣/ الأداء الوظيفي كمتغير تابع

حقق الأداء الوظيفي تقييمًا مرتفعًا من حيثُ أداء المهام، الإبداع، وسلوك المواطن التنظيمية؛ مما يعكس ثقافة عمل صحية ومدعومة إداريًا.

وأشارت دراسة (يوسف، ٢٠٢٣) إلى أن الأداء العالي يتطلب بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة. وتناولت دراسة (على، ٢٠٢٢) دور القيادة في تحفيز الأداء الوظيفي، خاصةً سلوك المواطن التنظيمية. وأضافت الدراسة الحالية أن التقييم التفصيلي لأداء الموظف عبر ثلاثة أبعاد، وتحليل كل بُعد إحصائياً وربطه بالعوامل المؤثرة فيه (الحوكمة والقيادة) لتقديم فهم متكامل للأداء المؤسسي. وتتفق الدراسة الحالية مع أغلب الأدبيات السابقة في أن مبادئ الحوكمة والقيادة الإيجابية تسهمان في تحسين الأداء، إلا أنها تميزت بدمج المتغيرات الثلاثة في نموذج هيكلي موحد، مع إثبات تأثير الوسيط القيادي بدقة، وتديم تحليل تطبيقي ميداني داخل بيئة صناعية كبرى، ما يُعد قيمة مضافة للأبحاث الإدارية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفروض

*** الفرض الرئيسي الأول:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع البترول

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية بين مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، العدالة، المساواة) وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠). ويُعد هذا دليلاً على أن تحسين مبادئ الحوكمة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وأكدت دراسة (المشارفة، ٢٠٢١) أن مبادئ الحوكمة ترتبط بفعالية الأداء وتقلل من السلوكيات السلبية في بيئة العمل. كما أشار (Abdullah & Valentine, 2009) إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق العدالة داخل بيئة العمل. وبيّنت دراسة (حافظ، ٢٠٢٤) أن الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية ودرجة التزام المؤسسة بالحوكمة.

يتمشى هذا الفرض مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل ثقافة تنظيمية تسهم في تحفيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. وينبثق من الفرض الرئيسي الأول أربعة أبعاد فرعية وسوف يتم مناقشتها كالتالي:

****الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وتحسين الأداء الوظيفي بقطاع البترول**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.414$) ، مما يشير إلى أن أي زيادة في مستوى الشفافية بمقدار وحدة واحدة يقابلها ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي بمقدار 0.414 وحدة. ويعني ذلك أن الشفافية تمثل أحد العوامل التنظيمية المؤثرة بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.

وقد دعمت نتائج اختبار T هذا الاستنتاج، حيث بلغت القيمة المحسوبة ($T = 13.947$) عند مستوى دلالة معنوية أقل من 0.01، مما يؤكد أن تأثير الشفافية على الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية عالية، ولا يمكن أن يُعزى إلى الصدفة. كما أن نتيجة اختبار $F = 194.511$ عند دلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) تدل على أن نموذج الانحدار ككل صالح إحصائياً، ويظهر قدرة متغير الشفافية على تفسير قدر مهم من التباين في الأداء الوظيفي.

أما من حيث قوة العلاقة بين المتغيرين، فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.591$ ، وهو ما يُشير إلى علاقة متوسطة إلى قوية بين الشفافية والأداء الوظيفي، بينما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.350$ ، ما يعني أن 35% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الشفافية التنظيمية، في حين أن النسبة المتبقية (65%) قد تُعزى إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، مثل أنماط القيادة، ثقافة المنظمة، التحفيز، أو ظروف العمل.

وتتسق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الشفافية الإدارية تسهم في بناء الثقة داخل المؤسسة، وتُعزز من شعور العاملين بالعدالة والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وسلوكهم الوظيفي. كما أن الشفافية تؤدي إلى تقليل

مستويات الغموض الإداري، وتعزز من فاعلية الاتصال الداخلي، ما يُسهّل على الموظفين فهم الأهداف التنظيمية والعمل بكفاءة لتحقيقها.

ومن الناحية التطبيقية، تعني هذه النتائج أن تعزيز ممارسات الشفافية داخل شركات قطاع البترول يُعد أحد الوسائل الفاعلة لتحسين أداء العاملين. وتشمل هذه الممارسات: وضوح السياسات والإجراءات، الإفصاح عن القرارات الإدارية، المشاركة في صنع القرار، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن هذه العوامل لا تعزز الأداء فقط، بل تسهم كذلك في رفع الروح المعنوية وتعميق الالتزام الوظيفي.

****الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة وتحسين الأداء الوظيفي بقطاع البترول**

تُبرز هذه النتائج أهمية المشاركة الوظيفية كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث إن إشراك العاملين في صنع القرار، وتحمل المسؤوليات، وتبادل الرأي، يُسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والتمكين، ما ينعكس إيجابياً على أدائهم. ويُعد هذا الاتساق مع نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية التمكين (Empowerment Theory)، التي تؤكد أن الموظف المشارك هو موظف أكثر التزاماً، وإنتاجاً، وابتكاراً.

كما تدعم هذه النتيجة نتائج دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المشاركة وتحسين الأداء، والتي أشارت إلى أن البيئة التنظيمية التي تشجع المشاركة تخلق ثقافة من التعاون والانفتاح، وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

ومن الناحية التطبيقية، تعني هذه النتائج أن على مؤسسات قطاع البترول، وغيرها من المؤسسات، تبني سياسات تشاركية فعّالة ضمن هياكلها الإدارية، تتضمن: وضع آليات رسمية لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية. تحفيز فرق العمل على التفكير الجماعي، والتخطيط التعاوني. بناء ثقافة تشاركية تعتمد على الاحترام المتبادل والتواصل الفعّال. إن تعزيز المشاركة يسهم كذلك في الحد من مقاومة التغيير، وتحقيق قدر أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

****الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة وتحسين الأداء الوظيفي بقطاع البترول**

تُظهر هذه النتائج أهمية العدالة التنظيمية في التأثير على الأداء، وهو ما يتسق مع **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)** ، والتي تنص على أن الموظفين الذين يشعرون بالعدالة في التعامل، وتوزيع الموارد، واتخاذ القرارات، يكونون أكثر التزامًا واندماجًا، وأقل عرضة للسلوكيات السلبية مثل الإهمال أو الانسحاب.

كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة، مثل تلك التي أثبتت أن **العدالة الإدراكية تُعد من أهم محفزات الأداء الإيجابي**، وأن غيابها يرتبط بانخفاض معنويات الموظفين وظهور التوتر الوظيفي ومظاهر مقاومة الإدارة.

وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز العدالة التنظيمية في بيئة العمل، من خلال: وضع معايير موضوعية وشفافة للتقييم والترقيات والمكافآت. ضمان تكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز. تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية داخل المؤسسة. تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة العادلة على جميع المستويات الإدارية. فكلما شعر الموظفون أن بيئة عملهم عادلة، ازداد التزامهم ومساهمتهم الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.

****الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة وتحسين الأداء الوظيفي بقطاع البترول**

تُعزز هذه النتائج ما تؤكد الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، بأن **المساءلة التنظيمية تمثل أداة فعالة لتعزيز السلوك المهني والانضباط الإداري**، وتُعتبر عنصراً مركزياً في نظم الحوكمة الرشيدة. وقد أظهرت عدة دراسات سابقة أن المساءلة عندما تُمارس بعدالة وشفافية، ترفع من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وجودة تنفيذ المهام.

كما تتوافق النتائج مع نظرية المحاسبة التنظيمية (Accountability Theory) ، والتي تنص على أن الموظفين الذين يُدركون وجود رقابة موضوعية وتقييم عادل لأدائهم، يُظهرون مستويات أعلى من التركيز والإنجاز. ويُعد ذلك حافزًا داخليًا يعزز التحفيز الذاتي ويقلل من السلوكيات السلبية مثل الإهمال والتقصير.

استنادًا إلى ما سبق، يُمكن قبول الفرض الفرعي الرابع، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء الوظيفي. وتؤكد النتائج أن المساءلة ليست فقط أداة رقابية، بل أحد الركائز الأساسية لبيئة العمل عالية الكفاءة، وأن ممارستها بطريقة عادلة ومنظمة تعود بالنفع المباشر على مستوى أداء العاملين في قطاع البترول.

***** الفرض الرئيسي الثاني**

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأنماط القيادية بقطاع البترول

في بيئة عمل عالية المخاطر مثل قطاع البترول، يُتوقع أن تكون المساءلة والشفافية هما العاملان الأكثر تأثيرًا في تشكيل الأنماط القيادية، نظرًا لما تتطلبه البيئة من انضباط، رقابة صارمة، وقرارات دقيقة تعتمد على معلومات واضحة.

لذلك، قد تكون المشاركة والعدالة أقل تأثيرًا نسبيًا في هذا السياق تحديدًا، حيث تُعطى الأولوية للرقابة والنتائج أكثر من التمكين والإنصاف، خاصة في بيئات التشغيل والإنتاج.

- الفرضيات الفرعية أظهرت دلالة معنوية لكل من الشفافية، العدالة، المشاركة، والمساءلة على الأنماط القيادية عند اختبار كل منها منفردًا.
- لكن في هذا النموذج المتعدد، يتضح أن المساءلة تحتفظ بتأثيرها القوي، يليها الشفافية، بينما يتراجع التأثير الإحصائي للعدالة والمشاركة، مما يعكس الأثر

التفاعلي أو التراكمي لهذه الأبعاد، ويُبرز أهمية تحليل الأثر المشترك وليس فقط الفردي.

• تُبين النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُشكل عاملاً محورياً في تشكيل الأنماط القيادية بقطاع البترول، وبشكل خاص من خلال تعزيز المساءلة والشفافية. وعلى الرغم من عدم دلالة المشاركة والعدالة في هذا النموذج المتعدد، إلا أنه لا يمكن إغفال دورهما التراكمي أو غير المباشر. لذا فإن القيادة الفعالة لا تُبنى على بُعد واحد، بل تتطلب بيئة حوكمية متكاملة تعزز الرقابة، الوضوح، التمكين، والإنصاف.

****الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية والأنماط القيادية بقطاع البترول**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين الشفافية والأنماط القيادية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.821$)، وهو ما يشير إلى علاقة إيجابية قوية جداً بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن الشفافية تفسر نحو ٦٧.٤% من التغيرات في الأنماط القيادية ($R^2 = 0.674$)، وهو ما يُعد دليلاً إحصائياً قوياً على التأثير الكبير للشفافية على السلوك القيادي في المؤسسات محل الدراسة.

تنسق هذه النتائج مع ما ذهبت إليه أدبيات الحوكمة والإدارة الحديثة التي تؤكد أن الشفافية تُعد من أهم دعائم القيادة الفعالة، إذ تعزز الثقة بين القادة والمروّسين، وتُسهم في وضوح الأهداف والسياسات، وتقلل من الغموض التنظيمي.

تشير النتائج إلى أن تعزيز ممارسات الشفافية داخل قطاع البترول يسهم بفعالية في تحسين أنماط القيادة، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة تتسم بالتعقيد الفني، والتشريعات الصارمة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.

ويبدو أن القادة الذين يتبنون ممارسات شفافة (مثل الإفصاح عن المعلومات، والوضوح في التوجيهات، وتحديد الأدوار) يتمتعون بقدرة أعلى على التأثير الفعال،

وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع الموظفين. وهذا يُترجم عملياً إلى أنماط قيادية أكثر فاعلية، كالقيادة التحويلية والمشاركة والمساءلة.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الشفافية تمثل أحد أهم المحددات المؤثرة في الأنماط القيادية داخل قطاع البترول، وأنها تُعد عاملاً حيوياً في تعزيز فعالية القادة ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وهو ما يعكس أهمية دمج قيم الشفافية في منظومة القيادة وتطوير السياسات الإدارية الداعمة لها.

****الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة والأنماط القيادية بقطاع البترول**

قطاع البترول بطبيعته يتسم بتركيبية تنظيمية معقدة وتخصصات متعددة تتطلب تنسيقاً عالياً بين الفرق والقادة. وتُظهر النتائج أن تعزيز ممارسات المشاركة داخل هذا القطاع يساهم بشكل مباشر في تحسين الأنماط القيادية المتبعة. فالقادة الذين يُشركون الموظفين في صنع القرار أو الاستماع لأرائهم يكونون أكثر قدرة على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، والمساءلة، والتمكين.

تشير هذه النتائج إلى أن المشاركة لم تُعد مجرد قيمة تنظيمية مستحسنة، بل أصبحت أداة استراتيجية لإعادة تشكيل النمط القيادي نحو مزيد من الشفافية، والتعاون، والتوجيه المشترك. رغم أن النتائج توضح وجود تأثير قوي للمشاركة، فإن نسبة ٣٠.٨% من التغير في الأنماط القيادية تُعزى إلى عوامل أخرى، قد تشمل: الأسلوب الشخصي للقائد. الثقافة التنظيمية. الدعم المؤسسي أو قنوات الاتصال.

لذا، يمكن مستقبلاً إجراء دراسات متعددة المتغيرات لدمج هذه العوامل والتحقق من أثرها المشترك على الأنماط القيادية.

تُظهر نتائج هذا الفرض أن المشاركة تُعد من أبرز محددات النمط القيادي في قطاع البترول، حيث تُساهم في تعزيز فعالية القيادة وتحسين جودة التفاعل داخل بيئة العمل. وتدعو النتائج إلى تبني فلسفة إدارية قائمة على الشراكة، والتمكين، والتواصل

الفعال، لما لها من أثر جوهري على بناء قيادة فعالة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية تطلعات العاملين.

****الفرض الفرعي الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين العدالة والأنماط القيادية بقطاع البترول.**

في السياق العملي لقطاع البترول، والذي يتسم بطبيعة عمل دقيقة وضغوط تشغيلية متزايدة، تصبح العدالة عنصرًا أساسيًا لاستقرار البيئة الداخلية، وتحفيز العاملين، والحفاظ على كفاءة القيادة. فالقادة الذين يطبقون العدالة في التوزيع، والتقييم، وفرص الترقية، يعززون الثقة داخل الفريق، ويكسبون ولاء الموظفين، مما يُترجم إلى أنماط قيادية أكثر تأثيرًا وفعالية.

تشير النتائج إلى أن العدالة ليست فقط قيمة أخلاقية، بل استراتيجية إدارية تؤثر جوهريًا في كيفية ممارسة القيادة، وأن القادة الذين يُمارسون العدالة، يُظهرون سلوكًا قياديًا ناضجًا، يتمثل في الإنصاف، والموضوعية، والتمكين.

تؤكد نتائج هذا الفرض أن العدالة تُعد من أقوى محددات السلوك القيادي الفعال في بيئة العمل، خاصة في القطاعات التي تتطلب أداءً عاليًا وتعاونًا متواصلًا مثل قطاع البترول. العدالة هنا لا تقتصر على البعد الأخلاقي، بل تُصبح ركيزة استراتيجية تُسهم في تشكيل أنماط قيادية تقوم على الإنصاف، الموضوعية، والاحترام المتبادل.

****الفرض الفرعي الرابع: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المساءلة والأنماط القيادية بقطاع البترول.**

يُعد قطاع البترول من القطاعات ذات الطابع الحرج والاستراتيجي، حيث ترتبط فيه القرارات القيادية بالسلامة، الإنتاج، والالتزام بالمعايير. وفي هذا السياق، تصبح المساءلة عاملًا محوريًا لضبط الأداء وتحقيق الانضباط المؤسسي. وتشير النتائج إلى أن القادة الذين يتبنون ثقافة المساءلة ويطبقون معايير واضحة للمحاسبة والمتابعة، يظهرون أنماطًا قيادية أكثر نضجًا، وفعالية، وانضباطًا.

كما أن المساءلة تُرسّخ الثقة بين الإدارة والعاملين، وتُعزز من الالتزام الجماعي، ما يُسهم في ترسيخ أنماط قيادية تقوم على التعاون والمحاسبة الذاتية.

من الملاحظ أن المساءلة جاءت كأقوى بعد من حيث التأثير على الأنماط القيادية مقارنةً بالشفافية ($R^2 = 0.674$)، والمشاركة ($R^2 = 0.692$)، والعدالة ($R^2 = 0.717$) وهذا يُظهر أن المساءلة لا تقتصر على كونها أداة رقابية، بل تلعب دورًا بنيويًا في بناء نموذج القيادة داخل المؤسسة، سواء في مستوى الرؤية أو الأداء اليومي.

النتائج تشير إلى أن بناء قيادة فعالة يتطلب ما هو أكثر من صفات فردية للقادة؛ بل يجب أن يُعزز من خلال إطار مؤسسي يُحدد الصلاحيات، يربط السلطة بالمسؤولية، ويوفر آليات للمحاسبة. فالقيادة في غياب المساءلة قد تتحول إلى ممارسة استبدادية أو عشوائية، بينما القيادة الخاضعة للمساءلة تُحفّز الشفافية والإنصاف والمهنية.

تُظهر هذه النتائج أن المساءلة ليست فقط أداة إدارية، بل هي ركيزة قيادية جوهرية تُعيد تشكيل أساليب القيادة، وتضمن فعاليتها داخل بيئة العمل. وفي ضوء المعطيات الإحصائية، يُعد إدماج المساءلة ضمن معايير وممارسات القيادة ضرورة مؤسسية لتعزيز الأداء والشفافية والمصداقية في قطاع حيوي كقطاع البترول.

*** اختبار الفرض الرئيسي الثالث: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي بقطاع البترول

تشير نتائج هذا النموذج إلى أن كلا النمطين القياديين لهما أثر إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي، مع تفوق طفيف للنمط الإجرائي، ما يدعم فكرة "القيادة المتوازنة" التي تجمع بين: الصرامة التنظيمية والانضباط (قيادة إجرائية) لضمان الأداء المؤسسي السليم. التحفيز والتطوير والإلهام (قيادة تحويلية) لرفع روح المبادرة والالتزام الوظيفي.

وهذا التكامل يُمكن أن يحقق أفضل النتائج في بيئة العمل النفطية التي تمتاز بتعقيدها وحساسيتها العالية، حيث لا يكفي الانضباط وحده، ولا يكفي التحفيز بمفرده.

****الفرض الفرعي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بقطاع البترول.**

في بيئة مثل قطاع البترول، التي تتطلب الأداء تحت ضغوط عالية ومستويات مرتفعة من السلامة والجودة، تصبح القيادة التحويلية ذات أهمية مضاعفة. فهي تسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء.

تنسق هذه النتائج مع كثير من الدراسات السابقة، مثل: دراسات Bass & Avolio التي بينت أن القيادة التحويلية تُعد النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين. نتائج أبحاث في بيئات صناعية مشابهة، أظهرت أن القادة التحويليين يسهمون في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والإبداع. تُشير نتائج تحليل الفرض الفرعي الأول إلى أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً رئيسياً مؤثراً في الأداء الوظيفي داخل قطاع البترول. هذا التأثير يعكس أهمية اعتماد الأنماط القيادية الحديثة التي تُحفز الأفراد على تحقيق مستويات أداء مرتفعة، ليس فقط من خلال الأوامر الإدارية، بل عبر بناء الثقة، الإلهام، وتحقيق التمكين النفسي. لذلك، فإن تعزيز القدرات التحويلية لدى القيادات في قطاع البترول يُعد استثماراً استراتيجياً في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة العمل التنظيمي ككل.

****الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الإجرائية بقطاع البترول.**

تعتمد القيادة الإجرائية على تطبيق الأنظمة، والانضباط المؤسسي، والرقابة الصارمة، وتوضيح المهام والمسؤوليات، ما يخلق بيئة عمل أكثر تنظيماً واستقراراً. وهذا النمط القيادي: يسهم في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء التنظيمية وتعزيز الالتزام بالإجراءات. يعزز وضوح الأدوار والمهام، ما يقلل من التداخل والصراعات الإدارية. يوفر بيئة عمل تعتمد على الرقابة والمتابعة، ما يزيد من إنتاجية العاملين وانضباطهم. في بيئة حيوية مثل قطاع البترول، حيث يُعد الالتزام

بالإجراءات والسلامة المهنية عنصرًا أساسيًا، تكتسب القيادة الإجرائية أهمية خاصة، كونها تُوفر الإطار التنظيمي الضروري لإنجاز الأعمال بكفاءة ودقة. تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات الإدارية التي أشارت إلى أن القيادة الإجرائية تلعب دورًا جوهريًا في الاستقرار التنظيمي والانضباط المهني، خاصة في البيئات التي تتطلب قدرًا عاليًا من التنظيم والدقة مثل الصناعات النفطية. وقد أكدت دراسات سابقة أن: وضوح الأوامر وتوزيع المسؤوليات يسهم في تحسين الأداء. التقيد بالإجراءات الرسمية يرفع كفاءة العمل ويقلل الهدر. ومع ذلك، فإن بعض الأدبيات تنبه إلى أن القيادة الإجرائية وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، خصوصًا في سياقات تتطلب الابتكار والتحفيز الذاتي، مما يدعو إلى دمجها مع أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية.

تؤكد نتائج الفرض الفرعي الثاني أن القيادة الإجرائية تُعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل قطاع البترول. فهي تُسهم في تعزيز الانضباط، وضبط جودة الأداء، وتحقيق الالتزام المؤسسي. ومع ذلك، ينبغي النظر إلى هذا النمط القيادي كجزء من منظومة أوسع تشمل التحفيز، التمكين، والمرونة القيادية، لتحقيق أداء وظيفي متكامل ومستدام.

*****الفرض الرابع الرئيسي: تتوسط أنماط القيادة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البترول.**

****على أداء المهام**

- في النموذج الأول (دون إدخال أنماط القيادة)، كان لمبادئ الحوكمة أثر قوي على أداء المهام ($Beta = 0.627$)، بمعنى عالية ($Sig. = 0.000$)
- عند إدخال أنماط القيادة، انخفض معامل الحوكمة إلى ($Beta = 0.282$)، بينما أظهرت القيادة أثرًا معنويًا ($Beta = 0.396$)، مما يعني أن أنماط القيادة تفسر جزءًا من التأثير الأصلي للحوكمة.

- يُشير هذا إلى وجود وساطة جزئية (Partial Mediation)، حيث لا يزال للحوكمة تأثير بعد إدخال القيادة، لكن بدرجة أقل، ما يدل على تكامل بين الأطر التنظيمية الرسمية (الحوكمة) والقيادة التنفيذية في التأثير على الأداء.

****على الأداء الإبداعي**

- جاءت مبادئ الحوكمة كعامل مؤثر على الأداء الإبداعي ($Beta = 0.587$)، بينما انخفضت بعد إدخال أنماط القيادة إلى ($Beta = 0.288$)، مع احتفاظها بالدلالة.
- أظهرت أنماط القيادة تأثيراً قوياً ومستقلاً ($Beta = 0.344$).
- هذا يوضح أيضاً وجود وساطة جزئية، حيث تسهم أنماط القيادة في تعزيز المناخ الابتكاري عبر تفعيل مبادئ الحوكمة وتحويلها إلى سلوك قيادي يلهم العاملين نحو الابتكار والمبادرة.
- ويفسر ذلك بأن القيادة تُعد أداة تفعيل حيوية للحوكمة في ممارسات العمل اليومية، خاصة في بيئات العمل الديناميكية كقطاع البترول.

****على سلوك المواطنة التنظيمية**

- في النموذج الأول، كانت الحوكمة ذات تأثير قوي على سلوك المواطنة التنظيمية ($Beta = 0.568$).
- بعد إدخال أنماط القيادة، انخفض تأثير الحوكمة إلى ($Beta = 0.119$) وأصبح غير معنوي إحصائياً ($Sig. = 0.157$).
- في المقابل، احتفظت أنماط القيادة بتأثير قوي ومعنوي ($Beta = 0.515$).
- تشير هذه النتيجة إلى وساطة كاملة (Full Mediation)، حيث تم امتصاص التأثير الكامل للحوكمة عند إدخال القيادة، مما يعني أن أثر الحوكمة على سلوك المواطنة التنظيمية يتم عبر القيادة فقط.
- يمكن تفسير ذلك بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر مباشرة بالأساليب القيادية في التعامل مع الموظفين، بينما تُعد الحوكمة عاملاً غير مباشر لا يظهر تأثيره إلا من خلال دور القيادة في الترجمة والتحفيز والتوجيه.

تشير النتائج إلى أن:

- أنماط القيادة تمثل متغيراً وسيطاً حيويًا يُعزز أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي.
- الوساطة الجزئية في بعدي (أداء المهام – الأداء الإبداعي) تعني أن كلاً من الحوكمة والقيادة يكملان بعضهما البعض في التأثير، حيث تضع الحوكمة الأطر، وتُترجم القيادة هذه الأطر إلى ممارسات فعلية.
- الوساطة الكاملة في بعد (سلوك المواطنة التنظيمية) تعني أن القيادة تلعب الدور المحوري المباشر، بينما لا يظهر تأثير الحوكمة إلا إذا تمت ممارستها عبر السلوك القيادي.
- تُبرز نتائج الفرض الرابع أن أنماط القيادة لا تُعد فقط متغيراً مستقلاً يؤثر على الأداء الوظيفي، بل تلعب دوراً وسيطاً حيويًا بين مبادئ الحوكمة ومخرجات الأداء.
- ويمكن القول إن القيادة الفعالة تُعد الجسر الذي تمر عبره آليات الحوكمة لتتحول من مجرد مبادئ تنظيمية إلى سلوكيات وممارسات تؤثر إيجابيًا على أداء الأفراد وسلوكهم في العمل.
- وهذا يُعزز من أهمية التركيز على تطوير نمط قيادي واع بأهمية الحوكمة، وقادر على ترجمتها بمرونة وإبداع في بيئات العمل الحيوية كقطاع البترول.

رابعاً: توصيات الدراسة

جدول رقم (٢): توصيات الدراسة

المجال / المحور	النتائج الأساسية	الإجراءات المقترحة (التوصيات)	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني
تطبيق مبادئ الحوكمة	تأثير إيجابي قوي للمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي – تأثير ضعيف للشفافية	- تعزيز المساءلة من خلال أنظمة رقابية ومتابعة واضحة. - تطوير آليات المشاركة في اتخاذ القرار – تحسين شفافية الإجراءات والقرارات	الإدارة العليا / الموارد البشرية	خلال ٣ أشهر
العدالة التنظيمية	العدالة تؤثر إيجابيًا ولكن بقوة أقل من المساءلة	- وضع معايير شفافة للترقيات والمكافآت – تدريب المديرين على الحياد وتكافؤ الفرص – مراقبة تطبيق العدالة داخل الإدارات	الموارد البشرية / إدارة الشكاوى	6 أشهر
أنماط القيادة	الأنماط القيادية تلعب دوراً وسيطاً وجوهرياً في تحسين الأداء	- تدريب القادة التشاركية والشفافة – وضع ميثاق أخلاقي للسلوك القيادي	إدارة التدريب والتطوير	ربع سنوي
أداء الموظفين	مستويات أداء عالية في المهام والإبداع وسلوك المواطنة	- تحفيز الموظفين من خلال برامج التقدير والمكافآت – تعزيز ثقافة التعاون والمواطنة التنظيمية – دعم الإبداع من خلال فرص تدريبية	الإدارة التنفيذية / التطوير المؤسسي	مستمر
الربط بين القيادة والحوكمة	العلاقة قوية جداً بين الحوكمة وأنماط القيادة	- دمج مبادئ الحوكمة داخل الأنماط القيادية – تنظيم ورش عمل تربط بين الشفافية والسلوك القيادي – تعزيز نموذج القيادة بالقيم	وحدة الجودة والتدريب	نصف سنوي
تحسين بيئة العمل	ضعف نسبي في بعض أدوات الاتصال الداخلية والتفاعل	- تحسين وسائل الاتصال الداخلي – إشراك الموظفين في اتخاذ القرار والمبادرات – إطلاق برامج للتواصل الأفقي والرأسي	تكنولوجيا المعلومات / شؤون العاملين	4 أشهر

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة

قائمة المراجع:

- الحريري، رافدة، ٢٠١٨، إتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- القاعود، حمزة ابراهيم عبدالقادر، ٢٠٢٤، أثر أنماط القيادة في الأداء التنظيمي في شركة كارفور الأردن: الدور المعدل للعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو صعلوك، خميس محمد محيسن، ٢٠٢٣، الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية – جنين، فلسطين.
- الخريسات، رهاء جديع عوده الله، ٢٠٢٤، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لمدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- المشارفة، بسام حلمي محمود، ٢٠٢١، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- البدوي، عصام مردن، ٢٠٢٢، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أتعاب المدقق الخارجي في الشركات الخدمية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- زايد، ميساء أحمد داود، ٢٠٢٢، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- عبيدات، ابراهيم محمد يوسف، ٢٠٢٢، البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في شركة مياه الأردن – مياها، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- المبيضين، نورا أمين اسماعيل، ٢٠٢٢، أثر إدارة التميز على الأداء الوظيفي في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- حافظ، تامر شعبان محمد، ٢٠٢٤، المعرفة الضمنية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بمحافظة بني سويف، رسالة ماجستير، جامعة بني سويف، مصر.
- أبو حامده، أفنان بسام أيوب، ٢٠٢١، أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

- الملاحى، محمد حسنى عبدالله، ٢٠٢١، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- البرى، هيا عارف عايد، ٢٠٢٣، درجة ممارسة مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية للقيادة التبادلية والتحويلية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الخزاعلة، رهنف محمد أحمد، ٢٠٢٣، درجة ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية ريدن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في قسبة المفرق، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- أحمد، على عرفان على، ٢٠٢٢، أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات "شركة ريكون للتعمير"، بحوث ومقالات، مج ١٣، ع ٤٤، جامعة قناة السويس، مصر.
- الحياى، بشير حسام الدين محمد سعيد، ٢٠٢٤، أثر أنماط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور المعدل لتمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الرواشدة، إيمان محمد، ٢٠٢٣، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالى للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- سالم، محمد & السلمى، سمير، ٢٠٢٠، قياس أثر آليات الحوكمة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحوث ومقالات، إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ٢٠، ع ١٤.
- مساعدة، عاصم محمد محمود، ٢٠٢٤، هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- قاضى، ناصر على، ٢٠٢٢، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وزارة الصحة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.
- المحادين، عاطف عبدالعزيز محمود، ٢٠٢٤، أثر القيادة الخادة على أداء العاملين لدور العمل في وجود التمكين السيكلوجى لدى العاملين والمشاركة بالمعرفة كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة، بحوث ومقالات، جامعة سوهاج، مصر.

- المغربي، عماد سليمان & الشرباتي، عبدالعزيز أحمد، ٢٠٢١، أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الماضي، عرين حابس، ٢٠٢٣، درجة ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بالجسدية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله & السلطان، ندى بنت سلطان، ٢٠١٨، مدى ممارسة الياقات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية، المجلة العربية للإدارة، ٣٨(١).
- فوزي، علي، ٢٠٢٢، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، مج ١، ٦٣٤.
- أمجدى، محمد & بسود، مبارك & علالي، فتيحة، ٢٠٢٠، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية- ادرا، الجزائر.
- الرشيدى، على بن ضبيان بن شلال، ٢٠١٨، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣(٧١).
- أبو برهم، محمد ابراهيم أحمد، ٢٠٢١، أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بليغ، هادي، ٢٠٢٢، أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على تنمية القدرات الديناميكية لدى البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١(٣).
- سهاونة، ليلي جهاد ساير، ٢٠٢٣، درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- القرني، حسن محمد، ٢٠٢٠، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية التربية، ٣٧(٧).
- العقيلي، محمود خالد، ٢٠٢٣، القيادة التبادلية لدى عمداء الكليات في جامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة جرش، الأردن.

- يوسف، ن. (2023). دور العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين. مجلة البحوث الإدارية، ١٨(٢)، ٥٥-٧٠.
- علي، حمادة، ٢٠١٩، القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، مج٧، ع١٠٨.
- Greuning, H. v. (2020). Analysing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management.
- Abutaber, M. F. A. Al Zboun, M. S. & Ghamma, S. A. D. L. A. (2020). The Reality of Applying Governance at the University of Jordan: An Academician's Perspective. IUG Journal of Educational and Psychology Science, 28(3).
- Alboush, A & Alharafsheh, M & Hanadeh, R & Albawwat, A & Mahmood, A. (2019). Human Capital as a Mediating Factor in the Effects of Green Human Resource Management Practices on Organizational Performance. International Journal of Sustainable Development and Planning. Vol17. No.3.
- Ramzy, O. & El Bedawy, R. & Maher, A. (2018). Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees; Job Performance. International Journal of Business Administration, 9(4).