

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, LEADERSHIP  
PARTICIPATION, AND TEAM SPIRIT ON JOB  
SATISFACTION: MEDIATING ROLE OF JOB PERFORMANCE  
IN ICP-UAE**

تأثير التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، وروح الفريق على الرضا الوظيفي :  
الأداء الوظيفي متغير وسيط في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك  
وأمن المنافذ بدولة الإمارات العربية المتحدة



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**MOHAMED YASSIN SAEED HASAN ALHAMMADI**

**DOCTOR OF PHILOSOPHY  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2025**

**IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, LEADERSHIP  
PARTICIPATION, AND TEAM SPIRIT ON JOB  
SATISFACTION: MEDIATING ROLE OF JOB PERFORMANCE  
IN ICP-UAE**

تأثير التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، وروح الفريق على الرضا الوظيفي :  
الأداء الوظيفي متغير وسيط في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك  
وأمن المنافذ بدولة الإمارات العربية المتحدة



**MOHAMED YASSIN SAEED HASAN ALHAMMADI**  
(904193)

**Thesis Submitted to The Ghazali Shafie Graduate School of Government In  
Fulfilment of The Requirements for The Doctor of Philosophy  
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa  
(College of Law, Government and International Studies)  
**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**PERAKUAN KERJA TESIS**  
(Certification of thesis)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**MOHAMED YASSIN SAEED HASAN ALHAMMADI (904193)**

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL BUSINESS)**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis of the following title):

**IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, LEADERSHIP PARTICIPATION, AND TEAM SPIRIT ON  
JOB SATISFACTION: MEDIATING ROLE OF JOB PERFORMANCE IN ICP-UAE**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis).

Bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **28 APRIL 2025**

*That the said thesis is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: **APRIL 28, 2025***

Pengerusi Viva : **ASSOC. PROF. DR. CHE**  
(Chairman for Viva) **MOHD AZIZ YAACOB**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar : **PROF. DR. MOHAMED**  
(External Examiner) **GAMAL ABOELMAGED**  
**(SHARJAH UNI.)**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **DR ABDULAZIZ FAHMI**  
(Internal Examiner) **OMAR FAQERA**

Tandatangan  
(Signature)

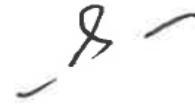
Tarikh : **28 APRIL 2025**  
Date

Nama Pelajar : **MOHAMED YASSIN SAEED HASAN ALHAMMADI (904193)**  
(Name of Student)

Tajuk Tesis : **IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, LEADERSHIP PARTICIPATION, AND  
(Title of the Thesis) TEAM SPIRIT ON JOB SATISFACTION: MEDIATING ROLE OF JOB  
PERFORMANCE IN ICP-UAE**

Program Pengajian : **DOCTOR OF PHILOSOPHY (INTERNATIONAL BUSINESS)**  
(Programme of Study)

Penyelia Pertama : **ASSOC. PROF. DR. AMINURRAASYID YATIBAN** Tandatangan  
(First Supervisor) (Signature)



Penyelia Kedua : **DR. HOUCINE MEDDOUR** Tandatangan  
(Second Supervisor) (Signature)



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **PERMISSION TO USE**

In presenting this thesis in partial fulfillment of the requirement for PhD from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner either in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor or in his absence, by the Dean, Ghazali Shafie Graduate School of Government, UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS). It is understood that any copying or publication or use of this thesis or part thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from this thesis.

Request for permission to copy or to make use of material in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:

**Dean (Ghazali Shafie Graduate School of Government)**

**UUM College of Law, Government and International Studies (UUM**

**COLGIS) Universiti Utara Malaysia**

**06010UUM Sintok**

**Universiti Utara Malaysia**

## ملخص

هذه الدراسة تفحص تأثير أسلوب القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقة بين هذه المتغيرات لدى موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ بدولة الإمارات العربية المتحدة. تنبع أهمية الدراسة من الحاجة لفهم أعمق لكيفية تعزيز بيئة العمل الحكومية ورفع كفاءة الأداء من خلال الاهتمام بالعوامل السلوكية والتنظيمية المؤثرة في رضا الموظف. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من 400 موظف، تم استرداد 357 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي، كما أظهرت كذلك أن الأداء الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. تسهم هذه النتائج في توفير توصيات عملية للقيادات الحكومية لتحسين بيئة العمل، ودعم السياسات التي تعزز من رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.



## ABSTRACT

This study examines the effects of participative leadership style, career development and team spirit on job satisfaction, with job performance acting as a mediating variable, among employees of the Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs, and Ports Security (ICP) in the United Arab Emirates. The study addresses the problem of low job satisfaction levels in public institutions by investigating behavioral and organizational factors that may influence employee attitudes and performance. Quantitative research methodology was employed, using a structured questionnaire distributed to 400 employees, of which 357 valid responses were collected. The data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) to test the proposed hypotheses. The findings revealed significant positive effects of participative leadership, career development and team spirit on job satisfaction, and further demonstrated that job performance mediates these relationships. The study contributes practical insights for public sector management by highlighting strategies that can improve work environments, enhance employee satisfaction and ultimately boost institutional performance.

**Keywords:** Participative Leadership, Career Development, Team Spirit, Job Performance, Job Satisfaction.



## ABSTRAK

Kajian ini meneliti kesan-kesan gaya kepimpinan partisipatif, pembangunan kerjaya dan semangat pasukan terhadap kepuasan kerja, dengan prestasi kerja bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara, dalam kalangan kakitangan Pihak Berkuasa Persekutuan untuk Identiti, Kewarganegaraan, Kastam dan Keselamatan Pelabuhan (ICP) di Emiriah Arab Bersatu. Kajian ini menangani masalah kepuasan kerja yang rendah dalam institusi awam dengan menyiasat faktor tingkah laku dan organisasi yang mempengaruhi sikap dan prestasi pekerja. Pendekatan penyelidikan kuantitatif telah digunakan, menggunakan soal selidik berstruktur yang diedarkan kepada 400 pekerja, dan 357 respons yang sah telah diperolehi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis faktor pengesahan (CFA) dan pemodelan persamaan struktur (SEM). Dapatan kajian menunjukkan kesan positif yang signifikan bagi gaya kepimpinan partisipatif, pembangunan kerjaya dan semangat pasukan terhadap kepuasan kerja, serta selanjutnya menunjukkan bahawa prestasi kerja memainkan peranan sebagai pengantara dalam hubungan ini. Kajian ini memberikan panduan praktikal kepada pengurusan sektor awam dalam usaha meningkatkan persekitaran kerja, memupuk kepuasan pekerja, dan meningkatkan prestasi institusi.

**Kata Kunci :** Kepimpinan Partisipatif, Pembangunan Kerjaya, Semangat Pasukan, Prestasi Kerja, Kepuasan Kerja.



## ACKNOWLEDGEMENTS

Space will not be sufficient to acknowledge everyone that has contributed in one way or another, to the completion of the work of this magnitude. I must first and foremost, however, give thanks and glory to the Almighty Allah, who not only stood by me and guided me at every stage of this work, but also gave me the zeal and zest to successfully complete my study.

I would like to express my deepest appreciation to my supervisor, Associate Professor Dr. Aminurraasyid Yatiban for the professional guidance, constructive advices and observation. Thanks a lot, Dr. Mohammed Hassan Saeed Al Hammadi, Head of Strategy and Future Department in ICP for his assistance, guidance and ongoing support. I remain grateful to my internal reviewers for their insightful comments and suggestions.

I would like to thank the Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs and Ports Security (ICP) members for their help and contribution during the data collection period. Finally, i don't think I will ever find words suitable enough to thank my family for their support and belivieng in me.

To all of you.... Thank you!

## جدول المحتويات / TABLE OF CONTENTS

i	PERMISSION TO USE
ii	ملخص
iii	ABSTRACT
iv	ABSTRAK
v	ACKNOWLEDGEMENTS
vi	جدول المحتويات / TABLE OF CONTENTS
x	ائمة الجداول / LIST OF TABLES
xi	قائمة الأشكال / LIST OF FIGURES

1	الفصل الأول : الفصل التمهيدي / CHAPTER ONE
1	الخلفية المفاهيمية 1.1
4	تحديات تحقيق الرضا الوظيفي في الهيئة 1.2
7	مشكلة الدراسة 1.3
9	أهداف البحث 1.4
9	أهمية البحث 1.5
10	نطاق الدراسة 1.6
11	تعريف المصطلحات الأساسية 1.7
15	هيكل الدراسة 1.8

16	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة / CHAPTER TWO
16	مقدمة 2.1
16	الرضا الوظيفي 2.2
28	الأداء الوظيفي 2.3
33	الأداء الوظيفي في الإمارات 2.3.1
37	أسلوب القيادة التشاركية 2.4
50	روح الفريق الجماعي 2.5
55	التطوير الوظيفي 2.6

63	2.6.1	أساليب التطوير الوظيفي
69	2.7	فرضيات الدراسة
69	2.7.1	الفرضية الأولى: أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي
73	2.7.2	الفرضية الثانية: أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي
74	2.7.3	لفرضية الثالثة: أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي
77	2.7.4	الفرضية الرابعة: أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي
79	2.8	نظريات الدراسة
79	2.8.1	نظرية ماسلو
87	2.8.2	نظرية الأداء الوظيفي
89	2.9	إطار البحث النظري
90	2.10	فجوة الدراسة
96	2.11	خلاصة الفصل

97	<b>الفصل الثالث : منهجية البحث / CHAPTER THREE</b>	
97	3.1	المقدمة
97	3.2	فلسفة البحث
98	3.3	تصميم البحث
100	3.4	قياس المتغيرات
103	3.5	طريقة جمع البيانات
105	3.6	أداة جمع البيانات
106	3.7	مجتمع الدراسة
107	3.8	عينة الدراسة
109	3.9	اختبار صلاحية الاستبانة
111	3.10	الدراسة التجريبية
113	3.11	وحدة القياس
114	3.12	طرق التحليل
116	3.12.1	الإحصاءات الوصفية
117	3.12.2	نمذجة المعادلات البنوية
118	3.12.3	التحليل العاملي التأكيدي

119	3.12.4 تحليل الوساطة
120	3.13 خلاصة الفصل

#### 122 الفصل الرابع : النتائج و تحليل البيانات / CHAPTER FOUR

122	4.1 المقدمة
122	4.2 معدل الاستجابة
123	4.3 ثبات الاستبانة
124	4.4 الخصائص الديمغرافية
125	4.5 البيانات الوصفية للاستطلاع
127	4.6 صلاحية النموذج البنائي
128	4.7 نمذجة المعادلة الهيكلية
128	4.7.1 التحليل العاملي التوكيدي
136	4.8 مطابقة النموذج النظري
137	4.9 نتائج الدراسة
139	4.10 خلاصة الفصل

#### 142 الفصل الخامس : المناقشات والاستنتاجات والتوصيات / CHAPTER FIVE

142	5.1 مقدمة الفصل
142	5.2 خلاصة النتائج
144	5.2.1 السؤال الأول: ما أثر اسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟
145	5.2.2 السؤال الثاني: ما أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟
147	5.2.3 السؤال الثالث: ما أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟
148	5.2.4 السؤال الرابع: ما أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

5.2.5	السؤال الخامس: هل يلعب الأداء الوظيفي دور الوساطة على العلاقة بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟	150
5.2.6	الهدف الأول: للتحقق من أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية	151
5.2.7	الهدف الثاني: للتحقق من أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية	153
5.2.8	الهدف الثالث: للتحقق من أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية	154
5.2.9	الهدف الرابع: للتحقق من أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية	154
5.2.10	الهدف الخامس: للتحقق من دور الوساطة للأداء الوظيفي على العلاقة بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية	155
5.3	المساهمات البحثية	155
5.3.1	لإسهام النظري	156
5.3.2	الإسهام العملي	159
5.4	القيود والمحددات	163
5.5	توصيات الدراسة	167
172	<b>REFERENCES / المراجع</b>	
203	<b>APPENDICES / الملاحق</b>	

## قائمة الجداول / LIST OF TABLES

35	واقع الأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة	الجدول 2.1
91	خلاصة نتائج الدراسات السابقة	الجدول 2.2
101	العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة ومصادرها	الجدول 3.1
112	قيم الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول 3.2
123	معدل الاستجابة في عملية المسح على عينة الدراسة	الجدول 4.1
124	معامل الثبات الفا Cronbach Alpha لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة	الجدول 4.2
124	الخصائص الديمغرافية للموظفين	الجدول 4.3
126	البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة	الجدول 4.4
128	بيانات صلاحية النموذج البنائي	الجدول 4.5
130	قيم مؤشرات المطابقة للنماذج القياسية للمتغيرات	الجدول 4.6
138	نتائج فرضيات الدراسة	الجدول 4.7
138	خلاصة التأثيرات الغير مباشرة والكلية من خلال تأثير الوساطة للأداء الوظيفي	الجدول 4.8



UUM  
Universiti Utara Malaysia

## قائمة الأشكال / LIST OF FIGURES

81	تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات	الشكل 2.1
83	مبادئ هيرزبيرغ ذات العوامل الثنائية للرضا الوظيفي	الشكل 2.2
88	النموذج الثلاثي للأداء الوظيفي	الشكل 2.3
90	الإطار النظري المقترح	الشكل 2.4
131	النموذج القياسي لأسلوب القيادة التشاركية	الشكل 4.1
132	النموذج القياسي للتطوير الوظيفي	الشكل 4.2
133	لنموذج القياسي لروح الفريق الجماعي	الشكل 4.3
134	النموذج القياسي للرضا الوظيفي	الشكل 4.4
135	النموذج القياسي للأداء الوظيفي	الشكل 4.5
137	لنموذج النظري للدراسة	الشكل 4.6



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## الفصل الأول / CHAPTER ONE

### الفصل التمهيدي

#### 1.1 الخلفية المفاهيمية

يلعب الموظفون دورًا مهمًا في تحديد نجاح المنظمات بكافة اصنافها وطبيعة عملها (السيد ومحمد، 2022). في عالم الأعمال اليوم تحتاج المنظمات إلى المزيد من الاهتمام بعوامل مهمة تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين والتي تسهم يمكن في تحقيق أهداف المنظمة والإنجاز (الدرسي، 2023). وتلعب روح العمل الجماعي دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. عندما يعمل أعضاء الفريق معاً لتحقيق هدف مشترك، فمن المرجح أن يشعروا بالدعم والتقدير، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (بلجيلالي وبومدين، 2023). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم فرص التطوير الوظيفي أيضاً في الرضا الوظيفي حيث يشعر الموظفون بالتحفيز لتحسين مهاراتهم والتقدم في حياتهم المهنية، وتعزز رغبة الموظف بالاستمرار في عمله لما تقدمه له المنظمة من تطوير مهاري وفكري (محمد وآخرون، 2023). بينما تسهم القيادة التشاركية بدور مهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي، حيث يقوم القادة بإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، يمكن أن يكون لها أيضاً تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لأنها تمكن الموظفين وتجعلهم يشعرون بمزيد من الاستثمار في عملهم (الحربي وآخرون، 2024).

يعد الأداء الوظيفي عاملاً رئيسياً آخر في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالنجاح والإنجاز في أدوارهم هم أكثر لرضا عن وظائفهم. ولتحقيق هذه الغاية، فإن خلق بيئة عمل إيجابية تقدر نمو الموظفين، وتوفر فرصاً للتقدم، وتشجع التواصل المفتوح يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي بشكل كبير (الأعجم، 2022). عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير والاحترام في أدوارهم، فمن المرجح أن يشاركون ويلتزموا بعملهم. ومن خلال التركيز على هذه العوامل الرئيسية، يمكن للمنظمات تنمية ثقافة تعزز الرضا الوظيفي وتؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والنجاح. علاوة على ذلك، عندما يكون الموظفون سعداء في وظائفهم، فمن المرجح أن يبقوا في الشركة والمنظمة على المدى الطويل، مما يقلل معدلات الدوران والتكاليف المرتبطة بتعيين وتدريب الموظفين الجدد (عريفي وخلاف، 2023). وهذا يمكن أن يخلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتماسكاً، مما يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. بشكل عام، يمكن أن يكون للاستثمار في رضا الموظفين تأثير مضاعف في جميع أنحاء المنظمة، مما يؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية والإنتاجية والنجاح العام. بشكل عام، تعمل هذه العناصر معاً لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي ورفاهية الموظف (محمد وآخرون، 2022).

جميع العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تعتمد على حكم الموظف لتقييم جميع العوامل الرئيسية نفسها. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تساعد الهيئة بالفعل على تحسين موقف الموظف من أجل تشجيعهم على العمل بجدية أكبر مع الشعور والعاطفة الإيجابية أثناء أداء وظيفتهم. إلى جانب ذلك، يمكن للمنظمة أيضاً حل المعضلة في المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة رضا الموظفين. حيث يعتبر الموظف في المؤسسة مهماً لأنه أحد الأصول الرئيسية للمنظمة. نجاح المنظمة كما يحدده العمل الجاد للموظفين. وتفترض هذه الدراسة حاجة المنظمات إلى الاهتمام بالتطوير الوظيفي لأنه يساعد على جعل الموظفين أكثر مهارة لإدارة وظائفهم. كما ستساعد برامج التطوير الوظيفي مثل التدريب والندوات وورش العمل الموظفين على اكتساب مهاراتهم

وتحسينها. يمكن أيضًا مناقشة التطوير الوظيفي كمعرفة مهنية من شأنها أن توفر للموظفين. يمكن أن يشجع هذا النوع من العوامل الموظفين على أن يكونوا أكثر ابتكارًا وعلى تحسين أدائهم أيضًا. عندما توفر المنظمة المزيد من البرامج في إطار التطوير الوظيفي للموظفين تكون قادرة على تعزيز التنافس بين الموظفين ونتيجة لذلك، يمكن أن تجعل إدارة الموارد البشرية ممارسة مسؤوليتها تجاه دائما أكثر فعالية في التعامل مع الموظفين. إلى جانب ذلك، فإن الغرض من توفير التطوير الوظيفي للموظف هو تجنب الإجهاد بينهم. التطوير الوظيفي مهم باعتباره فرصة للموظفين لتحسين وتوسيع معارفهم في المنظمة.

كذلك تعد دراسة روح العمل الجماعي أمرًا بالغ الأهمية لأنها يمكن أن تعزز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تماسكًا وإنتاجية. كذلك يعد التطوير الوظيفي أمرًا مهمًا لأنه يسمح للموظفين بالتعلم المستمر والنمو في أدوارهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وتحفيزهم العام (التكروري، 2017). ومن ناحية أخرى، تعمل القيادة التشاركية على تمكين الموظفين من أن يكون لهم صوت في عمليات صنع القرار، مما يعزز الشعور بالملكية والمشاركة في عملهم (حسن والسيد، 2023). ومن خلال إعطاء الأولوية للتواصل والثقة والتعاون، يمكن للقيادة التشاركيون إنشاء بيئة عمل داعمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز للتفوق (ميثاق وآخرون، 2020). وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وشعور قوي بالولاء بين الموظفين. لذلك فإن الاستثمار في تطوير الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم يمكن أن يزيد من تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على الفرد والمنظمة ككل (الحازمي والجليله، 2021). ويعد خلق ثقافة عمل إيجابية أمرًا ضروريًا لتعزيز الشعور بالانتماء والهدف بين الموظفين، مما يؤدي إلى النجاح والاستدامة على المدى الطويل للمنظمة. وأخيرًا، يعد فهم الأداء الوظيفي أمرًا أساسيًا لتحديد مجالات التحسين والاعتراف بمساهمات الموظفين، مما يساهم في النهاية في تحقيق رضاهم الوظيفي ورفاههم بشكل عام. ومن خلال دراسة هذه

العوامل، يمكن للمؤسسات إنشاء ثقافة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي وتؤدي في النهاية إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين وإنتاجيتهم وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

الخدمات تشكل أهم مورد اقتصادي في الإمارات العربية المتحدة وهي من أوائل دول الشرق الأوسط المتقدمة في جودة وفعالية تقديم الخدمة لمواطنيها والمقيمين بها من الأجانب. حيث تقدم مستوياتها الاقتصادية والتكنولوجية بالإضافة إلى السياحة فهي القبلة الأولى للسواح مما يزيد من تحديات على السلطات استجابة لطلبات الأجانب فضلاً عن المواطنين لمختلف الخدمات. لذلك ما يزيد من ضغوطات على موظفي مختلف المؤسسات الحكومية لتلبية طلبات المواطنين المحليين والأجانب. تُعزى أهمية دراسة الرضا الوظيفي في أبحاث السلوك التنظيمي إلى ارتباطها الإيجابي بالأداء الوظيفي، الذي يدفع في نهاية المطاف الأداء التنظيمي يجب على الموظف الذي يشعر بالرضا الشديد عن وظيفته أن يتفوق على نظيره غير راضٍ. اقترح العلماء أن الموظف الراضي يميل إلى التواجد في العمل في كثير من الأحيان (أي انخفاض التغيب)، يرتكب أخطاء أقل (أي الجودة)، ويكون أكثر إنتاجية، ولديه نية أقوى للبقاء في المنظمة.

## 1.2 تحديات تحقيق الرضا الوظيفي في الهيئة

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، وأسلوب القيادة التشاركي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للجنسية والهوية في دولة الإمارات العربية. فإن الرضا الوظيفي هو في الواقع شعور ممتع ويمكن أيضاً تعريفه على أنه عاطفي إيجابي من تجربة العمل الفردية. إن الرضا الوظيفي هو عاطفة إيجابية عميقة تجاه الوظيفة. يشعر الفرد بالرضا عن وظيفته عندما يشعر بالسعادة ويحب وظيفته. يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بعوامل مثل الأجور والمزايا، والتطوير الوظيفي والفرص الترويجية، والتوازن بين العمل والحياة، والاستقلالية في العمل، وعوامل أخرى. إن التأهل وتلبية الطلب على الوظائف

هو مفتاح الرضا الوظيفي. يمكن للموظفين في الهيئة الاتحادية للجنسية والهوية إجراء بعض المقارنة في عملهم سواء كانوا راضين أم لا بناءً على توقعاتهم تجاه الوظيفة.

ركزت هذه الدراسة على مؤسسة الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات لسبب أهميتها في الاقتصاد السياحي والاقتصادي في تسهيل وتمكين المواطنين والأجانب في الحصول على خدمات المتعلقة بالوثائق والجنسية وغيرها وكذلك بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين. في سياق الإمارات العربية، لا توجد دراسات ركزت على أهمية تطوير وتمكين الأداء والرضى الوظيفي في مؤسسة الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات لتشخيص المشاكل ومعرفة الجوانب الحقيقية التي تساهم في زيادة أداء الموظفين حيث تبين بعض التقارير الى ان هذه الهيئة تعاني من نقص الفعالية الادارية والخطط الاستراتيجية في تشجيع الموظفين لمواجهة تزايد السواح والمتعاملين الاقتصاديين الاجانب على خدمات الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات. لذلك إن هذه الدراسة ركزت على أحد اعمدة تمكين قطاع السياحة والاقتصاد في الإمارات.

تأسست الهيئة بتاريخ 15 شعبان 1425هـ — الموافق 29 سبتمبر 2004م تحت اسم "هيئة الإمارات للهوية" بموجب المرسوم بقانون اتحادي رقم (2) لسنة 2004 لإنشاء "برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية"، الذي تضمن تسجيل البيانات الشخصية والحيوية لكافة السكان بالدولة وحفظها على قواعد إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة، وإصدار بطاقة الهوية لكل فرد يتم تسجيله بحيث تحتوي على رقم الهوية وبيانات مقروءة وبيانات مخزنة على شريحة إلكترونية يتم التعامل بها لدى كافة الجهات.

واختصت الهيئة منذ تأسيسها بتقديم خدمات تعريف وتأكيد هويات الأفراد للجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأي جهات أخرى وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك وقد منحها القانون لهذا

الغرض الحق في طلب البيانات والمعلومات اللازمة من الجهات المختصة في الدولة لخدمة أهدافها. وجاء المرسوم بقانون اتحادي رقم 3 لسنة 2017 ليشكل انعطافه مهمّة وكبيرة في مسيرة عمل الهيئة بعد أن تقرر تحويلها إلى "الهيئة الاتحاديّة للهويّة والجنسيّة" وإضافة اختصاصات جديدة إلى مهامها هي شؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب في الدولة ونقل الاختصاصات والصلاحيات المقررة لوزارة الداخلية في هذا المجال إليها ، و من أهم المهام الرئيسيّة للهيئة :-

- تسجيل البيانات الشخصية لكافة السكان بالدولة وحفظها على قواعد بيانات إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تسجيل بيانات الإحصاءات الحيوية للسكان وربطها مع البيانات الشخصية.
- إصدار بطاقات هوية تحتوي على الرقم الموحد وبيانات مقروءة وبيانات مخزنة على شريحة إلكترونية يتم التعامل بها لدى كافة الجهات.
- تحديث البيانات.
- تقديم خدمات تعريف وتأكيد هوية الأفراد للجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأي جهات أخرى وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك طبقاً لللائحة التنفيذية.
- حق طلب البيانات والمعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف الهيئة، وذلك من الجهات المختصة في الدولة.
- وضع السياسة العامّة لشؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب في الدولة بالتنسيق مع الجهات الاتحاديّة والمحليّة المختصة والعمل على تنفيذها بعد اعتمادها من مجلس الوزراء.
- اقتراح مشروعات القوانين المتعلقة بشؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب في الدولة.

- إعداد اللوائح والأنظمة والقواعد والإجراءات المنظمة لشؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب في الدولة والعمل على إصدارها وفقاً للقانون.
- البتّ في الطلبات المتعلقة بثبوت الجنسية الأصلية أو التبعية أو فقد أو استرداد الجنسية وذلك وفقاً لقانون الجنسية وجوازات السفر ولائحته التنفيذية.
- اقتراح الأماكن المخصصة لدخول الدولة أو الخروج منها ويصدر بتحديد قرار من مجلس الوزراء.
- إصدار جوازات السفر العادية والمؤقتة وتجديدها أو سحبها بعد إعطائها وفقاً لقانون الجنسية وجوازات السفر ولائحته التنفيذية.
- وضع القواعد التي تنظم إجراءات وشروط حصول المقيمين في الدولة على أذونات دخول لأجانب مقيمين خارج الدولة ورفعها إلى مجلس الوزراء لإصدارها.
- إبعاد وتوقيف الأجانب وإصدار الأذونات الخاصة بإبعاد الأجانب وفقاً للقانون.
- اقتراح الرسوم المتعلقة بشؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب بالتنسيق مع الجهات المحلية ورفعها إلى مجلس الوزراء لإصدارها.
- جمع وتوثيق البيانات والمعلومات والإحصائيات المتعلقة بشؤون الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب في الدولة.
- تمثيل الدولة في المؤتمرات والاجتماعات العربية والإقليمية والدولية التي يتصل نشاطها بطبيعة عمل الهيئة ومتابعة تنفيذ ما يصدر عنها من قرارات بالتنسيق مع الجهات المختصة في الدولة أية مهام أخرى تكلف بها الهيئة من قبل مجلس الوزراء.

### 1.3 مشكلة الدراسة

بُعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين وصناع القرار في المنظمات المختلفة، نظراً لما له من انعكاسات مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف

المؤسسة (Alshurideh et al., 2019; Dajani, 2019). وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أن هناك تباينًا واضحًا في نتائجها بشأن العوامل المؤثرة فيه، مما يستدعي إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول هذه العوامل في سياقات تنظيمية متنوعة (Jehanzeb & Mohanty, 2018; Yozgat & Güler Türk, 2021).

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يُلاحظ أن أغلب الدراسات تناولت تأثير القيادة أو التطوير الوظيفي أو روح الفريق على الرضا الوظيفي بشكل منفصل، كما أن عددًا قليلًا من الدراسات فقط تناولت العلاقة الوسيطة للأداء الوظيفي بين هذه المتغيرات، وأغلب هذه الدراسات أُجريت في سياقات غير عربية أو غير خليجية (Afsar & Badir, 2016; Al-Abrow et al., 2021). وهذا يبرز وجود فجوة بحثية تتعلق بغياب نموذج متكامل يجمع بين القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في السياق الإماراتي تحديدًا.

وفي ظل قلة الدراسات التي دمجت بين هذه المتغيرات في بيئة العمل الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، خاصة في المؤسسات الاتحادية التي تشهد تحولات إدارية وتقنية متسارعة، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسد هذه الفجوة وتقدم نموذجًا تكامليًا يساعد في فهم كيفية تعزيز رضا الموظفين وأدائهم، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة. تهدف هذه الدراسة للتحقق من العلاقات بين التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. ولتحقيق هذا الهدف سوف تجيب الدراسة على الأسئلة التالية:

1. ما أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة الاتحادية للهوية

والجنسية والجمارك وأمن المنافذ في دولة الإمارات؟

2. ما أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة؟
3. ما أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة؟
4. ما أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي الهيئة؟
5. هل يلعب الأداء الوظيفي دور الوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي وبين الرضا الوظيفي؟

#### 1.4 أهداف البحث

1. تحليل أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ.
2. دراسة أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة.
3. قياس أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحكومية.
4. التحقق من العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى موظفي الهيئة.
5. اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

#### 1.5 أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية على الصعيدين ، الأكاديمي والعملي، إذ توفر نظرة أكثر شمولية عن طبيعة العلاقة بين المدراء والموظفين وكيفية اكتساب سلوكهم الايجابي ؛لأجل تعزيز رضاهم بالوظيفة وتمكينهم فيها للدفع بأدائهم أكثر. كما أن للدراسة تأثير على الجانب الأكاديمي ، حيث تعتبر من الدراسات الحديثة المتخصصة في معالجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الإماراتية عن طريق تمكين أدائهم في الوظيفة ، وبهذا عالجت فجوة علمية ظاهرة في مراجعة الدراسات السابقة بخصوص متغيرات الدراسة وهو محور الحديث خلال الفصل الثاني .

من جانب آخر ، ستساعد نتائج هذه الدراسة الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في قياس مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها من خلال فهم علاقة وتأثير العديد من العوامل على الاداء والرضا الوظيفي. فمن المسلم به أن المنظمة الناجحة هي التي تركز على احتياجات الموظفين كما هو الحال بالنسبة للعملاء ،لذلك فإن من النتائج العملية لهذا البحث مساعدة المؤسسات الحكومية والخاصة الإماراتية بشكل خاص على رسم صورة وإطار أكثر وضوحاً لفهم مستوى رضا الموظف تجاه وظيفته من خلال تقديم معلومات ومعرفة أفضل للهيئات الحكومية فيما يتعلق بتصوير موظفيها للعوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي أيضاً. وأخيراً سوف تسهم نتائج الدراسة في تقديم أفكاراً لبناء للمنظمات الحكومية من أجل إعداد إستراتيجية يمكنها تلبية توقعات موظفيهم حتى يتمكن الموظفون من بذل قصارى جهدهم لتحسين الأداء في وظائفهم مما ينعكس على الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

## 1.6 نطاق الدراسة

تتركز هذه الدراسة في نطاقها الموضوعي حول فحص تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة تمثلت في: أسلوب القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي، على متغير تابع هو الرضا الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقة بين تلك المتغيرات، وذلك في بيئة العمل الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أما من حيث النطاق المكاني، فقد تم اختيار الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ كميدان لتطبيق الدراسة؛ نظراً لما تمثله هذه المؤسسة من نموذج مهم ضمن القطاع الحكومي الاتحادي الذي يتسم بالحيوية، والديناميكية، والانخراط في مشاريع التحديث المؤسسي والخدمات الذكية.

ومن الناحية المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل شامل لفروع الهيئة المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار التوزيع الجغرافي، والاختلافات الوظيفية، ودرجات السلم الإداري. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة 400 موظف، تم استرداد 357 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

يرتكز اختيار هذه العينة وذلك الميدان المؤسسي على رغبة الباحث في تقديم نتائج يمكن تعميمها على مؤسسات حكومية مماثلة في السياق الإماراتي، خاصة أن الهيئة المعنية تُعد من الكيانات التي تمثل طيفاً متنوعاً من الوظائف والمستويات الإدارية، وتخضع في الوقت ذاته إلى توجهات حكومية واضحة نحو تعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع مؤشرات الرضا والأداء في القطاع العام.

## 1.7 تعريف المصطلحات الأساسية

### • الرضا الوظيفي Job Satisfaction

وفقاً إلى (الغافري وآخرون، 2024) فإن الرضا الوظيفي هو "شعور الموظف تجاه عمله، سواء كان إيجابياً أو سلبياً". يعتمد الرضا الوظيفي على عدة عوامل، بما في ذلك العلاقة مع زملاء العمل، نوعية المهام، فرص النمو الشخصي، وتوازن الحياة العملية. تعزز بعض العوامل مثل الدعم المؤسسي والتقدير من قبل المديرين من شعور الموظف بالرضا، بينما قد تؤثر عوامل مثل عبء العمل الزائد أو بيئة العمل السلبية على هذا الرضا.

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

1. طبيعة العمل: إذا كان العمل يتسم بالتحدي والفرص للتعلم، فإنه يعزز الرضا.

2. البيئة التنظيمية: ثقافة المنظمة ودعمه للموظفين تلعب دوراً مهماً.

3. علاقات العمل: التعاون الجيد مع الزملاء والمديرين يسهم في رضا الموظفين.
4. الفرص للتطوير: التدريب والفرص المهنية تعزز من الرضا والالتزام الوظيفي.

### • الأداء الوظيفي Job Performance

يعرف الأداء الوظيفي على أنه " المعيار الأساسي الذي يتم من خلاله تقييم كفاءة الموظف في إنجاز مهامه داخل المنظمة". يعتمد تقييم الأداء على عدة عوامل، مثل الإنتاجية، الالتزام بالجدول الزمنية، المهارات الاجتماعية، والقدرة على العمل ضمن فريق (Govender et al., 2018).

### مكونات الأداء الوظيفي:

1. الإنتاجية: تُقاس كمية وجودة العمل المنجز من قبل الموظف.
2. الالتزام بالمواعيد: مدى قدرة الموظف على الالتزام بالمواعيد النهائية وإتمام المهام في الوقت المحدد.
3. مهارات الاتصال: قدرة الموظف على التواصل بفعالية مع زملائه والمديرين.
4. القدرة على العمل ضمن فريق: تساهم مهارات التعاون في تحسين الأداء الإجمالي للفريق.
5. القياس والتحليل: في بعض المنظمات، يتم استخدام أنظمة تقييم الأداء المعتمدة على مؤشرات مثل KPIs (مؤشرات الأداء الرئيسية) أو 360 degree feedback لتقديم تقييم شامل.

## • التطوير الوظيفي Job development

التطوير الوظيفي هو " أداة أساسية لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم في الترقى في المنظمة. هذا التطوير يتطلب استراتيجيات لتحديد الأهداف وتطوير المهارات المهنية من خلال التدريب المستمر. يُعتبر التطوير المهني عملية مستمرة يمكن أن تشمل مجالات عدة مثل التدريب الفني، التوجيه والإرشاد، التعليم المستمر (بن طري، 2022).

### العوامل التي تؤثر في التطوير الوظيفي:

1. التدريب المستمر: تطوير المهارات والمعرفة عبر برامج التدريب الموجهة.
2. الفرص للتقدم: البحث عن الفرص المناسبة للتطور داخل المنظمة.
3. التوجيه المهني: دور القادة والمديرين في تقديم الإرشاد والنصح للموظفين حول مسارهم المهني.
4. التقييم المستمر: يعد التقييم المنتظم لخطوات التطوير الوظيفي أساسيًا للتأكد من تحقيق الأهداف.

## • روح العمل الجماعي Teamwork Spirit

أشار (بوفادي وسعيدات، 2022) إلى أن روح العمل الجماعي تعني " أن الأفراد في الفريق يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك، حيث تُعتبر هذه الروح ضرورية لتحقيق بيئة عمل صحية وفعالة، تشجع الفرق التي تتمتع بروح العمل الجماعي على التعاون والتفاعل الإيجابي بين أعضائها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية".

## مكونات روح العمل الجماعي:

1. التعاون: العمل بشكل مشترك لتحقيق الأهداف المحددة.
2. التواصل الفعال: تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بوضوح وشفافية.
3. الدعم المتبادل: تشجيع الأعضاء على مساعدة بعضهم البعض والتغلب على التحديات سوياً.
4. حل المشكلات بشكل جماعي: اتخاذ القرارات بشكل جماعي يساهم في تعزيز الإبداع وتوفير حلول أفضل.
5. أثر روح الفريق: فرق العمل التي تمتلك روح التعاون تتمتع بمستوى عالٍ من الإنتاجية والابتكار، حيث أن الأعضاء لا يعملون فقط كأفراد، بل يساهمون في تحقيق أهداف أكبر ضمن بيئة عمل إيجابية.

## • القيادة التشاركية Collaborative Leadership

عرفا (رياب وإسماعيلية، 2018) القيادة التشاركية على أنها " أسلوب قيادة يشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تتيح لهم المشاركة في الأفكار والخطط التنظيمية، يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة المسؤولية الفردية والدافعية بين الموظفين، حيث يشعرون بمزيد من الانتماء والمشاركة في نجاح المنظمة."

## عناصر القيادة التشاركية:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات: إشراك الموظفين في مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار يعزز من مستوى الالتزام والرغبة في تحسين الأداء.
2. التواصل المفتوح: بناء جسر من الثقة بين القائد والموظفين عبر تواصل شفاف.

3. تعزيز التعاون: تفعيل التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
4. التمكين: إعطاء الموظفين القدرة على اتخاذ قراراتهم بشكل مستقل.
5. أثر القيادة التشاركية: يُعتبر أسلوب القيادة التشاركية فعالاً في تحسين الإبداع وحل المشكلات، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستويات أداء الموظفين.

## 1.8 هيكل الدراسة

- **الفصل الأول** هو فصل البداية من هذه الأطروحة ، يشمل تقديم معلومات عن خلفية موضوع الدراسة و كذلك توضيح مشكلة و أسئلة البحث و أهدافه .
- **الفصل الثاني** يقدم مراجعة موسعة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع التي تبرر أسئلة البحث المذكورة في الفصل الأول و كذلك هدف البحث و تشمل الدراسات حول ( روح العمل الجماعي، والتطوير الوظيفي ، والقيادة التشاركية) وأثره على الرضا الوظيفي في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة، يليه بناء الإطار النظري من خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث** يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للبحث ، المنبثق من الإطار المفاهيمي والذي يعتبر حجر الأساس للفرضيات التي تم إختبارها خلال الدراسة ، فضلاً عن استعراض منهجية وعينة البحث مع إيضاح الخطوات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث و التحقق من صحة فرضياته.
- **الفصل الرابع** يشير إلى نتائج صحة البيانات وموثوقيتها إلى جانب أدوات التحليل الإحصائي المختلفة لفهم وتفسير النتائج أثناء مرحلة جمع البيانات وعرض النتائج المستمدة من التحليل الإحصائي .
- **الفصل الخامس** يحتوي على الملخص و الإستنتاجات و على الآثار و أبرز المساهمات العلمية والعملية و كذلك القيود والتوصيات للدراسات المستقبلية .

## الفصل الثاني / CHAPTER TWO

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 مقدمة

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات التابعة والمستقلة لهذه الدراسة. الغرض من الدراسة هو فحص علاقة وتأثير التطوير الوظيفي، العمل الجماعي، وأسلوب القيادة التشاركي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للجنسية والهوية. يبدأ الفصل بالمناقشة بمراجعة الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي كمتغير تابع، ثم تأثير الأداء الوظيفي كمتغير وسيط. يلي ذلك مراجعة الأدبيات حول التطوير الوظيفي والعمل الجماعي وأسلوب القيادة التشاركية كمتغيرات مستقلة.

#### 2.2 الرضا الوظيفي

إن نطاق فهم الرضا الوظيفي واسع ويصعب تحديده لأنه يعتمد على ما يشعر به الفرد ويستند إلى الخبرة والشعور والرأي الفردي. بشكل أساسي، يقدم أشخاص أو أفراد مختلفون تعريفات مختلفة وكيف يشعرون بشأن مستوى رضاهم تجاه وظيفتهم (اشتياق، 2024). في منظور النوع الاجتماعي، هناك تعريف مختلف لمستوى الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث. يمكن للمستوى العالي من الرضا الوظيفي أن يعزز الموظف في المؤسسة ليكون أكثر إنتاجية لإنتاج عمل عالي الجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف أكثر اهتماماً بعمله إذا كان راضياً عن وظيفته (ناريمان، 2024). يأتي رضا الموظف من العديد من العوامل، والأهم يمكن أن يؤثر على رضا الموظف

هو فهم الموظف لدوره ومسؤوليته في المؤسسة. بالإضافة على ذلك، شددت معظم المنظمات حتى الآن على الرضا الوظيفي للموظفين قد يؤدي المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي أيضاً إلى تجنب استقالة الموظف من المؤسسة لأنه من المحتمل أن يكون هناك قدر أقل من رضا الموظفين (الغافري وآخرون، 2024).

يمكن ملاحظة سلوك الموظف من خلال تقييم مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة. وفقاً للباحث السابق، فإن رضا الموظف سيؤثر على سلوك الموظف. ساعد الرضا الوظيفي كلاً من الموظفين والمؤسسات على تكوين علاقة جيدة، وبالتالي يجب الوصول إلى توقعات واحتياجات الموظفين (محمد وفيصل، 2024). نظراً لأن الرضا الوظيفي مهم لفائدة المنظمة، فقد أثبت الباحثون أن المنظمة كانت تكافح من أجل تحسين الاستراتيجية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين في بعض القطاعات مثل قطاع الفنادق، والقطاع غير الربحي وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي مهم لأن عدم الرضا بين الموظفين يمثل مشكلة لأنه قد يكون له تأثير سلبي على المنظمة إذا كان هناك مستوى منخفض من الرضا من الموظف (صقر، 2024). قد يحدث دوران الموظف بسبب عدم رضا الموظفين وقد يحدث هذا للموظف لمغادرة المؤسسة طواعية. فإن ارتفاع معدل دوران الموظفين هو سبب انخفاض رضا الموظفين والتزام المنظمة من قبل الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أن الرضا الوظيفي ودوران الموظفين قد تم دراستها من قبل قلادي وسباعي (2023) على نطاق واسع ووجدوا أن هناك أربع حالات تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي. إلى جانب ذلك، كشفت دراسة جمال وآخرون (2023) عن أهمية الرضا الوظيفي لأنها تتعلق بقرار الموظف مغادرة المنظمة. يمنح الرضا الوظيفي بين الموظفين عن ذوي الياقات الزرقاء تأثيراً أكبر عليهم لأن بيئة عملهم أكثر تعرضاً لبيئة غير صحية في مكان عملهم. في بعض الأحيان تضغط المنظمة دون وعي على موظفيها وقد تتسبب في تعرض الموظف للضغط للقيام بعمله. يمكن تقليل رضا الموظفين إذا كان هناك مستوى عالٍ من الإجهاد للموظف. يمكن أن يؤثر الإجهاد على الموظف

بشكل سيئ، خاصةً أداء الموظف. لذلك تحتاج المنظمة إلى استراتيجيات حول كيفية ضمان الرضا الوظيفي العالي بين الموظفين. وفقاً لجمال وآخرون (2023) فإن الرضا الوظيفي المرتفع بين الموظفين يظهر أن هناك نقصاً في الضغط بينهم ويمكن أن يتجنب التغيب ومشاكل دوران الموظفين في المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الضغط على العقل الفردي ومن ثم يمكن أن يغير السلوك الفردي الذي يتجاوز توقعاتهم. الضغط وأثره الكبير على الموظفين يعطي تأثيراً سلبياً على العاطفي والبدني، وموقف الموظفين بسبب الشعور بعدم الرضا (بخيت وآخرون، 2024). سبب عدم الرضا الوظيفي بسبب الحالة البيئية السيئة ونقص الدعم من القائد هو سبب الضغط بين الموظفين ذوي الياقات الزرقاء في شركات التصنيع. يؤثر رضا الموظفين بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. الرضا العالي يعطي تأثيراً جيداً على الأداء الوظيفي للموظف (دعاس وأحمد، 2024). وفي الوقت نفسه، الرضا الوظيفي أكثر تجاه الموقف العام تجاه الكائن. هذا يعني أن الفرد يشعر أنه يحصل على ما يريد عندما يكون راضياً عن وظيفته (عبد العزيز، 2024). الموظف الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يحمل مشاعر إيجابية تجاه وظيفته، في حين أن عدم الرضا لديه مشاعر سلبية. لذلك، تشير هذه الدراسة إلى الجوانب العامة لعوامل إرضاء الموظفين مثل التطوير الوظيفي والعمل الجماعي والحالة البيئية وأسلوب القيادة التشاركية (عبد الناصر، 2024).

في الغالب يقوم الموظفون الذين يشعرون بالسعادة والحماس للقيام بعملهم بتحسين أدائهم في المؤسسة. كذلك، قد تتوسع المنظمة من خلال الحصول على أداء جيد وجيد للموظف (محمد، 2023). يمكن أن يحافظ الدافع المستمر في المنظمة على الموظفين للبقاء في المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، يمكن أن تقلل من دوران الموظفين والحصول على فهم أفضل لدوران الموظف (شكري ولطيف، 2023). قد يسبب الرضا الوظيفي مشاعر مختلفة بسبب

الاختلافات في سلوك القائد، وعلاقات زميل العمل، وكذلك بيئة مكان العمل. أن الرضا الوظيفي بين الموظفين يمكن أن يقلل من مشكلة دوران الموظفين في المنظمة. تظهر ظاهرة الدوران انخفاض رضا الموظفين في المنظمة. يمكن أن يساهم الراتب للموظف في الرضا الوظيفي، إن هذا العامل لا يساهم بنسبة مائة بالمائة لجعل الموظفين راضين عن عملهم. ومع ذلك، تشير الأبحاث في هذا الصدد أن الأجور تؤثر على الرضا الوظيفي بين الموظفين (محمد وعبد الله، 2024).

الرضا الوظيفي العالي في المنظمة يحتاج إلى تعزيز من قبل المنظمة لإنتاج جودة الموظفين. يتم تشجيع كل منظمة على التأكد من أن العمل الذي ينتجه الموظف هو منتج من قبل موظفين فعالين (مصطفى وآخرون، 2023). لذلك، الرضا الوظيفي مهم لأنه يظهر سلوكًا صارمًا من الموظفين تجاه وظيفتهم. إلى جانب ذلك، في الحياة الواقعية، الرضا الوظيفي مهم للحياة الفردية لأنه مرتبط بحياة العمل الجيدة للفرد (سعيد، 2024). يعكس الرضا الوظيفي شعور الفرد الإيجابي تجاه العمل أو الحياة أو المهمة التي يؤديها. عندما يشعر الناس بالرضا، يمكنهم الشعور بالثقة والحماس في كل عمل يقومون به (Amin, 2021). تم تعريف الرضا الوظيفي بعدة طرق مختلفة. إنها ببساطة كيفية تعامل الفرد مع وظيفته. أحد التعريفات الأكثر استخدامًا في البحث التنظيمي هو تعريف (Locke (1976، الذي يعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبراته الوظيفية. لاحظ الباحثون أيضًا أن مقاييس الرضا الوظيفي تختلف في مدى قياسهم للمشاعر حول الرضا الوظيفي العاطفي (Thompson, 2013) أو الإدراك حول الوظيفة (Moorman, 1993). كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه التقييم الشامل للعمل الذي يقوم به الشخص ويعكس موقفه تجاه العمل (Fathurahman, 2022). ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه الشعور الذي يحدث تغييرا في البيئة الداخلية في أداء الموظف

(Andreas, 2022). إنه أمر مهم ولكنه لا يتحقق أبدًا في أي وقت ومن الصعب جدًا قياسه

(Dorothea, 2015).

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء النفس ( Abbas et al., 2020)، لأن معظم الأفراد يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل، ولذلك من المهم جدًا أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية (Dörendahl et al., 2020) هناك وجهة نظر نقدية مفادها أن الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاجية ويعود بالنفع على المنظمات والعاملين، مما زاد من دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي فقد كثرت الأبحاث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي (Moura et al., 2020). كشفت بعض نتائج الأبحاث أن الأفراد الراضين عن العمل يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، كما أنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر احترامًا للذات، وقدرة أكبر على التكيف الاجتماعي (Al-Haroon et al., 2020; Williamson, 2021; Adamopoulos, 2022). ويؤكد البعض على وجود علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي يعني الرضا بالحياة والعكس صحيح (Naji et al., 2022).

يتم تحفيز الموظفين الراضين للتعبير عن اهتمامهم بالآخرين وخدمة الشركة بشكل أفضل (Saputra & Mahaputra, 2022). لقد تم تطوير مفهوم الرضا الوظيفي بعدة طرق من قبل الباحثين والممارسين في علم النفس. يعرف Andreas (2022) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الخبرات الوظيفية للفرد. وقد عرّفها بعض الباحثين على أنها ببساطة مدى رضا الفرد عن وظيفته. سواء كان يحب الوظيفة أم لا (Fathurahman, 2022).

يتم تقييم الرضا الوظيفي على المستوى العالمي، أي ما إذا كان الفرد راضيا عن الوظيفة بشكل عام أم لا، أو على المستوى الفردي، أي ما إذا كان الفرد راضيا عن جوانب مختلفة من الوظيفة أم لا على أساس الفائدة الذاتية (Pratama et al., 2022).

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير العديد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي عامل مهم ينبغي دراسته في جميع أنواع الصناعات (Maslow, 1954). في عام 1959، اقترح Frederick Herzberg، عالم السلوك، نظرية معروفة تسمى نظرية العامل الثنائي أو نظرية المحفز والنظافة. وقال Herzberg and Hamlin (1961)، هناك بعض العوامل الوظيفية التي تؤدي إلى الرضا بينما هناك عوامل وظيفية أخرى تمنع عدم الرضا. وفقا ل Herzberg et al. (1959) عكس "الرضا" هو "عدم رضا" وعكس "عدم الرضا" هو "لا يوجد استياء". وهو ما غالبا ما يكون إشكاليا وليس من السهل تفسيره لأنه متغير مع اختلاف مشاعر الناس باختلاف السيناريوهات والمواقف، فالإنسان يميل إلى العمل بطبيعته (Baroudi et al., 2022)، فطالما أن هناك عمل فالشخص الذي يعمل هو إما راض عن عمله أو غير راض عن هذا العمل (Chimney, 2022). يتكون الرضا الوظيفي من العوامل التالية (Hee et al., 2020; Nikolaev et al., 2020; Katebi et al., 2022):

- أ. الرضا عن الفرص التي يوفرها صاحب العمل
- ب. الرضا عن الراتب والمكافآت
- ت. الرضا عن علاقات العمل، على سبيل المثال، مع زملاء العمل، مع المديرين
- ث. الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة
- ج. الرضا عن بيئة العمل المادية
- ح. الرضا عن سياسات العمل مثل تقييم الأداء ونظام الترقيّة والتدريب والتطوير
- خ. الرضا عن أساليب التحفيز ومعايير العمل

#### د. الرضا عن الخدمات والمزايا المقدمة للموظفين

علاوة على ذلك فإن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون لفترة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وقدرة أكبر على التكيف الاجتماعي (Mustapa, 2021). ومن ناحية أخرى فإن عدم رضا الأفراد يساهم في التغيب عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير وترك المؤسسات التي يعملون فيها والانتقال إلى مؤسسات أخرى (Katebi et al., 2022). وقد يؤدي هذا السيناريو إلى تفاقم المشاكل العمالية وزيادة شكاوى العمال من العمل وتوجيه شروط إنشاء نقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم حيث يتولد ذلك من عدم الرضا بالمناخ التنظيمي الغير صحي (Syardiansah et al., 2020).

يشمل الرضا الوظيفي استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد، وأن هذه الاستجابات الشخصية لها مكونات معرفية (تقييمية)، وجدانية (أو عاطفية)، وسلوكية (Naji et al., 2022). وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في التفاعل مع المؤسسة التي توظف الموظف (جبريل وآخرون، 2023)، والتي تكون أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الموظفين في مختلف جوانب حياتهم وكيف يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر إيجابية في التكيف النفسي (Moura et al., 2020). وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في مشاعر الموظفين تجاه عملهم وهو ناتج عن وعيهم بعملهم وما يجب أن يحصلوا عليه من وظائفهم (Baroudi et al., 2022)، وذلك نتيجة للتوجهات الخاصة بهم. عناصر مختلفة تتعلق بسياسة العمل والإدارة في المنظمة (Bowling & Zelazny, 2022)، ومزايا العمل في المنظمة من حيث الأمن الوظيفي (Suma & Siregar, 2022).

وقد أكد العديد من الباحثين في علم النفس على أهمية الرضا الوظيفي ودور الرضا في تعزيز إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي (Adamopoulos, 2022). إن الفشل في معالجة أوجه

التقصير في إدارة الموارد البشرية مثل نظام الحوافز والرواتب يمكن أن ينعكس سلبيًا على الرضا الوظيفي (Thakur et al., 2022). وباختصار فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سعادة الإنسان واستقراره الوظيفي في العمل وتحقيق العمل وإنجاز المهام وتلبية احتياجات الأفراد (Sidabutar et al., 2020). تختلف مقاييس الرضا الوظيفي في مدى تقييم الأفراد للمشاعر العاطفية تجاه الوظيفة أو التقييم المعرفي للوظيفة نفسها (Chimney, 2022). الرضا الوظيفي العاطفي هو بناء شخصي يمثل الشعور العاطفي الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته (Mustapa, 2021). ومن ثم، فإن الرضا الوظيفي العاطفي للأفراد يعكس درجة المتعة أو السعادة التي يجلبها عملهم بشكل عام (الأسطل، 2023). الرضا الوظيفي المعرفي هو تقييم أكثر موضوعية ومنطقية لمختلف جوانب الوظيفة (Bashir & Gani, 2020). يمكن أن يكون الرضا الوظيفي المعرفي أحادي البعد إذا كان يشتمل على تقييم جانب واحد فقط من الوظيفة، مثل الأجر أو إجازة، أو متعدد الأبعاد إذا تم تقييم جانبين أو أكثر من جوانب الوظيفة في وقت واحد (Rawashdeh et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي المعرفي لا يقيم درجة المتعة أو السعادة التي تنشأ من جوانب وظيفية محددة، بل يقيس مدى حكم صاحب العمل على تلك الجوانب الوظيفية بأنها مرضية مقارنة بالأهداف التي حددها بنفسه أو مع وظائف أخرى (Guinot et al., 2021).

ويمكن أيضًا رؤية الرضا الوظيفي ضمن السياق الأوسع لمجموعة القضايا التي تؤثر على تجربة الفرد في العمل، أو منظوره لمعايير مكان العمل (Williamson, 2021). بمعنى آخر، يمكن فهم الرضا الوظيفي من حيث علاقاته مع عوامل رئيسية أخرى تتعلق بنظرة الأشخاص لنوع العمل (عماره ومحمد، 2024)، وعوامل أخرى مرتبطة بمكان العمل مثل السعادة، والضغط في العمل، وضبط النفس في العمل وظروف العمل (Azarian et al., 2020; Bowling & Zelazny, 2022; Pratama et al., 2022). وجد بعض المؤلفين أن الموظفين يميلون إلى حب وظيفتهم إذا حصلوا على ما يعتقدون أنه سمة مهمة للعمل الجيد (Helmi & Abunar, 2021). يقدر الموظف العوامل التي تجعل مكان العمل مكانًا أفضل لمواصلة حياتهم المهنية

(Hajiali et al., 2022). باختصار، الرضا الوظيفي هو مشاعر الموظفين تجاه عملهم ومؤسساتهم الناتجة عن وعيهم بما تقدمه لهم الوظيفة وما يجب أن يحصلوا عليه من وظائفهم مثل الإنجاز والرضا والتقدير. وتتلخص أسباب دراسة الرضا الوظيفي فيما يلي (عبد العزيز، 2024):

- أ. تؤدي الدرجة العالية من الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ب. يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- ت. الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، وخاصة عن عمل أسرهم، كما أنهم أكثر رضا عن الحياة بشكل عام.
- ث. الموظفون الذين هم أكثر رضا عن عملهم هم أقل عرضة للحوادث في مكان العمل.

هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل. كلما كانت هناك درجة عالية من الرضا، أدى ذلك إلى زيادة السعادة بين الموظفين (شليبي وأحمد، 2024). بشكل عام، الرضا الوظيفي هو موقف الفرد ويعتمد هذا الموقف على الفرد كيف يريدون التعبير عنه سواء كان موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه وظيفتهم. يشير الرضا الوظيفي إلى موقف الموظفين ويعتمد هذا الموقف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. السلوك الإيجابي هو نتيجة الشعور بالرضا عن الوظيفة بينما قد ينتج عن الشخص المنخفض الرضا الوظيفي سلوكاً سلبياً (احمد وآخرون، 2024).

يحتاج الفرد إلى مراعاة مشاعره ومعتقداته وسلوكه لفهم الموقف الإيجابي والسلبى تجاه الرضا الوظيفي. إن الموظف أكثر إنتاجية في وظائفه ومن المرجح أن يتم الاحتفاظ به في المؤسسة. علاوة على ذلك، وجد الباحثون أن المستوى العالي من الرضا الوظيفي يساعد على تحفيز الموظف وتقليل مشكلة دوران الموظفين في المنظمة (محمد وعبد الناصر، 2024). هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظف. أن الراتب هو أحد العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي لكل من الموظفين الإداريين من الذكور والإناث (عبد العظيم وسلامه، 2023).

وتلعب القيادة دورًا مهمًا للتأثير على سلوك الموظفين تجاه وظيفتهم. لكل من القيادة التحويلية والمعاملات علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي. ويشير مصطفى وآخرون (2023) إلى أن الرضا الوظيفي بين الموظفين في صناعة الاتصالات في باكستان. في هذه الدراسة، يسلطون الضوء على أن المستوى العالي من عدم الرضا قد يؤدي إلى ضغط العمل بينهم. وفي الوقت نفسه، في ماليزيا، أكد العديد من الباحثين على موضوع الرضا الوظيفي بين الموظفين.

وفي نفس السياق يؤكد آل سعد وعائشة (2023) إلى حاجة المنظمات إلى الاهتمام برضا الموظف للاحتفاظ بالموظفين في المؤسسة. يحتاج كل موظف إلى مستوى عالٍ من التحفيز للشعور بالثقة في أي عمل يؤدي. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة لضمان قدرتها على البقاء في عالم يتسم بالعولمة والتنافس مع المنافسين الآخرين في السوق. الدافع والرضا الوظيفي لديهما علاقة يمكن أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين وتحسنه. يمكن أن يكون هناك العديد من العوامل التي تساهم في الرضا الوظيفي للموظف. العوامل هي الإشراف والترقية والتواصل والفوائد وطبيعة العمل. أن الرضا الوظيفي يظهر ردود فعل الموظفين سواء كان شعورًا إيجابيًا أو سلبيًا تجاه الوظيفة. يمكن أن يحدث العامل الآخر أيضًا بسبب التزام الموظف. يشمل هذا العامل العمر والجنس والخبرة والثقة وأهمية الوظيفة وساعات العمل والترقية وزميل العمل والقيادة وغيرهم (بيان، 2023). وتسلط فاطمة ورايح (2023) الضوء على كل من الظروف الجسدية والنفسية هي العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. يمكن تحقيق رضا الموظفين إذا كانت الوظيفة تلبي توقعات الموظف. الدافع والرضا الوظيفي لديهما علاقة يمكنها زيادة جودة وظائف الموظف وتحسينها. الرضا الوظيفي مهم لكل من الموظفين والمديرين في المنظمة. يحتاج الموظفون إلى المؤسسة لفهمها لتحقيق الرفاهية والمزايا التي يجب أن يحصل عليها الموظفون بعد بذل قصارى جهدهم من أجل عملهم. بينما يحتاج المدير إلى موظفيهم لإعطاء موقف إيجابي ويجب عليهم الالتزام بأداء عملهم.

ويشير اشتياق (2024) الى معنى الرضا عن العمل من إدراك الموظف هو ما يشعرون به تجاه الوظيفة ومعتقدهم وموقفهم وسلوكياتهم. إن المستوى العالي من الرضا الوظيفي للموظفين مهم للمؤسسة لأنها تتعهد بنجاح المؤسسة. يمكن أن يؤدي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموظفين إلى ضعف المنظمة بدون قوة موظفيها. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. هذا يرجع إلى عدد من الدراسات للباحثين السابقين، قد تؤثر المشاكل مثل التغيب عن العمل، ودوران الموظفين المرتفع، وانخفاض سلوك الموظف، والمعنويات على أداء المنظمة. تتطلب زيادة العولمة والابتكار التكنولوجي المنظمات لتحسين الأداء التنظيمي (ناريمان، 2024). لذلك تحتاج المنظمة إلى التعرف على الأشياء التي تؤثر على الاستياء والرضا العالي للموظفين. لذلك تحتاج المنظمة إلى ضمان رضا موظفيها عن وظائفهم لزيادة كفاءة الشركة في التشغيل (قلادي وسباعي، 2023). يمكن أن تؤثر الأجور على موقف الموظفين للعمل بجد وإعطاء أفضل أداء في مهمتهم. بشكل غير مباشر، يساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، في دراسة مختلفة من الباحث، يصبح الرضا الوظيفي مسألة خطيرة في منظمة. هناك مواقف وسلوكيات مختلفة للموظفين يفهمها أرباب العمل (جمال وآخرون، 2023).

قد يؤثر ذلك على بعض العوامل مثل دخل الموظف، والسعادة، قيم العمل، مكافآت العمل وساعات العمل والأداء. إن الرضا الوظيفي يحدد كفاءة إنتاجية المنظمة. إن المكافأة تساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. يمكن أن تكون شروط المكافأة مكافآت مالية أو غير مالية. مكافأة غير مالية مثل توفير الرفاهية والانتعاش للموظفين مثل وجبات الطعام، وتوفير الإجازات والمناسبات لهم. فإن مكافأة الموظفين هي أكثر قيمة لتحفيزهم على أداء عملهم بشكل جيد (بخيت وآخرون، 2024). ومع ذلك، يمكن أن تؤثر المكافآت المالية على الرضا الوظيفي للموظف ولكن لفترة قصيرة. كان معظم آراء الباحثين معنياً بالرضا الوظيفي، واتفقوا على أن الرضا الوظيفي يتعلق بموقف الموظفين وشعورهم تجاه الوظيفة (دعاس، 2024).

من خلال ما تقدم تعرف هذه الدراسة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه جزءان من العوامل الخارجية والداخلية. مثال على العوامل الخارجية هو الأجر وزملاء العمل ومثال الجوهر هو مقدار المسؤولية والاستمتاع بالمهمة. هناك ستة عوامل تساهم في الرضا الوظيفي مثل العمل الصعب عقليًا، والتوازن بين العمل والحياة، والمكافآت المنصفة، وبيئة العمل الداعمة للزملاء. إذا كان هناك مستوى منخفض من الرضا الوظيفي بين الموظفين، فلن يكون له آثار سلبية على أداء الموظف فحسب بل يتسبب في غيابهم. عندما تحدث هذه المشكلة، فإنها تعطي انطباعًا سيئًا عن المنظمة. مثل هذه المشكلة مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين هي أحد الأسباب التي تفتقر إلى الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة مما يشكل تحديًا حقيقيًا في استدامة الخدمات. ممكن أن يؤدي عدم الرضا عن وظيفة إلى الإجهاد ويؤثر بشكل غير مباشر على صحة الموظف ويعطل الحياة اليومية للموظفين. لذلك، لتجنب هذه المشكلة، تحتاج كل مؤسسة إلى التأكيد على رضا الموظف حتى تتمكن المؤسسة من ضمان الاحتفاظ بموظفيها لتحقيق هدف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يصبح الرضا الوظيفي مسؤولية المنظمة لتجنب ارتفاع معدل دوران الموظفين. يجب على المنظمات وأرباب العمل التأكد من أنها تصل إلى هدف أداء المنظمة. لتحقيق ذلك، فإن الحد الأقصى من الرضا عن العمل ضروري لتمكين العمل يمكن القيام به بسهولة وفعالية. أن الرضا الوظيفي هو موضوع تمت دراسته ومناقشته على نطاق واسع. إلى جانب ذلك، يمكن أن نفهم أنه تم تقسيمه إلى تعريفين وهما تعريف خارجي وداخلي. أن الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد أو الموظف حول وظائفهم. هناك بعض الأدلة التجريبية بشأن عدم الرضا الوظيفي الذي يسببه فقدان الموقف من مسؤولية الموارد البشرية والتنظيم. كما نوقشت الدراسة السابقة على كل من الوظيفة الخارجية والداخلية يعطي دافعًا قيمًا للموظفين لأداء عملهم بشكل جيد. يمكنهم الرضا الوظيفي للموظفين من الالتزام بعملهم ويمكن أن يساعدهم على إنتاج عمل أفضل جودة. يجب على كل منظمة فحص كيفية فهم كل موظف في مؤسستهم لأن لكل موظف سلوكًا مختلفًا.

وبالتالي، إذا تمكن صاحب العمل من فهم إدارة موظفيه، فقد يساعد ذلك في تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الموظف والمنظمة.

### 2.3 الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو درجة الإنجاز وإكمال المهام الموكلة للموظفين. ويتم تعريفه أيضاً على أنه مقياس لقدرة الفرد على إنجاز متطلبات الوظيفة. الموظفون الذين يقدمون أداءً جيداً ويستخدمون أفكاراً جديدة في أداء عملهم بطرق إيجابية يعتبرون من ذوي الأداء الجيد (Salgado et al., 2019). يشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى مدى نجاح الفرد في إنجاز مهمة العمل. علاوة على ذلك، تم تعريف الأداء الوظيفي من حيث جودة الخدمة المتوقعة من الموظف. ويرتبط الأداء الوظيفي باستعداد الموظفين وانفتاحهم لتجربة جوانب جديدة في العمل، مما يزيد من إنتاجية الأفراد (Sharaeva & Liu, 2019). يعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من المهارات التي يمتلكها الموظفون والتي تعتبر ضرورية للقيام بمهام العمل (Abdirahman, 2018). ولذلك، تعتبر المنظمات أداء الموظفين عاملاً نجاحاً أساسياً في السوق التنافسية. لأن رأس المال البشري يدعم المنظمة لتحسين قدرتها وإضافة ميزة تنافسية (Hemakumara, 2020).

يقترح بعض الباحثين أنه يمكن تقييم الأداء الوظيفي من خلال تقدير جودة العمل الذي يقومون به ومستوى النجاح الذي يحققه الموظفون في مجال عملهم والذي يمكن أن ينعكس بشكل مباشر، سواء من حيث الكمية أو النوعية (Yandi & Havidz, 2022). من الناحية النفسية، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الاستجابة الفردية في شكل سلوكيات تعكس ما تعلمه الموظف من التدريب الذي تلقاه؛ ويشمل نتائج القدرات العقلية والنفسية (Ölçer & Florescu, 2015). تعرف دراسة أخرى الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والغايات وكذلك تحقيق توقعات المشرفين فيه أو استكمال الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة العليا (Muhammad)

(et al., 2017). هناك اتفاق مشترك على أن الأداء الوظيفي يرتبط بالأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظفون بطريقة فعالة وكفؤة. كما أنه يحدد مدى مساهمة الموظفين في المنظمة، ومن بين مساهمات الموظفين كمية المخرجات، وحضور العمل، وإنتاجيتهم. (Abualoush et al., 2018).

وقد تمت مناقشة مفهوم الأداء الوظيفي هذا من قبل علماء الإدارة، لأنه أمر بالغ الأهمية لكل من الفرد والمنظمة، لأن الأداء الوظيفي يساهم في الأداء التنظيمي الإجمالي والإنتاجية، والعديد من الجوانب ذات الصلة، وبالتالي فإن العلماء لديهم وجهات نظر مختلفة لقياس وتقييم الأداء الوظيفي (Abualoush et al., 2018). حيث أن الحصيلة المتراكمة لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام تشير إلى مدى أهمية أنشطة الفرد داخل المنظمة. ولتحقيق هذه الغاية، يمكن قياس أداء الموظفين من خلال حساب عدد المهام المنجزة بعد فترة زمنية محددة (Adriana et al., 2020). وأظهرت دراسة أجراها (Nushrat 2018) أن التدريب يعزز مشاركة الموظفين مما ينعكس على الأداء الوظيفي. إن مفهوم الأداء الوظيفي ليس جديدا في الأدبيات ولكنه يظل موضوعا ساخنا لأن الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة للمنظمات، بغض النظر عن طبيعة العمل. وبناءً على ذلك، يجب على الموارد البشرية تقديم الأداء المتوقع بعدة طرق مثل الخدمة المثالية التي تحتاجها كل منظمة. وبناءً على ذلك، فإن معرفة نوع الأداء المطلوب من المرشح للوظيفة أمر بالغ الأهمية لتوظيف القوى العاملة المؤهلة التي تناسب الوظيفة. على سبيل المثال، يمكن للموظفين المبدعين زيادة فرص تعيينهم إذا كان لديهم تاريخ عمل جيد يظهر إنجازات كبيرة في الماضي (Btazej, 2018). عند العمل في مؤسسة تريد درجة عالية من الأداء من القوى العاملة، فإن أحد أهم العوامل هو توفير نظام فعال لتقييم الأداء للحفاظ على نخبة الموظفين في العمل وتحذير أو طرد الموظفين غير المؤهلين (Govender et al., 2018).

ادعى بعض الباحثين في علم النفس، على سبيل المثال، (Johari and Yahya, 2016) أنه لفهم الأداء الوظيفي، يجب تحديد الاحتياجات الأساسية للأشخاص من قبل لأن غالبية الناس يمكنهم تقديم أداء عالي إذا تم تلبية احتياجاتهم الأساسية. ولتحقيق هذه الغاية، يعد الأداء الوظيفي مفهومًا مرئيًا ويتفاعل مع العديد من العوامل مثل الثقافة التنظيمية والتحفيز والقيادة. يقترح غالبية الباحثين في هذا الموضوع أنه يجب تقييم الأداء الوظيفي بناءً على إكمال عدد محدد من المهام المخصصة للفرد خلال فترة زمنية معينة (Dirisu et al., 2019). بينما تفترض هذه الدراسة أنه يجب تقييم الأداء الوظيفي بناءً على ثلاثة معايير، أولاً دقة المهام المنجزة (أداء المهمة)، ثانياً طريقة تصرف الموظف داخل المنظمة وتواصله مع زملائه (الأداء السياقي)؛ ثالثاً، كيف يقوم الموظفون بتحسين مهاراتهم ومعارفهم بمرور الوقت من خلال تكيفهم مع نوع العمل (الأداء التكيفي). وبالتالي، يُشار إلى الموظفين على أنهم أصحاب أداء جيد عندما يستوفون هذه المعايير. يعد الأداء الوظيفي مفهومًا مرئيًا لأنه يمكن تحسينه أو إضعافه اعتمادًا على عوامل معينة تؤثر على الأداء الوظيفي، على سبيل المثال، عدد الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف بمرور الوقت، واكتساب المعرفة، والمهارات الجديدة، ودرجة التحفيز الداخلي والخارجي. ومع ذلك، تتوفر أساليب مختلفة لتقييم وشرح الأداء الوظيفي في الأدبيات اليوم (سميرة وآخرون، 2024). في حين أن مجال الإدارة ركز في المقام الأول على كيفية جعل الموظف شخصًا منتجًا، وكذلك كيفية الحفاظ على إنتاجية الموظف دون أن يتأثر بظروف أو تحديات معينة، من ناحية أخرى، فإن علماء النفس في مجال العمل التنظيمي، يهتمون بالتأثير لمحددات مثل المشاركة في العمل، والرضا الوظيفي، وأسلوب القيادة، والإبداع الشخصي في الأداء الوظيفي (Adriana et al., 2020).

يُعرّف الأداء السياقي على أنه جهود فردية لا ترتبط مباشرة بوظيفة المهمة الرئيسية الخاصة بهم ولكنها مهمة لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل بمثابة المحفز النقدي للأنشطة المهام والعمليات. على الرغم من أن أداء المهام كان يحظى عادةً باهتمام أكبر من الأداء

السياقي، فقد بدأ الباحثون في إثبات تجريبيًا أن الأداء السياقي يحقق ميزة تنافسية للمنظمات (محمد وجمال، 2024). ليس من الصعب إثبات أن الموظفين الذين يتبعون التعليمات، أو يعرضون المبادرات، أو يصرون على المهام الصعبة، أو يتعاونون مع الآخرين بشكل فعال، أو يتصرفون طوعًا نيابة عن المنظمة يساهمون في المنظمة أكثر من الموظفين الذين لا يفعلون. وفي نفس السياق، (Pawirosumaro et al., 2017) يقترح أن الأداء الوظيفي يرتبط بمستوى إنجاز الواجبات، وهو جهد شخصي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها ورسالتها ورؤيتها. ويشمل هذا الأداء جودة مخرجات العمل وكمية المهام المنجزة، والالتزام بوقت العمل، وإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد. إن تحسين الأداء لا يقتصر على مصلحة المنظمة، بل إن تطوير الأداء الوظيفي يعد أيضاً أمراً مهماً بالنسبة للموظفين أنفسهم (بوشكيفة وآخرون، 2024). على سبيل المثال، سيكون إكمال مهام العمل بكفاءة مصدرًا رئيسيًا لرضا الموظفين واحترامهم لذاتهم، ويمكن أن يساعدهم على تحسين حياتهم المهنية (Govender et al., 2018). وفي هذا الصدد، تهتم كل منظمة بمعرفة كيفية تأثير القوى العاملة بالثقافة التنظيمية والقيادة (Singh & Desa, 2018).

باختصار، الأداء الوظيفي هو نتيجة إنجاز الموظف في فترة زمنية محددة (الظفيري، 2023). يعد هذا المفهوم مهمًا لأن فهم العوامل التي تؤثر على قدرة الموظفين على تحمل الأداء الجيد سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح في السوق (Adriana et al., 2020). خلال مرحلة تطوير مهارات ومعارف الموظف في المنظمة، من المفترض أن يقوم الموظف بتحسين مهاراته وتعلم أحدث المعارف والتقنيات التي تساعدهم على إنجاز العمل بجودة ودقة (عبد الرحيم ومهدي، 2023). يمكن معالجة أوجه القصور في الأداء الوظيفي من خلال نظام تقييم الأداء ومراقبة المهام المنجزة من قبل الموظف خلال فترة زمنية محددة. ومن ثم، يعد تقييم الأداء الوظيفي أو قياسه خطوة مهمة يجب على كل منظمة القيام بها للتأكد من أن الموظفين يمثلون

أصولاً فعالة للمنظمة. يمكن أن يكون هذا مفيداً لتحليل ومقارنة الأداء بمرور الوقت أو بين الموظفين المختلفين (عفايفية وبراهمية، 2023).

أشارت الأدبيات إلى أن هناك بعدان مميزان لسلوكيات العمل في قضية الأداء الوظيفي: أداء المهام وأداء المحتوى (يسمى أيضاً المواطنة التنظيمية). تاريخياً، كان أداء الوظيفة أنشطة المهمة الأساسية. عادةً ما يتم تحديد هذه الأنواع من الأنشطة في تحليلات الوظائف التي تركز على المهام وتقدير أهميتها وتكرارها وما شابه ذلك (معلم وآخرون، 2023)، يتم تعريف أداء المهام على أنه الكفاءة التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظائفهم، والأنشطة التي تساهم في جوهر المنظمة الفني إما مباشرة من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات المطلوبة ويتكون من سلوكيات وظيفية محددة بما في ذلك مسؤوليات الوظيفة الأساسية (هزاوي، 2023). عندما يستخدم الموظفون المهارات والمعرفة التقنية لإنتاج السلع أو الخدمة من خلال العملية التقنية الأساسية للمؤسسة، أو عندما ينجزون مهامًا متخصصة تدعم هذه الوظائف الأساسية، فإنهم يخرطون في أداء المهام. (مشتي، 2023).

يفترض بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يتأثر بقدرة الموظفين على استخدام العواطف لتسهيل الأداء، وهو أحد الأبعاد الأربعة المحددة للذكاء العاطفي (أمال، 2024). يمكن للموظفين استخدام كل من العواطف الإيجابية والسلبية لصالحهم لتحسين الأداء. على سبيل المثال، يمكن للعواطف الإيجابية، مثل الإثارة أو الحماس، تحفيز الموظفين على تقديم خدمة عملاء أفضل، أو إكمال مهام عملهم، أو المساهمة في المنظمة. على العكس من ذلك، يمكن للمشاعر السلبية، مثل القلق، تسهيل قدرة الموظفين على التركيز على مهام عملهم. يجب أن يكون الموظفون ذوو الذكاء العاطفي العالي أكثر مهارة في تنظيم عواطفهم وإدارة عواطف الآخرين لتعزيز المزيد من التفاعلات

الإيجابية، والتي يمكن أن تؤدي إلى المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساهم في الأداء (الدوسري وريسة، 2023).

### 2.3.1 الأداء الوظيفي في الإمارات

من الأهداف المهمة الأخرى لوزارة الموارد البشرية والتوطين تطوير مهارات وكفاءات القوى العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال البرامج التدريبية والتعليمية. تعتبر البرامج التدريبية والتعليمية أدوات أساسية لتعزيز مهارات وكفاءات القوى العاملة. ونتيجة لذلك، وبالتعاون مع معاهد التدريب التجارية والحكومية، أطلقت وزارة الموارد البشرية والتوطين عدداً من المبادرات الموجهة نحو القوى العاملة النشطة في الدولة. ولأن حكومة الإمارات العربية المتحدة تركز على مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة في الوظائف في القطاعين العام والخاص، فإن برامج التدريب تزيد من قابلية توظيف الإماراتيين والمشاركة في القوى العاملة. ويعمل فريق الخبراء التابع لوزارة الموارد البشرية والتوطين بشكل وثيق مع مؤسسات القطاعين العام والخاص لتحديد الفجوات في المهارات وتطوير برامج التدريب التي تلبي المتطلبات الحالية للشركات والباحثين عن عمل. لدى دولة الإمارات العربية المتحدة الكثير لتقدمه للعمال من جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى المواطنين الإماراتيين الذين يعملون في المؤسسات العامة والحكومية. والمهنيون الذين لديهم توقعات عالية للتقدم الوظيفي، والشركات التي تهدف إلى تأسيس مهنة جيدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ونتيجة لذلك، يشكل المغتربون والمهاجرون 89% من إجمالي السكان ويعمل جميعهم تقريباً في الإمارات العربية المتحدة، في حين أن 11% فقط من السكان هم من القوى العاملة الإماراتية. يتطلب هذا المستوى من التنوع استراتيجيات متطورة للموارد البشرية من أجل الحفاظ على تركيز القوى العاملة الإماراتية على تقديم أفضل أداء. حتى الآن، هناك ندرة في الدراسات التي توضح حالة الأداء الوظيفي في شركات النفط والغاز مثل أدنوك.

عادة ما تهتم القطاعات الخاصة والحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بإنتاجية الموظفين وتعطيها الأولوية القصوى في تقييم الأداء الوظيفي. وفي هذا السياق، سلطت العديد من الدراسات الضوء على العديد من العوامل التي تؤثر على أداء القوى العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة (Soumar et al., 2021). حيث تمت دراسة تأثير الأنشطة التنظيمية (مثل التدريب وتنمية رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة (Kurita & Kimutai, 2018; Sasmita et al., 2019; Al-Jedaia & Mehrez, 2020; Cera & Kusaku, 2020). على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت المشاكل والقضايا التي تعيق تحسين الأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أن هناك حاجة للمزيد من البحث الأكاديمي في هذا المجال لتحديد العوامل الرئيسية التي تعزز أداء العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وفي نفس السياق، أجرى Cherian et al. (2021) بحثاً في دولة الإمارات العربية المتحدة لتقييم أربعة جوانب رئيسية تتأثر بالثقافة التنظيمية، وهي موقف الموظف، والأداء الوظيفي، وسلوك الموظف، وإنتاجية الموظف. وافترض أن كل مؤسسة في دولة الإمارات العربية المتحدة لديها ثقافة فريدة من نوعها، والتي تشكل وجهات نظر الموظفين إلى حد كبير. كلما زاد اتساق النهج، زادت احتمالية تحقيق تلك المنظمة للنجاح، خاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبارها اقتصاداً ناشئاً، يضم القوى العاملة فيه أعراق وجنسيات مختلفة، ولكل منها عاداتها الوطنية المميزة، ولغاتها، ودياناتها، وتاريخها وأنماط العمل. ومع ذلك، لم توضح هذه الدراسة كيف يمكن تحفيز الموظفين وما هي العوامل التي تساهم في أدائهم. وفي دراسة أخرى أجراها Mazrouei et al. (2019) أظهر أن السمات المختلفة تؤثر على أداء الموظفين وتحسنه في قطاع النفط والغاز في دولة الإمارات العربية المتحدة. أشارت نتائج دراسته إلى أن الاتجاه والدافع يحددان درجة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، (Soumar et al. (2021) استطلع آراء 64 موظفاً يعملون في

قطاعات الخدمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكشف أن التحفيز يمكن أن يعزز بشكل كبير أداء المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولكن، لم يتم الإبلاغ عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في شركات النفط والغاز.

وقد تناولت دراسة (Almaskari and Marni (2020) دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. ووجدوا أن الموظفين يمكنهم أداء أفضل ما لديهم إذا تم تلبية احتياجاتهم. وأوصوا بضرورة قيام المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بإطلاق مبادرة تطوير وحدات تدريبية بجميع اللغات ذات الصلة على أساس تنوع الموظفين. ومع ذلك، لا تزال هذه الدراسات تفتقر إلى إطار قوي يربط بين القيادة والتطوير الوظيفي والرضا الوظيفي مع الأداء الوظيفي ودمجها معاً في نموذج واحد لفهم العلاقة المتبادلة بينهما من وجهات نظر مختلفة. يوضح الجدول 2.1 نتائج الدراسات حول الأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الجدول 2.1  
واقع الأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة

المؤلفون	القطاع/ الصناعة	النتائج
Bozionelos & Singh, 2017	القطاع الخاص	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي
Al-Ameri, 2013	القطاع العام	تُعطي سياسة المكافآت الأولوية لمؤشرات فعالية الأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة.
Syed et al., 2018	القطاع الخاص	التدريب والتطوير لهما تأثير مباشر على الأداء الوظيفي في شركات مختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين والأداء الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة.	صناعة البناء والتشييد	Jaber, 2020
أنظمة الحوافز لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في دائرة التنمية الاقتصادية بالشارقة. يؤثر التدريب عبر الثقافات على أداء الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة.	القطاع العام	Prof et al., 2018
تقرير عن أهمية التدريب وأثره على أداء الموظفين في أبو ظبي.	صناعة الضيافة	Varlani, 2020
يمكن للتحفيز أن يعزز بشكل كبير أداء المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تساهم العوامل التحفيزية في أداء الموظفين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي	القطاعات المصرفية	Alomari et al., 2017
إن تقليص الحجم كإستراتيجية لخفض التكاليف له تأثير سلبي كبير على أداء الموظفين.	القطاع الحكومي	Soumar et al., 2021
	القطاع الحكومي	Bashaer et al., 2021
	القطاع الحكومي	Al Shahab, 2019

على الرغم من توفر مجموعة من الدراسات السابقة في أدبيات الأداء التنظيمي ومع ذلك، حتى الوقت الحاضر، من غير المعروف إلى أي مدى يمكن تطوير أداء الموظفين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية من خلال روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، والرضا الوظيفي وما درجة تأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة. لذلك سوف تقدم هذه الدراسة أدلة جديدة على العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة العمل الإماراتية وبخاصة في المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات عامة.

## 2.4 أسلوب القيادة التشاركية

القيادة التشاركية هي أسلوب للقيادة حيث يقوم القادة بإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار. يشجع هذا النهج التعاون والإبداع والابتكار داخل فريق العمل. من خلال البحث عن مدخلات وتعليقات من أعضاء الفريق، يمكن للقادة التشاركيين الاستفادة من وجهات النظر والخبرات المتنوعة لفريقهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية (معمرى، 2018). يعزز أسلوب القيادة هذا أيضًا الشعور بالملكية والمساءلة بين الموظفين، حيث يشاركون بنشاط في تشكيل اتجاه ونتائج عمل الفريق. كذلك يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في بناء شعور قوي بالصدقة الحميمة والثقة داخل فريق العمل (رياب واسماعيليه، 2018)، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والاحترام لمساهماتهم. يمكن أن يؤدي هذا النمط من القيادة أيضًا إلى زيادة التحفيز والرضا الوظيفي بين أعضاء الموظفين، حيث يشعرون بالقدرة على تولي ملكية عملهم وتقديم مساهمات ذات معنى لنجاح الموظفين. وبمعنى آخر، يمكن للقيادة التشاركية أن تخلق ثقافة فريق إيجابية وعالية الأداء تدفع النجاح والإنجاز. ولتحقيق هذه الغاية، يمكن أن تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم وأداء الموظفين بشكل عام (قمي وأخرون، 2021).

تتضمن القيادة التشاركية في المنظمات الحكومية أسلوبًا قياديًا حيث تتم مشاركة اتخاذ القرار بين أعضاء الموظفين والقادة، مما يسمح بالمدخلات والتعاون من جميع مستويات المنظمة. ويعزز هذا النهج الشفافية والمساءلة والشمولية داخل الوكالات الحكومية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى حوكمة أكثر فعالية وكفاءة. ومن خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، يمكن للقيادة التشاركية أن تعزز الشعور بالملكية والالتزام بمهمة المنظمة وأهدافها. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة رضا المواطنين، وتحقيق نتائج أفضل بشكل عام للمجتمع (أنور، 2023). ويمكن أن تؤدي فوائد القيادة التشاركية في المؤسسات الحكومية، مثل زيادة الشفافية والمساءلة والشمول، إلى شعور أقوى بالثقة بين الحكومة والجمهور. عندما يشعر

الموظفون بالتقدير والتمكين، فمن المرجح أن يبذلوا قصارى جهدهم لضمان نجاح مؤسستهم. وهذا يمكن أن يخلق دورة إيجابية من المشاركة والإنتاجية التي لا تعود بالنفع على الوكالة الحكومية نفسها فحسب، بل أيضًا على المواطنين الذين تخدمهم. في عالم تكون فيه الثقة في الحكومة منخفضة في كثير من الأحيان، يمكن للقيادة التشاركية أن تكون أداة قوية لإعادة بناء تلك الثقة وإنشاء حكومة أكثر استجابة وفعالية (هادي، 2020).

تتمثل إحدى الاستراتيجيات الفعالة لتنفيذ القيادة التشاركية في المؤسسات الحكومية في إنشاء قنوات اتصال منتظمة للموظفين لمشاركة أفكارهم وملاحظاتهم. يمكن أن يشمل ذلك اجتماعات الموظفين المنتظمة وصناديق الاقتراحات وسياسات الباب المفتوح للموظفين للتعبير عن آرائهم. من خلال خلق ثقافة التواصل المفتوح والتعاون، سيشعر الموظفون بمزيد من القيمة والمشاركة في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. وهناك استراتيجية أخرى تتمثل في توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، وتمكينهم من تحمل المزيد من المسؤوليات والمساهمة في عمليات صنع القرار. ومن خلال الاستثمار في النمو المهني للموظفين، يمكن للمؤسسات تنمية قوة عاملة متحمسة وماهرة وملتزمة بتقديم خدمات عامة عالية الجودة (صفاء، 2019). تعد القيادة التشاركية مهمة لأنها تعزز الشعور بالملكية والمساءلة بين الموظفين، حيث يشاركون بنشاط في عمليات صنع القرار وحل المشكلات. يمكن هذا النهج الموظفين من مشاركة أفكارهم ورؤاهم وخبراتهم، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا ونتائج أفضل للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة التشاركية على تعزيز ثقافة الشفافية والثقة، حيث يشعر الموظفون أن أصواتهم مسموعة ومحترمة (آل طالع وعزام، 2023). بشكل عام، يمكن أن يساعد هذا النمط من القيادة في إنشاء فريق أكثر تعاونًا وتماسكًا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن خلال تعزيز الشعور بالملكية والمساءلة، يمكن للقيادة التشاركية أيضًا زيادة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والمشاركة في

عملية صنع القرار، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين وملتزمين بعملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء العام داخل المنظمة. في نهاية المطاف، يمكن لأسلوب القيادة التشاركية أن يخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة حيث يتم تمكين الموظفين من النجاح والنمو (الشركاني وأبوردين، 2024).

إحدى الفوائد الرئيسية لتعزيز القيادة التشاركية هي تطوير ديناميكية فريق قوية ومتماسكة. ومن خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، يمكن للقيادة تعزيز الشعور بالتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الموظفين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين مهارات الاتصال وحل المشكلات وحل النزاعات بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في بناء الثقة والولاء بين الموظفين، حيث يشعرون أن آرائهم ومساهماتهم موضع تقدير من قبل قادتهم. بشكل عام، من المرجح أن تشهد المنظمات التي تشجع القيادة التشاركية مستويات أعلى من معنويات الموظفين، والاحتفاظ بهم، والنجاح الشامل (بوزينة وعبد اللاوي، 2022). الموظفون الذين يشعرون بأنهم مسموعون ومقدرون هم أكثر عرضة للمشاركة والتحفيز في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار. يشجع هذا النوع من نهج القيادة الشامل أيضًا على خلق بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الأفراد بالقدرة على مواجهة التحديات والمساهمة بوجهات نظرهم الفريدة. ومن خلال تعزيز ثقافة التعاون والتواصل المفتوح، يمكن للقيادة خلق شعور قوي بالوحدة والهدف المشترك بين الموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق النجاح للمنظمة ككل (برادي، 2022).

يحتاج الباحثون إلى التركيز على القيادة التشاركية لأنه ثبت أن لها تأثيرًا كبيرًا على مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون أن أصواتهم مسموعة وأن آرائهم موضع تقدير، فمن المرجح أن يكونوا متحمسين وملتزمين بعملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات

أعلى من الأداء الوظيفي والنجاح التنظيمي الشامل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في تعزيز ثقافة الثقة والاحترام بين الموظفين، وهو أمر ضروري لبناء علاقات قوية وتعزيز التعاون. ومن خلال دراسة آثار القيادة التشاركية، يمكن للباحثين الحصول على رؤى قيمة حول كيفية إشراك الموظفين وتمكينهم بشكل فعال، مما يؤدي في النهاية إلى قوة عاملة أكثر إنتاجية وابتكارًا. وفي نهاية المطاف، فإن خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالاستماع والدعم يمكن أن يؤدي إلى تجربة عمل أكثر إيجابية وإشباعًا لجميع المشاركين (الفتلاوي وآخرون، 2020). عندما يشعر الموظفون بالتقدير والثقة، فمن الأرجح أن يأخذوا ملكية عملهم ويسعوا لتحقيق التميز. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، والنجاح التنظيمي الشامل. القيادة التشاركية ليست مجرد أسلوب إداري ولكنها فلسفة يمكنها تغيير الطريقة التي تعمل بها الفرق معًا وتحقيق أهدافها (آل فهاد والشمراني، 2022).

ومن ناحية أخرى، تساعد القيادة التشاركية على تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف في بيئة دائمة التغيير. ومن خلال تشجيع التواصل والتعاون المفتوحين، يستطيع القادة الحكوميون خلق ثقافة يتم فيها الترحيب بالأفكار الجديدة وتنفيذها بسرعة. ولا يسمح هذا بحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة فحسب، بل يسمح أيضًا للمؤسسة بالبقاء في صدارة التحديات والفرص الناشئة. ومن خلال القيادة التشاركية، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تضع نفسها ككيانات ذات تفكير تقديمي وسريعة الاستجابة ومكرسة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (الحربي وآخرون، 2024). يمكن أن يترجم هذا الشعور بالملكية إلى زيادة التحفيز والرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى مستويات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين والأداء العام. ومن خلال إشراك الموظفين بشكل فعال في عملية صنع القرار، يمكن للقيادة الاستفادة من وجهات نظرهم وخبراتهم المتنوعة، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا وفعالية للمشاكل المعقدة. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، حيث يشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطًا بالمنظمة ورسالتها. وفي نهاية

المطاف، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى قوى عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية، ومجهزة بشكل أفضل لمواجهة تحديات مشهد القطاع العام المتغير باستمرار (العنزي ودرويش، 2023).

ومن خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتقييم مدخلاتهم، يمكن للقيادة التشاركية أيضاً تحسين الرضا الوظيفي العام والروح المعنوية داخل الوكالات الحكومية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، مما يفيد المنظمة ككل في نهاية المطاف. بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعر الموظفون بالقدرة على المساهمة بأفكارهم ووجهات نظرهم، فمن الأرجح أن يأخذوا ملكية عملهم ويسعوا لتحقيق التميز في خدمة الجمهور. ونتيجة لذلك، فإن تأثير القيادة التشاركية على تقديم الخدمات العامة ورضا المواطنين داخل الوكالات الحكومية يمكن أن يكون كبيراً وبعيد المدى (مخوفى ومنديل، 2020). وفقاً لمراجعة الأدبيات، فإن القيادة التشاركية هي قيادة ديمقراطية تُشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التنظيمية والإدارية، بهدف تعزيز شعور الموظفين بالملكية ودمج أهدافهم الشخصية في الأهداف التنظيمية بشكل فعال (Akpororo et al., 2018). ولذلك، في عملية القيادة اليومية، ينفذ القادة بنشاط "إدارة المشاركة" لمرؤوسيه، مثل نقل القيم ذات المغزى، وتنظيم التقارير بشكل فعال وغيرها من استراتيجيات الترويج المرنة (Jing et al., 2017). قام العالم الأمريكي (Likert (1961، بعد بحث تجريبي مكثف حول القيادة الديمقراطية، بتقديم مفهوم القيادة التشاركية رسمياً في كتابه "نموذج جديد للإدارة"، وكشف عن المبادئ الثلاثة الرئيسية لنظرية القيادة التشاركية، بما في ذلك مبدأ الدعم المتبادل، مبدأ القرار الجماعي ومبدأ المعايير العالية. منذ إدخال القيادة التشاركية، حظيت باهتمام كبير من عدد كبير من الباحثين.

استنادا إلى البحوث السابقة، (Kahai et al., 1997) أعاد تعريفها على أنها القيادة التشاركية، والتي تشير إلى أسلوب القيادة الذي يطلب فيه القادة من الموظفين إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات، ويفوضون سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين في ممارسة العملية، ويشجعون المشاركة النشطة من قبل الموظفين لاتخاذ القرارات معًا. تعكس الأدبيات أيضًا خاصيتين أساسيتين للقيادة التشاركية: أولاً، تتم استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات معًا؛ ثانيًا، يتم منح الموظفين الموارد لدعمهم في العمل (Kahai et al., 1997; Lam et al., 2015; Li et al., 2018). تتميز القيادة التشاركية أيضًا في الممارسة العملية بالميزات التالية: أولاً، في عملية مشاركة الموظفين في صنع القرار، يكون القادة والمرؤوسون على قدم المساواة ويتقنون ببعضهم البعض تمامًا، ويتم حل القضايا التنظيمية من خلال التشاور الديمقراطي. ثانيًا، بشكل عام، على الرغم من أن الإدارة التشاركية تتضمن مجموعة واسعة من الموظفين في عملية صنع القرار، إلا أن القرار النهائي لا يزال يتخذه القادة. استكشف (Huang et al., 2010) أيضًا القيادة التشاركية بشكل متعمق بأن القيادة التشاركية تتطلب المزيد من التشجيع والدعم للموظفين في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات والأفكار، وهو ما اعترف به العديد من العلماء (Xiang & Long, 2013; Lam et al., 2015; Li et al., 2018).

من السهل أن نرى أن جوهر القيادة التشاركية هو تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار التنظيمي، ومفتاح عملية القيادة هو القيام بسلسلة من المهام الإدارية مثل استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات (Benoliel & Somech, 2014). ومن ثم، واستنادا إلى العديد من الدراسات السابقة والخبرة العملية، فإننا نعتبر القيادة التشاركية مجموعة من السلوكيات القيادية التي تشجع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار من خلال منحهم درجة معينة من الصلاحيات التقديرية والمعلومات الفعالة والموارد الأخرى، فضلا عن الرعاية والتشجيع، بحيث يمكن استشارتهم بشكل كافٍ قبل اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل معًا (Huang et al., 2010; Chan, 2019).

. ومن منظور آخر يتم تعريف القيادة التشاركية بأنها عملية اتخاذ قرارات مشتركة أو على الأقل تقاسم النفوذ في صنع القرار من قبل الرئيس ومروسيه (Puni & Okoe, 2014). لقد أصبحت ذات أهمية متزايدة في المنظمات الأفريقية أكثر من أي وقت مضى (Ijeoma, 2010). تعكس منظمات الأعمال الحديثة اعترافًا متزايدًا بين الأكاديميين والمديرين بأن الاقتصاد عالي الإنتاجية/الأجور يتطلب علاقات جديدة لإدارة العمل، بما في ذلك طرق لتقاسم المكاسب والعمل المنظم الذي يعمل على تطوير واستخدام المهارات والمعرفة وتحفيز القوى العاملة بشكل كامل. حدد (Fincham, 2005) هذا النوع من الأسلوب بأنه أسلوب يتضمن قيام القائد بإشراك موظف واحد أو أكثر في عملية صنع القرار (تحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام به). ومع ذلك، تحتفظ القيادة بسلطة اتخاذ القرار النهائي. إن استخدام هذا الأسلوب ليس علامة على القوة التي سيحترمها موظفوك (Sinek, 2014). تتناول الإدارة التشاركية العلاقة بين المنظمات ودور الموظفين وأصحاب المصلحة في جميع مستويات صنع القرار التنظيمي (Dhamika, Ahmad & Sam, 2013).

بالإضافة إلى القضايا الفلسفية للحوكمة والعلاقة المناسبة بين العمال وأصحاب العمل، يمكن للإدارة التشاركية أن تساعد المديرين في التعامل مع التحديات الأساسية التي تواجه البيئة الديناميكية والتنافسية اليوم (House et al, 2004). يجب أن يكون الحفاظ على مستويات الفعالية والإنتاجية والابتكار وتحفيز العمال في بيئة تنافسية وديناميكية بشكل متزايد هو الشغل الشاغل لجميع المنظمات (Monzani, 2015). تعد المشاركة أحد المكونات المهمة في اكتساب التزام الموظفين بشكل عام (Griffin et al, 2007). يمكن أن يؤدي الالتزام إلى تقليل الحاجة لاستخدام السلطة الرسمية والقوة والانضباط والتهديدات والضغط كوسيلة للحصول على الأداء الوظيفي (Ijeoma, 2010). اهتمام أكبر بالهدف من خلال الحد من الصراعات وتحسين التعاون وتعزيز الحالة دون الحاجة إلى ضوابط أو أنظمة معقدة لفحص وتصحيح السلوك الصعب (Finchan )

(Rhodes, 2005). تشمل النتائج البشرية للقيادة الضعيفة إجهاد الموظفين، وخيبة الأمل، ونقص الإبداع، والسخرية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض الإنتاجية. إن القيادة السيئة تدمر الروح الإنسانية الضرورية لضمان فعالية العمل (Robbins, 2014). تتجه المنظمات اليوم نحو هياكل أكثر ديمقراطية تسمح للموظفين بالتأثير على القرار المتخذ بسبب الاهتمام بالجودة ومتطلبات درجة عالية من التزام الموظفين بعملهم (Rost, 2013).

يبدو الموظف العادي راضيًا عن سياسة الباب المفتوح للإدارة مع توفير سبل كافية للتشاور الفعال في مجال الاتصالات وتفويض السلطات التي تغطي درجة معينة من المشاركة (Bergen & Bressler, 2014). الهدف من إشراك الأشخاص في عملية صنع القرار في المنظمة هو خلق شعور بالاعتراف والانتماء لدى هذا الشخص مما قد يؤدي إلى رفع معنويات الشخص، حيث سيرون أنفسهم على أنهم مهمون جدًا في المنظمة (Hartong & Koopman, 2011). سيؤدي هذا دائمًا إلى قيادة هذا الشخص (الأشخاص) إلى مردود أعلى من حيث الإنتاجية (Goodnight, 2011). لقد تم فهم الشعور بالتمكين أو التمكين النفسي على أنه شكل من أشكال التحفيز الجوهرى لأداء الوظيفة ويظهر في أربعة أبعاد معرفية وهي المعنى والتأثير والكفاءة وتقرير المصير (Huang, 2010). وقد نظر Robbins (2003) في التمييز بين مشاركة القرار مع المرؤوسين الأفراد ومع المجموعة ككل. وأكد أن معايير اختيار الأسلوب المناسب تشمل، من بين أمور أخرى، أهمية قبول القرار بوقت المرؤوسين وتقليل التكلفة. ولذلك يجب أن يكون المديرين قادرين على تحليل العوامل ذات الصلة واتخاذ القرار بشأن درجة القرار المناسب (Dvir et al, 2002). وجد Adams (2017)، وJavad (2013)، وEjimabo (2015) أن مستوى الثقة لدى القادة مرتفع؛ قد يبذل المرؤوسون المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل.

إن سلوك الموظف وسلوكه وعواطفه ومعنوياته وتصوراته كان لها تأثير على سلوك القائد. يجب أن يركز القائد على رسالة وأهداف المنظمة. يشعر الموظفون بالرضا إذا كانت المهمة وهدف المنظمة تتماشى مع المعتقدات الشخصية للموظف. يشعر الموظفون بمزيد من الثقة بالبقاء لفترة أطول في المؤسسة لأن نجاح تنظيم أعمالهم ومعتقداتهم يمكن أن يكون أكثر تنافسية في السوق. إلى جانب ذلك، يشعرون بأمان أكبر لإنجاز واجباتهم كموظفين في المنظمة.

لذلك، يتم تشجيع نوعين من القيادة التشاركية والمعاملات لفهمها وممارستها من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين. بشكل أساسي، يمكن أن يكون للقيادة التشاركية علاقة أفضل مع الموظفين بدلاً من قيادة المعاملات. بينما تشير قيادة المعاملات إلى التواصل بين القائد والموظف فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهمة. بعد ذلك، هناك مكافأة للموظف. يمكن تحقيق نجاح المؤسسة من خلال الإدارة الجيدة والموظفين ذوي الجودة والمشاركة الفعالة في أسلوب القيادة. تعتبر أنواع القيادة التحويلية مهمة للخدمة العامة. تشمل القيادة التحويلية الدافع، والاعتبار الفردي، والتواصل الملهم، والاعتراف الشخصي، والقيادة الداعمة، وفكرة التأثير. إلى جانب ذلك، يلهم المتابع لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها. وفي الوقت نفسه، توفر قيادة المعاملات مكافآت للموظفين لتحفيزهم على أداء وظيفتهم ومهمتهم. بالإضافة إلى ذلك، قيادة المعاملات هي العلاقة بين القادة والمرؤوسين. إذا شعر المرؤوس أن المكافأة تفي بمتطلباتهم وما يساهمون به في المنظمة، فسوف يلتزمون بالسلوك الصحيح في المنظمة.

يتطلب أسلوب القيادة تغييرات فعالة ولا يعتمد على الممارسة الحالية. وهذا يعني أن القيادة في أي مؤسسة يجب أن تتوافق مع أسلوب القيادة الفعال، وليس قيادة المرؤوس فقط بل تتسق مع قيادتهم لموظفيهم لتلبية رضا الموظف. بالإضافة إلى ذلك، يسلطون الضوء على فعالية القيادة التحويلية والمعاملات على حد سواء لإرضاء الموظف. إلى جانب ذلك، فإن المنظمة قادرة على النمو بشكل

أقوى مع القيادة التي يمكن أن تلهم الموظفين للعمل وتحقيق أهدافهم، وبالتالي، تساعد المؤسسات على تحسين صفات المنتج والخدمة (طارق، 2023).

يشعر الموظف أن أسلوب القيادة هو أحد الشخصيات القيادية التي قد تؤثر على توقعات الموظف تجاه المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، بالإضافة إلى إعطاء الأوامر، فإن العلاقة الجيدة بين القائد والموظف مهمة للغاية لتحفيز وإثراء العلاقة بين صاحب العمل والموظف. كذلك، يمكن أن يوفر أسلوب القيادة الحافز ويمكن أن يساعد في خلق الاحترام لقائدهم. أسلوب القيادة هو القائد هو إحدى المسؤوليات التي لها قيمة خاصة بها كقائد لأنهم بحاجة إلى توجيه موظفهم للقيام بعملهم بطريقة مناسبة واتباع إجراءات عملهم (الموسوي، 2021). تعني القيادة التشاركية شخصاً يتمتع بمهارة لقيادة المرؤوسين ولديه ميزة التنافسية في دور الذات. تحتاج المنظمة إلى الموظف القادر على التعامل مع وظيفته، المخلص والملتزم بإكمال المهمة، والفعال لإنتاج وظيفة عالية الجودة. لهذا السبب، يجب أن يدعم أسلوب القيادة للقائد الموظف لتحسين الطريقة والقدرات على العمل وتحقيق هدف المنظمة وأهدافها. يجب أن يكون لدى القادة في المؤسسة معايير القيادة لتعزيز رضا الموظف تجاه وظيفته (العاني والبكري، 2017). يتم تشجيع العلاقة بين القادة والموظفين لتطوير علاقة وثيقة لتسهيل التواصل بين هذين الطرفين. مع علاقتهم الوثيقة، يمكن أن يقلل من المشاكل في السيطرة على الوظائف بينهم. التعاون بين هذين الطرفين مهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ولصالح المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنفيذ الجيد للقيادة يسمح للقادة بالتحكم والتغلب على استجابات جميع الموظفين تجاه المؤسسة. تعتبر قيادة القائد مهمة صعبة للغاية لضمان علاقة جيدة مع موظفيهم. بالإضافة، يجب على القائد أن يهتم بسلوك الموظفين بحيث يتم تذكيرهم باستمرار بعملهم في مكان عملهم (ديكوري وآخرون، 2023).

تلعب القيادة التشاركية دوراً مهماً في رضا الموظف فهو هو أهم شيء بالنسبة للمؤسسة لأنه يعطي العديد من المزايا والفوائد للمنظمة. رضا الموظفين هو تقييم لعملهم ويشعرون أنه يلبي متطلبات الوظيفة ويمكن أن يساعد ذلك في جذب الموظفين للعمل والاحتفاظ بهم في المؤسسة. من خلال القيادة، تمكنت المنظمة من الحصول على ولاء الموظفين ويمكنها تجنب أي آثار سلبية بسبب عدم رضا الموظفين عن وظائفهم. يمكن أن تكون القيادة فعالة إذا كانت هناك قوة في القيادة لإدارة الموظف (مباركي، 2019). تعد العلاقة الوثيقة مع الموظفين عاملاً يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين لأن الموظفين يمكنهم العمل أكثر وأكثر صعوبة في عملهم. تحتاج القيادة إلى إعطاء بعض الاهتمام في الهيكل التنظيمي ويجب اتخاذ الإجراء بحيث يمكن رؤية تأثير جيد في عملية تنفيذ القيادة للقائد. إلى جانب شركات التصنيع، أثبتت القيادة أنها قادرة على زيادة رضا الموظفين في قطاع التكنولوجيا. القيادة لا توفر فقط التوجيه ولديها علاقات جيدة مع الموظفين ولكن أكثر من ذلك للحفاظ على عواطف الموظف التي يمكن أن تحفزهم على الالتزام بعملهم، يجب على المنظمة أن تدرس وتحسن أكثر في معايير القيادة لتكون أكثر مثل الممارسة اليومية والتأكد من أن رضا الموظف يمكن اكتسابه وزيادة الأداء الأفضل (أبو مديغم، 2021).

يمكن للقيادة الجيدة أن تتجنب مشكلة التوتر بين الموظفين. يحتاج الموظف إلى قائد يدعمهم دائماً في مهمتهم اليومية. إنهم بحاجة إلى قائد داعم لخلق عمل جيد في مكان عملهم والحصول على الدافع للقيام بعملهم. إلى جانب ذلك، قد يؤدي نقص القيادة إلى فقدان الثقة بين الموظفين ويمكن أن يقلل من شعورهم بالثقة بالنفس في التزامهم تجاه المنظمة. بالإضافة إلى ما تقدم، يجب أن يعرف كل موظف مسؤولياته الفردية تجاه وظيفته. أن القائد أيضاً يجب أن يكون مسؤولاً طوعاً عن تقديم الدعم والتحفيز لموظفيهم لجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليته. إن الرد الإيجابي من قبل الموظفين على نطاق عملهم هو نتيجة القيادة الجيدة في المنظمة. يعتمد الجيد أو السيئ على جودة عمل الموظف ويتوقف على قيادة رئيس الموظف. في الأساس، يمكن للموظفين تقديم أعمالهم

بأفضل جهد للمنظمة إذا كانوا راضين عن توجيه واهتمام قائدهم لهم. يمكن للقيادة الفعالة تثقيف الموظفين بشكل أكثر انضباطاً والتزاماً بعملهم. وبالتالي، فإنه يساعد بشكل غير مباشر في بناء دعم عاطفي إيجابي من الموظف إلى المنظمة (برزوق، 2021).

إن نزاهة القائد الفعال يمكن أن تجذب المزيد من اهتمام الموظفين لأداء المهام المسندة من قبل صاحب العمل. الموظفون يفهمون ويقبلون الواجبات لكل مهمة أثقل وتتطلب خبرة ومهارات. قد يقبل الموظفون الذين وضعوا ثقتهم في قادتهم المهمة بمشاعر إيجابية وسعيدة. أكثر من ذلك، يمكن أن يحفزهم على العمل بجدية أكبر للمنظمة. ذكر بعض الباحثون أن الموظفين يثقون أكثر في القائد التشاركي إذا كان بإمكانهم أن يصغوا للموظف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون القائد الجيد أكثر احتراماً ومحاكاة من قبل الموظف في المنظمة. القيادة مع الدافع تجلب الموظف لتحقيق هدفه تجاه وظيفته وتنظيمه (حليمي، 2023). يحتاج أسلوب القيادة التشاركية إلى دور مبتكر كرائد في المنظمة. إن الطريقة التي يقود بها القائد الموظف مهمة لأنهم بحاجة إلى أن يثبتوا لاتباعهم الطريقة الإبداعية لأداء المهمة بفعالية وكفاءة. تتضمن الشركة العديد من المهام في جزء العملية. يحتاج الموظف إلى الخبرة والمهارة لأنفسهم وكذلك لاستخدام التكنولوجيا والآلة. لذلك، يجب على القائد توجيه الموظفين ليكونوا أكثر ابتكاراً في أداء عملهم. يحتاج كل من الموظفين والقادة إلى العمل بجد لتحقيق رؤيتهم في المنظمة. لذلك يجب أن تلهم القيادة داخل المنظمة الموظفين للعمل بجد من أجل تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. يشير النجاح المستمر أيضاً إلى الطريقة التي تقود بها قيادة المنظمة. أن القيادة الفعالة يمكن أن تخلق بيئة سعيدة وتشجع الموظفين على تحمل المسؤولية في المنظمة. وبالمثل، كدراسة سابقة من الباحث الآخر، وجد هذا الباحث أيضاً نوعين من القيادة التي يمكن أن تشجع الرضا الوظيفي للموظف مثل أنماط التحويلية ونظرية المعاملات (صبا وآخرون، 2021).

من خلال ما تقدم، يمكن تفسير القيادة التشاركية من حيث الخدمة والتعاون. ومن خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتقييم مدخلاتهم، يمكن للقادة تعزيز ثقافة العمل الجماعي والاحترام المتبادل داخل المنظمة. وهذا لا يعزز الروح المعنوية والإنتاجية فحسب، بل يضمن أيضًا الاستفادة من وجهات النظر والخبرات المتنوعة للموظفين إلى أقصى إمكاناتهم. ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة معالجة التحديات المعقدة التي تواجهها بشكل أكثر فعالية وتقديم خدمات عالية الجودة للجمهور. باختصار، تحدد هذه الدراسة القيادة التشاركية كاستراتيجية رئيسية لتحفيز الابتكار والنجاح في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويؤكد على أهمية تمكين الموظفين وتعزيز بيئة العمل التعاونية حيث يتم سماع صوت الجميع وتقديره. ومن خلال تبني القيادة التشاركية، يمكن للقادة الحكوميين الاستفادة من المعرفة والمهارات الجماعية للقوى العاملة لديهم لدفع التحسين المستمر وفي نهاية المطاف خدمة الجمهور بشكل أفضل. ولا يؤدي هذا النهج إلى تعزيز الأداء التنظيمي فحسب، بل يخلق أيضًا شعورًا بالملكية والمساءلة بين الموظفين، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر مشاركة وتحفيزًا. وفي نهاية المطاف، تعد القيادة التشاركية ضرورية لبناء ثقافة التميز وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات الحكومية.

ومن خلال إعطاء الأولوية للقيادة التشاركية، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة خلق ثقافة التعاون والابتكار حيث يتم تمكين الموظفين من المساهمة بأفكارهم وخبراتهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتحسين التواصل، وزيادة مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في بناء الثقة وتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء التنظيمي وقيادة التغيير الإيجابي (الحداد، 2023). من خلال ما تقدم يرى الباحث أنه في بيئة عالمية سريعة التغير وتنافسية، يمكن أن يساعد تبني القيادة التشاركية المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على

البقاء مرنة وقابلة للتكيف ومستجيبة لاحتياجات مواطنيها وأصحاب المصلحة. ومن خلال تمكين الموظفين ليكون لهم صوت في عمليات صنع القرار، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول أكثر كفاءة وفعالية للتحديات المعقدة. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تخلق شعوراً بالملكية والمساءلة بين الموظفين، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والرضا الوظيفي. وفي نهاية المطاف، من خلال تبني القيادة التشاركية، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة أن تضع نفسها ككيانات ذات تفكير تقدمي وسريعة الاستجابة ومكرسة لخدمة احتياجات ناخبيها.

## 2.5 روح الفريق الجماعي

العمل الجماعي مهم لتحقيق كفاءة عمل المنظمة من خلال تحديد الخاصية المحددة للعمل الجماعي. في العمل الجماعي، يتكون من قائد الفريق وفريق. يجب أن يفهم كلاهما مسؤوليتهما الخاصة لضمان قدرتهما على العمل معاً ويمكنهما مباشرة تقديم أفضل وظيفة في المنظمة. يمكن فهم التعريف الذي يجب أن يتكون من فريق عمل. هناك حاجة إلى تعاون العديد من الأطراف لضمان أن الوظيفة يمكن إرضائها من قبل جميع الأفراد في المنظمة (عبد العدل وآخرون، 2011). يمكن أن يساعد العمل في الفريق أي مهمة يتم تنفيذها بشكل أسهل وأسرع وأفضل. أي عمل يتم القيام به بالتعاون مع الأفراد، يمكن أن يؤدي إلى نتائج أكثر أماناً ويساعد المنظمة بشكل أكثر كفاءة في عملياتها. تتطلب الشركة المصنعة بشكل عام التزاماً من الموظف في أداء واجباتهم. هذا لضمان أن يكون للمنظمة عملية فعالة لتحقيق هدفها في المبيعات والأرباح (Askari et al., 2020). يمكن أن تكون المنظمة أكثر كفاءة وتساعد الموظفين أيضاً على تحسين مهاراتهم إذا عمل موظفونهم في فريق. يتسم عالم الأعمال بالقدرة التنافسية العالية والتقنية العالية بشكل متزايد عاماً

بعد عام. لذا فإن العمل الجماعي مهم للغاية في المنظمة لإجراء العملية اليومية بنجاح أكبر (بوفادي وسعيدات، 2022).

يحتاج الموظفون إلى محيط مريح لضمان قدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد. قد تتسبب حالة البيئة السيئة في العديد من المشكلات من حيث المشاكل الصحية والشعور السيئ تجاه الوظيفة. يحدث هذا عادة لأي عوامل الانزعاج والشعور في محطة العمل وإلى جانب ذلك، هناك بعض الأشخاص المحددين في أقسام مختلفة بحاجة إلى الانخراط مع الأشخاص في محطة العمل لمراقبة العملية. قد يساعد مكان العمل المريح على تقليل الضغط بين الموظفين، وتأمين صحة وسلامة الموظفين، وزيادة كفاءة تشغيل المنظمة إلى أقصى حد (البلوشي وآخرون، 2023). إلى جانب تنظيم الربح، يعد العمل الجماعي عاملاً ناجحاً حتى في المنظمات غير الربحية. عادة، يتم ممارسة العمل الجماعي في مجموعة في المنظمة. يلتزم كل موظف ببعضه البعض للقيام بعملهم مع أعضاء المجموعة الآخرين (Planas-Lladó et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، بخلاف العمل الجماعي داخل المنظمة، هناك تنفيذ برنامج بناء الفريق. هذه إحدى استراتيجيات المنظمة لتحسين عملية العمل الجماعي بين الموظفين. الإدارة هي أيضاً هيئة واحدة تحتاج إلى اتخاذ إجراءات لتطوير العمل الجماعي الجيد والتعاون للموظفين. يساعد دور الإدارة هذا في الحفاظ على مستوى الولاء للمنظمة. هناك أربع تعريفات للعمل الجماعي، الأول في فريق واحد يتكون من شخصين أو أكثر للتعاون مع بعضهم البعض، والثاني هو التواصل، والثالث هو فهم هدف أداء العمل الجماعي والأخير هو التزام جميع الأعضاء ببعضهم البعض لتحقيق هدف. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات العمل من أجل خلق روح العمل الجماعي بين موظفيها. وهذا يعني أن العمل الجماعي يحتاج إلى ممارسة قيادة جيدة من صاحب العمل إلى الموظفين، والتواصل الفعال، وهدف الموظف والمنظمة الواضح، والمهارة والالتزام الجيدين (نفال، 2022).

العمل الجماعي مهم للمؤسسة لأنه يؤكد على مشاركة الموظف والتعاون مع الآخرين. إلى جانب ذلك، يساعد المؤسسة على ضمان مثل هذا التحسن في معنويات وسلوك الموظف، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وتحسين جودة المنتج. في الأساس، العمل الجماعي أكثر ممارسة في شركات التصنيع. كإدارة في مؤسسة واحدة، تحتاج الإدارة إلى الاهتمام بالحاجة البشرية حيث قد يحدد التزام الموظف نجاح المؤسسة (النحلاوي، 2022). فإن العمل الجماعي هو مسؤولية الفرد في المجموعة لتحقيق هدف المنظمة. غالبًا ما يسترشد العمل الجماعي بالأهداف المشتركة بين أعضاء المجموعة من أجل إنتاج عمل جيد وجهد جيد للالتزام بالعمل. علاوة على ذلك، يعد العمل الجماعي أحد الطرق لتحقيق أقصى قدر من الأداء. مع العمل الجماعي، يمكن تنفيذ جميع الأعمال وفقًا لذلك ضمن الهدف. التعاون والتزام الموظفين أمر مهم لضمان فعالية العمل الجماعي في المنظمة والحصول على أداء أفضل (الذواوي وآخرون، 2019).

يجب ممارسة العمل الجماعي بجدية في المنظمة للحصول على الكثير من الفوائد في المستقبل. تساعد هذه المبادرة الموظف على أن يكون أكثر انضباطًا، وبالتالي، يمكن القيام بالمهمة بفعالية وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يكون العمل الجماعي أكثر قيمة عندما يكون هناك بعض الزيادة في أداء الموظف في المؤسسة. يحتاج معظم الموظفين إلى التعاون مع كل موظف للقيام بالواجبات بشكل أسهل والمساعدة في تقليل بعض الأخطاء أثناء أداء المهمة (Berber et al., 2020). تشجع العديد من المؤسسات العمل الجماعي بين الموظفين حيث أنه أمر أساسي أن تكون المنظمة أكثر نجاحًا. إلى أن الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين تظهر فعالية العمل الجماعي بين الموظفين في المنظمة (الحربي وآخرون، 2015).

ذكر التكروري (2017) أن العمل الجماعي يخلق بيئة عمل أكثر متعة يمكن أن تعزز العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل. عندما يستطيع الفرد العمل كفريق، يمكن أن يحفز كل موظف على العمل بطريقة إيجابية ويمكن أن يساعد بشكل غير مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي بينهم. أيضًا على أن العمل المنجز في فريق هو العامل الذي يمكن أن يساهم في الرضا الوظيفي. يجلب العمل الجماعي العديد من الفوائد للمنظمة والموظف. تصبح العملية أكثر كفاءة والموظف أكثر ولاءً للمؤسسة لأنهم يشعرون بالراحة في العمل مع الآخرين ويكتسبون الكثير من الخبرة في دليل العمل الجماعي (بشي، 2020). التأثيرات الأخرى للعمل الجماعي هي أن الموظف يحصل على فرصة لاكتساب بعض التطوير والعمل بمزيد من الابتكار والمزيد من الجودة. فإن العمل الجماعي يعمل أساسًا مع شخصين أو أكثر يرغبون في التعاون وتبادل المعرفة مع بعضهم البعض، ولعب المسؤولية عند القيام بالعمل وإعطاء الالتزام مع أعضاء الفريق في مجموعة. في إحدى الدراسات، كان هناك مدير في تقرير العمل الجماعي. ويخلص إلى أن التواصل والثقة والهدف ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالعمل الجماعي (Zajac et al., 2021). العمل الجماعي مهم لأن كل موظف في المجموعة يمكنه التواصل مع بعضهم البعض من أجل تبادل المعرفة والمعلومات. الموظفين على الحفاظ على مستوى الثقة في العمل الجماعي. علاوة على ذلك، يلعب هدف وهدف العمل الجماعي أيضًا دورًا مهمًا في الرضا الوظيفي (ال غراب، 2018).

هدف فريق العمل الجماعي هو تحقيق أهداف المنظمة. تضع العديد من المنظمات وتقدر هدف العمل الجماعي لتحقيق أفضل أداء في المنظمة. العمل الجماعي يمكن أن يعتمد على قسم أو مجموعة مثل فريق التطوير وفريق الإدارة وفريق المشروع وغيرهم. عادة، لكل فريق مهمته ومسؤولياته الخاصة التي يجب القيام بها وتحتاج إلى إدارة العمل الجماعي بشكل صحيح. إلى جانب ذلك، أن العمل الجماعي لديه علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي. أن العمل الجماعي هو وسيلة مهمة للمؤسسة لجمع المدى الطويل من النجاح لكل فرد في المؤسسة وكذلك لصالح المنظمة

نفسها (عليان وآخرون، 2014). يعد العمل الجماعي مهمًا جدًا من أجل تحسين جودة أداء الموظف من خلال إنشاء طريقة مبتكرة لإنتاج المنتج والخدمات والحصول على التزام من الموظفين من خلال تحفيز الموظفين مع بعض الفوائد لهم. قد يعمل العمل معًا وفي فريق أيضًا على تحسين مهارة الموظف. إلى جانب ذلك، يحصل الموظف على الخبرة من خلال العمل مع الزملاء ويتعلم كيفية اتخاذ قرار لضمان أداء الوظيفة بشكل جيد من قبل كل فرد. وهذا يمكن أن يجعل الموظفين أكثر سعادة ويقود الرضا بين الموظفين في المؤسسة. في أحد الأمثلة في قطاع البناء، يحتاج الموظفون إلى امتلاك الخبرة اللازمة للتعامل مع مجموعة متنوعة من المهام والربط مع الآخرين في أعضاء الفريق لتحقيق هدف المشروع (سارا وآخرون، 2023).

إن العمل الجماعي بين الموظفين في قطاع الرعاية الصحية مهم لأنه يمنح الموظفين الرضا في عملهم. يحتاج موظفو قطاع الرعاية الصحية إلى تقديم أفضل أداء فعال لأنه يؤثر على إرضاء المريض. يلعب العمل الجماعي دورًا حيويًا في العديد من المجالات في بلدنا. إنه يعزز مستوى الثقة والتواصل والتنسيق بين الموظفين وبشكل غير مباشر قد يرضي الموظف بعملهم. بالإضافة إلى ذلك، يحاول الموظف تقديم أقصى أداء للمؤسسة وتحقيقه إذا تم تشجيع العمل الجماعي على الموظف. العمل بشكل فردي أكثر ضغط مقارنة العمل في فريق لأن الإدارة يمكن أن تكون أكثر كفاءة للموظفين. كشفت أيضًا عن نفس الفكرة في العمل الجماعي التي تساهم في إرضاء الموظف لأنها تشجع على اتخاذ موقف إيجابي تجاه الموظف للعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة (Prada et al., 2022). تحتاج كل منظمة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على ممارسة العمل الجماعي للموظفين. من خلال العمل في مجموعة هناك الكثير من الأفكار التي يمكن مشاركتها ويمكن اتخاذ القرار بعد رضاهم عن الكيفية التي يساعد بها الموظف على حل المشكلة أثناء أداء وظيفته. يمكن تقليل الخطأ ومساعدة المؤسسة في الحفاظ على جودة المنتج ويمكنه أيضًا زيادة مستوى الرضا بين الموظفين. يمكن للعمل الجماعي أن يعزز القدرة التنافسية ويؤدي إلى تحسن في أداء الموظف

في المؤسسة. في بحث آخر ذكر أيضًا أن العمل الجماعي يمكن أن يساهم في علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي. في قطاع البنوك، العمل الجماعي مهم ويعطي بنجاح علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي (Flores-Szwagrzak & Treibich, 2020).

## 2.6 التطوير الوظيفي

التطوير الوظيفي هو أحد الوسائل التي تعطي فائدة كبيرة للموظفين من حيث المعرفة والمهارات وكعملية تعلم للموظفين لفهم وظيفتهم. الموظف هو مورد المؤسسة الذي يلعب الدور المهم لضمان كفاءة المنظمة. قد يمنح التطوير الوظيفي مثل التدريب الفرصة للموظف لتعلم وتطوير أهدافه المهنية في المنظمة. مع هذه الفرصة، يشعر الموظف بمزيد من الثقة والسعادة للقيام بعمله ويمكنه مباشرة تحسين مهاراته لعمله. ونتيجة لذلك، يقرر الموظف أن يتم توظيفه والاحتفاظ به في المؤسسة لفترة طويلة للمساهمة بمهاراتهم وإعطاء أفضل المسؤولية تجاه مؤسستهم. إلى جانب ذلك، من المهم للمؤسسات القيام ببعض الاستثمار في البرامج التدريبية للموظفين للتأكد من أن الموظفين يمكن أن يكونوا موظفين ناجحين (بن طري، 2022).

يعد التطوير الوظيفي جانبًا مهمًا للنمو الشخصي والنجاح المهني. يتضمن تحديد الأهداف واكتساب مهارات جديدة والبحث عن فرص للتقدم في المجال الذي اخترته. من خلال اتخاذ خطوات استباقية لتطوير الحياة المهنية، يمكنك زيادة الرضا الوظيفي لديك، والحصول على الترقيات، وتحقيق أهدافك المهنية على المدى الطويل. هناك العديد من الموارد المتاحة لمساعدتك في التطوير الوظيفي، بما في ذلك المستشارون المهنيون وفعاليات التواصل والدورات التدريبية عبر الإنترنت (سيد، 2020). من المهم أن تأخذ الوقت الكافي لتقييم مهاراتك واهتماماتك، وتحديد أهداف قابلة للتحقيق، وإنشاء خطة للوصول إليها. من خلال الاستثمار في تطوير الحياة المهنية، يمكنك وضع الموظف لتحقيق النجاح والإنجاز في المهنة التي اخترتها. إن الاستمرار في التعلم

والنمو في مجال عملك لن يفيدك على المستوى المهني فحسب، بل على المستوى الشخصي أيضًا. من خلال البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة وصقل مهاراتك بشكل مستمر، ستصبح رصيدًا قيمًا لأي منظمة. يمكن أن يفتح التواصل مع الآخرين في مجال عملك أيضًا فرصًا جديدة للتعاون والإرشاد والنمو الوظيفي. تذكر أن التطوير الوظيفي هو رحلة تستمر مدى الحياة، لذا من المهم أن تظل استباقيًا وقابلًا للتكيف من أجل تحقيق أهدافك وتطلعاتك (حسنية، 2019).

يتضمن التطوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية النمو المستمر والتقدم للموظفين في القطاع العام. ويتضمن فرصًا للتدريب والتعليم وتنمية المهارات لمساعدة الأفراد على التقدم في حياتهم المهنية والمساهمة بفعالية في مهمة المنظمة وأهدافها. في الحكومة، غالبًا ما يتضمن التطوير الوظيفي التنقل في الهياكل البيروقراطية المعقدة، وفهم السياسات واللوائح، وبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. بالإضافة إلى ذلك، قد يتضمن التطوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية أيضًا فرصًا للتقدم من خلال الترقيات أو التنقلات الجانبية أو المهام الخاصة التي تساعد الأفراد على اكتساب خبرات ومهارات جديدة. بشكل عام، يعد التطوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية أمرًا ضروريًا لتعزيز القوى العاملة الماهرة والمتحمسة التي يمكنها خدمة الجمهور بشكل فعال وتحقيق النجاح التنظيمي (أحمد حرز وآخرون، 2022). يعد التطوير الوظيفي أمرًا مهمًا لأنه لا يفيد الموظف الفردي فقط من خلال توفير فرص للنمو والتقدم، ولكنه يفيد أيضًا المنظمة ككل. ومن خلال الاستثمار في تطوير موظفيها، يمكن للمؤسسات الحكومية التأكد من أن لديها قوة عاملة موهوبة وماهرة ومجهزة لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة والمعقدة باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التطوير الوظيفي على زيادة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والاحتفاظ. وفي نهاية المطاف، يعد التطوير الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاح وفعالية المؤسسات الحكومية على المدى الطويل (قلابي، 2024). وبدون التركيز القوي على التطوير الوظيفي، قد يصبح الموظفون راكدين في أدوارهم

ويفقدون الدافع للتفوق. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات دوران الموظفين، وفي نهاية المطاف يعيق النجاح الشامل للمنظمة. ومن خلال توفير الفرص للموظفين لتعلم مهارات جديدة، ومواجهة التحديات الجديدة، والتقدم داخل المنظمة، يمكن للوكالات الحكومية خلق ثقافة التحسين المستمر والابتكار. وهذا بدوره لن يفيد الموظفين بشكل فردي فحسب، بل سيساهم أيضاً في النجاح الشامل وفعالية المنظمة ككل (عبد المولى ومصطفى، 2021).

أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تستثمر في تطوير الموظفين وتوفر فرصاً للنمو تميل إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. وفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة غالوب، فإن الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من مشاركة الموظفين تحقق ربحية بنسبة 21% أكثر من تلك التي لديها مستويات منخفضة من مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، كشف تقرير صادر عن جمعية إدارة الموارد البشرية أن المنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير الموظفين لديها معدلات دوران أقل ومستويات أعلى من الإنتاجية. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين كاستراتيجية رئيسية للنجاح التنظيمي (Gadzali et al., 2023).

يمكن أن يؤدي تعزيز التطوير الوظيفي داخل المنظمة إلى العديد من الفوائد. أولاً، يساعد على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها من خلال إظهار للموظفين أن هناك فرصاً للنمو والتقدم داخل الشركة. وهذا يمكن أن يزيد من التحفيز والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الاستثمار في تطوير الموظفين إلى قوى عاملة أكثر مهارة ومعرفة، مما قد يؤدي في النهاية إلى دفع الابتكار والقدرة التنافسية في السوق. ومن خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، يمكن للمؤسسات إنشاء قوة عاملة أكثر مرونة وقدرة على التكيف ومجهزة بشكل أفضل للتعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال. وفي

نهاية المطاف، فإن تعزيز التطوير الوظيفي ليس مفيداً للموظفين الأفراد فحسب، بل أيضاً للنجاح الشامل واستدامة المنظمة (عصام الدين وآخرون، 2022). إن توفير فرص النمو والتقدم للموظفين يمكن أن يعزز الروح المعنوية والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ وانخفاض تكاليف دوران الموظفين. علاوة على ذلك، فإن الاستثمار في تطوير الموظفين يمكن أن يساعد في جذب أفضل المواهب ووضع المنظمة كمكان مرغوب فيه للعمل. في نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي إلى قوى عاملة أكثر مشاركة وتحفيزاً وعالية الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل للمنظمة (أحمد وآخرون، 2023).

تتمثل إحدى فوائد تعزيز التطوير الوظيفي في المؤسسات الحكومية في زيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة. عندما تتاح للموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، فإنهم يصبحون مجهزين بشكل أفضل للتعامل مع المهام المعقدة والتكيف مع الظروف المتغيرة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين تقديم الخدمات، وزيادة رضا المواطنين، وفي نهاية المطاف، سمعة أقوى للوكالة الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد الاستثمار في تطوير الموظفين في معالجة فجوات المهارات داخل المنظمة، مما يضمن أن القوى العاملة مجهزة لتلبية الاحتياجات المتطورة للمجتمع. ومن خلال إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي، يمكن للمؤسسات الحكومية بناء قوى عاملة أكثر مهارة وقدرة تكون في وضع أفضل لمواجهة تحديات المستقبل (فوزي، 2021). علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الاستثمار في تطوير الموظفين إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، حيث من المرجح أن يبقى الموظفون مع منظمة تستثمر في نموهم وتقدمهم. وهذا يمكن أن يوفر أموال الوكالات الحكومية على المدى الطويل عن طريق تقليل تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بمعدلات الدوران المرتفعة. ومن خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، يمكن للمؤسسات الحكومية إنشاء قوى عاملة أكثر تفاعلاً وتحفيزاً وملتزمة بتقديم خدمات عالية

الجودة للجمهور. وفي نهاية المطاف، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي لا يفيد الموظفين الأفراد فحسب، بل يعزز أيضًا الفعالية والكفاءة الشاملة للوكالات الحكومية (بن طري، 2022). يساهم التطوير الوظيفي في المؤسسات من خلال زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار. عندما يشعر الموظفون بالدعم في نموهم المهني وتتاح لهم فرص للتقدم، فمن المرجح أن يبقوا مع المنظمة ويساهموا بمهاراتهم وخبراتهم على المدى الطويل. يمكن أن يساعد هذا الاستقرار والاستمرارية داخل القوى العاملة المنظمات على تحقيق أهدافها وتحقيق مهمتها بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يستثمرون في تطوير حياتهم المهنية هم أكثر عرضة لمواجهة تحديات جديدة، والبحث عن فرص للتحسين، وطرح أفكار جديدة (حسنية، 2019). يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة، وحل المشكلات بشكل أفضل، وميزة أكثر تنافسية في السوق. باختصار، التطوير الوظيفي ليس مفيدًا للموظفين الأفراد فحسب، بل هو عامل رئيسي في نجاح واستدامة المنظمات ككل. ومن خلال دعم وتشجيع فرص التطوير الوظيفي للموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة النمو والابتكار. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين، وانخفاض معدلات دوران الموظفين، وزيادة الربحية في نهاية المطاف (Kelvin-Iloafu et al., 2023). في مشهد الأعمال سريع التغير اليوم، يعد الاستثمار في التطوير الوظيفي للموظفين أمرًا ضروريًا للبقاء في صدارة المنافسة وضمان النجاح على المدى الطويل. من المرجح أن تجذب المنظمات التي تعطي الأولوية للتطوير الوظيفي أفضل المواهب وتحتفظ بها، مما يخلق دورة إيجابية من النمو والإنجاز (قلابي، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، فإننا نفترض أن أهمية التطوير الوظيفي تعتمد على فكرة أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم في نموهم المهني يكونون أكثر تحفيزًا والتزامًا بعملهم. عندما يرى الموظفون أن مؤسستهم تستثمر في نجاحهم، فمن المرجح أن يبذلوا قصارى جهدهم في أدوارهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح العام للشركة. وفي نهاية المطاف، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي

ليس مجرد فائدة للموظفين، بل هو ميزة استراتيجية للمنظمة ككل. ومن خلال الاستثمار في التطوير الوظيفي، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين. وهذا لا يفيد الموظفين الأفراد فحسب، بل يساهم أيضاً في النجاح الشامل للشركة والقدرة التنافسية لها. إن توفير الفرص للتقدم وتنمية المهارات يمكن أن يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين، وانخفاض معدلات دوران الموظفين، وفي نهاية المطاف قوى عاملة أكثر مهارة وتحفيزاً. في بيئة الأعمال السريعة التغير اليوم، أصبحت المنظمات التي تعطي الأولوية للتطوير الوظيفي مجهزة بشكل أفضل للتكيف والازدهار على المدى الطويل (Gulbakhor & Golib, 2023).

يحتاج الباحثون في مجال تنمية رأس المال البشري إلى التركيز على التطوير الوظيفي لأنه يلعب دوراً حاسماً في تشكيل أداء ونجاح الأفراد والمنظمات. ومن خلال فهم العوامل التي تؤثر على التطوير الوظيفي، يمكن للباحثين تقديم رؤى قيمة حول كيفية دعم الموظفين بشكل فعال في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة والمساهمة في نمو الشركة وابتكارها (Solarin et al., 2024). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد دراسة التطوير الوظيفي الباحثين على تحديد الاتجاهات وأفضل الممارسات التي يمكن أن تفيد عملية صنع القرار الاستراتيجي وتعزيز الفعالية الشاملة لمبادرات إدارة المواهب. وفي نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي التركيز على التطوير الوظيفي إلى قوى عاملة أكثر مشاركة ورضا وإنتاجية، وهو أمر ضروري لنمو الأعمال المستدامة ونجاحها. لذلك يجب على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي لعدة أسباب. أولاً، يمكن أن يؤدي الاستثمار في النمو المهني والتقدم لموظفيهم إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتحفيز والاحتفاظ بهم. وهذا بدوره يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في سوق تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على التطوير الوظيفي يمكن أن يعزز الأداء العام وفعالية الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات ورضا العملاء. علاوة على ذلك، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي

يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية على البقاء قادرة على المنافسة والابتكار في مشهد عالمي دائم التطور. ومن خلال توفير الفرص للموظفين للتعلم والنمو والتقدم في حياتهم المهنية، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة التأكد من أن لديها قوى عاملة ماهرة وملتزمة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

ستستفيد المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة من التطوير الوظيفي بعدة طرق، مثل زيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز معنويات الموظفين، ومستوى أعلى من مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستثمار في التطوير الوظيفي أن يجذب أفضل المواهب إلى المؤسسات الحكومية، حيث من المرجح أن ينضم المهنيون إلى مؤسسة تعطي الأولوية لنموهم وتطورهم والبقاء فيها. وفي نهاية المطاف، يمكن لبرامج التطوير الوظيفي أن تساعد المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على بناء قوة عاملة قوية وماهرة قادرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة وتحقيق النجاح على المدى الطويل (سلمان، 2023). ومن خلال توفير الفرص للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ضمان حصولهم على المواهب اللازمة لمواجهة التحديات المعقدة وتقديم خدمات عالية الجودة للجمهور. يمكن أن يؤدي هذا الاستثمار في التطوير الوظيفي أيضاً إلى زيادة الابتكار والإنتاجية حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والدعم في نموهم المهني. وبشكل عام، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى حكومة أكثر كفاءة وفعالية تلبي احتياجات مواطنيها وأصحاب المصلحة.

ومن ناحية أخرى، يساعدهم التطوير الوظيفي على الحفاظ على قدرتهم التنافسية في سوق العمل سريع التغير. ومن خلال التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة، يصبح الموظفون مجهزين بشكل أفضل للتكيف مع التقنيات والاتجاهات الجديدة، مما يجعلهم أصولاً أكثر قيمة للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتطوير الوظيفي أن يعزز معنويات الموظفين والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين وبيئة عمل أكثر إيجابية. وفي نهاية المطاف، فإن الاستثمار في التطوير الوظيفي لا يفيد الموظف الفردي فحسب، بل يساهم أيضاً في النجاح الشامل واستدامة المنظمة. من المرجح أن يشعر الموظفون الذين يشعرون بالدعم في نموهم الوظيفي بالتحفيز والمشاركة في عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار داخل الشركة. علاوة على ذلك، فإن توفير فرص التطوير الوظيفي يمكن أن يجذب أفضل المواهب إلى المنظمة، حيث يبحث الباحثون عن عمل في كثير من الأحيان عن الشركات التي تستثمر في النمو المهني لموظفيها. في الختام، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي يعد أمراً مربحاً لكل من الموظفين والشركة ككل (عبد المولى، 2021).

وعلى النقيض من وجهة نظر الباحثين الآخرين، يمكن تفسير التطوير الوظيفي من حيث تزويد الموظفين بالأدوات والموارد التي يحتاجونها للتفوق في أدوارهم الحالية والاستعداد للفرص المستقبلية داخل المنظمة. ولا يفيد هذا النهج الاستباقي الموظفين الأفراد فحسب، بل يساهم أيضاً في النجاح الشامل واستدامة المؤسسة الحكومية. ومن خلال الاستثمار في التطوير الوظيفي، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، من خلال توفير فرص النمو والتقدم، يمكن للمؤسسات الحكومية جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، مما يؤدي إلى قوى عاملة أكثر مهارة وتحفيزاً. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقديم خدمات أفضل للجمهور وسمعة إيجابية للمنظمة. وفي نهاية المطاف، فإن إعطاء الأولوية للتطوير الوظيفي يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة على تحقيق أهدافها والوفاء بمهامها بفعالية.

باختصار، تعرف هذه الدراسة التطوير الوظيفي بأنه عملية التعلم المستمر والنمو والتقدم داخل مؤسسة حكومية من أجل تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم. فهو يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ثقافة التميز والكفاءة المهنية، وكذلك في ضمان نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل. ومن خلال الاستثمار في التطوير الوظيفي، يمكن للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة إنشاء قوى عاملة أكثر ديناميكية وتنافسية ومجهزة بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات، وزيادة الكفاءة، وزيادة الابتكار، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على كل من الموظفين والجمهور الذي يخدمونه.

### 2.6.1 أساليب التطوير الوظيفي

أن التدريب له قيمة للموظف. بينما يؤكد بعض الباحثين أن فرص التدريب والتطوير الوظيفي مهمة لتوفير مهارة ومعرفة جديدة للموظفين ونتيجة لذلك فهي تساعدهم على زيادة مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة. علاوة على ذلك، يعد التدريب وفرص التطوير الوظيفي الأخرى هي الطريقة التي تتبعها المنظمة في استثمار موظفيها ليكونوا موظفين أفضل وتنافسية مع الآخرين في المؤسسة. هذه إشارة جيدة لتقديم خدمة فعالة لمنظمتهم وإعطاء أفضل الممارسات كموظف. يجب إعطاء الموظفين بعض التدريب على استخدام الآلات ذات التقنية العالية بشكل خاص (عفايفية وحسين، 2023). يجب التأكيد على الاستخدام الصحيح للآلة لضمان عدم وجود أخطاء أحداث إهمال ويمكن أن يتسبب في تأخير في عملية الادارية والتشغيلية. التطوير الوظيفي مثل التدريب مهم جدًا للموظفين للحصول على التدريب المناسب وضمان سلامتهم أثناء أداء مهمتهم. هناك العديد من البرامج التي يمكن تنظيمها من قبل المنظمة لبناء التطوير الوظيفي بين الموظفين. قد يساهم نقص التطورات الوظيفية بين الموظفين في الضغط كأثر على نقص المعرفة في التعامل مع وظيفتهم (قماح وآخرون، 2021).

أن الموظفين الذين يحصلون على فرصة لتطوير معارفهم ومهاراتهم في المنظمة يمكنهم البقاء لفترة أطول لأنهم يشعرون بالرضا عن وظيفتهم وموقعهم في المنظمة. أن الموظف يحب المشاركة في أي فرص للتطوير الوظيفي تنظمها المنظمة. يشعرون بسعادة وثقة أكبر أثناء أداء عملهم لصالح صاحب العمل والمنظمة. إلى جانب ذلك، يعد التطوير الوظيفي مهمًا للموظفين لتطوير الذات في المؤسسة. تحتاج كل منظمة إلى تطوير استراتيجية من خلال توفير برامج التدريب والتطوير للموظفين. تساعد إحدى هذه الاستراتيجيات على جذب الموظفين للبقاء في المؤسسة وتقديم الخدمات لأرباب العمل لفترة طويلة من الزمن (احميدي وأحمد، 2022).

يساعد كل تدريب يقدم للموظفين على تعزيز مهاراتهم ومعرفة في مجال معين. بالإضافة إلى ذلك، تنظم بعض المنظمات تدريب المجال الإضافي لموظفيها. إلى جانب ذلك، ليس فقط لتحسين معرفة الموظف ولكن لكسب موقف أفضل بين الموظف. أن التدريب المقدم هو في الواقع لإعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والقدرات القوية في أداء مسؤولياتهم. التخطيط للتطوير الوظيفي في المؤسسة مهم لأنه يمنح الفرصة للموظفين لمزيد من التطوير الوظيفي الشخصي. برنامج التدريب هو أحد التطورات الشخصية للموظف وهذا البرنامج يعطي بعض الدوافع والتدريب الذاتي. يجب تطبيق المهارات الجديدة على الموظفين حتى يتمكنوا من تسهيل وتسريع جميع عمليات عملهم (الصادق وعمران، 2024). إلى جانب ذلك، يمكن أن يساعد برنامج التطوير الذاتي الموظفين على فهم عملهم بفعالية. يشعر الموظفون بالراحة والثقة في عملهم وهم قادرون على القيام بمسؤولياتهم بعمل وطريقة جيدة. إلى جانب ذلك، يساعد البرنامج الفعال المؤسسات على تجنب المشاكل مثل معدل دوران مرتفع بين الموظفين وبالتالي يمكن تقليل هذه المشكلة خاصة بين المدير وصاحب العمل. يساعد التطوير الوظيفي الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة في الحفاظ على مرحلة تطوير جيدة في المؤسسة. أن التطوير الوظيفي له علاقة بالمساهمة في تحقيق

مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويسلط الضوء على أن الرضا الوظيفي يتعلق بالسلوك الفردي تجاه الوظيفة (البوص، 2024).

أن التدريب قد يساعد الموظف على البقاء في المؤسسة لفترة طويلة من الزمن وفي نفس الوقت يساعد الموظف على تحقيق هدفه في المنظمة حيث أن لديه التطوير الوظيفي الشخصي الخاص به ينمو. يمكن اعتبار مشاركة التطوير الوظيفي من قبل الموظفين في المؤسسة بمثابة مكافأة للموظف من أجل تلبية توقعاتهم كتحسين ذاتي في المنظمة. في تعظيم مستوى الرضا الوظيفي للموظف، تحتاج المنظمة إلى إيجاد مجموعة متنوعة من الطرق لتوفير تخطيط وأنشطة أكثر ابتكارًا للموظفين تجاه وظائفهم. التدريب هو إحدى فرص النمو الشخصي للموظف في المؤسسة. أن التدريب يمكن أن يساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد ولاء الموظف في المؤسسة عادةً على رضا الموظف. بخلاف قطاع الصناعة، يركز القطاع الآخر مثل منظمات الإعلان أيضًا على التطوير الوظيفي في المنظمة (فتحية، 2023).

التدريب هو برنامج فعال للموظف للحصول على المعرفة وتحسين مستوى مهاراتهم. في هذه الحالة، يلعب المورد البشري في المؤسسة دورًا في توفير وضع أفضل لمهنة الموظف. إن تنفيذ تطوير الموظف يجعل المنظمة أكثر مسؤولية تجاه رضا الموظفين، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر تنافسية في أعمالهم. يجب على المنظمة توفير بعض برامج التطوير الذاتي للموظف كمرحلة التعلم لهم لاكتساب المزيد من المعرفة في مؤسستهم. يساعد التطوير الوظيفي على إعطاء مهنة أو وظيفة جيدة تحيط بالفرد للتعامل مع المهمة المعطاة من قبل صاحب العمل. على سبيل المثال، يمكن للتدريب الذي توفره المؤسسة أن يشجع الإدارة على العثور على مهارة الموظف وتنمية الثقة بالنفس لدى الموظف لاتخاذ قرار بشأن وظيفته. إلى جانب ذلك، يمكن للتطوير الوظيفي أن

يبني الدعم من الموظف ليكون أكثر قدرة على المنافسة في الإنتاج، وعليه يساعد التطوير الوظيفي على تلبية احتياجات كل من الموظف والمنظمة للعمل بكفاءة (القميري، 2023).

يجلب التطوير الوظيفي الموظف ويثقفه للعمل مع هدفه لتحقيق أهدافه. يتم تطبيق برنامج التطوير الوظيفي على الموظف لتوفير المزيد من المعرفة من الناحية النظرية والعملية حتى يتمكن الموظف من العمل بشكل أكثر إنتاجية للمؤسسة. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على الاحتفاظ بالموظف للعمل في المؤسسة لأن الموظف راضٍ عن وظيفته. يتضمن برنامج التطوير الوظيفي أيضًا تقديم المشورة للموظف. يقدم برنامج الاستشارة للموظفين بعض الفرص لتحسين معرفتهم ومهاراتهم في العمل وهم قادرون على الحصول على المعلومات حول حاجتهم في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون المؤسسة أكثر فاعلية لأنهم يعرفون احتياجات الموظف ويمكنهم التعرف على إمكانيات أو موهبة الموظف في المؤسسة. قد يساعد أي برنامج قيد التطوير الوظيفي للموظف المؤسسة على تقليل معدل دوران الموظفين والمساعدة على تحفيزهم لتحسين أدائهم في المؤسسة (مخصيد، 2022).

في منظمات كبيرة، هناك بعض الأقسام التي تتحمل مسؤولية تحقيق هدفها في مهمتها. تحتاج المؤسسة إلى تنفيذ برنامج التدريب للموظف لأنه يظهر التزام المؤسسة بضمان عمل الموظف بجودة وكفاءة أكثر. بشكل أساسي، يعزز التدريب الموظف لاستكشاف الوظيفة وفهمها وهذا يسمح لهم بالحصول على بعض الفرص لتطوير مهاراتهم والأداء الجيد في المؤسسة. يمكن تحقيق الإدارة الفعالة من خلال ممارسة تدريب الموظفين. هذا يمكن أن يجعل المنظمة أكثر نجاحًا لتحقيق أهداف المنظمة. الموظف هو أحد أصول المنظمة التي تقيس اتجاه الشركة لتكون ناجحة في العمل (دفاًس وآخرون، 2018). يجب أن يأتي الموظف بحزمة جودة حتى تكون المنظمة أكثر تنافسية مع منتجاتها في السوق. تبرز بعض الدراسات أن التطوير الوظيفي يمكن أن يخلق بيئة عمل

أفضل للموظفين. يساعد التدريب الذي تنظمه المنظمة على تحقيق أهدافها. هذا النوع من التطوير الوظيفي هو مسؤولية المدير لضمان حصول الموظف على المزيد من المعرفة وخلق موقف أفضل لأداء وظيفته. التدريب مهم لأي قطاع. يمكن أن يساعد التدريب المنظمة على تحسين عمل المنظمة. عادة ما يزود الموظف بأي مهارات ومعلومات أثناء التدريب. لذلك، يمكن أن يساعد التدريب الموظفين على أن يكونوا أكثر ثقة بمكانتهم في المنظمة مع كل التدريب الفعال المقدم. يمكن أن يوفر التدريب معرفة ومهارات قيمة للموظف. يتطلب تغيير التكنولوجيا أن يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة حتى يتمكنوا من التعامل مع وظائفهم بشكل جيد. هناك حاجة لشركات تصنيع السيارات، والعمال المهرة ويطلب منهم فهم التغييرات في التكنولوجيا في عملية المنظمة (محمد وفتحية، 2015).

يؤدي التطوير الوظيفي إلى إعطاء تأثير إيجابي ولديه القدرة على إعطاء الرضا الوظيفي بين الموظفين. إنه جيد لأعمال المنظمة ويمكنه أيضاً تحفيز الموظفين على خلق موقف كموظف منضبط. مطلوب من المنظمة للحفاظ على ميزة تنافسية منذ لضمان كفاءة نمو الأعمال. التدريب هو أفضل طريقة للموظفين لتحسين وتحسين مهاراتهم بشكل مستمر. ونتيجة لذلك، يصبح الموظف أكثر التزاماً بعمله (أبو ملحه وآخرون، 2015). وفي الخلاصة تقترح هذه الدراسة أن التدريب يمكن أن يلبي رضا الموظف ويمكنه أيضاً زيادة الإنتاجية. بعد ذلك، رضا الموظفين القادرين على المؤسسات لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة، وهذا يمكن أن يجعل العميل يشعر بالرضا عن منتجاتهم. وقد بينت أدوات التطوير الوظيفي أن التدريب يصبح عاملاً للتأثير على الرضا الوظيفي لأنه يتغلب على نقاط ضعف الموظف في التعامل مع وظيفته. إن مهارة الموظف ومعرفة الذاتية لأداء العمل مهمة لضمان قدرتهم على العمل بفعالية. وبالتالي، يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها. لذلك، بدون برنامج التطوير الوظيفي، قد يكون سبب عدم الرضا قد يحدث بين الموظفين. إلى جانب ذلك، يصبح التدريب أساسياً أيضاً للمؤسسة

لتطبيق هذا البرنامج لأنه يمنح هذه الخبرة القيمة للموظفين. لا يمكن أن يكون الموظف خبيرًا في مهمته الحالية فحسب، بل يمكنه أيضًا الحصول على المعرفة لتحمل مسؤولية وأدوار جديدة في المؤسسة. إن التطوير الوظيفي هو البرنامج الصحي لتنظيمه في المنظمة. ومع ذلك، يمكن أن يساهم نقص التطوير الوظيفي في عدم الرضا بين الموظفين.

بجدر بالذكر أن النموذج النظري للدراسة يعتمد على فحص العلاقات بين ثلاثة متغيرات مستقلة، وهي: القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي، وتأثيرها على الرضا الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي. وتُفترض العلاقات بناءً على نماذج سلوكية وتنظيمية حديثة، تؤكد أن التأثيرات التنظيمية لا تتم غالبًا بشكل مباشر، بل تمر عبر الأداء، بوصفه تعبيرًا عن الاستجابة الفردية للبيئة الداخلية.

إضافة وتعزيزًا لما سبق بخصوص متغيرات الدراسة، يشير Yidong and Xinxin (2021) إلى أن القيادة التشاركية تُعزز الإحساس بالكفاءة الذاتية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، والذي بدوره يرفع مستوى الرضا الوظيفي. كما يرى Kim and Park (2022) أن التطوير الوظيفي لا يُترجم بالضرورة إلى رضا ما لم يصحبه تحسن ملموس في أداء الموظف، ما يعكس إدراكه للقيمة الفعلية للفرص التطويرية. من جانب آخر، تؤكد دراسة Al-Kumaim et al. (2023) أن روح الفريق الجماعي تخلق مناخًا من الدعم المتبادل والانسجام، وهو ما ينعكس في ارتفاع جودة الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي في زيادة الرضا عن العمل.

من خلال هذا التصور، يُفهم الأداء الوظيفي بوصفه "قناة انتقال" بين الظروف التنظيمية المحفزة والرضا الوظيفي، حيث يعمل كمتغير وسيط ينقل أثر العوامل الثلاثة نحو الشعور بالإشباع والرضا الوظيفي. ويُعد إدراج هذا الدور الوسيط خطوة حاسمة لفهم العلاقة الديناميكية بين

السلوكيات القيادية والبيئة التنظيمية من جهة، والنتائج النفسية والسلوكية للموظفين من جهة أخرى.

## 2.7 فرضيات الدراسة

**2.7.1 الفرضية الأولى:** أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي

أظهرت الأبحاث وادبيات القيادة والموارد البشرية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالقدرة على المساهمة بأفكارهم وآرائهم، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم والمشاركة في عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساعد في تعزيز الشعور بالثقة والتعاون داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين قدرات التواصل وحل المشكلات. بمعنى آخر، من المرجح أن تشهد المنظمات التي تتبنى القيادة التشاركية نتائج أفضل للأداء الوظيفي بين موظفيها. ومن خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتقييم مدخلاتهم، يمكن للقادة خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي والولاء من قبل الموظفين. في نهاية المطاف، تعد العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي جانبًا حاسمًا للنجاح التنظيمي، حيث يمكن أن تؤدي إلى فريق أكثر تماسكًا وتحفيزًا ومجهزًا بشكل أفضل للتعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف. من المرجح أن تشهد المنظمات التي تعطي الأولوية للقيادة التشاركية مستويات أعلى من الابتكار والإبداع والنجاح الشامل على المدى الطويل.

في هذا المجال أظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود ارتباط بين القيادة التشاركية والأداء، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة ريباب ورايح (2018) إلى التعرف على القيادة التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى أن التفويض الممنوح للمرؤوسين يوفر فرصة الظهور والتميز وكذا

المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل؛ ويزيد السلطة التشاركية من تحمل المسؤولية لدى العاملين ما يساهم في حلول مشكلات وتشجيع إبداء الرأي؛ كما تتيح فرصة مشاركة العمال في حل المشكلات وتشجيع إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات إلى تخفيف العبء على القائد والسرعة في إيجاد الحلول؛ فالعمل ضمن جماعة يساهم تحقيق الانسجام بين العمال والشعور بالراحة والاستقرار، فروح الجماعة بين العمال تؤدي إلى ظهور تماسك؛ وتزيد عدالة نظام الحوافز من تشجيع في تحسين الادعاء وتزيد الرغبة في تحمل المسؤولية وإنجاز مهما العمل بدقة واثقان.

وفي نفس السياق هدفت دراسة الحربي وآخرون (2024) إلى تحديد أبعاد القيادة التشاركية، مع توصيف عناصر الأداء، فضلاً عن تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء في القطاع الصحي في السعودية، من خلال عينة من العاملين بالمستشفى من الأطباء والإداريين والوظائف الفنية الطبية والهيئة التمريضية. وتؤدي القيادة التشاركية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل في ضوء المشاركة الكاملة منهم في تحديد الأهداف والعمل على صياغتها. كما تعتمد الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير وتحسين الأداء من المعرفة والأساليب العلمية الحديثة بدرجة كبيرة على مستوى أداء العنصر البشري، كما يهتم كل مدير وعلى كل مستوى وبكل تنظيم اهتماماً بالغاً بالأداء الوظيفي تحت إشرافه، وذلك لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها والتي يرأسها هو، وتتبلور عملية التقييم بمنظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.

كذلك بينت دراسة حسن وال عزام (2023) إلى التعرف إلى أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي القطاع العام، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أنّ متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين وهو مستوى عالٍ جداً، وتوجد علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي. كذلك هدفت دراسة طافر (2019) قياس دور القيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة التشاركية في زيادة تحقيق الكفاءة والفعالية للعاملين وتطوير أدائهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي بهم إلى رضاهم عن العمل وتحفيزهم معنويًا مما ينعكس على جودة أدائهم. أن تطبيق القوانين يعدل على العمال يرفع من معنوياتهم ويخلق عندهم مشاعر الارتياح في العمل. كذلك كشفت الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والموظف المبنية على التعاون والاحترام تؤدي إلى زيادة الإنتاج وارتفاع الأداء الجيد. ويمكن الاستنتاج أن الثقة المتبادلة بينهم والاتصال السائد في المؤسسة بين القائد والعمال يعمل على تعزيز ولائهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العاملين.

وفي نفس المجال بحثت دراسة Hadrian وآخرون (2023) وأسلوب القيادة التشاركية على أداء الموظفين. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التشاركية له تأثير معنوي جزئي على الالتزام التنظيمي. أسلوب القيادة التشاركية له تأثير ذو دلالة جزئية على التواصل الداخلي. بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب القيادة التشاركية له تأثير ذو دلالة جزئية على الرضا الوظيفي. الالتزام التنظيمي له تأثير جزئي على الأداء. إن الالتزام التنظيمي والتواصل الداخلي والرضا الوظيفي له تأثير كبير كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية على أداء الموظف. وبينت دراسة Suwandana و Dwipayanti (2021) التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في القطاع الصحي مع مشاركة الموظفين. حيث

يسهم القادة التشاركيون بدور مهم في تطوير أداء العاملين من خلال منحهم الحرية في مشاركة صنع القرار.

من خلال ما تقدم يتضح أنه هناك عدة طرق يمكن للقيادة التشاركية من خلالها التأثير على الأداء الوظيفي. أحد العوامل الرئيسية هو أنه عندما يشعر الموظفون بالقدرة على المساهمة بأفكارهم وآرائهم، فمن المرجح أن يشعروا بالاستثمار في عملهم والتحفيز للأداء الجيد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما قد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة بشكل عام. ومن خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتقييم مدخلاتهم، يمكن للقيادة خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وشمولية تعزز الإبداع والابتكار. يساعد هذا النوع من أسلوب القيادة أيضًا على بناء الثقة بين أعضاء الفريق ويشجع الشعور بالملكية والمسؤولية عن نجاح المنظمة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من قبل قادتهم، فمن المرجح أن يبذلوا قصارى جهدهم في أدوارهم ويسعون جاهدين لتحقيق التميز. في نهاية المطاف، يمكن للقيادة التشاركية أن تخلق ثقافة الاحترام المتبادل والعمل الجماعي الذي يدفع الأداء الوظيفي ويساهم في النجاح الشامل للمنظمة. وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة تقترض هذه الدراسة وجود ارتباط مباشر بين أسلوب القيادة التشاركية وأداء الموظفين من خلال التحقق من الفرضية التالية:

الفرضية الأولى:

"يؤثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية

والجنسية"

## 2.7.2 الفرضية الثانية: أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي

تلعب تنمية وتطوير الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تشكيل الأداء الوظيفي داخل المنظمة. من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، يمكن للمنظمات تعزيز مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لاستراتيجية الموارد البشرية المتطورة أن تساعد في موازنة الأهداف والغايات الفردية مع الأهداف العامة للمنظمة، مما يزيد من تعزيز الأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، يمكن لثقافة مكان العمل الداعمة والشاملة التي يتم تعزيزها من خلال تنمية الموارد البشرية أن تساهم أيضًا في رفع مستويات الرضا الوظيفي والتحفيز بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. ولتحقيق هذه الغاية، يعد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات التي لا تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي فحسب، بل أيضًا إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية. من خلال التطوير المستمر ودعم الموظفين، يمكن للمنظمات خلق ثقافة التعلم والنمو التي تفيد الأفراد والمنظمة ككل. يمكن أن يساعد هذا الالتزام بتنمية الموارد البشرية في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النجاح الشامل على المدى الطويل.

وفي هذا الصدد هدفت دراسة أمل (2022) إلى التعرف على تأثير فاعلية التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية وبينت النتائج أن هناك علاقة طردية معنوية متوسطة القوة بين فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة وبين أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية. كذلك هدفت دراسة قماش وآخرون (2021) إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل وتؤدي البرامج التدريبية الجيدة إلى تطوير رفع من كفاءة الأداء الوظيفي. وقد تمحورت دراسة احميدي وكاملة (2022) حول دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، حيث هدفت إلى معرفة

الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين أداء العامل، لذلك البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل بشكل ملحوظ.

وفي الخلاصة يلعب التطوير الوظيفي دوراً حاسماً في التأثير على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم. ومع حصول الأفراد على فرص التدريب والتطوير، يصبحون مجهزين بشكل أفضل للتعامل مع متطلبات وظائفهم والتكيف مع التغيرات في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الاستثمار في تنمية رأس المال البشري إلى مستويات أعلى من مشاركة الموظفين، والتحفيز، والرضا الوظيفي، وكلها عوامل رئيسية في تحديد الأداء الوظيفي. ومن خلال الاستثمار المستمر في نمو الموظفين وتطويرهم، يمكن للمؤسسات إنشاء قوة عاملة أكثر مهارة وإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي في جميع المجالات. وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة تفترض هذه الدراسة وجود ارتباط مباشر بين التطوير الوظيفي وأداء الموظفين من خلال التحقق من الفرضية التالية:

الفرضية الثانية:

*"يؤثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية"*

**2.7.3 لفرضية الثالثة: أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي**  
يلعب العمل الجماعي دوراً حاسماً في تحديد الأداء الوظيفي داخل الشركة. عندما يكون الموظفون قادرين على التعاون والتواصل بشكل فعال مع بعضهم البعض، فمن المرجح أن يحققوا أهدافهم ويلتزموا بالمواعيد النهائية م خلال روح الفريق الجماعي. من خلال العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، يمكن لأعضاء الفريق الاستفادة من نقاط القوة والمهارات لدى بعضهم البعض لإنتاج

عمل عالي الجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور القوي بالعمل الجماعي يعزز بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين. في نهاية المطاف، لا يمكن إنكار العلاقة بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي، حيث غالباً ما تتفوق الفرق المتماسكة على الأفراد الذين يعملون في عزلة. بشكل عام، أثبت العمل الجماعي أهميته في تعزيز الإنتاجية والنجاح داخل المؤسسات. عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على دعم بعضهم البعض، وتبادل المعرفة، والتعاون بشكل فعال، فإنهم قادرون على التغلب على التحديات وتحقيق نتائج أكبر. علاوة على ذلك، من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، يمكن للمؤسسات خلق شعور بالوحدة والصدقة الحميمة بين الموظفين، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر تماسكاً وتحفيزاً. في الختام، تمتد فوائد العمل الجماعي إلى ما هو أبعد من مجرد تحقيق الأهداف والوفاء بالمواعيد النهائية، حيث يمكن أن تعزز أيضاً الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، والنجاح الشامل داخل مكان العمل.

في مجتمعات اليوم، يركز الأفراد على تحقيق الأغراض المهنية والأهداف في العمل مكان فردي أكثر من التركيز على مفهوم العمل الجماعي. ومن الملاحظ أهمية يبدو أن العمل الجماعي كأداة أساسية في بيئة العمل مهمل من قبل كل من أصحاب العمل والموظفين مما أدى بهم إلى ضعف الأداء وضعف الإنتاجية في وظائفهم. وفي دراسة بحثت في أثر العمل الجماعي على أعضاء هيئة التدريس الجامعي وعلى أدائهم وكذلك على دراسة العوامل المرتبطة بمفهوم العمل الجماعي في بيئة العمل. وقد توصلت الدراسة الى وجود عدة عوامل تتعلق بالعمل الجماعي وتم تحليلها مثل مفهوم الثقة والقيادة والهيكل وتقييم الأداء والمكافآت. وأظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة. العمل بروح الفريق الواحد، مناخ الثقة والقيادة والهيكل وتقييم الأداء والمكافآت وأداء الشركة أعضاء هيئة التدريس (Sanyal & Hisam, 2018).

وهدفت دراسة Manzoor (2011) الى التحقق من تأثير العمل الجماعي على أداء الموظفين في قسم التعليم العالي. تم تحليل العديد من مقاييس أداء الموظفين بما في ذلك روح العمل الجماعي

وثقة الفريق والتقدير والمكافآت. وبينت الدراسة أن هناك دليل واضح على أن العمل الجماعي والمقاييس الأخرى لأداء الموظف ترتبط بشكل إيجابي بأداء الموظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً دالاً للمتنبئات على متغير الاستجابة. لذلك أوصى الباحث بتكثيف أنشطة العمل الجماعي من أجل تعزيز أداء الموظف. كما تمت الإشارة إلى مجالات البحث المستقبلية في هذه الدراسة. كذلك هدفت دراسة Indawati (2022) إلى معرفة تأثير متغير الكفاءة الذاتية والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على متغير يسمى أداء الموظف. وأظهرت نتائج البحث الذي تم إجراؤه أن متغير الكفاءة الذاتية والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظف. اقترحات من هذا البحث.

من خلال ما تقدم يتضح أن روح العمل الجماعي تأثير كبير على الأداء الوظيفي بعدة طرق. إحدى الفوائد الرئيسية لروح العمل الجماعي القوية هي القدرة على التعاون بفعالية مع الزملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة. عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على التواصل بشكل مفتوح والعمل معاً لتحقيق هدف مشترك، فمن المرجح أن يحققوا النجاح في مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لروح العمل الجماعي الإيجابية أن تعزز الروح المعنوية والتحفيز، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي العام. وبشكل عام، فإن تعزيز الشعور القوي بروح العمل الجماعي داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ونتائج أفضل لكل من الأفراد والفريق ككل. ومن خلال تشجيع ثقافة التعاون والدعم المتبادل، يمكن لأعضاء الفريق الاعتماد على بعضهم البعض للحصول على المساعدة والتعليقات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات. وهذا يخلق شعوراً بالوحدة والصداقة الحميمة التي يمكن أن تساعد في التغلب على التحديات والعقبات التي قد تنشأ. وفي الختام، فإن تعزيز روح العمل الجماعي الإيجابية أمر بالغ الأهمية لخلق بيئة عمل متناغمة ومنتجة حيث يمكن للجميع أن يزدهروا وينجحوا معاً.

وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة تفترض هذه الدراسة وجود ارتباط مباشر بين روح الفريق

الجماعي وأداء الموظفين من خلال التحقق من الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة:

"يؤثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية"

#### 2.7.4 الفرضية الرابعة: أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي

أثبتت الأبحاث في هذا الصدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. حيث يميل الموظفون الراضون عن وظائفهم إلى الأداء بشكل أفضل ويكونون أكثر تحفيزاً للتعويض في أدوارهم. ومن ناحية أخرى، قد يواجه الموظفون غير الراضين عن وظائفهم مستويات أقل من الإنتاجية والمشاركة. هذا الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يسلط الضوء على أهمية خلق بيئة عمل إيجابية تعزز رضا الموظفين ورفاهيتهم. من المرجح أن تشهد المنظمات التي تعطي الأولوية لرضا الموظفين تحسينات في الأداء العام والإنتاجية. ومن خلال التركيز على عوامل مثل التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير الوظيفي، والاعتراف بالعمل الجاد، يمكن للشركات المساعدة في زيادة الرضا الوظيفي بين موظفيها. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى قوة عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقافة العمل الإيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم يمكن أن يكون له تأثير مضاعف، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والنجاح العام للمنظمة. في نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي الاستثمار في رضا الموظفين إلى تحقيق فوائد عديدة لكل من الموظفين والشركة ككل.

وخلصت دراسة العاتي واشميلة (2023) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد ترتبط بصورة مباشرة بالأداء الوظيفي. كذلك هدفت دراسة الأعجم (2022) إلى قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي

كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، واستراتيجية الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وفي نفس السياق هدفت دراسة محاددي (2023) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسات الصناعية وعلاقته بالأداء الوظيفي، واستنتجنا أن الأداء الوظيفي يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي وأن غياب هذا الأخير يؤثر في الأداء الوظيفي لدى العمال، وذلك ما يؤثر على إنتاجية العاملين بصفة عامة. مما يتعين على مسؤولي المؤسسات الاقتصادية ضرورة التركيز على الرضا الوظيفي للعمال وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيقه، باعتباره مؤثراً فعالاً على أدائهم الوظيفي.

وبحثت دراسة الصادق وعمران (2024) الى التعرف على دور التدريب في جامعة الملك خالد وأثره في تحسين الأداء من خلال الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وبينت نتائج الدراسة حصول محور الأداء الوظيفي على أعلى متوسط كلي ثم الرضا الوظيفي وأخيراً التدريب، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي، كما توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، بناء على النتائج أوصى الباحث بالاهتمام بتقييم الأداء وربطه بمستوى الرضا الوظيفي والتدريب. وخلق بيئة عمل ممتازة تساعد الموظفين على التفاعل الاجتماعي وبناء الثقة وعلاقات الصداقة بينهم.

وعلى ضوء ادبيات الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي تفترض الدراسة أن هناك عدة طرق يمكن أن يؤثر بها الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي. إحدى الطرق هي من خلال الشعور بالإنجاز الذي يأتي من إكمال المهام بنجاح وتحقيق الأهداف. عندما يؤدي الموظفون أداءً جيداً في أدوارهم، فمن المرجح أن يشعروا بالفخر والرضا في عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحافز لمواصلة الأداء على مستوى عالٍ. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر الأداء الوظيفي أيضاً

على الرضا الوظيفي من خلال التأثير على فرص التقدم والاعتراف داخل المنظمة. قد يكون الموظفون الذين يقدمون أداءً جيداً باستمرار أكثر عرضة لتلقي الترقيات والعلاوات وغيرها من أشكال التقدير، مما قد يزيد من رضاهم الوظيفي. في نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي الأداء الوظيفي القوي إلى دورة إيجابية من النجاح والإنجاز في مكان العمل. عندما يتم تقدير الموظفين ومكافأتهم على عملهم الشاق، فمن المرجح أن يشعروا بالتقدير والتحفيز لمواصلة التفوق في أدوارهم. وهذا لا يفيد الموظف الفردي فحسب، بل يساهم أيضاً في النجاح والنمو الشامل للمنظمة. ومن خلال خلق ثقافة تقدر الأداء العالي وتكافئه، يمكن للمنظمات تكوين فريق من الموظفين المشاركين والمخلصين الملتزمين بتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة تفترض هذه الدراسة وجود ارتباط مباشر بين روح الفريق الجماعي وأداء الموظفين من خلال التحقق من الفرضية التالية:

التحقق من الفرضية التالية:



UUM

الفرضية الرابعة:

"يؤثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية

والجنسية"

## 2.8 نظريات الدراسة

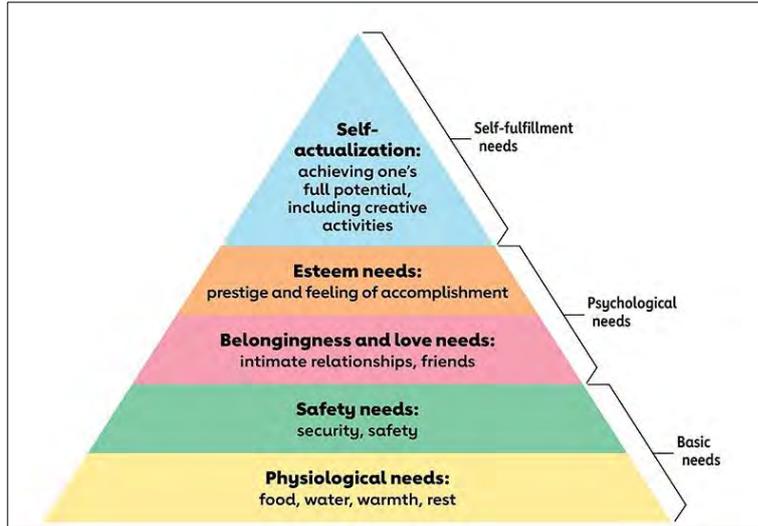
### 2.8.1 نظرية ماسلو

تنص نظرية Abraham Maslow، التي تم اقتراحها عام 1954، على أن البشر لديهم احتياجات أساسية يجب تلبيتها (Norazmi et al., 2019). وعندما يتم الوصول إلى الكمال الذاتي، تصبح هذه الاحتياجات الأساسية محددات لرضا الإنسان، سواء تم تلبيتها أم لا (Amin et al., 2021). الفشل في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وفعال (Firkhan et al. (2021)، سوف يتسبب في اضطراب النفس البشرية، ونتيجة لذلك، يفشل في تحقيق الرضا الذاتي من حيث تطوره أو حياته المهنية أو وظيفته. الرضا الوظيفي العاطفي، والرضا الوظيفي المعرفي، واحتياجات الحب،

واحترام الذات، ومستوى الكمال الذاتي كلها أمثلة على الاحتياجات الأساسية (Maslow, 1954). وقال (Rosnee et al. (2021)، لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي إلا إذا تم تلبية هذه المستويات من الاحتياجات.

ومنذ تقديمها لأول مرة على يد (Maslow (1943، أصبحت هذه النظرية من أكثر النظريات تأثيراً في مجموعة واسعة من الصناعات والحياة والتي أثرت على غالبية مجالات علم النفس في القرن الماضي وحتى الوقت الحاضر (Yadolla, 2011; Amin, 2021). وبينما انتقد النقاد غياب الدعم التجريبي لنظريته، أدت أفكار Maslow إلى دراسات تعكس الاحتياجات العليا للبشر (Huitt, 2001). يشكل عمل ماسلو الأساس لمعظم الحركات الإنسانية ويوفر أطراً فلسفية لفهم كيفية تحفيز الناس ورضاهم. جادل (Wlodkowski (1981 بأن نظرية Maslow هي الإطار الأكثر ديناميكية وشمولية والذي يقدم أفضل المبادئ التوجيهية للباحثين لقياس تحفيز الموظفين ورضاهم.

تصف نظرية ماسلو التسلسل الهرمي لاحتياجات العلاقة بين العمال والإداريين من حيث احتياجات الفرد. تعتبر نظرية تحفيز ماسلو واحدة من أكثر النظريات شعبيةً في التحفيز البشري (Barua, 2017). يعتمد النموذج الذي قدمه ماسلو على ثلاثة بنيات رئيسية، وهي الحاجة الأساسية (مثل احتياجات الأمان، والاحتياجات النفسية)، والاحتياجات النفسية (مثل الاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات احترام الذات)، واحتياجات تحقيق الذات. يمكن لهذا النموذج أن يصف كيف يمكن إرضاء الموظفين في مكان العمل. تشرح نظرية ماسلو كيف يتم تحفيز الأفراد للوصول إلى أهدافهم بناءً على هرم الاحتياجات. تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات السلوكية تأثيراً في الأدبيات كما هو موضح في الشكل 2.1.



الشكل 2.1 تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات

يشمل الرضا الوظيفي الفعال في مسيرة الموظف دفع الرواتب والأجور والصالات والمرافق وقواعد العمل الأخرى. وبمجرد استيفاء متطلبات المستوى الفسيولوجي، يجب استيفاء مستوى السلامة. وقال Zaid et al. (2020) فإن الحق في الشعور بالأمان وكذلك الشعور بالرفاهية يشمل الذات والأسرة والممتلكات وحتى مكان العمل. بعد تحقيق مستوى الأمان، يجب تلبية المرحلة الثالثة، وهي الحاجة إلى الحب والقبول. وتتطلب هذه المرحلة توازناً مثالياً بين الجوانب الروحية والاجتماعية. وبالمثل، يؤكد Norazmi (2020) على أهمية شعور الموظف بالاستقبال الجيد في مؤسسته، سواء من زملائه الموظفين أو الإداريين.

ويؤكد ماسلو أن البشر لديهم احتياجات أساسية يجب تلبيتها (Norazmi et al., 2019). وعندما يتم الوصول إلى الكمال الذاتي، تصبح هذه الاحتياجات الأساسية محددات لرضا الإنسان، سواء تم إشباعها أم لا. الفشل في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وقال Firkhan وآخرون (2021)، سوف يتسبب في اضطراب الفرد، ونتيجة لذلك، يفشل في تحقيق الرضا الذاتي من حيث تطوره أو مهنته. الرضا الوظيفي العاطفي، والرضا الوظيفي المعرفي، واحتياجات الحب، واحترام الذات، ومستوى الكمال الذاتي كلها أمثلة على الاحتياجات الأساسية. وقالو Rosnee

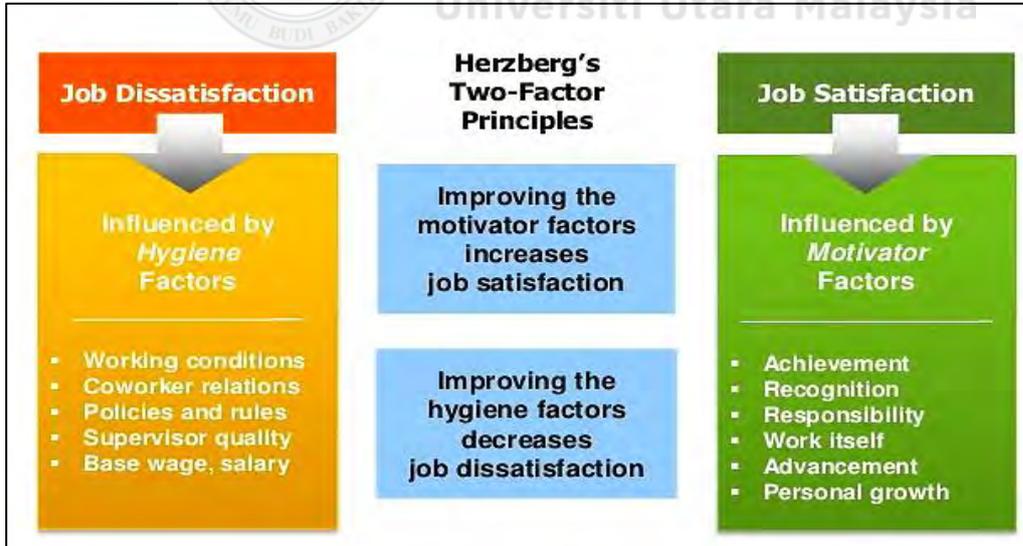
(2021)، لا يمكن الوصول إلى الرضا الوظيفي إلا إذا تم تلبية درجات معينة من الحاجة. تشمل الضروريات الفسيولوجية للعمل دفع الدخل أو الأرباح، والمرافق، وقواعد العمل الأخرى. وبمجرد الوصول إلى معايير المستوى الفسيولوجي، يجب استيفاء مستوى الأمان. وكذلك أكد Zaid وآخرون (2020) على الحق في الشعور بالأمان وكذلك الشعور بالرفاهية الذي يشمل الذات والأسرة والممتلكات وحتى مكان العمل. بعد استيفاء مستوى الأمان، يجب تلبية الخطوة الثالثة، وهي الحاجة إلى الإعجاب والقبول. وتتطلب هذه المرحلة توازناً دقيقاً بين العوامل الروحية والاجتماعية.

يمكن استخدام تسلسل هرم ماسلو الهرمي للاحتياجات في أسلوب القيادة لتحسين مشاركة الموظفين. ويتضمن ذلك أيضاً تسهيل تطوير القيادة من خلال استكمال الأساسيات عالية المستوى التي تشمل احتياجات الموظفين. يمكن أن تنطبق نظرية ماسلو للقيادة على الأفراد والفرق والمنظمات التي تسعى إلى تعزيز القيادة والتركيز في أي شركة. يعد تقييم شعور الموظفين بالانتماء والتحفيز والتفاعل مع وحدات الفريق الأخرى أمراً ضرورياً لمعرفة المكان الذي ينتمون إليه. المبدأ الأكثر إلحاحاً في نظرية ماسلو للقيادة هو تحديد نقاط القوة والضعف واللوائح الخاصة بشركائهم في الفريق لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر الخصائص قيمة للشركة.

علاوة على ذلك، يجب على نظرية ماسلو تلبية كل مطلب من أجل البدء بالاحتياجات الأكثر وضوحاً وفهماً للبقاء. إذا كان الفرد يلبي احتياجات المستوى الأدنى من الرفاهية العاطفية والجسدية، فإن الفرد يعبر عن قلقه بشأن احتياجات المستوى الأعلى، والتي ترتبط بالتنمية الشخصية. وعلى العكس من ذلك، إذا لم يتم تحقيق احتياجات الترتيب الأدنى، فقد لا يتمكن الفرد من تحديد احتياجات المستوى الأعلى. وبناء على هذا الافتراض، تزعم هذه الدراسة أنه يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل من خلال عناصر الاحتياجات التي وضعها ماسلو (Richardson)

(Watt, 2014 & Williams, 2015) بينما قامت دراسة بقياس الرضا الوظيفي باستخدام خمسة بنيات تعتمد على نظرية ماسلو للاحتياجات. هذه البنيات هي احتياجات السلامة، والرضا الوظيفي العاطفي، واحتياجات الانتماء، واحتياجات احترام الذات، واحتياجات تحقيق الذات. تم تعريف احتياجات السلامة لتشمل الدخل والأمن المالي والأمن الوظيفي والاستقرار والانتماء (Uysal, 2017).

في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، أجرى هيرزبيرغ، الذي يُنظر إليه على نطاق واسع باعتباره رائدًا في نظرية التحفيز، مقابلات مع مجموعة من الموظفين لمعرفة ما الذي جعلهم سعداء وغير سعداء في العمل. ربط ماسلو في الأصل نظرية هيرزبيرغ بتنفيذ مفهوم الاحتياجات في مكان العمل. ووفقًا لوجهة نظر هيرزبيرغ، هناك مجموعتان من الأسباب لتحقيق الرضا في مكان العمل: أحدهما يرتبط بعامل التحفيز ويسمى "المحفزات" التي تساهم في الموظفين، والعامل الثاني يسمى "عوامل النظافة" التي تساهم في نوع العمل نفسه، كما هو مبين في الشكل 2.2.



الشكل 2.2 مبادئ هيرزبيرغ ذات العوامل الثنائية للرضا الوظيفي (المصدر: Juneja & Mehta, 2016)

تعتبر بعض المتغيرات، بحسب Herzberg، مصدرًا لرضا العاملين عن عملهم، بالإضافة إلى الوظيفة المحيطة أو جوانب الدور التي قد يتم تحديدها في حالات المسؤولية. أما أسلوب الإدارة

أو الإشراف أو القيادة فهو طبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه في العمل، القائد والتابعين، والظروف المحيطة ببيئة العمل (Chimney, 2022). يصنف هيرزبيرغ عوامل توظيف غير مطلوبة لوجود تحفيز الموظف في مكان العمل. ووفقاً لهيرزبيرغ، فإن هذه العوامل لا تؤدي إلى الرضا على المدى الطويل. ومع ذلك، فإنها لا تزال ضرورية لتجنب الانحدار في الرضا الوظيفي (Herzberg, 2003). وتعرف هذه العناصر بعوامل الصيانة، وهدفها هو منع التعاسة الوظيفية. (Masri, 2015) يشرح جوانب وسيناريو النظافة ببيئة العمل، وهي تمثل متطلبات الفرد التي يجب تلبيتها (Herzberg, 2003). ووفقاً لهيرزبيرغ، فإن عناصر الرضا الوظيفي تشمل ما يلي:

**الدفع** - يعد أجر الشخص مسألة مهمة لأنه يحتاج إلى المال ليعيش. يعد هيكل التعويضات أمراً حيوياً ويجب أن يكون مناسباً ويلبي احتياجات الموظف (Daniel, 2019). علاوة على ذلك، يجب أن تكون قاعدة التعويضات مساوية أو قابلة للمقارنة مع الآخرين في نفس المجال. يمكن أن يكون الأجر الأقل من الآخرين في نفس مجال العمل مصدرًا لعدم الرضا (Herzberg, 2003).

**سياسات المنظمة والسياسات الإدارية** - لا ينبغي أن تكون سياسات المنظمة صارمة للغاية (Herzberg, 2003). وبدلاً من ذلك، يمكن للسياسات الواضحة والمرنة، مثل ساعات العمل المرنة، أن تساعد في القضاء على التعاسة في مكان العمل (Rockwood, 2014). يجب منح الموظفين الرعاية الصحية والمزايا الإضافية الأخرى لأنها يمكن أن تساعد في القضاء على التعاسة الوظيفية (Daniel, 2019).

**ظروف العمل المادية** - يجب أن تكون ظروف مكان العمل نظيفة وآمنة (Herzberg, 2003). لا أحد يريد العمل في بيئة غير صحية. علاوة على ذلك، فإن وجود معدات وأدوات عمل

حديثاً، بالإضافة إلى مكان عمل جيد التنظيم، يساعد في تقليل التعاسة الوظيفية لدى الموظفين (Daniel, 2019).

**الحالة -** يجب أن تكون حالة الموظفين داخل المنظمة ثابتة وواضحة ومحفوظة (Herzberg, 2003). يمكن أن تتضمن الحالة الامتيازات والمسميات الوظيفية وعلامات موضعية أخرى (Rockwood, 2014).

**العلاقات داخل المنظمة -** تعد العلاقات داخل المنظمة مهمة أيضاً (Herzberg, 2003). إن العلاقات المناسبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين تجعل مكان العمل أكثر متعة وقد تجعل المهمة أيضاً أكثر جاذبية، مما يقلل من التعاسة الوظيفية (Daniel, 2019). وينطبق هذا بشكل خاص عندما يعمل الموظفون في مجموعات.

**الأمن الوظيفي -** يجب على المنظمات توفير الأمن الوظيفي لموظفيها لأن العمل مع التهديد بفقدان الوظيفة قد يكون غير مرضٍ على الإطلاق (Herzberg, 2003). إن الحصول على وظيفة آمنة يسمح للموظف بالتركيز بشكل أكبر على مهمته (Daniel, 2019).

ومن الواضح أن نظرية ماسلو هي الأكثر أهمية والمهيمنة كمرجع أساسي لبناء الرضا الوظيفي في هذه الدراسة. يتناول التسلسل الهرمي لهذه النظرية كلا من الاحتياجات والحقائق التي تحدث في أدنوك. ووفقاً لهذه النظرية، لكي تكون راضياً عن العمل المنجز، يجب تلبية كل مستوى من الاحتياجات. الرضا الوظيفي العاطفي مثل احتياجات الحب، واحترام الذات، والرضا الوظيفي المعرفي مثل مستوى الكمال الذاتي كلها أمثلة على الاحتياجات الأساسية (Maslow, 1954). وبدراسة جميع مستويات الاحتياجات البشرية المذكورة، فإنها تتناسب تماماً مع الوضع في أدنوك، حيث يتم تهميش الموظفين بشكل مستمر وعدم تقديرهم. المشكلة التالية هي أن الموظفين في أدنوك غير راضين عن وظائفهم. أما القادة في هذه الشركة فيمكنهم رؤية وفحص مستوى الاحتياجات المنصوص عليها في هذه النظرية لتوفير مساحة لموظفي أدنوك للشعور بالرضا عن عملهم.

ونتيجة لذلك، فقد تم التأكيد مرة أخرى على استخدام نظرية ماسلو كمرجع في هذه الدراسة لبناء الرضا الوظيفي (1954). بناءً على هذه الحجج، تم تطوير الإطار المفاهيمي كما هو موضح في الشكل 2.1 والتحقق من صحته في هذه الدراسة.

باختصار، تكشف الدراسة المذكورة أعلاه أن نظرية ماسلو الهرمية للاحتياجات ونظرية هيرزبيرغ ذات العاملين قد تمت دراستها على نطاق واسع في مجال السلوك التنظيمي. توفر هذه النظريات نظرة ثاقبة للعوامل التي تحفز الموظفين وتحفز الرضا الوظيفي. ومن ناحية أخرى، فإن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. ومن خلال الجمع بين هذه النظريات، طور الباحثون إطارًا يشرح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، يمكن للقائد التحويلي الذي يعالج الاحتياجات العليا لموظفيه وفقًا لنظرية ماسلو، مثل النمو الشخصي وتحقيق الذات، أن يزيد من الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، من خلال معالجة عوامل النظافة المحددة في نظرية هيرزبيرغ، مثل التعويض العادل وظروف العمل الجيدة، يمكن للقائد التشاركي زيادة تعزيز الرضا الوظيفي بين أتباعه في الهيئة العامة للجنسية.

في حين أن نظرية ماسلو الهرمية للاحتياجات ونظرية هيرزبيرغ ذات العاملين توفران نظرة ثاقبة لتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي، إلا أنهما لا يأخذان بالضرورة في الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، من خلال دمج مفهوم الثقافة التنظيمية في هذا الإطار، تقدم هذه الدراسة أدلة جديدة على أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي بينما يأخذ القائد التحويلي دوره في رفع الروح المعنوية والإلهام داخل المنظمة. وقد تمت معالجة هذه الفجوة وتحليلها في هذا البحث. على سبيل المثال، يمكن للقائد التحويلي الذي يعزز ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة أن يخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي

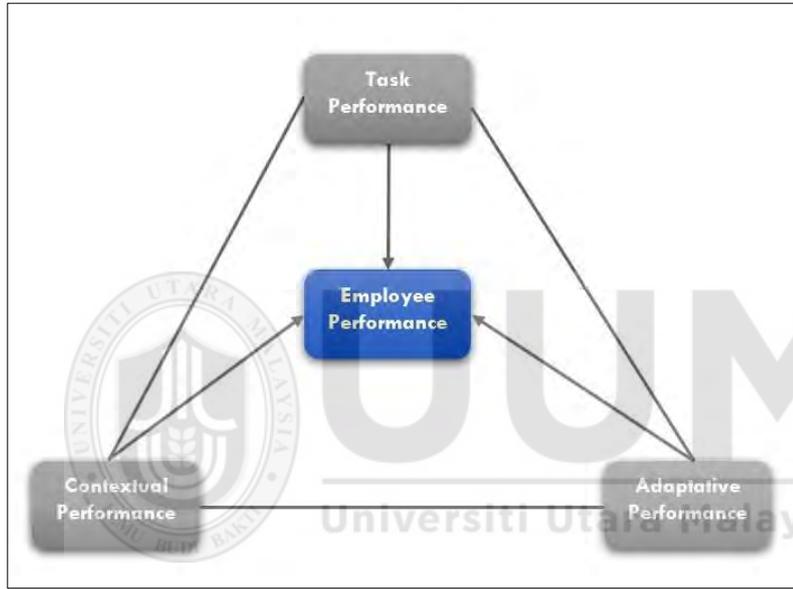
إلى زيادة الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي الشامل. ولذلك، فإن فهم كيف يمكن لنظرية ماسلو الهرمية للاحتياجات، ونظرية هيرزبيرغ ذات العاملين، والقيادة التحويلية أن تعمل معاً لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين والذي يعتبر عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي. بمعنى آخر، من خلال معالجة الاحتياجات العليا للموظفين وعوامل النظافة مع تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، يمكن للقيادة التحويلية إنشاء بيئة عمل تعزز رفاهية الموظفين وتؤدي في النهاية إلى نجاح أكبر للمنظمة.

وبشكل عام، فإن الجمع بين نظريات ماسلو وهيرزبيرغ والقيادة التحويلية يمكن أن يوفر إطاراً قيماً لفهم كيف يمكن للقيادة تحفيز وإلهام موظفيهم لتحقيق الرضا الوظيفي. يمكن أن يكون هذا الإطار مفيداً للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وكذلك للأفراد الذين يسعون إلى تطوير مهاراتهم القيادية. من خلال فهم العوامل التي تدفع الرضا الوظيفي ودور القيادة التشاركية في تعزيز هذه العوامل، يمكن للقيادة خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية لفرقهم.

### 2.8.2 نظرية الأداء الوظيفي

اتبعت هذه الدراسة نظرية القياس النفسي في تفسير الأداء الوظيفي في شركات النفط والغاز (Gerbing, & Anderson, 1993; Nunnally & Berstein, 1994). وفي هذا الصدد، قام Borman and Motowidlo (1993) بتصنيف أداء العمل إلى فئتين: أداء المهمة والأداء السياقي. يشير أداء المهمة إلى الإجراءات المتخذة عند توفير السلع أو الخدمات المرتبطة مباشرة بالعمل. يشير الأداء السياقي إلى الإجراءات والجهود التي لا علاقة لها بتوظيفهم، مثل المواطنة التنظيمية والسلوك الاجتماعي الإيجابي. كما تم الاعتراف بالنموذج على نطاق واسع واستخدامه من قبل الباحثين، كما تمت مناقشة مفهومه ونموذجه النظري في المقالة.

قام (Rabindra and Kesari 2017) بوضع تصور للأداء الوظيفي باستخدام نموذج النظام الثلاثي للأداء الوظيفي كما هو موضح في الشكل 2.3. في حين يشير أداء المهمة إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من العمل، يشير الأداء التكيفي إلى الطريقة التي يعمل بها الموظف بشكل مستمر على تحسين مهاراته وتحديث المعرفة التي تساعد الموظف على التكيف بسرعة مع التغيرات في العمل، وأخيرًا هو الأداء السياقي الذي يشير إلى الأنشطة التي يقوم بها الموظفون للمساهمة في الوظيفة الاجتماعية والنفسية للمنظمة.



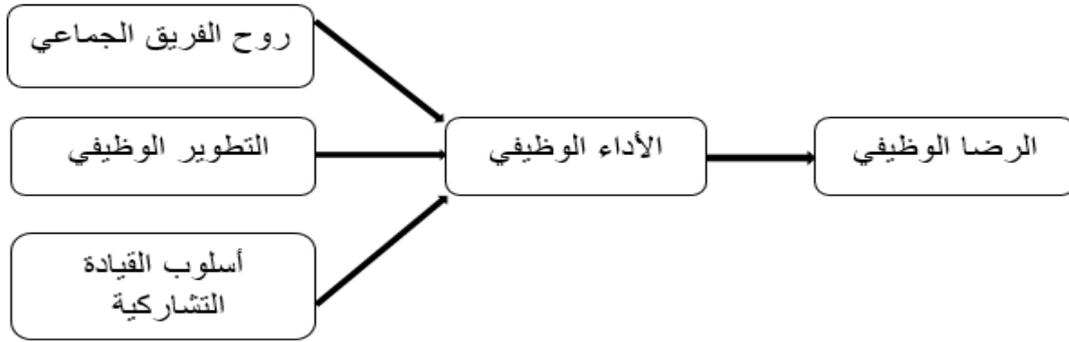
الشكل 2.3 النموذج الثلاثي للأداء الوظيفي

يعد أداء المهام جانبًا حاسمًا لفهم الأداء العام للأفراد. يشير إلى قدرة الفرد على إكمال المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. يمكن أن يختلف مستوى أداء المهمة بشكل كبير اعتمادًا على عوامل مختلفة مثل المهارات والمعرفة والخبرة والتحفيز والموارد المتاحة للفرد. من خلال تحليل أداء المهام، يمكننا الحصول على رؤية قيمة حول قدرات الفرد ونقاط قوته ومجالات التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون أداء المهام أيضًا انعكاسًا لأخلاقيات العمل والالتزام والتفاني تجاه مسؤولياتهم. يشير الأداء السياقي، المعروف أيضًا باسم سلوك المواطنة التنظيمية، إلى الإجراءات والسلوكيات التطوعية للأفراد التي تساهم في الأداء العام وفعالية المنظمة. فهو يتجاوز

متطلبات الوظيفة الرسمية ويتضمن إجراءات مثل مساعدة الزملاء وإظهار المبادرة والمشاركة في تفاعلات إيجابية مع الآخرين. يعد هذا المفهوم مهمًا في فهم الأداء الفردي لأنه يدرك أن فعالية الفرد لا تتحدد فقط من خلال مهاراته الفنية وأدائه للمهام، ولكن أيضًا من خلال قدرته على المساهمة في الديناميكيات الاجتماعية والشخصية داخل المنظمة. في النهاية، الأداء التكيفي هو مفهوم يتعمق في الأعمال المعقدة للأفراد وقدرتهم على التكيف والأداء في المواقف المختلفة. ويسعى إلى فهم العوامل الأساسية التي تساهم في أداء الفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار قدراته المعرفية وسماته الشخصية والعوامل البيئية. من خلال دراسة كيفية تكيف الأفراد مع الظروف المختلفة، يوفر الأداء التكيفي نظرة ثاقبة حول سبب تفوق بعض الأفراد في مهام معينة بينما يعاني الآخرون.

## 2.9 إطار البحث النظري

يتم تعريف إطار البحث على أنه مجموعة من النظريات والنماذج التي تدعم البحث الإيجابي. وبعبارة أخرى، إنه نموذج مفاهيمي لكيفية نظرة الباحثين أو جعلهم منطقيين للعلاقة بين العديد من العوامل التي تم تحديدها على أنها مهمة للمشكلة. إن تطوير مثل هذا الإطار المفاهيمي يساعد على افتراض أو فرض واختبار علاقات معينة، وبالتالي تحسين فهم ديناميكيات الوضع. في المجموع، يناقش الإطار النظري العلاقة المتبادلة بين المتغيرات التي تعتبر مهمة للدراسة. من الضروري فهم ما يعنيه المتغير وما هي الأنواع المختلفة من المتغيرات. بعد صياغة الإطار النظري، يتم تطوير فرضيات البحث للاختبار وفحص ما إذا كانت النظرية المصاغة صالحة أم لا. بعد دراسة متأنية بناءً على الأدبيات ومشكلة الدراسة، تم اقتراح إطار البحث كما هو موضح في الشكل 2.4.



الشكل 2.4 الإطار النظري المقترح

يوضح الإطار النظري أعلاه أثر كلا من أسلوب القيادة التشاركية، روح الفريق للفريق، والتطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي مما ينتج عنه تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الحكومية للإمارات العربية المتحدة. هذه الدراسة تقترح أن أداء الأفراد يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي مما ينتج عنه مردودية عالية للموظفين على المؤسسة، وبالتالي تحسين العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (أسلوب القيادة التشاركية، روح الفريق الجماعي، والتطوير الوظيفي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي). كذلك هذه الدراسة تهدف لقياس العلاقة الغير المباشرة التي تم صياغتها في هذا البحث على الرضا الوظيفي. إذن، الدراسة تهدف لاستكشاف العلاقات المباشرة والغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## 2.10 فجوة الدراسة

بعد عرض الإطار النظري ، يعرض الجدول أدناه ملخص في الجدول 2.2 لنتائج الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقات بين هذه المتغيرات ، يليه توضيح لفجوة الدراسة :

الجدول 2.2  
خلاصة نتائج الدراسات السابقة

المؤلفون	المنظمات/ الدولة	المتغيرات	الخلاصات
Sinani, 2016	الفرق الافتراضية/ غير متوفر	القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، الفرق الافتراضية	تعد نتائج الدراسة مفيدة لمؤسسات البرمجيات العالمية لتبسيط ممارسات القيادة للفرق الافتراضية ذات المهارات العالية لضمان مستويات عالية من الرضا الوظيفي. يؤثر الصراع الأسري في العمل والعمل الجماعي والرضا الوظيفي بطريقة إيجابية معاً على أداء الموظفين.
Usman et al., 2021	اندونيسيا	الصراع الأسري في العمل، روح العمل الجماعي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي	يجب على المنظمات تعزيز ثقافة المشاركة لتعزيز شعور الموظفين بالانتماء كإجراء لتحسين أدائهم.
Ali et al., 2022	الفندقة والسياحة	روح الفريق الجماعي، القيادة التشاركية	كيف تعمل فرق الخدمة في الخطوط الأمامية بفعالية في صناعة الضيافة وتسلط الضوء على أهمية القيادة التشاركية ونهج البحث عن أهداف خدمة الفريق والأداء.
Noviyanti & Khaddafi, 2022	القطاع الصحي	العمل البيئي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، روح الفريق الجماعي	هناك متغير واحد له تأثير كبير وله ارتباط وثيق بالمتغير الوسيط وهو متغير القيادة إلى رضا العمل المتأثر بشكل وثيق بمتغير بيئة العمل.
Quines & Piñero, 2022	قطاع التعليم	الرضا الوظيفي، روح الفريق الجماعي، قيم العمل لدى المعلمين	وجود تأثير توسطي كامل للرضا الوظيفي في العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وقيم العمل لدى المعلمين.
Alsubaie, 2021	مؤسسات حكومية	القيادة التشاركية، الأداء الوظيفي	إن العمال الذين يختبرون القيادة التشاركية في القطاع العام يؤدون أداءً أفضل من غيرهم من العاملين من خلال استكمال المزيد من الأهداف التنظيمية من خلال العمل

الجيد والعمل الجماعي ضمن بيئة عمل داعمة.			
للقيادة والعمل الجماعي تأثير كبير على أداء الموظفين، في حين لا يوجد لمشاركة الموظفين أي تأثير.	القيادة التشاركية، روح الفريق الجماعي، الأداء الوظيفي، أداء الموظف	منظمات الاعمال	Mulyati & Herawati, 2022
إن المتغير مثل بيئة العمل، والقيادة، والعمل الجماعي ودعم الأقران، له تأثير كبير على مشاركة الموظفين	الأداء الوظيفي، القيادة التشاركية، روح الفريق الجماعي، ودعم الأقران، الأداء الوظيفي	منظمات الاعمال	Mughal & Iraqi, 2020
تضمن الإدارة القائمة على الفريق أن يُنظر إلى تحقيق الهدف على أنه هدف مشترك بين أعضاء الفريق	روح الفريق الجماعي، الأداء الوظيفي	مؤسسات التعليم العالي	Nweke & Gbarage, 2022
ترتبط القيادة التشاركية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.	القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي	الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر	Fatoki, 2023
وجود علاقة قوية بين القيادة التشاركية وفعالية الفريق والالتزام العاطفي والمعاملة العادلة. في حين أن هناك علاقة قليلة بين الفرص والمشاركة الوظيفية مع القيادة التشاركية.	القيادة التشاركية، الأداء الوظيفي، الالتزام العاطفي، الفرص، المعاملة العادلة، المشاركة في العمل	الصناعة التحويلية	Riaz et al., 2023
يؤثر أسلوب القيادة التشاركية ودوافع العمل على الرضا الوظيفي للموظفين.	القيادة التشاركية، دافعية العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي	القطاع الصناعي	Wadu et al., 2023
كلما زاد التعقيد المؤسسي، اتسعت الفجوة بين القادة والمرؤوسين، وبالتالي فإن تنفيذ الأسلوب التشاركي قد يصبح مشكلة في بعض الظروف	القيادة التشاركية، الأداء الوظيفي	قطاع الخدمات	Khassawneh & Elrehail, 2022
دور وسيط مهم لمشاركة الموظفين في العلاقة بين القيادة الودية وأداء الموظفين	القيادة القسرية، القيادة الودية، الرضا الوظيفي، مشاركة الموظفين، الأداء الوظيفي	وكالة إدارة الكوارث	Nur et al., 2021

تعمل قيادة الكلية الدينية الإسلامية  
الخاصة على تمكين المحاضرين من  
خلال عقد الأنشطة التدريبية  
والندوات وورش العمل وتكوين  
خبراء في أنشطة الحرم الجامعي  
وتعيين المهام والمسؤوليات بناءً  
على خبراتهم

القيادة المشاركة، الرضا  
الوظيفي

مؤسسات اسلامية

Fauzi et al.,  
2021

القيادة التشاركية،

جميع المتغيرات لها تأثير واضح  
على بعضها البعض

انضباط العمل، التدريب،  
الأداء الوظيفي، الأداء  
التنظيمي

مؤسسة تنمية  
الموارد البشرية

Junaidi &  
Shabri, 2020

أما بالنسبة للفجوة البحثية بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فالعنوان الحالي يشير إلى  
دراسة تأثير عدة متغيرات على الرضا الوظيفي داخل بيئة عمل محددة (الهيئة الاتحادية للهوية  
والجنسية في الإمارات). بينما قدمت الدراسات السابقة تحليلات شاملة لمفاهيم القيادة التشاركية،  
التطوير الوظيفي، وروح العمل الجماعي وتأثيراتها على الرضا الوظيفي في أمثلة و حالات  
تنظيمية متنوعة، إلا أن هناك فجوات بحثية ملحوظة بين هذه الدراسات و موضوع الدراسة  
ويتمثل في :

### 1. التركيز على بيئة العمل المحددة

الدراسات السابقة تناولت مواضيع متشابهة، ولكن بشكل عام كانت تركز على قطاعات متعددة  
مثل قطاع التعليم (كوينيس وبييرو، 2022)، القطاع الصحي (نوفينتي وخداافي، 2022)، قطاع  
الخدمات (خاصونة والريجيل، 2022) وغيرها. بينما البحث المقترح يركز على بيئة عمل محددة  
وهي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات، مما يعزز الحاجة لإجراء دراسة ميدانية على  
هذه البيئة التنظيمية لتحديد مدى تأثير هذه العوامل في هذه الهيئة بالذات. تختلف بيانات العمل

والمؤسسات من حيث الثقافة التنظيمية، البنية الهيكلية، وأسلوب الإدارة، وهو ما يعني أن نتائج الدراسات السابقة قد لا تكون قابلة للتعميم على الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية.

## 2. التركيز على الأثر الوسيط للأداء الوظيفي

الفجوة البحثية الأخرى تكمن في أن معظم الدراسات السابقة تناولت التأثير المباشر للمتغيرات مثل القيادة التشاركية وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي. بينما البحث المقترح يتبنى نموذجًا مركبًا، حيث يختبر تأثير الأثر الوسيط للأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي. من خلال هذه الفجوة، يساهم البحث المقترح في تقديم رؤى جديدة حول كيف يمكن للأداء الوظيفي أن يكون متغيرًا وسيطًا بين العوامل المبدئية (مثل القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي) وبين الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

الدراسات السابقة، مثل دراسة ريباب وإسماعيلية (2018) أو دراسة جونايدى وشبري (2020)، لم تركز بشكل كبير على اختبار الأثر الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقة بين القيادة أو روح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي. لذا فإن البحث المقترح يسد هذه الفجوة من خلال استكشاف هذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلاً باستخدام نموذج وسيط.

## 3. التطوير الوظيفي في سياق خاص بالهيئة الاتحادية

رغم أن دراسات عديدة تناولت تأثير التطوير الوظيفي على الرضا الوظيفي (مثل دراسة بن طري، 2022)، إلا أن هذه الدراسات بشكل عام تناولت التطوير الوظيفي في سياقات مختلفة قد تكون متباينة عن الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. التطوير الوظيفي في القطاع الحكومي الإماراتي قد يكون له خصائص ومحددات خاصة لا تتشابه مع قطاعات أخرى. مثلاً، قد تكون الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية تقدم برامج تدريبية وورش عمل مختلفة تتماشى مع احتياجات

الحكومة الرقمية وابتكار الخدمات الحكومية، وهو ما يختلف عن القطاعات الأخرى التي قد تركز على التطوير الوظيفي التقليدي.

#### 4. روح الفريق الجماعي في الهيئات الحكومية

فيما يتعلق بروح الفريق الجماعي، أظهرت الدراسات مثل دراسة عثمان وآخرون (2021) تأثيرها في بيئات العمل المختلفة، إلا أن بحث الروح الجماعية في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية قد يتطلب فهمًا خاصًا يرتبط بأسلوب العمل الحكومي، حيث تتضمن هذه المؤسسات مهامًا إدارية وتقنية قد تؤثر بشكل مختلف على الديناميكيات الجماعية مقارنة بالقطاعات الأخرى. قد تكون هذه المؤسسات أقل اهتمامًا بالعمل الجماعي بالمقارنة مع بيئات أخرى تتطلب مزيدًا من التعاون بين الفرق. لذا، يتطلب الأمر دراسة دقيقة لمفهوم روح الفريق الجماعي في بيئة العمل الحكومية الإماراتية.

#### 5. فجوة الزمن والتطور المؤسسي

معظم الدراسات السابقة تناولت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في فترات زمنية مختلفة. في حين أن الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية قد شهدت تطورًا مؤسسيًا متسارعًا في السنوات الأخيرة خاصة في مجال الحكومة الرقمية. هذا يطرح تساؤلات حول كيفية تأثير هذه التغيرات على العلاقة بين القيادة التشاركية، روح العمل الجماعي، والتطوير الوظيفي في وقتنا الحاضر مقارنة بالفترات السابقة التي تناولتها الدراسات الأخرى.

#### 6. الاستجابة لمتطلبات الحوكمة والتنظيمات المحلية

قد تختلف متطلبات الحوكمة والتنظيمات المحلية في الإمارات، خاصة في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، حيث تتبنى الحكومة الإماراتية سياسات مرنة لتحفيز الابتكار والكفاءة. في هذا السياق،

يمكن أن تتفاوت استجابة الموظفين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نتيجة للسياسات الحكومية المحلية والبرامج التي تسهم في تحسين بيئة العمل.

## 2.11 خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل مراجعة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت علاقة وآثار التطوير الوظيفي، والعمل الجماعي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. فضلاً عن ذلك؛ كما ناقش هذا الفصل التأثير الوسيط للأداء الوظيفي على العلاقة بين العوامل الثلاثة المستقلة في الرضا الوظيفي. بشكل عام، سلط البحث الضوء على أهمية مراعاة عوامل مختلفة، مثل التطوير الوظيفي، والعمل الجماعي، والقيادة التشاركية، عند تحليل الرضا الوظيفي في مكان العمل. ومن خلال فهم كيفية تفاعل هذه العناصر وتأثيرها على بعضها البعض، يمكن للمؤسسات تصميم استراتيجياتها بشكل أفضل لتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. للمضي قدماً، هناك حاجة إلى مزيد من البحث للتعلم في الآليات المحددة التي من خلالها يتوسط الأداء الوظيفي العلاقة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تستكشف الأبحاث المستقبلية أيضاً كيف تلعب العوامل الخارجية، مثل التوازن بين العمل والحياة والثقافة التنظيمية، دوراً في تشكيل الرضا الوظيفي. من خلال اتباع نهج شامل لدراسة الرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات الحصول على فهم أفضل لكيفية خلق بيئة عمل إيجابية ومرضية لموظفيها. في نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي الاستثمار في الاستراتيجيات التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف والرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية، وانخفاض معدلات دوران الموظفين، والنجاح الشامل للمنظمة.

## الفصل الثالث / CHAPTER THREE

### منهجية البحث

#### 3.1 المقدمة

يركز هذا الفصل على إطار البحث، والفرضية، وتصميم البحث، ويشير إلى التعريف التشغيلي للمتغيرات، وقياس المتغيرات، وجمع البيانات، وتصميم العينات، وإجراءات جمع البيانات، وأخيرًا تقنيات تحليل البيانات. تناول هذا الفصل طريقة البحث المستخدمة في هذه الدراسة لضمان إمكانية جمع البيانات وتحليلها. بالإضافة إلى ذلك، جميع المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها، وطرف التحليل الإحصائي. كذلك راجع هذا الفصل مصادر الاستبانة من الدراسات السابقة، وقياس المتغيرات، معلومات المتعلقة بالمستجوبين، وظائفهم في المؤسسة وعدد المشاركين في هذه الدراسة.

#### 3.2 فلسفة البحث

فلسفة البحث تتمحور حول الطريقة التي يجب بها جمع البيانات حول ظاهرة ما وتحليلها واستخدامها (Nickerson, 2022). تتكون غالبية الأبحاث من نظرية المعرفة والوجود في منهجية البحث. نظرية المعرفة هي نظرية المعرفة، خاصة فيما يتعلق بأساليبها وصلاحياتها ونطاقها. نظرية المعرفة هي التحقيق فيما يميز الاعتقاد المبرر من الرأي. في المقابل، فإن الأنطولوجيا فرع من الميتافيزيقا الذي يتعامل مع طبيعة الوجود، على سبيل المثال، مجموعة من

المفاهيم والفئات في مجال أو مجال موضوعي تظهر خصائصها والعلاقات بينها دون معرفة عقلانية هذه العلاقة المبنية على المنطق أو الرياضيات. الأسباب.

وتوصي الفلسفة الوضعية باستخدام الأساليب العلمية (الكمية) لتحليل السلوك الإنساني وموضوع اجتماعي بينما توصي التفسيرية باستخدام الأساليب غير العلمية (النوعية) لتحليل السلوك الإنساني أو ظاهرة معينة (Saliya, 2023). التفسيرية هي نهج أكثر نوعية، في حين أن الوضعية هي نظرية تنص على أنه يمكن التحقق من جميع المعرفة الموثوقة من خلال الأساليب العلمية مثل الملاحظة والتجارب والدليل الرياضي / المنطقي (Nickerson, 2022). تاريخياً، كانت الوضعية هي النهج السائد في فلسفة العلوم (Cheng-I, et al., 2008).

بطريقة علمية لإجراء البحث، يبدأ الوضعي البحث بالنظرية ثم يجمع البيانات التي تدعم النظرية أو ترفضها ويقوم بإجراء المراجعات اللازمة قبل إجراء اختبارات إضافية باعتبارها منهجية كمية، فإن جذورها الفلسفية هي الوضعية، فهي تركز على الحقائق العددية، مثل التكرارات والتقديرية والمتوسط الحسابي والمسح هو الإجراء الرئيسي لجمع البيانات في البحث الوضعي، ويتضمن جمع البيانات من الأفراد باستخدام أسئلة مغلقة من أجل الحد من الافتراض على نطاق محدد. وبناء على هذه الحجج، تعتبر هذه الدراسة نموذج بحث إيجابي، في حين يتم استخدام المنهجية الكمية لاختبار الفرضيات، والإجابة على أسئلة البحث، والتحقق من صحة الإطار المقترح مع البيانات التجريبية.

### 3.3 تصميم البحث

يتم استخدام طريقة المسح في هذه الدراسة كتصميم بحثي. من خلال هذه النوع من الدراسات، يتوقع الباحثون أن يكونوا قادرين على معرفة الوضع الحقيقي بطريقة أكثر واقعية (كيرلينجر،

(1973). من أجل جمع البيانات هذه الدراسة، تقنيات ملء الاستبيانات من قبل المستجيبين تم أخذها في عين الاعتبار. تركز هذه الدراسة على العلاقة بين المتغيرات المستقلة وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين. بناءً على دراسة براهم وقسيم (1999)، يتم تحديد العلاقة بين المتغيرات عن طريق فحص الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع وكذا المتغير الوسيط. من أجل جمع البيانات الأولية، طريقة المسح تم استخدامها في هذه الدراسة (زيكوموند، 2000).

الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، أسلوب القيادة التشاركية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، دور المتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) لتحسين العلاقة، حيث هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة في اختبار هذه العلاقات. طبيعة هذه الدراسة هي كمية لأنها تناسب طبيعة مشكلة الدراسة المطروحة. نناقش هنا كيفيات جمع البيانات واختبار الفرضيات. الدراسات الكمية هي أحد أشهر طرق استخداما في الدراسات الانسانية والاجتماعية حيث عادة يتم استخدام طريقة المسح على المجتمع الاحصائي بعد تحديد حجم العينة (كريسوال، 2008).

تستخدم هذه الدراسة طريقة المسح المقطعي لتوفر مجموعة من الاسباب. أولاً، متغيرات الدراسة معروفة في الدراسات السابقة وتم قياسها من قبل. ثانياً، الأسئلة والفرضيات في الدراسات الكمية غالباً ما تركز عن طريقة الوصول للبيانات منفردة وقابلة للقياس. ثالثاً، تم توظيف هذا المنهج لأن المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي) لا يمكن توقع نتائج العلاقات حتى يتم تحليل البيانات. رابعاً، الدراسات المقطعية لها ميزة وهي انها توفر الجهد والوقت والتكلفة. أخيراً، بيانات هذه الدراسة تساعد في صياغة السياسات للمزيد من الرضا والولاء الافراد للمؤسسة كما انها تعتبر قاعدة للدراسات المستقبلية في بحوث تحسين من جود بيئة العمل.

### 3.4 قياس المتغيرات

من أجل قياس متغيرات الدراسة الحالية، تم استخدام الدراسات السابقة التي قامت باختبارات تجريبيا المتغيرات في سياقات عدة ومختلفة. اقترحت هذه الدراسة المتغيرات المستقلة الثلاث التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، اسلوب القيادة التشاركية وفحص أثرها على رؤية الادارة العليا للإداء الوظيفي (متغير وسيط) كأداة مهمة في تحسين بيئة العمل للأفراد وتعزيز الرضا الوظيفي (المتغير التابع). تم تحضير استبيان هذه الدراسة باللغة العربية باعتبارها اللغة الأساسية التي يتم استخدامها. يعتبر قياس المتغيرات خطوة منهجية لقياس المتغيرات أو التركيبات التي تتضمن أنشطة لتحديد أبعاد مفهوم البحث، وصياغة اسئلة لقياس كل متغير، وتحديد مستوى القياس الذي سيتم استخدامه، وكذلك تحديد أدوات قياس الصلاحية والموثوقية للمتغيرات قبل اجراء الدراسة الفعلية (سكران 2000).

هذه الدراسة تبنت اسئلة لقياس المتغيرات من الدراسات السابقة واسقطتها على هذه الدراسة. من خلال الأدبيات المنشورة، تم استخدام مقياس ليكرت من خمس درجات حيث يطلب من المستجيبين ان يجيبوا على كل سؤال بما يتوافق مستوى اتفاقهم النسبي على مقياس ليكرت كمايلي: 1= لا أو افق بشدة، 2= لا أو افق، 3= غير مؤكد، 4= يوافق، 5= أو افق بشدة، عادةً ما يقاس البيان مع خمسة أو سبعة أو تسعة مستويات استجابة لجمع البيانات للبحث. يتم اختبار كل المتغيرات باستخدام كرونباخ ألفا من أجل تأكيد الموثوقية.

عدد اسئلة الاستبيان هي 23 موزعة كما يلي: تم قياس الرضا الوظيفي بأربعة أسئلة، في حين تم قياس الأداء الوظيفي كذلك بثلاث اسئلة. أما فيما يخص التطوير الوظيفي فقد تم تقييمه من خلال طرح ثلاثة أسئلة على المستجيبين، فيما يخص روح الجماعي للفريق فق تم قياسه عن طريق

خمسة اسئلة واسلوب القيادة التشاركية بواسطة طرح ثمانية اسئلة. جميع اسئلة الاستبيان تم اعتمادها من دراسات منشورة سابقا.

يحتوي الاستبيان على ثلاثة أقسام، ويتضمن القسم الأول متغيرات شخصية وديموغرافية مختلفة. يتمحور هذا القسم على معلومات المستجيبين حول الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والدخل والمستوى الأكاديمي والعرق وعدد سنوات الخبرة والقسم الحالي في المنظمة. أما القسم الثالث يتمحور حول قياس متغيرات الدراسة وفقا لمقياس ليكرت خمس درجات كما شرح أعلاه. يبين الجدول 3.1 العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة ومصادرها.

### الجدول 3.1

#### العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة ومصادرها

المتغير	عدد الأسئلة	العبارات	المصدر
الرضا الوظيفي	5	أنا سعيد بمسؤوليات عملي. أشعر بالراحة في القيام بمسؤولياتي. أنا راضٍ عن الأنشطة المختلفة في المنظمة وأحب المشاركة فيها. إن الوفاء بمسؤولياتي في عملي الحالي يمنحني شعورًا بالرضا. عملي الحالي يشعرنني بالإنجاز الشخصي	بارفين ونورول كبير (2011)
الأداء الوظيفي	5	أحاول جهدي للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء في العمل أنا قادر على التعامل مع مهام العمل دون الكثير من الإشراف من قبل مديري أنا متحمس جدًا لعملي أعلم أنني قادر على التعامل مع مهام متعددة لتحقيق أهداف المنظمة يعتقد زملائي أنني شخص ذو أداء عالي في مؤسستي	Pradhan & Jena (2017).

موين وصيدة (2013)	<p>كثيرا ما تنظم الإدارة اجتماعات دورية لمعرفة سبل تطوير مهارات العمل</p> <p>كثيرا ما تنظم الإدارة فرص للاطلاع على التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل</p> <p>تتيح لي الإدارة العليا في المنظمة الفرصة لحضور ورش العمل.</p> <p>تقدم لي الإدارة برامج تدريبية بصورة مستمرة لتطوير مهاراتي</p> <p>تتيح لي الإدارة العليا الوقت الكافي لاكتساب الخبرات من زملائي في العمل</p>	5 التطوير الوظيفي
هندة وهربرت (2016)	<p>يتلقى أعضاء الفريق التوجيه والموارد التي يحتاجونها من مدير الفريق للقيام بعملهم.</p> <p>يعبر أعضاء الفريق عن آرائهم بصراحة وصراحة لبعضهم البعض.</p> <p>يستفيد أعضاء الفريق جيداً من الوقت الذي يقضونه معاً.</p> <p>يعرف كل موظف في الفريق ما يتوقعه أعضاء الفريق الآخرون منه.</p> <p>يتم معالجة الصراع بين أو بين أعضاء الفريق بسرعة وفعالية.</p>	5 روح الفريق الجماعي
يون، هنري، وصبرينة (2007)	<p>يقدم قائدي رؤية واضحة من نحن وما نحن عليه.</p> <p>بسبب قائدي، لدي رؤية واضحة لمنظمتنا.</p> <p>يقدم قائدي رؤية واضحة إلى أين نتجه.</p> <p>إذا قمت بأداء جيد، فسوف يوصي مديري بمزيد من التعويض.</p> <p>مديري يعطيني ردود فعل إيجابية عندما أؤدي بشكل جيد.</p>	5 اسلوب القيادة التشاركية

### 3.5 طريقة جمع البيانات

عادة ما يتم جمع البيانات بطرق مختلفة (مثل الدراسات الاستقصائية والمقابلات والمجموعات المستهدفة). تعتمد عملية جمع البيانات في هذه الدراسة على المسح وجمع البيانات من عينة محددة مسبقاً من الأفراد في المنظمة. يتم عرض إجراء جمع البيانات أدناه (الشكل 3.2). تبدأ عملية جمع البيانات بتحديد المتغيرات، ثم اختيار أداة البيانات المناسبة، وتحديد طريقة جمع البيانات، وتحديد إطار أخذ العينات. وأخيراً البدء في إجراء جمع البيانات. يعد الاستطلاع خياراً مثالياً لجمع البيانات التجريبية من عينة كبيرة أو متوسطة الحجم في الدراسات الكمية. إنها طريقة سريعة وموثوقة للحصول على تعليقات حول موضوع معين من المشاركين (Nayak & Narayan, 2019). اليوم، يوفر الإنترنت الكثير من الخيارات لجمع البيانات عبر الإنترنت، على سبيل المثال، أداة استطلاع جوجل أو عن طريق البريد الإلكتروني. علاوة على ذلك، فإن ملء البيانات في برنامج كمبيوتر باستخدام النماذج الرقمية يعد أسهل لترجمة البيانات المجمعة إلى إحصاءات لتحليلها لاحقاً (Cleary et al., 2014).

تم اختيار حجم العينة للمسح بعناية لضمان صحة وموثوقية النتائج إحصائياً. تم أخذ عدة عوامل في الاعتبار أثناء عملية تحديد حجم العينة المناسب. أولاً، سيتم تحديد حجم السكان محل الاهتمام، والذي يشير إلى العدد الإجمالي للأفراد أو الوحدات التي يهدف المسح إلى تمثيلها. يمكن أن يكون هذا هو مجموع السكان، أو مجموعة سكانية معينة، أو منطقة جغرافية معينة. بمجرد تحديد حجم السكان، ستكون الخطوة التالية هي تحديد المستوى المطلوب من الدقة ومستوى الثقة للمسح. تشير الدقة إلى هامش الخطأ المقبول أو درجة التباين في نتائج الاستطلاع التي تعتبر مقبولة. ومن ناحية أخرى، يشير مستوى الثقة إلى مستوى اليقين بأن نتائج المسح تمثل السكان بدقة. وهذان العاملان، الدقة ومستوى الثقة، لهما أهمية حاسمة في تحديد حجم العينة المناسب. ويلزم عمومًا حجم عينة أكبر لتحقيق مستويات أعلى من الدقة والثقة، في حين قد يكون حجم العينة الأصغر كافيًا إذا كانت

مستويات الدقة والثقة المطلوبة أقل. في نهاية المطاف، الهدف هو تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة لجمع البيانات ومستوى الدقة المطلوب لنتائج المسح.

حيث تظهر الأدبيات ثلاث طرق رئيسية لجمع البيانات تم استخدامها على نطاق واسع، مثل المسوحات التي تتم بواسطة الكمبيوتر، والاستقصاءات عبر الإنترنت، واستقصاءات البريد الإلكتروني (Nayak et al., 2019). في هذه الدراسة، يعد المسح عبر الإنترنت هو الطريقة الرئيسية لجمع البيانات لأنه أظهر نتائج موثوقة منذ الاعتماد المبكر لهذه الأساليب في أوائل التسعينيات (Raquel, 2020). بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الاستطلاع عبر الإنترنت لجمع البيانات يسمح للباحث باستهداف المستجيبين المناسبين وتصفية البيانات في وقت قصير، فضلاً عن تقليل التحيز في الإجابات، في حين أن المقابلات وجهاً لوجه مع المستجيبين قد تضلل الباحث وتشجعهم. لتقديم إجابات غير دقيقة (Zhang et al., 2017). وبالتالي، فإن الخطوة الأولى هي تطوير أداة البيانات وتحميل الأسئلة إلى نماذج استطلاع جوجل. يعد نموذج Google أداة بسيطة عبر الإنترنت لإنشاء نماذج مخصصة للاستبيانات والاستبيانات، وجمع سريع للردود من الأفراد الذين يستخدمون أنواعاً مختلفة من تطبيقات الوسائط الاجتماعية. علاوة على ذلك، فهي أداة سهلة الاستخدام، وسريعة في إكمال الإجابة على الأسئلة عبر الهواتف المحمولة، وإرسال ملخص تلقائي مع تحليل البيانات الأولية إلى الباحث عبر البريد الإلكتروني (Domche et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، تساعد أداة استطلاع Google الباحثين في الحصول على إجابات عبر الإنترنت فور الانتهاء منها وتخزينها في ملفات رقمية.

قبل البدء بعملية الاستطلاع قام الباحث بالتواصل مع مدير الموارد البشرية في الهيئة العامة للجنسية للحصول على الموافقة على جمع البيانات والحصول على قائمة المرشحين الذين يمكنهم المشاركة في الاستطلاع. الخطوة التالية هي إرسال رسائل بريد إلكتروني تعريفية للمرشحين

للحصول على موافقتهم النهائية على استلام وتعبئة الاستبيانات. بعد هذه الخطوة، يرسل لهم الباحث الرابط إلى نماذج Google عبر الإنترنت إما عن طريق البريد الإلكتروني أو إلى تطبيقاتهم المفضلة (مثل WhatsApp وTelegram وFacebook) في هواتفهم المحمولة. بعد أن يكمل كل مشارك ملء جميع الأقسام في نموذج الاستطلاع عبر الإنترنت، يتم تخزين البيانات في محرك أقراص آمن قبل تعبئتها في ورقة إكسل بحيث تكون جاهزة لتحليل البيانات لاحقاً.

### 3.6 أداة جمع البيانات

غالبًا ما يعتمد الباحثون في الدراسات الكمية على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من المشاركين في الاستطلاع. الاستبيان هو نوع من أدوات البحث التي تتكون من سلسلة من الأسئلة بالإضافة إلى بيانات قصيرة مصممة لجمع المعلومات من المجيبين (Behr, & Sha, 2018). تُستخدم الاستبيانات في معظم الدراسات الكمية التي تتطلب معلومات دقيقة من الأفراد. ونتيجة لذلك، فقد وجد أن البحث المسحي، مثل هذه الدراسة، والاستبيان هو أداة جمع البيانات الشائعة (Mathesius & Krell, 2019). بالإضافة إلى ذلك، فإن تصميم الاستبيان من خلال أدوات المسح عبر الإنترنت ليس مهمة معقدة (Robinson, 2018).

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيانات ذاتية الإدارة (SAQ) بين العديد من أنواع الاستبيانات (Hukins & Duce, 2022). يمكن إكمال SAQ من قبل المستجيبين دون مشاركة مباشرة من قبل الباحثين. في هذه الدراسة، تم تصميم SAQ للأسئلة المغلقة. الأسئلة المغلقة هي نوع من الأسئلة التي تتطلب عادةً إجابة محددة وموجزة. غالبًا ما تحصر هذه الأسئلة خيارات المستجيب في مجموعة محددة مسبقًا من الاختيارات. على عكس الأسئلة المفتوحة التي تشجع على تقديم إجابات تفصيلية ومدروسة، تهدف الأسئلة المغلقة إلى جمع معلومات محددة بسرعة وكفاءة. على الرغم من أن SAQ يستخدم عادةً كاستبيان مستقل، إلا أنه يمكن استخدامه أيضًا جنبًا إلى جنب

مع أدوات جمع البيانات الأخرى التي يسترشد بها أحد المحاورين الماهرين (Sharma, 2022). علاوة على ذلك، يتم استخدام أسئلة SAQ بشكل متزايد في الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت في الوقت الحاضر لأنه يمكن إكمالها دون الحصول على تعليقات مستمرة من أحد القائمين على المقابلة المدربين. ولكن يجب الاهتمام بصيغة الأسئلة وترتيب الاستبيان تجنباً لخطأ القياس (مسودة، 2021). وهناك ميزة أخرى لـ SAQ وهي القدرة على الوصول إلى حجم عينة كبير وتغطية منطقة جغرافية واسعة، مما يوفر الوقت والتكلفة إذا أمكن إجراء التوزيع عبر الإنترنت. أن SAQ من المحتمل أن يقلل من التحيز الاجتماعي وهو مناسب جداً في البيئات الجماعية أو في البيئات الفردية (Saul, 2019). أخيراً، يسمح SAQ للمشاركين في الاستطلاع بتقييم الجدارة النسبية للأسئلة من خلال التصنيف (على سبيل المثال، مقاييس ليكرت) وهو بالضبط ما تهدف هذه الدراسة إلى القيام به لتحليل البيانات (Burns et al., 2008). وبناء على هذه الأسباب والمطالبات، سيتم استخدام SAQ كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### 3.7 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهي مؤسسة اتحادية مركزية تُعنى بإدارة شؤون الهوية، والجنسية، والجمارك، وأمن المنافذ، وتعد إحدى الركائز الحيوية في منظومة الخدمات الحكومية في الدولة. وتخضع هذه الهيئة لإشراف الحكومة الاتحادية، وتقدم خدماتها عبر مختلف إمارات الدولة، ما يجعلها تمثل نموذجاً شاملاً للقطاع الحكومي الاتحادي من حيث تنوع الوظائف وتوزيع القوى العاملة.

وقد تم قصر مجتمع الدراسة على هذه الجهة دون غيرها من المؤسسات الحكومية الاتحادية أو المحلية، استناداً إلى مجموعة من المبررات المنهجية، أهمها:

1. أهمية الهيئة في البنية المؤسسية للدولة، كونها تقدم خدمات ذات طابع سيادي تتصل مباشرة بالمواطنين والمقيمين، ما يضع موظفيها في موقع مركزي يتطلب أداءً عاليًا ورضا وظيفيًا مستدامًا.

2. التغييرات الإدارية والتقنية المتسارعة التي تشهدها الهيئة في إطار التحول الرقمي الحكومي، مما يستدعي بحثًا دقيقًا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي داخل بيئة عمل شديدة الديناميكية.

3. غياب دراسات سابقة ميدانية تناولت الهيئة بوصفها وحدة تحليل مستقلة، على الرغم من تعدد المهام المنوطة بها وتعدد فروعها ومراكزها في الدولة، وهو ما يجعلها بيئة مثالية لاختبار النموذج النظري المقترح.

أما من حيث الوحدة التحليلية للدراسة، فقد اقتصرنا على الموظفين الدائمين العاملين في الوظائف الإدارية والفنية داخل الهيئة، واستبعدنا من نطاق الدراسة الموظفون بعقود مؤقتة أو العاملون الميدانيون في المنافذ الحدودية من غير ذوي الطابع الإداري، لضمان تجانس العينة.

### 3.8 عينة الدراسة

إطار أخذ العينات هو عينة بيانات يتم اختيارها من مجموعة سكانية تمكن الباحث من الحصول على بعض المعلومات عن الطبيعة والخصائص لجميع السكان. هذه الدراسة ركزت على الهيئة الاتحادية للهوية الجنسية بمثابة إطار أخذ العينات لهذه البحث. إجمالي عدد العاملين في الهيئة هو 10200 موظف. تعتبر تقنية أخذ العينات هي الخطوة الأولى قبل إجراء المسح الفعلي. من المستحيل الحصول على بيانات من جميع السكان، لذلك يتم استخدام تقنية أخذ العينات المحددة. والعينة هي مجموعة فرعية من مجموع السكان الذين تم اختيارهم للدراسة. يمكن تقسيم تقنية أخذ العينات إلى فئتين: أخذ العينات الاحتمالية وأخذ العينات غير الاحتمالية (Elliott & Valliant, )

(2017). استخدمت غالبية الدراسات الكمية العينات الاحتمالية (شارما، 2023). في حالة أخذ العينات الاحتمالية، يقوم الباحث باختيار المستجيبين بالصدفة (عشوائياً) من إطار أخذ العينات الكامل لجميع الأفراد / المنظمات المؤهلة (Elfil, 2017; Andrea, 2020; Dana, 2020). بينما في أخذ العينات غير الاحتمالية (غير العشوائية)، لا يبدأ الباحث بإطار كامل للعيينة، لذلك ليس لدى بعض الأفراد فرصة في الاختيار (Blom et al., 2018).

هناك عدة أسباب قد تجعل الباحثين يختارون استخدام أخذ العينات العشوائية البسيطة كأسلوب لجمع البيانات في الدراسات الكمية. أولاً، إنها طريقة مباشرة وغير متحيزة لاختيار المشاركين من بين السكان. ومن خلال الاختيار العشوائي للأفراد، يمكن للباحثين التأكد من أن كل فرد من السكان لديه فرصة متساوية لإدراجه في الدراسة. وهذا يساعد على تقليل احتمالية التحيز في الاختيار ويضمن أن تكون العينة ممثلة لعدد أكبر من السكان. بالإضافة إلى ذلك، يسمح أخذ العينات العشوائية البسيطة بالاستدلال الإحصائي، مما يعني أنه يمكن تعميم نتائج العينة على جميع السكان بمستوى معين من الثقة. وهذا مهم بشكل خاص في البحث لأنه يسمح للباحثين باستخلاص استنتاجات حول السكان ككل بناءً على الخصائص والسلوكيات التي لوحظت في العينة.

ستستخدم هذه الدراسة تقنية عشوائية بسيطة لأنها أكثر ملاءمة لاختيار حجم عينة أصغر من عدد أكبر من السكان وإجراء تعميمات حول المجموعة الأكبر. بمعنى آخر، يمكن أن تساعد هذه التقنية الباحث على تجنب أخطاء أخذ العينات أو التحيزات إلى الحد الأدنى (Dana & Hao, 2020). بمعنى آخر، يعتبر أخذ العينات الاحتمالية أكثر ملاءمة للسكان الصغار والمتوسطين (Chen. et al., 2018). علاوة على ذلك، فهي تستغرق وقتاً طويلاً وغير مكلفة مقارنة بالعينات غير الاحتمالية (سوبزار وإسماعيل، 2021). النوع الشائع لأخذ العينات الاحتمالية: أخذ العينات العشوائية البسيطة، وأخذ العينات المنهجية، وأخذ العينات العنقودية، وكذلك أخذ العينات الطباقية

(Khan, 2020; Mweshi & Sakyi, 2020; Latpate et al., 2021; Sharma, 2023).

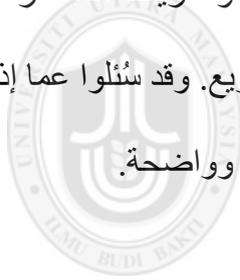
يمكن القول إن أخذ العينات العشوائية البسيطة يتميز بكونه سهل الاستخدام ويمثل بدقة جميع السكان (Abiodun et al., 2021). وبهذا المعنى، فإن العينة العشوائية البسيطة تتمتع بصلاحيّة خارجية عالية؛ لأنها تمثل خصائص العدد الأكبر من مجتمع الدراسة. وإذا كان مجتمع الاحصائي هو 10200 فإنه عدد المستهدفين في الدراسة (حجم العينة = 370) ومنه يتوجب على الباحث ان يقوم بإرسال 370 استبيان. وتم توزيع 400 استبانة لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستبانات.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لتحديد العينة، بهدف تحقيق التوزيع التمثيلي عبر الفروع الجغرافية المختلفة (مثل أبوظبي، دبي، الشارقة، وغيرها)، وكذلك عبر الدرجات الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، المتوسطة، والصفوف التنفيذية). وقد تم توزيع عدد 400 استبانة، واستُرّجعت 357 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (89.25%)، وهي نسبة عالية تعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها جزئياً على مؤسسات اتحادية ذات طابع تنظيمي مشابه.

### 3.9 اختبار صلاحية الاستبانة

المرحلة الأولى في التحقق من صحة الاستبيان هي الحصول على صلاحية المحتوى والتي تشير إلى المدى الذي تكون فيه العناصر في الاستبيان ممثلة للبناء النظري بأكمله الذي تم تصميم الاستبيان لتقييمه. باختصار، يتم تطبيق صلاحية المحتوى قبل إجراء المسح من أجل تحسين الاستبيان من خلال التأكد من أن الأسئلة والعناصر المدرجة ذات صلة وتمثل البناء الذي يتم قياسه. ساعد هذا الباحث على تقليل التحيز وتعزيز دقة ومعنى البيانات التي تم جمعها. وبالتالي، من خلال إثبات صلاحية المحتوى، عزز الباحثون الثقة في الاستبيان وضمان أنه يلتقط المعلومات المقصودة بشكل فعال ويوفر تقييمًا شاملاً للمتغيرات.

على عكس الصلاحية الظاهرية، تتضمن صلاحية المحتوى تقييمًا رسميًا من قبل خبراء الموضوع، لتحديد مدى ملاءمة المحتوى وتحديد أي سوء فهم من قبل المستجيبين. بعبارة أخرى، صلاحية المحتوى هي الدرجة التي يقيم بها الاختبار أو أداة التقييم جميع جوانب الموضوع أو البناء. كما يتم تعريفها أيضًا إلى أي مدى يمثل الاختبار جميع جوانب الموضوع. وبالتالي، يجب أن يغطي محتوى الاختبار أو المسح أو طريقة القياس جميع الأجزاء ذات الصلة بالموضوع، والحد الأدنى المقبول لعدد الخبراء هو اثنان، ومع ذلك فإن معظم التوصيات تقترح خبيرين على الأقل. إن تقييم صحة المحتوى أكثر منهجية ويعتمد على تقييم الخبراء. لكل سؤال، وتحليل ما إذا كان كل سؤال يغطي الجوانب التي سيُصمم الاختبار لتغطيتها. لهذا الغرض، سيتم إرسال مسودة الاستبيان مع إطار البحث وأهداف البحث إلى الخبراء في سياق الموارد البشرية للمراجعة وتلقي تعليقاتهم، بحيث يتم تحديد مدى ملاءمة الاستبيان لأهداف ونظريات هذه الدراسة. راجع الخبراء النسخة العربية من الاستبيان قبل الشروع في إجراء التوزيع. وقد سُئِلوا عما إذا كانت الأسئلة قد عُرضت بلغة عربية واضحة ودقيقة لا لبس فيها ومباشرة وواضحة.



Universiti Utara Malaysia

تم تمرير ترجمة المسودة من قبل مترجم مرخص في الإمارات العربية المتحدة من الإنجليزية إلى العربية. تتضمن الترجمة العكسية لمسودة الاستبيان ترجمة الاستبيان من لغة إلى أخرى ثم ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الأصلية لضمان الدقة والاتساق في عملية الترجمة. تُستخدم هذه الطريقة غالبًا في الأبحاث عبر الثقافات لتقليل التحيز وضمان أن الاستبيان يلتقط بدقة المعنى المقصود من الأسئلة. من خلال مقارنة الترجمتين، يمكن للباحثين تحديد أي تناقضات أو أخطاء في الترجمة وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة الاستبيان (Behr، 2017).

### 3.10 الدراسة التجريبية

تم تطبيق اختبار الدراسة التجريبية قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. ساعد هذا الاختبار الباحث على تحديد موثوقية الاستبيان؛ والنتائج الأولية المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات، وتحديد أبعاد كل متغير. كثيرًا ما يؤيد العلماء والباحثون الدراسات التجريبية لمعالجة مجموعة متنوعة من المخاوف التي قد تؤثر على النتائج في الدراسات الكمية، بما في ذلك التطوير الأولي للمقياس أو الأداة. تشمل الاعتبارات المحددة صعوبة العناصر، وتمييز العناصر، والاتساق الداخلي، ومعدلات الاستجابة، وتقدير المعلمات بشكل عام (George & Gordon, 2010).

يتم تضمين مجموعة صغيرة من المستجيبين في مسح على نطاق صغير للتحقق من صحة الاستبيان قبل إجراء المسح الفعلي. هذا هو فحص ما قبل الدراسة للتحقق من أن الاستبيان مناسب للدراسة واسعة النطاق وأن جميع الأسئلة سهلة الإجابة، وأن العبارات متنسقة ومفهومة، أيضًا للتحقق مما إذا كان من الأفضل المضي قدمًا في الاستبيان الأولي أو إجراء المراجعات اللازمة بناءً على النتيجة الأولية للمسح على نطاق صغير. بعبارة أخرى، يتيح الاختبار التجريبي التقييم الأولي لأسئلة المسح ويحسن فرضية البحث (Saunders et al., 2009) يجب ألا يقل العدد الموصى به والمثالي للمشاركين في الاختبار التجريبي عن 10% من حجم العينة (Johanson & Brooks, 2010). حجم العينة للدراسة التجريبية = 50. وفقًا لذلك، تتألف الإجراءات في الدراسة التجريبية من ثلاث خطوات رئيسية، أولاً مسح على نطاق صغير؛ وإجراء التعديلات والمراجعات المطلوبة، وأخيرًا اختبار موثوقية الأسئلة.

قبل استخدام مقياس جديد أو تغيير مقياس موجود، يجب على الباحثين التأكد من أنه يستخدم صياغة واضحة ومناسبة، ولا يحتوي على أخطاء أو سهو واضح، ولديه على الأقل صفات نفسية قياسية كافية. غالبًا ما يوصى بالبحث التجريبي لمعالجة هذه الصعوبات بالإضافة إلى تقييم معدلات

الاستجابة والتحقيق في جدوى الدراسة. إذا كان من المقرر تقدير المعلمات أو اختبار الفرضيات الصفرية، فيجب تحديد حجم العينة المطلوب للدقة المناسبة أو القوة الإحصائية قبل جمع البيانات (Johanson & Brooks, 2010).

تم اختبار موثوقية الاستبيان في الدراسة التجريبية لتحديد الدرجة التي يقيس بها الاستبيان المطور متغيراً وينتج نتائج متسقة. تقيس الموثوقية مدى خلو الاستبانة من الخطأ، وثباتها واستقرارها عبر عناصر مختلفة من المقياس. يتم تغطية القضايا المتعلقة بمحتوى الأسئلة وصياغة الأسئلة في قياس الموثوقية. سيتم استخدام معامل الموثوقية ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي للبيانات المذكورة في عناصر الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، لتحديد درجة اتساق جميع عناصر الاستبيان تعتبر قيمة ألفا كرونباخ الأكبر من 0.7 مقبولة بشكل عام كما مبين في الجدول 3.2 وتشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية. لذلك، سيتم إجراء التوزيع على العينة بأكملها بعد التأكد من أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان سيكون أكبر من 0.7. وهذا يضمن أن الاستبيان سيكون موثوقاً وسيوفر نتائج متسقة. من خلال تقييم الاتساق الداخلي، فإن الثقة في دقة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تدعم الباحث في استخلاص استنتاجات ذات مغزى من الدراسة.

الجدول 3.2  
قيم الثبات لمتغيرات الدراسة

#	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	درجة الثبات
1	اسلوب القيادة التشاركية	5	0.82	جيد جدا
2	التطوير الوظيفي	5	0.85	جيد جدا
3	روح الفريق الجماعي	5	0.86	جيد جدا
4	الرضا الوظيفي	5	0.89	جيد جدا
5	الأداء الوظيفي	5	0.91	ممتاز

### 3.11 وحدة القياس

وحدة التحليل في هذه الدراسة هي العاملين في الهيئة العامة للجنسية الذين أجريت عليهم الدراسة. في البحث الكمي، تشير وحدة التحليل إلى الكيان المحدد أو مستوى التحليل الذي تتم دراسته أو ملاحظته (Disman et al., 2017). إنها أصغر وحدة أو عنصر أساسي يركز عليه الباحث من أجل استخلاص النتائج وإصدار تعميمات حول عدد أكبر من السكان أو الظاهرة. تعتبر وحدة التحليل هذه بالغة الأهمية في البحث الكمي لأنها تحدد نطاق وعمق الدراسة، وتؤثر على اختيار المتغيرات وطرق جمع البيانات والتحليلات الإحصائية المستخدمة. لقياس وجهة نظر الأشخاص المذكورين، يتم استخدام مقياس لا يكرت لتحويل استجاباتهم لبيانات السؤال إلى بيانات ملحوظة من أجل قياس المفهوم المعين مثل روح العمل الجماعي، وتطوير الوظيفة، والقيادة التشاركية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي باستخدام طرق تحليل البيانات المناسبة (Likert, 1932). مقياس لا يكرت هو مقياس ثنائي القطب يقيم ما إذا كان لدى الأشخاص رد فعل أو رأي إيجابي أو سلبي بشأن بيانات الاستبيان. يُستخدم هذا المقياس بشكل متكرر في العديد من الموضوعات (مثل الأعمال والإدارة والاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات)، وقد تمت الموافقة عليه باعتباره تقنية دقيقة لقياس وتقييم السلوك البشري ومجموعة واسعة من الظواهر (Robinson, 2018). في هذه الدراسة، يشمل مقياس لا يكرت خمس فئات تتراوح من 1 إلى 5 لأن قياسات التراكيب التي تم تبنيتها لتطوير استبياننا استخدمت أيضًا مقياسًا من 1 إلى 5. بعبارة أخرى، توفر مقاييس لا يكرت ذات الخمس نقاط عددًا معتدلاً من خيارات الاستجابة، في حين أن المقياس 3 محايد بين الاتفاق والاختلاف على بيانات الاستبيان، وهذا التوازن يسمح بمستوى معقول من التمييز بين مستويات مختلفة من الاتفاق أو الاختلاف مقارنة بمقاييس أخرى مثل مقياس 7 نقاط. يمكن أن يساعد هذا في التقاط الفروق الدقيقة في مواقف أو آراء المستجيبين، وهو ما قد لا يكون ممكنًا مع خيارات استجابة أقل. علاوة على ذلك، فإن مقياس لا يكرت ذو الخمس نقاط سهل نسبيًا على المستجيبين فهمه والتنقل فيه، لأنه يتبع تقدمًا منطقيًا من طرف إلى آخر. تعمل هذه البساطة على تقليل الحمل

المعرفي على المشاركين، مما يزيد من احتمالية تقديمهم لاستجابات دقيقة. الطبيعة الواضحة والموجزة لمقياس لايكرت ذي الخمس نقاط تسمح بتحليل وتفسير أسهل للبيانات، مما يجعله خيارًا شائعًا بين الباحثين ومصممي الاستطلاعات. وبالتالي، طُلب من المستجيبين تقييم مستوى موافقتهم أو اختلافهم على بيان معين باستخدام مجموعة من خيارات الاستجابة. بينما (1) اختلف بشدة؛ (2) اختلف؛ (3) محايد؛ (4) أوافق؛ و(5) أوافق بشدة. عادةً، تكون درجة الموافقة أو الاختلاف مع البيان قابلة للقياس ومن ثم يمكن تحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو AMOS. ولتحقيق هذه الغاية، تم اعتماد مقاييس لايكرت في هذا البحث لأنها أداة فعالة لجمع البيانات الكمية وفهم آراء ومواقف الموظفين. من خلال توفير مجموعة من خيارات الاستجابة، فإنه يسمح بفهم أكثر دقة لوجهات نظر الأفراد، بدلاً من تصنيفهم ببساطة في فئات موافقة أو اختلاف ثنائية. وتسمح هذه المرونة في الاستجابات بتمثيل أكثر دقة لنتوع الآراء حول روح العمل الجماعي، وتطوير العمل، والقيادة التشاركية، وأداء الوظيفة، والرضا الوظيفي، وتحديد كيفية تفاعل المستجيبين مع هذه المفاهيم في مكان العمل.

### 3.12 طرق التحليل

يعتمد تحليل البيانات الكمية في هذه الدراسة على الأساليب والتقنيات الإحصائية. سيتم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات (أي روح العمل الجماعي، وتطوير الوظيفة، والقيادة التشاركية، وأداء الوظيفة، ورضا الوظيفة)، وتقييم الإطار المقترح بالبيانات التجريبية التي سيتم جمعها من إجراء المسح. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإحصائيات الوصفية مهمة لتلخيص البيانات الملاحظة وفهم كيفية استجابة الموظفين للبيانات المذكورة في الاستبيان.

لإجراء تحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة على أسئلة البحث، بمساعدة تحليل CB-SEM AMOS لاختبار الفرضية وتقييم ملاءمة النموذج للإطار المقترح، على سبيل المثال، قياس قوة وأهمية العلاقات بين مجموعة من التراكيب. هناك عدة أسباب تجعل استخدام AMOS كأداة SEM مفيداً مقارنةً بالبديل مثل Smart-PLS أو غيرها. أولاً، تقدم AMOS مجموعة أكثر شمولاً من الميزات والوظائف، مما يسمح للباحثين بإجراء تحليل أكثر عمقاً للنماذج المعقدة باستخدام SME (Mustafa et al., 2020). مع AMOS، يتمتع الباحثون بالمرونة لتحديد وتقدير النماذج مع كل من المتغيرات الملاحظة والكامنة، مما يتيح تمثيلاً أكثر دقة للمفاهيم النظرية الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، توفر AMOS مجموعة واسعة من مؤشرات الملاءمة ومقاييس جودة الملاءمة، مما يسمح للباحثين بتقييم الملاءمة العامة للنموذج وتقييم صلاحيته. بعبارة أخرى، فإن CB-SEM الذي تطبقه AMOS أفضل في توفير مؤشرات ملاءمة النموذج، في حين أن مؤشرات ملاءمة PLS-SEM الذكية لا تزال تتطور. كما أن نماذج CB-SEM أفضل للنماذج القائمة على العوامل مثل دراستنا.

سنتم تقييم أهمية كل فرضية تم تطويرها في هذه الدراسة وفقاً لأهمية القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} \leq 0.05$ ) التي تختلف عن الصفر في تفسيرها كمقياس للأهمية الإحصائية. تمثل القيمة الاحتمالية احتمال ملاحظة البيانات أو البيانات الأكثر تطرفاً، بافتراض صحة الفرضية الصفرية. لذلك، تشير القيمة الاحتمالية التي تختلف بشكل كبير عن الصفر إلى أن البيانات الملاحظة من غير المرجح أن تكون قد حدثت بالصدفة وحدها بموجب الفرضية الصفرية. وهذا يوفر دليلاً ضد الفرضية الصفرية ويدعم الفرضية البديلة.

وعلاوة على ذلك، يتم وضع المفاهيم النظرية في شكل نظري أولاً، ثم يتم ملاحظتها تجريبياً في إجراء المسوحات بحيث تصبح قابلة للقياس عند تشغيلها. يشير مصطلح "البناء" إلى تمثيل نموذج

إحصائي لموضوع أو تخصص معين يسمى متغير كامن لا يمكن قياسه بشكل مباشر. يتم تصور البناءات على أنها مجردة نظرية، بينما يتم تشغيل المتغيرات بحيث يتم قياسها تجريبياً (Anon, 2021). وعلى النقيض من التعريف المفاهيمي (النظري) لمفهوم ما، فإن تشغيل مفهوم ما من قبل الباحث داخل نموذج إحصائي يحدد ويخلق بناء مفهومي. لن يتم إجراء بعض التحليلات الشائعة في الإحصاء مثل القيم المتطرفة في هذا البحث مثل القيم المتطرفة والتعدد الخطي بسبب عدم الضرورة، على سبيل المثال، لا يمكن اعتبار البيانات في عناصر مقياس لا يكرت قيماً متطرفة؛ القيم الممكنة الوحيدة هي بين 1 الى 5، وبالتالي لا يمكن أن تكون أي قيمة محتملة قيمة متطرفة. فيما يتعلق بالتعدد الخطي، لا يتطلب تحليل SEM اختبار التعدد الخطي لأنه تقنية إحصائية تسمح بفحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات. على عكس تحليل الانحدار التقليدي، يأخذ SEM في الاعتبار الترابطات والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات، مما يجعل قضية التعدد الخطي أقل أهمية. بدلاً من ذلك، يركز SEM على تقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على بنية كامنة، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً للعلاقات الأساسية داخل النموذج. تصف الأقسام الفرعية التالية الإحصائيات الرئيسية وطرق تحليل البيانات التي تم استخدامها للإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الإطار المقترح.

### 3.12.1 الإحصاءات الوصفية

تم استخدام الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة من أجل تحديد مستوى اتفاق المستجيبين على عبارات الاستبيان. بعبارة أخرى، يسمح تقييم البيانات الوصفية للباحث بإلقاء نظرة على البيانات بأكملها بشكل مناسب. كما يوضح ما إذا كانت البيانات المرصودة من حيث تواتر البيانات والميل المركزي (المتوسط الحسابي) مرتفعة أو منخفضة وأيضاً ما إذا كانت مركزة في منطقة واحدة أو منتشرة عبر مجموعة البيانات بأكملها. يعد الموقع المركزي لتوزيع البيانات إحصائية مهمة يتم الإبلاغ عنها على نطاق واسع في الأدبيات العلمية والإدارية (Salkind, 2010). تم تصنيف

إجابات الموظفين على مقياس لايكرت من 1 إلى 5 لتحديد مدى موافقة المستجيبين أو اختلافهم مع المفاهيم (روح العمل الجماعي، وتطوير الوظيفة، والقيادة التشاركية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي).

إن تحليل توزيع الدرجات، وفحص أي قيم شاذة محتملة، والنظر في عوامل أخرى مثل التركيبة السكانية أو منهجية المسح يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول أهمية هذه القيمة المتوسطة المعتدلة. على سبيل المثال، إذا كان توزيع الدرجات منحرفاً نحو أحد طرفي المقياس، فقد يشير ذلك إلى استجابة مستقطبة من المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد أي قيم شاذة محتملة يمكن أن يساعد في تحديد العوامل المؤثرة التي ربما أثرت على الإدراك العام. وعلاوة على ذلك، فإن النظر في عوامل مثل التركيبة السكانية أو منهجية المسح يمكن أن يساعد في وضع النتائج في سياقها وتحديد ما إذا كانت أي تحيزات قد أثرت على النتائج. لذلك، من خلال إجراء تحليل أكثر شمولاً، يمكن الحصول على فهم أكثر دقة لقيمة المتوسط المعتدل.

### 3.12.2 نمذجة المعادلات البنوية

نمذجة المعادلات البنوية (SEM) هي تقنية تحليل إحصائي متعدد المتغيرات تُستخدم لتحليل العلاقات البنوية وفحص مدى ملاءمة الإطار المقترح للبيانات المجمعة من إجراء المسح (Hair et al., 2020). يهتم تحليل SEM بشكل أساسي ببناءات التقييم التي تمثل نظرية أو مفهوماً معيناً أو فرضية. هذه التقنية هي مزيج من تحليل العوامل وتحليل الانحدار المتعدد، وتُستخدم لتحليل العلاقة البنوية بين نماذج القياس المرتبطة ببعضها البعض في نموذج بنيوي (Tarka, 2017). تم تطبيق SEM على نطاق واسع في الدراسات الكمية في مختلف التخصصات، على سبيل المثال، العلوم الاجتماعية والإدارة والأعمال وغيرها من المجالات (Bolle et al., 2013). من خلال SEM، يمكن للباحثين التحقق مما إذا كانت الأطر المقترحة أو المطورة من الناحية النظرية مناسبة للبيانات التجريبية. على عكس الأساليب الإحصائية الأخرى، لا يتطلب SEM افتراض

الحالة الطبيعية في مجموعة البيانات. يرجع ذلك إلى أن SEM يعتمد على تقدير الاحتمالية القصوى، وهو قوي ضد انتهاكات افتراضات الحالة الطبيعية. من خلال استخدام تحليل المسار ونمذجة المتغيرات الكامنة، يمكن لـ SEM الكشف عن العلاقات المخفية وتوفير رؤى حول البنية الأساسية للنموذج، بغض النظر عن توزيع البيانات (Awang et al., 2015). تحليل العوامل التأكيدية (CFA) هو جزء من تحليل SEM، والذي سيتم شرحه أدناه.

### 3.12.3 التحليل العاملي التأكيدي

تحليل العوامل التأكيدية (CFA) هو تحليل موصى به لضمان دقة وموثوقية قياسات المتغيرات في الأبحاث الكمية (Goretzko et al., 2024). يستخدم CFA بشكل أساسي في هذه الدراسة لاختبار مدى صحة أبعاد كل بنية (روح العمل الجماعي، وتطوير الوظيفة، والقيادة التشاركية، وأداء الوظيفة، والرضا الوظيفي). يُعد تحليل العوامل المؤثرة (CFA) تحليلاً مهماً لتوقع عدد معين من المتغيرات (المؤشرات) الملاحظة المختلفة التي تكمن وراء أبعاد معينة، في حين تنتمي متغيرات أخرى إلى أبعاد أخرى بحيث يستخدم الباحث تحليل العوامل المؤثرة (CFA) لتأكيد مثل هذا الافتراض (Hair et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم تحليل العوامل المؤثرة (CFA) لمعرفة مدى ملاءمة نموذج القياس لكل بنية مذكورة أعلاه مع البيانات التجريبية (Suhr, 2006). بمعنى آخر، من خلال تطبيق تحليل العوامل المؤثرة (CFA)، يمكن للبحث تحديد ما إذا كانت المتغيرات (المؤشرات) الملاحظة مرتبطة بقوة ببعضها البعض، في حين قد لا تكون بعض المؤشرات الأخرى مرتبطة أو مرتبطة بشكل ضعيف بالبنية بحيث يجب حذفها من نموذج القياس (Thompson, 2004).

وعلاوة على ذلك، يسمح تحليل العوامل المؤثرة (CFA) بفحص بنية العوامل الأساسية لمجموعة من المتغيرات الملاحظة (Hox, 2021). من خلال تحديد البنيات أو العوامل الكامنة التي تساهم

في المتغيرات الملاحظة، يساعد تحليل العوامل المؤثرة (CFA) في إثبات صحة وموثوقية نموذج القياس. وهذا أمر بالغ الأهمية لضمان أن المتغيرات التي يتم قياسها تمثل بالفعل البنيات موضع الاهتمام (Alavi et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، يتيح تحليل التوافق الكلي تقييم مدى ملاءمة النموذج المفترض والبيانات المرصودة، مما يوفر تقييمًا كمياً لمدى ملاءمة النموذج المقترح للبيانات التجريبية. يعد هذا التقييم ضرورياً للباحثين لتحديد ما إذا كان نموذجهم المقترح يمثل بدقة الإطار النظري الأساسي (McNeish & Wolf, 2023). بشكل عام، من خلال فحص مؤشرات الملاءمة، مثل اختبار مربع كاي، ومؤشر الملاءمة المقارن (CFI)، وخطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب (RMSEA)، يمكن للباحثين اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن قبول نموذجهم (Marsh et al., 2020).

#### 3.12.4 تحليل الوساطة

يستخدم تحليل الوساطة للتحقيق في التأثير غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال أداء الوظيفة (المتغير الوسيط). للتحقق من تأثير الوساطة، يجب أن تظل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع مهمة بعد تأثير الوسيط على هذه العلاقة، ثم تحدث وساطة جزئية (Baron & Kenny, 1986).

توجد طرق مختلفة موجودة في الأدبيات لاختبار نموذج الوساطة. تعد إعادة الاختبار أسلوباً شائعاً لفحص تأثيرات الوساطة تم تطوير إعادة الاختبار كتقنية إعادة أخذ عينات غير معيارية يمكن تطويرها باستخدام التقريب التجريبي لتوزيع العينة الأصلي ثم أخذ عينات من مجموعة البيانات الأصلية بشكل متكرر. تكمن أهمية إعادة الاختبار في أنها لا تعتمد على افتراض الطبيعية (Preacher et al., 2008) بعبارة أخرى، لا يعتمد إعادة الاختبار على افتراض الطبيعية وهو أكثر مثالية لمجموعة بيانات مقياس لا يكرت. يتمثل الاختلاف الأساسي بين إعادة الاختبار

والإحصاءات التقليدية في كيفية تقدير توزيعات العينات. وعلى العكس من ذلك، تفترض الطرق التقليدية لاختبار التأثيرات الوسيطة غالباً أن مجموعة البيانات يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي أو أي توزيع آخر. وبالتالي، يتم استخدام إعادة الاختبار لاختبار الوساطة دون الحاجة إلى التوزيع الطبيعي للبيانات.

### 3.13 خلاصة الفصل

في هذا الفصل، يشرح الباحث المنهجيات الرئيسية التي سيتم استخدامها لإجراء التحليل الكمي. بدءاً بتصميم البحث الذي سيتم تطبيقه لجمع وتحليل البيانات من المستجيبين في مرحلة المسح. يبدأ تصميم الدراسة من خلال أسئلة البحث وأهدافه، وتقييم المتغيرات، ووضع الفرضيات، وتحديد طرق جمع البيانات، وتحديد التحليل الإحصائي. ستستخدم الدراسة برنامج SPSS و AMOS لتحليل البيانات المجمعة من المستجيبين. ستستخدم هذه الدراسة نهجاً كمياً لجمع البيانات التجريبية، باستخدام التحليل الإحصائي لتتبع وتجميع المواد المهمة المتعلقة بمفاهيم روح العمل الجماعي، وتطوير الوظيفة، والقيادة التشاركية، وأداء الوظيفة، والرضا الوظيفي. تم استخدام مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك الأوراق والمجلات الأكاديمية والمقالات والمواد المستمدة من الإنترنت. أجرى الباحث فحصاً شاملاً للأدبيات الموجودة وفحص وجهات نظر العلماء والباحثين والصحفيين من أجل الحصول على رؤى قيمة وتنمية فهم الموضوعات التي يتم البحث فيها في هذه الدراسة. تم استخدام مجموعة متنوعة من المصادر لتحليل الأدبيات، بما في ذلك الأوراق والمنشورات الأكاديمية والمقالات والمحتوى عبر الإنترنت. من أجل الحصول على رؤى مهمة وتطوير المعرفة بالمفاهيم قيد النظر في هذه الدراسة، أجرى الباحث تقييماً شاملاً للأدبيات الموجودة وحقق في وجهات نظر الأكاديميين والباحثين والتقارير من مصادر موثوقة على الإنترنت.

للإجابة على أسئلة البحث، تعتمد هذه الدراسة على كل من البيانات الأولية والثانوية. بينما سيتم جمع البيانات الأولية من المسح باستخدام استبيان محدد مسبقاً، سيتم جمع البيانات الثانوية من مصادر أخرى مثل التقارير والمجلات المنشورة والكتب والمجلات وموارد الإنترنت والصحف. علاوة على ذلك، يصف الباحث تقنيات أخذ العينات ولماذا باستخدام العينة العشوائية لاختيار الأفراد الذين يشاركون في المسح وملء الاستبيانات. أخيراً، أوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات الأولية واختبار موثوقية الاستبيان.



## الفصل الرابع / CHAPTER FOUR

### النتائج و تحليل البيانات

#### 4.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل التحليل الكمي للبيانات التي تم جمعها من المشاركين في المسح الذي تم إجراؤه في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والتي تم من خلالها توزيع الاستبانة على الموظفين في كافة أقسام الهيئة. يتضمن هذا الفصل ثلاث إحصائيات مختلفة وهي إحصائيات البيانات الاستكشافية والإحصاء الوصفية وأخيرا الإحصاء الاستدلالي. تستخدم هذه الإحصائيات الرياضيات التطبيقية التي تتضمن جمع ووصف وتحليل واستنتاج الاستنتاجات من البيانات الكمية. بمعنى آخر، فإن التحليل في هذا الفصل سوف يجيب على أسئلة البحث، ويفحص العلاقات بين المتغير المستقل (اسلوب القيادة التشاركية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والتأثير الوسيط للتفكير الابتكاري وروح الفريق الجماعي. ولهذا الغرض تم استخدام البرنامجين الإحصائيين SPSS و AMOS لأجراء التحليلات الإحصائية.

#### 4.2 معدل الاستجابة

قام الباحث خلال مرحلة المسح بتوزيع استبيانات على عينة مكونة من 400 موظف. ومن أصل 400 استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، تم استخدام 357 استبانة صالحة للتحليل. وهذا يعني أن نسبة الاستجابة التي تم الحصول عليها 89.25% تعتبر مقبولة. وقد وجد الباحثون في مجال الإحصاء أن معدل الاستجابة يجب أن يتجاوز 70% العينة المختارة لتعميم النتائج بشكل صحيح

على جميع الأفراد مجتمع الدراسة (Bryman & Bell, 2015; Stedman et al., 2019). المتبقي من الاستبيانات الغير صالحة وعددها 43 استبانة كانت غير كاملة مما يؤدي الي وجود بيانات مفقودة. تعد البيانات المفقودة واحدة من أكثر المشكلات المستمرة أثناء إجراء تحليل البيانات (Berchtold, 2019)، ويمكن أن تؤدي إلى تحريف الاستنتاجات بحيث لا ينبغي تضمين أي استبيان تم اكتشافه يحتوي على بيانات مفقودة (Nugroho & Surendro, 2019) في تحليل البيانات عدد الاستبيانات الصالحة والنسخ غير المكتملة موضح في الجدول 4.1 أدناه.

#### الجدول 4.1

معدل الاستجابة في عملية المسح على عينة الدراسة

المعدل	التكرار	التفاصيل
100%	400	الاستبيانات الموزعة
89.25%	357	الاستبيانات الصالحة
5.14%	43	الاستبيانات الغير كاملة

#### 4.3 ثبات الاستبانة

تم استخدام معامل قياس الثبات، من أجل التحقق من صفة الثبات للاستبانة، كأساس للحكم على مدى سلامة الاختبار وملاءمته للاستخدام بكل اعتمادية قبل البدء في التحليل. وهذا شرط أساس يجب أن يتوفر في أداة القياس لهذه الدراسة. والثبات كما تم تعريفه سابقاً يعني مقدار الموثوقية والاتساق بين فقرات الاستبانة ليعطي دوماً النتائج نفسها أو قيم مقاربة. وقد تم استخدام معامل الثبات الفا Cronbach Alpha لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة. أن القيم المناسبة لمعامل الثبات والمعتمدة في التحليلات الإحصائية مبينة في الجدول 4.2 وتظهر أن جميعها أقل من العتبة 0.7، أي أن البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة صالحة للتحليلات الإحصائية.

الجدول 4.2  
معامل الثبات الفا Cronbach Alpha لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة

#	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا	درجة الثبات
1	اسلوب القيادة التشاركية	5	0.89	جيد جدا
2	التطوير الوظيفي	5	0.88.	جيد جدا
3	روح الفريق الجماعي	5	0.85	جيد جدا
4	الرضا الوظيفي	5	0.88	جيد جدا
5	الأداء الوظيفي	5	0.93	ممتاز

#### 4.4 الخصائص الديمغرافية

تتضمن الخصائص الديموغرافية الإحصائيات التي تشرح خصائص عينة الدراسة من ناحية العمر والجنس والخبرة والمستوى التعليمي. ومن خلال مقارنة النسب في الجدول 4.3 يلاحظ أنه نسبة الموظفين الذكور هي الأعلى (73%) وغالبية الموظفين من الأعمار فوق المتوسطة (31-40 سنة). ويلاحظ أنه النسبة الأكبر من الموظفين هم من أصحاب الشهادات البكالوريوس (66%) والنسبة العظمى منهم ذو خبرة متوسطة تتراوح بين 6-10 سنوات (38%).

الجدول 4.3  
الخصائص الديمغرافية للموظفين

الخصائص	التكرار	النسبة %
<b>الجنس</b>		
ذكر	262	73
أنثى	95	27
<b>العمر</b>		
22 – 30 سنة	81	23
31-40 سنة	157	44
41 – 50 سنة	87	24
51 سنة وأكبر	32	9

المستوى التعليمي		
9	32	شهادة دبلوم
66	236	شهادة بكالوريوس
25	89	شهادة ماجستير أو دكتوراه
الخبرة بالعمل		
20	71	أقل من خمس سنوات
38	137	6-10 سنوات
33	118	11-20 سنة
9	31	أكثر من 20 سنة

#### 4.5 البيانات الوصفية للاستطلاع

لمعرفة مدى قبول عينة الدراسة (الموظفين) حول روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي. تم حساب الاتجاه المركزي لمجموعة البيانات أي الوسيط الحسابي والانحراف المعياري والالتواء والتفرطح للبيانات حول الوسيط الحسابي. من خلال هذه النتائج يمكن معرفة مدى موافقة المستجيبين أو عدم موافقتهم على العبارات المشار إليها في بنود الاستبيان. ومعايير تصنيف الإجابات كما يلي: القيمة المتوسطة (1.0 - 2.0) تعتبر عدم موافقة، (2.1 - 3.0) تعتبر موافقة ضعيفة، (3.1 - 4.0) تعتبر موافقة متوسطة، (4.1 - 5.0) تعتبر موافقة بدرجة مرتفعة. وبعبارة أخرى، فإن القيمة المتوسطة الأكبر من 3.0 تكشف أن المستجيبين موافقون على العبارات المذكورة في بنود الاستبيان. وإلا فإنهم لا يتفقون مع العبارات المذكورة في فقرات الاستبانة. ومع ذلك، فمن المهم استكشاف البيانات بشكل أعمق للحصول على فهم شامل لمواقف وآراء المشاركين. سوف توفر الإجابات نظرة أشمل على وجهة نظر الموظفين حول المتغيرات التي تم بحثها في هذه الدراسة. وبهذا المعنى، يقيس الانحراف تماثل مجموعة البيانات. يكون التوزيع متماثلاً أو منحرفاً قليلاً على يسار ويمين الوسيط الحسابي. سيكون للتوزيع المتماثل انحراف قدره 0. وإذا كان الانحراف بين -0.5 و0.5، تكون البيانات

متناظرة إلى حد ما (Blanca et al., 2013). إذا كان الانحراف بين -1 و-0.5، تكون البيانات منحرفة سلبياً، أو بين 0.5 و1، تكون البيانات منحرفة بشكل إيجابي (Ho et al., 2015). وأخيراً، يتم استخدام التفرطح للتحقق مما إذا كانت البيانات الأولية ثقيلة أو خفيفة بالنسبة للتوزيع الطبيعي للاستجابات. تعتبر قيم التفرطح للمتغيرات التي تتراوح بين -2 و +2 مقبولة وتظهر توزيعاً طبيعياً أحادياً (George & Mallery, 2010). تعتبر البيانات التي تحتوي على انحراف أعلى من القيمة المطلقة 3.0 والتفرطح أعلى من القيمة المطلقة 8.0 مشكلة. في الخلاصة يشير الجدول 4.4 إلى البيانات الوصفية المذكورة أعلاه الخاصة بأسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي.

#### الجدول 4.4

البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	العدد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف التفرطح
1 روح الفريق الجماعي	357	1	5	3.86	0.85	-1.17
2 أسلوب القيادة التشاركية	357	1	5	3.49	0.97	-0.52
3 الرضا الوظيفي	357	1	5	3.38	1.02	-0.38
4 التطوير الوظيفي	357	1	5	3.57	0.92	-0.53
5 الأداء الوظيفي	357	1	5	3.64	0.99	-0.69

من خلال البيانات في الجدول 4.2 يتضح أن قيم الوسط الحسابي لروح الفريق الجماعي = 3.86، وأسلوب القيادة التشاركية = 3.49 والرضا الوظيفي = 3.38 والتطوير الوظيفي = 3.57، والأداء الوظيفي = 3.64. تشير هذه القيم إلى وجود اتفاق متوسط بين الموظفين على العبارات المذكورة

في الاستبيان. إذا سجل المشاركون في الاستطلاع قيمة متوسطة للوسيط الحسابي أعلى من 3.00 على مقياس لايكرت (1-5)، فهذا يشير إلى أن لديهم بشكل عام تصوراً إيجابياً تجاه تلك المفاهيم. فيمكن الاستنتاج أن المستجيبين موافقون بشكل عام على العبارات المقدمة لهم. وتكشف هذه النتيجة عن قبول عام لدى أفراد العينة تجاه هذه المفاهيم. ومع ذلك، ينبغي إجراء مزيد من التحليل والتفسير للبيانات لفهم الأسباب الكامنة وراء موافقتهم وتحديد أي مجالات محتملة للتحسين أو التوضيح.

#### 4.6 صلاحية النموذج البنائي

تعد صلاحية البناء الإجمالية المتصورة للبيانات التجريبية في هذه الدراسة مهمة لمعرفة درجة ارتباط المؤشرات لكل من أسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي. وهذا التحليل الأولي يجب إجراؤه قبل التحليل العاملي التوكيدي (Farrell, 2010). في هذا التحليل، يتم تقييم ارتباطات المؤشرات فيما يتعلق بالمتغيرات سواء كانت من المستوى الأولي كالمؤثرات البصرية وروح الفريق الجماعي والتطوير الوظيفي أو من المستوى الثاني ببعدين (البعد المعرفي والعاطفي) في حالة الرضا الوظيفي (Hair et al., 2020). تتمثل الخطوة الأولى في استكشاف الهيكل الحقيقي للمؤشرات مع البعد المرتبط بها من خلال تقييم نماذج القياس الأولية بناءً على مجموعة البيانات (Zhongfeng & Juan, 2015). بمعنى آخر، هذه الخطوات ضرورية لتحسين ملاءمة البيانات مع نموذج القياس قبل بناء النموذج الهيكلي.

وترتبط الصلاحية المتقاربة بمؤشرات تنتمي إلى بعد واحد وتكشف عن مدى قرب تلك المؤشرات من تحديد بعد معين. ولإثبات الصلاحية المتقاربة، يجب أن يتجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) أو يساوي 0.50 (Hair et al., 2019). وبالرجوع إلى بيانات المخرجات في الجدول 4.5، فمن الواضح أن AVEs لجميع المتغيرات ضمن العتبة القياسية ( $\leq 0.50$ )، بشرط أن تكون

قيم الثبات المركبة  $\leq 0.7$  (Fornell & Larcker, 1981). وفي الخلاصة، يعتبر كل متغير كافياً للتعريف من خلال التباين للمؤشرات وتقاربها مع بعض.

#### الجدول 4.5

##### بيانات صلاحية النموذج البنائي

المتغيرات	المؤشرات	$AVEs \geq 0.5$	الجذر التربيعي AVE	قيم الثبات المركبة
اسلوب القيادة التشاركية	5	0.620	0.788	0.889
التطوير الوظيفي	5	0.596	0.772	0.878
روح الفريق الجماعي	5	0.535	0.732	0.851
الرضا الوظيفي	5	0.578	0.760	0.872
الأداء الوظيفي	5	0.731	0.855	0.931

#### 4.7 نمذجة المعادلة الهيكلية

تم تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار الفرضيات والتحقق من صحة الإطار المفاهيمي للنموذج النظري الذي تم تطويره في الفصل الثاني من خلال البيانات التجريبية التي تم جمعها من إجراء المسح. ويقسم إلى قسمين: الأول هو التحليل العاملي التأكيدي؛ والثاني هو تحليل النموذج الهيكلية. من خلال تحليلات SEM يتم تحديد مدى توافق الإطار المفترض من الناحية النظرية مع البيانات التجريبية. بالإضافة إلى ذلك، يعد SEM وسيلة إحصائية قوية لقياس أهمية وقوة العلاقات بين متغيرات الدراسة (Hancock, 2015).

##### 4.7.1 التحليل العاملي التوكيدي

يحدد تحليل العاملي التوكيدي طبيعة العلاقات بين مجموعة من المؤشرات ذات الأبعاد المرتبطة بها (Zainudin & Subali, 2019). ولذلك يتم في هذا القسم تحديد العلاقات الهيكلية بين

البيانات وتقييم النموذج القياسي لكل من روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

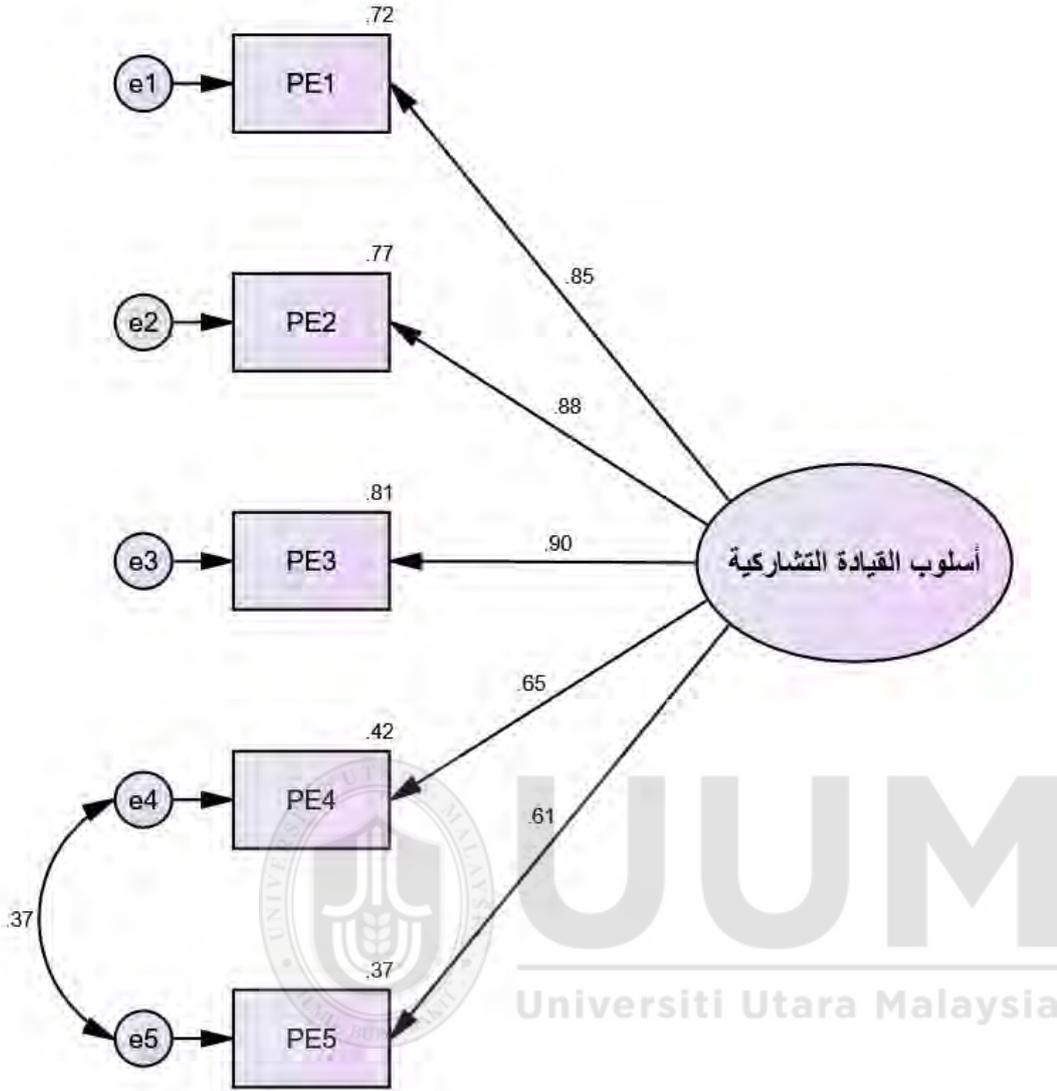
المؤشرات تعني البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة ويتم من خلالها قياس المتغيرات. أما النموذج القياسي هو بناء ذو بعد واحد ومؤشرات مرتبطة به. من خلال التحليل العاملي التوكيدي سوف يتم تقييم النماذج القياسية، وعوامل تحميل المؤشرات، وكذلك تقدير أوزان الانحدار بين كل بناء وأبعاده. بمجرد تحقيق هذه المتطلبات الثلاثة، ينتقل البحث إلى نمذجة وبناء النموذج الهيكلي (Knehta et al., 2019). الخطوة الأولى في التحليل العاملي التوكيدي هي تقييم مؤشرات الملاءمة لكل متغير والتأكد من أن جميعها ضمن العتبات القياسية الاحصائية. يتم تصنيف مؤشرات الملاءمة الرئيسية التي سيتم استخدامها في هذا التحليل إلى ثلاثة أنواع (Hair et al., 2020)، الأول هو المطابقة المطلقة ( $PCLOSE \geq 0.05$ ؛  $RMSEA \geq 0.08$ ؛  $GFI \geq 0.90$ )، والثاني هو المطابقة المتزايدة ( $TLI \geq 0.90$ )، والثالث هو مطابقة بارسيمونيوس ( $CFI \geq 0.90$ ،  $AGFI \geq 0.90$ )، الثالث هو مطابقة بارسيمونيوس ( $CMIN/DF \geq 3.00$ ). هذه المؤشرات ضرورية لاعتبار أن مجموعة البيانات التجريبية تتناسب مع نماذج القياس (Lai, 2018; Shi et al., 2019; Shi, & Maydeu-Olivares, 2020; Yuan & Liu, 2021). بالإضافة على ذلك، يجب حذف أي مؤشر يؤثر بدرجة كبيرة على درجات المطابقة المذكورة أعلاه لتعزيز ملاءمة النموذج النظري مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والحصول على تناقض منخفض بينهما في بناء النموذج القياسي (Garnier-Villarreal & Jorgensen, 2020; Dash & Paul, 2021). يوضح الجدول 4.6 أدناه خلاصة مؤشرات المطابقة للنماذج القياسية لكل من أسلوب روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

#### الجدول 4.6

قيم مؤشرات المطابقة للنماذج القياسية للمتغيرات

النموذج	PCLOSE	RMSEA	GFI	TLI	CFI	AGFI	CMIN/DF	القياسي
	$\geq 0.05$	$\geq 0.08$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 3.00$	
1 أسلوب القيادة التشاركية	0.721	0.016	0.995	0.999	1.000	0.982	1.088	
2 التطوير الوظيفي	0.643	0.000	0.999	1.000	1.000	0.992	0.498	
3 روح الفريق الجماعي	0.985	0.000	0.999	1.000	1.000	0.996	0.212	
4 الرضا الوظيفي	0.572	0.023	0.997	0.998	1.000	0.980	1.187	
5 الأداء الوظيفي	0.897	0.000	0.999	1.000	1.000	0.993	0.453	

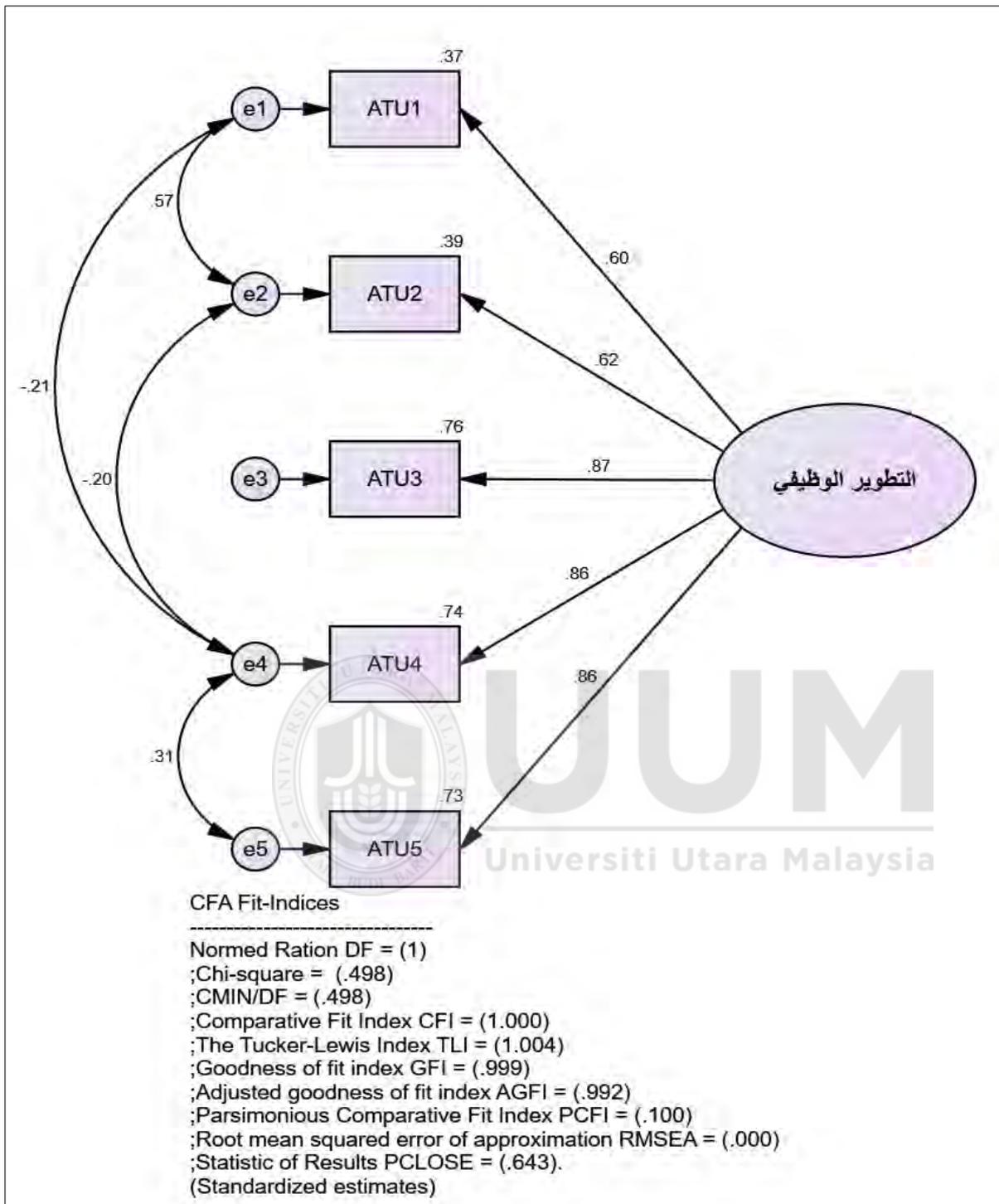
من خلال مقارنة مؤشرات المطابقة في الجدول 4.6 أعلاه يتبين أن قيمة CMN/DF تتراوح بين 0.212 - 1.187. لتحقيق مطابقة جيدة مع البيانات، يجب أن تكون النسبة المعيارية CMIN/D أقل من 3.00 (Chen et al., 2008). كذلك قيم CFI = 1.000 لجميع المتغيرات ( $0.90 \leq$ ) و TLI بين 0.999 - 1.000 ( $0.90 \leq$ ). في حين أن PCLOSE أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات وهو مهم لاعتبار أن النموذج القياسي النظري مطابق للبيانات التي تم جمعها من خلال عملية المسح، كذلك RMSEA أقل من 0.08 لجميع النماذج القياسية وهو مؤشر مناسب مهم يستخدم لتقييم مدى ملاءمة الإطار المقترح مما يشير إلى وجود نسبة مطابقة عالية (Hair et al., 2020). في الخلاصة، تتوافق جميع مؤشرات المطابقة مع العتبات القياسية للمعايير الإحصائية وفق نمذجة المعادلة الهيكلية SEM وكما مبين في الأشكال 4.1، 4.2، 4.3، 4.4 و 4.5.



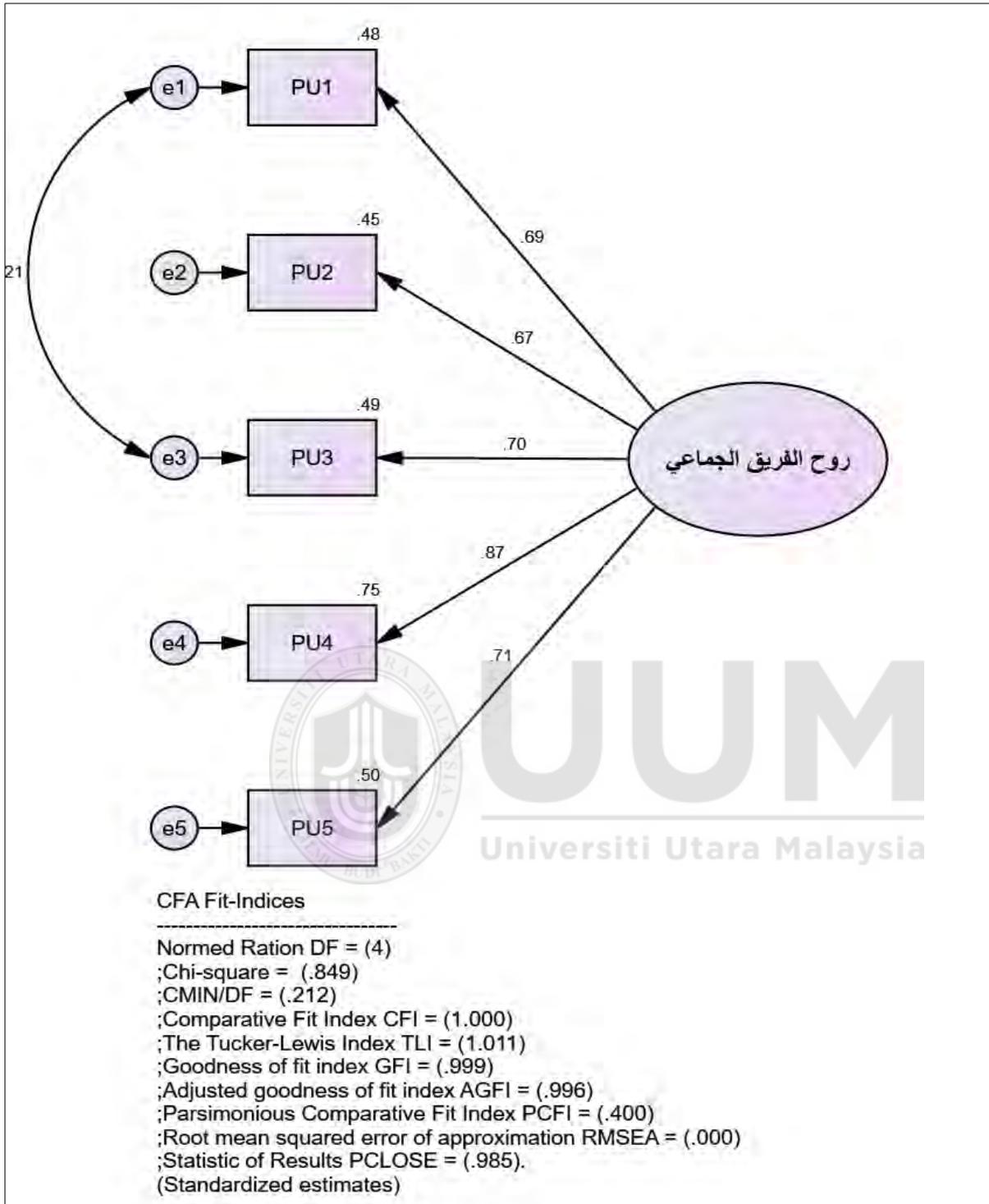
CFA Fit-Indices

Normed Ration DF = (4)  
 ;Chi-square = (4.352)  
 ;CMIN/DF = (1.088)  
 ;Comparative Fit Index CFI = (1.000)  
 ;The Tucker-Lewis Index TLI = (.999)  
 ;Goodness of fit index GFI = (.995)  
 ;Adjusted goodness of fit index AGFI = (.982)  
 ;Parsimonious Comparative Fit Index PCFI = (.400)  
 ;Root mean squared error of approximation RMSEA = (.016)  
 ;Statistic of Results PCLOSE = (.721).  
 (Standardized estimates)

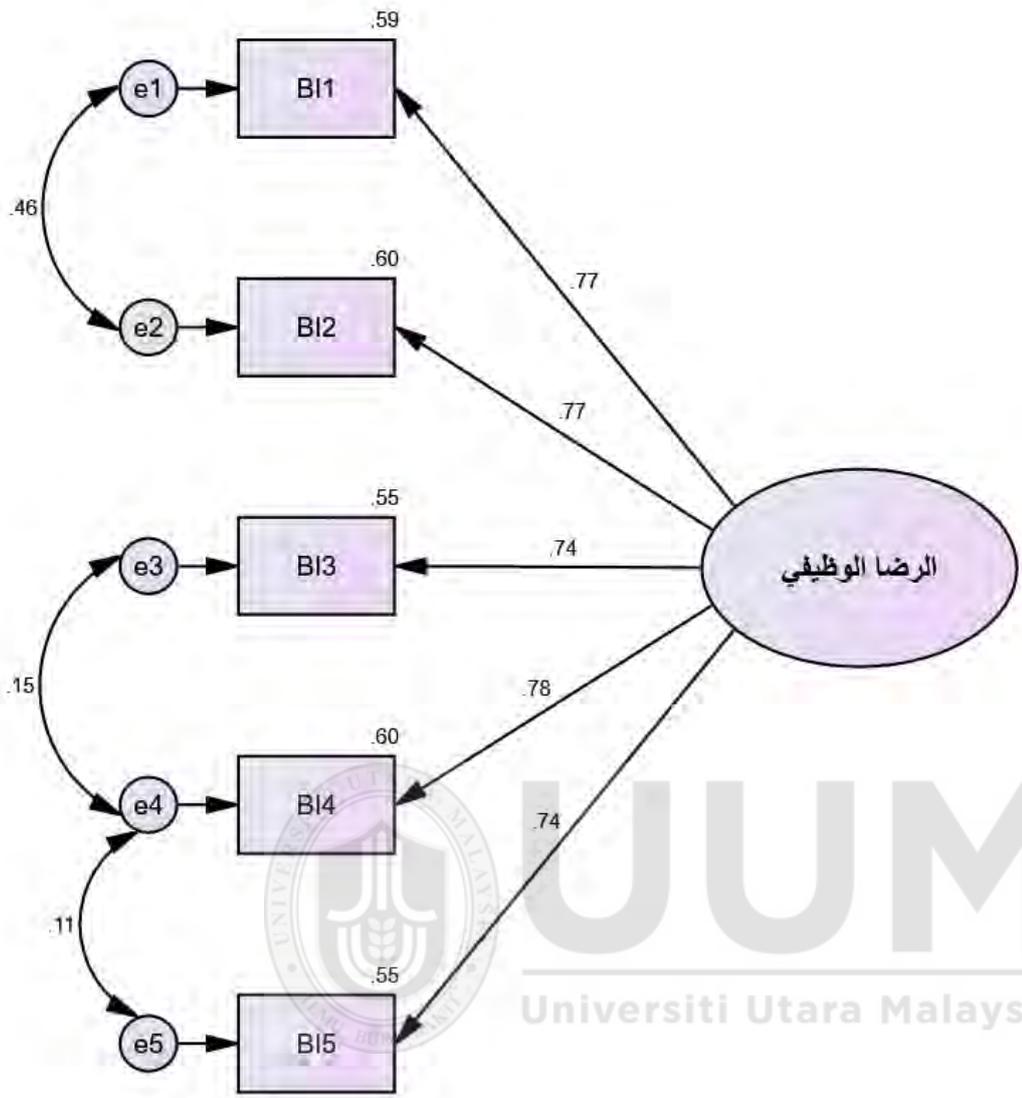
الشكل 4.1 النموذج القياسي لأسلوب القيادة التشاركية



الشكل 4.2 النموذج القياسي للتطوير الوظيفي



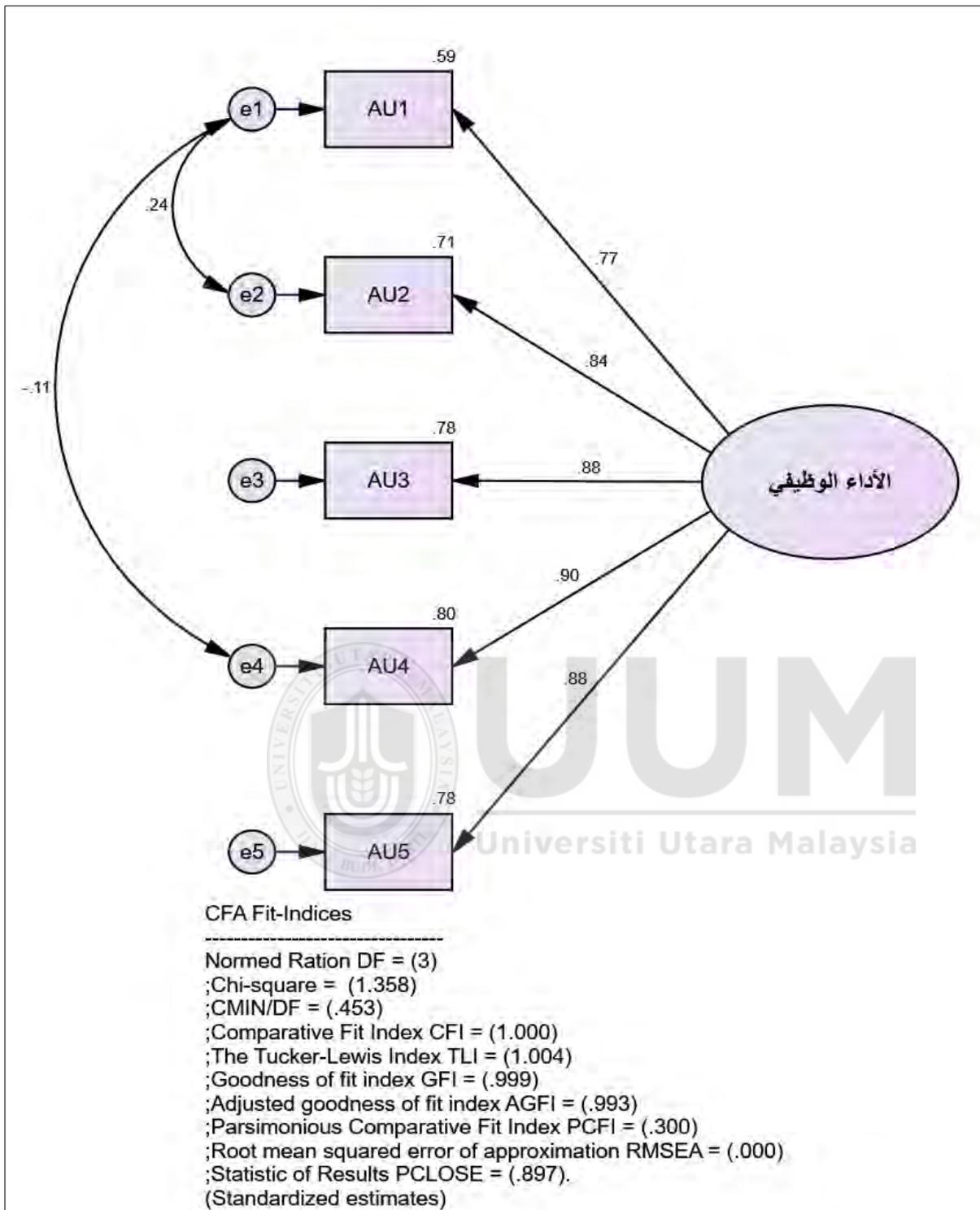
الشكل 4.3 لنموذج القياسي لروح الفريق الجماعي



CFA Fit-Indices

- Normed Ration DF = (2)
  - ;Chi-square = (2.374)
  - ;CMIN/DF = (1.187)
  - ;Comparative Fit Index CFI = (1.000)
  - ;The Tucker-Lewis Index TLI = (.998)
  - ;Goodness of fit index GFI = (.997)
  - ;Adjusted goodness of fit index AGFI = (.980)
  - ;Parsimonious Comparative Fit Index PCFI = (.200)
  - ;Root mean squared error of approximation RMSEA = (.023)
  - ;Statistic of Results PCLOSE = (.572).
- (Standardized estimates)

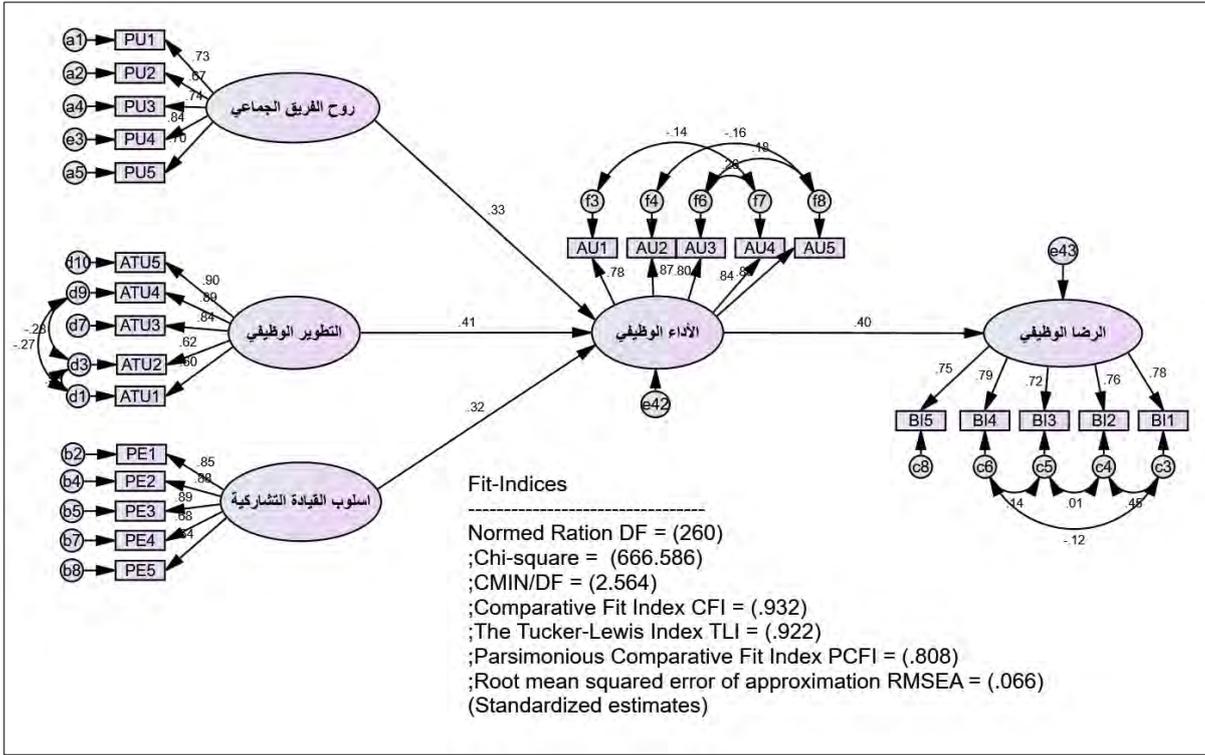
الشكل 4.4 النموذج القياسي للرضا الوظيفي



الشكل 4.5 النموذج القياسي للأداء الوظيفي

#### 4.8 مطابقة النموذج النظري

يشير التحليل نمذجة المعادلة الهيكلية إلى كيفية ارتباط المتغيرات (اسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي) مع ببعضها البعض في نموذج نظري واحد كما هو موضح في الشكل 4.6. يشير تقييم نتائج تحليل المسار إلى أن جميع المؤشرات الملائمة متوافقة مع النقاط الفاصلة لمعايير SEM. RMSEA = 0.066 (أقل من 0.08) مما يعكس درجة عالية من ملاءمة النموذج النظري مع البيانات التي تم جمعها من الموظفين في عملية المسح على الموظفين في الهيئة بالإضافة لذلك،  $CMIN/DF = 2.564$ ،  $CFI = 0.932$   $TLI = 0.922$ ،  $(CFI \geq 0.90)$ ، النطاق النموذجي لـ  $CFI$  و  $TLI$  يقع بين صفر وواحد، في حين تشير قيم  $CFI$  و  $TLI$  القريبة من 1 إلى درجة مطابقة للنموذج النظري مرتفعة (Hair et al., 2020). هذه هي المؤشرات القياسية الملائمة في معايير SEM التي يجب استخدامها لتقييم صحة النموذج النظري باستخدام البيانات في الجانب العملي للدراسة (Dash & Paul, 2021). وبالملخص فأن هذه المقادير نموذجية وتبين أن الإطار المفترض من الناحية النظرية صالح ويتناسب مع البيانات في الجانب العملي، بحيث تكون العلاقات المتبادلة بين اسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي صالحة من الناحية النظرية (الافتراضية) والعملية.



الشكل 4.6 لنموذج النظري للدراسة

#### 4.9 نتائج الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم التحقق من صحة الفرضيات والتي من خلالها يتم التأكد من وجود علاقات مباشرة ومتبادلة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي وروح الفريق الجماعي والرضا الوظيفي ودور الوساطة للأداء الوظيفي ضمن الإطار النظري المقترح وفي بناء نظري واحد. وللتأكد من صحة الفرضيات وقبولها تم مقارنة معاملات الانحدار القياسية لمعرفة شدة الارتباط من المتغيرات المذكورة أعلاه وكذلك وجود دلالة إحصائية معنوية عند عتبة 0.05. لقبول الفرضيات، يتم مقارنة النسبة الحرجة (CR) التي يجب أن تكون أكبر من 1.95 لتقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار بين المتغيرات (Hair et al., 2019). يتم استخدام المعيارين التاليين للتحقق من صحة الفرضيات: أولاً إذا كانت  $CR \geq 1.96$  علاقة مباشرة بين زوجين من المتغيرات؛ ثانياً يكون معامل الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، عندها يتم قبول الفرضية، وإلا فيجب رفض الفرضية وكما مبين في الجدول 4.7.

الجدول 4.7  
نتائج فرضيات الدراسة

نص الفرضية	معامل بيتا	النسبة الحرجة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
1. اسلوب القيادة التشاركية لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي	0.32	5.93	0.00	دالة إحصائياً
2. التطوير الوظيفي لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي	0.41	6.90	0.00	دالة إحصائياً
3. روح الفريق الجماعي لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي	0.33	6.14	0.00	دالة إحصائياً
4. الأداء الوظيفي لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي	0.40	6.43	0.00	دالة إحصائياً

من خلال مقارنة القيم في الجدول 4.7 يتضح أن شدة العلاقة بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي الأعلى بين باقي المتغيرات وبلغت قيمة بيتا = 0.41، تلتها العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وبلغت قيمة بيتا = 0.40. وبالمجمل فإن جميع معاملات الارتباط القياسية (بيتا) بين المتغيرات كانت متوسطة وضمن العتبات القياسية، مضاف إلي ذلك الجدول 4.8 الذي يوضح خلاصة التأثيرات الغير مباشرة والكلية من خلال تأثير الوساطة للأداء الوظيفي.

الجدول 4.8  
خلاصة التأثيرات الغير مباشرة والكلية من خلال تأثير الوساطة للأداء الوظيفي  
التطوير الوظيفي < الأداء الوظيفي < الرضا الوظيفي

نوع التأثير	مستوى الدلالة	درجة التأثير	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الصفحة خارج الفترة
تأثير غير مباشر قياسي	0.00	0.224	0.094	0.253	نعم
تأثير غير مباشر غير قياسي	0.00	0.163	0.121	0.357	نعم

روح الفريق الجماعي < الأداء الوظيفي < الرضا الوظيفي					
تأثير غير مباشر	0.00	0.131	0.069	0.203	نعم
قياسي					
تأثير غير مباشر غير	0.00	0.168	0.093	0.294	نعم
قياسي					
اسلوب القيادة التشاركية < الأداء الوظيفي < الرضا الوظيفي					
تأثير غير مباشر	0.00	0.126	0.066	0.188	نعم
قياسي					
تأثير غير مباشر غير	0.00	0.150	0.084	0.225	نعم
قياسي					

من خلال النتائج في الجدول 4.6 يتضح أن التأثير غير المباشر من خلال روح الفريق الجماعي وأسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي (المتغيرات المستقلة) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) من خلال أداء الطلبة (المتغير الوسيط) ذو دلالة إحصائية معنوية، حيث كان الصفر خارج الفترة بين الحد الأدنى والأعلى لكل علاقة. هذان الشرطان ضروريان لاعتبار التأثير الغير المباشر لروح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية << الأداء الوظيفي >> الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية حقيقي وبتأثير وساطة جزئية عند عتبة 0.05. وبناء على هذه النتيجة، يتم قبول وتأييد الفرضية الخامسة.

#### 4.10 خلاصة الفصل

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقات إحصائية ذو دلالة معنوية بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. كذلك دور الوساطة للأداء الوظيفي بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للعاملين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الامارات. تشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين

المتغيرات. بمعنى آخر، هناك تأثير متبادل بين هذه المتغيرات، حيث يؤثر كل متغير على الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر. بالنسبة لروح الفريق الجماعي، تشير النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين روح الفريق الجماعي والأداء الوظيفي إلى أن العاملين الذين يشعرون بانتماء أكبر لفريق العمل ويساهمون بشكل فعال في تحقيق أهدافه، يكونون أكثر إنتاجية وأداءً أفضل. أما التطوير الوظيفي، تؤكد العلاقة الإيجابية بين التطوير الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على أهمية توفير فرص التطوير للموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم يتطورون ويتعلمون باستمرار، يزداد رضائهم عن وظائفهم ويتحسن أدائهم. وفيما يتعلق بالقيادة التشاركية، تدعم العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فكرة أن القيادة التي تشجع المشاركة والتعاون وتمنح الموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات، تساهم في زيادة رضاهم وتحسين أدائهم. أما دور الوساطة للأداء الوظيفي، فتشير نتائج الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يعمل كوسيط بين المتغيرات الأخرى. وبمعنى آخر أن التأثير الإيجابي لروح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي يتمثل بشكل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي.

تقدم هذه النتائج رؤى قيمة للمسؤولين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات، حيث يمكنهم الاستفادة منها في تطوير السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة رضائهم. من أهم هذه الآثار تعزيز روح الفريق الجماعي، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم أنشطة جماعية، وبناء قنوات تواصل فعالة بين الموظفين، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي. وتوفير فرص التطوير الوظيفي ويجب على الهيئة أن تستثمر في برامج التدريب والتطوير المستمرة للموظفين، وتوفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي. أما تبني القيادة التشاركية: يجب على القادة في الهيئة أن يشجعوا المشاركة والتعاون، وأن يمنحوا الموظفين مساحة أكبر لاتخاذ القرارات.

في الخلاصة تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية مجموعة من العوامل في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضائهم، وهي روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، والرضا الوظيفي. من خلال فهم هذه العلاقات وتطبيق الإجراءات المناسبة، يمكن للهيئة الاتحادية للهوية والجنسية في الإمارات أن تحقق تحسناً ملحوظاً في أداء موظفيها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن تطوير هذا التحليل من خلال إجراء تحليل أعمق للبيانات، مثل تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد أهمية كل متغير في تفسير الأداء الوظيفي. ويمكن مقارنة هذه النتائج بنتائج دراسات أخرى مشابهة أجريت في مؤسسات أخرى، لتعميم النتائج وإيجاد أفضل الممارسات.



## الفصل الخامس / CHAPTER FIVE

### المناقشات والاستنتاجات والتوصيات

#### 5.1 مقدمة الفصل

يلخص هذا الفصل بإيجاز نتائج البحث ويناقش الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الفصل السابق. بالإضافة لذلك، يلخص هذا الفصل نتائج استخدام نظرية التحفيز لماسلو وهيرزبيرغ، بالإضافة إلى ربط النتائج بالنتائج من الدراسات السابقة. وكما هو موضح في الفصل الأول، ناقشت هذه الدراسة خمسة مفاهيم (روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)، ومن خلال البحث في العلاقات بين تلك المفاهيم لتطوير الإطار المفاهيمي المقترح. بالإضافة إلى ذلك، يسلط هذا الفصل الضوء على إسهام الدراسة من النتائج التجريبية، والآثار المترتبة على دراستنا. أخيراً، يلخص هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات اللازمة في المؤسسات الحكومية الإماراتية لرفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

#### 5.2 خلاصة النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي مرتبطة ببعضها البعض في علاقات ذات دلالة إحصائية والتي تم التحقق من صحتها تجريبياً. إن نتائج هذه الدراسة تؤكد اتساق النموذج المفاهيمي المقترح مع الواقع العملي في بيئة الهيئة الاتحادية، كما تدعم عددًا كبيرًا من الدراسات السابقة والنظريات السلوكية والتنظيمية المعاصرة. ويُعد دمج الأداء الوظيفي كمتغير وسيط من أبرز الجوانب التجديدية التي

تقدمها هذه الدراسة، ما يجعلها مساهمة علمية قابلة للتعميم في السياقات الحكومية الخليجية المماثلة.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر كل من أسلوب القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للأداء الوظيفي في هذه العلاقة، وذلك في سياق الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية والجمارك وأمن المنافذ بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد انطلقت الدراسة من خمسة أسئلة بحثية وخمسة أهداف رئيسية، تناولت العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، روح الفريق) والمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي)، إضافة إلى العلاقة بين الأداء الوظيفي والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، فضلاً عن اختبار العلاقات غير المباشرة من خلال الدور الوسيط للأداء.

أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية للعوامل الثلاثة المستقلة على الأداء الوظيفي، كما تبين أن الأداء الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، ويلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي.

وتبرز هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات الحكومية لأساليب القيادة التشاركية، وتعزيز برامج التطوير الوظيفي، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي، من أجل تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة واستدامة الأداء المؤسسي، وللإجابة على أسئلة البحث، اختبرت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات بناءً على مراجعة الأدبيات والتقارير

الأكاديمية ذات الصلة في هذا الموضوع يليها التأكد من تحقيق أهداف البحث. أدناه ملخص النتائج التي تم التوصل إليها.

### 5.2.1 السؤال الأول: ما أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

للإجابة على السؤال الأول تم التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن أسلوب القيادة التشاركية لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي ودرجة الارتباط متوسطة. لقد ثبت أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على أداء العاملين في العديد من الدراسات. حيث أثبتت دراسات مختلفة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على أداء العمل. وهذا النوع من أسلوب القيادة يشرك الموظفين في عمليات صنع القرار، ويشجع التواصل المفتوح، ويقدر مدخلاتهم وردود أفعالهم من خلال تحسين الأداء السياقي. ونتيجة لذلك، يشعر الموظفون بمزيد من الانخراط والتحفيز والالتزام بعملهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وفي نهاية المطاف، تحسين الأداء الوظيفي (الحربي وآخرون، 2024). بالإضافة إلى ذلك، يميل القادة التشاركيون إلى تعزيز أداء الموظفين في القطاع العام من خلال الشعور بالثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يمكن أن يعزز الإنتاجية والإبداع داخل المنظمة (آل طالع وآل عزام، 2023) وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراستنا. بشكل عام، العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمل واضحة في الدراسات السابقة كما في الدراسة الحالية، ويعود السبب في ذلك عندما يشعر الموظفون بالتمكين والتقدير، فمن المرجح أن يؤديوا أفضل ما لديهم. هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية وأداء العمل ضرورية لنجاح أي منظمة (Miao et al., 2014). من خلال خلق بيئة عمل حيث يشعر الموظفون بأنهم مسموعون ومحترمون، يمكن للقادة التشاركيين أن يزرعوا ثقافة الإبداع والتميز. في نهاية المطاف، عندما يتم تمكين الموظفين من المساهمة بأفكارهم وتولي مسؤولية عملهم، تستفيد المنظمة بأكملها من تحسين الأداء وزيادة النجاح كما توصل اليه الباحثون (Khassawneh & Elrehail, 2022). في الخلاصة، تعتبر القيادة التشاركية أداة قوية لدفع

مشاركة الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. إن القادة الذين يتبنون القيادة التشاركية لا يعززون الشعور بالثقة والتعاون داخل فرقهم فحسب، بل يحفزون الموظفين أيضاً على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. يسمح هذا النمط من القيادة بالتواصل المفتوح وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً وزيادة الإنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي (Mpuangnan et al., 2024). لذلك تستنتج هذه الدراسة أنه من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات والمشاركة بنشاط في عملية صنع القرار، يمكن للقادة التشاركيون إنشاء قوة عاملة أكثر تماسكاً وتحفيزاً. في عالم الأعمال المتغير بسرعة اليوم، تعد القيادة التشاركية عاملاً رئيسياً في دفع الموظفين لتطوير أدائهم وضمان النجاح على المدى الطويل.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مما يدعم الفرضية الأولى للدراسة. هذا يتماشى مع نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفترض أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالعدالة والثقة والانتماء، مما يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية، كما أن هذه النتيجة تنسجم مع ما توصلت إليه دراسة Al-Abrow et al. (2021) في السياق العربي، ودراسة Afsar & Badir (2016)، والتي أثبتت أن القادة الذين يشجعون التشاركية يرفعون من مستويات الالتزام الوظيفي، وبالتالي الأداء. في سياق الهيئة المدروسة، التي تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة في بيئة ديناميكية، فإن نمط القيادة التشاركي يعزز من سرعة الاستجابة وجودة الأداء، وهو ما يؤكد أهمية تبني هذا الأسلوب في المؤسسات الاتحادية الحيوية.

## 5.2.2 السؤال الثاني: ما أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

للإجابة على السؤال الثاني تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص أن العلاقة بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية كانت ذو دلالة إحصائية

معنوية ودرجة الارتباط متوسطة. إن التطوير المهني والأداء الوظيفي مترابطان بشكل وثيق، حيث يؤثر أحدهما بشكل مباشر على الآخر في كثير من الأحيان. فعندما تُمنح للموظفين فرص النمو والتقدم داخل مؤسساتهم، فمن المرجح أن يكونوا متحفزين ومنخرطين في عملهم. ويمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي وفي نهاية المطاف مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعر الأفراد بالدعم في أهداف تطويرهم المهني، فمن المرجح أن يخوضوا تحديات جديدة ويبحثوا عن فرص لبناء المهارات، والتي يمكن أن تعزز بشكل أكبر من أدائهم في دورهم الحالي (مشترك وآخرون، 2020). أظهرت الدراسات السابقة نتيجة مشابهة حيث يمكن أن يكون للاستثمار في التطوير المهني تأثير كبير على أداء العاملين (Gibran & Ramadani, 2020). من خلال تزويد الموظفين بالموارد والدعم للتقدم في حياتهم المهنية، يمكن للمؤسسات الاستفادة من قوة عاملة أكثر مهارة وانخراطاً. يمكن أن يؤدي هذا أيضاً إلى مستويات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين حيث من المرجح أن يظل الأفراد مع شركة تستثمر في نموهم المهني. في نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي تعزيز ثقافة التطوير المهني إلى خلق وضع مربح للجانبين لكل من الموظفين والمؤسسة ككل (Njeri & Kepha, 2020). الموظفون الذين يشعرون بالدعم في تطويرهم المهني هم أكثر عرضة للشعور بالتقدير والدافع للمساهمة بأفضل عمل لديهم. إن الاستثمار في التطوير المهني لا يفيد الموظفين الأفراد فحسب، بل يساهم أيضاً في النجاح العام والقدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل من خلال تحسن أدائهم الوظيفي (Syatoto, 2020). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل له الباحثون في هذا المجال من خلال الاستثمار في التطوير المهني، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، والتي يمكن أن تساعد الموظفين على تطوير أدائهم. في عالم الأعمال اليوم المنظمات التي تعطي الأولوية لنمو الموظفين وتقدمهم على أنها أماكن مرغوبة للعمل، تحصل على قوة عاملة أكثر انخراطاً والتزاماً وتقدم مستوى عالٍ من الأداء. ونتيجة لذلك، يمكن للمنظمات أن تظل متقدمة على منافسيها من خلال وجود فريق من الموظفين المهرة والمتحمسين والمكرسين لدفع نجاح الشركة. في الختام،

فإن تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر أمر ضروري للنمو الفردي والتنظيمي في عالم الأعمال السريع والتنافسي اليوم.

بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي. وتنسجم هذه النتيجة مع مبادئ نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) التي ترى أن تعزيز مهارات ومعارف الموظفين يرفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم. وقد دعمت عدة دراسات هذه العلاقة، منها دراسة Jehanzeb & Mohanty (2018) التي بينت أن فرص التدريب والتقدم المهني ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء، إضافة إلى دراسة Govender et al (2018) التي أكدت أن الأداء يتأثر بشكل ملحوظ ببرامج التدريب والتوجيه في الهيئة محل الدراسة، تُعد فرص النمو المهني عاملاً حيويًا لتحفيز الموظفين، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية، ما يعزز من قيمة التطوير الوظيفي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء.

### 5.2.3 السؤال الثالث: ما أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

للإجابة على السؤال الثالث تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن روح الفريق الجماعي لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وهذه العلاقة كانت ذو دلالة إحصائية معنوية ودرجة الارتباط متوسطة. وتظهر هذه النتيجة أهمية روح الفريق الجماعي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في الهيئة. وقد أظهرت النتائج والتقارير من أديبات تطوير الموارد البشرية أن روح العمل الجماعي دورًا حاسمًا في تطوير الأداء الوظيفي لأنها تعزز التعاون والتواصل والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق الواحد داخل المنظمة (Uzor & Onyemere, 2024). وعلى هذا الأساس عندما يعمل الموظفون معًا بشكل فعال، فإنهم قادرون على الاستفادة من نقاط القوة والخبرة لدى بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة. هذا لا يعزز الإنتاجية والكفاءة فحسب، بل يخلق أيضًا بيئة عمل

إيجابية تعزز الروح المعنوية والدافع. بالإضافة إلى ذلك، تشجع روح العمل الجماعي القوية الإبداع والابتكار، حيث يتم تبادل وجهات النظر والأفكار المتنوعة ودمجها لحل المشكلات ودفع التحسين المستمر في الأداء. بشكل عام، فإن العلاقة بين روح العمل الجماعي والأداء الوظيفي قد تم اثباتها في العديد من الدراسات في منظمات القطاع العام (Omori, 2018; Phina et al., 2018)، وبمعنى آخر، يمكن لبيئة التعاون أن تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تبادل الخبرات والتعلم من بعضهم البعض. وبشكل عام، لا يعمل العمل الجماعي على تعزيز الرضا الوظيفي والأداء فحسب، بل يساهم أيضًا في ثقافة عمل إيجابية ومنتجة تدفع النجاح والنمو. وفي نهاية المطاف، فإن الاستثمار في تعزيز العمل الجماعي هو استثمار في النجاح الشامل واستدامة المنظمة.

أثبتت نتائج الدراسة أن لروح الفريق الجماعي تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الأداء الوظيفي، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة. هذه النتيجة تؤيد نظرية العمل الجماعي (Team Effectiveness Theory) التي تؤكد على أن التعاون، والدعم المتبادل، والتواصل الفعال داخل الفرق يسهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي والفردي. كما أن هذا يتوافق مع نتائج دراسات مثل Buvadi & Sa' idat (2022) التي أوضحت أن فرق العمل التي تعمل ضمن بيئة داعمة تؤدي بشكل أكثر فعالية، وكذلك Yozgat & Gülertürk (2021) الذين ربطوا بين جودة التعاون داخل الفرق ونتائج الأداء الفعلي. في بيئة الهيئة، التي تتسم بالتعقيد والتداخل بين المهام، تلعب روح الفريق دورًا جوهريًا في تعزيز الانسيابية المؤسسية ورفع مستوى الجودة في الأداء اليومي.

#### 5.2.4 السؤال الرابع: ما أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

للإجابة على السؤال الرابع تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن روح الأداء الوظيفي لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، حيث أن هذه العلاقة ذو دلالة إحصائية معنوية ودرجة الارتباط متوسطة. ومن خلال ما توصلت له هذه الدراسة يتضح أن

الأداء الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى رضا الفرد عن وظيفته. حيث يؤثر أحدهما بشكل كبير على الآخر. تعزز روح العمل الجماعي القوية الشعور بالرفقة والدعم بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ به. عندما يشعر الموظفون بدعم وتقدير زملائهم، فمن المرجح أن ينخرطوا ويلتزموا بعملهم. يؤدي هذا في النهاية إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والنجاح العام للفريق والمنظمة ككل. وبالتالي، فإن رعاية ثقافة العمل الجماعي والتعاون أمر ضروري لتحقيق النجاح على المدى الطويل في مكان العمل. ومن خلال تعزيز العمل الجماعي، يمكن للمنظمات أيضاً الاستفادة من مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأفكار، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكاراً وتحسين عمليات صنع القرار.

وفد بينت الدراسات السابقة نتيجة مشابهة وتوصلت إن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي متشابكان بشكل وثيق في مكان العمل. وقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى الأداء بشكل أفضل من أولئك الذين لا يشعرون بالرضا (بلعيد وبلعادي، 2022؛ زواوي وزهراوي، 2018). وذلك لأن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والمشاركة والرفاهية العامة، وكلها ضرورية لتحقيق مستويات عالية من الأداء (الحازمي، 2021). وعلى العكس من ذلك، فإن الموظفين غير الراضين عن وظائفهم هم أكثر عرضة لتجربة الإرهاق والانفصال وانخفاض الإنتاجية. لذلك، من المهم للمنظمات إعطاء الأولوية لرضا الموظفين من أجل تعظيم الأداء الوظيفي والنجاح العام. من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومعالجة أي مخاوف أو قضايا قد تنشأ، يمكن للمنظمات المساعدة في ضمان شعور موظفيها بالتقدير والدعم. يمكن أن يؤدي هذا إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام. إن الاستثمار في رضا الموظفين يمكن أن يفيد المنظمة ككل في نهاية المطاف، حيث من المرجح أن يساهم الموظفون السعداء والمنخرطون

في نجاح ونمو الشركة. من خلال إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين، يمكن للمؤسسات خلق ثقافة إيجابية والنجاح التي من شأنها أن تساعد في دفع الأداء وتحقيق الأهداف طويلة الأجل. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، ما يدعم الفرضية الرابعة. ويؤكد ذلك مدخل العدالة التنظيمية (Organizational Justice Approach) والذي يرى أن الأداء الجيد يقود إلى مكافآت عادلة، مما يعزز الرضا. كما توصلت دراسات سابقة مثل (2019) Dajani و (2018) Abualoush et al إلى نتائج مماثلة، حيث وجدوا أن الموظفين ذوي الأداء العالي يشعرون بقدر أكبر من الإنجاز والاعتراف، مما ينعكس على رضاهم العام عن العمل. وتُظهر هذه النتيجة أهمية الاستثمار في دعم الأداء كوسيلة غير مباشرة لتعزيز الرضا، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تسعى لرفع مؤشرات الكفاءة المؤسسية.

#### 5.2.5 السؤال الخامس: هل يلعب الأداء الوظيفي دور الوساطة على العلاقة بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية؟

من خلال النتائج يتضح أن التأثير غير المباشر من خلال روح الفريق الجماعي وأسلوب القيادة التشاركية والتطوير الوظيفي (المتغيرات المستقلة) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) من خلال الأداء الوظيفي (المتغير الوسيط) ذو دلالة إحصائية معنوية. تشير هذه النتيجة شير هذا إلى أنه عندما تكون روح الفريق وأسلوب القيادة التشاركية والتطوير المهني موجودة في بيئة العمل، فمن الواضح أن يؤدي الموظفون أداءً أفضل في العمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي. تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تعزيز ديناميكية الفريق الإيجابية، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وتوفير فرص للنمو الوظيفي من أجل تعزيز الرضا الوظيفي العام داخل الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. يمكن لمزيد من البحث استكشاف عوامل إضافية قد تؤثر على أداء الوظيفة والرضا الوظيفي في مكان العمل. هذا دليل جديد على الدور الوسيط لأداء الوظيفة كما هو الحال في الإطار المقترح لهذه الدراسة، مما يشير إلى أن خلق بيئة عمل إيجابية لا يحسن

رضا الوظيفة فحسب، بل له أيضًا تأثير مباشر على أداء الوظيفة. من خلال إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين وخلق ثقافة مكان عمل داعمة وشاملة، يمكن للمنظمات العامة كالأهوية الاتحادية للهوية والجنسية جني فوائد زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين. يمكن للدراسات المستقبلية الخوض بشكل أعمق في الاستراتيجيات والتدخلات المحددة التي لها التأثير الأكبر على كل من أداء الوظيفة والرضا الوظيفي. في النهاية، يمكن أن يؤدي الاستثمار في ديناميكية الفريق الإيجابية وتطوير الموظفين إلى منظمة أكثر نجاحًا وازدهارًا.

أثبت التحليل الوسيط أن الأداء الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المستقلة (التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، روح الفريق) وبين الرضا الوظيفي. ويُعد هذا الاكتشاف ذا قيمة نظرية وتطبيقية عالية؛ إذ يدعم ما ورد في نظرية ماسلو للحاجات (Maslow, 1954) والتي تشير إلى أن تحقيق الذات من خلال الإنجاز الوظيفي هو شرط لبلوغ الرضا. تتفق هذه النتائج أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة Thompson (2013) و Katebi et al (2022)، وللتين أشارتا إلى أن الأداء يُعد أداة نقل حيوية تؤثر في العلاقة بين البيئة التنظيمية وبين الرضا العام للموظفين. وبناءً على ذلك، يُوصى بأن لا تقتصر السياسات المؤسسية على تحفيز الرضا بشكل مباشر، بل أن تركز أيضًا على تطوير الأداء باعتباره متغيرًا وسيطًا يعزز فاعلية تلك السياسات

#### **5.2.6 الهدف الأول: للتحقق من أثر أسلوب القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية**

في هذا الهدف، تم تحليل الفرضية الأولى التي تركز على العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية والأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. تم قبول الفرضية الأولى بناءً على الدلالة الإحصائية التي أظهرت أن أسلوب القيادة التشاركية له أثر معنوي على الأداء الوظيفي. حيث كانت درجة الارتباط متوسطة (النسبة الحرجة = 5.93، مستوى الدلالة =  $0.05 \geq 0.00$ ، درجة الارتباط بيتا = 0.32).

أشارت الدراسة إلى ان القيادة التشاركية تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والمشاركة. يتضمن هذا الأسلوب السماح للموظفين بالمساهمة في تحديد أهداف الفريق، والتخطيط، وحتى تطوير استراتيجيات العمل. هذه المشاركة تعزز من التفاعل بين الموظفين وتساعد في تحسين روح الفريق، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة التشاركية تساهم في زيادة تحفيز الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، يتحسن رضاهم الوظيفي، ويصبحون أكثر التزامًا بأداء مهامهم بفاعلية. دراسات مثل تلك التي أجراها (جوهاري، 2019) أكدت أن أسلوب القيادة التشاركية يمكن أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي عبر تعزيز دافع الموظفين وتحفيزهم. علاوة على ذلك، يمكن للقيادة التشاركية أن تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، مما يتيح للموظفين طرح أفكار جديدة وتحسين العمليات الحالية، من خلال تقديم بيئة تشجع على التعاون والتواصل المفتوح، يستطيع القائد التشاركي تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم. على سبيل المثال، يمكن للقادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التشاركية تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة بثقة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي الفردي والجماعي. هذا الأسلوب يزيد من الإنتاجية، ويسهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل.

عند تعزيز هذه القيم داخل المنظمة، يشعر الموظفون بتقدير أكبر لمساهماتهم، مما يعزز الرضا الوظيفي ويؤدي إلى زيادة دافعية الأداء. ومن ثم، تصبح القيادة التشاركية وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على تحقيق التميز في أدائهم الوظيفي.

## 5.2.7 الهدف الثاني: للتحقق من أثر التطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية

الهدف الثاني من الدراسة كان تحليل العلاقة بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. تم قبول الفرضية الثانية التي تشير إلى أن التطوير الوظيفي له تأثير معنوي على الأداء الوظيفي مع درجة ارتباط متوسطة (النسبة الحرجة = 6.94، مستوى الدلالة = 0.05 ≥ 0.00، درجة الارتباط بيتا = 0.41).

فتشير الدراسة إلى أن التطوير الوظيفي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الموظف وتعزيز قدراته المهنية من خلال التدريب والتوجيه المهني. بالنسبة لموظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، يعني ذلك أن المنظمة توفر فرصًا مستمرة للتعلم والنمو، بما في ذلك دورات تدريبية، ورش عمل، وبرامج توجيه لتطوير المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الأمثل. عندما يشعر الموظف أن هناك فرصًا للتطور والنمو الوظيفي داخل المؤسسة، فإنه يصبح أكثر التزامًا وأعلى إنتاجية. الدراسات الحديثة تشير إلى أن الموظفين الذين يحصلون على تدريبات وفرص لتحسين مهاراتهم يظهرون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، حيث يعزز ذلك ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على مواجهة تحديات العمل.

أشارت الدراسة أيضا إلى أن التطوير الوظيفي يسهم أيضا في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم ، فعندما يتمكن الموظفون من التقدم وتحقيق النجاح المهني، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من بيئة عمل تقدر وتعزز من تقدمهم. كما أن الموظفين الذين يحصلون على فرص التطوير الوظيفي يشعرون بتقدير أكبر، مما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة رغبتهم في تقديم أفضل أداء.

**5.2.8 الهدف الثالث: للتحقق من أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية**  
الهدف الثالث يركز على تحليل أثر روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي، تم قبول الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن روح الفريق الجماعي تؤثر بشكل معنوي على الأداء الوظيفي. حيث كانت درجة الارتباط متوسطة (النسبة الحرجة = 6.14، مستوى الدلالة =  $0.05 \geq 0.00$ ، درجة الارتباط بيتا = 0.33).

فروح الفريق الجماعي هي الميزة التي تجعل أعضاء الفريق يعملون معًا بشكل متناسق لتحقيق هدف مشترك. في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، تعتبر روح الفريق عنصرًا أساسيًا في النجاح الوظيفي. عندما يعمل الأفراد بروح الفريق، فإنهم يتعاونون بشكل أفضل ويحققون نتائج أفضل. يتعاون الموظفون مع بعضهم البعض ويتبادلون المعرفة والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي العام. و من ناحية أخرى يجب على القادة تعزيز روح الفريق الجماعي من خلال دعم التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق. يمكن أن يؤدي تعزيز التواصل المفتوح والشفافية إلى بناء الثقة بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متعاون، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفضل ما لديهم من جهد.

**5.2.9 الهدف الرابع: للتحقق من أثر الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية**  
الهدف الرابع هو تحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. كما هو مذكور في الجدول ، تم قبول الفرضية الرابعة التي تشير إلى أن الأداء الوظيفي له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي. وكانت درجة الارتباط متوسطة (النسبة الحرجة = 6.43، مستوى الدلالة =  $0.05 \geq 0.00$ ، درجة الارتباط بيتا = 0.40).

الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى شعور الموظف بالإنجاز والتقدير، مما يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي. الموظف الذي يحقق أداءً عاليًا يشعر بأن مساهماته قيمة وأنه محل تقدير من المنظمة. وبالتالي، يزيد ذلك من دافعيته للاستمرار في تقديم أفضل أداء.

**5.2.10 الهدف الخامس: للتحقق من دور الوساطة للأداء الوظيفي على العلاقة بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بين موظفي الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية**  
الهدف الخامس يركز على دراسة دور الوساطة للأداء الوظيفي في العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، والقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. وقد تم استخدام تقنية **bootstrapping** لاختبار تأثير الوساطة، تظهر النتائج أن الأداء الوظيفي يمكن أن يكون وسيطاً في العلاقة بين هذه المتغيرات والرضا الوظيفي. في حال كان التأثير المباشر ذو دلالة معنوية، فإن الأثر غير المباشر للأداء الوظيفي يتأكد.

يجدر بالذكر أنه عندما يتوسط الأداء الوظيفي في هذه العلاقة، يشير ذلك إلى أن تحسين الأداء يمكن أن يعزز من تأثير القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، وروح الفريق على الرضا الوظيفي. يمكن أن يساعد هذا النموذج في توفير إطار عمل يمكن للمنظمات من خلاله تعزيز الأداء الوظيفي لتأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

### 5.3 المساهمات البحثية

تعتبر الدراسة التي تبحث في العلاقات بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، دراسة غنية بالإسهامات النظرية والعملية كما مبيّن أدناه.

### 5.3.1 إسهام النظري

تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير النظريات القائمة حول سلوكيات الأفراد في المنظمات. فهي تساعد في فهم أعمق لكيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض وكيف تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة.

تعتبر هذه الدراسة بمثابة إسهام نظري كبير في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث تستكشف العلاقات المعقدة بين مجموعة من المتغيرات المهمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في منظمات العمل. تناولت الدراسة موضوعات متعددة في إطار النظريات الإدارية المعاصرة وتستند إلى إطار مفاهيمي واسع يربط بين القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي. من خلال هذه العلاقات المتشابكة، تسهم الدراسة في بناء فهم أعمق وأشمل حول آليات العمل داخل المنظمات، وتقديم إسهامات علمية جديدة يمكن أن تلهم العديد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، نذكر منها :-

#### • إسهام الدراسة في فهم العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي:

تعد القيادة التشاركية أحد الأساليب القيادية التي تركز على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركتهم في الأنشطة التنظيمية بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف. في هذه الدراسة، تم اختبار العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. وأظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والتمكين، مما يزيد من تحفيزهم للإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال الإسهام النظري في هذا الجانب، تساهم الدراسة في تحديث وتطوير النظرية المتعلقة بالقيادة في بيئات العمل الحديثة، خصوصاً في السياقات التي تدمج بين المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات المشتركة. نتائج الدراسة تعكس التأثيرات المهمة للقيادة التشاركية على تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات داخل المنظمة، كما تسلط الضوء على كيفية أن إشراك الموظفين في صنع القرار يساهم في تعزيز التزامهم تجاه الأهداف التنظيمية، ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نماذج مفاهيمية يمكن للباحثين استخدامها لفهم العلاقات بين هذه المتغيرات في سياقات مختلفة.

#### • التطوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي:

يشير التطوير الوظيفي إلى الاستثمارات التي تقدمها المنظمات لتحسين مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية، بما في ذلك التدريب، ورش العمل، وفرص التعليم المستمر. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من أن التطوير الوظيفي له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي. الموظفون الذين يحصلون على فرص للتعلم والنمو المهني، هم أكثر استعداداً لتقديم أداء متميز والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال نتائج الدراسة، تم تقديم تفسير مفصل لكيفية تأثير التطوير المهني على أداء الموظف، مما يوسع من فهمنا لدور التعليم والتطوير المهني في تعزيز الأداء الوظيفي على المستوى الفردي والجماعي.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تعديل النظريات التقليدية في مجال إدارة الموارد البشرية التي كانت تركز على التوظيف والإعداد الأولي، لتشمل جوانب مستدامة من النمو المستمر في مكان العمل. من خلال التأكيد على أهمية التطوير الوظيفي المستمر، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين على حد سواء لفهم كيفية أن الاستثمار في تطوير موظفي المنظمة يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. كما تعزز هذه النتائج القيم المتعلقة بتقديم

فرص للموظفين من أجل تحسين مهاراتهم، مما يساهم في تقليل التوتر والإرهاق الوظيفي، ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي.

#### • روح الفريق الجماعي وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

روح الفريق الجماعي هي أحد العوامل الحاسمة في تحديد نجاح أي فريق عمل، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التعاون بين الأعضاء وزيادة التواصل الفعال بينهم. من خلال هذه الدراسة، تم اختبار تأثير روح الفريق الجماعي على الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية. وأظهرت النتائج أن الروح الجماعية تعزز من التنسيق والعمل المشترك بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

في هذا الإطار، تقدم الدراسة إسهامًا جديدًا في مجال علم النفس التنظيمي من خلال تسليط الضوء على أهمية العلاقة بين ديناميكيات الفريق وروح التعاون داخل المنظمات. وقد أكدت نتائج الدراسة على أن الفريق الذي يتمتع بروح الفريق الجماعي العالية يكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المقررة. كما تشير الدراسة إلى أن تعزيز روح الفريق لا يقتصر على تماسك الأفراد داخل الفريق فحسب، بل يشمل أيضًا إنشاء بيئة عمل تعاونية تشجع على التواصل الفعال والابتكار.

ومن خلال تقديم هذه النتائج، تقدم الدراسة مساهمة قيمة في تطوير الأدبيات المتعلقة ببناء الفرق الناجحة وكيفية تعزيز ديناميكيات العمل الجماعي في بيئات العمل المعاصرة. وبالتالي، تساهم الدراسة في توجيه السياسات التنظيمية نحو تعزيز ثقافة الفريق داخل المنظمات، مما يعود بالنفع على تحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

## • الأداء الوظيفي كعامل وساطة بين المتغيرات المختلفة:

تتناول هذه الدراسة أيضاً تأثير الأداء الوظيفي كعامل وساطة في العلاقات بين القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، والرضا الوظيفي. من خلال تحليل النتائج باستخدام طريقة "Bootstrapping"، تم التحقق من وجود تأثير غير مباشر للأداء الوظيفي في تحسين الرضا الوظيفي، وهو ما يفتح المجال لفهم دور الوساطة في تحسين العلاقة بين هذه المتغيرات. وهذه الدراسة تعد خطوة كبيرة نحو فهم كيفية تفاعل الأبعاد النفسية والإدارية المختلفة مثل القيادة والتطوير المهني وروح الفريق وتأثيرها المشترك على الرضا الوظيفي.

من خلال دراسة تأثير الأداء الوظيفي كوسيط، تسهم الدراسة في تقديم نماذج أكثر تعقيداً لفهم كيفية أن الأبعاد النفسية والإدارية المتنوعة تتكامل لتؤثر على مستويات الرضا الوظيفي في المنظمات. كما تساعد هذه النتائج الباحثين على تصميم سياسات أكثر فعالية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال مراعاة التأثيرات المتعددة التي تؤثر على الموظفين في بيئات العمل.

### 5.3.2 الإسهام العملي

إضافة إلى ما سبق، تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات ومفاهيم عملية يمكن أن تكون ذات تأثير إيجابي على كل من الموظفين، والمنظمات، والباحثين، وصانعي السياسات. هذا التأثير لا يقتصر على تحسين بيئة العمل فقط، بل يمتد إلى كيفية تعزيز أداء الموظفين وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والابتكار. في هذا السياق، يمكن توسيع الإسهامات العملية للدراسة على النحو التالي:

## • الإسهام العملي للموظفين:

تتيح نتائج الدراسة للموظفين فهم أعمق لكيفية تأثير العوامل المختلفة على أدائهم ورضاهم الوظيفي. فمن خلال التعرف على أهمية القيادة التشاركية، يصبح بإمكان الموظفين تحديد الطرق التي يمكنهم من خلالها التأثير في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل، مما يعزز شعورهم بالمشاركة والمساهمة في نجاح المنظمة.

كما أن الفهم المتزايد حول أهمية التطوير الوظيفي يمكن أن يشجع الموظفين على التوجه نحو تحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم، بما يتناسب مع تطورات سوق العمل واحتياجات المنظمات. توفر هذه الدراسة للموظفين أيضًا الإرشادات حول كيفية زيادة التفاعل الجماعي وروح الفريق داخل بيئة العمل. فمن خلال تعزيز التعاون مع الزملاء، يمكن للموظفين تحسين الأداء الشخصي والجماعي، مما يساهم في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

أيضًا، تمنح هذه الدراسة الموظفين المعرفة اللازمة لتحديد العوامل التي تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، مثل فرص التدريب والتطوير، والبيئة التعاونية، والقيادة الملهمّة، مما يسهل عليهم التكيف في بيئات العمل المختلفة. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للموظفين اتخاذ قرارات استباقية لتحسين تجربتهم الوظيفية بشكل عام.

## • الإسهام العملي للمنظمات:

تعد الدراسة مصدرًا غنيًا للمنظمات التي ترغب في تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية موظفيها. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في مجال إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات تنفيذ برامج تدريبية مخصصة

لتطوير مهارات القيادة التشاركية، مما يساهم في تحسين أساليب الإدارة وتعزيز العلاقة بين القادة وفرقهم.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة أهمية التطوير المهني المستمر للموظفين. يمكن للمنظمات بناء برامج تدريبية تعتمد على تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فرص النمو داخل المنظمة. كما أن تعزيز التطوير الوظيفي يمكن أن يعزز الاستقرار التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظمة تهتم بتطويرهم المهني، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

تساهم الدراسة أيضاً في تحسين فعالية العمل الجماعي داخل المنظمة من خلال تعزيز روح الفريق الجماعي. إذ يمكن للمنظمات تنظيم ورش عمل وفعاليات لبناء الفرق، مما يعزز التعاون بين الموظفين ويزيد من التفاعل الإيجابي بينهم. من خلال هذه المبادرات، يمكن للمنظمات تحقيق مزيد من التنسيق بين الفرق المتعددة وزيادة الكفاءة في أداء المشاريع والمهام.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، توضح الدراسة أن تحسين أداء الموظفين يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي. وهذا يمكن أن يساعد في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الولاء والالتزام تجاه المنظمة. لذا، يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الدراسة من خلال تطبيق برامج تشجيعية ومكافآت مبتكرة تستند إلى الأداء الوظيفي العالي، مما يعزز من تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم.

## • الإسهام العملي للباحثين:

توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا وتجريبيًا قويًا يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية. من خلال فحص العلاقات بين القيادة التشاركية، التطوير الوظيفي، روح الفريق الجماعي، والأداء الوظيفي، تقدم الدراسة إسهامًا في تعزيز الفهم العلمي حول ديناميكيات العمل داخل المنظمات. يمكن للباحثين استكشاف هذه العلاقات في سياقات تنظيمية متعددة، مما يسمح لهم بتحليل تأثير هذه العوامل على مجموعة متنوعة من المؤسسات والصناعات.

كما توفر الدراسة أساسًا متينًا لاختبار نماذج جديدة في إدارة الموارد البشرية. يمكن للباحثين تطوير أدوات تقييم لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المعنية، مما يوفر مزيدًا من الفهم حول كيفية تأثير كل من القيادة التشاركية، وروح الفريق الجماعي، والتطوير الوظيفي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة، يمكن للباحثين استكشاف تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على العمل الجماعي داخل المنظمات وكيفية تعزيز التعاون بين الموظفين لتحسين الأداء. كما يمكن بناء على هذه الدراسة تطوير أدوات قياس تساهم في تحسين تقييم الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة.

## • الإسهام العملي لصانعي السياسات العامة:

توفر هذه الدراسة لصانعي السياسات العامة مؤشرات قيمة تساعدهم في تطوير سياسات تستهدف تحسين بيئة العمل في القطاعين العام والخاص. حيث يمكن لصانعي السياسات تصميم برامج وطنية تهدف إلى تعزيز روح الفريق بين العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وزيادة فعالية برامج التدريب على القيادة التشاركية.

علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في تصميم سياسات تدعم التطوير المهني المستمر للموظفين في المؤسسات العامة، بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. من خلال توجيه الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، يمكن للحكومات تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كما يمكن أن تساهم الدراسة في وضع استراتيجيات لخفض معدلات التغيب والانسحاب الوظيفي في المؤسسات العامة. من خلال تعزيز برامج الرعاية النفسية والوظيفية، يمكن تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار في المؤسسات العامة وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

#### 5.4 القيود والمحددات

رغم أن هذه الدراسة قد قدمت مساهمات قيمة في فهم العلاقة بين متغيرات مثل روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، إلا أنها تعرضت لبعض القيود والمحددات التي قد تؤثر على تفسير النتائج وتعميمها. وفيما يلي عرض لمجموعة من القيود والمحددات التي واجهت الدراسة:

##### • القيود الزمنية:

أحد القيود الأساسية في هذه الدراسة كان الوقت المحدود المتاح لإجراء البحث. إذ تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محدودة التي بلغت ثلاثة أشهر المتمثلة في الربع الأول من عام 2023، مما أدى إلى تحديد حجم العينة في الدراسة واحتياجها إلى وقت أطول للوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولية. كما أن ضيق الوقت أثر على القدرة على جمع بيانات أوسع من مختلف المنظمات في الإمارات العربية المتحدة أو بلدان أخرى، مما قد يحد من القدرة على تعميم النتائج على نطاق أوسع.

## • القيود الجغرافية:

تم إجراء هذه الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهو ما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة. إن العوامل الثقافية والاجتماعية التي تميز الإمارات قد تؤثر في تفاعل المتغيرات التي تمت دراستها، مثل القيادة التشاركية ورضا الموظفين، وبالتالي، قد تكون النتائج مختلفة في بلدان أخرى ذات ثقافات ومنظمات متنوعة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون طريقة تعامل الموظفين مع القيادة واهتمامهم بالتطوير الوظيفي مختلفة في مناطق أخرى مثل أوروبا أو آسيا.

## • حجم العينة والتنوع التنظيمي:

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة استنادًا إلى عدد معين من المنظمات في الإمارات. إلا أن تقييد العينة بتمثيل محدد قد يؤثر على قابلية التعميم. كانت معظم المنظمات المشاركة من قطاعات معينة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على المنظمات التي تعمل في قطاعات مختلفة أو منظمات أكبر أو أصغر. لذا، كانت الدراسة محدودة بتنوع العينة، وكان من الممكن الحصول على نتائج أكثر دقة لو شملت منظمات متعددة الأحجام والقطاعات.

## • القيود المتعلقة بالمتغيرات:

رغم أن الدراسة تناولت مجموعة من المتغيرات المهمة مثل روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، إلا أن هناك العديد من المتغيرات الأخرى التي لم يتم تضمينها في الدراسة. على سبيل المثال، العوامل النفسية مثل مستوى الدافع الداخلي والخارجي، أو متغيرات تتعلق بالبيئة التنظيمية بشكل أوسع، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. لذا، فإن دور هذه العوامل لم يتم تحليله بشكل كافٍ في الدراسة، مما يتطلب دراسات مستقبلية تشمل هذه المتغيرات لزيادة فهم تأثيراتها على الأداء الوظيفي.

## • القيود المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لجمع البيانات وتحليلها. ورغم أن هذا المنهج يوفر نظرة شاملة للظواهر محل الدراسة ، إلا أنه قد يواجه بعض القيود في تحديد علاقات سببية دقيقة بين المتغيرات. كما أن الاعتماد على البيانات الاستقصائية من خلال الاستبيانات قد يكون محدودًا نظرًا للذاتية المحتملة في إجابات المشاركين، مما قد يؤثر على مصداقية بعض النتائج. وبذلك، فقد تكون هناك حاجة لدراسات تجريبية أو دراسة معمقة باستخدام أساليب بحثية مختلفة مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز، التي قد تتيح جمع بيانات أكثر دقة ومصداقية.

## • محدودية البيانات الشخصية:

رغم أن البحث جمع بيانات من مجموعة من الموظفين، إلا أن تكرار نفس التصميم البحثي في فترات زمنية مختلفة ومع عينات أكثر تنوعًا قد يكشف عن اختلافات كبيرة في الاستجابات أو التوجهات. على سبيل المثال، قد يتغير تأثير القيادة التشاركية وروح الفريق بمرور الوقت في سياقات مختلفة. وبالتالي، قد يختلف تأثير هذه المتغيرات في المستقبل بناءً على التغيرات في بيئة العمل أو السياسة التنظيمية أو التوجهات الاجتماعية.

## • تأثير العوامل الخارجية:

لم تدرس الدراسة تأثير العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية، أو الأزمات العالمية (مثل جائحة كوفيد-19)، أو التحولات التقنية الكبيرة على العلاقات بين المتغيرات التي تم تحليلها. قد تؤثر هذه العوامل في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، في شكل عملهم داخل المنظمة، وفي القيادة التشاركية التي يتلقونها، وبالتالي على أدائهم الوظيفي ورضاهم العام.

## • عدم التحقق من التنوع الفردي:

أحد القيود الأخرى هو عدم فحص التنوع الفردي بشكل مكثف داخل العينة. فقد تكون هناك اختلافات في كيفية تأثير المتغيرات على الأداء الوظيفي بناءً على عوامل مثل العمر، النوع الاجتماعي، أو المستوى الوظيفي. لم يتم النظر في هذه المتغيرات بشكل كافٍ لتحديد ما إذا كانت

هذه العوامل تؤثر على نتائج الدراسة بطرق مختلفة. فمثلاً، قد يختلف تأثير القيادة التشاركية على الموظفين في المناصب العليا مقارنة بالموظفين في المناصب الدنيا، أو قد يختلف بناءً على الفروق الثقافية والاجتماعية للأفراد داخل المنظمة.

#### • الدور الوسيط للأداء الوظيفي:

أحد النتائج المهمة التي خلصت إليها الدراسة هي الدور الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقات بين المتغيرات الأخرى مثل التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، ورضا الموظفين. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى إجراء المزيد من البحث لفهم الدور الوسيط للأداء الوظيفي بشكل أعمق، وخاصة في ظل وجود متغيرات إضافية يمكن أن تؤثر في هذا الدور الوسيط. فهناك حاجة لتوسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات نفسية أو سلوكية أخرى قد تساهم في تعميق هذا الفهم.

#### • التحديات في قياس المتغيرات:

على الرغم من استخدام أدوات قياس معتمدة في الدراسة مثل الاستبيانات والمقاييس المختلفة، فإن قياس بعض المتغيرات مثل "روح الفريق" و"القيادة التشاركية" قد يظل قيداً نظراً للطبيعة المعقدة والغير ملموسة لهذه المفاهيم. قد تتفاوت استجابة الأفراد في قياس هذه المتغيرات بناءً على مدى فهمهم الشخصي أو خبراتهم السابقة في بيئة العمل.

#### • التعقيدات في دراسة بيئات العمل المختلفة:

كما أن الدراسة ركزت بشكل كبير على المنظمات داخل الإمارات العربية المتحدة، فقد تظل هناك صعوبة في تعميم النتائج على أنواع أخرى من المنظمات ذات الثقافات المختلفة. فبينما يمكن تطبيق نتائج الدراسة في سياقات محلية مشابهة، فإن تطبيقها في بيئات عمل مختلفة، مثل المؤسسات الحكومية أو المنظمات غير الربحية، قد يتطلب تعديلاً في بعض العوامل المساعدة.

## 5.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة حول العلاقة بين روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن للهيئة الاتحادية للهوية والجنسية أن تستخلص مجموعة من التوصيات الهامة التي تهدف إلى تحسين أداء موظفيها ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. فيما يلي التوصيات المفصلة التي يمكن للهيئة تبنيها:

1. تنظيم فعاليات وورش عمل: إن تنظيم فعاليات وورش عمل تهدف إلى تعزيز الترابط بين الموظفين وبناء علاقات قوية قائمة على التعاون. يمكن لهذه الفعاليات أن تتنوع ما بين تدريبات عملية، ورش عمل تفاعلية، وأنشطة غير رسمية لتعزيز التفاهم المشترك.
2. تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات: تشكيل فرق عمل مشتركة من مختلف الإدارات لتنفيذ المشاريع يساعد على تعزيز التعاون بين الموظفين ويشجعهم على تبادل الخبرات والمعرفة. هذه الفرق يمكن أن تعمل على قضايا مشتركة تساهم في تحقيق أهداف الهيئة.
3. خلق بيئة تعاونية: توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي من خلال برامج ترويجية وإجراءات تحفيزية تشجع على تبادل الأفكار والممارسات الجيدة.
4. برامج تدريب مستمرة: يجب تقديم برامج تدريب مستمرة تغطي جميع الجوانب الوظيفية، بما في ذلك المهارات التقنية المتخصصة والمهارات الشخصية التي تساهم في تطوير الموظف بشكل شامل. يجب أن تكون هذه البرامج مرنة وتواكب التطورات التكنولوجية والعلمية في المجال.
5. فرص للترقية والتطوير المهني: من الضروري أن تقدم الهيئة فرصًا حقيقية للترقية والتطوير المهني للموظفين المتميزين. يجب أن يكون هناك مسار وظيفي واضح يوضح للموظفين كيف يمكنهم التقدم والنمو في هيكل الهيئة.

6. تنسيق برامج التطوير مع أهداف الهيئة: التأكد من أن برامج التطوير الوظيفي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، من خلال تخصيص تدريبات تعزز من القدرات التي تحتاجها الهيئة لتحقيق رسالتها ورؤيتها على المدى البعيد.
7. تمكين الموظفين: من خلال منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، يُشجع على شعورهم بالتمكين والمشاركة الفعّالة في العمل. هذا يساهم في تحفيزهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
8. تشجيع المشاركة في صنع القرار: يجب على القيادة تشجيع الموظفين على المشاركة الفعّالة في عملية صنع القرار، حيث يمكن أن تساهم أفكارهم وآراؤهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
9. تدريب القادة على مهارات القيادة التشاركية: تدريب القادة على مهارات القيادة التشاركية، مثل كيفية التواصل الفعّال مع فرق العمل وتحفيزهم، وكذلك كيفية تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
10. إجراء استبيانات دورية: من الضروري إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. هذه الاستبيانات يجب أن تكون شاملة وتغطي كافة جوانب بيئة العمل، مثل الثقافة التنظيمية، وسائل الاتصال، فرص النمو المهني، وغير ذلك.
11. تحليل نتائج الاستبيانات: يجب تحليل نتائج الاستبيانات بانتظام واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي مشاكل أو قضايا قد تظهر في مستوى الرضا الوظيفي. من الممكن أيضًا إجراء مقابلات فردية أو مجموعات نقاش للتأكد من دقة الصورة المأخوذة من الاستبيانات.
12. تحسين جوانب العمل وفقًا للنتائج: بناءً على نتائج الرضا الوظيفي، يمكن للهيئة تعديل سياساتها لتلبية احتياجات الموظفين والعمل على تحسين بيئة العمل، مثل زيادة المرونة في ساعات العمل أو تحسين المزايا الممنوحة للموظفين.

13. وضع نظام مكافآت عادل: يجب تصميم نظام مكافآت يرتبط بشكل واضح بالأداء. ويجب أن يكون هذا النظام عادلاً وشفافاً، حيث يتلقى الموظفون مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم وجهودهم.

14. الاعتراف بالجهود المبذولة: الاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون يعتبر عنصراً أساسياً في زيادة الرضا الوظيفي. يمكن أن يتم ذلك من خلال التقدير العلني أو الجوائز الداخلية.

15. تحفيز الموظفين: ربط المكافآت بالموشرات المحددة للأداء يساعد على تحفيز الموظفين نحو التفوق والابتكار في عملهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للهيئة.

من المتوقع أن يؤدي تطبيق هذه التوصيات إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية للهيئة الاتحادية للهوية والجنسية، مثل:

- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية: من خلال تعزيز روح الفريق الجماعي والتطوير الوظيفي، سيكون الموظفون أكثر تحفيزاً وإنتاجية في أداء مهامهم.
- زيادة الرضا الوظيفي: تحسين بيئة العمل، تبني القيادة التشاركية، وتوفير فرص التطوير المهني سيؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين بشكل عام.
- انخفاض معدلات التغيب والانسحاب: سيؤدي زيادة الرضا الوظيفي إلى انخفاض معدلات التغيب والانسحاب من العمل، حيث يصبح الموظفون أكثر التزاماً واستقراراً في وظائفهم.
- تعزيز سمعة الهيئة كجهة عمل جاذبة: من خلال الاهتمام بتحقيق رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، ستصبح الهيئة أكثر جذباً للكفاءات المتميزة في المستقبل.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية: بتطبيق هذه التوصيات، ستتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث سيكون الموظفون أكثر قدرة على تقديم أفضل ما لديهم.

## 5.6 خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل إلى تقديم ملخص شامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والأدبيات السابقة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من القيادة التشاركية، والتطوير الوظيفي، وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي. تتنجم هذه النتائج مع ما أشارت إليه أدبيات حديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي تؤكد أن تحقيق الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال تحسين الظروف الإدارية، بل يتطلب تعزيز فعالية الموظف وأدائه في بيئة العمل. ويبرز هذا التأثير الوسيط أهمية التركيز على الأداء كقيمة تنظيمية واستراتيجية، وليس فقط كنتاج للإدارة. وقد تم تفسير هذه النتائج في ضوء نموذج نظري تكاملي يدمج بين مدخل القيادة التحويلية، ونظريات التمكين، ونموذج الموارد والطلب الوظيفي، مما يعزز الإسهام النظري للدراسة. كما تؤكد النتائج الحاجة إلى سياسات مؤسسية تركز على تمكين الموظفين، وتوفير فرص النمو، وتعزيز ثقافة الفريق، من أجل تحسين الرضا والأداء معًا. وعليه، تقدم هذه الدراسة مساهمة مزدوجة على الصعيدين النظري والتطبيقي؛ فهي من جهة تملأ فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الخليجية، ومن جهة أخرى تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الحكومية الإماراتية.

في الختام، فإن العلاقات بين روح العمل الجماعي، وتطوير العمل، والقيادة التشاركية، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي تشكل أهمية بالغة لنجاح ونمو أي منظمة. فعندما يعمل الموظفون معًا

بشكل متماسك كفريق واحد، بدعم من القيادة التشاركية التي تشجع مدخلاتهم وتطورهم، فمن المرجح أن يتحسن أداء العمل والرضا الوظيفي. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر بشكل عام للمنظمة ككل. ومن الواضح أن تعزيز بيئة عمل إيجابية وتعاونية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، أمر ضروري لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. فعندما يشعر الموظفون بالتمكين والتقدير، فمن المرجح أن يكونوا متحفزين لأداء أفضل ما لديهم والمساهمة في نجاح المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لبيئة العمل الإيجابية أن تؤدي أيضاً إلى زيادة مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث من المرجح أن يظل الموظفون مخلصين للشركة التي تقدر مدخلاتهم ورفاهتهم. وفي نهاية المطاف، فإن المنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير ورضا موظفيها من المرجح أن تحقق نجاحاً ونموً طويلاً الأمد في عالم الأعمال التنافسي. من خلال الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحقيق إمكاناتهم الكاملة والبقاء منخرطين في عملهم. وهذا لا يفيد الموظفين الأفراد فحسب، بل ويعود بالنفع أيضاً على المؤسسة ككل من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار. ومن خلال خلق بيئة عمل داعمة وإيجابية، يمكن للمؤسسات جذب أفضل المواهب وبناء فريق قوي مكرس لتحقيق أهداف الشركة. وفي الختام، فإن إعطاء الأولوية لرضا الموظفين وتطويرهم أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل والنمو المستدام في مشهد الأعمال التنافسي اليوم.

## المراجع / REFERENCES

- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F., & Mehmood, K. (2020). The role of organizational culture in job satisfaction and turnover: A study of Pakistani employees. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 106-112.
- Abdirahman, H. I. H. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. In *The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance: Abdirahman, Hussein Isse Hassan*.
- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Ali, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
- Adamopoulos, I. P. (2022). Job satisfaction in public health care sector, measures scales and theoretical background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116.
- Adams, R. (2017). Good Data. Available at: <https://help.gooddata.com/display/doc/Normality+Testing+-+Skewness+and+Kurtosis>. Accessed 25/03/2024.
- Adriana, A. M. D., Simona-Andreea, A., Andreea, P., & Ionut, C. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 2020(12), 6086.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 34–45.
- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEBS)*, 8(1), 47-60.

- Al Dahnahani, A., & Abdullah, N. H. (2019). Influence of organizational culture and employees' job performance: an empirical study of Abu Dhabi national oil company. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(5), 38-53.
- Al Shahab, S. A. L. A. H. (2019). *A Study on the Impact of Human Resource Cost Reduction Strategies on the Employee Performance in the Semi Government Organizations in Abu Dhabi, UAE* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai).
- Al-Abrow, H., Alnoor, A., & Abbas, S. (2021). The influence of transformational leadership on organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 16(2), 45–59.
- Al-Ameri, M. (2013). *Assessing resistance to technological change for improved job performance in the UAE (Public Sectors)*. University of Salford (United Kingdom).
- Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. *Journal of advanced nursing*, 76(9), 2209-2211.
- Al-Hamadi, A., & Al-Mazrouei, K. (2021). The impact of participative leadership on employee satisfaction in the public and private sectors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 123-145.
- Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). The demographic predictors of job satisfaction among the nurses of a major public hospital in KSA. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 15(1), 32. Add & Al-Qahtani
- Ali, A., Ali, S. M., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 75-85.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088.

- Al-Kumaim, N. H., Alhazmi, A. A., Shabbir, M. S., & Almazroi, A. A. (2023). The impact of team cohesion on employee performance and job satisfaction: Evidence from Gulf government agencies. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 11(2), 75–88. <https://doi.org/10.1002/job.2563>
- Almaskari, M. S. N. S., & Marni, N. B. (2020). Human Resource Management Role in Improving Employees' Performance in the United Arab Emirates' Health Sector. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3).
- Alomari, B. M. A., Awawdeh, A. M. H., & Alolayyan, M. N. (2017). The Important of Training and its Impact on the Performance of Employees in Banking Sectors (Abu Dhabi–UAE) to Rise Efficiency. *Modern Applied Science*, 11(9).
- Alsubaie, T. (2021). *The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia*. Pepperdine University.
- Amin, F. A. B. M. (2021). A Review of the Job Satisfaction Theory for Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228.
- Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect of Motivation and Job Satisfaction. *Productive: Journal of Personnel and Organizations*, 1(1), 28-35.
- Anon, N. Z., & Chowdhury, T. A., (2021). Exploring skill requirements of local and multinational companies for entry level marketing professionals in the apparel industry in a developing country. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12(4), 359-374.
- Ariani, D. W. (2023). Relationship Model of Compensation, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 13(4), 9-13. Change Dorothea by Ariani
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics*, 8(10), 1804.
- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M. A. M. (2015). Parametric and non-parametric approach in structural equation modeling (SEM): The application of bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9(9), 58.

- Azarian, R., Gholamreza, T. F. G., Habibi, M. A., & Taghipour, M. (2020). The Effect of Implementing Total Quality Management on Job Satisfaction (Including Case-Study). *Management*, 3(5), 1-15.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baroudi, S., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2022). A quantitative investigation of intrinsic and extrinsic factors influencing teachers' job satisfaction in Lebanon. *Leadership and policy in schools*, 21(2), 127-146.
- Barua, M. (2017). Nonhuman labor, encounter value, spectacular accumulation: The geographies of a lively commodity. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 42(2), 274-288.
- Bashaer, S., Muataz, A. H., & Mosab I. T. (2021). Factors motivating governmental employees in the United Arab Emirates. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 2021.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*.
- Behr, D. (2017). Assessing the use of back translation: The shortcomings of back translation as a quality testing method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 573-584.
- Benoliel, P., and Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: exploring the moderating role of the big five personality dimensions. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 23, 277–294.
- Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2020). Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20), 8753.
- Bergen, C., & Bressler M. (2014). Laissez-Faire Leadership: Doing nothing and its destructive effects. *European Journal of Management*, 14(1), 83-94.
- binti Mustapa, J. (2021). Physiological Elements in Job Satisfaction of Special Education Teachers in Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5244-5248. Add binti to the ref

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A., & Pearl, J. (2013). Eight myths about causality and structural equation modeling. In S. L. Morgan (Ed.), *Handbook of Causal Analysis for Social Research* (pp. 301-328). Dordrecht: Springer.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Bowling, N., & Zelazny, L. (2022). Measuring General Job Satisfaction: Which Is More Construct Valid—Global Scales or Facet-Composite Scales? *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 91-105.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206-211.
- Btazej, M. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1),
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: the mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 40, 319–333.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.
- Chimney, V. H. (2022). *Leadership Styles on Employee Engagement, Performance, and Job Satisfaction in Telecommunication Industry* (Doctoral dissertation, St. Thomas University).

- Dajani, M. A. Z. (2019). The impact of employee engagement on job performance and organizational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 90–97.
- Daniel, C. O. (2019). Impact of organizational culture on job satisfaction in organizations. *International Journal of Commerce and Management Research*, 5(1), 97-102.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F. B., & Sam, T. L. (2013). Transactional, transformational, union and organizational commitment: An examination of the effect flaws. *International Journal of Business and Social Science*, 4(6), 103.
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F. B., & Sam, T. L. (2013). Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (6), 103 – 111. Correction: Dhammika with double m
- Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., Atolagbe, T. (2019). An integrated dataset on organizational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data Brief*, 19,317–321.
- Disman, D., Ali, M., & Barliana, M. S. (2017). The use of quantitative research method and statistical data analysis in dissertation: an evaluation study. *International Journal of Education*, 10(1), 46-52.
- Dörendahl, J., Niepel, C., & Greiff, S. (2020). Actually, getting some satisfaction on the job: need–supply fit of fundamental motives at work. *Frontiers in psychology*, 11, 1740.
- Dvir, T., Dov, E., Avolio, B., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735-744

- Ejimabo, N. O., (2015). An approach to Understanding Leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), pp. 1-24.
- Fathurahman, M. (2022). Path Analysis Between Job Satisfaction and Loyalty with Work Environment and Culture as Explanatory Variables. *Productive: Journal of Personnel and Organizations*, 1(1), 36-43.
- Fatoki, O. (2023). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161-176.
- Fauzi, H., Muntholib, M., & Us, K. A. (2021). Behavior of Participating Leadership in Developing Job Satisfaction of Islamic Religious Teachers in Private Vocational School in Jambi. *International Journal of Educational Review*, 3(2), 159-172.
- Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). Principles of Organizational Behavior, 4th Edition: Oxford University Press. Fincham not Finchan
- Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of Organizational Behavior, 4th Edition*: Oxford University Press. & Rhodes
- Firkhan, A. B. H. A., Mohd, Z. J., & Mohd, N. B. N. (2021). Preliminary Study on its Security Maintenance Management in Malaysia Organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(1), 4061-4073.
- Flores-Szwagrzak, K., & Treibich, R. (2020). Teamwork and individual productivity. *Management Science*, 66(6), 2523-2544.
- Gadzali, S. S., Ausat, A. M. A., Mahardhani, A. J., & Sulton, S. (2023, June). Analysis of Human Capital Development Aspects. In *ICEMBA 2022: Proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting, ICEMBA 2022, 17 December 2022, Tanjungpinang, Riau Islands, Indonesia* (p. 12). European Alliance for Innovation.
- George A. J., & Gordon P. B. (2010). Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3) 394–400.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1993). Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models.

- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 407-415.
- Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership*. Encyclopedia of Leadership. London, UK: Sage Publications.
- Goretzko, D., Siemund, K., & Sterner, P. (2024). Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 84(1), 123-144.
- Govender, L., Migiro, S. O., Kyule, A. K. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. *J. Econ. Behav. Stud.* 2018, 10, 268–277.
- Govender, R., Sookrajh, R., & Gopal, N. (2018). The role of job satisfaction and organizational commitment in shaping employee performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i1.1002>
- Griffin, M. A. Griffin, A., Neal, S. K., Parker. (2017). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guinot, J., Monfort, A., & Chiva, R. (2021). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1397-1413.
- Gulbakhor, E., & Golib, Z. (2023). FUNDAMENTALS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 2(9), 417-422.
- Hadrian, M. S., Naningsih, N., & Arfan, H. H. (2023). The influence of participatory leadership style on employee performance through organizational commitment, internal communication and job satisfaction in GOWA district environmental service. *Proceeding of research and civil society Desemination*, 1(1), 25-38.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.

- Hair Jr. J. F., Sarstedt, M., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Hartog, D. N. D., & Koopman P. L. (2011). Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Vol.2. SAGE Publications, pp. 166-187. Hartog not Hartong
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285-291.
- Helmi, T., & Abunar, M. (2021). The impact of job satisfaction on employee job performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 510-520.
- Hemakumara, M. G. G. (2020). The impact of motivation on job performance: A review of the literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24-29.
- Herzberg F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Herzberg, F. I., & Hamlin, R. M. (1961). A motivation-hygiene concept of mental health. *Mental Hygiene*, 45, 394-401.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004), Culture, Leadership, And Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hox, J. J. (2021). Confirmatory factor analysis. *The encyclopedia of research methods in criminology and criminal justice*, 2, 830-832.

- Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? the differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *J. Organ. Behav.* 31, 122–143.
- Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational psychology interactive*, 12(3), 29-36.
- Ijeoma, A. (2010). *Unpublished Gender issues and leadership effectiveness in Nigeria labor union activities*. An Appraisal, University of Lagos.
- Indawati, E., Mursito, B., & Aryati, I. (2022). Employee Performance Is Viewed From Self-Efficacy, Teamwork, Organizational Culture And Job Satisfaction (Study at the Institute for The Development and Empowerment of Principals and Superintendents of Karanganyar Regency). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 125-134.
- Jaber, M. (2020). *The relation between employee satisfaction and job performance in UAE construction industry* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).
- Javad M., Nematollah S., & Ali K. (2013). studying the effect of leadership participative Behaviors on Employee effectiveness, perception and performance (Kohdasht Municipality as cage study) *international Journal of Academic Research in business and social sciences* Vol 3, No 1
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: Person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191.
- Jing, Z., Jianshi, G., Jinlian, L., and Yao, T. (2017). A case study of the promoting strategies for innovation contest within a company. *Sci. Res. Manage.* 38, 57–65.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 558(2).

- Junaidi, S. M., & Shabri, M. (2020). The effect of participative leadership, work discipline, and Training on employee performance and organizational performance: Study At BKPSDM Pidie Jaya. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3(01), 17-27.
- Juneja, R. M., & Mehta, P. B. (2016). A comparative study of employees' job satisfaction in selected public and private sector banks. *International Journal of Applied Research*, 3(1), 620-625.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., and Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Pers. Psychol.* 50, 121–146.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Katebi, E., Maleki, M., & Jafari, H. (2022). The relationship between job satisfaction, job performance, and turnover intention: Evidence from the healthcare sector. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(1), 1–22.
- Kelvin-Iloafu, L. E., Monyei, F. E., Ukpere, W. I., Obi-Anike, H. O., & Onyekwelu, P. N. (2023). The Impact of Human Capital Development on the Sustainability and Innovativeness of Deposit Money Banks' Workforces. *Sustainability*, 15(14), 10826.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Kim, J., & Park, S. (2022). Career development and job satisfaction: The mediating role of job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 559–577.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879209>

- Kuria, E. W., & Kimutai, G. (2018). *Internal organization environment and project performance in construction firms within Nairobi city county, Kenya* (Master Thesis).
- Lam, C. K., Huang, X., and Chan, S. C. H. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Acad. Manage. J.* 58, 836–855.
- Li, G., Liu, H., and Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. *J. Occup. Organ. Psychol.* 91, 645–664.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory factor analysis (CFA), exploratory structural equation modeling (ESEM), and set-ESEM: Optimal balance between goodness of fit and parsimony. *Multivariate behavioral research*, 55(1), 102-119.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Masri, S. (2015). The sense of achievement is the most important factor for job satisfaction in Lebanon: Bayt.com and YouGov survey. Retrieved from Address Bayt: <https://www.bayt.com/en/press-release-article-24865/>
- Mazrouei, M. A., Khalid, K., Davidson, R., & Abdallah, S. (2019). Impact of organizational culture and perceived process safety in the UAE O&G industry. *The Qualitative Report*, 24(12), 3215–3238.

- McNeish, D., & Wolf, M. G. (2023). Dynamic fit index cutoffs for confirmatory factor analysis models. *Psychological Methods*, 28(1), 61.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Monzani, L. (2015). The moderator role of followers' personality traits in the relations Between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 444-461.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759–776.
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2020). Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Latin American Nursing Magazine*, 28.
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098.
- Mughal, M. U., & Iraqi, K. M. (2020). The impact of leadership, teamwork and employee engagement on employee performances. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 233-244.
- Muhammad, R. S., Raza, A. T., Imran, A. S. (2017). Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 312–321.

- Mulyati, T., & Herawati, N. R. (2022, January). Analyzing the Effect of Leadership, Teamwork and Employee Involvement on Employee Performance: Study at PT Attaraya Jaya Perkasa Madiun. In *2nd International Conference on Education and Technology (ICETECH 2021)* (pp. 365-371). Atlantis Press.
- Mustafa, M. B., Nordin, M. B., & Razzaq, A. B. A. (2020). Structural equation modelling using AMOS: Confirmatory factor analysis for task load of special education integration program teachers. *Univ J Educ Res*, 8(1), 127-33.
- Naji, A. S. A., Ariff, T. M., & Abugabah, A. (2022). Development of a new job satisfaction scale for healthcare staff in emergency departments. *British Journal of Healthcare Management*, 28(2), 1-8.
- Nikolaev, B., Shir, N., & Wiklund, J. (2020). Dispositional positive and negative affect and self-employment transitions: The mediating role of job satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 451-474.
- Njeri, W. J., & Kepha, O. (2021). Effect of career development on employee performance at the Aga Khan University Hospital. *Human Resource and Leadership*, 1(1), 17-24.
- Norazmi, N., Zaid, M. & Abdul Rasid, A. R. (2019). The Practice of Headmasters' Leadership and Its Effect on Job Satisfaction of Special Education Integration Program (PPKI) Teachers in Johor, Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(9), 2008-2014.
- Norazmi, N., Zaid, M., & Abdul Rasid, A. R. (2020). Relationship between Headmasters' Leadership, Task Load on Special Education Integration Programme Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3398-3405.
- Noviyanti, N., & Khaddafi, M. (2022). The Influence Of Leadership Style And Teamwork On Satisfaction Work Employee With Environment Work As Moderating Variables At Public Health Center X Batam City. *Morfai Journal*, 2(3), 553-564.
- Nunnally, J. C., Jr, & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company

- NUR, E. M., LUBIS, A. R., TABRANI, M., & DJALIL, M. A. (2021). Effects of leadership, employee engagement and job satisfaction on employee performance: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1129-1139.
- Nushrat, N. A. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, 4(1), 111 - 124.
- NWEKE, E. O., & Gbarage, M. B. (2022). Team Work for Effective Staff Performance in Tertiary Institutions. *African Journal of Management and Business Research*, 4(1), 125-135.
- Ölçer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.
- Omori, A. E. (2018). *TEAMWORK AND TRAINING VARIABLES AS PREDICTORS OF WORKERS' PERFORMANCE IN PUBLIC ORGANISATIONS IN CROSS RIVER STATE, NIGERIA* (Doctoral dissertation).
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Pawirosumaro, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Phina, O. N., Arinze, A. S., Chidi, F., & Chukwuma, D. (2018). The effect of teamwork on employee performance: A study of medium scale industries in Anambra State. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5(2), 174-194.
- Planas-Lladó, A., Feliu, L., Arbat, G., Pujol, J., Suñol, J. J., Castro, F., & Martí, C. (2021). An analysis of teamwork based on self and peer evaluation in higher education. *Assessment Evaluation in Higher Education*, 46(2), 191-207.
- Prada, E. D., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?. *Psicologia: Reflexao e critica*, 35, 5.

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business perspectives and research*, 5(1), 69-85.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention with Person Organization Fit as Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A., (2014) The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1).
- Quines, L. A., & Piñero, M. Y. (2022). THE MEDIATING EFFECT OF JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TEAM WORK SKILLS AND WORK VALUES OF TEACHERS. *European Journal of Education Studies*, 9(11).
- Rabindra, P. K., & Kesari, J. L. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & Saleh, M. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855-3864.
- Riaz, S. U., Shah, S. A. H., Shahid, M., & Hussain, S. (2023). The Impact of Team Effectiveness, Affective Commitment, Opportunity, Fair Treatment, and Job Involvement on Participative Leadership. *Journal of Policy Research*, 9(2), 371-381.
- Richardson, P. W., Karabenick, S. A., & Watt, H. M. (2014). Teacher motivation. *Theory and Practice; Routledge: Hoboken, NJ, USA*, 3-36.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, USA.
- Robbins, S. P. (2014). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robinson, M. A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 57(3), 739–750.
- Rockwood, K. (2014). Employee Motivation. Retrieved in 2020 from Inc: <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>
- Rosnee, A., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- Rost, J. C. (2013). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 93-102.
- Salkind, N. J. (2010). *Encyclopedia of research design* (Vols. 1-0). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
- Sasmita, F. N., Arif, Y., & Anggraini, S. D. (2019). Determinant Factors: Work Productivity of Nurse Practitioner in RSUP Dr. M. Djamil Padang Indonesia in 2018.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students. 5th edition*. England, Pearson education Limited.

- Sharaeva, E., & Liu, Z. C. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(3), 2319-7668.
- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The impact of compensation, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 1-5.
- Sinani, F. (2016). *The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New Jersey: Brilliance Corporation.
- Singh, K., & Desa, Z. M. (2018). Organizational trust and job performance: a study of land and survey department. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1954-1961.
- Solarin, S. A., Gil-Alana, L. A., & Hernández-Herrera, M. (2024). Persistence of Human Capital Development in OECD Countries over 150 Years: Evidence from Linear and Nonlinear Fractional Integration Methods. *Economic Systems*, 101215.
- Soumar, B., Alnahhal, M., Al Hazza, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). Factors motivating governmental employees in the United Arab Emirates.
- Suhr, D. (2006). Exploratory or Confirmatory Factor Analysis? Proceedings of the 31st Annual SAS? Users Group International Conference. Cary, NC: SAS Institute Inc., Paper Number: 200-31.
- Suma, D., & Siregar, B. A. (2022). The Role of Organizational Climate in Improving Job Satisfaction. *Mantik Journal*, 5(4), 2322-2331.
- Suwandana, A., & Dwipayanti, D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412-421.

- Syardiansah, S., Latief, A., Daud, M. N., Windi, W., & Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 849-857.
- Syatoto, I. (2020). The Effect of Placement and Career Development on Employee Job Performance at PT Alam Abadi Sejahtera in Jakarta. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 7(1), 21-28.
- Syed, N. A., Shaikh, N. A., & Pirzada, I. A. (2018). Training and development: Its effects on job performance in the selected companies of UAE. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(3), 181-195.
- Tarka, P. (2017). An overview of structural equation modeling: Its beginnings. historical development. usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quantity*. 52 (1), 313–54.
- Thakur, M., Jagadeesha, H. N., Sharma, R., Mohanan, K., & Hara, S. H. (2022). Job satisfaction, psychological well-being, and perceived stress among teachers during the pandemic. *Asian Journal of Psychiatry*, 71, 103049.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. *Will behington, DC*, 10694(000).
- Thompson, E. R. (2013). Development and validation of an internationally reliable short-form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 227–242.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Ugoani, J. N. N. (2023). Effects of Participative Leadership Behavior Outcomes on Work Performance. *IUP Journal of Soft Skills*, 17(2), 20-35.
- Usman, U., Syaifuddin, D. T., & Nasrul, N. (2021). The Effect of Work Family Conflict, Teamwork and Job Satisfaction on Employee Performance at Basarnas Office Kendari. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 1(03), 195-206.

- Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genç, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: The examination of vocational differences. *Researches on science and art in 21st century Turkey, 1*, 211-227.
- Uzor, K. A., & Onyemere, I. (2024). INVESTIGATING THE IMPACT OF TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN GUARANTY TRUST BANK PLC IN NIGERIA. *African Banking and Finance Review Journal, 11*(11), 81-93.
- Varlani, L. (2020). The Impact of Cross-Cultural Training on Employee Performance in the UAE Hospitality Industry. In *Human Capital in the Middle East* (pp. 25-50). Palgrave Macmillan, Cham.
- Wadu, M. F., Triatmanto, B., & Setiyadi, S. The Effect of Participatory Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction at the Malang City District Office.
- Williams, S. (2015). *Job satisfaction, burnout and self-esteem in the multi-disciplinary team: the impact of psychological supervision* (Doctoral dissertation, University of Southampton).
- Williamson, D. A. (2021). *Job satisfaction in social services*. Routledge.
- Wlodkowski, R. J. (1981). Making Sense of Motivation: A Systematic Model to Consolidate Motivational Constructs across Theories. *Educational Psychologist, 16*(2), 101-110.
- Xiang, C. R., and Long, L. R. (2013). Participative leadership and voice: the mediating role of assertive impression management motive. *Manage. Rev. 25*, 156-166.
- Yadolla, S. (2011). Generating a scale measuring hierarchy of basic needs. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 15*, 3084-3094.
- Yandi, A., & Havidz, H. B. H. (2022). Employee Performance Model: Work Engagement Through Job Satisfaction and Organizational Commitment (A Study of Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science, 3*(3), 547-565.
- Yedder, M. B. (2021). *The Emiratization Policy in Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC)*. In *International HRM and Development in Emerging Market Multinationals* (pp. 212-232). Routledge.

Yidong, T., & Xinxin, L. (2021). Participative leadership and employee outcomes: A moderated mediation model of psychological empowerment and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 117–136. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09688-9>

Yozgat, U., & Gülertürk, M. (2021). The impact of team climate and participative leadership on innovative behavior and job performance. *Management Science Letters*, 11(4), 1187–1196.

Zaid, A. A. M., Wang, M., TF Abuhijleh, S., Issa, A., WA Saleh, M., & Ali, F. (2020). Corporate governance practices and capital structure decisions: the moderating effect of gender diversity. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(5), 939-964.

Zajac, S., Woods, A., Tannenbaum, S., Salas, E., & Holladay, C. L. (2021). Overcoming challenges to teamwork in healthcare: a team effectiveness framework and evidence-based guidance. *Frontiers in Communication*, 6, 606445.

ال غراب، حسين علي عبد العباس. (2018). تحليل العلاقة بين العمل الجماعي والمسئولية الاجتماعية (دراسة ميدانية مقارنة بين معامل الاسمنت العراقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(العدد الثاني)، 404-384.

أبو مديغم، عبدالكريم سالم (2021). مديرة ممارسة المدارس المشتركة في منطقة رهط للقيادة المشتركة وعلاقتها، لسبب ما، لديها الكثير من الأسباب. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (22)، 181-163.

أبو ملحه، فواز بن حسن محمد، السراء، محمد حسن. مشرف، عبد الهادي، عبد الناصر عباس. مناقش، & الحوشان، بركة بن زامل. مناقش. (2015). دور التدريب في تطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بالرياض. أطروحة دكتوراه.

أحمد حرز الله، ديمة نسيبة، نعمه شقير. (2022). المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي. العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(1).

أحمد، أ. ب. ح.، أميمة بدرى حسن، محمد، عبد الناصر راضي، رضوان، عبد الرحمن ابو المجد. (2023). تطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 57(57)، 296-267.

احمد، س. ح. ا.، سحر حسن الطيب، حسين، وياسر سيد احمد. (2024). دور رأس المال الفكري في العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)، 415-350.

احميدي، عبد الناصر، كاملة، وأحمد. (2022). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. أطروحة دكتوراه. جامعة ابن خلدون.

احميدي، عبد الناصر، وكاملة، وأحمد. (2022). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أطروحة دكتوراه ، جامعة ابن خلدون- تيارت).

الأسطل، رند عمران. (2023). المسؤول الوظيفي في التأثير على الموظفين العاملين في العمل. مجلة الفنون والأدب وعلوم التجارب والاجتماع، (94)، 119-142.

اشتياق، فلاح القحطاني. (2024). الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال في المجوعة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (101)، 289-304.

أطروحة دكتوراه بجامعة محمد الخضر بسكرة. الجزائر.

الأعجم. علي صالح علي. (2022). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدية. مجلة تهامة، 16(16)، 34-34.

الأعجم، علي صالح علي. (2022). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدية. مجلة تهامة، 16(16)، 34-34.

آل سعد، وعائشة خالد عبدالرحمن. (2023). تأثير غير واضح على السجل الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (رسالة ماجستير).

آل طالع، حسن، وعزام، سعد إلزام. (2023). مساهمة في النقل المشترك في أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)20، 63-92.

آل فهاد، عبدالله سفر ملفي، والشمراني، حامد محمد. (2022). الإدارة التشاركية ولاقاتها بالثقافة تحتوي على الكثير من المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران 1443-1442 هـ. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(47)، 52-79.

آمال، محمد بشير عريضة. (2024). ضغوط العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة في سبها. المؤتمر الدولي النفسي التربوي، 1، 828-804.

أمل أحمد علي شاطر. (2022). تأثير فاعلية التدريب في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة على أداء الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية (أطروحة دكتوراه، جامعة القدس).

أنور، فارس شجاع سنان. (2023). درجة ممارسة المهارات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة المشتركة. مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية-دورية-محكمة)، 10(39)، 316-352.

بخيت، مالك يوسف مالك، حامد، وسعيدة يوسف الطيب. (2024). الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التربية الخاصة. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، 2(2)، 10-34.

برادي، ملاك يوسف. (2022). مدير مديرية المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة المشتركة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من الوجهة يبدوا ممكناً.

برزوق، وعبد الرفيق. (2021). استراتيجية تمكينها في تفعيل القيادة المشتركة في دراسة ميدانية منظمة بمؤسسة السويدي للكابلات في عين الدفلة/الجزائر. مجلة إضافة إقتصادية، 5(2)، 43-62.

بشي، السيدة، بن ناصر. (2020) أثر القم الشخصية على العمل الجماعي دراسة حالة مستشفى طب العيون-ورقلة. أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

بلجيلالي، و بومدين. (2023). دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة-دراسة ميدانية بشركة الكهرباء و الغاز ببلدية فرنده ولاية تيارت (رسالة دكتوراه، جامعة ابن خلدون-تيارت).

البلوشي، ف. ج. م. ا، وفاطمة جاسم محمد الهياس. (2023). دور إدارة العمل الجماعي في تحقيق التميز القيادي والإشراف المهني بالتطبيق على المركز الدولي لإعداد القادة. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 29(6.2)، 519-540.

بن طري، حليلة. (2022) أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي ( Master's thesis). جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر

بوزينة، محمد، وعبد اللاوي، عبد السلام. (2022). دور القيادة المشتركة في تسيير الإدارة المحلية بالجزائر (-2012) 2021.

بوشكيفة، حميد، راوي، بن عمر، قراري، ونورالدين. (2024). اختبار الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في الفروق بين العوامل العاملة في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، 16(2)، 48-68.

البوص، ف. ب. وفالح. (2024). تأثير السلوك التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. التجارة والتمويل، 44(1)، 448-534.

بوفادي، وسيلة، وسعيدات. (2022) اثرمهارات العمل الجماعي على فريق العمل دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمدشعباني-المنيعه. أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

بيان، احمد شهاب احمد. (2023). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه، جامعة القدس).

التكروري. (2017). الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل.

التكروري، عبد الحاج. (2017). الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل.

جبريل عبيد، أ. ع.، ايمن عبدالله، غمرى الشوافي، ومحمد. (2023). تأثير نظم الحوافز على مستوى الوظيفي لدى منظمات قطاع الأعمال. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 2(1)، 89-115.

جمال سليمان، شريف، أنور السيد، أحمد، محمود إمام، وأحمد. (2023). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجات المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، 7(1)، 54-66.

الحازمي، ا. أ. م.، والجليله أحمد محسن. (2021). دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية. المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، 5(20)، 175-190.

الحداد، ونورا ابو السعود حسن محمد. (2023). القيادة المشتركة كمدخل جماعي بالجمعيات الأهلية من أجل خدمة الجماعة. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 63(4)، 971-1015.

الحربي، أسامة محمد دحدوح، الجبالي، وحمدي جمعة عبدالعزيز. (2024). الدور القيادية التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان-المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية.

الحربي، أسامة محمد دحدوح، الجبالي، وحمدي جمعة عبدالعزيز. (2024). الدور القيادية التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان-المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية.

الحربي، أسامة محمد دحدوح، الجبالي، وحمدي جمعة عبدالعزيز. (2024). الدور القيادية المشتركة في تحسين أداء السيارة في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان-المملكة العربية السعودية. مجلة جديدة.

الحربي، طلال بن ضبعان عبيد، الأكلبي، عايض شافي، الطراونة، تحسين أحمد (مناقش)، وعود، أحمد عودة عبد المجيد (مناقش). (2015). دور قائد بدلي في تطوير فرق العمل في الإدارة العامة المدنية المدنية (أطروحة دكتوراه).

حسن آل طالع، & السيد سعد ال عزام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(2)، 63-92.

حسن آل طالع، والسيد سعد ال عزام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(2)، 63-92.

حسنية، حسين عبد الرحمن عويس. (2019). دراسة مقارنة لدور مراكز التطوير الوظيفي في بعض الجامعات في كل من مصر وأستراليا ونيوزيلندا. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 65(65)، 150-243.

حليمي، فردوس. (2023). مساهمة في القيادة المشتركة في عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).

الدرسي. عبد الغني محمد سعد مومن. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم- النظريات- طرق القياس). المجلة الليبية العالمية، (69).

دعاس، وأحمد. (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 8(2)، 44-53.

دفا، زهير، عبيش، فارس، بوزيدي، & رابح (مشرف). (2018). أثر التدريب في الأداء الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير ميلية-ولاية جيجل. أطروحة دكتوراه. جامعة جيجل.

الدوسري، وريسة عبدالله. (2023). دور خاص لأنفسنا في المساهمة في الأداء الوظيفي في النصف الثقافي (رسالة ماجستير).

ديكوري، ز.، زياد بن صالح، العجلان، وعبد الرحمن بن سعد. (2023). التشاركية الفعلية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية، مدينة بريدة من الوجهة التي تبدو محتملة. مجلة كلية التربية، 20(117)، 188-227.

الذوايدي، إبراهيم بن علي، إبراهيم بن علي، العنزي، وحمود بن مفلح. (2019). ممارسة العمل الجماعي والاستشاري وفريق العمل في ميدان التربية الخاصة. "المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة 3، 304-279 (2019): no. 9.

رياب، رابح، واسماعيلية، إيمان. (2018). العمل المشترك واتصالاتها بتحسين أداء العاملين (أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة).

سارا، صفاء نعمة، م. م. نأرام شعبان فتاح، وم. م. هوژدار مصطفى رسول. (2023). تصميم وإنشاء فرق العمل دراسة حالة في عدد من الشركات الخاصة في اربيل. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 4(4).

سعيد، صباح. (2024). دور الالتزام التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بإتحاد الإذاعة والتلفزيون. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية.

سلمان، م. (2023). أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز-إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 207-222.

سميرة، فوزي شهاب، م. م. عدنان ياسر محمد، وم. م. باسمة حازم محمد. (2024). مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي للخارجية وثره في الأداء المحلي. مجلة كلية التراث الجامعة، 1(38).

السيد أبو الفتوح على، م.، و محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(1)، 205-255.

سيد، يوسف حسنين. (2020). أدوار مراكز ريادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 73(73)، 1040-969.

شربي بشير. (2021). الأداء الوظيفي لدى موظف جامعة ورقلة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14(03).

الشركاني، عمر شمو حيدر، و أبوردن، إيمان بشير محمد. (2024). مساهمات القيادة المشتركة في تحقيق الأداء المدرسي المستدام دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 16(50)، 396-374.

شكري، س. م.، ولطيف، أ. أ. (2023). التمكين التنفيذي له في الحفل التنفيذي للرقص لين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب في بغداد. مجلة التقنيات، 5(3)، 274-266.

شليبي، ا. ع. ا. م. ش.، واحمد عبد الفتاح محمد شلبي. (2024). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والموارد البشرية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(1)، 1564-1535.

الصادق، محمد أحمد، وعمران، عبدالله مشبب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1 (ملحق))، 104-89.

الصادق، محمد أحمد، وعمران، عبدالله مشبب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1 (ملحق))، 104-89.

صبا نوري الحمداني، وسام علي حسين، سعد نوري الحمداني، وعبد السلام آدم حامد. (2021). التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في مكافحة التحكم في العمل المنحرف: دراسة تطبيقية على التحريك الإداري في قنص الأهلية في مدينة السليمانية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(18)، 133-109.

صفاء، سعدون السعيد. (2019). دور القيادة المشاركة في تخفيض التسييس التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء. مجلة وارث العلمية، 1(1)، 130-120.

صقر، وامنيا. (2024). الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 65(1)، 166-129.

طارق، كاظم غيث. (2023). القيادة التشاركية والقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر امعلمني وفي القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(4).

طافر، بومجبرك. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. اطروحات دكتوراه. جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل

الظفيري، مبارك عبد الهادي مجيد. (2023). مقارنة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في الكويت. العلوم التربوية، 31(4)، 359-325.

العاني، طارق أحمد محمد، و اشميلة، محمد حسين عمر. (2023). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التقنية العليا وأثره على الأداء الوظيفي. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، 178-197.

العاني، آلاء عبد الموجود، و البكري، حلا حكمت. (2017). واسعة النطاق للتشاركية في تحقيق التنظيم الإجمالي لدى القطاع العام. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 1(2)، 19-19.

عبد الرحيم، عالم الحاج آدم، ومهدي، محمد ظافر. (2023). ساهم في الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة اسمنت نجران. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (21).

عبد العدل محمد، أ.، أبناس، والصادق السمرى. (2011). القيمة الجمالية والفلسفية لمفهوم العمل الجماعي من خلال ورشة عمل لفن التجهيز في الفراغ. مجلة بحوث التربية النوعية، 2011(23)، 445-492.

عبد العزيز، محمد. (2024). رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني. مجلة كلية التربية بالعريش، 12(37)، 89-128.

عبد العظيم حسين، وسلامه. (2023). تؤدي إلى المستوى الرئيسي للحفلات التربوية بكلية جامعة بنها. مجلة كلية التربية . بنها، 34(135)، 245-284.

عبد المولى، م. ع. ا.، مصطفى على احمد. (2021). تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 16(2)، 132-147.

عبد الناصر، محمد سيد أحمد. (2024). تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 139-156.

عريفي هيثم، و خلاف راجح. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي

عصام الدين، عبد الرحمن باشري و د. عبد الرحمن محمد عبد الله حمدي. (2022). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (21).

عفايفية، وداد، براهيمية، وحسين. (2023). دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير. جامعة 8 ماي. الجزائر

عفايفية، وداد، وبراهيمية، حسين. (2023). دور التدريب في أداء الأداء الوظيفي الرئيسي

عليان، ع. ع. ر.، عليان علي رحمة، وأحمد إبراهيم أبوسن. (2014). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا).

عمار، م. ع. أ.، ومحمد على أحمد. (2024). دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والالتزام التنظيمي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 41(41)، 643-704.

العنزي، نورة شنين، درويش، وزينب عواد. (2023). دور القيادة التشاركية في تطبيق مجتمعات التعلم الاحترافية من وجهة نظرها بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 34-52.

الغافري، هاشل بن سعد بن سرور، مختار، إيهاب أحمد محمد، الزكي، عبد الجواد محمد عبد الحميد، ومحمد مصطفى عبد الحميد. (2024). أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى المعلم العماني وعلى التفكير الريادي والأداء التنافسي لدى طلبته. مجلة كلية التربية (أسيوط).

فاطمة، توفيق، بن شايب، ورايح (إشراف). (2023). الجودة الطبيعية في الحياة الوظيفية في السجل الوظيفي للوظائف على مستوى وظائف تمبيغ الغاز GL3 (أطروحة دكتوراه).

فتحية، أحمد العلايا؛ 2-د. عبد الرحمن أحمد الأنسي. (2023). مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية: 1-د. فتحية أحمد العلايا؛ 2-د. عبد الرحمن أحمد الأنسي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(17)، 1-21.

القتلاوي، ميثاق هاتف، وحسين حريجة الحسنوي، وصفاء سعدون السعيد. (2020). للضرورة المدركة كمتغير وسيط وسيط بين القيادة التشاركية ودون الابداعي. مجلة وارث العلمية، 2(1)، 75-96.

فوزي، عبد الحميد. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3(1)، 133-160.

قلابي، محمد، بلقاضي، الأمين. (2024). دور الإدارة الإلكترونية كأحد عناصر ادارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية ببلدية المدينة

قلاوي، وسباعي سناء. (2023). جودة الحياة الوظيفية في السجل الوظيفي (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA).

قمح، صليحة، لمطيش، لويزة، كواهي، وربيع (مشرفا). (2021). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه.

قمح، صليحة، لمطيش، لويزة، كواهي، & ربيع (مشرفا). (2021). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation). جامعة محمد الصديق بن يحي \_ جيجل.

قمني، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، وسعد الله/مؤطر. (2021). القيادة المشتركة لدورها في تسهيل أداء الأستاذ الجامعي (رسالة دكتوراه، جامعة أحمد نو خبرة-أدرار).

القميري، سالم علي علي. (2023). خطوات تخطيط الموارد البشرية الفعالة في الأداء الوظيفي من خلال التنفيذ التنظيمي كمتغير الوسيط في شركة النفط اليمنية (أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية).

مباركي، عقيلة. (2019). القيادة المشتركة لدورها في ثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف. دراسة حالة مركز العجز. رسالة ماجستير. جامعة خضير بسكرة.

محدادي، إسماعيل، تقي الدين قادري، وميلود معزوزي. (2023) الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة- مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 9(1)، 163-170.

محمد أحمد الصادق، وعبدالله مشيب عمران. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1) (ملحق)، 89-104.

محمد حسن، أنور السعيد، أحمد، عبد الفتاح زهري، و محمد. (2023). فاعلية البرامج التدريبية المقدمة بالفنادق المصرية في تحسين الكفاءات الوظيفية. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، 7(2)، 21-35.

محمد سيد أحمد، ع، و عبدالناصر. (2024). تأثير أدوات العمل وبيئة العمل الاقتصادي على المستوى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة والجيزة. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 139-156.

محمد عيسى الهوني، ف.، وفتحية. (2015). تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بليبيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(ملحق العدد الثالث)، 22-44.

محمد فتحي إدريس، ح، حاتم، محمد خضر، عبد الفتاح، عبد الحميد الطنطاوي، رمضان، ... وأمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، 2014(33)، 1605-1631.

محمد، شريف الكندري، وفيصل ف. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته التنبؤية بالالتزام التنظيمي وجودة الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 90(2)، 488-525.

محمد، عوض محمود ملاح. (2023). والقضايا وأثرها على الوظيفة الوظيفية لدى موظفي بلدية رفح. المجلة الجامعية المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، 142-160.

محمد، فرحات، وجمال، شعير. (2024). المدير التنفيذي لأداء الجهاز التنظيمي للمهرجانات الزراعية بمحافظة المنوفية. مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 45(1)، 57-87.

محمد، م، محمود محمد منصور، عبد العال، مدحت محمد أحمد، سلام، صلاح حسن على، ومحمد موسى. (2022). دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي دراسته تطبيقية على ديوان عام الشركة القابضة لكهرباء مصر. مجلة العلوم البيئية، 51(12)، 127-146.

مخصيد، هيثم عبد الغفور. (2022). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2)، 29-46.

مخلوفي، ميلودة، ومنديل، أسماء. (2020). دور القيادة التشاركية في الرعاية الصحية والتكيف مع الدراسة الميدانية ببلدية ورقلة (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

مشتي، وزهراء. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية (أطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون-تيارت).

مصطفى، نور الهدى، و عياد. المسؤوليات الوظيفية في أداء الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).

معلم، بشير، عزو، حمزة، فودوا، و محمد وطر. (2023). الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد ذو الخبرة-ادرار).

معمر، محمد (2018) دور القيادة المشتركة في أداء العمل دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون

الموسوي، شباح، إدر. (2021). المساهمة في الحركة التعاونية في التعامل مع التفسيرات الحديثة: دراسة حالة مؤسسة جن جن جيجل (أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل).

ميثاق هاتف الفتلاوي، حسين حريجة الحساوي، و صفاء سعدون السعيد. (2020). الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي. مجلة التراث العلمية، 2(1)، 75-96.

ناريمان، عدنان شوكي. (2024). أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 40(1)، 1-9.

النحلاوي، زينب محمد جمال. (2022). ترجمة عربية للبحث: منهج قائم على المحاكاة لتقديم مبادئ العمل الجماعي الرئيسية لطلاب الطب في جامعة فاندريلت في الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم الطبية والصيدلانية، 6(2)، 13-46.

نفال الحارثي. (2022). واقع تطبيق معلمات التربية الخاصة للتدريس التشاركي والاستشارة والعمل الجماعي في مدارس التعليم الشامل من وجهة نظر مشرفات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(2)، 144-176.

هادي، سالم العجمي. (2020). دورة تدريبية في المدارس العامة في محافظة محافظة شرونة للقيادة المشتركة وعلاقتها بالدافعية لتحقيق الإنجازات العلمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(4).

هزاوي، عطية صالح سعد. (2023). جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمستشفيات بالمستشفيات الليبية. المجلة الليبية العالمية، 69(6).

هيفاء علي محمود طيفور. (2020). دورات تدريبية في المدارس في محافظة عجلون للقيادة المشتركة واقتراحات تطويرها من وجهة نظر معينة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4(9)، 94-120.

الحربي، أسامة محمد دحدوح، الجبالي، & حمدي جمعة عبدالعزيز. (2024). الدور القيادية التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان-المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، 46(3)، 354-378.

آل طالع، حسن، & آل عزام، سعد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 20(2), 63-92.

مشترك، أ. د. ن. و. أ. د. ص. ب. ا. و. & أ. د. نواز و أ. د. صبرية بنت اليعقوبي. (2020). دور برامج التطوير المهني التعليمي في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات. العلوم التربوية, 28(3), 333-365.

بلعيد، السعيد، بلعادي، & ابراهيم. (2022). الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي وأثره على أدائه المهني-دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة. "El-Tawassol" التواصل, 28(1), 46-59.

زواوي، سهيلة، بلعطار، & د. زهراوي. (2018). محددات الرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

الحازمي. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان. بحوث, 1(6), 1-37.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## الملاحق / APPENDICES

### استبانة الدراسة

أثر التطوير الوظيفي، أسلوب القيادة التشاركية، وروح الفريق الجماعي على الرضا الوظيفي  
اختبار الأثر الوسيط للأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في الهيئة الاتحادية للهوية  
والجنسية

عزيزي الموظف:

نحاول بهذا الاستبيان الذي نقدمه لك التعرف على العوامل المؤثرة الرضا الوظيفي من خلال  
البحث في تأثير روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، والأداء الوظيفي.  
سوف تستعمل المعلومات الواردة في هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط، ونعلمك أن  
مشاركتك في ملئ هذه الاستبانة لن يعرضك إلى أية مسائلة، لذا فليس من الضروري أن تضع  
اسمك أو عنوانك.

نشكركم لتعاونكم بالمساهمة بالبحث العلمي ووقتكم القيم الذي منحتموه إياه.

الباحث: محمد ياسين سعيد حسن الحمادي

جامعة أو تارا ماليزيا

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس

□ ذكر

□ أنثى

2- العمر

□ 20-35 سنة

□ 36-45 سنة

□ 46 سنة فأكثر

### 3- المستوى التعليمي

- شهادة دبلوم
- شهادة بكالوريوس
- شهادة ماجستير أو دكتوراه
- 

### 4- عدد سنين الخبرة في العمل

- أقل من خمس سنوات
- من 5- أقل من 15 سنة
- من 15- أقل من 25 سنة
- من 25 سنة فأكثر



UUM  
Universiti Utara Malaysia

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

ويشمل هذا الجزء خمسة محاور وهي (روح الفريق الجماعي، التطوير الوظيفي، القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي).

يرجى وضع علامة (✓) أمام المستوى الذي تراه مناسب من العبارات التالية.

5	4	3	2	1	المحور الأول: الرضا الوظيفي	
					العبرة	التسلسل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أنا سعيد بمسؤوليات عملي	1
					أشعر بالراحة في القيام بمسؤولياتي	2

					أنا راضٍ عن الأنشطة المختلفة في المنظمة وأحب المشاركة فيها	3
					إن الوفاء بمسؤولياتي في عملي الحالي يمنحني شعورًا بالرضا.	4
					عملي الحالي يشعرني بالإنجاز الشخصي	5

5	4	3	2	1	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	التقييم
					أحاول جهدي للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء في العمل	1
					أنا قادر على التعامل مع مهام العمل دون الكثير من الإشراف من قبل مديري	2
					أنا متحمس جدًا لعملي	3
					أعلم أنني قادر على التعامل مع مهام متعددة لتحقيق أهداف المنظمة	4
					يعتقد زملائي أنني شخص ذو أداء عالي في مؤسستي	5

5	4	3	2	1	المحور الثالث: التطوير الوظيفي	
					العبرة	التفصيل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	كثيرا ما تنظم الإدارة اجتماعات دورية لمعرفة سبل تطوير مهارات العمل	1
					كثيرا ما تنظم الإدارة فرص للاطلاع على التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل	2
					تتيح لي الإدارة العليا في المنظمة الفرصة لحضور ورش العمل	3
					تقدم لي الإدارة برامج تدريبية بصورة مستمرة لتطوير مهاراتي	4
					تتيح لي الإدارة العليا الوقت الكافي لاكتساب الخبرات من زملائي في العمل	5

5	4	3	2	1	المحور الرابع: روح الفريق الجماعي	
					العبرة	التفصيل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	يتلقى أعضاء الفريق التوجيه والموارد التي يحتاجونها من مدير الفريق للقيام بعملهم	1
					يعبر أعضاء الفريق عن آرائهم بصراحة وصراحة لبعضهم البعض	2
					يستفيد أعضاء الفريق جيداً من الوقت الذي يقضونه معاً	3

					يعرف كل موظف في الفريق ما يتوقعه أعضاء الفريق الآخرون منه	4
					يتم معالجة الصراع بين أو بين أعضاء الفريق بسرعة وفعالية	5

5	4	3	2	1	المحور الرابع: اسلوب القيادة التشاركية	
					العبرة	التسلسل
				غير موافق بشدة		
			غير موافق			
		محايد				
	موافق					
موافق بشدة						
					يقدم قائدي رؤية واضحة من نحن وما نحن عليه	1
					بسبب قائدي، لدي رؤية واضحة لمنظمتنا	2
					يقدم قائدي رؤية واضحة إلى أين نتجه	3
					إذا قمت بأداء جيد، فسوف يوصي مديري بمزيد من التعويض	4
					مديري يعطيني ردود فعل إيجابية عندما أؤدي بشكل جيد	5