



تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الحد من الجهود التنظيمية: الدور الوسيط لتمكين العاملين

دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الغزل و النسيج في وسط الدلتا

إعداد

د. إنجي سامى عبدالمقصود

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالى للعلوم الإدارية بلبيس

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالى رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The Impact of Chameleon Leadership Behaviors on Reducing
Organizational Inertia: The Mediating Role of Employee
Empowerment — An Applied Study on Employees of Textile
Companies in the Central Delta Region**

submitted by

Dr. Engy Sami Abdelmaksoud

Lecturer of Business Administration at the Higher Institute of Administrative
Sciences in Belbeis

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (14), july 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

يستهدف هذا البحث دراسة تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الحد من الجمود التنظيمي في شركات الغزل و النسيج بوسط الدلتا ، مع إختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين ، بما يسهم في تقديم رؤى و مقترحات لصناع القرار تدعم إنتهاج سلوكيات مرنة و تكيفية من قبل قيادات تلك الشركات للحد من ظاهرة الجمود التنظيمي،

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لعدد (٤٠٠) إستبانة وزعت على العاملين بشركات الغزل و النسيج في وسط الدلتا (شركة مصر للغزل و النسيج المحلة الكبرى – شركة مصر للغزل و النسيج شبين الكوم – شركة الدقهلية للغزل و النسيج) ، بلغ عدد الاستجابات الصحيحة (٣٨٠) إستبانة صحيحة بنسبة ٩٥٪ ، و تم تحليل و إختبار الفروض بإستخدام برنامج AMOS ver26 ، و توصلت نتائج هذا البحث الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحربية و أبعاد المتغير التابع الجمود التنظيمي و أبعاد المتغير الوسيط تمكين العاملين ، كما أظهرت النتائج و جود تأثير معنوى سلبى لأبعاد سلوكيات القيادة الحربية على معظم أبعاد الجمود التنظيمي ، ووجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد سلوكيات القيادة الحربية على أبعاد تمكين العاملين ، ووجود تأثير معنوى سلبى لأبعاد تمكين العاملين على أبعاد الجمود التنظيمي ، كما كشفت النتائج أن تمكين العاملين يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية و الجمود التنظيمي . وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج ، إقتрحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الإنتقال نحو تبني أسلوب و سلوكيات القيادة الحربية بوصفها مدخلاً إستراتيجياً يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة ، و بالتالى الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي ، فضلاً عن كونها تمثل محفزاً جوهرياً لرفع مستويات تمكين العاملين .

الكلمات المفتاحية : سلوكيات القيادة الحربية – الجمود التنظيمي – تمكين العاملين.

Abstract:

This study aims to examine the impact of chameleon leadership behaviors on reducing organizational inertia within textile companies in Egypt's Central Delta region, while testing the mediating role of employee empowerment. The study seeks to provide valuable insights and recommendations for decision-makers to encourage leaders in these companies to adopt more flexible and adaptive behaviors as a means to mitigate organizational inertia. The researcher employed a descriptive-analytical methodology, using a total of 400 questionnaires distributed among employees of textile companies in the Central Delta,

namely: Misr Spinning and Weaving Company (El-Mahalla El-Kubra), Misr Spinning and Weaving Company (Shebin El-Kom), and Dakahlia Spinning and Weaving Company. A total of 380 valid responses were obtained, representing a 95% response rate. The hypotheses were analyzed and tested using AMOS version 26. The results indicated a positive and statistically significant correlation between the dimensions of the independent variable (chameleon leadership behaviors) and both the dependent variable (organizational inertia) and the mediating variable (employee empowerment). Furthermore, the findings revealed a significant negative effect of chameleon leadership behaviors on most dimensions of organizational inertia, a significant positive effect on employee empowerment, and a significant negative effect of employee empowerment on organizational inertia. The analysis also confirmed that employee empowerment partially mediates the relationship between chameleon leadership behaviors and organizational inertia. In light of these findings, the researcher proposed a set of recommendations that could contribute to promoting the adoption of chameleon leadership as a strategic approach to enhance organizational adaptability to dynamic work environments, thereby reducing organizational inertia and fostering higher levels of employee empowerment.

Keywords: Chameleon Leadership Behaviors – Organizational Inertia – Employee Empowerment

المقدمة :

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوطاً متزايدة ناجمة عن التغيرات التكنولوجية المتسارعة ، والعولمة ، وشدة المنافسة ، وهو ما يجعلها أكثر عرضة لمظاهر الجمود التنظيمي الذي يتمثل في الجمود وفقدان القدرة على التكيف والابتكار . وللتغلب على هذه المعضلة ، يبرز الدور الحاسم للقيادة بوصفها العامل المحرك للطاقت التنظيمية . ومن بين الأنماط القيادية الحديثة ، يبرز مفهوم القيادة الحرباء (Chameleon Leadership) الذي يقوم على المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف والسياسات المختلفة ، بما يتيح للقادة إعادة تشكيل سلوكياتهم وأساليبهم بما يتلائم مع التغيرات الداخلية والخارجية.(Salem & Saghier , 2025)

غير أن المرونة القيادية وحدها قد لا تكون كافية لإحداث الأثر المطلوب ما لم تتجسد في ممارسات تنظيمية تعزز مشاركة العاملين وتدعم دورهم الفعال ، وهنا يتجلى دور تمكين العاملين (Employee

Empowerment) كألية وسيطة استراتيجية تُمكن القادة من تحويل التوجهات والسلوكيات القيادية المرنة إلى ممارسات عملية تُشرك الأفراد في صنع القرار (Travis et al ., 2025)، وتعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، وتدفعهم نحو الإبداع والمبادرة. وفي هذا السياق، يُعد التمكين بمثابة الجسر الذي يربط بين القيادة الحرياء والحد من الجمود التنظيمي، إذ يعمل على نقل تأثير القيادة المرنة من مستوى "الخطاب القيادي" إلى مستوى "الممارسة التنظيمية" بما يضمن إشراك رأس المال البشري كقوة دافعة لمواجهة الجمود التنظيمي.

تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى الكشف عن دور القيادة الحرياء كمدخل حديث للمرونة والتكيف في المنظمات، وكيف يمكن عبر تمكين العاملين تحويل هذه المرونة القيادية إلى ممارسات عملية تسهم في مواجهة التحديات التنظيمية. كما أن تناول الجمود التنظيمي كمتغير تابع يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً مهماً، نظراً لخطورة هذه الظاهرة على استدامة المنظمات وتنافسيتها. ومن ثم، فإن الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة يتيح إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين القيادة المرنة والتمكين، ودورهما في الحد من الجمود، بما يحقق إضافة نظرية للأدبيات الإدارية، ويوفر في الوقت ذاته دلالات عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات في تعزيز مرونتها وديناميكيته.

وتُعد صناعة الغزل والنسيج من الصناعات الاستراتيجية في مصر، إذ ارتبطت تاريخياً بالهوية الاقتصادية والاجتماعية منذ عهد محمد علي باشا، حين شكّل القطن المصري طويل التيلة قاعدة لنهضة صناعية جعلت مصر مركزاً عالمياً للنسيج. ولا تزال هذه الصناعة حتى اليوم ركيزة أساسية للاقتصاد القومي، حيث تسهم في الناتج المحلي الإجمالي، وتوفر مئات الآلاف من فرص العمل، وتُعد من أبرز القطاعات التصديرية بعد البترول والغاز وقناة السويس والسياحة وتحويلات المصريين بالخارج.

تاريخياً، شهدت الصناعة فترات ازدهار ملحوظة، خصوصاً في الخمسينيات والستينيات بدعم الدولة وإنشاء شركات كبرى مثل "مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى". إلا أنّ مرحلة التسعينيات كانت نقطة تحول سلبية بسبب تحرير الأسواق والخصخصة، ما أدى إلى تراجع الإنتاجية وإغلاق العديد من المصانع وفي السنوات الأخيرة، بدأت الدولة في تنفيذ خطط لإعادة الهيكلة وتحديث المحالج والمصانع ودمج الكيانات العامة الكبرى، بهدف استعادة الدور التاريخي لمصر في هذه الصناعة.

تشير البيانات إلى وجود نحو ٣٠٠٠ مصنع في القطاع الخاص إلى جانب ٣١ شركة عامة، إلا أن القطاع تراجع بشكل ملحوظ خاصة في مدينة المحلة الكبرى التي تقلص فيها عدد المصانع العاملة من أكثر من ١٢٦٠ إلى نحو ٣٢٠ مصنعاً فقط، بينما توقفت النسبة الأكبر (٧٤٪) عن العمل بفعل الأزمات الاقتصادية والإدارية والفنية. (وفقاً لتقرير، Middle East Monitor) ويعكس هذا الواقع حجم التحديات والجمود التنظيمي الذي يواجه صناعة الغزل والنسيج، ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق نماذج قيادية حديثة ك القيادة الحرياء وتمكين العاملين كآليات مضادة للجمود التنظيمي.

أولاً: الإطار النظري للبحث .

المتغير المستقل : سلوكيات القيادة الحربية .

تُعد القيادة إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات الحديثة ، حيث تمثل الأداة الجوهرية في توجيه الأفراد وصياغة استراتيجيات العمل بما يحقق التميز والتنافسية. ومع تزايد التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية ، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وفي هذا السياق ، ظهر مفهوم القيادة الحربية (Chameleon Leadership) كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تتسم بالقدرة على التلون والتكيف مع المواقف المتباينة ، من خلال تبني سلوكيات مرنة تتناسب مع احتياجات العاملين وظروف العمل المختلفة. وتكمن أهمية هذا النمط القيادي في أنه يساهم في تعزيز ديناميكية العمل التنظيمي ، والحد من الجمود والركود الذي قد يعيق التطوير والإبداع ، فضلاً عن قدرته على تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة وتطلعات العاملين. كما يُعد مفهوم القيادة الحربية من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية ، الأمر الذي يفتح المجال أمام المزيد من الدراسات لاستكشاف دوره في تحسين الأداء التنظيمي ، وتمكين العاملين ، وتعزيز قدرات المنظمات على مواجهة التحديات المعاصرة. (Abdel-Azeem et al., 2025)

مفهوم سلوكيات القيادة الحربية :

يقصد بهذا النمط من القيادة قدرة القادة على التموية والمراوغة والتلون والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة والتلائم مع إستراتيجيات المنافسين ، و مع كافة أنماط المرؤوسين داخل المنظمة لتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والإستمرار في البيئة الخارجية (السعداوى ، ٢٠٢٣) . والجدير بالذكر أن مفهوم القيادة المتلونة لا يقتصر فقط على التكيف مع بيئة الأعمال الخارجية ولكنه يشمل أيضاً التكيف مع فكر وعقليته ومتطلبات المرؤوسين معاً لتحقيق أهداف المنظمة . كما يضيف (Federici , 2019) أن القائد المتلون ينتهج النظرية النسبية في التعامل ، أي أن مبادئ القيادة المتلونة غير ثابتة و غير واضحة ، و إتجاهاته وقناعاته الشخصية لا يمكن التعرف عليها ، حيث أن إتجاهاته و مبادئه تتلون وفقاً للموقف والظروف المحيطة به الخارجية والداخلية . ويعرفها (Williams et al ., 2019) بأنها " سلوك تموية يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها أن تنسجم مع المحيط الداخلي والخارجي لضمان البقاء على قيد الحياة في بيئات غير مألوفة " . ويتصف القائد الحربي بأنه : شخص غير متسق و متقلب و متلون تبعاً للمصالح أينما وجدت ، و هو على النقيض من سلوك الديناصورات و التي تشير الى الشخص الذي لا يتكيف و لا يتغير ، فالشخص الحربي يحاول إرضاء أى أشخاص يكون بجانبه سواء كانوا خصوماً أو أصدقاء ، على أمل أن يندمجوا معهم في المجموعة . (يري و Selem , 2025) أن سلوك الحربية يعني " القدرة على التغيير في السلوك و التكيف مع بيئات

مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية . وبناءً على ذلك ، فالسلوك الحربي هو سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات ، و يمكن أن يمارس الأفراد سلوكيات الحرب عبر مجموعة من السلوكيات الشخصية والقيم ، و أن يتغير وفقاً للتغيرات البيئية المحيطة به ، و طبقاً للتغير في سلوكيات الأفراد الآخرين المحيطين به . بينما يوضح (المالكي و آخري ، ٢٠٢٢) أن تشابه الأشخاص الحربيين مع كائن الحرباء من حيث أنهم يتلونون حيثما يداهمهم الخطر ، فبدلاً من المواجهة أو الهرب أو الإستسلام ، فإنهم يلجئون الى التلون و الخداع ووضع الأقنعة التي تخفي وجوههم الحقيقية ، و عادة ما يبدأ السلوك الحربي لصد المنافسين وحماية الذات إلا أنها سرعان ما تتحول الى سلوك تلقائي يحدث بلا وعي . أي أن القيادة الحربية تصف مجموعة من الأعمال و السلوكيات أو الممارسات التي لديها القدرة على التكيف مع إحتياجات البيئة في حين تبقى في جوهرها . الحرباء فقط تغير الألوان و ليس الأشكال . كما أوضحت دراسة (السعداوي ، ٢٠٢٣) أن سلوكيات القيادة الحربية تشير الى مجموعة من الممارسات التي تنتهجها القيادات لتتكيف و تندمج مع بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة ، لتعزيز الإنتاجية و تحقيق مركز تنافسي عالي بين منظمات الأعمال الأخرى ، وكذا لتحقيق توجه ثقافي إستباقي يساعد المنظمات على الإستدامة في بيئة الأعمال . وفي السياق ذاته يرى (Abdel-Azeem et al., 2025) أن سلوكيات القيادة الحربية عبارة عن الأفكار و السياسات الجديدة و المتنوعة التي يلجأ إليها قادة المنظمات من أجل البقاء في بيئة الأعمال و الوصول بها الى أعلى درجات الإبداع و الإستباقية و التنافسية . ويشير إليها (Abd Alhosin & Mahmood , 2022) بأنها قدرة القادة على الإستجابة للمواقف الصعبة من خلال المراقبة المستمرة للبيئة وذلك للبقاء و الإستمرار وسط الصراعات التنافسية . ويمكن القول بأن القيادة الحربية لا تقتصر فقط على التكيف مع بيئة الأعمال الخارجية ، و لكنه يشمل أيضاً التكيف مع فكر و عقلية ومتطلبات المرؤوسين للعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة . وحتى تصبح المنظمة حربية في تعاملاتها مع البيئة المحيطة فإنه يجب النظر الى القيادة العليا في المنظمة بإدارتها و قوتها وصلاحياتها ومواجهتها للعوامل الداخلية و الخارجية لها ، وبذلك فالمنظمة الحربية يجب أن يكون لها إدارة تتصف بمجموعة من الألوان و المرونة و الإستراتيجيات الإدارية و الفنية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها الشخصية و أهداف المجموعة . وبناء عليه يمكن القول بأن القيادة الحربية هي التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع التأثيرات البيئية ، و لها القدرة على مواجهة المنظمات المنافسة لا سيما القريبة منها و العاملة في بيئتها السوقية (Carlos , 2019) .

أبعاد سلوكيات القيادة الحربية :

يمكن توضيح أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجدول التالي كما يلي :

جدول رقم (١) أبعاد المتغير المستقل : سلوكيات القيادة الحرياء .

الباحث / السنة	الأبعاد المستخدمة في القياس
العبادي و الخاقاني ، ٢٠٢٠	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
السعداوي و الحمداني ، ٢٠٢٠	القدرة على التنقل و مراقبة البيئة – القدرة على تحقيق المفاجأة – إمالات المرونة التامة – القدرة على التناسخ (التقمص) – المناعة التنظيمية – القدرة على التموية و الرشاقة)
Massoudi , 2022	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
المالكي و آخرين ، ٢٠٢٢	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
السعداوي، ٢٠٢٣	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
عبدالوهاب و الأخرس ، ٢٠٢٤	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
عباس ، ٢٠٢٥	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات
Abdel-Azeem et al. ,2025	مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .

وبناءً على الجدول رقم (١) فإن غالبية الدراسات السابقة تشير الى وجود بعدين أساسيين للقيادة الحرياء ، يمثلان نوعان من السمات الشخصية وهما (مركز السيطرة الخارجي – التغير النسبي في المعتقدات) سوف إعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد نظراً لكونها الأكثر شيوعاً و تكراراً .

١- مركز السيطرة الخارجي : يعنى مدى إعتقاد الأفراد العاملين في المنظمات بأن لديهم القدرة و السيطرة على النتائج و الأحداث المؤثرة في حياتهم العملية لا سيما الإدارية منها ، و هؤلاء الأفراد يرون بأن الحظ و القدر يلعب دوراً كبيراً في تحديد قدراتهم ونتائجها ، و هذا ينعكس على تجنبهم تحمل مسئولية قراراتهم ، و يعتمدون على إشارات موقفية بدلاً من قيمهم في تحديد مسار العمل السليم .

٢- التغير النسبي في المعتقدات : يقصد به إيمان الأفراد بعدم وجود شيء مطلق وثابت في بيئة العمل ، و لا يجب وضع معايير ثابتة لا يمكن تغييرها ، حيث أن كل شيء نسبي يعتمد على الظروف المحيطة بالأحداث الخارجية و أنه لا يوجد معايير مطلقة يمكن من خلالها تحديد الصواب و الخطأ، و يؤمن الأفراد بحتمية التغير .

المتغير التابع : الجمود التنظيمي .

يُعد الجمود التنظيمي (Organizational Inertia) من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار وكثرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. إذ يشير المفهوم إلى مقاومة

المنظمة أو تباطؤها في الاستجابة للتغيرات الداخلية أو الخارجية ، مما يحد من قدرتها على التكيف والابتكار.

مفهوم الجمود التنظيمي :

عرف (Martinez et al., 2025) الجمود التنظيمي على أنه "ميل المنظمات للحفاظ على هياكلها وأنظمتها الروتينية رغم الحاجة إلى التغيير، مما يقلل من مرونتها في مواجهة التحولات البيئية" و أضاف Alkayid (2023) ، أنه "حالة من المقاومة المؤسسية للتغيير تحدث عندما تصبح القواعد والإجراءات مترسخة إلى حد يعيق الابتكار." ويرى (الخرماني ، ٢٠٢٤) أن الجمود هو "ميل المنظمة إلى التمسك بالممارسات الاستراتيجية القائمة حتى في ظل وجود مؤشرات على ضرورة إعادة التوجيه." بينما إعتبر (Tuncdogan & Birkinshaw , 2021) الجمود التنظيمي "نتيجة طبيعية لتراكم الروتين والعمليات ، بما يخلق صعوبة في تعديل الممارسات التنظيمية القائمة." و أكد (Wenzel et al. , 2021) على أنه "مقاومة التغيير المترسخة في الممارسات المؤسسية والأنماط الذهنية التي تمنع المنظمة من الاستجابة الفعالة للآزمات." بينما أوضح (Chen & Nadkarni , 2022) أنه "قصور المنظمات عن إعادة تكييف استراتيجياتها بسرعة استجابة للتغيرات البيئية الديناميكية." كما وصفه كلاً من (Snihur & Wiklund , 2022) بأنه "عائق بنيوي وسلوكي يبطل من قدرة المنظمة على الابتكار والتحول الرقمي." و إعتبره (Zhou et al. , 2023) "تجلباً للقيود المعرفية والسلوكية التي تحد من استغلال الفرص الاستراتيجية الجديدة." كما أشار إليه (Li & Chen , 2023) بأنه "مقاومة متجذرة في الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تحول دون التكيف مع متطلبات المنافسة الحديثة." بينما يرى (Wang et al. , 2024) أنه "ضعف المنظمة في تعديل عملياتها وبنائها نتيجة اعتماد مفرط على النجاحات السابقة" كما عرّف (Zahra et al. , 2020) الجمود التنظيمي بأنه الميل الذي تظهره المنظمة في مقاومة التغيير والتمسك بالممارسات والهياكل القائمة حتى وإن واجهت بيئة ديناميكية. و يرى (Hannan and Pólos , 2020) أنه يمثل مجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التي تُقيد قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات. ويشير (Tripsas and Gavetti , 2020) الى أن الجمود التنظيمي هو استمرار المنظمة في الاعتماد على أنماط التفكير والاستراتيجيات القديمة رغم ظهور فرص وأسواق جديدة. كما عرّفه (Zheng et al. 2021) بأنه ضعف القدرة على تعديل الموارد أو إعادة هيكلة الأنشطة بما يتوافق مع متطلبات التغيير البيئي . و اعتبره (Peters et al. , 2021) بأنه حالة من التراخي في الابتكار والتكيف التنظيمي نتيجة الاعتماد الزائد على النجاحات السابقة. و أشار (Kim and Lee , 2022) إلى أن الجمود التنظيمي هو العجز عن تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي بسرعة بسبب القيود الثقافية والإدارية الراسخة. كما يرى (Miller et al. , 2022) أن الجمود التنظيمي هو مقاومة التغيير الناتجة عن الهياكل البيروقراطية والروتينات التي تمنع الابتكار السريع. و عرفه (Wenzel et al. , 2023) بأنه الفشل في التكيف مع الآزمات والتحولات المفاجئة نتيجة غياب المرونة الاستراتيجية. كما أشار (Liu & Hong , 2023) إلى أن الجمود التنظيمي يمثل ميل الوحدات

التنظيمية للاستمرار في استراتيجياتها حتى وإن لم تعد تحقق نتائج فعالة. و أخيرا أوضح (Bakker et al., 2024) ، أن الجمود التنظيمي هو فقدان المنظمة لسرعة الاستجابة بسبب التمسك بروتينات العمل القديمة ، مما يقلل من قدرتها على المنافسة.

أبعاد الجمود التنظيمي :

يمكن توضيح أبعاد الجمود التنظيمي من خلال الجدول التالي وهي :

جدول رقم (٢) أبعاد المتغير التابع : الجمود التنظيمي .

الأبعاد المستخدمة في القياس	الباحث/ السنة
جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي	Elzek et al. , 2024
جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي	Alkharmany et al. , 2024
جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي	Ibrahim et al. , 2024
جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي	Liu et al. , 2024
جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي	Li et al. , 2023

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .

أظهرت الدراسات السابقة توافقاً واضحاً في تحديد أبعاد الجمود التنظيمي ، حيث اتفقت غالبيتها على أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد ويتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الجمود النفسي ، جمود البصيرة ، وجمود الفعل . ويشير توافق هذه الدراسات إلى أن هذه الأبعاد تمثل أركاناً أساسية لفهم ظاهرة الجمود التنظيمي ، وقد استقرت على هذه الأبعاد الثلاثة كأساس منهجي وأدوات قياس معتمدة لتناول الجمود التنظيمي في البيئات البحثية المختلفة. كما أنها توفر إطاراً موحداً لقياسه وتحليله (Huang et al., 2013) في البيئات التنظيمية المختلفة ، مما يعزز من دقة الدراسات المستقبلية و يتيح مقارنة النتائج عبر السياقات البحثية المتنوعة.

١- جمود البصيرة (Insight Inertia)

يشير جمود البصيرة الى ضعف القدرة على إدراك التغيرات البيئية أو تفسيرها ، مما يمنع اتخاذ خطوات مناسبة للتكيف ، و بالتالي يقلل من فعالية الأداء التنظيمي . كما يشير (Li et al., 2023) الى بأنه تأخر المؤسسة في رصد أو إدراك التغيرات الجوهرية في البيئة التنافسية أو التكنولوجية ، أي وجود فجوة زمنية كبيرة بين حدوث التغيير ووعي المنظمة به. بينما يراه (Liu et al., 2024) بأنه تبلور نماذج عقلية وخبرات سابقة تمنع التعرف المبكر على فرص أو تهديدات جديدة (التركيز على الاعتماد على المسارات التاريخية للمؤسسة) . أما (Mikalef et al., 2021) فيري أنه ضعف في قدرات المسح/البحث المؤسسي ، أو قنوات المعلومات التي تمنع تحويل المعلومات الخارجية إلى معرفة عملية داخلية .ويوضحه (Li et al., 2023; Manning, 2024) بأنه ما هو الا ضعف الاهتمام بالمؤشرات المبكرة وغياب آليات تعلم منظمة تؤدي إلى

تأخر في إعادة تحديد الأولويات الاستراتيجية . بينما يؤكد كلاً من (Liu et al., 2024; Mikalef et al., 2021) على تشبيه ذلك الجمود على أنه انسداد شبكات المعرفة الداخلية/الخارجية بحيث لا تدخل أفكار جديدة بسهولة إلى مراكز اتخاذ القرار، ما يؤدي إلى قصور في الكشف الإدراكي عن الفرص.

٢- الجمود الفعل (Action Inertia)

يشير إلى بطء أو تأخر الاستجابة الفعلية للتغيرات الظاهرة حتى بعد إدراك الحاجة للتغيير. و يري (Li et al., 2023) أن جمود الفعل هو تأخر أو تقاعس المؤسسة في التحرك بعد أن تصبح المشكلة أو الفرصة معروفة ، أي بطء تنفيذ القرارات أو تنفيذها بشكل شكلي دون فعالية . ويشير (Liu et al., 2024) إلى جمود الفعل على أنه ميل المنظمة للدفاع عن وضعها الراهن عبر الإجراءات الروتينية التي تؤخر الاستجابة الاستراتيجية الفورية للتغيرات الخارجية . و يراه (Manning, 2024) في تشبّع الموارد وقيود البنية التنظيمية (مثل الإجراءات البيروقراطية أو قنوات الموافقة الطويلة) التي تعرقل تحويل الرؤية إلى عمل . كما أوضح (Moradi et al., 2021) أنه اعتماد مفرط على العمليات والمهام السابقة مما يؤدي إلى تعطلّ المبادرات الجديدة أو إضعافها عند محاولة التنفيذ . و يراه كلاً من (Li et al., 2023; Liu et al., 2024) أنه غياب ثقافة التجريب والتنفيذ السريع ، أو وجود خوف مؤسسي من المخاطرة الذي يحوّل القرارات إلى «مناقشات طويلة» بدل خطوات تنفيذية سريعة .

٣- الجمود النفسي (Psychological Inertia)

يشير إلى مقاومة التغيير على المستوى النفسي والسلوكي ، نتيجة للخوف أو التعلق بالمعرفة والممارسات الحالية ، هذا النوع من الجمود يحد من مرونة الأفراد ويضعف الأداء الكلي للمنظمة . و يعرفه (Li et al., 2023) بأنه مقاومة نفسية لدى الأفراد تجاه التغيير، تتجلى كخوف ، قلق ، أو فقدان إحساس بالكفاءة عند مواجهة المتغيرات ، فتقلّ استعداداتهم لتبني ذلك التغيير . و يري (Manning, 2024) تحيّر الجمود النفسي إلى التمسك بالروتين والخيارات الافتراضية وعدم اتخاذ خطوة حتى وإن كانت مفيدة معرفيًا . بينما يعرفه (Liu et al., 2024) على أنه انحسار الدافع والالتزام المؤسسي نتيجة لتجارب فشل سابقة أو ثقافة تقلل من المكافأة على المبادرة ، ما يؤدي إلى لامبالاة عملية تجاه التغيير . ويوضح (Li et al., 2023) أن الجمود النفسي عبارة عن تبلور هوامش أمان نفسية : حاجز داخلي يجعل الموظفين «ينتظرون تعليمات صريحة» بدلاً من المبادرة أو الاقتراح ، ما يولّد تعطلاً سلوكيًا . و يراه كلاً من (Manning, 2024; Moradi et al., 2021) أنه تضارب داخلي بين القيم/المعتقدات المؤسسية الجديدة والقديمة ، مما يخلق حالة دفاعية عقلية تؤدّي إلى رفض أو عرقلة التغيير حتى لو كانت الأسباب موضوعية..

المتغير الوسيط : تمكين العاملين .

يُعدُّ تمكين العاملين أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز القدرات الفردية والجماعية وزيادة مستويات الأداء والالتزام التنظيمي. فقد تطوّر المفهوم من كونه مجرد تفويض للسلطة إلى كونه عملية متكاملة تتضمن إتاحة الوصول إلى الموارد والمعلومات والدعم ، وتوفير مناخ عمل داعم يمكّن الأفراد من المشاركة الفعالة في صنع القرار والتأثير على مخرجات العمل. ويُبرز الأدب الإداري اتجاهين أساسيين في تناول التمكين: أولهما المنظور البنيوي الذي يرى التمكين نتيجة لوجود هياكل تنظيمية وسياسات داعمة تتيح فرص النمو والتطور؛ وثانيهما المنظور النفسي الذي يركّز على الإدراكات المعرفية والدافعية للفرد مثل المعنى ، والكفاءة الذاتية ، والاستقلالية ، والشعور بالأثر. ومن خلال هذا التكامل البنيوي-النفسي يصبح التمكين أداة استراتيجية تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي ، وتحفيز الإبداع ، وتقليل الضغوط المهنية ، بما يعزّز قدرة المنظمات على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Suryakumari & Jhansi Rani , 2024)

مفهوم تمكين العاملين :

عرف (Travis et al . , 2025) تمكين العاملين بوصفه تهيئة هيكل وسياسات عمل تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم وفرص التعلّم والتقدّم ، بما يمكّنهم من إنجاز الأهداف واتخاذ القرار بفاعلية . بينما يراه (Engstrom et al . , 2021) على أنه حالة دافعية داخلية تجسّد في أربعة أبعاد معرفية هي المعنى ، والكفاءة ، وتقرير المصير ، والأثر؛ وهو ما يؤلّد شعورًا بالسيطرة الإيجابية على العمل . ويراه (Kumar et al . , 2022) علاقة تنظيمية يُعاد من خلالها توزيع السلطة والاختصاص بحيث يُمنح العاملون استقلالية ومكانة وصلاحيات لاتخاذ قرارات جوهرية على نحو متوافق مع أهداف المنظمة . ويشير اليه (Sardmana et al . , 2022) على أنه ممارسة قيادية تقوم على مشاركة المعلومات والحقوق ومنح فرص المشاركة في صنع القرار ، بما يوسّع نفوذ العاملين وسيطرتهم على عملهم اليومي . و تعرفه (American Society for Quality (ASQ على أنه مجموعة آليات تُتيح للعاملين قدرًا أكبر من التحكم في أنشطتهم اليومية والمساهمة في تحسين العمليات وإدارة المشاريع بقدر أقل من الإشراف المباشر . ويرى (Monje-Amor et al . , 2020) أنه عبارة عن توفير فرص التعلّم والوصول إلى المعلومات والدعم والموارد الضرورية ، بما يعزّز قدرة العاملين على التعلم والنمو واتخاذ القرار في الوقت المناسب . ويعرفه Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology (2024) على أنه محصلة لممارسات تنظيمية تمكّن الأفراد من التحكم بمهامهم ومساراتهم وبيئتهم المهنية . ويرى (Llorente-Alonso et al . , 2024) تمكين العاملين أنه تهيئة بيئة عمل مُيسّرة توفّر فرص التعلّم والمعلومات والموارد والدعم ، فتُترجم إلى إدراكٍ بالقدرة على التأثير وتقرير المصير أثناء أداء المهام . ويشير إليه (Orłowska et al . , 2023) على أنه

تكامل البنى الداعمة (الموارد/المعلومات/الدعم) مع إدراكات الفاعلية والتأثير والمعنى لدى العاملين ، بما يصنع شروط عمل مساندة ويعزز النفاذ إلى القرار . ويعرفه (Suryakumari & Jhansi Rani , 2024) بأنه درجة ما يُمنَح للموظف من حرية تصرف وتقدير موقف في تسيير مهامه اليومية واتخاذ المبادرات ضمن نطاق دوره ومسئوليته .

أبعاد تمكين العاملين :

يمكن توضيح أبعاد تمكين العاملين في الجدول التالي كما يلي :

جدول رقم (٣) أبعاد المتغير الوسيط : تمكين العاملين .

الباحث / السنة	الأبعاد المستخدمة في القياس
البحري ، ٢٠٢٤	تفويض السلطة - التدريب - التحفيز - فريق العمل - المشاركة الفعالة
ورقلى ، ٢٠٢٤	تفويض السلطة - تدريب - الاتصال الفعال - التحفيز
العزى وآخرين ، ٢٠٢٤	تفويض السلطة - العمل الجماعي - الإتصال و مشاركة المعلومات - المشاركة في إتخاذ القرار
البدو ، ٢٠٢٤	المشاركة في إتخاذ القرار - التطوير المبنى - الإستقلالية - التقدير و التحفيز .
ولاء ، ٢٠٢٥	حرية الإختيار - التدريب - تفويض السلطة - معنى العمل .
زايد ، ٢٠٢٣	تفويض السلطة - المشاركة في إتخاذ القرار - القيادة الذاتية - الملكية - الإثراء الوظيفي
بلقرع ، ٢٠٢٣	المشاركة بالمعلومات - الإستقلالية و الحرية - فريق العمل - التدريب
عشاوى وآخرين ، ٢٠٢٢	تفويض السلطة - الحرية و الإستقلالية - بناء فريق عمل - المشاركة بالمعلومات

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .

وبناءً على الجدول رقم (٣) إعتمدت الباحثة على تلك الأبعاد في قياس تمكين العاملين نظراً لكونها الأكثر شيوعاً وتكراراً من قبل الباحثين ، فضلاً عن كونها الأكثر إلتصاقاً وتناسباً مع موضوع و مجال تطبيق البحث الحالي وهي : الإستقلالية - تفويض السلطة - المشاركة في إتخاذ القرار - مشاركة المعلومات .

١- الاستقلالية : يشير (Ryan & Deci, 2020) الى الاستقلالية على أنها قدرة العاملين على

ممارسة حرية الاختيار في كيفية تنفيذ المهام اليومية ، بما يسمح لهم بتحديد أولويات العمل وأساليب الإنجاز و بما يتماشى مع معايير الأداء التنظيمي ، ويعرفها (Deci et al., 2019) على أنها الإحساس بالتحكم الشخصي في القرارات المتعلقة بالعمل ، بما يعزز من الإبداع والتفكير النقدي لدى الأفراد . كما يراها (Zhang & Bartol, 2019) أنها تمثل إدراك العامل بأن المنظمة تمنحه مساحة لاتخاذ القرارات العملية دون رقابة مفرطة ، مما يزيد من التزامه وولائه المؤسسي . و يشير (Kim et al., 2021) الى الإستقلالية بأنها تعكس إدماج الموظف في عملية العمل من خلال إتاحة حرية التجربة والتعلم من الأخطاء، وهو ما يُعزز من الكفاءة التنظيمية

. و يري (Chiniara & Bentein, 2018) أنها تُعنى منح الموظف الثقة في صياغة وتنفيذ حلول لمشكلات العمل ، بما يساهم في رفع مستوى دافعيته الداخلية .

٢- **تفويض السلطة :** يري (Amundsen & Martinsen, 2019) أن تفويض السلطة يقصد به منح العاملين الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لاتخاذ قرارات تشغيلية وإدارية دون الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا . ويعرفها (Cheong et al., 2019) بأنها عملية نقل بعض الأدوار والمسئوليات من القيادة إلى الموظفين ، بهدف تعزيز الشعور بالمسئولية وتطوير القدرات القيادية . و يُعتبر (Lorinkova & Perry, 2019) التفويض أداة استراتيجية لتمكين الأفراد من ممارسة الحكم الذاتي في حل القضايا العملية وتحقيق الأهداف التنظيمية . و يري (Dust et al., 2018) أن تفويض السلطة يتجسد في إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ قرارات تخص بيئة عملهم المباشرة ، وهو ما يُعزز من المرونة التنظيمية . كما يري (Humborstad & Kuvaas, 2020) أنها تشمل إشراك الموظفين في إدارة الموارد ، وتحديد الأولويات ، وتحمل نتائج القرارات ، بما يعكس الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤسين .

٣- **المشاركة في اتخاذ القرار :** يشير (Appelbaum et al., 2020) الى أن المشاركة إلى إدماج الموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بالسياسات التنظيمية وأساليب العمل ، تشعرهم بأنهم شركاء في التوجه الاستراتيجي . بينما يري (Khalid & Ahmed, 2019) أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تُعنى تمكين الأفراد من تقديم آرائهم ومقترحاتهم في القضايا التشغيلية والاستراتيجية ، بما يُعزز من الالتزام التنظيمي . كما يُنظر (Hanaysha, 2021) للمشاركة على أنها آلية لتعزيز الشفافية وتدعيم ثقافة الحوار داخل بيئة العمل . كما يوضح (Nguyen et al., 2020) أن المشاركة تُعتبر وسيلة لتقليل مقاومة التغيير ، إذ تمنح الموظفين الإحساس بالملكية المشتركة للقرارات . ويُمكن تعريفها بأنها انفتاح المنظمة على مساهمة العاملين في صياغة القرارات ، مما يُحسن جودة المخرجات الإدارية (Iqbal et al., 2022) .

٤- **مشاركة المعلومات :** يعرفها (Kang & Sung, 2019) على أنها توفير المعلومات ذات الصلة بالسياسات والعمليات والنتائج للعاملين بشكل منتظم وشفاف . و يري (Zhang & Akhtar, 2018) مشاركة المعلومات أنها تُسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ، مما يُقلل من الشائعات ويزيد من وضوح الأهداف . وينظر إليها (Men et al., 2020) كبُعد من أبعاد التمكين يتيح للعاملين القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات حديثة ودقيقة . و يري (Farooq et al., 2021) أنه تُمثل أداة استراتيجية لتحفيز التعاون بين الفرق وزيادة فعالية

الاتصال التنظيمي. ويعرفها (Yoon et al., 2022) بأنها التزام المنظمة بتمكين العاملين من الوصول إلى المعرفة المؤسسية ، مما يعزز من الابتكار والأداء.

الدراسات السابقة وبناء الفروض :

حتى الآن، لا توجد دراسات سابقة بحثت العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة الحرياء والجمود التنظيمي . حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة الحرياء في سياقات فرق العمل الجماعي (مثل الترابط الجماعي أو السلوك الابتكاري) ، وغالبًا من خلال متغيرات وسيطة مثل رأس المال النفسي أو الأمان الوظيفي .

١- العلاقة بين القيادة الحرياء والجمود التنظيمي :

أظهرت الدراسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة الحرياء في تعزيز الفاعلية التنظيمية والتقليل من مظاهر الجمود التنظيمي . ففي دراسة حديثة ، تناول (عبد العظيم ، ٢٠٢٥) الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الحرياء والنتائج التنظيمية ، حيث كشفت النتائج أن هذا النمط القيادي يُسهم في تعزيز أداء العاملين من خلال رفع مستويات التفاؤل والمرونة النفسية ، وهو ما يعزز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المتغيرة. وفي السياق ذاته ، توصلت دراسة (Durrah , 2022) في القطاع الصحي إلى أن القيادة الحرياء ترتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري للعاملين، ما يعكس قدرتها على كسر أنماط الروتين التنظيمي وتفعيل آليات التغيير والتجديد. كما أكد (Massoudi , 2022) أن تبني أسلوب القيادة الحرياء يسهم في إحياء الأداء التنظيمي عبر تحسين مؤشرات المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. وفي إطار المؤسسات الأكاديمية ، أوضحت دراسة (Alhosine & Mahmood , 2022) أن سلوكيات القيادة الحرياء تمثل مدخلاً فعالاً لتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تمكين القادة الأكاديميين من التكيف مع مختلف المواقف الإدارية ، مما يقلل من فرص الجمود التنظيمي . وعلى المستوى النظري ، قدم (Sadrudin , 2023) إطاراً تفسيرياً لمفهوم القيادة الحرياء في التعليم وخارجه، مسلطاً الضوء على خصائصها القائمة على التكيف السلوكي وإدارة المواقف بمرونة ، كما أن نموذج القيادة التكيفية يبرز أهمية استجابة القادة السريعة للأحداث غير المتوقعة ، وهو ما ينسجم مع مبادئ القيادة الحرياء في مواجهة الجمود وتعزيز المرونة المؤسسية. وبناءً على ما سبق تقترح الباحثة الفرض التالي : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحرياء على الجمود التنظيمي .

٢- العلاقة بين القيادة الحرياء وتمكين العاملين

أظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة التي تتسم بالمرونة والتكيف، والتي يُمكن ربطها بمفهوم القيادة الحرياء، تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز تمكين الموظفين ورفع مستويات مشاركتهم وسلوكياتهم الإبداعية. فقد أكدت دراسة (Farzana & Charoensukmongkol , 2024) أن القيادة التحولية ترتبط إيجابياً بالتمكين النفسي للموظفين، وأن التمكين النفسي يعمل كوسيط بين القيادة والتحفيز والمشاركة الوظيفية، مع اختلاف قوة التأثير حسب الثقافة المؤسسية. كما أظهر التحليل التلوي الذي أجرته

2022 (Schermuly et al.) أن أنماط القيادة التي تمنح الحرية والدعم والتفويض للموظفين تزيد من التمكين النفسي، مؤكدة أهمية أسلوب القيادة التكيفية في تحسين المرونة والفاعلية التنظيمية. وفي دراسة تطبيقية أخرى، بينت (Liu et al., 2020) أن سلوكيات القائد التي تهدف إلى تمكين الموظفين تؤثر إيجابياً على الإبداع الوظيفي، حيث يُوسّع التمكين النفسي تأثيره عبر المرونة المعرفية لدى الموظفين. علاوة على ذلك، أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة الأصيلة ترفع التمكين النفسي للموظفين، مما يعزز سلوك المبادرة لديهم، وهو ما يدل على أن التمكين النفسي يمثل حلقة وصل مهمة بين أساليب القيادة المرنة وأداء الموظفين. مجتمعة، تشير هذه الدراسات إلى أن القيادة المتكيفة أو المتلونة، بما يشبه القيادة الحرياء، تعتبر آلية فعّالة لتمكين العاملين وتقليل الجمود التنظيمي من خلال تعزيز الاستقلالية والمسؤولية والمبادرة لدى الموظفين وبناءً على ما سبق تقترح الباحثة الفرض التالي : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحرياء على تمكين العاملين.

٣- العلاقة بين تمكين العاملين والجمود التنظيمي

تبرز أهمية تناول العلاقة بين تمكين العاملين والجمود التنظيمي في كون التمكين يمثل أداة عملية للقضاء على البيروقراطية والجمود الداخلي ، وهو ما يجعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. وبالنظر إلى أن الجمود التنظيمي يؤدي إلى انخفاض المرونة ، وتراجع القدرة التنافسية ، وضعف الابتكار، فإن اختبار أثر التمكين يصبح ضرورة عملية وأكاديمية لفهم آليات الحد من الجمود وضمان استدامة التطوير التنظيمي. فعلى الرغم من ندرة الربط الواضح بين تمكين العاملين والجمود التنظيمي في الأدبيات الحديثة ، إلا أن هناك مجموعة من الدراسات التي تشير ضمناً إلى أن التمكين يُمكن أن يكون آلية فعّالة لمواجهة سمات الجمود مثل الجمود، ضعف المشاركة، وانخفاض الابتكار تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تمكين العاملين يُعد من العوامل المؤثرة في تقليل الجمود التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف داخل المنظمات (Monje-Amor et al., 2023). في هذا السياق، أظهرت دراسة (Rezazadeh, 2024) أن تمكين الموارد التنظيمية يُسهم في إدارة الجمود التنظيمي من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أشار (Mukwakungu, 2018) إلى أن تمكين العاملين في بيئات العمل يُحسن من رضاهم الوظيفي، مما يُقلل من مظاهر الجمود التنظيمي المرتبطة بالرضا المنخفض. من جهة أخرى، تناولت دراسة (Alanoglu & Karabatak, 2023) تأثير التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على توجهاتهم نحو التغيير، مُظهرة أن التمكين النفسي يُحسن من استعدادهم للتغيير ويُقلل من الجمود المعرفي. أما دراسة (Teofilus, 2022) ، فقد ربطت بين التمكين التنظيمي والمرونة المؤسسية، مؤكدة أن تمكين العاملين يُسهم في تقليل الجمود التنظيمي من خلال تعزيز ثقافة التغيير والابتكار. بناءً على هذه الدراسات، يُمكن الاستنتاج أن تمكين العاملين يُعتبر أداة فعّالة في

مواجهة الجمود التنظيمي، حيث يُسهم في تعزيز التكيف والمرونة داخل المنظمات. وبناءً على ما سبق تقترح الباحثة الفرض التالي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الجمود التنظيمي

٤- الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء و الجمود التنظيمي .

تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الحرياء والجمود التنظيمي من خلال تمكين العاملين في أن القيادة الحرياء بطبيعتها تدمج بين التكيف القيادي وتمكين الموظفين ، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية لمعالجة التحديات التنظيمية المعقدة . كما أن تمكين العاملين يُعد أحد آليات مواجهة الجمود التنظيمي، وبالتالي فإن اختبار هذه العلاقة يُمثل خطوة أساسية لفهم الدور غير المباشر للقيادة الحرياء في التأثير على الجمود التنظيمي عبر التمكين. وفي هذا السياق لم يتبين وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحثة - تناولت الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء و الجمود التنظيمي . وبناءً على ذلك تقترح الباحثة الفرض التالي :

لا يتوسط تمكين العاملين العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء و الجمود التنظيمي

ثانياً : مشكلة وتساؤلات البحث :

تتمثل مشكلة البحث في جانبين ، الجانب الأكاديمي ، و الجانب التطبيقي :

الجانب الأكاديمي :

يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة ولمعرفة هذه الفجوة و بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، فقد قامت العديد من الدراسات بتناول سلوكيات القيادة الحرياء (eg : Abdel-Azeem et al., 2025 ; Selem & Saghier , 2025 ; Durrah & Kahwaji, 2022 ; Massoudi (eg : Martínez , 2022 ; Williams , 2022 ، بينما قامت العديد من الدراسات بتناول الجمود التنظيمي (eg : et al . , 2025 ; Liu et al . , 2024 ; Li et al . , 2023 ; AlKayid , 2023 ; Teofilus , 2022 ; Khaw et al . , 2023) Alves et al . , 2022 إلا أنها لم تتناول العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة الحرياء و الجمود التنظيمي ، كما قامت العديد من الدراسات بتناول تمكين العاملين (eg : Travis et al . , 2025 ; Engström et al . , 2025 ; Sardana et al . , 2024 ; Suryakumari & Jhansi Rani , 2024 ; Rinki & Bansal , 2023 ; Alzoubiet al . , 2023 ; Makridis & Davidson , 2021 ; El-Ziny & Emam , 2021) إلا أنها لم تتناول العلاقة المباشرة بين تمكين العاملين و الجمود التنظيمي ، كما لم تتناول الدراسات السابقة تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء و الجمود التنظيمي ، و قد تبين للباحثة ندرة الدراسات التي تناولت أي من متغيرات الدراسة مجتمعة . ومن خلال الدراسات السابقة التي إطلعت عليها الباحثة و التي تناولت متغيرات الدراسة ، توصلت الباحثة الى وجود فجوة بحثية تمثلت في :

- الحاجة الى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة (سلوكيات القيادة الحربية – تمكين العاملين – الجمود التنظيمي) .
- ضرورة اختبار الدور الوسيط الذي يمكن أن يضطلع به تمكين العاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية و الجمود التنظيمي .
- معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة تمت في بيئات أجنبية و غير البيئة المصرية لذا ، ترى الباحثة أنه من الأهمية بمكان دراسة تلك المتغيرات في البيئة المصرية ، حيث يمكن أن يكون هناك اختلاف في نتائج الدراسات نتيجة اختلاف البيئة التي أجريت عليها الدراسة .
- تعتقد الباحثة أن معالجة الإطار المقترح للدراسة في قطاع صناعة الغزل و النسيج سيكون في مقدمة الدراسات في هذا المجال .

الجانب التطبيقي :

يُعدّ قطاع صناعة الغزل والنسيج أحد الركائز الاستراتيجية للاقتصاد المصري وتنبع أهميته من كونه أحد أكبر القطاعات الصناعية كثافةً في العمالة ، إذ يسهم في توفير فرص عمل لملايين الأفراد بشكل مباشر وغير مباشر، مما يجعله أداة فعّالة في الحد من البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي . كما يُعتبر قطاع الغزل والنسيج أحد المصادر الرئيسة للنقد الأجنبي عبر الصادرات ، حيث يحتل مكانة بارزة في الأسواق الإقليمية والعالمية ، ويسهم في تعزيز الميزان التجاري المصري . وإلى جانب ذلك ، يلعب القطاع دورًا محوريًا في دعم الصناعات التكميلية والمرتبطة مثل صناعة الملابس الجاهزة وصناعة السجاد وغيرها ، مما يجعله قطاعًا متكاملًا ومترابطًا مع سلاسل القيمة الصناعية. ومن ثمّ ، فإن تنمية صناعة الغزل والنسيج وتحديث بنيتها التحتية يمثل خيارًا استراتيجيًا لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية لمصر في الاقتصاد العالمي . وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لقطاع صناعة الغزل والنسيج ، إلا أنه يواجه جملة من التحديات والأزمات التي حدّت من قدرته التنافسية على المستويين المحلي والعالمي . إذ يعاني القطاع من تقادم كبير في البنية التحتية للعديد من المصانع ، واعتمادها على آلات إنتاج قديمة ذات كفاءة منخفضة ، مما يقلل من جودة المنتج النهائي ويرفع تكاليف التشغيل . كما يمثل ضعف الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير عقبة أمام مواكبة الابتكارات العالمية في مجالات التصميم والتسويق والإنتاج الذكي . ومن أبرز الأزمات أيضًا ارتفاع تكاليف الطاقة والخامات المستوردة ، فضلًا عن ضعف التكامل بين حلقات سلاسل التوريد بدءًا من زراعة القطن مرورًا بعمليات الغزل والنسيج وصولًا إلى صناعة المنتج النهائي . هذا إلى جانب التحديات المؤسسية المتمثلة في البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة ، وضعف السياسات الداعمة للصادرات ، مما أدى إلى تراجع حصة مصر

من الأسواق العالمية مقارنة بدول منافسة مثل الصين ، والهند ، وبنغلاديش . (United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). كل هذه العوامل ساهمت في خلق حالة من الجمود التنظيمي داخل القطاع ، الأمر الذي يستدعي تدخلات استراتيجية عاجلة لإعادة هيكلته وتطويره بما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (Khalifa et al., 2020). وإنطلاقاً مما سبق قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية تمهيدية في الشركات مجال البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٥/١٠ الى ٢٠٢٤/٥/٢٥ . بغرض :

الوقوف على ملامح الواقع العملي في بيئة شركات الغزل و النسيج بمنطقة وسط الدلتا ، ورصد مدى وعي العاملين بسلوكيات القيادة الحزباء ، بالإضافة إلى الكشف عن مستوى تمكين العاملين ومدى انعكاسه على الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي .

أجريت الدراسة الاستطلاعية من خلال مقابلات فردية شبة موجهة (Semi-Structured Interviews) مع (٤٥) مفردة من العاملين في مصانع الغزل و النسيج بالشركات مجال البحث . بواقع (٢٠) مفردة من شركة مصر للغزل و النسيج بالمحلة الكبرى ، و (١٥) مفردة من شركة مصر للغزل و النسيج بشبين الكوم ، و (١٠) مفردات من شركة الدقهلية للغزل و النسيج " دقهلتكس " . من خلال طرح مجموعة من التساؤلات و التي كانت بمثابة إطار للدراسة الإستطلاعية ملحق رقم (١) ، في محاولة من الباحثة للتعرف على مدى توافر أبعاد كتغيرات البحث . في الشركات مجال التطبيق ، ومن ثم شملت الدراسة الإستطلاعية المحاور الأتية :

المحور الأول : مدى تبنى قادة و مديري تلك الشركات لسلوكيات القيادة الحزباء.

المحور الثاني : مستوى التمكين الذى يتمتع به العاملون بتلك الشركات مجال التطبيق .

المحور الثالث : مظاهر الجمود التنظيمي الذى تعاني منه تلك الشركات مجال التطبيق .

وقد إستهدفت الدراسة الاستطلاعية :

١- التعرف على مستوى مرونة و تكيف قادة و مديري تلك الشركات مع متغيرات بيئة الأعمال في قطاع صناعة الغزل و النسيج .

٢- الكشف عن مستوى تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار و مستوى التفويض الممنوح لهم ومدى قدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار ومستوى الإستقلالية التي يعملون بها .

٣- رصد مستوى البيروقراطية والتعقيد ومظاهر الركود و الجمود التنظيمي في تلك الشركات .

وقد كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات تمثلت فيما يلى :

- تتسم القيادة في شركات الغزل والنسيج بقدر كبير من الجمود وغياب المرونة وانخفاض القدرة على التكيف مع مستجدات الصناعة ، حيث يسود الطابع المركزي المفرط في اتخاذ

القرارات ، بما يترتب عليه بطء واضح في استجابة الإدارة العليا للتغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع الصناعي ، مثل إدخال التكنولوجيا الحديثة أو الدخول في شراكات استراتيجية أو تحديث البنية التحتية للمصانع . كما يبرز الاعتماد المفرط على الأنماط الإدارية القائمة على الرقابة المباشرة وتوجيه الأوامر من أعلى إلى أسفل ، مع إغفال أهمية إشراك المستويات الإدارية الأدنى من عمال وفنيين في صنع القرار . ويتجسد غياب المرونة أيضًا في التمسك بالخبرات السابقة والأنماط الإنتاجية التقليدية التي تركز على البقاء على الوضع القائم بدلاً من السعي إلى النمو والتوسع في الأسواق والمنتجات الجديدة . هذا النمط القيادي يعكس ضعف التفكير الاستباقي ومقاومة الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة و التحول الرقمي ، فضلاً عن إهمال تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب أو إعداد قادة جدد ، وهو ما يعيق قدرة هذه الشركات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية .

- انخفاض مظاهر تمكين العاملين في شركات الغزل والنسيج تتجلى بوضوح في ضعف استقلاليتهم واعتمادهم شبه الكامل على التعليمات المباشرة ، بما يحرمهم من حرية اختيار أساليب إنجاز المهام أو المساهمة في قرارات التشغيل والإنتاج . كما أن قصور تدفق المعلومات وغياب الشفافية يؤدي إلى حجب البيانات الجوهرية المتعلقة بالأهداف وخطط الإنتاج والجودة ، الأمر الذي يحد من قدرة العاملين على تحسين أدائهم أو المساهمة في تطوير العمل . ويتضح كذلك أن ضعف فرص التدريب والتنمية المستمرة يعزز النظرة التقليدية للعامل باعتباره مجرد منفذ ، ويحول دون تطوير مهاراته بما يتلائم مع متطلبات الصناعة الحديثة . ويعاني العاملون أيضًا من غياب الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء ، مما يضعف من دافعيتهم ويجعل جهودهم غير مقدرة . ويضاف إلى ذلك انعدام الثقة وغياب التفويض ، بما يرسخ مناخًا من الرقابة المباشرة والمركزية . هذه المؤشرات مجتمعة تمثل انعكاسًا لثقافة تنظيمية جامدة تحد من مساهمة العاملين كشركاء حقيقيين في تحقيق التنافسية .

- أعرب المبحوثون عن وجود مظاهر متعددة للجمود التنظيمي في مصانع الغزل والنسيج مجال التطبيق ، حيث يظل النمط البيروقراطي والإجراءات الروتينية الصارمة هو السائد ، الأمر الذي يعيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية . كما يعاني القطاع من ضعف الابتكار ومحدودية الاستثمار في البحث والتطوير ، إضافة إلى غياب الحوافز التي تشجع العاملين على الإبداع ، مما يشجع على مقاومة التغيير داخل تلك الشركات . ويُضاف إلى ذلك الاعتماد على تكنولوجيا قديمة وبنية تحتية متقادمة لا تتماشى مع متطلبات المنافسة العالمية . كما أن قصور برامج التدريب والتأهيل يعكس غياب التوجه الاستراتيجي نحو تطوير الكفاءات البشرية . ومن

جانب آخر، فإن ضعف نظم الحوافز وغياب قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة والعاملين يعزز الروتين ويركز على الإنتاج الكمي على حساب الجودة والتنوع. هذه المظاهر مجتمعة تؤدي إلى تكريس حالة من الجمود التنظيمي تحد من قدرة القطاع على النمو والتوسع، وتضعف من قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية، أمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير سلوكيات القيادة الحزباء في الحد من الركود التنظيمي؟ وماهو تأثير تمكين العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ١- هل توجد علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحزباء - الجمود التنظيمي - تمكين العاملين)؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟
- ٢- هل يوجد تأثير لسلوكيات القيادة الحزباء على الحد من الجمود التنظيمي؟
- ٣- هل تؤثر سلوكيات القيادة الحزباء على تمكين العاملين؟
- ٤- هل يؤثر تمكين العاملين في الحد من الجمود التنظيمي؟
- ٥- ماهو الدور الذي يمكن أن يضطلع به تمكين العاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحزباء و الجمود التنظيمي؟

ثالثاً: أهداف البحث

لم تتناول الدراسات السابقة إكتشاف العلاقة المباشرة و غير المباشرة بين سلوكيات القيادة الحزباء والجمود التنظيمي و تمكين العاملين. ومن ثم يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في: ما تأثير سلوكيات القيادة الحزباء و تمكين العاملين في الحد من الركود التنظيمي؟ وللإجابة على هذا التساؤل يتبنى البحث الحالي مجموعة من الأهداف و التي تسهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة في أدبيات القيادة الحزباء و تمكين العاملين و الجمود التنظيمي، وبناءً عليه تسعى الباحثة في هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحزباء - الجمود التنظيمي - تمكين العاملين) للعاملين بشركات الغزل و النسيج
- ٢- دراسة تأثير تبني سلوكيات القيادة الحزباء على الجمود التنظيمي في شركات الغزل و النسيج
- ٣- دراسة تأثير تبني سلوكيات القيادة الحزباء على تمكين العاملين في شركات الغزل و النسيج.
- ٤- بيان التأثير المباشر لتمكين العاملين على الجمود التنظيمي في شركات الغزل و النسيج.
- ٥- تحليل التأثير غير المباشر لسلوكيات القيادة الحزباء على الجمود التنظيمي من خلال توسيط تمكين العاملين في شركات الغزل و النسيج.

رابعاً :فروض البحث :

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث السابق ذكرها ، فإن الباحثة تسعى لإختبار مجموعة من الفروض ، تم صياغتها وفقاً للفرض العدمي Null Hypothesis ، وذلك على النحو التالي :

الفرض الأول : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحبراء – تمكين العاملين – الجمود التنظيمي) .

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج .

ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني مجموعة من الفروض الفرعية :

١/٢ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على جمود البصيرة في شركات الغزل والنسيج .

٢/٢ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على جمود الفعل في شركات الغزل والنسيج .

٣/٢ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على الجمود النفسي في شركات الغزل والنسيج .

الفرض الثالث : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على تمكين العاملين في شركات الغزل والنسيج .

ويتفرع من الفرض الرئيسي الثالث مجموعة من الفروض الفرعية :

١/٣ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على إستقلالية العاملين في شركات الغزل والنسيج .

٢/٣ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على تفويض السلطة للعاملين في شركات الغزل والنسيج .

٣/٣ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على المشاركة في إتخاذ القرار للعاملين في شركات الغزل والنسيج .

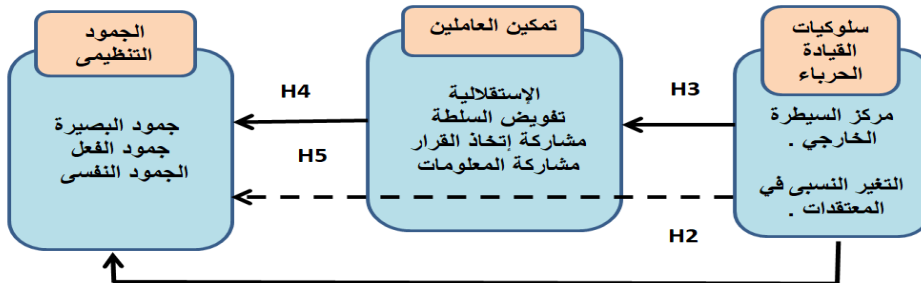
٤/٣ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء على مشاركة المعلومات للعاملين في شركات الغزل والنسيج .

الفرض الرابع : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج .

ويتفرع من الفرض الرئيسي الرابع مجموعة من الفروض الفرعية :

١/٤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على جمود البصيرة في شركات الغزل و النسيج .
 ٢/٤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على جمود الفعل في شركات الغزل و النسيج .
 ٣/٤ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الجمود النفسى في شركات الغزل و النسيج .
 الفرض الخامس : لا يتوسط تمكين العاملين في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء و أبعاد الجمود التنظيمى في شركات الغزل و النسيج .

الإطار المفاهيمى للعلاقة بين متغيرات البحث :



المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .
 شكل رقم (١)
 الإطار المفاهيمى لمتغيرات البحث .

خامساً : أهمية البحث :

إن القيمة المضافة الحقيقية لهذا البحث تتجلى في قدرته على الربط بين البعد الأكاديمي والبعد التطبيقي ، فهي من ناحية تُثري الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح الكيفية التي يُمكن أن تؤثر بها القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي من خلال تمكين العاملين ، ومن ناحية أخرى تُوفر أداة عملية للمنظمات تساعد على تصميم سياسات قيادية وتمكينية أكثر فاعلية لمواجهة تحديات الجمود التنظيمي . وبذلك ، تجمع الدراسة بين الإضافة النظرية التي تفتح آفاقاً بحثية جديدة في مجالات القيادة وإدارة الموارد البشرية ، والقيمة التطبيقية التي تُمكن القادة وصنّاع القرار من تحويل هذه المعارف إلى استراتيجيات عملية تساهم في تعزيز ديناميكية المنظمات وضمان استدامة نجاحها في بيئات العمل المعاصرة.

الأهمية العلمية :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسلط الضوء على سلوكيات القيادة الحبراء كأحد الأنماط القيادية المعاصرة التي ما زالت الأدبيات الإدارية في طور استكشافها ، حيث يندر تناولها في سياق العلاقة بالمتغيرات التنظيمية السلبية مثل الجمود التنظيمي . كما أن إدماج تمكين العاملين كمتغير وسيط يُمثل إسهاماً معرفياً ، نظراً لدوره في تفسير الكيفية التي تُترجم بها مرونة القائد وتكيفه إلى نتائج تنظيمية ملموسة . وبذلك ، فإن الدراسة لا تكتفي بسد فجوة بحثية في الربط بين هذه المتغيرات ، بل

تطرح إطاراً تفسيرياً جديداً يساهم في تطوير النظرية الخاصة بإدارة التغيير والمرونة التنظيمية- (Abdel Azeem et al., 2025).

كما تقدم الدراسة قيمة علمية من خلال اختبارها لمستويات التأثير المباشر وغير المباشر، مما يُعمق الفهم حول تطوير العلاقة بين القيادة الحربية المتلونة وتمكين العاملين، وانعكاسها على مواجهة و الحد من الجمود التنظيمي. ومن ثم، فهي تضيف بُعداً تحليلياً يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً، سواء في قطاعات مختلفة أو عبر مقارنات ثقافية وتنظيمية متنوعة.

الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية، تُسهم هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يساعد المنظمات على إعادة التفكير في أنماط القيادة التي تعتمدها، من خلال تبني سلوكيات القيادة الحربية كخيار استراتيجي يعزز القدرة على التكيف مع الضغوط الخارجية والداخلية. ويُعد التركيز على تمكين العاملين خطوة عملية لترجمة مرونة القائد إلى سلوكيات تنظيمية إيجابية، بما يعزز الانخراط الوظيفي ويُقلل من مقاومة التغيير، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الحد من الجمود التنظيمي.

كما توفر النتائج المتوقعة من البحث توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في:

- تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقيادة تركز على مهارات التكيف والمرونة.
- تطوير سياسات للتمكين تتيح للعاملين فرصاً أكبر للمشاركة وصنع القرار.
- بناء استراتيجيات مضادة للجمود التنظيمي تعتمد على تعزيز الابتكار والانفتاح داخل بيئات العمل.

وبذلك، فإن الأهمية التطبيقية تكمن في تمكين المنظمات من تحقيق توازن بين الاستقرار والمرونة، وضمان استدامة تنافسيتها في بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير السريع.

سادساً: منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. وفيما يلي تستعرض الباحثة هذه العناصر على النحو الآتي:

مصادر جمع البيانات

يُعد هذا البحث من البحوث الوصفية (Research Descriptive)، والتي تستخدم نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والأولية، وقد تمّ جمع البيانات الثانوية عن متغيرات البحث الثلاثة، مُمثلة في: سلوكيات القيادة الحربية، تمكين العاملين، الجمود التنظيمي. من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية، مما يمكن من تأصيل تلك المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، إضافةً إلى البيانات

والتقارير والإحصائيات المنشورة على المواقع الإلكترونية لهذه الشركات ، علاوةً على التقارير والنشرات التي يصدرها قطاع الصناعات النسيجية - اتحاد الصناعات المصرية - غرفة الصناعات النسيجية ، أما البيانات الأولية فقد تمّ جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء ، كونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية .

متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة :

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية ، التي تمّ جمعها حول متغيرات الدراسة ، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة ، وذلك باستخدام مقياس ليكرث الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١= أبداً) الى (٥= دائماً). وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تمّ الاعتماد عليها :-

جدول رقم (٤) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

المتغير	المقياس	الأبعاد الفرعية	العبارات
سلوكيات القيادة الحرياء	Zahra , 2010 ; Peterson et al ., 2012	مركز السيطرة الخارجي	٥ عبارات
		التغيير النسبي في المعتقدات	٥ عبارات
الجمود التنظيمي	Huang et al ., 2013	جمود البصيرة	٥ عبارات
		جمود الفعل	٥ عبارات
		الجمود النفسي	٥ عبارات
تمكين العاملين	Spreitzer , 1995 ; Somech , 2002 ; Randolph , 1995	الاستقلالية	٥ عبارات
		تفويض السلطة	٥ عبارات
		المشاركة في اتخاذ القرار	٥ عبارات
		مشاركة المعلومات	٥ عبارات

المصدر: إعداد الباحثة

المتغير المستقل : سلوكيات القيادة الحرياء .

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تمّ استخدامها ، في حدود على الباحثة ، لقياس سلوكيات القيادة الحرياء في الدراسات السابقة ، ولتصميم المقياس الخاص بسلوكيات القيادة الحرياء ، اعتمدت الباحثة على المقياس الوارد بالجدول رقم (٤) والتي اعتمدت عليه عدة دراسات أخرى، مثل (Abdel-Azeem eg: 2022 ; Massoudi , 2022 ; Joelson , 2017 ; et al ., 2025 ; حمدون ، ٢٠٢١ و العبادي و الخاقاني ، ٢٠٢٠ و السعداوي ، ٢٠٢٣) والذي ثبت صدقه وثباته . إذ تخطى معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠,٨٧٥ وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية ، مع إجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث ، و بما يتلائم مع طبيعة مجال التطبيق في هذا البحث .

المتغير الوسيط : تمكين العاملين .

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تمّ استخدامها ، في حدود علم الباحثة ، لقياس تمكين العاملين في دراسات سابقة ، ولتصميم المقياس الخاص بتمكين العاملين ، اعتمدت الباحثة على المقياس الوارد بالجدول (٤) ، والذي توافقت عليها العديد من الدراسات (eg : Ryan & Deci, 2020 ; Yoon et al., 2022 ; Farooq et al., 2021 ; Cheong et al., 2019 ; Appelbaum et al., 2020 ;) ، والذي ثبت صدقه وثباته ، إذ تجاوز معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ ٠,٨٨٩ ، وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية ، مع تكيف العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم و بما يتلائم مع طبيعة مجال التطبيق في هذا البحث .

المتغير التابع : الجمود التنظيمي .

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تمّ استخدامها ، في حدود علم الباحثة ، لقياس الجمود التنظيمي في دراسات سابقة ، ولتصميم المقياس الخاص بالجمود التنظيمي . ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالجمود التنظيمي تبين أنه يوجد إتفاق بين الباحثين حول عدد ومسميات تلك الأبعاد وهي جمود البصيرة و الجمود الفعل و الجمود النفسي . وفي هذا الصدد اعتمدت الباحثة على المقياس الوارد بالجدول (٤) الذي توافقت عليها غالبية الدراسات السابقة (eg : Martínez et al., 2025 ; Elzek et al., 2024 ; Li et al., 2023 ; Manning, 2024) والذي ثبت صدقه وثباته ، إذ تجاوز معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ ٠,٨٦٩ ، وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية ، مع تكيف العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم و بما يتلائم مع طبيعة مجال التطبيق في هذا البحث .

سادساً : حدود البحث .

الحدود المكانية : تم تحديد بيئة البحث في شركات الغزل و النسيج بوسط الدلتا بمحافظات (المنوفية و الدقهلية و المحلة الكبرى) .

الحدود الزمانية : تم إجراء البحث خلال الفترة الزمنية بدءاً من ٢٠٢٤/٥/١ الى ٢٠٢٤/٨/١ .

الحدود البشرية : تم تطبيق البحث على (المديرين - رؤساء أقسام - الإداريين - عمال إنتاج - فنيين) من العاملين بشركات الغزل و النسيج محل البحث .

مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بشركات الغزل و النسيج بمنطقة وسط الدلتا وهي : (شركة الدقهلية للغزل و النسيج " دقهلتكس " - شركة مصر للغزل و النسيج بالمحلة الكبرى - شركة مصر شبين الكوم للغزل و النسيج بمحافظة المنوفية) . حيث يضم هذا المجتمع (٢٣٧٥٨) مفردة وفقاً للبيانات المعلنة على موقع الشركة القابضة للقطن و الغزل و النسيج التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام

، وتمثلت وحدة المعاينة في (مديرين - رؤساء أقسام - إداريين - عمال إنتاج - فنيين) بشركات الغزل والنسيج محل البحث. و نظراً لقيود البحث لجمع البيانات الأولية الخاصة بالبحث فقد تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية ، إذ تم توزيع العدد الإجمالي لعينة الدراسة من العاملين بشركات الغزل والنسيج وذلك على أساس نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث ، و لضمت تمثيل كافة المستويات الوظيفية في العينة تم توزيع حصة كل شركة على الوظائف المختلفة بطريقة عشوائية ، و تم حساب حجم العينة من خلال برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥٪ ، و نسبة الخطأ المسموح به ٥٪. حيث بلغ حجم عينة الدراسة ٣٧٩ مفردة. تم زيادتها الى ٤٠٠ مفردة من أجل تلافي إنخفاض عدد الردود

أداة البحث وجمع البيانات :

تمثلت أداة جمع البيانات التي تم الإعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة إستقصاء تم إعدادها و تطويرها بناءً على المقاييس الذي إعتمدت عليها الدراسات السابقة للمتغيرات الثلاثة متمثلة في : سلوكيات القيادة الحرياء - تمكين العاملين - الجمود التنظيمي ، وتحتوي قائمة الإستقصاء على عبارات مغلقة محددة الإجابة حتى يسهل على المستقصى منهم الإجابة عليه بدقة ، و كذلك المساعدة على تحليل و معالجة البيانات إحصائياً ، صممت قائمة الإستقصاء طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي و التي تتراوح درجات القياس بين خمس درجات ل دائمة و درجة واحدة لأبداً ، مع وجود درجة أحياناً محايدة في المنتصف ، و قد بلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٣٨٠) قائمة بمعدل ٨٩٪ ، و يوضح الجدول رقم (٥) حجم مجتمع البحث و توزيع مفردات العينة و عدد الإستجابات الصحيحة في شركات الغزل و النسيج بوسط الدلتا محل البحث .

جدول رقم (٥) توزيع مجتمع و عينة البحث على شركات الغزل والنسيج بوسط الدلتا محل البحث .

بيان	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصحيحة
شركة الدقهلية للغزل والنسيج	١٩٢٠	٨٪	٣٢	٣١	٣٠
شركة مصر للغزل والنسيج المحلة الكبرى	١٥٢٨٠	٦٤٪	٢٥٦	٢٤٩	٢٤٤
شركة مصر للغزل والنسيج شبين الكوم	٦٥٥٨	٢٨٪	١١٢	١٠٩	١٠٦
الإجمالي	٢٣٧٥٨	١٠٠٪	٤٠٠	٣٨٩	٣٨٠

المصدر : البيانات المنشورة بالموقع الرسمي للشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام .

نظراً لكون مجتمع الدراسة محدداً بعدد (٢٣,٧٥٨) مفردة موزعين على ثلاث شركات (شركة الدقهلية للغزل والنسيج، شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى، شركة مصر للغزل والنسيج بشبين الكوم)، فقد تم تحديد حجم العينة وفق الأسس الإحصائية المناسبة ليلبلغ (٤٠٠) مفردة. وعند استرجاع القوائم من أفراد العينة، تبين أنه تم استلام (٣٨٩) قائمة بنسبة ٩٧,٣% من إجمالي العينة، منها (٣٨٠) قائمة

تأثير سلوكيات القيادة الحراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهكين العاملين

صحيحة صالحة للتحليل بنسبة ٩٥% من القوائم المستلمة. وبذلك أصبحت البيانات الفعلية المعتمدة في التحليل الإحصائي مستندة إلى (٣٨٠) مفردة، موزعة بواقع (٣٠) من شركة الدقهلية بنسبة ٧,٩%، و(٢٤٤) من شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى بنسبة ٦٤,٢%، و(١٠٦) من شركة مصر للغزل والنسيج بشبين الكوم بنسبة ٢٧,٩% من إجمالي القوائم الصحيحة.

سابعاً: تحليل البيانات وإختبار الفروض .

وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (٦) وصف عينة الدراسة

المتغيرات الديموجرافية	ك	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59.2%
	أنثي	40.8%
	إجمالي	100.0%
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	26.8%
	من ٢٥ سنة إلى ٣٤ سنة	29.5%
	من ٣٥ سنة إلى ٤٤ سنة	31.3%
	٤٥ سنة فأكثر	12.4%
	إجمالي	100.0%
عدد سنوات الخبرة في الشركة	أقل من ٥ سنوات	37.1%
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	28.7%
	أكثر من ١٠ سنوات	34.2%
	إجمالي	100.0%
الوظيفة الحالية	مديرين	26.8%
	إداريين	31.8%
	فنيين	31.1%
	عمال إنتاج	10.3%
	إجمالي	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

١. بلغ عدد المستقصي منهم من الذكور (٢٢٥) مفردة بنسبة (٥٩,٢٪) ومن الإناث (١٥٥) مفردة بنسبة (٤٠,٨٪) من إجمالي حجم العينة.

٢. بلغ عدد المستقصي منهم ممن أعمارهم أقل من ٢٥ سنة (١٠٢) مفردة بنسبة (٢٦,٨٪) ومن هم أعمارهم من ٢٥ سنة إلى ٣٤ سنة (١١٢) مفردة بنسبة (٢٩,٥٪) ومن هم أعمارهم من ٣٥ سنة إلى ٤٤ سنة (١١٩) مفردة بنسبة (٣١,٣٪) ومن هم أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر (٤٧) مفردة بنسبة (١٢,٤٪) من إجمالي حجم العينة.

٣. بلغ عدد المستقصي منهم ممن عدد سنوات الخبرة في الشركة لهم أقل من ٥ سنوات (١٤١) مفردة بنسبة (٣٧,١٪) ومن هم عدد سنوات الخبرة في الشركة لهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات (١٠٩) مفردة بنسبة (٢٨,٧٪) ومن هم عدد سنوات الخبرة في الشركة لهم أكثر من ١٠ سنوات (١٣٠) مفردة بنسبة (٣٤,٢٪) من إجمالي حجم العينة.

٤. بلغ عدد المستقصي منهم ممن الوظيفة الحالية لهم مديرين (١٠٢) مفردة بنسبة (٢٦,٨٪) ومن هم الوظيفة الحالية لهم إداريين (١٢١) مفردة بنسبة (٣١,٨٪) ومن هم الوظيفة الحالية لهم فنيين (١١٨) مفردة بنسبة (٣١,١٪) ومن هم الوظيفة الحالية لهم عمال إنتاج (٣٩) مفردة بنسبة (١٠,٣٪) من إجمالي العينة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لسلوكيات القيادة الحربية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس سلوكيات القيادة الحربية وعددها ١٠ عبارة، موزعة كما أشرنا وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي أن مؤشرات جودة توفيق النموذج مرتفعة ولم تستلزم استبعاد أي عبارة، وذلك لعدم وجود عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشيع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد سلوكيات القيادة الحربية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

تأثير سلوكيات القيادة الحبراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهكين العاملين

جدول رقم (٧) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد سلوكيات القيادة

الحبراء

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
X1	يوجه القائد سلوكياتي ويقنعني بأرائه لتحقيق أهداف الشركة	مركز السيطرة الخارجي	.621	1.000	—	—	—
X2	يملك القادة قدرة عالية على التحكم في الأحداث الخارجية والداخلية الخاصة بالشركة		.816	1.350	.107	12.599	***
X3	يشعري القائد بأنه متحمس لأرائي وأفكاري ويطبق منها ما يتماشى مع مصلحة الشركة.		.649	1.358	.128	10.645	***
X4	يتمتع القادة بقدرة على تغيير السلوك والتكيف مع الأوضاع المختلفة لتحقيق أهداف الشركة.		.823	1.440	.114	12.675	***
X5	يشعري القائد بمدى ضرورة وأهمية العمل الذي أقوم به للشركة ككل.		.781	1.299	.106	12.232	***
X6	يملك القادة قدرة عالية على التفاوض مع المنافسين والموردين.	التغير النسبي في المعتقدات	.790	1.000	—	—	—
X7	يتمتع القائد بقدرة على إقناع العملاء بشراء منتجات الشركة ودعمها.		.830	.973	.055	17.740	***
X8	لا توجد معايير ثابتة للتعامل فكل المعايير قابلة للتغيير وفقاً للتغيرات الطارئة.		.802	.946	.056	16.985	***
X9	تتلاءم طريقة وأسلوب القائد في التعامل مع معتقداتي وقناعاتي الشخصية الى حد كبير.		.834	.997	.056	17.849	***
X10	يصل القادة دائماً الى حلول بسيطة للمشاكل الكبيرة التي تواجه الشركة.		.696	1.017	.071	14.249	***

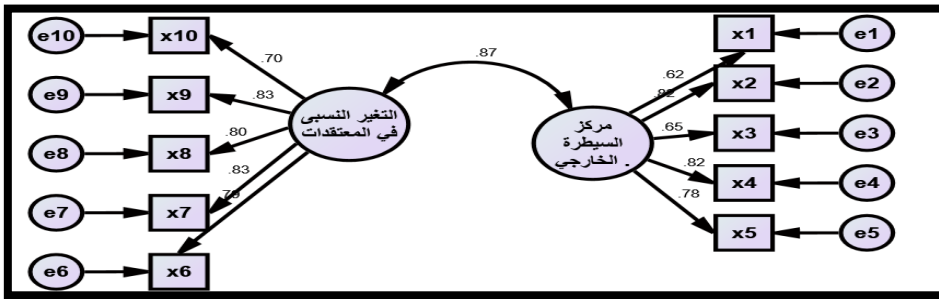
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (سلوكيات القيادة الحربية) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (مركز السيطرة الخارجي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (التغير النسبي في المعتقدات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد سلوكيات القيادة الحربية:



شكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد سلوكيات القيادة

الحربية

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة الحربية:

جدول رقم (٨)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة

الحربية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.415
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.069
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من	0.925
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	الواحد الصحيح دل ذلك	0.947
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	على تطابق أفضل للنموذج	0.932
مؤشر توكير لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	مع بيانات عينة البحث	0.920

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

تأثير سلوكيات القيادة الحرياء في الحد من الجهود التنظيمية: الدور الوسيط لتمكين العاملين

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة الحرياء مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٩) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس سلوكيات القيادة الحرياء:

جدول (٩) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس سلوكيات القيادة الحرياء

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
مركز السيطرة الخارجي	٥	٠,٨٥٢	٠,٩٢٣
التغير النسبي في المعتقدات	٥	٠,٨٤٦	٠,٩٢٠
الإجمالي	١٠	٠,٨٧٥	٠,٩٣٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٤٦، ٠,٨٥٢)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٢٣، ٠,٩٢٠)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. التحليل العاملي التوكيدي لتمكين العاملين:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس تمكين العاملين وعددها ٢٠ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي أن مؤشرات جودة توفيق النموذج مرتفعة ولم تستلزم استبعاد أي عبارة، وذلك لعدم وجود عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد تمكين العاملين من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C)، Unstandaradized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C)، Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (١٠) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارية	معامل الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	اختبار (C.R)	(P value)
Z1	أتمتع بحرية كافية في كيفية إنجاز مهماتي.	$\bar{x}_3$ $\frac{10}{2}$	.794	1.000	—	—	—

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
Z2	أستطيع تحديد أولويات عملي بنفسني.	تفويض السلطة	.756	1.061	.082	13.012	***
Z3	لدي الحرية في اختيار الأساليب والطرق التي أستخدمها في أداء عملي.		.694	.882	.075	11.784	***
Z4	يمكنني التحكم في وتيرة إنجاز أعمالي.		.581	.743	.077	9.639	***
Z5	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات تخص طريقة أدائي للمهام.		.648	.856	.079	10.890	***
Z6	يمكنني مديري السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.		.717	1.000	—	—	—
Z7	يتم منحي الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إلي.		.684	.927	.090	10.263	***
Z8	لدي سلطة استخدام الموارد الضرورية لإنجاز أعمالي.		.637	.809	.084	9.593	***
Z9	أمتلك الصلاحية لمعالجة المشكلات التي تطرأ في نطاق عملي.		.578	.748	.085	8.753	***
Z10	أتمكن من ممارسة صلاحيات وظيفتي بشكل كامل.		.541	.646	.079	8.204	***
Z11	أشارك في القرارات المهمة المتعلقة بعملي.	المشاركة في اتخاذ القرار	.633	1.000	—	—	—
Z12	تؤخذ آرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التنظيمية.		.486	.857	.121	7.074	***
Z13	تتاح لي الفرصة للتعبير عن وجهة نظري في القرارات المتعلقة بفرقي.		.601	1.000	.118	8.470	***
Z14	أشعر أن مشاركتي تساهم في تحسين جودة القرارات.		.406	.729	.121	6.019	***
Z15	يؤخذ باستشارتي في القضايا التي تؤثر على عملي اليومي.		.521	.998	.133	7.518	***
Z16	تصلي المعلومات المهمة الخاصة بعملي في الوقت المناسب.	مشاركة المعلومات	.637	1.000	—	—	—
Z17	يشارك الموظفون بانتظام في التغييرات والاتجاهات الجديدة.		.344	.704	.138	5.091	***
Z18	أحصل على بيانات واضحة حول أهداف المنظمة وسياساتها.		.612	.975	.116	8.435	***
Z19	أطلع على القرارات التي تؤثر على عملي بشكل شفاف.		.713	1.032	.109	9.475	***

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الحد من الجهود التنظيمية: الدور الوسيط لتمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارت (C.R)	(P value)
Z20	لدي إمكانية الوصول إلى المعلومات التي أحتاجها لأداء مهام بكفاءة.		.647	1.043	.118	8.815	***

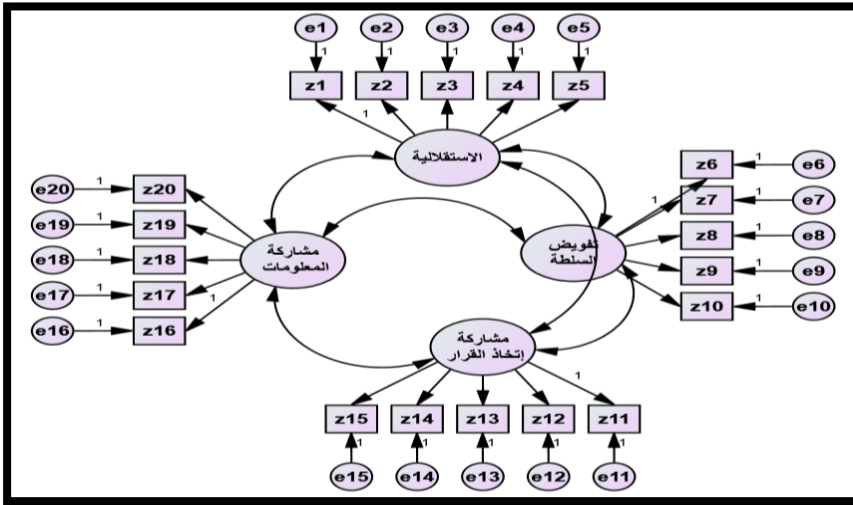
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (تمكين العاملين) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (الاستقلالية) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (تفويض السلطة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (مشاركة المعلومات) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد تمكين العاملين:



الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس تمكين العاملين
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (١١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي

التوكيدي لمقياس تمكين العاملين:

جدول رقم (١١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس

تمكين العاملين

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.653
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.071
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	0.923
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	ذلك على تطابق أفضل	0.941
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	للمنموذج مع بيانات	0.958
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	عينة البحث	0.913

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي

التوكيدي لمقياس تمكين العاملين مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس تمكين العاملين:

جدول (١٢) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس تمكين العاملين

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الاستقلالية	٥	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
تفويض السلطة	٥	٠,٨٣٦	٠,٩١٤
المشاركة في اتخاذ القرار	٥	٠,٨٢٢	٠,٩٠٧
مشاركة المعلومات	٥	٠,٨٤٦	٠,٩٢٠
الإجمالي	٢٠	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٢٢، ٠,٨٣٦، ٠,٨١٤)، كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٠٢، ٠,٩١٤، ٠,٩٠٧، ٠,٩٢٠)، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد تمكين العاملين العاملين تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣. التحليل العاملي التوكيدي للجمود التنظيمي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الجمود التنظيمي وعددها ١٥ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الجمود التنظيمي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (١٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الجمود التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارية	معامل الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	اختبار (C.R)	(P value)
Y1	يفضل العاملون الاعتماد على المعرفة التقليدية بدلاً من البحث عن حلول مبتكرة.	الجمود / التغيير	.975	1.000	—	—	—

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
Y2	تبادل المعلومات والأفكار الجديدة بين الزملاء ضعيف.		.643	.698	.049	14.368	***
Y3	يعتمد على المعرفة المتاحة قديمة ولا يتم تحديثها باستمرار.		.980	.963	.018	52.387	***
Y4	يعتمد على الخبرات السابقة أكثر من الاعتماد على التعلم المستمر.		.815	.809	.035	23.306	***
Y5	تشجع المنظمة على تطوير القدرات الذهنية والإبداعية.		.653	.590	.040	14.750	***
Y6	تظل العمليات والإجراءات في العمل ثابتة دون تطوير.	الجمود، العمل	.773	1.000	—	—	—
Y7	لا تتم مراجعة أو تعديل طرق إنجاز المهام حتى في ظروف جديدة.		.713	.792	.060	13.135	***
Y8	تُنقذ الأعمال بنفس الأسلوب بغض النظر عن الظروف.		.730	.892	.066	13.500	***
Y9	تتغير السياسات الإدارية طبقاً لتحديات جديدة.		.914	1.006	.057	17.630	***
Y10	يوجد التزام جامد بالقواعد دون التفكير في تحسينها.		.627	.566	.050	11.317	***
Y11	أشعر بمقاومة داخلية تجاه أي تغيير في بيئة العمل.	الجمود النفسي	.643	1.000	—	—	—
Y12	أجد صعوبة في التخلي عن عاداتي المهنية السابقة.		.823	1.407	.115	12.207	***
Y13	أشعر بالقلق عند مواجهة طرق أو أساليب جديدة في العمل.		.774	.818	.070	11.642	***
Y14	أفضل الاستمرار في الروتين اليومي، حتى لو كان غير فعال.		.821	1.992	.164	12.182	***
Y15	أشعر بالارتباك وعدم الارتياح من التغييرات التنظيمية.		.900	1.830	.141	12.997	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

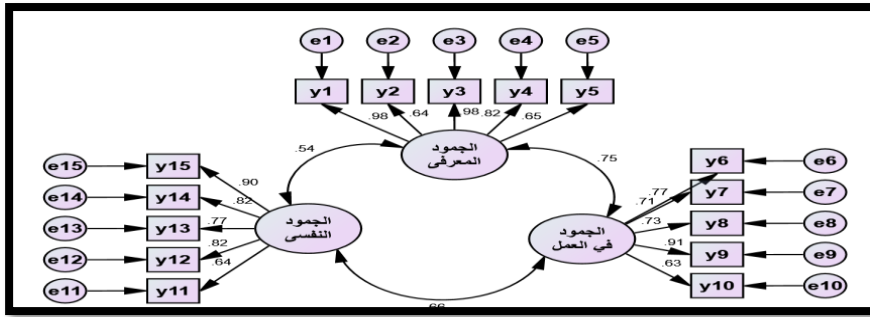
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد
(الجمود التنظيمي) كما يلي:

تأثير سلوكيات القيادة الحراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهكين العاملين

- العلاقة بين بُعد (الجمود المعرفي / جمود البصيرة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (الجمود في العمل) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).
- العلاقة بين بُعد (الجمود النفسي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الجمود التنظيمي:



الشكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الجمود التنظيمي
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (١٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجمود التنظيمي:

جدول رقم (١٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس

الجمود التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.215
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.073
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.945
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل للنموذج	0.936
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)	مع بيانات عينة البحث	0.958
مؤشر توكر لوييس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.929

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفير نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة الحرياء مقبولة إحصائياً.

كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الجمود التنظيمي: جدول (١٥) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الجمود التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الجمود المعرفي / جمود البصيرة	٥	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦
الجمود في العمل	٥	٠,٨٤١	٠,٩١٧
الجمود النفسي	٥	٠,٨٣٦	٠,٩١٤
الإجمالي	١٥	٠,٨٦٩	٠,٩٣٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٣٦، ٠,٨٤١، ٠,٨٥٨) أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الجمود التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٢٦، ٠,٩١٧، ٠,٩١٤)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الجمود التنظيمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٤. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (١٦) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية	الاتجاه العام
سلوكيات القيادة الحرياء	3.98	.417	45.611	.000	متوفر
مركز السيطرة الخارجي	4.16	.512	44.251	.000	متوفر
التغير النسبي في المعتقدات	3.79	.479	32.178	.000	متوفر
تمكين العاملين	3.83	.498	32.670	.000	متوفر
الاستقلالية	3.96	.597	31.407	.000	متوفر
تفويض السلطة	3.75	.612	23.749	.000	متوفر
المشاركة في اتخاذ القرار	3.76	.580	25.606	.000	متوفر
مشاركة المعلومات	3.87	.564	30.128	.000	متوفر
الجمود التنظيمي	2.52	.318	-29.390	.000	متوفر
الجمود المعرفي / جمود البصيرة	2.08	.535	-33.658	.000	متوفر
الجمود في العمل	2.06	.606	-30.330	.000	متوفر
الجمود النفسي	3.43	.389	21.480	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ. توافر بعد مركز السيطرة الخارجي كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الحربية لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,١٦ بانحراف معياري ٠,٥١٢.
 - ب. توافر بعد التغير النسبي في المعتقدات كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الحربية لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٩ بانحراف معياري ٠,٤٧٩.
 - ج. توافر بعد الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٦ بانحراف معياري ٠,٥٩٧.
 - د. توافر بعد تفويض السلطة كأحد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٥ بانحراف معياري ٠,٦١٢.
 - هـ. توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٦ بانحراف معياري ٠,٥٨٠.
 - و. توافر بعد مشاركة المعلومات كأحد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٧ بانحراف معياري ٠,٥٦٤.
 - ز. توافر بعد الجمود المعرفي / جمود البصيرة كأحد أبعاد الجمود التنظيمي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢,٠٨ بانحراف معياري ٠,٥٣٥.
 - ح. توافر بعد الجمود في العمل كأحد أبعاد الجمود التنظيمي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢,٠٦ بانحراف معياري ٠,٦٠٦.
 - ط. توافر بعد الجمود النفسي كأحد أبعاد الجمود التنظيمي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٤٣ بانحراف معياري ٠,٣٨٩.
- اختبار الفروض:

أولاً : اختبار الفرض الرئيسي الأول : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحربية – تمكين العاملين – الجمود التنظيمي) .

- تحليل الارتباط: من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحربية، وتمكين العاملين، والجمود التنظيمي)، من أجل تحديد

طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من (سلوكيات القيادة الحرباء والأبعاد المكونة لها) ، و (الجمود التنظيمي والأبعاد المكونة له) ، و(تمكين العاملين والأبعاد المكونة له) ، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحرباء (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات)، وأبعاد المتغير التابع الجمود التنظيمي(الجمود المعرفي / جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي) وأبعاد المتغير الوسيط تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات)، كمتغير وسيط ويتضح ذلك من خلال الجدول (١٧)

ويتضح من نتائج الجدول (١٧) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحرباء والمتغير التابع الجمود التنظيمي والمتغير الوسيط تمكين العاملين، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين جميع محاور المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحرباء بشكل فردي كل محور على حدا (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات)، وأيضاً بين أبعاد المتغير الوسيط تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين سلوكيات القيادة الحرباء بشكل فردي واجمالي وبين المتغير التابع الجمود التنظيمي بشكل فردي واجمالي حيث يشير إلى وجود ارتباط سالب ذو دلالة إحصائية بين محور مركز السيطرة الخارجي وبين المتغير التابع الجمود التنظيمي عند مستوى دلالة (٠,٠١) بلغ معامل الارتباط بين محور مركز السيطرة الخارجي وبين المتغير التابع الجمود التنظيمي (**-٠.٤٤٠).

تأثير سلوكيات القيادة الحراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهيئة العاملين

جدول رقم (١٧) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

الجمود التنظيمي	تمكين العاملين	سلوكيات القيادة الحراء	مشاركة المعلومات	مشاركة اتخاذ القرار	تفويض السلطة	الاستقلالية	جمود النفسي	الجمود الفعل	الجمود المعرفي (البصيرة)	التغير النسبي في المعتقدات	مركز السيطرة الخارجي	
											1	مركز السيطرة الخارجي.
										1	.418**	التغير النسبي في المعتقدات
									1	-.410**	-.506**	الجمود المعرفي (البصيرة)
								1	.688**	-.329**	-.512**	الجمود في العمل
							1	.601**	.624**	-.359**	-.577**	الجمود النفسي
						1	-.300**	-.581**	-.552**	.458**	.521**	الاستقلالية
					1	.677**	-.324**	-.426**	-.443**	.396**	.369**	تفويض السلطة
				1	.623**	.626**	-.453**	-.500**	-.547**	.384**	.474**	مشاركة اتخاذ القرار
			1	.649**	.583**	.580**	-.550**	-.478**	-.533**	.517**	.564**	مشاركة المعلومات
		1	.643**	.511**	.453**	.583**	-.547**	-.503**	-.545**	.830**	.853**	سلوكيات القيادة الحراء
	1	.644**	.825**	.853**	.856**	.854**	-.461**	-.585**	-.611**	.517**	.567**	تمكين العاملين
1	-.579**	-.465**	-.453**	-.503**	-.426**	-.580**	.280*	.854**	.853**	-.341**	-.440**	الجمود التنظيمي

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين محور التغير النسبي في المعتقدات و بين المتغير التابع الجمود التنظيمي عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التغير النسبي في المعتقدات (-.341**).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور الجمود المعرفي / جمود البصيرة عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الجمود المعرفي / جمود البصيرة (.853**).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور جمود الفعل عند مستوي دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الجمود في العمل (.854**).

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور الجمود النفسي عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الجمود النفسي (**280).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور الاستقلالية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الاستقلالية (**-580).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور تفويض السلطة عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تفويض السلطة (**-426).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور المشاركة في اتخاذ القرار (**-503).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور مشاركة المعلومات عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور مشاركة المعلومات (-453).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين محور المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحربية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحربية (**-465).
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سالبة بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين المتغير الوسيط تمكين العاملين عند مستوى دلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير الوسيط تمكين العاملين (**-579).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحربية وبين جميع أبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد سلوكيات القيادة الحربية.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط تمكين العاملين وبين جميع أبعاده (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد تمكين العاملين.

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الجمود التنظيمي وبين جميع أبعادها (الجمود المعرفي / جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد الجمود التنظيمي.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيس الثاني: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على الجمود التنظيمي بأبعادها (الجمود المعرفي / جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي) للعاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل التطبيق" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

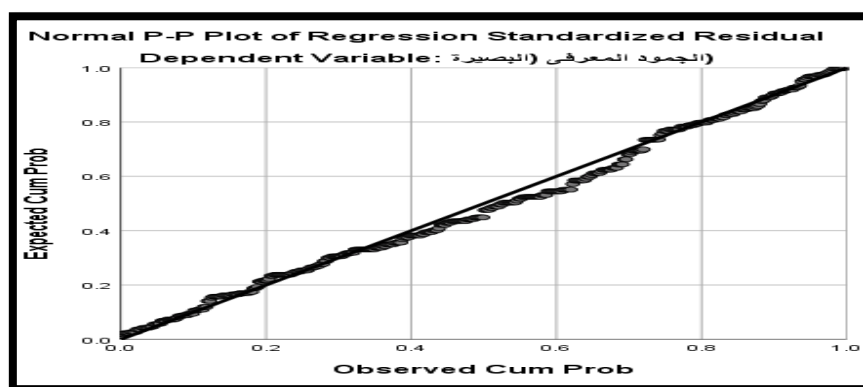
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على الجمود المعرفي / جمود البصيرة كأحد أبعاد الجمود التنظيمي".
 - "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على جمود الفعل كأحد أبعاد الجمود التنظيمي".
 - "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحبراء بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على الجمود النفسي كأحد أبعاد الجمود التنظيمي".
- تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه، وذلك على النحو التالي: (Bryman & Bell, 2012; Daoud, 2017; Yildirim, 2012)

- شرط حجم ونوع العينة: بمعنى أن تكون عينة البحث كبيرة (بحد أدنى ١٠٠ مفردة) واحتمالية ممثلة لمجتمع الدراسة. وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية، حيث بلغت عينة الدراسة ٣٨٠ مفردة وهي عينة عشوائية طبقية أي عينة احتمالية.
- شرط عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي: بمعنى ألا تصل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة إلى حد وجود مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity، والتي يطلق عليها أحياناً التعددية الخطية. وتعرف مشكلة الازدواج الخطي على أنها وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين أو أكثر مما يجعل من الصعب الحصول على تقدير دقيق لمعالم نموذج الانحدار المتعدد. ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال:

- حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة الحربية) والذي يجب ألا يتجاوز (٠,٧)، وقد توافر هذا الشرط وتم توضيحه في اختبار الفرض الأول.

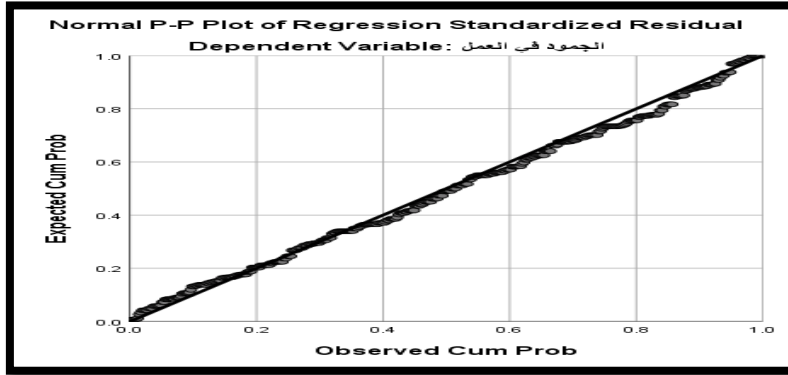
- حساب معاملات تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor للمتغيرات المستقلة والتي يجب أن تكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي ٣، بجانب حساب معاملات السماح Collinearity tolerance لتلك المتغيرات المستقلة والتي يجب ألا تتجاوز ٠,٧، وهذا الشرط متوافر أيضاً، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما تم توضيحه في الفرض الأول.

- شرط الخطية Linearity: بمعنى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. وقد تحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق رسم شكل الانتشار Histogram في نماذج الانحدار المتعدد التي تم إجراؤها. وهو ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:

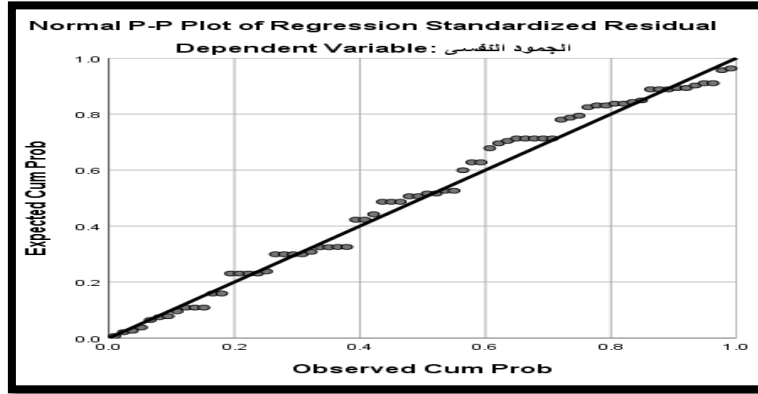


شكل رقم (٥) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجمود المعرفي / جمود البصيرة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (٦) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجهد في العمل.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

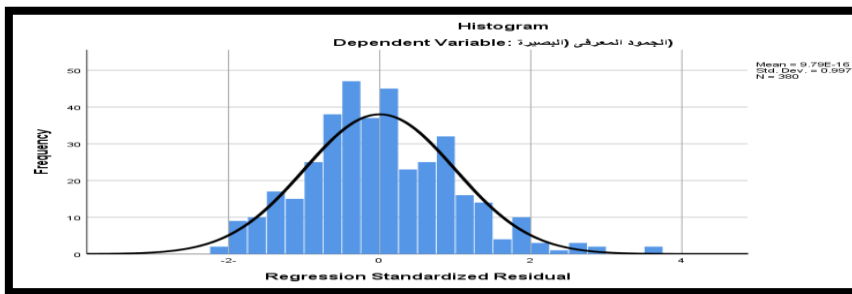


شكل رقم (٧) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجهد النفسي.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

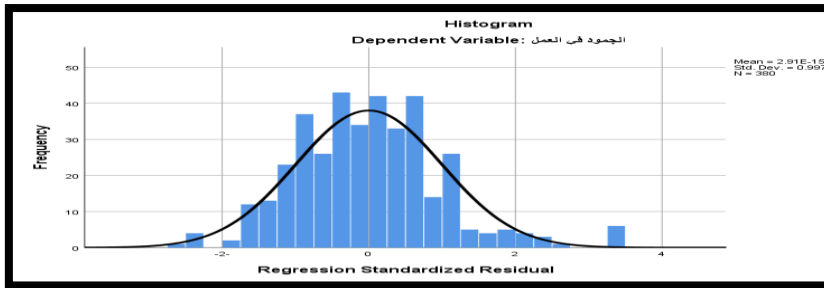
ويتضح من الأشكال رقم (٥،٦،٧) أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة الحربية) وكل متغير من المتغيرات التابعة الثلاثة (أبعاد الجهد التنظيمي) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. ومن ثم، فقد تحقق شرط الخطية.

- شرط التجانس Homogeneity: بمعنى أن بواقي المتغير التابع في معادلات الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنها متجانسة. وتحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق حساب بواقي نماذج

الانحدار المتعدد الثلاثة التي تم إجراؤها، ثم إجراء تحليل الارتباط لكل منها مع المتغير التابع في المعادلة الخاصة بها باستخدام معامل ارتباط سيرمان للترتيب Spearman's Rho Co-efficiency. واتضح أن معاملات الارتباط غير معنوية. كما قامت الباحثة برسم البواقي المعيارية للانحدار Regression standardized residual في كل معادلة من معادلات الانحدار المتعدد الثلاثة وتحققا من أنها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي. أي أن بواقي نموذج الانحدار تتبع منحني التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار. ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس Homoscedastic Structure. وهو ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:



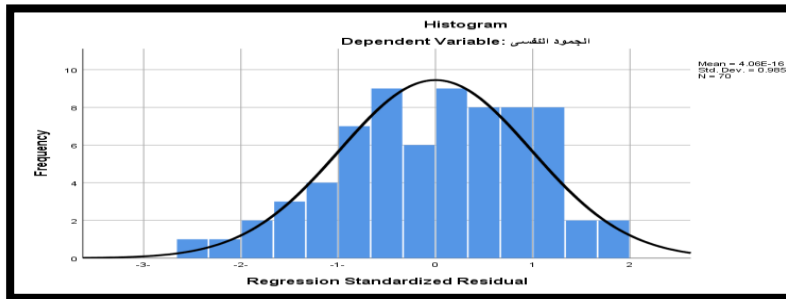
شكل رقم (٨) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحرة في الجمود المعرفي / جمود البصيرة
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (٩) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحرة في جمود الفعل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الحد من الجهود التنظيمية: الدور الوسيط لتهكين العاملين



شكل رقم (١٠) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجمود النفسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال الثلاثة رقم (٨،٩،١٠) أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد الثلاثة تتبع منحني التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس. وبناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. لذلك يوضح الجدول التالي رقم (١٨) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨) نتائج الانحدار المتعدد بين سلوكيات القيادة الحربية والجمود التنظيمي

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ت T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الحربية)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية				
.000b	82.12 ₃	.303	.551 ^a	.000***	-8.572-	-4.406-	مركز السيطرة الخارجي	الجمود المعرفي / جمود البصيرة
				.000***	-5.072-	-.240-	التغير النسبي في المعتقدات	
.000b	72.55 ₇	.278	.527 ^a	.000***	-9.410-	-4.453-	مركز السيطرة الخارجي	جمود الفعل
				.004**	-2.899-	-.140-	التغير النسبي في المعتقدات	
.000b	16.783	.334	.578 ^a	.000***	-4.537-	-.554-	مركز السيطرة الخارجي	الجمود النفسي
				.743	-.329-	-.040-	التغير النسبي في المعتقدات	

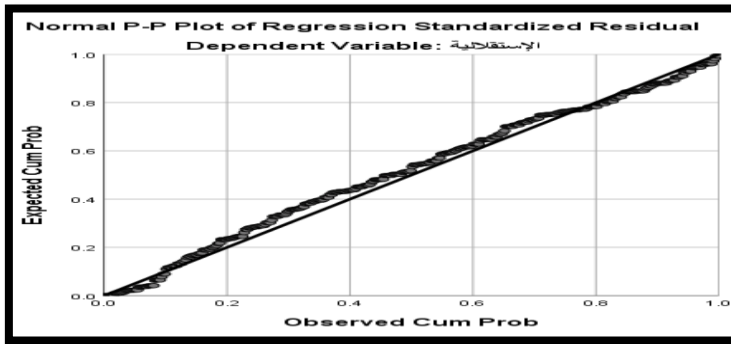
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- أظهر الجدول نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الحربية) وأبعاد المتغير التابع (الجمود التنظيمي) والتي أوضحت ما يلي :
- القوة التفسيرية للنموذج:
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد النموذج ما بين (٠,٢٧٨ - ٠,٣٣٤)، أي أن المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات) يفسر نسبًا متفاوتة من التباين في أبعاد المتغير التابع (سلوكيات القيادة الحربية)، على النحو التالي:
- الجمود المعرفي / جمود البصيرة 30.3% من التباين.
- جمود الفعل 27.8% من التباين.
- الجمود النفسي 33.4% من التباين.
- أما النسب الباقية فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج أو للخطأ العشوائي.
- معنوية معامل الارتباط (R): تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٥٢٧ - ٠,٥٧٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع.
- اختبار F : تشير نتائج اختبار F إلى أن النماذج معنوية وذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، حيث إن مستوى المعنوية لجميع القيم أقل من (0.05).
- معنوية معاملات الانحدار (B): أوضحت النتائج أن:
- بعد مركز السيطرة الخارجي جاء تأثيره سالبًا ومعنويًا في جميع الأبعاد (الجمود المعرفي، الجمود في العمل، الجمود النفسي)، حيث تراوحت القيم بين (-٠,٤٢٤) و (-٠,٥٣٧) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
- بعد التغير النسبي في المعتقدات جاء تأثيره سالبًا ومعنويًا في بعدي (الجمود المعرفي - ٠,٢٦٨، الجمود في العمل = -٠,١٧٧) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، لكنه لم يكن معنويًا في بعد الجمود النفسي ($Sig = ٠,٧٤٣$ ، $B = -٠,٠٤٩$).
- اختبار T : تشير نتائج اختبار T إلى أن أغلب معاملات الانحدار معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، باستثناء "التغير النسبي في المعتقدات" عند الجمود النفسي، مما يعكس أن تأثيره غير جوهري في هذا البعد.
- الاستنتاج: يتضح أن أبعاد المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجي - التغير النسبي في المعتقدات) لها تأثير سلبي ومعنوي على معظم أبعاد المتغير التابع (الجمود المعرفي / جمود البصيرة، الجمود في العمل). بينما جاء تأثير "التغير النسبي في المعتقدات" غير معنوي في بعد الجمود النفسي. وبالتالي يمكن القول إن الفرض الرئيس قد تحقق جزئيًا، بما يدل على أن

سلوكيات القيادة الحربية (من خلال بعدها محل الاختبار) تسهم بدرجة معتبرة في تفسير أبعاد الجمود التنظيمي، مع تفاوت قوة التأثير من بعد لآخر.

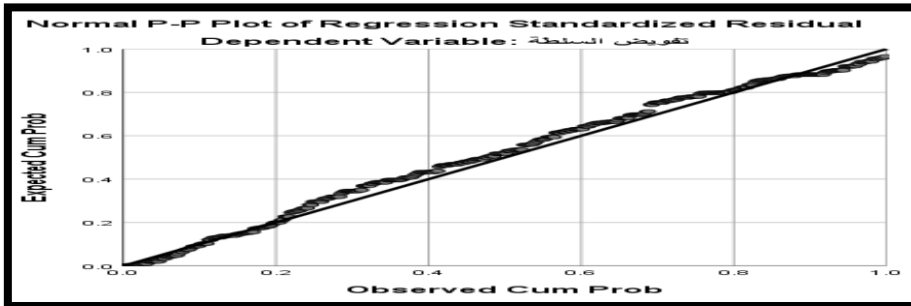
- ثالثاً: اختبار الفرض الرئيس الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحربية بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على تمكين العاملين بأبعاده (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) في العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل التطبيق" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحربية بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على الاستقلالية كأحد أبعاد تمكين العاملين.
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحربية بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على تفويض السلطة كأحد أبعاد تمكين العاملين.
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحربية بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد تمكين العاملين.
- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الحربية بأبعادها (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) على مشاركة المعلومات كأحد أبعاد تمكين العاملين.
- تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه، وذلك على النحو التالي: (Daoud, 2017; Bryman & Bell, 2012; Yildirim, 2012)
- شرط حجم ونوع العينة: بمعنى أن تكون عينة البحث كبيرة (بحد أدنى ١٠٠ مفردة) واحتمالية ممثلة لمجتمع الدراسة. وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية، حيث بلغت عينة الدراسة ٣٨٠ مفردة وهي عينة عشوائية طبقية أي عينة احتمالية.
- شرط عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي: بمعنى ألا تصل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة إلى حد وجود مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity، والتي يطلق عليها أحياناً التعددية الخطية. وتعرف مشكلة الازدواج الخطي على أنها وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين أو أكثر مما يجعل من الصعب الحصول على تقدير دقيق لمعالم نموذج الانحدار المتعدد. ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال:

- حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء) والذي يجب ألا يتجاوز (٠,٧)، وقد توافر هذا الشرط وتم توضيحه في اختبار الفرض الأول.
- حساب معاملات تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor للمتغيرات المستقلة والتي يجب أن تكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي ٣، بجانب حساب معاملات السماح Collinearity tolerance لتلك المتغيرات المستقلة والتي يجب ألا تتجاوز ٠,٧، وهذا الشرط متوافر أيضاً، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما تم توضيحه في الفرض الأول.
- شرط الخطية Linearity: بمعنى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. وقد تحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق رسم شكل الانتشار Histogram في نماذج الانحدار المتعدد التي تم إجراؤها. وهو ما توضحه الأشكال الأربعة التالية:



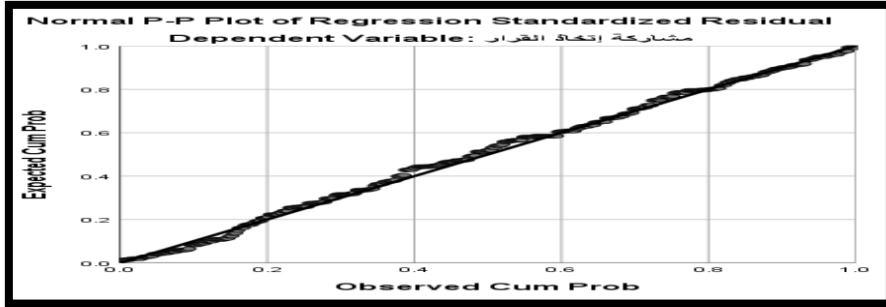
شكل رقم (١١) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء في الاستقلالية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

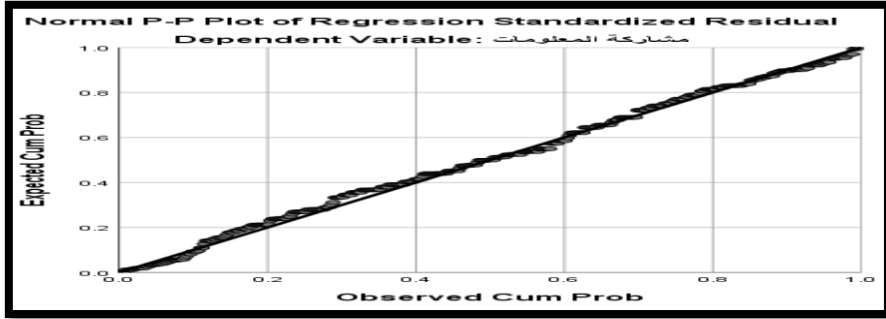


شكل رقم (١٢) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء في تفويض السلطة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (١٣) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في المشاركة في اتخاذ القرار.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

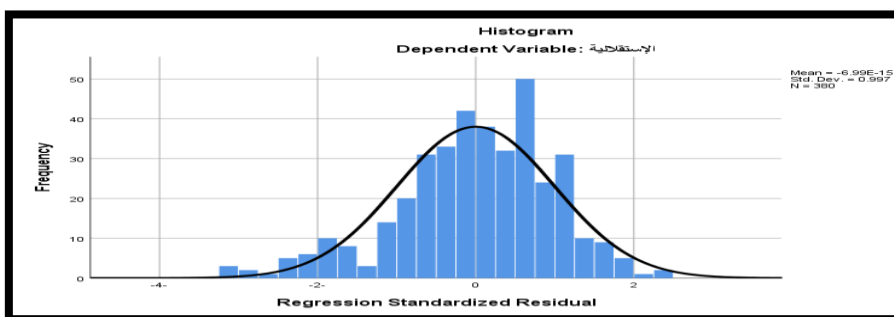


شكل رقم (١٤) شكل الانتشار لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في مشاركة المعلومات.
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة الحربية) وكل متغير من المتغيرات الوسيطة الأربعة (أبعاد تمكين العاملين) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. ومن ثم، فقد تحقق شرط الخطية.

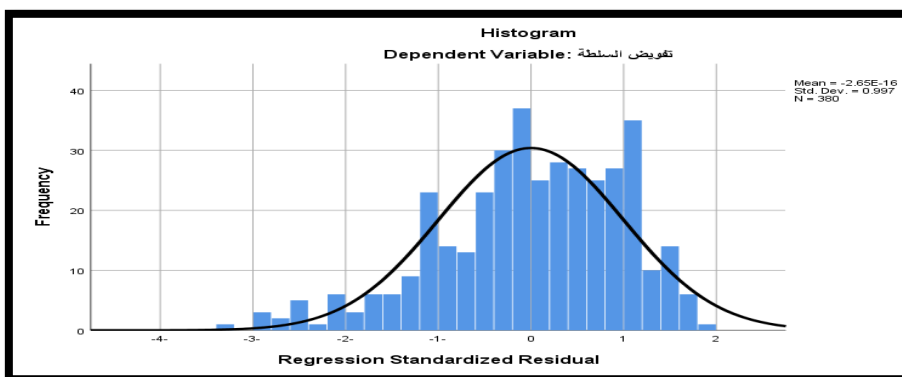
- شرط التجانس Homogeneity: بمعنى أن بواقي المتغير الوسيط في معادلات الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنها متجانسة. وتحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق حساب بواقي نماذج الانحدار المتعدد الأربعة التي تم إجراؤها، ثم إجراء تحليل الارتباط لكل منها مع المتغير الوسيط في المعادلة الخاصة بها باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للترتيب Spearman's Rho Co-efficiency. واتضح أن معاملات الارتباط غير معنوية. كما قامت الباحثة برسم البواقي

المعيارية للانحدار Regression standardized residual في كل معادلة من معادلات الانحدار المتعدد الأربعة وتحققا من أنها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي. أي أن بواقي نموذج الانحدار تتبع منحنى التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار. ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس Homoscedastic Structure. وهو ما توضحه الأشكال الأربعة التالية:



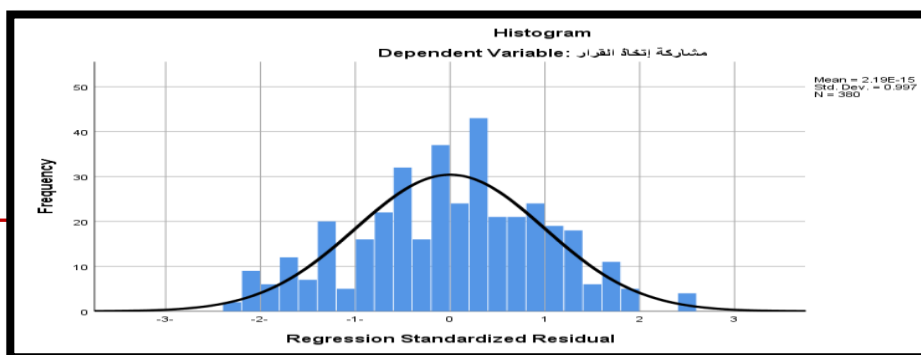
شكل رقم (١٥) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الاستقلالية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



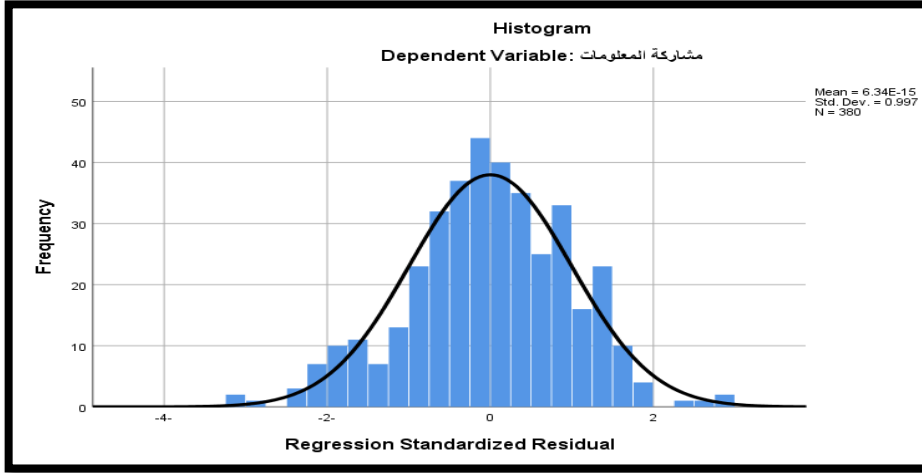
شكل رقم (١٦) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في تفويض السلطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (١٧) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (١٨) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في مشاركة المعلومات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال الأربعة السابقة أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد الأربعة تتبع منحنى التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس.

بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. لذلك يوضح الجدول التالي رقم (١٩) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) نتائج الانحدار المتعدد بين سلوكيات القيادة الحربية وتمكين العاملين

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أختبار ت T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الحربية)	المتغير الوسيط
			القيمة	المنعوية				
.000b	97.737	.341	8.669	.000***	.399	.465	مركز السيطرة الخارجي	الاستقلالية
			6.341	.000***	.292	.364	التغير النسبي في المعتقدات	
.000b	49.059	.207	4.875	.000***	.246	.294	مركز السيطرة الخارجي	تفويض السلطة
			5.796	.000***	.293	.374	التغير النسبي في المعتقدات	
.000b	68.536	.267	7.815	.000***	.379	.430	مركز السيطرة الخارجي	المشاركة في اتخاذ القرار
			4.653	.000***	.226	.273	التغير النسبي في المعتقدات	
.000b	133.067	.414	9.715	.000***	.422	.465	مركز السيطرة الخارجي	مشاركة المعلومات
			7.845	.000***	.341	.401	التغير النسبي في المعتقدات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الحربية) والمتغير الوسيط (تمكين العاملين) بأبعاده (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات)، والتي أوضحت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد النموذج ما بين (٠,٢٠٧ - ٠,٤١٤)، أي أن المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات) يفسر نسباً متفاوتة من التباين في أبعاد المتغير الوسيط (سلوكيات القيادة الحربية)، على النحو التالي:

- الاستقلالية: ٣٤,١٪ من التباين.
 - تفويض السلطة: ٢٠,٧٪ من التباين.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: ٢٦,٧٪ من التباين.
 - مشاركة المعلومات: ٤,٤١٪ من التباين.
- أما النسب الباقية فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج أو للخطأ العشوائي.

- معنوية معامل الارتباط: (R) تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٤٥٤ - ٠,٦٤٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير الوسيط.
 - اختبار F: تشير نتائج اختبار F إلى أن النماذج معنوية وذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، حيث إن مستوى المعنوية لجميع القيم أقل من (٠,٠٥).
 - معنوية معاملات الانحدار (B): أوضحت النتائج أن:
 - بعد مركز السيطرة الخارجي جاء تأثيره موجباً ومعنوياً في جميع الأبعاد (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات)، حيث تراوحت القيم بين (٠,٢٩٤ - ٠,٤٦٥) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
 - بعد التغير النسبي في المعتقدات جاء تأثيره أيضاً موجباً ومعنوياً في جميع الأبعاد، حيث تراوحت القيم بين (٠,٢٧٣ - ٠,٤٠١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
 - اختبار T: تشير نتائج اختبار T إلى أن جميع معاملات الانحدار معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يعكس أن تأثير المتغيرات المستقلة جوهرية على مختلف أبعاد سلوكيات القيادة الحربية.
 - الاستنتاج: يتضح أن أبعاد المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجي - التغير النسبي في المعتقدات) لها تأثير موجب ومعنوي على جميع أبعاد المتغير الوسيط (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات). وبالتالي، يمكن القول إن الفرض الرئيس قد تحقق بشكل قوي، بما يدل على وجود تأثير فعلي ومعنوي للمتغيرات المستقلة في تعزيز تمكين العاملين بأبعادها المختلفة.
- رابعا: اختبار الفرض الرئيس الرابع:** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) على الجمود التنظيمي بأبعاده (الجمود المعرفي / جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي) في العاملين بشركات الغزل والنسيج بمنطقة وسط الدلتا محل التطبيق، من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) على الجمود المعرفي / جمود البصيرة كأحد أبعاد الجمود التنظيمي.
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) على جمود الفعل كأحد أبعاد الجمود التنظيمي.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) على الجمود النفسي كأحد أبعاد الجمود التنظيمي.
 - تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي يوضح علاقة أبعاد تمكين العاملين ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع الجمود التنظيمي، وتظهر النتائج في الجدول التالي:
- جدول رقم (٢٠) نتائج الانحدار المتعدد بين تمكين العاملين والجمود التنظيمي

المتغير التابع (الجمود التنظيمي)	المتغير الوسيط (تمكين العاملين)	B	Beta	أختبار ت T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
				القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الجمود المعرفي / جمود البصيرة	الاستقلالية	-.267-	-.298-	-5.032-	.000***	.631a	.398	62.110	.000b
	تفويض السلطة	.035	.040	.668	.504				
	المشاركة في اتخاذ القرار	-.217-	-.236-	-3.977-	.000***				
	مشاركة المعلومات	-.218-	-.230-	-4.101-	.000***				
الجمود في العمل	الاستقلالية	-.430-	-.424-	-7.062-	.000***	.617a	.381	57.687	.000b
	تفويض السلطة	.058	.058	.971	.332				
	المشاركة في اتخاذ القرار	-.179-	-.171-	-2.847-	.005**				
	مشاركة المعلومات	-.166-	-.154-	-2.708-	.007**				
الجمود النفسي	الاستقلالية	.014	.021	.295	.768	.374a	.140	15.291	.000b
	تفويض السلطة	-.017-	-.027-	-.388-	.698				
	المشاركة في اتخاذ القرار	.071	.106	1.490	.137				
	مشاركة المعلومات	.208	.301	4.484	.000***				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين المتغير الوسيط (تمكين العاملين) بأبعاده (الاستقلالية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) والمتغير التابع (الجمود التنظيمي) بأبعاده (الجمود المعرفي / جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي). وقد أظهرت النتائج ما يلي:
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لأبعاد النموذج ما بين (٠,١٤٠ - ٠,٣٩٨)، أي أن المتغير الوسيط (تمكين العاملين) يفسر نسباً متفاوتة من التباين في أبعاد المتغير التابع (الجمود التنظيمي)، على النحو التالي:
- الجمود المعرفي / جمود البصيرة 39.8% من التباين.
- جمود الفعل 38.1% من التباين.

- الجمود النفسي 14% من التباين.
- أما النسب الباقية فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج أو للخطأ العشوائي.
- معنوية معامل الارتباط: (R) تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٣٧٤ - ٠,٦٣١)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين تمكين العاملين وأبعاد الجمود التنظيمي.
- اختبار F: تشير نتائج اختبار F إلى أن النماذج ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، حيث إن مستوى المعنوية لجميع القيم أقل من (٠,٠٥).
- معنوية معاملات الانحدار (B): أوضحت النتائج أن:
- بعد الاستقلالية جاء تأثيره سالبًا ومعنويًا في بعدي (الجمود المعرفي = -٠,٢٦٧، الجمود في العمل = -٠,٤٣٠) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، بينما لم يكن معنويًا في الجمود النفسي (Sig= ٠,٧٦٨، B= -٠,٠١٤).
- بعد تفويض السلطة لم يظهر تأثير معنوي في أي من الأبعاد. (sig > 0.05)
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء تأثيره سالبًا ومعنويًا في الجمود المعرفي (-٠,٢١٧) والجمود في العمل (-٠,١٧٩) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، بينما لم يكن معنويًا في الجمود النفسي.
- بعد مشاركة المعلومات أظهر تأثيرًا سالبًا ومعنويًا في الجمود المعرفي (-٠,٢١٨) والجمود في العمل (-٠,١٦٦)، في حين كان تأثيره موجبًا ومعنويًا في الجمود النفسي (٠,٢٠٨) بمستوى معنوية أقل من (0.001).
- اختبار T: تشير نتائج اختبار T إلى أن أغلب معاملات الانحدار معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، باستثناء بعض الأبعاد مثل "تفويض السلطة" و"الاستقلالية في الجمود النفسي" و"المشاركة في اتخاذ القرار في الجمود النفسي"، مما يعكس أن تأثير هذه الأبعاد غير جوهري.
- الاستنتاج: يتضح أن أبعاد تمكين العاملين (الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات) لها تأثير سالب ومعنوي في خفض الجمود المعرفي وجمود البصيرة وكذلك الجمود في العمل، في حين أن بعد "مشاركة المعلومات" كان له تأثير موجب ومعنوي في زيادة الجمود النفسي. أما بعد "تفويض السلطة" فلم يظهر له تأثير معنوي في أي من الأبعاد. وبذلك يمكن القول إن تمكين العاملين يسهم بدرجة معتبرة في تفسير أبعاد الجمود التنظيمي، لكن مع تباين قوة التأثير واتجاهه بين الأبعاد المختلفة.
- خامساً: إختبار الفرض الرئيس الخامس : لقياس الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية والجمود التنظيمي قامت الباحثة بصياغة الفرض

- الرئيسي الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير وسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي ". ولغرض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- ١/٥ - لا تتوسط الاستقلالية العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.
 - ٢/٥ - لا تتوسط تفويض السلطة العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.
 - ٣/٥ - لا تتوسط المشاركة في اتخاذ القرار العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.
 - ٤/٥ - لا تتوسط مشاركة المعلومات العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.
 - ١/٥ - تتوسط الاستقلالية العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.
- أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل توسيط الاستقلالية في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي كما هو موضح في الجدول (٢١).
- جدول (٢١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية على الجمود التنظيمي عند توسيط الاستقلالية

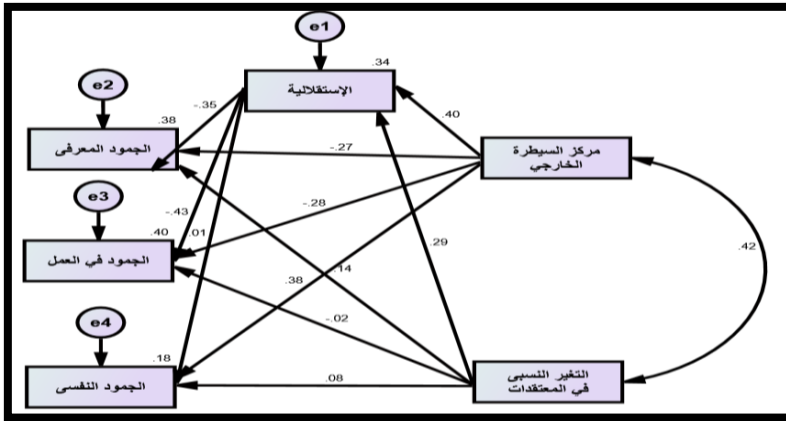
المتغير			قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	R2
المستقل	الوسيط	التابع				
الاستقلالية	مركز السيطرة الخارجي	الجمود	-٠,٢٦٦	-٠,١٤٠	-٠,٤٠٦	٠,٣٨
		المعرفي / جمود البصيرة	-٠,١٣٨	-٠,١٠٢	-٠,٢٤٠	
		جمود الفعل	-٠,٢٨٣	-٠,١٧٠	-٠,٤٥٣	٠,٤٠
			-٠,٠١٥	-٠,١٢٥	-٠,١٤٠	
		الجمود النفسي	٠,٣٧٦**	٠,٠٠٥	٠,٣٨١	٠,١٨
			٠,٠٧٨	٠,٠٠٣	٠,٠٨١	

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من الجدول رقم (٢١):
- التأثير المباشر:
- ١/١- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: يتضح أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر سلبي وقوي (-٠,٢٦٦)، في حين جاء تأثير التغير النسبي في المعتقدات سلبياً أيضاً لكنه أضعف نسبياً (-٠,١٣٨).
- ٢/١- جمود الفعل: بلغ التأثير المباشر لمركز السيطرة الخارجي قيمة سالبة قوية (-٠,٢٨٣)، بينما كان تأثير التغير النسبي في المعتقدات ضعيفاً جداً وسالباً كذلك (-٠,٠١٥).
- ٣/١- الجمود النفسي: يلاحظ أن مركز السيطرة الخارجي حقق تأثيراً مباشراً موجباً وقوياً (٠,٣٧٦**) مما يعكس اختلاف طبيعته عن الأبعاد السابقة، في حين كان تأثير التغير النسبي في المعتقدات موجباً ضعيفاً (٠,٠٧٨).
- التأثيرات غير المباشرة (من خلال الاستقلالية):
- ١/٢- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: الاستقلالية توسطت العلاقة بشكل جزئي حيث ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,١٤٠) وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,١٠٢).
- ١/٣- جمود الفعل: ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,١٧٠) وكذلك للتغير النسبي في المعتقدات (-٠,١٢٥).
- ٢/٣- الجمود النفسي: كان التأثير غير المباشر لمركز السيطرة الخارجي ضعيفاً جداً (٠,٠٠٥)، وللتغير النسبي في المعتقدات شبه معدوم (٠,٠٠٣).
- التأثير الكلي:
- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٠٦)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٢٤٠).
- جمود الفعل: التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٥٣)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,١٤٠).
- الجمود النفسي: التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي كان موجباً (٠,٣٨١)، وللتغير النسبي في المعتقدات موجباً أيضاً لكنه ضعيف (٠,٠٨١).
- قوة التفسير (R^2):

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للجمود المعرفي / جمود البصيرة، (0.40) للجمود في العمل، و(0.18) للجمود النفسي.
- يشير ذلك إلى أن المتغيرات المستقلة (مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات) عبر وسيط الاستقلالية تفسر ما بين 18% - 40% من التباين في أبعاد الجمود التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.
- الاستنتاج: يتضح أن الاستقلالية كان لها دور جزئي في توسيط العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات من جهة، وأبعاد الجمود التنظيمي من جهة أخرى. حيث ظهر أن:
- مركز السيطرة الخارجي يميل إلى زيادة الجمود النفسي لكنه يقلل من الجمود المعرفي وجمود العمل.
- التغير النسبي في المعتقدات كان تأثيره عمومًا سلبياً على الجمود المعرفي والعمل، بينما بقي تأثيره ضعيفاً جداً على الجمود النفسي.
- وعليه يمكن القول إن الفرض المتعلق بالدور الوسيط للاستقلالية قد تحقق جزئياً، مع وجود اختلاف في طبيعة التأثيرات بين أبعاد الجمود الثلاثة.
- ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض في الشكل رقم (٢٢):



الشكل رقم (١٩) نموذج تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحزباء على الجمود التنظيمي عند توسيط الاستقلالية

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تأثير سلوكيات القيادة الحبراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهكين العاملين

٢/٥ -لاتتوسط تفويض السلطة العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء وأبعاد الجمود التنظيمي.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل توسيط تفويض السلطة في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء وأبعاد الجمود التنظيمي كما هو موضح في الجدول (٢٢).
جدول (٢٢) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي عند توسيط تفويض السلطة

R2	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠,٣٥	٠,٤٠٦-	٠,٠٦٢-	٠,٣٤٤-	الجمود المعرفي / جمود البصيرة	تفويض السلطة	مركز السيطرة الخارجي
	٠,٢٤٠-	٠,٠٧٣-	٠,١٦٧-			التغير النسبي في المعتقدات
٠,٣٣	٠,٤٥٣-	٠,٠٦٣-	٠,٣٩٠-	جمود الفعل		مركز السيطرة الخارجي
	٠,١٤٠-	٠,٠٧٥-	٠,٠٦٥-			التغير النسبي في المعتقدات
٠,١٨	٠,٣٨١	٠,٠١٧	٠,٣٦٣	الجمود النفسي		مركز السيطرة الخارجي
	٠,٠٨١	٠,٠٢١	٠,٠٦٠			التغير النسبي في المعتقدات

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٨):

١. التأثير المباشر:

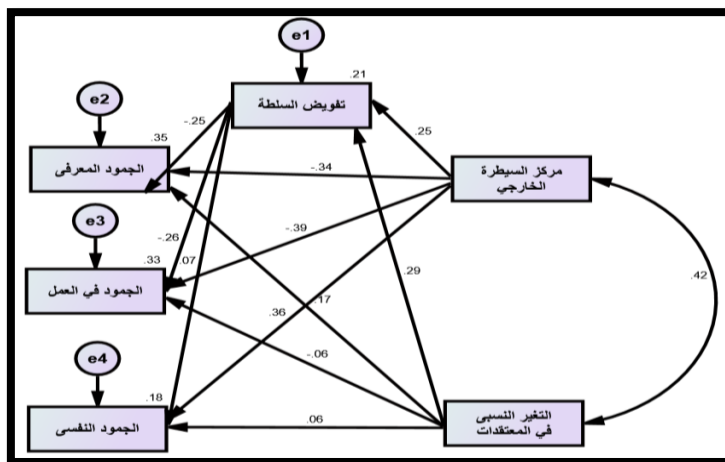
- ١/١- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: يتضح أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر سلبي وقوي (-٠,٣٤٤)، بينما كان التأثير المباشر للتغير النسبي في المعتقدات سلبياً أيضاً بقيمة (-٠,١٦٧).

٢/١- جمود الفعل: بلغ التأثير المباشر لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٣٩٠) وهو سلبي قوي، في حين كان تأثير التغير النسبي في المعتقدات سالباً ضعيفاً (-٠,٠٦٥).

- ٣/١- الجمود النفسي: يظهر أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر موجب قوي (٠,٣٦٣)، بينما كان تأثير التغير النسبي في المعتقدات موجباً ضعيفاً (٠,٠٦٠).
- التأثيرات غير المباشرة (من خلال تفويض السلطة):
- ١/٢- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: تفويض السلطة توسط العلاقة جزئياً حيث ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٠٦٢) وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٠٧٣).
- ٢/٢- جمود الفعل: ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٠٦٣) وأيضاً للتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٠٧٥).
- ٣/٢- الجمود النفسي: ظهر تأثير غير مباشر موجب ضعيف جداً لمركز السيطرة الخارجي (٠,٠١٧) وكذلك للتغير النسبي في المعتقدات (٠,٠٢١).
- التأثير الكلي:
- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٠٦)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٢٤٠).
- جمود الفعل: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٥٣)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,١٤٠).
- الجمود النفسي: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي موجباً (٠,٣٨١)، وللتغير النسبي في المعتقدات موجباً ضعيفاً (٠,٠٨١).
- ٤. قوة التفسير (R^2):
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.35) للجمود المعرفي / جمود البصيرة، (٠,٣٣) للجمود في العمل، و (٠,١٨) للجمود النفسي.
- وهذا يشير إلى أن النموذج يفسر ما بين ١٨٪-٣٥٪ من التباين في أبعاد الجمود التنظيمي، بينما تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى لم يشملها التحليل
- الاستنتاج: يتضح أن تفويض السلطة يتوسط جزئياً العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات من جهة وأبعاد الجمود التنظيمي من جهة أخرى.
- مركز السيطرة الخارجي يقلل من الجمود المعرفي وجمود العمل لكنه يزيد من الجمود النفسي.
- التغير النسبي في المعتقدات كان تأثيره سلبياً على الجمود المعرفي والعمل، بينما بقي ضعيفاً وموجباً على الجمود النفسي.

تأثير سلوكيات القيادة الحبراء في الحد من الجهود التنظيمي: الدور الوسيط لتهكين العاملين

- وبناءً على ذلك، فإن الفرض المتعلق بالدور الوسيط لتفويض السلطة تحقق جزئياً، مما يبرز أهميته كآلية تفسيرية لكنه لا يفسر التأثيرات بشكل كامل.
- ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض في الشكل رقم (٢٠):



- الشكل رقم (٢٠) نموذج تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي عند توسيط تفويض السلطة
- المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.
- ٣/٥ - لا تتوسط مشاركة اتخاذ القرار العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء وأبعاد الجمود التنظيمي.
- أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل توسيط مشاركة اتخاذ القرار في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء وأبعاد الجمود التنظيمي كما هو موضح في الجدول (٢٣).
- جدول (٢٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي عند توسيط مشاركة اتخاذ القرار

R2	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠,٤٠	٠,٤٠٦-	٠,١٣٦-	٠,٢٧٠-	الجمود المعرفي / جمود البصرية	مشاركة اتخاذ القرار	مركز السيطرة الخارجي
	٠,٢٤٠-	٠,٠٨١-	٠,١٥٩-			التغير النسبي في المعتقدات

R2	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
				المستقل	الوسيط	التابع
٠,٣٥	٠,٤٥٣-	٠,١٢٠-	٠,٣٣٣-	مركز السيطرة الخارجي		جمود الفعل
	٠,١٤٠-	٠,٠٧١-	٠,٠٦٨-	التغير النسبي في المعتقدات		
٠,١٩	٠,٣٨١	٠,٠٤٤	٠,٣٣٦	مركز السيطرة الخارجي		الجمود النفسي
	٠,٠٨١	٠,٠٢٦	٠,٠٥٥	التغير النسبي في المعتقدات		

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢٣):

التأثير المباشر:

١/١-الجمود المعرفي / جمود البصيرة: يتضح أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر سلبي (-٠,٢٧٠) وهو متوسط القوة، بينما جاء تأثير التغير النسبي في المعتقدات سلبياً أيضاً (-٠,١٥٩).

٢/١- جمود الفعل: بلغ التأثير المباشر لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٣٣٣) وهو سلبي قوي نسبياً، في حين كان التأثير المباشر للتغير النسبي في المعتقدات ضعيفاً وسلباً (-٠,٠٦٨).

٣/١-الجمود النفسي: يلاحظ أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر موجب قوي (٠,٣٣٦)، بينما جاء تأثير التغير النسبي في المعتقدات موجباً ضعيفاً (٠,٠٥٥).

التأثيرات غير المباشرة (من خلال مشاركة اتخاذ القرار):

١/٢-الجمود المعرفي / جمود البصيرة: ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,١٣٦) وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٠٨١).

٢/٢-جمود الفعل: كان التأثير غير المباشر سلبياً لكل من مركز السيطرة الخارجي (-٠,١٢٠) وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٠٧١).

٣/٢-الجمود النفسي: ظهر تأثير غير مباشر موجب ضعيف لمركز السيطرة الخارجي (٠,٠٤٤) وكذلك للتغير النسبي في المعتقدات (٠,٠٢٦).

التأثير الكلي:

الجمود المعرفي / جمود البصيرة: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٠٦)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٢٤٠).

جمود الفعل: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٤٥٣)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,١٤٠).

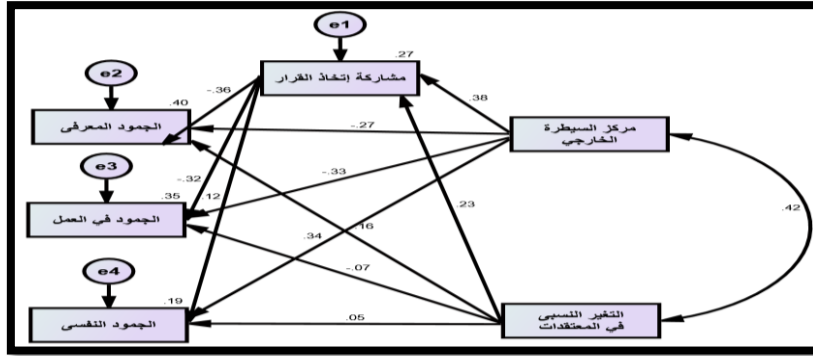
الجمود النفسي: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٣٨١)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٠,٠٨١).

قوة التفسير (R^2) بلغت قيمة معامل التحديد (0.40) (R^2) للجمود المعرفي / جمود البصيرة، (٠,٣٥) للجمود في العمل، و(٠,١٩) للجمود النفسي.

يشير ذلك إلى أن النموذج يفسر ما بين ١٩٪-٤٠٪ من التباين في أبعاد الجمود التنظيمي، بينما ترجع النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

الاستنتاج: يتضح أن مشاركة اتخاذ القرار لعبت دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات من جهة، وأبعاد الجمود التنظيمي من جهة أخرى. مركز السيطرة الخارجي يقلل من الجمود المعرفي وجمود العمل، لكنه يزيد من الجمود النفسي. التغير النسبي في المعتقدات كان تأثيره سلبياً على الجمود المعرفي والعمل، بينما كان تأثيره ضعيفاً وموجباً على الجمود النفسي.

وبناءً على ذلك، فإن الفرض المتعلق بالدور الوسيط لمشاركة اتخاذ القرار تحقق جزئيًا، مما يبرز أهميتها في تفسير العلاقة لكنها ليست كافية لتفسير التأثيرات بشكل كامل. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض في الشكل رقم (٢١):



الشكل رقم (٢١) نموذج تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي عند توسيط مشاركة اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٤/٥ - لا تتوسط مشاركة المعلومات العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل توسيط مشاركة المعلومات في العلاقة بين أبعاد سلوكيات القيادة الحربية وأبعاد الجمود التنظيمي كما هو موضح في الجدول (٢٤).

جدول (٢٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لتأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحربية على الجمود التنظيمي عند توسيط مشاركة المعلومات

R2	قيمة معامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠,٣٦	٠,٤٠٦-	٠,١٣٠-	٠,٢٧٦-	الجمود المعرفي / جمود البصيرة	مشاركة المعلومات	مركز السيطرة الخارجي
	٠,٢٤٠-	٠,١٠٥-	٠,١٣٥-			التغير النسبي في المعتقدات
٠,٣٢	٠,٤٥٣-	٠,١٠٨-	٠,٣٤٦-	جمود الفعل		مركز السيطرة الخارجي
	٠,١٤٠-	٠,٠٨٧-	٠,٠٥٣-			التغير النسبي في المعتقدات
٠,٢٠	٠,٣٨١	٠,٠٧٨	٠,٣٠٢	الجمود النفسي		مركز السيطرة الخارجي
	٠,٠٨١	٠,٠٦٣	٠,٠١٨			التغير النسبي في المعتقدات

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢٤):

١. التأثير المباشر:

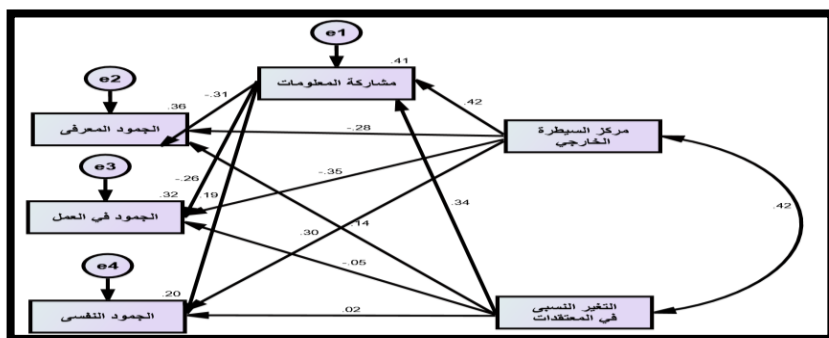
١/١- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: يتضح أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر سلبي (-٠,٢٧٦)، بينما كان التأثير المباشر للتغير النسبي في المعتقدات سلبياً أيضاً (-٠,١٣٥).

٢/١- جمود الفعل: بلغ التأثير المباشر لمركز السيطرة الخارجي (-٠,٣٤٦) وهو سلبي قوي نسبياً، في حين كان تأثير التغير النسبي في المعتقدات ضعيفاً وسالباً (-٠,٠٥٣).

٣/١- الجمود النفسي: يلاحظ أن مركز السيطرة الخارجي كان له تأثير مباشر موجب (٠,٣٠٢)، بينما جاء تأثير التغير النسبي في المعتقدات موجباً ضعيفاً جداً (٠,٠١٨).

٢. التأثيرات غير المباشرة (من خلال مشاركة المعلومات):
- ١/٢- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-١٣٠،٠) وللتغير النسبي في المعتقدات (-١٠٥،٠).
- ٢/٢- جمود الفعل: ظهر تأثير غير مباشر سلبي لمركز السيطرة الخارجي (-١٠٨،٠) وكذلك للتغير النسبي في المعتقدات (-٨٧،٠).
- ٣/٢- الجمود النفسي: ظهر تأثير غير مباشر موجب لمركز السيطرة الخارجي (٠،٠٧٨) وللتغير النسبي في المعتقدات (٠،٠٦٣)، لكنه يظل ضعيفاً.
٣. التأثير الكلي:
- الجمود المعرفي / جمود البصيرة: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٤٠٦،٠)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-٢٤٠،٠).
 - جمود الفعل: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي (-٤٥٣،٠)، وللتغير النسبي في المعتقدات (-١٤٠،٠).
 - الجمود النفسي: بلغ التأثير الكلي لمركز السيطرة الخارجي موجباً (٠،٣٨١)، وللتغير النسبي في المعتقدات (٠،٠٨١).
٤. قوة التفسير (R^2):
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.36) للجمود المعرفي / جمود البصيرة، (٠،٣٢) للجمود في العمل، و(٠،٢٠) للجمود النفسي.
 - يشير ذلك إلى أن النموذج يفسر ما بين ٢٠٪-٣٦٪ من التباين في أبعاد الجمود التنظيمي، بينما تبقى نسبة معتبرة غير مفسرة ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- الاستنتاج: يتضح أن مشاركة المعلومات لعبت دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والتغير النسبي في المعتقدات من جهة وأبعاد الجمود التنظيمي من جهة أخرى.
- مركز السيطرة الخارجي يقلل من الجمود المعرفي وجمود العمل، لكنه يزيد من الجمود النفسي.
 - التغير النسبي في المعتقدات كان تأثيره سلبياً على الجمود المعرفي والعمل، بينما كان تأثيره ضعيفاً وموجباً على الجمود النفسي.
- وبناءً على ذلك، فإن الفرض المتعلق بالدور الوسيط لمشاركة المعلومات تحقق جزئياً، مما يبرز أهميته، لكنه لا يفسر جميع أبعاد العلاقة بشكل كامل.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرض في الشكل رقم (٢٢):



الشكل رقم (٢٢) نموذج تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الحبراء على الجمود التنظيمي عند توظيف مشاركة المعلومات

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.
ثامناً: مناقشة النتائج .

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وذلك على النحو التالي :

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة مترابطة بين جميع متغيرات البحث ، حيث وجد ارتباط بين سلوكيات القيادة الحبراء والجمود لتنظيمي ، وكذلك بين سلوكيات القيادة الحبراء وتمكين العاملين ، وبين تمكين العاملين والجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج محل البحث . فقد اتضح أن القيادة الحبراء، بما تمتلكه من قدرة فريدة على إعادة تشكيل أنماط السلوك القيادي وفقاً للظروف والمتغيرات البيئية، تُعد بمثابة آلية تكيفية تساهم في كسر حلقات الجمود التنظيمي عبر تعزيز استجابات أكثر مرونة وفعالية في مواجهة التغيرات. وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذه القيادة لا تؤثر فقط على الحد من الجمود بشكل مباشر، وإنما تمتد آثارها غير المباشرة عبر تعزيز تمكين العاملين، حيث إن القائد الذي يتبنى سلوكيات مرنة يتيح للعاملين فرصاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار، ويمنحهم مستويات أعلى من الثقة وتحمل المسؤولية، ويفتح أمامهم مجالات للإبداع والابتكار. هذه الممارسات تساهم في إعادة تشكيل العلاقات الداخلية داخل المنظمة على نحو يُضعف من الممارسات البيروقراطية التقليدية ويقلل من حدة الجمود التنظيمي. وبناءً عليه ، فإن هذه النتائج تبرز أن القيادة الحبراء لا تمثل مجرد أسلوب إداري بديل، بل تشكل إطاراً استراتيجياً يربط بين تعزيز رأس المال البشري وتطوير البنية التنظيمية، بما يتيح للمنظمات تحقيق

ديناميكية مؤسسية أعلى. فالتكامل بين أنماط القيادة المرنة وسياسات التمكين يشكل ركيزة محورية لدعم قدرة المؤسسات على استيعاب متطلبات التغيير والتكيف مع الضغوط البيئية، بما ينعكس إيجاباً على استدامة التنافسية وتقليص مظاهر الركود التنظيمي.

٢- كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثيرات سلبية دالة إحصائياً لسلوكيات القيادة الحبراء على معظم أبعاد الجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج محل البحث، وهو ما يعكس الدور الحيوي لأنماط القيادة المرنة في مواجهة مظاهر الجمود والركود التنظيمي. وتبرز هذه النتيجة أن القادة القادرين على التكيف وتعديل أساليبهم القيادية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة التنظيمية يسهمون في تقليص مظاهر المقاومة للتغيير والحد من الركود التنظيمي، مما يخلق بيئة أكثر ديناميكية ومرونة.

وتشير هذه النتيجة كذلك إلى أن القيادة الحبراء توفر آلية فاعلة لتقليل حدة الممارسات البيروقراطية الجامدة من خلال تعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين، وتوسيع نطاق الاستقلالية الممنوحة لهم، وتحفيزهم على تبني أساليب عمل أكثر ابتكاراً. وعليه، فإن تبني هذا النمط القيادي يمثل أحد المسارات الاستراتيجية لمواجهة تحديات الركود والجمود التنظيمي، خاصة في الصناعات التقليدية مثل صناعة الغزل والنسيج، التي تتطلب مستويات عالية من القدرة على التكيف والابتكار لمواجهة التغيرات التنافسية المتسارعة.

٣- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات موجبة دالة إحصائياً لسلوكيات القيادة الحبراء على أبعاد تمكين العاملين في شركات الغزل والنسيج محل البحث، وهو ما يعكس الأثر المباشر للقيادة المرنة في تعزيز مستويات المشاركة الفاعلة للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يتميزون بقدرتهم على التكيف وتغيير أساليبهم القيادية وفقاً لمتطلبات الموقف يتيحون للعاملين فرصاً أوسع للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في عملية صنع القرار، وتحمل مسؤوليات أكبر داخل بيئة العمل. هذا النمط القيادي يسهم في ترسيخ بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير المتبادل، ويدعم شعور العاملين بالاستقلالية والكفاءة والتأثير، مما يعزز انخراطهم الإيجابي ويقوي التزامهم التنظيمي. ومن ثم، فإن القيادة الحبراء تمثل آلية استراتيجية لتفعيل قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، بما ينعكس على رفع مستويات المرونة التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسات الصناعية على مواجهة تحديات التغيير والتنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

٤- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات سلبية دالة إحصائياً لأبعاد تمكين العاملين على أبعاد الجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج محل البحث، وهو ما يؤكد أن منح العاملين صلاحيات أوسع ومشاركتهم الفاعلة في عملية صنع القرار يسهمان في تقليص الممارسات البيروقراطية والحد من العطالة التنظيمية. وتُفسّر هذه النتيجة في ضوء أن التمكين يعزز لدى العاملين شعوراً بالمسؤولية والثقة والقدرة على التأثير، وهو ما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من انفتاح المنظمة على التطوير والتحسين المستمر. ويُشير ذلك إلى أن بيئة العمل التي تدعم التمكين قادرة على تهيئة مناخ تنظيمي أكثر مرونة، يُشجع على الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية، ويحد من الانماط الروتينية الجامدة. ومن ثم، فإن الاستثمار في سياسات التمكين لا يمثل فقط بُعداً تنموياً للموارد البشرية، بل يُعد مدخلاً استراتيجياً لتعزيز قدرة المؤسسات الصناعية التقليدية على مواجهة تحديات التغير والتنافسية المتصاعدة.

٥- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن تمكين العاملين يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء والجمود التنظيمي في شركات الغزل والنسيج محل البحث، ويعكس هذا الاكتشاف أن القيادة المرنة ليست مجرد عامل مباشر في الحد من مظاهر الجمود، بل إنها تُحدث تأثيراً غير مباشر من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والمشاركة والمسؤولية المشتركة. فالقيادة الحرياء، بما تتسم به من قدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، تفتح المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صياغة القرارات وتحمل أدوار قيادية مصغرة داخل فرق العمل، الأمر الذي يعزز إحساسهم بالجدوى والقدرة والتأثير. هذا الإحساس المتنامي بالتمكين ينعكس بدوره على تراجع الممارسات البيروقراطية، وانخفاض مستويات المقاومة للتغيير، وانحسار السمات التقليدية المرتبطة بالجمود التنظيمي. ومن ثم، يتضح أن تمكين العاملين لا يعمل كعامل ثانوي، بل يمثل حلقة وصل محورية تفسر جانباً مهماً من الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة الحرياء أن تترجم مرونتها وسلوكياتها التكيفية إلى نتائج تنظيمية ملموسة. ويكشف ذلك عن أن تقليص الجمود التنظيمي لا يتحقق بمجرد اعتماد أنماط قيادية مرنة، بل يتطلب أيضاً تفعيل قنوات التمكين التي تضمن انخراط العاملين كعنصر أساسي في عملية التغيير المؤسسي.

تاسعاً : التوصيات وآليات التنفيذ .

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها و الإطلاع على نتائج عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وما قدم من إقتراحات في ذلك الصدد ، يهدف هذا الجزء الى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من إستنتاجات وتتحدد هذه التوصيات فيما يلي :

جدول (٢٥) توصيات البحث و آليات التنفيذ .

التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المنوطة بالتنفيذ
في ضوء العلاقة بين سلوكيات القيادة الحراء والجهود التنظيمي: توصي الباحثة بضرورة إعادة النظر في الأنماط القيادية السائدة داخل شركات الغزل والنسيج، والانتقال التدريجي نحو تبني أسلوب القيادة الحراء بوصفه مدخلاً استراتيجيًا يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة. ويستلزم ذلك تصميم برامج إعداد قيادات تركز على تطوير مهارات المرونة ، والقدرة على قراءة المواقف المختلفة ، وإعادة صياغة السلوك القيادي بما يتناسب مع متطلبات كل موقف.	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للقيادات حول مهارات القيادة المرنة وإدارة التغيير	إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) لتصميم البرامج التدريبية
تصميم برامج إعداد قيادات تركز على تطوير مهارات المرونة ، والقدرة على قراءة المواقف المختلفة ، وإعادة صياغة السلوك القيادي بما يتناسب مع متطلبات كل موقف.	إنشاء وحدات أو لجان داخلية لمتابعة تطبيق أنماط القيادة الحديثة وقياس أثرها على مرونة العمل	الإدارات العليا ومجالس الإدارة لإعتماد السياسات وتخصيص الموارد
تصميم برامج إعداد قيادات تركز على تطوير مهارات المرونة ، والقدرة على قراءة المواقف المختلفة ، وإعادة صياغة السلوك القيادي بما يتناسب مع متطلبات كل موقف.	إدماج مؤشرات المرونة القيادية في تقييم أداء القادة والمديرين	مراكز التدريب أو الجامعات كشركاء خارجيين في تقديم البرامج.
تبني سياسات واضحة تضمن تعزيز مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار، وتوسيع نطاق التفويض ، وإتاحة مساحات أكبر للتجريب والابتكار. إن مثل هذه الممارسات لا ترفع فقط من كفاءة الأداء ، وإنما تخلق بيئة عمل تُشعر العاملين بقيمتهم التنظيمية ، وتدفعهم	تعديل السياسات الداخلية لتشمل مشاركة العاملين في لجان صنع القرار.	الإدارات التنفيذية لاعتماد سياسات التفويض والمشاركة.
تبني سياسات واضحة تضمن تعزيز مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار، وتوسيع نطاق التفويض ، وإتاحة مساحات أكبر للتجريب والابتكار. إن مثل هذه الممارسات لا ترفع فقط من كفاءة الأداء ، وإنما تخلق بيئة عمل تُشعر العاملين بقيمتهم التنظيمية ، وتدفعهم	توسيع نطاق تفويض الصلاحيات من القادة إلى المستويات الإدارية الأدنى.	إدارة الموارد البشرية لضبط آليات التمكين والمتابعة.

التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المنوطة بالتنفيذ
لتحمل المسئوليات بروح من الالتزام والانتماء.	تخصيص منصات أو قنوات داخلية لعرض الأفكار الابتكارية ومناقشتها.	وحدات التطوير المؤسسي والإبداع لدعم المبادرات وتفعيل الابتكار.
	ربط نظم الحوافز بالمبادرات الفردية والجماعية المبتكرة.	
ضرورة صياغة إستراتيجيات تمكين مؤسسية شاملة ترتبط مباشرة بالأهداف التنظيمية. وينبغي أن تتضمن هذه الإستراتيجيات آليات للمتابعة والتقييم المستمر لضمان فاعليتها في إحداث التغيير المطلوب.	وضع إستراتيجية مؤسسية واضحة للتمكين متضمنة أهدافاً ومؤشرات قياس أداء.	الإدارة العليا لاعتماد الإستراتيجية المؤسسية.
	مراجعة اللوائح الداخلية لتقليل الإجراءات البيروقراطية المطولة.	إدارة الجودة أو التطوير المؤسسي لمراجعة اللوائح والإجراءات.
	إدخال أنظمة رقمية لتبسيط إجراءات العمل وتيسير وصول العاملين للمعلومات.	إدارة نظم المعلومات (IT) لدعم التحول الرقمي.
	تنفيذ برامج تدريب خاصة ببناء القدرات لزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.	إدارة الموارد البشرية لتقديم برامج بناء القدرات.
ضرورة أن تتبنى إدارات الشركات رؤية إستراتيجية قائمة على الدمج بين سلوكيات القيادة الحرياء و تمكين العاملين ، بما يعزز الديناميكية التنظيمية ، ويدعم استدامة الميزة التنافسية ، ويُمكن المنظمات من التعامل بكفاءة مع متطلبات التغيير والضغط البيئية.	دمج برامج القيادة المرنة وسياسات التمكين في خطة إستراتيجية واحدة	الإدارة العليا لتبني الرؤية الإستراتيجية الشاملة
	إنشاء لجنة مشتركة تضم ممثلين عن الموارد البشرية ، والتطوير المؤسسي ، والإدارة العليا لمتابعة تنفيذ التكامل	لجنة التغيير المؤسسي (إنشاء أو تفعيل) لمتابعة التنفيذ
	صياغة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر التكامل على الحد من الجمود وتعزيز المرونة التنظيمية	إدارة التخطيط الاستراتيجي لمراقبة وقياس مؤشرات الأداء.

تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الحد من الجهود التنظيمية: الدور الوسيط لتمكين العاملين

التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المنوطة بالتنفيذ
	مراجعة سنوية للتقدم المحقق وإعادة ضبط السياسات وفقاً للتحديات الجديدة	

المصدر : من إعداد الباحثة .

عشرًا : توجهات لبحوث مستقبلية .

تم إعداد هذا البحث في ضوء عدد من الحدود ، ومع ذلك يمثل كل منها فرصة لمزيد من البحوث المستقبلية على النحو الآتي :

- ١- تقترح الباحثة إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل قطاعات أخرى مثل : التعليم - الصحة - قطاع الضرائب - الوحدات المحلية - المناطق الصناعية .
- ٢- تناول البحث متغيرات سلوكيات القيادة الحربية - الجمود التنظيمي - تمكين العاملين . ومن ثم تقترح الباحثة إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل متغيرات وسيطة أخرى مثل الملكية النفسية ، و رأس المال النفسى ، الأمان الوظيفى . كما يمكن أن يتضمن هذا البحث مجموعة من المتغيرات التابعة بخلاف الجمود التنظيمي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و البراعة التسويقية ، و الميزة التنافسية المستدامة ، و التميز التنظيمي ، و الإبداع التنظيمي

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- محمد غريب. (٢٠٢٥). أثر القيادة المتلونة في البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة: الدور الوسيط للنضج الوظيفي. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 28(1), 21-44.
- إشم ف زو الكتادور، & م. ضرغام نجهد الخاكاوي. (٢٠٢٠). دور اللاتأكد الإستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحبراء-دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف. *IUG Journal of Economics & Business*, 28(1).
- البدو، & أمل. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجية التميز في سوق عمان المالي في تمكين العاملين. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، ٧(٢)، ١٩-٣٢.
- بلقرع، & فاطنة. (٢٠٢٣). مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ١٦(١)، ١٢٨-١٤٦.
- الخرماني، د. عبدالله، عبد الحميد، أ. آية رضا، النقراشي، & د. أسامة محمود. (٢٠٢٤). Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(١١)، ٢٣٤٣-٢٣٨٤.
- خلف سليمان البحري. (٢٠٢٤). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية/القطّاع الفندقي/سلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(١١)، ١٠٤-١٢٧.
- زايد، مراد، صراب، & نور الدين. (٢٠١٦). مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, 13(2), 163-184.
- السعداوي، & إيمان فيصل. (٢٠٢٣). الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحبراء والأداء الريادي (دراسة تطبيقية). التجارة والتمويل، ٤٣(١)، ١٦٢-٢١٩.
- شبوغات، نعيمة، بن عيشاوي، أحمد، مناصرية، & رشيد. (٢٠٢٢). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ٨(١)، ٣٥٩-٣٦٨.
- عبد الستار مصطفى الصباح. (٢٠١٥). التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 21(86), 245-245.

- علاء عبد السلام ي, & بر ازن علي حسين ا. (٢٠٢٢). أبعاد المنظمة الحرياء مدخل لتحسين ادارة علاقات الزبائن دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. Journal of (Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences, 12(2
- على عبد الوهاب, مروة, عاطف الأخرس, & هبه الله. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الوجداني في جودة الحياة الوظيفية لموظفي شركات السياحة: الدور الوسيط لسلوكيات القيادة المتلونة. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 27(1), 349-365
- العنزي, ت. ع. ع, تركي عوض عودة, علي, نادية أمين محمد, & أسماء جمال أحمد. (٢٠٢٤). العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة, ٣٨(٣), ١٣٩-١٥٤.
- مصطفى عبد العباس. (٢٠٢٥). ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية ودورهما في الحد من الجمود التنظيمي: بحث تحليلي في ديوان وزارة الموارد المائية العراقية. Gharee for Economics (& Administration Sciences, 21(1
- ولاء. (٢٠٢٥). دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الإستثمارية في محافظة الجيزة). مجلة الدراسات والبحوث التجارية, ٦(٣), ١٦٥-١٩٤.

المراجع الأجنبية :

- Abbas, A. M. G. (2025). The impact of Chameleon Leadership on Marketing Ambidexterity among Fast-Food Restaurant Employees: The Mediating Role of Career Maturity. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 28(1), 21-44.
- Abd Alhosine, A. B., & Mahmood, N. A. (2022). The role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness an exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(58, 2), 272-291.
- Abdel-Azeem, A. M., El-Ashry, A. M., Amin, S. M., & Elsayed, F. F. (2025). The mediating role of psychological capital between chameleon leadership and group cohesion among staff nurses: a cross-sectional path analysis study. BMC nursing, 24(1), 1027.
- AbdelGhany Yasin, E. S., & Qoura, O. E. S. (2025). Breaking the Mold: An Analysis of Organizational Inertia and Its Impact on Employee Innovative Behavior and

- Organizational Performance in the Hotel Industry. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 19(3), 78-111.
- Abu-Rumman, A. R. A. H., Al-Abbadi, L. H. M., & Abu-Rumman, A. (2021). Empowerment and its impact on organizational commitment in an academic setting. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(2).
- Ahmed, M., & Kamel, S. (2022). Exploring organizational inertia: Dimensions, determinants, and implications for change. *Management Decision*, 60(10), 2781–2799.
- Al-Abbasi, M., & Hajjar, E. (2018). The impact of employee empowerment on organizational commitment: A case study from Lebanese banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 193–211.
- Alanoglu, M., & Karabatak, S. (2023). How Psychological Empowerment Influences Faculty Members' Change Orientation: Does Knowledge Inertia Have a Mediating Role?. *Educational Process: International Journal*, 12(2), 124-143.
- Al-Asoufi, B., & Akhorshaideh, A. (2020). The impact of employees' empowerment on organizational change: Evidence from Jordanian public shareholding companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 99–117.
- Al-Hawary, S. I. S. (2019). The effect of employees' empowerment on strategic performance of Jordanian manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 76–88.
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394.
- Alkharmany, A., Abdelhamid, A. R., & Elnokrashy, O. M. (2024). Impact of organizational inertia on employee innovative behavior. *Research in International Journal of Computer Science*, 8(2), 123-135.
- Al-Qudah, H. A., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2022). Adaptive leadership and employee empowerment: The mediating role of trust in management. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 703–719.
- Alves, J., & da Silva, M. (2023). Organizational inertia and open innovation in SMEs: Barriers and enablers. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 1523–1541.

- Alzoubi, H. M., Agha, K., Alshurideh, M., Ghazal, T. M., & Alhyasat, K. M. K. (2023). The impact of organizational empowerment practices and learning organization on firm performance. *Corporate & Business Strategy Review*, 4(2), 151–167.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2019) Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 98–111.
- Appelbaum, S. H., Calcine, P., & Shapiro, B. T. (2020). Employee participation in decision-making: A case study approach. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 123–142.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 661628.
- Bakker, R. M., Martinez, C., & Shepherd, D. (2024). Organizational inertia in turbulent environments: The role of routines and path dependence. *Organization Science*, 35(1), 45–63.
- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLoS One*, 19(10), e0304720.
- Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2019). Adaptability and leadership: How flexible leaders influence organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356–372.
- Chen, T., & Nadkarni, S. (2022). Strategic inertia in dynamic environments: The role of managerial cognition. *Strategic Management Journal*, 43(5), 890–912.
- Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). Linking servant leadership to individual performance. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 617–634.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Damci, D. (2024). The Role Of Human Resources In Shaping Organizational Culture. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(3), 1–3.
- Durrah, O., & Kahwaji, A. (2023). Chameleon leadership and innovative behavior in the health sector: The mediation role of job security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(2), 247-265.
- Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology. (2024). Empowerment. Edward Elgar Publishing.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. S. (2022). Perceived leadership vision, knowledge sharing, and organizational inertia: Evidence from Egyptian hospitality industry. *Sustainability*, 14(2), 1022.
- Elzek, E., Ali, H., & Omar, A. (2024). Organizational inertia and strategic renewal: Empirical evidence from emerging economies. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 345–363.
- El-Ziny, M., & Emam, H. E. E. (2021). The interactive impact of organizational support, service training and empowerment on employees' affective commitment and service recovery performance: Hotel front office department's perspective. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(3), 199–222.
- Engström, M., et al. (2025). Thriving at work as a mediator between nurses' structural empowerment and outcomes: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24, 112.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2018). Empowerment at work: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 28(3), 277–293.
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 18(4), 1094-1113.
- Fletcher, L., Bailey, C., & Gilman, M. (2019). The relationship between perceived organizational support, employee engagement and employee empowerment: A moderated mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 690–713.

- Gelaidan & Ahmed (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and innovation toward effectiveness. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82.
- Hanaysha, J. (2021). Examining the effects of employee involvement on organizational performance. *Business Management Research*, 10(1), 12–23.
- Hannan, M. T., & Pólos, L. (2020). Theory building and exceptional cases: Organizational inertia revisited. *Sociological Science*, 7, 314–334.
- Hassanein, S. E., Abdelrahman, S. M., & El-Sayed, N. M. (2025). Chameleon leadership behaviors and their effect on nurses' psychological capital and group cohesiveness. *BMC Nursing*, 24(1), 118.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
- Humairah, et al. (2023). Effectiveness of Transformational Leadership and Organizational Culture in Supporting HR Performance for Corporate Financial Improvement. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 931–947.
- Ibrahim, G., Elzek, Y., & Elsawalhy, H. (2024). The impact of organizational inertia on organizational performance in travel agencies and hotels: The moderating effect of organizational agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City*, 8(1), 325-345.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2021). Employee empowerment and team performance. *Team Performance Management*, 27(5/6), 389–406.

- Kim, Y. J., & Lee, S. M. (2022). Digital transformation and organizational inertia: The moderating role of leadership. *Information & Management*, 59(8), 103683.
- Kumar, N., Liu, Z., & Jin, Y. (2022). Evaluation of employee empowerment on taking charge behaviour. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1055–1066.
- Khalifa, T., El-Sayed, A., & Hassan, M. (2020). Weaknesses in Egypt's textile industry: A marketing-centered perspective. *Industrial Development Journal (IDJ)*. Retrieved from
- Lang, R. (2021). The role of employee empowerment in organizational commitment: Evidence from Canada's hospitality industry. *Sustainability*, 13(6), 3163.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228–235.
- Leitner, S. (2023). Building resilient organizations: The roles of top-down vs. bottom-up organizing.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2021). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 15(1), 189–226.
- Li, H., & Chen, J. (2023). Cultural roots of organizational inertia: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 158, 113681.
- Li, W., Chen, W., Pang, Q., & Song, J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship? *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1130801.
- Li, X., & Chen, Y. (2023). The impact of organizational inertia on digital transformation: Evidence from Chinese firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122354.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Ling, Y., Simsek, Z., & Lubatkin, M. (2021). Organizational inertia and strategic persistence in turbulent environments. *Academy of Management Review*, 46(2), 310–335.

- Liu, L., Cui, L., Han, Q., & Zhang, C. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 420.
- Liu, L., Zhang, Y., & Zhang, X. (2024). The moderating effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship. *Nature Communications*, 15(1), 2910.
- Liu, X., & Hong, J. (2023). Organizational inertia, strategic persistence, and firm performance. *Long Range Planning*, 56(4)
- Liu, X., Zhu, Z., Liu, Z., & Fu, C. (2020). The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity. *Management Decision*, 58(12), 2681-2703.
- Llorente-Alonso, M., et al. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment. *Current Psychology*. 8
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Makridis, C. A., & Davidson, A. (2021). The future of work: Technology, employee empowerment, and life satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120827.
- Manning, L. (2024). Innovating in an uncertain world: Understanding the social, technical and systemic barriers to farmers adopting new technologies. *Challenges*, 15(2), 32.
- Mantik, et al. (2024). The role of HRM practices and transformational leadership on organizational performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(3), 455–469.
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.
- McKenna, B., & Smith, D. (2020). Chameleon leadership: Adapting leadership styles to combat organizational inertia. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 621–639
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership adaptability on employee empowerment and engagement. *Public Relations Review*, 39(2), 171–183.

- Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 58,.
- Miller, D., Zhao, M., & Calantone, R. (2022). Organizational routines, inertia, and innovation. *Journal of Management Studies*, 59(3), 485–507.
- Miraglia, Y. (2024). The Role Of Leadership In Shaping Organizational Culture. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(3), 1–3.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & others. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
- Mukwakungu, S. C., Mankazana, S., & Mbohwa, C. (2018, July). The impact of employee empowerment on organizational performance in a flavours and fragrance manufacturing company in South Africa. In Conference: GBATA's 20th Anniversary Annual International Conference at: Bangkok, Thailand (pp. 437-445).
- Orłowska, A., et al. (2023). Structural and psychological empowerment in explaining supportive workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(15), 6540.
- Perez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-Garcia, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*, 37(4), 505-515.
- Peters, B., Roberts, M. J., & Vuong, V. A. (2021). Organizational inertia and dynamic adjustment in productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 103(5), 876–890.
- Rezazadeh, F., Rezazadeh, S., & Rezazadeh, M. (2024). Internal Empowerment Dynamics of Organizational Inertia Management. In *Institutional Inertia: Theory and Evidence* (pp. 197-217). Cham: Springer Nature Switzerland.

- Rinki, & Bansal, R. (2023). Impact of employee empowerment on organisational performance: A critical evaluation of literature. NOLEGEIN Journal of Performance Management & Retention Strategies.
- Ruiz-Palomino, P., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). The negative impact of chameleon leadership on ethical climate and organizational innovation. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 701–716.
- Sardana, D., et al. (2024). Still waters run deep: Differences in employee empowerment across organizational politics and authentic leadership. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95.
- Selem, K. M., & Saghier, E. G. (2025). Chameleon leader behaviors in tourism and hospitality businesses. In *Organisational Behaviour and Design: Implications for Management* (pp. 331-340). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2021). Leadership adaptability and organizational resilience: A pathway to overcome stagnation. *Journal of Business Research*, 133, 223–233.
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2020). Impact of transformational leadership and adaptive leadership on employee empowerment: The mediating role of psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 753–768.
- Silvestre & Fonseca et al., (2024). The Paradox of Trust: How Leadership, Commitment, and Inertia Shape Sustainability Behavior. *Governance*.
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2022). Digital transformation and organizational inertia: A paradox perspective. *Journal of Management Studies*, 59(8), 2239–2265.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Su, L., et al. (2022). Does organizational empowerment promote self-leadership? The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 240–249.
- Sull, D.N. (1999), "Why good companies go bad?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 4, pp. 42-52.
- Suryakumari, B. V., & Jhansi Rani, M. R. (2024). An empirical study on employee empowerment and impacts on the employee productivity and job satisfaction with the IT firms in Bengaluru. *European Economic Letters (EEL)*, 14(2), 1964–1971.
- Teofilus, T., Ardyan, E., Sutrisno, T. F., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 839266.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tippins, M.J. and Sohi, R.S. (2003), "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 8, pp. 745-761.
- Travis, A., & Fitzpatrick, J. J. (2025). Examining the Relationship Between Hospital Nurses' Structural Empowerment, Missed Nursing Care and Quality of Care: A Cross-Sectional Study. *Journal of Clinical Nursing*.
- Tripathi, V., & Ghosh, P. (2020). Organizational routines and inertia: Implications for innovation. *European Management Journal*, 38(5), 734–745.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2020). Capabilities, cognition, and inertia Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 41(1), 3–30
- Tuncdogan, A., & Birkinshaw, J. (2021). Organizational inertia: Mechanisms and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 746–763.

- Tyskbo, D., & Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International public management journal*, 26(4), 548-569.
- Uzunbacak, H. H. (2015). The relationship between adaptive leadership behaviors and overcoming organizational inertia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 10–18.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (n.d.). Supplying the EU sustainably: Opportunities for Egypt's textile and apparel industry. *Industrial Analytics Platform*. Retrieved October 5, 2025, from <https://iap.unido.org/articles/supplying-eu-sustainably-opportunities-egypt-textile-and-apparel-industry>
- Wang, Q., Zhang, Y., & Li, P. (2024). Past success and future traps: Organizational inertia in high-performing firms. *Long Range Planning*, 57(2), 102324
- Wang, Y., Liu, H., & Li, J. (2021). Organizational inertia and adaptation in dynamic environments: The mediating role of strategic flexibility. *Journal of Business Research*, 134, 56–67.
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis: How inertia impedes adaptation. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1357–1385.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2023). Strategic responses to crisis: Organizational inertia and resilience. *Strategic Organization*, 21(2), 235–252.
- Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024, December). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses.
- Williams, J. (2022). Chameleon leadership and traits to serve on a global scale. In *Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership*. IntechOpen.

- Ye, P., Wang, X., & Li, X. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006400.
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2022). Information sharing and team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 628–644.
- Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G., & Tsang, E. W. K. (2020). Organizational inertia, dynamic capabilities, and environmental dynamism. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 421–439.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: The role of IT ambidexterity. *Information Technology & Management*, 22(1), 53–65.
- Zheng, Y., Liu, J., & George, G. (2021). The dynamic impact of organizational inertia on innovation performance. *Journal of Business Research*, 134, 560–572.
- Zhou, H., Chen, J., & colleagues. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? *Frontiers in Psychology*, 12, 546687.
- Zhou, X., Wu, J., & He, Y. (2023). Cognitive constraints and organizational inertia: The role of managerial attention. *Management Decision*, 61(7), 1652–1670.
- Zhu, H., Wang, J., & Wang, L. (2020). Structural inertia and organizational adaptation: Evidence from Chinese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 635–659