

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

---

دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي

-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل -

---

من إعداد الباحثة:

علالي الزهراء

لجنة المناقشة

فودوا محمد..... أستاذ محاضر أ..... جامعة أدرار..... رئيسا  
ساوس الشيخ..... أستاذ..... جامعة أدرار..... مشرفا ومقررا  
بن عبيد عبد الباسط..... أستاذ محاضر أ..... جامعة أدرار..... ممتحنا  
محمودي حسين..... أستاذ محاضر أ..... جامعة أدرار..... ممتحنا  
بلعابد فايزة..... أستاذ محاضر أ..... جامعة بشار..... ممتحنا  
حاجي كريمة..... أستاذ محاضر أ..... جامعة بشار..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

" البقرة الآية 32 "

## شكر وعرهان

الحمد لله حمداً كثيراً يوافي نعمه ويكافئ مزيده على منحي نعمة إتمام دراستي وسهل لي إنجاز هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على خير الانام عليه أفضل الصلاة والسلام.

بداية أتوجه بعظيم الشكر إلى أختي فتيحة على مسانبتها الدائمة لي، كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى لبرفسور "ساوس الشيخ " الذي تكرم بقبوله وتحمله عبء الإشراف على هذه الأطروحة بكل رحابة صدر.

أوجه شكري وتقديري أيضاً للأستاذ الفاضل والدكتور مصطفى سفيان الذي لم يبخل عليا بدعمه وملاحظاته القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل القائمين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار.

كما أوجه شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول تحكيمها ومناقشتها بشكل يمكن من تدارك نقائصها ويرفع من قيمتها العلمية.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل رؤساء وإطارات وموظفي الوكالة الوطنية للتشغيل وكل الوكالات الجهوية والولائية والمحلية بتكرمهم بالإجابة على بنود الاستبانة، وكل من قدم لي الدعم وأخص بذكر الانسة بن مباركة رشيدة والسيد إسحاق المكرافي وكيموش عبد الرحمان وكل وكالات ادرار وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبية أطال الله في عمرها وادام عليها  
الصحة والعافية، إلى روح أبي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه وإلى كل  
أخواتي وإخوتي الأعزاء.

وإلى كل عائلتي الكريمة فرداً فرداً...

وإلى كل طالب علم.

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرهان	I
إهداء	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول	IX
فهرس الأشكال	XI
فهرس الملاحق	XI
الملخص:	XI
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة والقيادة التحويلية	21
تمهيد الفصل	22
المبحث الأول: الإطار المفاهمي للقيادة	23
المطلب الأول: ماهية القيادة	23
المطلب الثاني: مصادر قوة القائد والمهارات القيادية	30
المطلب الثالث: أنماط القيادة	32
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي	36
المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة (نظريات القيادة)	38
المطلب الأول: المدخل الفردي في تفسير القيادة	39
المطلب الثاني: المدخل السلوكي في تفسير القيادة	42
المطلب الثالث: المدخل الموقف في تفسير القيادة	47

52	المطلب الرابع: المدخل المشترك في تفسير القيادة (المدخل الحديث).....
56	المبحث الثالث: الإطار النظري للقيادة التحويلية.....
56	المطلب الاول: ماهية القيادة التحويلية.....
64	المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية.....
65	المطلب الثالث: مراحل بناء القيادة التحويلية.....
65	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.....
66	المبحث الرابع: أبعاد القيادة التحويلية.....
67	المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized influence.....
68	المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي. Inspirational motivation.....
69	المطلب الثالث: الإعتبار الفردي Individualized Consideration.....
70	المطلب الرابع: الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation.....
72	خلاصة الفصل:.....
73	الفصل الثاني: الأسس النظرية لسلوك التنظيمي.....
74	تمهيد الفصل:.....
75	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك التنظيمي.....
75	المطلب الاول: ماهية السلوك التنظيمي.....
79	رابعاً- أهداف السلوك التنظيمي.....
81	المطلب الثاني-أهمية دراسة السلوك التنظيمي.....
85	المطلب الثالث-مستويات السلوك التنظيمي.....
87	المطلب الرابع-محددات السلوك التنظيمي الفردي والجماعي:.....
90	المبحث الثاني: المداخل النظرية لتطور السلوك التنظيمي.....
91	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية:.....

93	المطلب الثاني: حركة العلاقات الإنسانية.
94	المطلب الثالث: النظرية السلوكية.
96	المطلب الرابع: المدرسة الحديثة.
100	المبحث الثالث: أبعاد السلوك التنظيمي.
100	المطلب الأول: الثقة التنظيمية Organizational Trust.
105	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي job satisfaction.
109	المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي organizational commitment.
117	المطلب الرابع: الاداء الوظيفي job performance.
123	المبحث الرابع: علاقة القيادة التحويلية بأبعاد السلوك التنظيمي.
123	المطلب الأول: علاقة القيادة التحويلية بالثقة التنظيمية.
124	المطلب الثاني: علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي.
124	المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي.
126	المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي.
128	خلاصة الفصل:
129	الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل.
130	تمهيد الفصل:
131	المبحث الأول: الأدوات والإطار المنهجي للدراسة.
131	المطلب الأول: منهج الدراسة.
131	المطلب الثاني: التعريف بمجتمع الدراسة.
134	المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة.
134	المبحث الثاني: عرض الاستبانة وتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.
135	المطلب الأول: عرض الاستبانة.

137.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.
141.....	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور المتغير المستقل القيادة التحويلية.
149.....	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور المتغير التابع السوك التنظيمي.
158.....	المبحث الثالث: تحديد نموذج الدراسة واختبار صدق المتغيرات.
158.....	المطلب الأول: تحديد نموذج الدراسة:
159.....	المطلب الثاني: اختبار صدق مقاييس المتغيرات.
169.....	المطلب الثالث: اختبار صدق التمايز.
175.....	ثانياً: اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر.
178.....	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
178.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
180.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
183.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
186.....	المطلب الرابع: اختبار الفرض الرئيسية الرابعة.
188.....	المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفروض.
192.....	خلاصة الفصل:
199.....	الخاتمة العامة:
206.....	قائمة المراجع
224.....	قائمة الملاحق



# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان ورقم الجدول
29	الجدول رقم: (1) مقارنة بين خصاص المدير والقائد
136	الجدول رقم: (2) مقياس ليكرت الخماسي.
137	الجدول رقم: (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس.
138	الجدول رقم: (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الخبرة المهنية.
140	الجدول رقم: (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق نوع المنصب.
141	الجدول رقم: (6) التحليل الوصفي لبعء التأثير المثالي.
143	الجدول رقم: (7) التحليل الوصفي لبعء المتغير المستقل الاعتبارات الفردية.
145	الجدول رقم: (8) التحليل الوصفي لبعء الاستثارة الفكرية.
147	الجدول رقم: (9) التحليل الوصفي لبعء الحفز الالهامي.
148	الجدول رقم: (10) يوضح نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور القيادة التحويلية.
150	الجدول رقم: (11) التحليل الوصفي لسلوك الثقة التنظيمية.
152	الجدول رقم: (12) التحليل الوصفي لسلوك الرضا الوظيفي.
154	الجدول رقم: (13) التحليل الوصفي لسلوك الالتزام التنظيمي.
155	الجدول رقم: (14) التحليل الوصفي لسلوك الاداء الوظيفي.
157	الجدول رقم: (15) التحليل الوصفي لسلوك الاداء الوظيفي.
160	الجدول رقم: (16) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل التأثير المثالي.
161	الجدول رقم: (17) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاعتبارات الفردية.
162	الجدول رقم: (18) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاستثارة الفكرية.
163	الجدول رقم: (19) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الحفز الالهامي.

165.....	الجدول رقم: (20) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الثقة التنظيمية
166.....	الجدول رقم: (21) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الرضا الوظيفي
167.....	الجدول رقم: (22) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الالتزام التنظيمي
168.....	الجدول رقم: (23) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاداء الوظيفي
169.....	الجدول رقم : (24) معاملات التحميل التقاطعية لمتغيرات النموذج
175.....	الجدول رقم: (25) اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر
178.....	الجدول رقم: (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
179.....	الجدول رقم: (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
179.....	الجدول رقم: (28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
180.....	الجدول رقم: (29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
181.....	الجدول رقم: (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
181.....	الجدول رقم: (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
182.....	الجدول رقم: (32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
183.....	الجدول رقم: (33) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
183.....	الجدول رقم: (34) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول
184.....	الجدول رقم: (35) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
185.....	الجدول رقم: (36) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
185.....	الجدول رقم: (37) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
186.....	الجدول رقم: (38) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
187.....	الجدول رقم: (39) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
187.....	الجدول رقم: (40) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
188.....	الجدول رقم: (41) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

# فهرس الإشكال

الصفحة	عنوان ورقم الجدول
د.....	الشكل رقم: (1) المخطط الفرضي للدراسة.....
38 .....	الشكل رقم: (2) المداخل القيادية بحسب التطور التاريخي لظهورها.....
46 .....	الشكل رقم: (3) أنماط القيادة الخمسة التي تضمنتها نظرية الشبكة الإدارية.....
67 .....	الشكل رقم: (4) أبعاد القيادة التحويلية.....
78 .....	الشكل رقم: (5) محددات السلوك التنظيمي في بيئة العمل.....
80 .....	الشكل رقم: (6) أهداف دراسة السلوك التنظيمي.....
86 .....	الشكل رقم: (7) مستويات دراسة السلوك التنظيمي.....
134.....	الشكل رقم : (8) مهام الوكالة الوطنية للتشغيل.....
138.....	الشكل رقم: (9) توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس.....
139.....	الشكل رقم: (10) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....
140.....	الشكل رقم: (11) توزيع افراد العينة حسب نوع المنصب.....
158.....	الشكل رقم : (12) النموذج الهيكلي للدراسة.....
173.....	الشكل رقم : (13) معاملات التحميل التقاطعية للنموذج.....
177.....	الشكل رقم: (14) معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج.....

## فهرس الملاحق:

الصفحة	رقم وعنوان الملحق
225.....	الملحق رقم: (1) القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين.....
226.....	الملحق رقم: (2) استبانة الدراسة.....

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل، ولتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، و وصل عدد الاجوبة إلى (226) استبانة، ولتحليلها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة رقم 25)، وبرنامج حزمة R 3.5.1 plspm، وكشفت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، وتأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية يقدر بنسبة 59.7%، كما يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي قدر هذا الأثر بنسبة 52%، كما كشفت الدراسة ايضا على عدم وجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المنظمة المدروسة، ولا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة على رفع مستوى الرضا بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والاتصال الدائم داخل المنظمة، والتطوير والتدريب المستمرين، من اجل توفير بيئة تنظيمية مناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، قيادة تحويلية، سلوك تنظيمي، الوكالة الوطنية للتشغيل.

### Abstract:

This study aimed to; discover the role of transformational leadership in the orientation of organizational behavior, within the National Employment Agency. And to check the validity of the hypotheses we used the questionnaire as a tool to collect the data, and the estimated number of answers is (226), and for the analysis of these data we used the two programs: SPSS, (version 25), and the plspm R 3.5.1. The results of the study revealed that there is a significant effect of transformational leadership on organizational behavior, and the impact of transformational leadership on organizational confidence with a rate of 59.7%. There is also a significant effect of transformational leadership on job satisfaction; this effect has been estimated at 52%. Similarly, the study to prove that there is not a significant effect of transformational leadership, neither on organizational commitment not on work performance. The study recommended improving the level of organizational satisfaction with good supervision, fair treatment, continuous communication within the organization, continuous development. In order to, provide an appropriate regulatory environment

**Keys words:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational behavior, National Employment Agency.

### Résumé.

Nous essayons d'après cette étude de découvrir l'effet du leadership transformationnel dans ses dimensions sur l'orientation du comportement organisationnel dans ses dimensions au sein de l'Agence nationale d'emploi. Et afin de vérifier la validité des hypothèses, nous avons recouru au questionnaire pour la collection des données, et le nombre des réponses estimées est (226). Et pour l'analyse des données nous avons utilisé les deux programmes : SPSS, (version 25), et le plspm R 3.5.1. Les résultats ont révélé qu'il y a un effet significatif du leadership transformationnel sur le comportement organisationnel, et l'impact du leadership transformationnel sur la confiance organisationnelle avec un taux de 59,7%. Nous avons constaté aussi un effet significatif du leadership transformationnel sur la satisfaction du travail, cet effet a été estimé à 52%. De même que, l'étude à prouver qu'il n'y a pas un effet significatif du leadership transformationnel, ni sur l'engagement organisationnel et ni sur la performance du travail. L'étude a recommandé d'améliorer le niveau de satisfaction organisationnel avec une bonne supervision, le traitement équitable, la communication continue au sein de l'organisation, le développement continu afin de fournir un environnement réglementaire approprié.

**Mots clés :** leadership, leadership transformationnel, Comportement organisationnel, Agence nationale de l'emploi.

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة.

إن حاجة الإنسانية إلى من يوجهها ويرشدها لم تكن وليدة اليوم، بل ظهرت مع بداية ظهور البشرية وتطورت مع تطور المجتمعات، حيث احتاجت العشيرة والقبيلة إلى قائد والمملكة إلى ملك والدولة إلى رئيس والمنظمة إلى مسير... الخ، كلها تسميات لمناصب تمكن أصحابها من إدارة وتنظيم حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، ولطالما صنعت القيادة الفارق ولا تزال وذلك ما ثبت على مر العصور بين ما حققته المجتمعات من نجاح أو فشل وتطور أو ركود، حيث شهد التاريخ أمماً قد تقدمت بفضل قادتها العظام، ومنظمات إحتلت المراتب الأولى في النمو والازدهار بفضل كفاءة مسيرها ومسؤوليها.

وأصبحت تشكل القيادة اليوم محوراً ترتكز عليه مختلف المنظمات، حيث يتولى القائد مسؤولية تنظيم علاقات التفاعل بين المرؤوسين والعمل على حل المشكلات الناجمة عنه، خاصةً بعد التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنظيمية مما دفع للبحث عن الطرق الحديثة لتسيير ومعرفة مختلف القضايا والأبعاد التي لها علاقة بالقائد وكذا الانماط القيادية الأكثر فعالية وتأثيراً على الأفراد والمنظمات، كما تعد القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة البارزة في الفكر الإداري الحديث التي أقرّ أغلب الدارسين والباحثين بقوة التأثير التي يحدثها هذا النمط على المرؤوسين وكل المتغيرات التنظيمية لما لها من صفات وخصائص متميزة أسهمت في تطوير العديد من المنظمات.

وانطلاقاً من إدراك أهمية العنصر البشري وتأثيره على حاضر ومستقبل المنظمات، زاد الاهتمام بالمقابل بالسلوك التنظيمي من قبل الباحثين في علم الإدارة بدراسة وتحليل سلوك الافراد والمجموعات وتأثير المتغيرات التنظيمية على قيمهم واتجاهاتهم وأدائهم، وبما أن السلوك التنظيمي يتأثر بالسلوك القيادي الذي يعتمد إضافةً إلى ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص شخصية على مدى قدرة هذا الأخير على اختيار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتوجيه المرؤوسين والداعم لعمل وتميز المنظمات.

وأشارت الكثير من الدراسات إلى أن استقرار المنظمات ودرجة نموها وفعاليتها يعكس التسيير والتوجيه الجيد لمواردها البشرية، وإن فشلها يعود إلى عدم كفاءة وخبرة قادتها

ومسيرتها، فامتلاك المنظمات لرأس المال والتكنولوجيا لا يحقق لها الفعالية التنظيمية إن لم تدير بطريقة تضمن الاستغلال الكفء لتلك الموارد وتعمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على تحقيق أفضل النتائج.

أولاً: إشكالية الدراسة والفرضيات.

### 1- إشكالية الدراسة :

تحدد فعالية القيادة التحويلية بمدى قدرتها على الفهم والتوجيه الجيد للسلوك الافراد داخل المنظمات ودعم العلاقات الإنسانية المبنية على التعاون والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين من خلال تمكينهم وتعزيز مشاركتهم الإيجابية في تحقيق الاهداف والوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال اكتساب القائد للسلوك والمهارات والمعارف اللازمة لذلك، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كإضافة علمية نهدف من خلالها إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل، وعليه يمكن صياغة الاشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل في الجزائر؟**

تحت هذه الإشكالية يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل لبعد التأثير المثالي دور في توجيه السلوك التنظيمي؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل لبعد الاعتبارات الفردية دور في توجيه السلوك التنظيمي؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل لبعد للاستثارة الفكرية دور في توجيه السلوك التنظيمي؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل لبعد الحفز الالهامي دور في توجيه السلوك التنظيمي؟

### 2- فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة من خلال المخطط الفرضي، وتم الاعتماد فقط على الفرضيات التي تثبت علاقة التأثير، لأن السؤال الرئيسي للدراسة يعتمد على إثبات مدى تأثير القيادة التحويلية بإيعادها على السلوك التنظيمي، وسوف نورد هذه الفرضيات فيمايلي:



### 1-الفرضية الرئيسة الاولى.

(H1): يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الثقة التنظيمية، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(H1,1): يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الثقة التنظيمية.

(H1,2): يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية.

(H1,3): يوجد أثر معنوي للاستثارة الفكرية على الثقة التنظيمية.

(H1,4): يوجد أثر معنوي للحفز الإلهامي على الثقة التنظيمية.

### 2-الفرضية الرئيسة الثانية:

(H2): يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(H2,1) يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الرضا الوظيفي.

(H2,2): يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي.

(H2,3): يوجد أثر معنوي للاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي.

(H2,4): يوجد أثر معنوي للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي.

### 3-الفرضية الرئيسة الثالثة:

(H3): يوجد أثر معنوي لتأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(H3,1) يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي.

(H3,2): يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي.

(H3,3): يوجد أثر معنوي للاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي.

(H3,4): يوجد أثر معنوي للحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي.

#### 4-الفرضية الرئيسية الرابعة:

(H4): يوجد أثر معنوي القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

(H4,1) يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الأداء الوظيفي.

(H4,2): يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الأداء الوظيفي.

(H4,3): يوجد أثر معنوي للاستثارة الفكرية على الأداء الوظيفي.

(H4,4): يوجد أثر معنوي للحفز الإلهامي على الأداء الوظيفي.

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

#### 1-أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية نوردتها فيمايلي:

#### • الأهمية العلمية: وتضم مايلي:

- إن أهمية هذه الدراسة نابعة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فالقيادة والسلوك التنظيمي لهما أهمية القصوى في إدارة الاعمال الحديثة، حيث تلعب القيادة دوراً أساسيا في التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمات ويحقق رؤيتها ورسالتها.

- إثراء أدبيات الدراسة النظرية بالتعريف بنمط القيادة التحويلية ومميزاتها وأبعادها ودورها الإيجابي في تطوير المنظمات.

#### • الأهمية العملية: وتضم مايلي:

- تعود الأهمية العملية لهذا العمل إلى الحاجة الماسة للمنظمات الجزائرية اليوم للاهتمام بالجانب البشري وتوجيه سلوكه بما يحقق الرضا والالتزام الوظيفي ويخدم أهداف وتوجهات المنظمات والاعتماد على النمط القيادي المناسب لذلك.

- التعرف على متطلبات تبني القيادة التحويلية والمعايير اللازمة لتطبيقها في المنظمات الجزائرية للترقي بأداء العاملين وضمان التقدم المنشود.

### 2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع القيادة التحويلية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل يرجع إلى جملة من الأسباب نذكرها فيمايلي:

#### • الأسباب الذاتية: وتضم مايلي:

- كان من الضروري أن يكون موضوع الاطروحة يندرج في عمق التخصص وهذا ما ينطبق على الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، إذ تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم مواضيع إدارة الاعمال الحديثة.

- طبيعة عملي وخبرتي السابقة كرئيس للوكالة المحلية للتشغيل بأدرار قرابة ثلاث سنوات، تأكدت خلالها أن علاقة المسير بأفراد المنظمة له بالغ الأثر على درجة الرضا والالتزام وكذا مستوى الأداء وعلى سلوك المنظمة ككل، وكان مشروع أطروحة الدكتوراه خير دافع لي للبحث في موضوع القيادة عامة والقيادة التحويلية بالخصوص وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمات الجزائرية.

- محاولة معرفة الأساليب القيادية والتسييرية الحديثة التي ترفع من مستوى أداء المرؤوسين، والتوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في ادارة المنظمات الجزائرية.

#### • الأسباب الموضوعية: وتضم مايلي:

- ترجع الأسباب الموضوعية لهذا التوجه في لاختيار إلى أهمية القيادة كونها الموجه الرئيسي لحياة الأفراد والمنظمات، لهذا الغرض أردنا تسليط الضوء على واقع القيادة التحويلية وتأثيرها على سلوك المرؤوسين في المنظمات الجزائرية.

- قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وأثرها على السلوك التنظيمي.

- الكشف عن المشاكل التي تعاني منها معظم المنظمات الجزائرية التي تعود بالدرجة الأولى لعدم الاهتمام بالموارد البشري كأهم عامل في تطوير المنظمات.

#### ثالثاً -أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على كل المفاهيم المتعلقة بالقيادة والقيادة التحويلية وأبعادها.

- التعرف على السلوك التنظيمي وأهميته في المنظمات.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي في المنظمات.
- التعرف على تصورات عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد بالوكالة الوطنية للتشغيل.
- قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- كما نرجوا أن تفيد هذه الدراسة، في تحسين ممارسات رؤساء وكالات التشغيل بوجه خاص وترفع من مستوى أدائهم، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج البحث وتطبيقها في الواقع العملي.
- كما نأمل أن تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين والمهتمين للإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في نفس الموضوع الدراسة أو الموضوعات ذات الصلة، والتي تساهم بالارتقاء ببيئة العمل الحكومي والخاص وتفتح آفاقاً جديدة للبحث.

### رابعاً- أدوات جمع بيانات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين لجمع بيانات هما:

#### 1-البيانات الثانوية:

من أجل اتمام الجانب النظري اعتمدنا على المراجع العربية والاجنبية من كتب ودراسات ورسائل واطروحات علمية ومنشورات ودوريات وبحوث ذات صلة بالدراسة، فضلاً عن الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

#### 2-البيانات الأولية:

اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات بوصفها الوسيلة الأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، وابعادها ممثلة في (القيادة التحويلية، والسلوك التنظيمي).

#### خامساً - حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بمجموعة من الحدود المكانية، الزمانية، البشرية والموضوعية التي سيتم تفصيلها فيما يلي:

1-الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جميع وكالات التشغيل الوطنية بما فيها الولائية والمحلية.

2-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من نوفمبر 2017 إلى غاية جولية 2020.

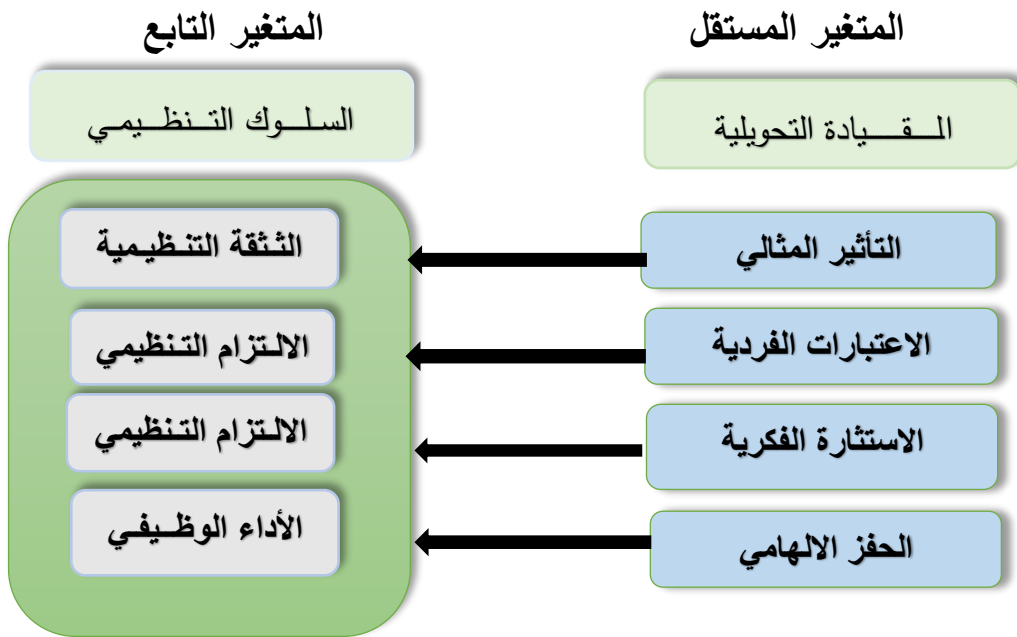
3-الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على رؤساء الوكالات وإطارات وأعاون التحكم في (الوكالة الوطنية والوكالات الولائية والوكالات المحلية للتشغيل).

4-الحدود الموضوعية ومتغيرات الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي.

سادساً-المخطط الفرضي للدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وضعنا المخطط الفرضي الذي يضم المتغيرين، المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك التنظيمي) وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (1) المخطط الفرضي للدراسة.



المصدر: من تصميم الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سابعاً-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الخاصة بالقيادة والقيادة التحويلية.

01-دراسة:

Sakiru, and all, (2013), **Leadership styles and its effectiveness on employees 'job commitment**, Research on Humanities and Social sciences.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن العلاقة بين أنماط القيادة (التبادلية، والتحويلية، وعدم التدخل) والالتزام التنظيمي للموظفين (العاطفي، والاستمرارية، والالتزام المعياري) داخل منظمات في نيجيريا، بلغت عينة الدراسة 80 موظفاً اعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً من قبل المدراء داخل المنظمات في نيجيريا، وأن هناك علاقة بين أنماط القيادة والالتزام الوظيفي للموظفين داخل المنظمات، كما أن مستوى الالتزام كان معتدل في المنظمات محل الدراسة، وأن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

02-دراسة: معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صاح، (2012)، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير.

تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في تعزيز الرضا الوظيفي، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات، وضمت عينة الدراسة 30 موظفاً من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الفندق في بغداد، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثر قوي على الرضا الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي تضمنتها ضرورة تنمية وتطوير أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة لما لها من تأثير على تحفيز العاملين وعلى الرفع من مستوى رضاهم.

### 03-دراسة:

Dimitrios Belias. Athanasios Koustelios. (2014) **Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review**, International Review of Management and Marketing.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نقدية للعلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك، كشفت الدراسة أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في القطاع المصرفي، ولها تأثير إيجابي على عدة جوانب، مثل أداء الموظفين، والرضا والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية، كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية على التابعين، وتحفزهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء، وينتج عنها شعور بالرضا والالتزام التنظيمي، وتعد أكثر الأنماط القيادة شيوعاً في المجتمعات الغربية، وتعمل على التأثير على وظائف البنوك وعلى المنظمات بصفة عامة.

04-دراسة: نوال حسين جميل السيادية، وآخرون، (2015)، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لنمط القيادة التحويلية، ومدى فاعلية سلوك العاملين فيها، وقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في فاعلية سلوك العاملين بأبعادها (الكفاءة، توحيد الأهداف، والتطوير المستمر)، وشمل مجتمع الدراسة على جميع المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص، وتم توزيع (249) استبانة على جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مدير دائرة أو ما يعادله، رئيس قسم أو ما يعادله)، تم استرجاع (188) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة لنمط القيادة التحويلية مرتفعاً، وأن فاعلية سلوك العاملين فيها كان مرتفعاً أيضاً، وجميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على فاعلية سلوك العاملين، أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية واوصت الدراسة

بتعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الخاصة، زيادة الاهتمام الجهات المسؤولة بالكوادر الإدارية في المستشفيات الأردنية الخاصة،

### 05-دراسة:

Manuel Martins, João Manuel. (2016). **Linking transformational Leadership and organizational trust : has organizational commitment a mediating effect on it ?**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الالتزام التنظيمي على الوساطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات الأولية، تكونت العينة من 58 موظفاً في مؤسسة سيرالفيس Serralves Foundation، كان معدل استجابة 71٪، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التقنيات المنهجية الكمية والانحدار الخطي، وأكدت نتائج الدراسة على أن القيادة التحويلية تعزز الثقة التنظيمية بشكل إيجابي، بينما القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لا يتأثران بالالتزام التنظيمي، وبالتالي عدم وجود تأثير الوساطة على هذه العلاقة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة تحسين أنظمة المكافآت، مما يؤدي بشكل فعال إلى تحقيق الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية.

06-دراسة: زراري زيد، عمرو مفتاح، (2018)، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة. مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 9، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية بولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدم الباحثان الاستبيان وتضمنت العينة 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة، وكشفت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية أثر على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتفعيل أداء القيادة التحويلية من خلال التكوين، والتدريب.



**07-دراسة:** خلف ناصر لطيف نسرین، عبد الله بدوي، (2018)، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة أداء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على الأداء المتميز المتمثل بمتطلباته وهي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات) في جامعتي تكريت وكركوك، وتم اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى جامعتي تكريت وكركوك، إذ بلغ عددهم (60 من جامعة تكريت) و (34 من جامعة كركوك) وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، و توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر من بينها : وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين، يساعد تبني المنظمات لنمط القيادة التحويلية في تحفيز عاملها لبذل المزيد من الجهود، و تعزيز أواصر التواصل بين العاملين في المنظمة، تركز القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على الأشياء المادية الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.

**08-دراسة:** بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015.

تناولت هذه الدراسة نمط القيادة التحويلية وأثرها على تفعيل أداء المؤسسات، وذلك بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية، استخدم الباحث الاستبانة للجمع البيانات، وتضمنت العينة (194) فرداً اختار منه عينة قصدية مكونة من (80) فرداً، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل التحليل الاحصائي لنتائج الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر أبعاد القيادة التحويلية، و بين الأداء، وأن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية كان مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والاستفادة من إيجابياتها في التسيير.

**09-دراسة:** زياد علي الشوابكة، واخرون، (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، اعتمد الباحثون على الاستبانة التي بلغ عددها (121) استبانة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، و توصلت إلى أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بكل أبعادها، وتساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأصت الدراسة بضرورة الاخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة توافر خصائص القيادة التحويلية، وضرورة عقد الدورات التدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية القيادة التحويلية، وتعزيز الالتزامهم التنظيمي

**10-دراسة:** قبور عبد الرؤوف، (2018)، أطروحة دكتوراه "بمعنوان نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية -حالة مجمع صيدال -"

كشفت هذه الدراسة عن أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، وقد أعتمد الباحث في دراسته على أربعة أنماط وهي: النمط القيادي التسلطي، الديمقراطي، التحويلي، والتبادلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، واستبيان لجمع بيانات حول أنماط القيادة، وأداء الموارد البشرية لعينة من إطارات مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بولاية المدية، وتم تحليلها من خلال تقدير نموذج انحدار خطي متعدد، وكشفت نتائج الدراسة على أن ممارسة الأنماط القيادة الأربعة في الشركة محل الدراسة وهي: النمط التسلطي، الديمقراطي، التحويلي والتبادلي، لكنها لا تؤثر كلها إيجابا على أداء الموارد البشرية، فالنمط التسلطي الديمقراطي، والتبادلي لديهم أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، لكن النمط التحويلي ليس لديه أي أثر على أداء الموارد البشرية، ذلك لأن النمط التحويلي يحث الموظفين على البحث، وتطوير قدراتهم، ويحاول القائد إلهام موظفيه وتحفيزهم فكريا حتى يجعل من أدائهم ذو مستوى عالي، لكن عندما لا يستجيب الموظفون لكل تلك العوامل، فهذا يعني أن أداءهم لن يتأثر.

### 11-دراسة:

Hui Li, Nazir Sajjad, and al, (2019), **Influence of Transformational Leadership on Employees 'Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations : Test of Mediation and Moderation Processes.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك عمل التابعين المبتكر من خلال الثقة في القائد، والتمكين ومشاركة العمل، تم جمع البيانات من 281 من موظفي المنظمات متعددة الجنسيات في الصين، وتم استخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات المقترحة، وكشفت النتائج تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على مشاركة العمل، والسلوك المبتكر للموظفين، وجود تأثير معتدل للتمكين على القيادة التحويلية، وتعزيز سلوك العمل المبتكر للموظفين، وتضمنت الدراسة التوصيات التالية: يجب تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية و توفر بيئة عمل آمنة ومحفزة.

12-دراسة: عبد الباقي حياة (2019) أطروحة دكتوراه بعنوان " علاقة القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الادارية و الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وركزت على النمط القيادي التحويلي، و التبادلي، والديمقراطي، واعتمدت الباحثة على الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع 731 استبانة، ولتحليل البيانات استعملت الباحثة البرنامج الاحصائي (SPSS V25)، وكشفت الدراسة على أن ممارسة الرؤساء للأبعاد القيادة الإدارية كان بمستوى متوسط، أما مستوى الاداء جاء شبه مرتفع، وأن للأبعاد القيادة الإدارية أثر على كفاءة الأداء باستثناء بعد السلوك القيادي المحفز، ونفس الابعاد لها أثر على الابداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي والاوتوقراطي، وتوصي الدراسة بتعزيز نمط القيادة التحويلية لتأثيرها لإيجابي على الأداء.

13-دراسة: عبد الله مرزاق، وآخرون، (2019)، مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة، ثم إجراء الدراسة الميدانية على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 69 من بين 198 عامل من عمال المؤسسة المدروسة، وتم الاستعانة ببرنامج spss لإجراء المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات، وكشفت نتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد إدارة التغيير، وجود ارتباط موجب وقوي بين أبعاد القيادة التحويلية، وابعاد إدارة التغيير، وأن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير.

**14-دراسة: التجاني دوح، حسين شنيني، (2019)، أثر سلوكيات القيادة التحويلية وعلى أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة.**

تناولت هذه الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف من المؤسسة المدروسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، وأن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً أيضاً، و أن سلوكيات القيادة التحويلية كانت تمارس بمستوى مرتفع وفقاً لعينة الدراسة وكانت مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: الاعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، و أن أبعاد أداء العاملين كانت بمستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة وكانت مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: الكفاءة، الفعالية، وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05، و أوصت الدراسة على ضرورة مواكبة التطور و إعطاء صلاحيات أكثر للمسؤولين.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.**

**01-دراسة:**

Renuka, Frederick, (2014), **Management Organizational Behavior and its Role in Management of Business**, Global Journal of Finance and Management.

تناولت هذه الدراسة السلوك التنظيمي ودوره في إدارة الاعمال، قام الباحثان بالتعريف بالسلوك التنظيمي، وأهمية دراسة هذا العلم في إدارة الاعمال حيث أنه يمد القادة والمدراء بالطرق العلمية لإدارة السلوك داخل المنظمات بما يخدم أهداف التنظيم ككل، ويساعد على الإدارة الجيدة للمورد البشري، وبالتالي يلعب السلوك التنظيمي دوراً مهماً في إدارة اعمال الانه مجال الدراسة الذي يكتشف تأثير الأفراد، المجموعات، والهيكل على السلوك داخل المنظمة، ويطبق تلك المعرفة لجعل المنظمات تعمل بشكل أكثر فعالية.

**2-دراسة: عبد الحق علي إبراهيم بلل، (2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي بأبعاده (الاتجاهات، والدافعية والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في أداء منظمات الأعمال، بالاعتماد على الابعاد التالية (للأداء، الكفاء والفعالية، وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي)، اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 220 مفردة من الإدارات العليا والوسطى، والدنيا بالمصارف المختارة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبيان، وكشفت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة الأداء، وأن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاء الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي، ورفع دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال إيجاباً أو سلباً، وخفض مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون، وتعزيز بيئة العمل الداخلية الايجابية في القطاع المصرفي السوداني.

**3-دراسة: بكار أمال، (2017)، أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، مجلة التكامل الاقتصادي.**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، وتضمنت الدراسة الإشكالية التالية: كيف تؤثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على أبعاد القيادة التحويلية للزيادة من قدرات القائد التحويلي؟ وتم تعريف بمحددات السلوك التنظيمي الفردي من جهة، وأبعاد القيادة التحويلية من جهة أخرى، لمعرفة مدى تأثير محددات السلوك الفردي على صفات القائد التحويلي، وتدعمها لرفع مستوى المرؤوسين وزيادة الدافعية لديهم للعمل بكفاءة وتميز ومنه كلما كان الفرد متمسماً بصفة عالية بمحددات السلوك الفردي كان قائداً متميزاً، يخدم المنظمة في مساعدة العمال لتحقيق الأهداف بكفاءة وتميز وطرق جديدة.

**04-دراسة: ليتيم ناجي، (2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان 'الضوابط الرسمية وأثرها الاجتماعي على السلوك التنظيمي للموظفين' -دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية سكيكدة نموذجاً.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الضوابط الرسمية على السلوك التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية سكيكدة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال إجراء مسح شامل لموظفين يقدر عددهم (72) موظف موزعين على ثلاثة مصالح، وبجانب الاستبانة اعتمد الباحث على الملاحظة والمقابلة العلمية، وبعد معالجة الإحصائيات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للبحوث الاجتماعية spss، كشفت الدراسة على أن السياسات التنظيمية للإدارة المحلية تؤثر في التنافس الوظيفي للموظفين العموميين، وعدم تأثير أوصاف الوظيفة في إبداع الموظفين العموميين، وكذلك قوانين الوظيفة لا تؤثر في دافعية إنجاز الموظفين العموميين، وتم التأكد أن الضوابط الرسمية تؤثر على سلوكيات الموظفين العموميين الجزائريين.

**05-دراسة: سميرة مراح، (2017)، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.**

عالجت هذه الدراسة مدى تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، قامت الباحثة بالتعريف بالاتصال ومراحله وأهميته بالنسبة للمنظمة، كما عرفت السلوك التنظيمي و أهم محدداته الفردية، وتضمنت الدراسة النتائج التالية: أن الاتصال يؤثر على

السلوك الافراد في المنظمة، وأن نجاعة الاتصال له علاقة طردية بالرضا الوظيفي، والابداع التنظيمي، وعلى فعالية المنظمة ككل، وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر من بينها: على لإدارة العليا أو المسؤولين في المنظمة إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه، لأن الإتصال الفعال يؤدي إلى الفهم الجيد للمهام، ويساعد على التعاون، ويرفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي يزداد معدل رضائهم ويرتفع مستوى ادائهم، وإن نجاعة الاتصال مرهونة بالفهم الجيد لسلوك التنظيمي الفردي، والجماعي في المنظمة.

**06-دراسة: أحمد سمير، (2017)، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية-العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر عناصر البيئة الداخلية بأبعدها (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال التنظيمي، التطور التكنولوجي، الثقافة التنظيمية) على السلوك التنظيمي بأبعاده ( الرضا الوظيفي، والولاء، والأداء) للعاملين في الجامعة المستنصرية العراقية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، واستخدم الباحث الاستمارة لجمع البيانات، ومجتمع الدراسة تضمن العاملين الاداريين والفنيين والاكاديميين في الجامعة المبحوثة، حيث تم توزيع (97) استمارة، وباستخدام برنامج (spss) لتحليل نتائج الاستبيان، وكشفت الدراسة أن نسبة تأثير عناصر البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي بلغ 0.743 %، نسبة تأثيرها على بعد الأداء الوظيفي بلغ 0.774 %، أما نسبة التأثير على الرضا الوظيفي فبلغ 0.542 ما يعني أن عناصر البيئة الداخلية تؤثر على التغييرات في الولاء التنظيمي والاداء للأفراد العاملين بنسبة عالية، أما على الرضا الوظيفي فهي نسبة متوسطة، و أوصت الدراسة باعتماد هيكل تنظيمي مرن يستجيب للمتغيرات البيئية، وإعطاء حرية أكبر للمسؤولين في التصرف.

**07-دراسة: عويشة مسيلتي، (2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري.**



تناولت هذه الدراسة واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي بالنظر في الظروف التي تعمل في ظلها المؤسسة المدرسة، استعمل الباحث لإستمارة والمقابلة كتقنية رئيسية في جمع المعطيات، وكشفت الدراسة أن كلما زاد تشبع الموظف بقيم المؤسسة ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي، وأن التدريب يساعد على خلق سلوك تنظيمي إيجابي، و أن المناخ التنظيمي المناسب ينعكس إيجاباً على سلوك الموظف، وأوصت الدراسة على ضرورة قيام إدارة هذه المنظمة بتشخيص الثقافة السائدة بداخلها في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة والمحددة لوظيفتها من خلال عملية التدريب، والتخلص من السلوكيات السلبية، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجاتهم.

**08-دراسة: شريفة معدن، عورة وفاء، (2019)، دور العدالة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإنسانية والاجتماعية.**

عالجت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وتضمنت الإجابة على الإشكالية التالية: كيف توجه العدالة التنظيمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وللإجابة على هذا التسائل قامت الباحثتان بتعريف العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وتحديد أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية كقيمة اجتماعية لها أثر كبير في تنمية وتوجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، لأن العدالة التنظيمية تؤثر على مستوى الالتزام، مما يدفع العامل إلى الرفع من مستوى أداءه.

**ثالثاً-التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد ما استعرضنا الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالقيادة التحويلية والسلوك التنظيمي التي تم الاستفاد منها في إثراء الإطار النظري وتحديد أهم الأبعاد والمؤشرات الجديرة بالدراسة والبحث وضبط الجانب التطبيقي ومقارنة النتائج، لكن رغم اشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب كالمنهجية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، غير أنها تبقى تتميز بمجموعة من النقاط سوف نوردتها فيمايلي:



- من حيث متغيرات الدراسة فلا توجد على حسب علمنا دراسة لا عربية ولا أجنبية ربطت القيادة التحويلية كمتغير مستقل بالسلوك التنظيمي كمتغير تابع.
- من حيث أبعاد متغيرات الدراسة الحالية اعتمدنا في المتغير المستقل القيادة التحويلية على أربع أبعاد (التأثير النمذجي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) التي وضعها باس Bass (1985) وهي مجموعة من السلوكيات تتمثل في: " الكاريزما، الحوافز الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية"، أعاد باس لاحقاً 1995 تعريف "الكاريزما" باسم "التأثير المثالي" بينما دراسات أخرى تضيف بعد خامس وهو التمكين، لكن حسب رأينا التمكين هو أحد أهداف كل قيادة وخاصة القيادة التحويلية وكل الأبعاد الأخرى تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تمكين المرؤوسين.
- من حيث أبعاد المتغير التابع السلوك التنظيمي فاعتمدنا على أربع أبعاد وهي: (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي) وحسب علمنا توجد فقط دراسة أحمد سمير بعنوان عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي هي الدراسة الوحيدة التي أوردت الأبعاد التالية لسلوك التنظيمي: (الرضا الوظيفي، والولاء، والأداء) لكن في الدراسة الحالية استبدلنا الولاء بالالتزام التنظيمي لأن الولاء هو أحد أبعاد الالتزام وأضفنا الثقة التنظيمية التي نرى أنها تؤثر على الرضا والالتزام والأداء، وحسب الدراسات التي تم الاطلاع عليها فإن أبعاد السلوك التنظيمي متعددة ومتداخلة ولكن كل الدراسات خاصة الأجنبية منها تتحدث على الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي باعتبارها الأكثر تأثيراً على باقي أبعاد السلوك التنظيمي وعلى فعالية المنظمات.
- من حيث الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة وتبقى بذلك نتائجها مختلف عن غيرها من الدراسات.
- من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة حيث أغلب الدراسات استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بينما الدراسة الحالية استخدمت بالإضافة إلى برنامج SPSS النسخة رقم (25) برنامج الاحصائي R 3.5.1 plspm.

ثامناً: هيكل الدراسة.

إن عملية تنظيم البحث استدعت تقسيم الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي؛ خصص للجانب النظري فصلين بغية الإحاطة بأهم جوانب الموضوع وإعطاء خلفية واضحة له، وخصص فصل للدراسة التطبيقية بحيث تم اختبار صحة فرضياتها للتوصل في آخر المطاف للنتائج التي على أساسها تم وضع بنود التوصيات، ولقد تضمنت هذه الفصول النقاط التالية:

**الفصل الأول:** وسوف نتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للقيادة، والقيادة التحويلية من خلال التطرق إلى التعريف بالقيادة وخصائصها وأنماطها، وتطورها في الفكر الإداري، كما يتم في هذا الفصل التعريف بالقيادة التحويلية وأهميتها وخصائصها، وتحديد أبعادها وأهم التحديات التي تواجهها.

**الفصل الثاني:** سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري لسلوك التنظيمي، من خلال التطرق إلى التعريف بالسلوك التنظيمي وخصائصه وأهداف دراسته، والمداخل النظرية لتطوره في الفكر الإداري، وتحديد أبعاد السلوك التنظيمي وعلاقة كل بعد بالقيادة التحويلية.

**الفصل الثالث:** وفي هذا الفصل سيتم تجسيد الجانب النظري للدراسة في الميدان التطبيقي، حيث يتم التعريف بالأدوات والإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بتحديد المنهجية المعتمدة، ومجتمع وعينة الدراسة، والاداة المستعملة في جمع البيانات، كما سيتم عرض التحليل الوصفي لخصائص وإجابات عينة الدراسة، وعرض نموذج الدراسة واختبار صدق المتغيرات، واختبار الفرضيات، واستتباط النتائج النهائية للدراسة الميدانية ومقارنتها مع الدراسات السابقة.

## الفصل الأول:

الأسس النظرية للقيادة والقيادة التحويلية.

### مقدمة الفصل.

إن فعالية القيادة تكمن في مدى قدرة القائد على إدارة المورد البشري وتوجيه سلوكه بما يخدم مصالح المنظمة ويضمن استمرارها خاصة في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقد بيئتها التنظيمية، حيث أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والتميز، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة فاعلة تمتلك من المهارات ما يمكنها من توجيه الجهود والطاقات لخلق التفاعل الايجابي وتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادة الحديثة التي اثبتت عدة دراسات مدى قدرتها على تحقيق التكامل، والتنسيق بين موارد المنظمة المادية والبشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية، أهم ما يميز القائد التحويلي قدرته العالية على قيادة المنظمة ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة وسوف نتناول في هذا الفصل الأسس النظرية للقيادة والقيادة التحويلية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.**

**المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة.**

**المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.**

**المبحث الرابع: أبعاد القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها.**

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري المعاصر، لتأثيرها على السلوك الإنساني الذي يتحكم في نجاح المنظمات واستمرارها، من خلال قدرة القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، والإنسانية لتحقيق الأهداف، والوصول إلى الفعالية والكفاءة التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية القيادة.

سوف نتناول في هذا المطلب التعريف بالقيادة وأهميتها وخصائصها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى.

#### أولاً: مفهوم القيادة.

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة لارتباطها بأبعاد، ومتغيرات عديدة ومتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، ولتعدد واختلاف تخصصات دارسيها، وتنوع اهتماماتهم، مما أدى إلى تعدد الآراء والمفاهيم حول القيادة ومفهومها، حيث صرح Burns في عام 1978 بوجود أكثر من 130 تعريفاً للقيادة في المنشورات الأكاديمية (بن سعد 2017، 2)، وسوف نود فيما يلي مجموعة من التعاريف للقيادة على سبيل المثال وليس الحصر.

#### 1- مفهوم القيادة لغة.

كلمة القيادة "Leadership" مشتقة من الفعل اليوناني Archein، الذي يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ويعني: يقود، أو يحرك أو يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية، وعمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات المنفرد بها، أما في اللغة العربية فان القيادة هي "القاد" نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد (بلغنامي 2019، 7).

#### 2- مفهوم القيادة اصطلاحاً.

عرف bass القيادة بانها عملية التأثير في مواقف، وسلوكيات الافراد والتفاعل داخل، وبين المجموعات من أجل إنجاز الأهداف (lukowski.m.se 2017).

وعرف Rensis Likert القيادة على أنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (جميل و حجار مرهون 2017، 45).

وعرف fiedler fred القيادة "بانها الجهود المبذولة لتأثير أو تغير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والافراد معا" (كعبار 2018، 121).

وعرف تشارنوف ومونتانا Charnov & Montana القيادة بأنها عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال، ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين على استخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (يحياوي 2017، 118).

ويعرف ولمان L.Wolman القيادة "بانها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه، والتحكم في الآخرين امراً ناجحاً" (عبد الباقي 2018، 19).

ويعرف بيتر دروكر P. Drucker القيادة "انها ليست وضع جداول الاعمال، أو التأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما هي عملية الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى، والرفع من أدائه، وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الاعتبارية" (بوطرفة 2015، 4).

ويعرف تيد اوردواي Tead Ordway القيادة في كتابه فن القيادة الذي نشره عام 1935 أن "القيادة هي مجموعة من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة لهم" (بطاط 2017، 36).

ومنهم من ينظر إلى القيادة على أنها "نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته، ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه، والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه" (سعاده 2019، 87).

ويقول نيومان أن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف" (قرزو 2019، 46).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن مفهوم القيادة تضمن ثلاثة ابعاد القيادة عملية تأثير من خلال القدرات والسمات التي يمتلكها القائد ويؤثر بها على الآخرين، وتتمثل في العملية التي يمارس فيها القائد التأثير على الآخرين، والبعد الثاني اعتبار القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد عضو في جماعة يشاركها أهدافها وأمالها ومشكلاتها، فهي نوع من العمل النفسي الاجتماعي والشعوري يتضمن حسن الاتصال بالآخرين، وتنسيق جهودهم والتفاعل معهم وخلق حالة من التوافق بين أفكارهم ومحاكاة شعورهم وإشباع حاجاتهم، والتأثير فيهم من أجل توجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المجموعة، أما البعد الثالث يتعلق بالمستقبل من خلال إيجاد وتطبيق رؤية القائد للمستقبل بتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمان بهذه الرؤية وتحقيقها (الروسان 2017، 241-242).

### ثانياً - خصائص القيادة:

القيادة كظاهرة اجتماعية تحتاج إلى توفر مجموعة من الخصائص الأساسية سوف نوردتها فيمايلي: (Paschen and Dihsmaier 2014, 7-6)

#### 1- القيادة ظاهرة اجتماعية.

إن القيادة ظاهرة اجتماعية تتعلق بتوجيه مجموعة من الافراد يتفقون على اختيار قائد لهم في الإطار غير الرسمي، أو يتم تعيينه من خلال التسلسل الهرمي في الإطار الرسمي، فهي عبارة عن علاقة اجتماعية بين مجموعة من الاشخاص.

#### 2- القيادة تتطلب هدف.

إن الحديث عن القيادة يسوقنا إلى الحديث عن الفريق ولا يمكن أن يوجد هذا الأخير بدون وجود هدف، وغاية يعمل القائد على تنظيم وتحفيز الفريق للوصول إليها، فالقيادة تنشأ لغاية يعمل رفقة فريقه لتحقيقها.

### 3- القيادة تحتاج إلى القوة:

يستمد القائد قوته من التابعين هذه القوة هي التي تمكنه من توجيه وإدارة الفريق لتحقيق الغاية المتوخاة من تكوينه، ويبقى الهدف الأسمى لهذا الأخير هو توجيه سلوك أفراد الفريق بما يخدم، ويحقق الأهداف والمصالح المشتركة.

### ثالثاً- أهمية القيادة:

تتجلى أهمية القيادة في أي منظمة فيما يلي :

- يعمل على تسيير المنظمة ورسم استراتيجيتها بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.
- يشكل القائد حلقة الوصل في المنظمة بين المرؤوسين والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
- يعمل على تعزيز نقاط القوة وتفعيلها وتقليل نقاط الضعف ومحاولة تقويتها.
- دعم الاتصال في المنظمة والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- السيطرة على مختلف المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة واقتناص الفرص المتاحة.

### رابعاً- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم القيادة.

هناك تداخل كبير يربط بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها كالقيادة وإدارة، والقيادة والرئاسة، حتى أنه يصعب معرفة الحدود الفاصلة بين كل منها وبين القيادة، مما ينعكس سلباً على إمكانية التعامل معها على نحو محكم، ومن أجل التعمق أكثر في مفهوم القيادة يجب الإجابة على الأسئلة التالية: هل القيادة هي الإدارة؟ أم هي السلطة؟ هل القائد هو المدير أم المشرف (هبال 2015، 26).

### 1- القيادة والإدارة.

حاول الباحثون التفريق بين القيادة والإدارة، واختلفت الآراء حول ذلك فمنهم من اعتبر القيادة وليدة الموقف، أما الإدارة فهي عملية مستمرة ومنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومن أجل توضيح الفرق بين القيادة والإدارة نقدم مجموعة من آراء الباحثين فيمل يلي:

رغم الارتباط الوثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، حيث يرى ماكوروميك Mccoromik أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية،



فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكن يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير إلى عملية تتبؤ، والتخطيط، والتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية، والتأثير بين القائد والمرؤوسين (صياحي 2018، 47).

وهناك من يرى "أن القيادة والإدارة عمليتان متلازمتان، ذلك لأنه في كل موقف لأبد أن يوجد بعدان أحدهما إداري يتعلق بمراعاة الأنظمة والتعليمات، والآخر قيادي يتعلق بإمكانية القيادة التي تستند إلى عملية التفكير والتأثير"، وهذا ما أكده كوتر Kotter قائلاً "أن الإدارة والقيادة مختلفتان لكن متكاملتان وفي هذا العالم المتغير لا يمكن لأي منهما العمل دون الآخر، و يمكن أن يكون كل مدير أو رئيس قائداً حتى تتحقق الفعالية في توجيه المرؤوسين نحو الأهداف التنظيمية وهو ما أكده المفكران بيتر دروكر وماسياريلو Peter Drucker & MaCiariello أن أفضل القادة هم أولاً وقبل كل شيء مديرين فعالين، وكخلاصة لما سبق فإن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلها" (عبد الباقي 2018، 23)

والحديث عن الفرق بين القيادة والإدارة يقودنا لتعرف على الفرق بين القائد والمدير، حيث يرى Peter Drucker بتر دروكر "الإدارة وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الأعمال" من خلال هذا التعريف يرى دروكر أن الإدارة هي وظيفة يقوم بها المديرون وذلك من أجل تنفيذ مجموعة من المهام الإدارية من خلال المعارف المكتسبة (صياحي 2018، 28). فالمدير هو الشخص الذي يمثل أعلى منصب في التسلسل الهرمي للمنظمات، ويتم تنصيبه من قبل الإدارة العليا، ويقوم بتنفيذ التعاليم والإجراءات التنظيمية من خلال إعطاء الأوامر لمرؤوسيه، ويهتم بالعمل والرفع من الإنتاجية، وتحفيز المرؤوسين من خلال الاجر والترقية، ويحرص على الاستقرار ويتجنب التغيير والمخاطرة (Dolinsky, Karla 2011, 9).

والقائد على النقيض من ذلك فهو يعتبر المرؤوسين فريق عمل يهتم بعلاقاته معهم ويحفزهم لتحقيق الاهداف والرؤية المشتركة، والقادة يواجهون المخاطر ويبحثون عن التغيير، بينما المدراء يهدفون إلى الاستقرار (Morreale 2002, 87)، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، فالباحث ولمان Wilmen يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة)، أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى

توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والجوانب البيئية (الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) من خلال التأثير فيهم الانجاز الأهداف (بيالة 2018، 18).

وذكر المؤلف Warren Bennis وارن بينيس أن القادة يسعون إلى "فعل الأشياء الصحيحة"، في حين المديرين مهتمون "بفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة" كما أن القادة يركزون على الرؤية والرسالة والأهداف، بينما يركز المديرين على تحقيق الفعالية، ويعمل المديرين على المحافظة على الوضع الراهن، بينما يرى القادة أنفسهم كمروجين للتغيير ومنافسين للوضع الراهن، وتأثير القادة أكبر على المرؤوسين من تأثير المديرين (Hill and McShane 2008, 404).

وبالتالي تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، أي مجال الإدارة أوسع من القيادة، وتركز الإدارة على قضايا سلوكية وغير سلوكية في نفس الوقت، في حين تركز القيادة بشكل رئيسي على قضايا سلوكية، ويبقى باستمرار طموح الإدارة أن يكون مدراءها يعملون بروح القائد الذي يحبه ويحترمه ويتأثر به مرؤوسيه، فيعملون على طاعته حبا فيه لا خوفا منه ومن سلطته (بيالة 2018، 19)، وفي هذا الصدد يمكننا عرض ما قاله Jim Karr "ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا" (قهيري 2018، 10) والجدول التالي يوضح الفرق بين المدير والقائد:

الجدول رقم: (1) مقارنة بين خصائص المدير والقائد

خصائص المدير	خصائص القائد
<ul style="list-style-type: none"> <li>● لديه مرؤوسين.</li> <li>● يركز على النظام والهيكل.</li> <li>● سلطة رسمية.</li> <li>● المدير ينفذ الأوامر.</li> <li>● يستمد سلطته وتأثيره من التنظيم الرسمي.</li> <li>● يستخدم السلطة من اجل انجاز الأهداف.</li> <li>● يعمل على تقليل المخاطر.</li> <li>● التركيز على الكفاءة.</li> <li>● يلتزم باللوائح الإدارية.</li> <li>● يعطي الأولوية للعمل والاهداف.</li> <li>● التركيز على الحاضر والمدى القصير.</li> <li>● يضع الخطط والميزانيات.</li> <li>● يحافظ على الوضع الراهن ويرفض التغيير.</li> <li>● يعمل على تطبيق القواعد.</li> <li>● يهتم بالأهداف والانجاز.</li> <li>● يحقق المراقبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● له تابعين.</li> <li>● يركز على التابعين.</li> <li>● التأثير غير الرسمي.</li> <li>● القائد يعطي الاوامر.</li> <li>● يستمد سلطته من الجماعة.</li> <li>● يشحذ الهمم بالثقة في التابعين وتشجيعهم.</li> <li>● يعشق المخاطر.</li> <li>● التركيز على الفعالية.</li> <li>● الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.</li> <li>● يعطي الأولوية للأفراد ثم الأهداف.</li> <li>● يهتم بالأجل الطويل.</li> <li>● له رؤية واستراتيجية واضحة.</li> <li>● يعمل على التغيير ومواجهة التحديات.</li> <li>● يعمل على ترسيخ القيم.</li> <li>● يعمل على رفع مستوى الابتكار والابداع</li> <li>● يهتم بالاتصال الدائم بالتابعين ويلهم الثقة.</li> </ul>

Source: ( Algahtani) "Are Leadership and Management Different? A Review." *Journal of Management Policies and Practices*, (2014). p 79-80.

2- القيادة والرئاسة.

● قد يتبادر إلى الازهان الفرق بين القائد والرئيس هل هما مترادفان أم مختلفان في المعنى؟ وقد أورد الدكتور عبد الغاني البسيوني عبد الله في كتابه أصول علم الإدارة العامة إجابة عن هذا التساؤل، حيث قال إن الرئيس قد يكون في نفس الوقت قائد في حال توفرت فيه شروط القيادة، أما في حال عدم توفرها يبقى رئيساً فقط، وكلا من الرئيس والقائد يتفقان في أنهما يحتلان مركز السلطة في المنظمة ويتمتعان بالسلطة التقديرية، كما يستمد القائد قوته من المجموعة، أما الرئيس فانه يستمد قوته من قوة خارجية (الجويد 2011، 39).

### المطلب الثاني: مصادر قوة القائد والمهارات القيادية.

سوف نتناول في هذا المطلب المصادر التي تشكل قوة للقائد وتمكنه من قيادة فريقه بما يحقق الأهداف المشتركة، كما سنتناول المهارات القيادية التي تمكن القائد من التأثير في الافراد.

#### اولاً-مصادر قوة القائد.

من أجل توجه سلوك التابعين وضبط الروابط الاجتماعية وتحقيق الاهداف التنظيمية، يحتاج القائد إلى قوة تمنحها له مجموعة من العوامل سوف نوردتها فيمايلي:

#### 1-القوة الشرعية:

يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى أسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مدير أو مسؤولاً مما يجعلهم يقبلون أوامره، حيث أن وظيفة تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسين، وعندما يكون أساس القوة رسميا يكون جهد الفرد قليل في إقناع الآخرين (مومني و بوسهمين 2018، 166).

#### 2-سلطة منح المكافأة:

هذه السلطة نابعة من توقعات التابعين في الحصول على مكافأة مادية، أو معنوية من القائد أو المسؤول مقابل انجاز المهام المطلوبة (بطاط 2017، 130).

#### 3-القوة القصرية:

أساسها الخوف وتوقع التابعين للعقاب من القائد أو المسؤول نتيجة التقصير في القيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه، أو عدم لامتنال للأوامر، مما يعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها (قرزو 2019، 53).

#### 4-القوة المبنية على الخبرة:

وتستمد هذه القوة من الخبرات الفنية والمعرفية المكتسبة، وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات، مما يجعل الفرد أكثر قدرة على تقديم المشورة، فالمهندس يماس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل هذا الأخير ينقاد لأوامره نتيجة لاقتناعه بخبرته (مومني و بوسهمين 2018، 167).

### 5- قوة التخصص:

مصدر هذه القوة المهارة والخبرات المكتسبة، والمعرفة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، حيث أن إمام القائد بمكونات العمل المناط به، وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة، يخلق الثقة لدى مرؤوسيه، ويمنحه قوة التأثير فيهم (موفق 2015، 130).

### 6- قوة الإعجاب:

عادة ما يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب التابعين بشخصيته وسلوكه، فاتصاف القائد بصفات شخصية مميزة تزيد من قوته وقدرته على القيادة، ويكون لها أثر في توجيهه وكسب إعجاب التابعين بشخصيته (جغلولي 2010، 76).

### ثانياً: مهارات القيادة.

وهي مجموعة من المميزات التي يمتلكها القائد، ومن خلالها يستطيع أن يتولى منصب القيادة، وتمنحه القدرة على التأثير، والتوجيه للتابعين لتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن التطرق لهذه المهارات فيما يلي:

### 1- المهارات الإنسانية:

تعد من أكثر العوامل التي تميز القائد الجيد عن غير الجيد، وهي قدرة القائد على الاهتمام بالعلاقات دخل المنظمة من خلال التفاعل مع التابعين والقدرة على بناء فريق عمل يسوده التفاهم والتعاون، وأكدت إحدى الدراسات ذات الصلة أن فشل العديد من المديرين والمسؤولين في المنظمات يرجع بالدرجة الأولى إلى افتقارهم للمهارات الاتصالية أكثر من افتقارهم للمهارات الفنية، فقد عجز هؤلاء المديرين عن مد جسور الاتصال والتعاون مع التابعين وعن التأثير فيهم (حمياني 2019، 65).

### 2-المهارات الفكرية.

ضرورة توفر هذه المهارات في كل مسؤول أو قائد، لكي يتحمل المسؤولية ويحلل المواقف ويستنتج النتائج المحتملة لها، وتشمل القدرة على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، واكتشاف العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حلّ المشكلات، والقدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المنظمة والتي منها (قرزو 2019، 51):

- القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛ إمتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

### 3-المهارات الشخصية :

وهي السمات الشخصية التي يمثلها القائد مثل الكاريزما والشجاعة والقدرة على التأثير، والتواصل الاجتماعي وتفاعل مع الآخرين، وحب المخاطرة والحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، ومواجهة الصعوبات (كيود 2018، 79).

### 4-المهارات الفنية :

تمثل القدرات الفنية المتخصصة التي يجب أن يمتلكها القائد في أحد حقول المعارف أو المهارات الفنية التي يتطلبها طبيعة العمل في المنظمة والمهارات القيادية، مهارة الإدارة والتسيير مهارات ادارة السلوك التنظيمي وإدارة الصراع... الخ (جميل و حجار 2017، 46).

### 5-المهارات التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد إلى المنظمة على أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وخططها، ويجيد أعمال السلطة، والصلاحيات المخولة له، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة (قهيري 2018، 14).

### المطلب الثالث: أنماط القيادة.

يقصد بنمط القيادة مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد التابعين ويدير بها شؤون المنظمة ككل، هذا السلوك الذي يتحدد من خلال مجموعة من العوامل منها توجهات ومعارف القائد، واتجاهاته الفكرية، وخبراته الشخصية وطباعه الاجتماعية، وعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط، وتتفق الدراسات على تقسيم

القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة، وسوف نقدم نبذة مختصرة عن هذه الأنماط فيما يلي:

**1- نمط القيادة حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية:

### • القيادة الرسمية:

ويعرف وليم سكوت WILLIAM SCOTT القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي في المنظمة"، وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات الإدارية، حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين، هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة وتسيير وتوجيه العاملين بما يتناسب مع قوانين، وأهداف المنظمة (زواتيني 2015، 97).

### • القيادة غير الرسمية:

هذا النمط من القيادة لا يرتبط بوظيفة ولا بمهمة رسمية، ويكون نتيجة التقاف مجموعة من الناس بشخص يكون له مشاعر الثقة والإعجاب، يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة المهمة التي يحظى بها بينهم لمهاراته الفنية والفكرية، وعلاقاته الإنسانية، وتعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً وليس حقاً، كما أنها مستقرة كونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها، لهذا تعمل المنظمات على احتواها لتجنب التعارض بينها وبين القيادة الرسمية وتحقق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية (كعبار 2018، 183).

### 2- أنماط القيادة بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع:

بما أن القيادة تعني في جوهرها مدى تأثير القائد على سلوك التابعين من أجل إنجاز الاهداف المحددة، وإن اختلاف أساليب التأثير التي يستخدمها القائد تعكس تباين نمط القيادة المستخدم، ولقد عرف روبرت اوين نمط القيادة بأنه " هو السلوك الذي يمارسه القائد مع أفراد

المجموعة العاملين معه بهدف تحسين الإنتاج، ونوعية العمل في المنظمة" (بوعفان و حامد 2019، 100)

ومن خلال التجارب التي قام بها في أواخر الثلاثينات White وايت وليبيت Lippit ولوين Lewin حيث حددوا الأنماط القيادية وتأثيرها على سلوك التابعين وولائم التنظيمي وصنفوا الانماط القيادية إلى (النمط الديمقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط الحر أو الفوضوي) (بن الشيخ 2014، 96) وسوف نعرف هذه الأنماط فيمايلي:

### • القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة لأنها تعطي أولوية للعلاقات الإنسانية، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، القائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين قرارات وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم (معمرى 2018، 135).

### • القيادة الاستبدادية Autocratic Leadership:

ينظر إلى القائد الاستبدادي باعتباره شخص قليل الثقة أو الإيمان في مرؤوسيه ومتسلط بطبيعته، يتميز هذا النمط من القيادة بالسيطرة الفردية على جميع القرارات، لا يستمعون إلى اقتراحات وأفكار الآخرين لأنهم يؤكدون القوة المطلقة والتأثير، لديهم طرق خاصة بهم في ممارسة سلطة والنظر إلى التابعين أو أعضاء الفريق مجرد موظفين، ومن الآثار السلبية لهذا النمط من القيادة أنه غير قادر على تحفيز مشاعر مرؤوسيه بسبب غياب الرؤية و الاهداف المشتركة، وانخفاض في مستوى الاداء بسبب انخفاض الرضا والالتزام الوظيفي، لغياب الثقة بين القائد والمرؤوسين ( Akparep1 and al 2019, 6).



### • القيادة الحرة Laissez-Faire Leadership:

يمارس هؤلاء القادة فن التفويض واللامبالاة، ويسمحون لتابعين بأخذ القرارات، فهم يتجنبون المسؤولية وليس لديهم آلية ردود فعل، لا يشارك في المعاملات الهادفة، ولا يعمل على التأثير على سلوك التابعين، هم عادة يتجنبون التدخل في العمل وصنع القرار، ويتركون الأمور تحدث دون تدخل (Kumar. R 2018, 17).

وحسب رأينا أن القائد قد يمارس الأنماط القيادية الثلاثة في الميدان تبعا للمواقف، والظروف التي يوجهها حيث يكون ديمقراطيا في الأوقات العادية ويشاور ويعطي الفرصة للمرؤوسين لإبداء آراءهم، لكن الظروف أو المواقف الطارئة تجبر القائد أن يكون أوتوقراطي أو تسلطي ويلزم المرؤوسين بالتنفيذ الفوري ودون مشورة، كما يمكن للقائد أن يتبع سياسة القائد الحر أو الغير مبالي في حالة النضج الكافي للمرؤوسين، وفي حالة الظروف العادية وتنفيذ الاعمال الروتينية.

فتوجيه مجموعة من العاملين الجدد مثلا يتطلب أسلوباً قيادياً وإدارياً غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من الفنيين، والمهنيين ذوي الخبرة والتجربة العملية ففي الحالة الأولى يكون الأسلوب الإداري المناسب "الأتوقراطي" حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام، بينما الأسلوب الإداري الملائم في الحالة الثانية "الديمقراطي" حيث تحديد المطلوب إنجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنيين والمهنيين (بن الشيخ 2014، 88).

ويرى ستانتون وهمبلين Stanton and Hamblin أن في أوقات الازمات أو في الظروف الطارئة التي تهدد التنظيم، أو العاملين وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لتحكم في الأمور وحسمها سريعا، ففي هذه الحالة يكون النمط الأتوقراطي الأسلوب الأنسب لهذه الظروف (جغولي 2010، 78).

ومن أسباب تعدد أنماط القيادة الإدارية هو شخصية القائد وخبرته ومعرفته لجوانب القوة فيه، ومعرفته وتحكمه في كل جوانب العمل مما يساعده على الثقة في نفسه وفي المرؤوسين، فيكون أكثر ميلا للديمقراطية منه للتسلط وهكذا، ولهذا يمكننا الإشارة إلى مايلي (بن الشيخ 2014، 88):

• عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط القيادة، حيث لا يمكن أن نجد نمطا واحداً يمكن اعتماده في جميع المواقف.

• تعدد العوامل التي تؤثر في العملية الإدارية مثل سمات شخصية القائد وخبرته، نوعية وسمات العاملين وخبرتهم، نوعية المواقف والعوامل التي تحيط بها.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك مجموع من المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، والبعض الآخر يتعلق بالمواقف المختلفة والبيئة التنظيمية، والبيئة الخارجية التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب وتحدد فعاليته (ميهوبي 2012، 78-79)، وعلى القائد أن يختار النمط الذي يتناسب مع المواقف والظروف البيئية التي يمر بها، وفيما يلي سوف نورد أهم هذه العوامل:

#### أولاً-عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

إن شخصية القائد ومستواه التعليمي والمعرفي وخبرته، كلها عوامل تؤثر على فلسفة وقيم وميولات واهتمامات القائد، وفي النمط القيادي الذي هو مقتنع به ويلتزم بتطبيقه، كذلك مدي ثقته باتباعه وتصوراتهم لهم (موفق 2015، 137).

#### ثانياً-خصائص الاتباع:

الكثير من العلماء أثبتوا بما لا يدع مجالاً للشك أن السلوك القيادي يؤثر في أداء الأتباع مع إمكانية أن يؤثر سلوك الأتباع في سلوك القائد، من منطلق ضرورة وجود تأثيرات متبادلة بين الطرفين، ومن أبرز العناصر التي يتم من خلالها هذا التأثير تتمثل في (زواتيني 2015، 107-108):

#### 1-توقعات الأتباع:

قد يتأثر القائد بتوقعات التابعين، وعليه أن يعمل على أن يتناسب سلوكه مع هذه التوقعات، وهو ما يعلق عليه "رانيزمان وتيوكس" أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد

الآخرين أن يصلوا إليه، وأن يعدل سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويحفظها للأداء.

### 2- مستوى نضج الاتباع:

يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم العلمية والفنية وفي خبراتهم المهنية التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على استجاباتهم واستعداداتهم لتحمل المسؤولية، كل هذه العوامل تؤثر على قرارات القائد في اختيار نمط القيادة المناسب وفي العلاقات التي تربط كل فرد بالقائد وبغيره من زملائه في العمل، وعلى القائد أن يكيف سلوكه بما يناسب نضج الاتباع.

### ثالثاً- عوامل تتعلق بالموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فعامل الوقت، ونوع المشكلة معقدة كانت أم سهلة، ومدى أهميتها وعلاقتها بالأهداف وحجم الضغوط الخارجية، كلها عوامل تتحكم في سلوك القائد واختياره للنمط الذي يناسب الموقف، فبعض المشكلات تجبر القائد على الانفراد في اتخاذ القرارات، وبعضها الآخر يمكنه أن يستعمل أسلوب المشاركة (ميهوبي 2012، 78).

### رابعاً- عوامل تتعلق بالمنظمة:

لكل منظمة ثقافتها وقيمتها، وعاداتها، وقواعدها، ومناخها التنظيمي، وهذه جميعها تملّي بعض القيود على سلوك القائد، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة، وقدراتها وحجمها، والتوزيع الجغرافي للمنظمة، ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية)، وفعالية الهيكل التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة (ميهوبي 2012، 79).

### خامساً- عوامل تتعلق بالبيئة:

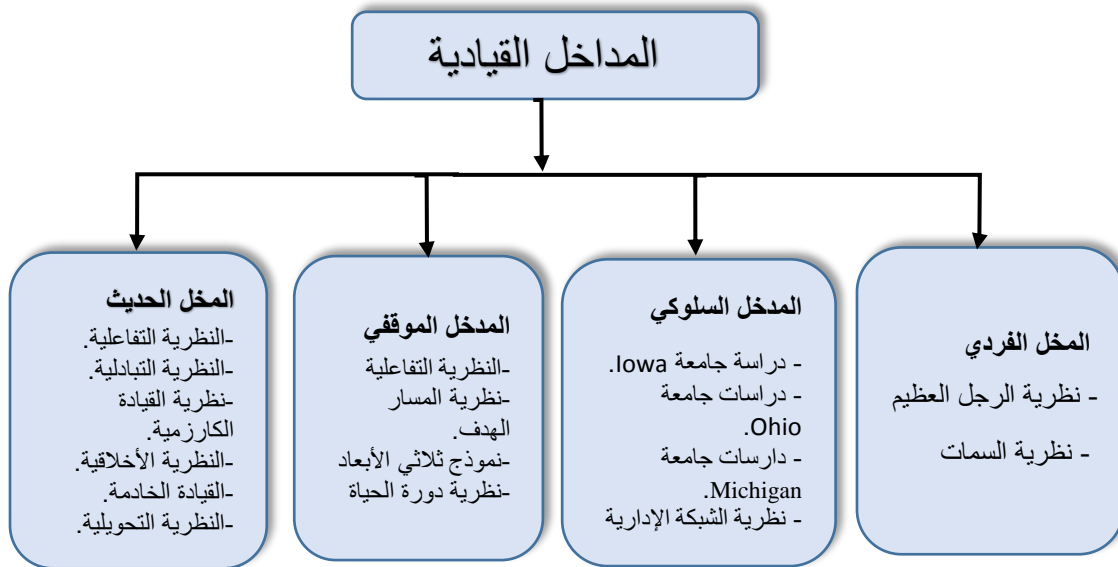
إن عوامل البيئة الخارجية لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملّي بعض القيود على سلوكه، مثل العوامل الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، والأوضاع السياسية والاقتصادية،

والمنظمات المنافسة، كلها عوامل تؤثر على قرارات القائد، وعلى اختياره لنمط الذي يتناسب مع الظروف التي تفرضها هذه البيئة (بن عروس 2015، 141).

**المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة (نظريات القيادة).**

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور نظراً لأهميتها واعتبارها الموجه الرئيسي للمنظمات والمحدد لمصيرها، وقد ساهم تطور الفكر الإداري في ظهور وتطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد متطلبات وخصائص القيادة، والمحددات والعوامل المساعدة على نجاح القائد فمن المفكرين من أعتبر السمات الشخصية هي التي تصنع القائد، ومنهم من أعتبر السمات السلوكية هي التي تصنع القائد وتحدد فعاليته، ليذهب فريق آخر بربط فعالية القيادة بالمواقف والظروف المحيطة بالمنظمة وفيما يلي سوف نستعرض أهم النظريات التي إهتمت بموضوع القيادة:

**الشكل رقم: (2) المدخل القيادية بحسب التطور التاريخي لظهورها.**



**المصدر: (هادي عذاب 2013، 39).**

### المطلب الأول: المدخل الفردي في تفسير القيادة.

تعد من الدراسات المبكرة في مجال القيادة ظهرت في الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وتفترض أن القادة يتميزون بمجموعة من الخصائص تمنحهم القدرة ليصبحوا قادة، وسميت هذه النظرية بنظرية المدخل الفردي لتركيزها على القائد كشخص، وإهمالها الجوانب الأخرى للقيادة، وتضم هذه النظرية:

- نظرية الرجل العظيم.
- نظرية السمات.

#### أولاً - نظرية الرجل العظيم.

إن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، وتعتبر من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة، ويعد فرانسيس جالتون Francis Galton من أبرز الدعاة لهته النظرية، حيث تفترض بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة (بن عروس 2015، 164)، كما تفترض هذه النظرية أن القدرة على القيادة متأصلة، وأن هناك رجالاً عظام يبرزون في المجتمع لهم سمات مميزة، وقدرات ومواهب، وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة ناجحين في جميع المواقف، وأنهم اشخاص بطوليون وأسطوريون ومقدرون أن يصلوا إلى القيادة عند الحاجة، وتقرر هذه النظرية أن تلك الصفات لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات، وأن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن الظروف التي عاشوا فيها (KHAN, NAWAZ and KHAN 2016, 1).

ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الخبرة والمهارة التي يكتسبها الأشخاص من خلال التعلم، والتفاعل مع الواقع الإدارية، والظروف المختلفة التي تصنع منهم قادة، وعلى الرغم من الانتقادات الكثيرة الموجهة إلى هذه النظرية فإن ذلك لا يضعف من أهميتها في موضوع القيادة، والعلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس لنظريات أخرى.

### ثانياً-نظرية السمات الشخصية:

يرى رواد هذه النظرية مثل Carrell و Stogdill و Ghisal أن هناك سمات محددة يتميز بها القائد، بعض تلك الصفات فطرية كالذكاء والقدرات الذهنية وقوة الشخصية، وبعضها الآخر صفات مكتسبة يمكن تمييزها مثل الحزم وتحمل المسؤولية، والمهارات الإدارية، وصفات جسمانية مثل الحيوية والطاقة التحمل والصحة الجيدة، أي أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة من الممكن الأشخاص اكتسبها، فهي ليست بالضرورة وراثية، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ونوعها ( حدوني 2017، 34).

وقد قام Stogadill عام 1947 بمراجعة 287 دراسة عن سمات القيادة في الفترة ما بين 1904 إلى 1974 حيث تبين له أن هناك سمات يجب توفرها في القائد ومن هذه السمات ماييلي (حسن 2009، 152):

- سمات شخصية: مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي، والثقة بالنفس والانضباط.
- القدرات: مثل الذكاء وبعد النظر والحكم الصائب للأمر، والقدرة على التعبير.
- المهارات الاجتماعية: مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية، وحسن المظهر الخارجي والمشاركة الاجتماعية واللياقة.

إن الفشل المتكرر لهذه الدراسات أدى بالبعض إلى إنكار فكرة وجود علاقة بين الصفات الشخصية للقائد والقيادة الفعالة، بينما باحثون آخرون بقوا مقتنعين بوجود هذه العلاقة، وفي بداية السبعينات أكد الباحثان AHAVANDI و MALEKZADEH على وجود مجموعة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في استراتيجية المنظمات وأدائها، كما أظهرت دراسات أخرى أن للخصائص الديمغرافية تأثيراً أيضاً على المنظمة فالقادة الذين لديهم خبرة يملكون قدرة عالية على اتخاذ القرارات الجيدة والاداء الجيد، كما أن القادة الشباب أكثر ميولا للتغيير والابتكار والتطوير من غيرهم، والقادة الذين يختارون من خارج التنظيم أكثر توجهها واستعداداً للتغيير من القادة من داخل التنظيم، وقد أكد BNNIS و NANUS أن القادة لديهم

قدرة على التأثير في الآخرين وتقبل الفشل كما يمتلكون القدرة على تجنيد كل الوسائل المادية والبشرية لتحقيق الأهداف (لوصيف 2006، 94-96).

ومن أهم الدراسات التي ركزت على سمات القائد هي النظرية الكاريزمية التي قدمها ماكس ويبر Max Weber عام 1947، حيث يرى أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز فقط، فامتلاك القائد لشخصية جذابة تمنحه هبة وتقدير وتؤدي إلى إتباعه، وقد ميز بين نوعين من الكاريزما هما: (قرش 2015، 73).

- الكاريزما النقية (الناجمة عن سلوك القائد).
- الكاريزما الروتينية (الناشئة عن شغل منصب أو مركز رسمي).

يمتلك القائد الكاريزمي صفات خاصة مميزة وتعني كلمة charisme الهبة السماوية الملهمة، وتفترض هذه النظرية وجود صفات مميزة للقائد تؤدي بالمرؤوسين إلى إتباعه وتقديسه وهي:

- ثقة عالية في النفس.
- القدرة على فهم الأمور وتوضيح الرؤية والرسالة للمرؤوسين.
- التصرف بطريقة ذكية.
- يمتلك إحساس عالي بالأمور وقدرة على التغيير.

غير أن تأثير القيادة الكاريزمية على سلوك المرؤوسين لا يتم إلا في حالة وجود علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين، ويقول P. Drucker أن القيادة ليس لها علاقة بالسمات الشخصية للقائد واستشهد ب (Henry Truman، George Marshall، Eisenhower) كأمثلة للقيادة الذين كانوا ناجحين ومؤثرين ولكنهم لم يتمتعوا بأي قدر من الكاريزما، ويذكر أيضا أن القيادة العظماء في الحرب العالمية الثانية (Roosevelt، Churchill، Mac-arthur) كانوا مختلفين أشد الاختلاف وربما لا تجد صفة واحدة يشتركون فيها، ويضيف دروكر أن القيادة يمكن اكتسابها بالتعلم، وأيده في ذلك Warren Black حيث قال لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد، وعلى الرغم من كثرة

الجهود التي بذلها الباحثون في تحديد سمات القادة، إلا أن هذه النظرية واجهت مجموعه من الانتقادات من أهمها (حمياني 2019، 3938):

- صعوبة توفر جميع السمات في شخص واحد.
- تجاهل دور التابعين في التأثير على القائد.
- لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.
- عدم التمييز بين الصفات الأساسية للتأهيل للقيادة والصفات المطلوبة للمحافظة عليها.
- فشلت النظرية في تقديم قائمة مشتركة لصفات القيادة، فقد تباينت الصفات الموضوعة بين الباحثين.

### المطلب الثاني: المدخل السلوكي في تفسير القيادة.

أدى فشل نظرية السمات إلى إجراء مزيد من البحوث في بداية الخمسينيات تركز على الأساليب السلوكية للقيادة، واعتبروا القيادة عبارة عن سلوك وليس خصائص شخصية، فالهدف من هذه النظرية هو معرفة وتحديد الأبعاد المحورية لسلوكيات القيادة التي تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية، وبذلك توجهت الدراسة من كيف هم القادة إلى ماذا يفعلون ليصبحوا كذلك، وحدد الباحثون في هذه النظرية نوعين من السلوكيات للقائد، الأولى متعلقة بالعمل والنوع الثاني من السلوكيات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية، وكيف يمكن للقيادة الجمع بين النوعين من السلوكيات للتأثير في التابعين وتحقيق الأهداف المنشودة (لطرش 2018، 68)، وتضم هذه النظرية مجموعة من الدراسات والابحاث سوف نوردتها فيمايلي:

- دراسة جامعة إيوا Iowa.
- دراسات جامعة أوهايو Ohio.
- دراسات جامعة ميشيغان Michigan.
- نظرية الشبكة الإدارية

### أولاً- دراسة جامعة إيوا:

تعد من الدراسات الرائدة التي بحثت في السلوك القيادي، انطلاقاً من دراسة تجريبية على مجموعة من الأطفال قام بها كلا من لوين وايت وليبيت سنة 1939 في جامعة Iowa في



الولايات المتحدة الامريكية، بالتفريق بين ثلاثة أنواع من سلوك القائد لإدارة نشاطات فريقه، باستعمال أسلوب الاستبدادي (autocritaire) الذي يعتمد القائد فيه على إعطاء الأوامر واستعمال أسلوب الجزاء والعقاب، أما الفريق الثاني فتم اعتماد الاسلوب الديمقراطي (Démocratique) تشجيع أعضاء المجموعة على تقديم أفكارهم وتشجيع الابتكار، وإعطاء الاقتراحات والمشاركة في الحوارات، وأخيراً نجد أسلوب (Laissez faire) الفوضوي أو المتسيب يتمثل في عدم تدخل القائد في شؤون مجموعته ومساهمته فقط بالحد الأدنى المطلوب لسير الأعمال (مجبر 2018، 6).

- وبعد ملاحظته لممارسته لممارسة أساليب القيادة الثلاث على مجموعات الأطفال توصل K.Lewin إلى الاستنتاجات التالية (ميهوبي 2012، 53):
- المجموعة الأولى المسيرة من طرف قائد استبدادي هي الأكثر مردودية على المدى القصير عن باقي المجموعات، ولكن لهذا الأسلوب آثار سلبية على نفسية الأطفال والمناخ داخل الفريق، نتيجة لوجود قائد يمارس الضغط عليهم.
- أما المجموعة الثانية التي كان فيها نظام إدارة مبني على الديمقراطية كان مردودها أقل من المجموعة الأولى، نظراً إلى الوقت اللازم للتأقلم مع هذا النظام إلا أن الأعضاء داخل هذه المجموعة يبادرون إلى العمل أكثر حتى في غياب قائدهم، كما أن العلاقات بينهم قوية، الأمر الذي سيعطي بدون شك نتائج هامة على المدى المتوسط، ودرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.
- أما أسلوب عدم التدخل المستعمل على المجموعة الثالثة يعتبر الأسوأ من ناحية النتائج المحققة نظراً لعدم مساهمة القائد في إعطاء المعلومات، وتوجيه أتباعه في أداء المهام المطلوبة.

### ثانياً-دراسة جامعة أوهايو:

أجريت هذه الدراسة مجموعة من الباحثين بقيادة Ralph Stogdill عام 1945 في جامعة أوهايو لغرض تحديد أبعاد السلوك القيادي الفاعل، يطلق على هذه الدراسة أيضاً بنظرية

البعدين، هدفت إلى التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستبيانات تضمنت أسئلة حول السلوك والتصرفات والوظائف التي يؤديها القادة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن سلوكيات القادة تتمحور حول الاهتمام بدرجات متفاوتة بأحد البعدين التاليين أو كلاهما (بغود 2018، 19):

• **البعد الأول:** الاهتمام بالعمل (يركز القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل).

• **البعد الثاني:** الاهتمام بالعلاقات (حيث التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة بين القائد ومرؤوسين).

**ثالثاً-دراسة جامعة ميتشغان:**

بدأت هذه الدراسات في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة أوهايو، قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين من جامعة ميتشغان على رأسهم Kahn، Likert و Katz وأجريت الدراسة الأساسية في أحد الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية، والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض من ذلك دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام ذات الإنتاجية المختلفة (هبال 2015، 40).

وقد لاحظ ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التدخل في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالعلاقات الجيدة مع المرؤوسين، ويتعاملون معهم بطريقة غير رسمية ويمنحونهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان إشرافهم على مرؤوسيه أقل بكثير من إشراف المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، ولقد صنف Likert أربع أساليب للقيادة هي (قمبور 2017، 22):

• **الأسلوب التسلطي:** ويتصف القائد بالمركزية العالية في اتخاذ القرارات، وعدم ثقته في مرؤوسيه، ويلجأ لأسلوب التخويف والإكراه.

• **الأسلوب الأبوي:** فالقائد في هذا الاسلوب يثق بالعاملين ثقة السيد بخادمه، ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى القائد أحيانا للحصول على آراء ومقترحات المرؤوسين.

• **الأسلوب الديمقراطي:** يربط القائد بالمرؤوسين علاقة ثقة، ويبادلهم الأفكار والآراء، ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل.

• **الأسلوب المشارك:** في هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة، ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب بالسيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون الأسلوب الديمقراطي والأسلوب المشارك، ينجحون في تحقيق إنتاجية عالية.

رابعاً-نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع الباحثان BLAKE and MOUTON روبرت بلاك وجون موتون من جامعة تكساس الامريكية في عام 1964 بتطبيق الأنماط القيادية التي وصلت لها جامعة اوهايو بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، حيث تم تصنيف السلوك القيادي إلى أربعة مجموعات حسب درجة إهتمام القائد ببعدين أساسيين في المنظمة، وهما الإنتاج أو المهمة الأساسية والمرؤوسين أي العلاقات داخل المنظمة، والشكل التالي يوضح أصناف القيادة حسب هذه النظرية (قوادري 2016، 23):

الشكل رقم: (3) أنماط القيادة الخمسة التي تضمنتها نظرية الشبكة الإدارية.

الاهتمام بالأفراد	9	9,1 إدارة النادي						99, إدارة الفريق
	8							
	7							
	6			5.5 الادارة المعتدلة				
	5							
	4							
	3	1,1 الإدارة المتساهلة						1,9 الإدارة السلطوية
	2							
	1	2	3	4	5	6	7	8
الاهتمام بالإنتاج								

المصدر: رشيد فوادري، " دور القيادة الادارية في ترشيد العلاقات بين الحوافز والرضى الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك عين الدفلى " اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة يحيى بوفارس لمدية، (2016). ص 23.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نظرية الشبكة الإدارية تحدد خمسة أصناف من القيادة حسب درجات الاهتمام القائد ببعيد الإنتاج وبعد الاهتمام بالأفراد (العلاقات الإنسانية)، حيث يعبر الرقم الأول من اليمين على درجة الاهتمام بالإنتاج، أما الرقم الثاني من اليسار على درجة الاهتمام بالمرؤوسين وهي:

1-1-1): وتعتبر عن القائد المتساهل في الأمور ولا يهتم لا بجانب الإنتاج ولا بجانب العلاقات الاجتماعية.

2-9-1): وتشير إلى القائد المتسلط الذي يهتم بالإنتاج وتحقيق الأهداف على حساب العلاقات داخل المنظمة.

3-9-9): وهو أحسن الأنماط القيادية، ويشير إلى القائد الفعال الذي يعتبر المنظمة نسقا كليا حيث يبدي إهتماما عاليا بالإنتاج وبالأفراد.

4-(1-9): ويشير إلى القائد الذي يبدي اهتمام عاليًا بالجانب الاجتماعي والعلاقات واهتمام منخفض بأهداف المنظمة.

5-(5-5): ويشير إلى القائد الذي يولي اهتمام متوسط بالأهداف وانجازها، واهتمام متوسط بالمرؤوسين.

### المطلب الثالث: المدخل الموقفي في تفسير القيادة.

أدى إخفاق المدخلين التقليدي والسلوكي في تحديد النمط القيادي من خلال السمات والأفعال التي تصدر عن القائد، وعجزهما عن تقديم التفسيرات الواضحة له إلى ظهور المدخل الموقفي أو الظرفي ليضيف بعداً آخر ونظرة جديدة لتحديد النمط القيادي الفعال، والمؤثر لم يسبق أن تطرق إليه الباحثين والمتخصصين في المداخل السابقة، الذي يركز على طبيعة العلاقة بين السمات والصفات الشخصية للقائد، والمواقف التنظيمية الخاصة وكيفية تأثير كل منهما على فاعلية القيادة (هادي عذاب 2013، 47).

وهي واحدة من أكثر النظريات المعترف بها على نطاق واسع لتفسير للقيادة، تم وضعها من قبل هيرسي وبلانشارد سنة 1969 بناءً على نظرية أسلوب الإدارة ثلاثية الأبعاد ل Reddin 1967، وتم تطويرها عدة مرات منذ بدايتها، يرى أنصار هذه النظرية أن المواقف المختلفة هي التي تصنع القائد ومن هذا المنظور يتطلب القائد الفعال أن يقوم بتكييف أسلوبه مع المطالب من الحالات والظروف المختلفة (G. Northouse 2013, 5).

والنظرية الموقفية بهذا الطرح تقدم مفهوماً ديناميكاً للقيادة ولا تربطها بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإدارية، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تمكن من إظهار السمات والسلوكيات التي تحدد فعالية القيادة، كما أنها لم تحصر القيادة في عدد محدود من الأفراد، وهم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضاً، بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً ورفضها المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها

بالتعليم والتدريب (صغير 2015، 141)، ويضم المدخل الموقفي مجموعة من النظريات سنقدمها فيمايلي:

- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر.
- نظرية المسار أو الهدف.
- النموذج ثلاثي الأبعاد لردن.
- نظرية دورة الحياة هيرسي وبلانشارد.

### أولاً-النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

تعتبر هذه النظرية الأولى في مجال القيادة الموقفية، حيث قام Fiedler من جامعة Banawi في الولايات المتحدة الامريكية عام 1967 بإصدار كتاب بعنوان فعالية القيادة، أشار إلى أن فعالية القيادة تتحدد بمدى ملائمة نمط القيادة المستخدم لمتطلبات الموقف وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وسلوك القائد، و صنف الباحث توجهات القائد مستخدماً مقياس أطلق عليه "زميل العمل الأقل تفضيلاً LPC: Least Preferred Coworkers إلى توجيهين رئيسيين، أحدهما يركز على العلاقات، ويركز الآخر على المهام، فالقائد المركز على المهام يهتم بإنجاز الأهداف وجعل العمل متماشياً مع الخطط الموضوعة، بينما يكون القائد المتوجه بالعلاقات مركز على تطوير الأهداف وتطوير علاقات جيدة بين الأفراد، إنَّ فعالية أي من النمطين في القيادة يعتمد على ملائمة النمط مع الموقف (ببالة 2018، 38)، وحصر فيدلر متغيرات الموقف في ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيمايلي (ضهراوي 2016، 13):

- **طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:** وتعبّر عن العلاقات التي تربط الرئيس بالمرؤوسين ومدى ثقته به، ويرى فيدلر أن هذه العلاقة هي الأكثر تحكماً في المواقف.
- **هيكل المهام:** وتعني أن كلما كانت المهام محددة وأكثر نمطية كلما تقلص دور القائد في التابعين.

• قوة المركز الوظيفي للقائد: وتعني قوة التأثير في التابعين التي يمتلكها القائد من خلال السلطة الممنوحة له، ويرى فيلدر أن هذا العامل يعتبر في المرتبة الثانية في التأثير على المواقف.

ثانياً-نظرية المسار أو الهدف:

قدمت هذه النظرية من طرف Robert House في عام 1971 وطورها بتعاون مع Mitchell و Evans و Dessler عام 1974، وتقوم على محاولة لربط سلوك القائد بمشاعر التابعين، ويقدم القادة أفضل طريقة أو مسار لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب على القادة زيادة تحفيز ورضا وأداء التابعين من خلال التواصل والمكافأة والقضاء على العقبات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف (MARTIN 2017, 25).

وتؤكد هذه النظرية أن فاعلية القيادة تكمن في مدى قدرة القائد في التأثير على دافعية المرؤوسين للوصول إلى الأهداف من خلال التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لأن الدافع الفردي يعتمد على التوقعات التي تزيد من الجهد لتحقيق مستوى أفضل من الأداء والحصول على مكافآت إيجابية، وتجنب النتائج السلبية وتمهيد الطريق في سبيل تحقيقها مما يشعر المرؤوسين بالرضا (Aalateeg 2017, 40).

وقد أشار House إلى وجود أربع أنواع من السلوك القيادي المتمثلة في (جغولي 2010، 87):

### 1- القائد الموجه:

يقوم القائد وفق هذا النمط بتحديد الأهداف والمهام الواجب إنجازها ويوضح كيفية الأداء، وتوفير التوجيه حول أساليب العمل، وتحديد معايير التقييم.

### 2- القائد المشارك :

حيث يعطي القائد الفرصة للمرؤوسين في أبداء آراءهم ومشاركتهم في صنع القرار، ويأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ومنحهم فرصة في وضع البرامج وسياسات العمل.

### 3- القائد الموجه نحو الانجاز :

يضع القائد أهدافا محفزة، ويحرص على بناء الثقة ويفوض المسؤوليات اللازمة للإنجاز، كما تتميز القيادة الموجهة نحو الإنجاز بقائد يدفع التابعين لصنع التحدي لأداء يفوق التوقع، ويسعى إلى التحسين المستمر، ويظهر القادة المتميزون درجة عالية من الثقة في التابعين.

### 4- القائد المهتم بالعلاقات (الإنساني).

ويتمثل في القائد الداعم الذي يهتم برفاهية التابعين واحتياجاتهم الإنسانية، يجعلون العمل ممتعاً بالإضافة إلى ذلك يعامل القادة أتباعهم على قدم المساواة ومنحهم الاحترام. وحسب House فإن العوامل الموقفية والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وأدائهم تتمثل فيمايلي:

- خصائص المرؤوسين (قدراتهم، ورغباتهم في الإنجاز) .
- خصائص بيئة العمل (مهام المرؤوسين، العوامل التنظيمية السياسات والإجراءات والقواعد) .

إن الإسهام المهم لهذه النظرية هو إشارتها إلى ضرورة اختيار القائد النمط الذي يناسب الموقف، والظروف الإدارية، ويؤثر على رضا وأداء المرؤوسين، ولا يقتصر على سلوكه القيادي على نمط واحد، وإنما المطلوب هو التحرك بين تلك الأنماط الأربعة حسب ما يتطلبه الموقف ومتغيراته الأساسية (حدوني 2017، 36).

### ثالثاً-النموذج ثلاثي الأبعاد لردن Reddin wiliam.

يعتبر هذا النموذج تطوراً لنظرية الشبكة الإدارية، حيث أضاف وليام ريدن wiliam Reddin في بنائه عام 1970 بعد الفعالية القيادية لبعدين لاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، والتي تشير إلى مقدار ما ينجزه القائد من أهداف، باعتبار أن تحقيق الأهداف يعتبر أفضل معيار لقياس الفعالية، حيث قسم كل بعد منها إلى مستويين (مرتفع ومنخفض)، فينتج عن تفاعل هذه الأبعاد الأنماط التالية لسلوك القيادي (هبال 2015، 51):



- **القائد المتفاني:** وهو نمط مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.
- **القائد المرتبط:** وهو مهتم بالعلاقات الإنسانية وغير مهتم بالعمل.
- **القائد المتكامل:** وهو مهتم بالعلاقات الإنسانية والعمل معاً اهتماماً عالياً.
- **القائد المنفصل:** مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً اهتماماً قليلاً.

وما يعاب على نموذج ريدن أنه وصف السلوك الفعلي للقائد كما في نموذج فيدلر وليس السلوك الذي ينبغي أن يسلكه القائد في المواقف المختلفة مما يزيد من أهمية وصف القائد الفعال (قندل 2016، 86).

### رابعاً-نظرية دورة الحياة هيرسي وبلانشارد: Hersey & Blanchard.

طور كل من " هيرسي وبلانشارد " من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفة ذات الأبعاد الثلاثة وهي: الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعلاقات، النضج الوظيفي، حيث أكد الباحثان أن النمط القيادي يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف، وكذلك احتياجاتهم المعنوية، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم " نظرية النضج الوظيفي للعاملين Followers of Maturity"، "كما يطلق عليها اسم " نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين " أو نموذج " دورة الحياة للقيادة" ( بن حفيظ و الشايب 2016، 121).

ويعرف الباحثان النضج الوظيفي بأنه يشمل القدرة (النضج المتعلق بالعمل) والاستعداد (أي الاستعداد النفسي للعمل)، والافتراض الأساسي للنظرية هو أن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل سلوكه ليناسب احتياجات ونضج المرؤوسين الوظيفي، وهو ما يتوجب على القائد أن ينتقل من نمط قيادي إلى آخر ويكيفه حسب درجة نضج المرؤوس (بوكلتوم 2016، 64)، وتبعاً للمراحل التي يمر بها نضج التابعين يغير القائد نمطه حسب النظرية إلى أربعة أنماط قيادية وهي (أقطبي 2013، 18):

- **المرحلة الأولى:** القائد الموجه المركز على العمل.
- **المرحلة الثانية:** القائد الإقناع أو البيع المركز على العمل والعلاقات الإنسانية.

- المرحلة الثالثة: القائد المشارك المركز على العلاقات الإنسانية.
- المرحلة الرابعة: القائد التفويضي حد أدنى من الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية، ويمر القائد في تغييره للنمط القيادي بخط منحنى محدب يمتد من عدم النضج إلى النضج.

لقد اهتم نموذج دورة الحياة بمتغير موقفي واحد وهو نضج المرؤوسين وأهمل متغيرات لها تأثير على فاعلية القيادة، مثل خصائص المنظمة، وجماعات العمل، تأثير البيئة الخارجية، كما تفتقر هذه النظرية إلى ضرورة ربط هذا النموذج ببعض نظريات الفكر الإداري مثل نظرية ماسلو في تدرج الحاجات، ونظرية العوامل الدافعية والصحية لهرزبرغ، وذلك لتحديد طرق وأدوات التحفيز، والدافعية التي يستخدمها القائد مع كل نمط قيادي في نموذج دورة الحياة في القيادة (هبال 2015، 54).

### المطلب الرابع: المدخل المشترك في تفسير القيادة (المدخل الحديث).

يقوم هذا المدخل على الجمع بين مدخل السمات، والمدخل الموقفي لاعتقاد أنصاره أنّ سمات القائد، ومتطلبات الموقف لا تسهم وحدها في فعالية القيادة، بل يجب التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، وكذلك خصائص التابعين، وشمل هذا المدخل العديد من النظريات التي حاولت جميعها تفسير القيادة، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها في تحديد ماهي السمات والعناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كل منها في تفسيرها، ومن أهم اتجاهات هذا المدخل (بيالة 2018، 2018):

- النظرية التفاعلية.
- النظرية التبادلية.
- نظرية القيادة الكارزمية.
- النظرية الأخلاقية.
- القيادة الخادمة.
- النظرية التحويلية.

### أولاً- النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، حيث ترى أن فعالية القيادة تقوم على أساس التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي السمات الشخصية للقائد والمرؤوسين باتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم، وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقة بين أفرادها، لذلك فإن هذه النظرية ترى أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل أو التفاعل بين هذه المتغيرات، وترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين السمات والمواقف وبناء على هذا فإن نجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجياتهم، وبهذا تؤكد النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة نجاح القيادة (بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة 2015، 115).

ولقد إتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانف ورد Sanford وهمفيل Hemphill إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نذكرها فيما يلي (بيالة 2018، 52).

- المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، و إتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توفر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو مساعدة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والمنظمة

إن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام في الوجه التالي (بنوناس 2015، 115):

- جمعت النظرية بين السمات والموقف، ورأت عدم كفاية كل واحد منهما كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
- النظرية قريبة من الواقع لأنها اعتبرت أن فعالية ونجاح القائد يكمن في مدى قدرته على تلبية حاجات ورغبات مرؤوسيه، ومدى قبولهم بقيادته.

### ثانياً-النظرية التبادلية:

أشار بيرنز إلى القيادة التبادلية عام 1978، وتتنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية بأنها شكل من أشكال التبادل، ومحاولة التوفيق بين رغبات القادة وحاجات المرؤوسين، الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمرؤوسيهم، في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم، وتنمية هذه العلاقة تتوقف على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية لتابعيه، من خلال التعرف عليها والعمل على تحقيقها (حدوني 2017، 37)، في حين يرى Blue Peter أنه على ضوء التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد وتعاونهم، وبذلك يستفيد القائد من دعم وولاء مرؤوسيه (بوعلاق 2015، 64).

وحدد باس Bass متغيرين أساسيين للنمط التبادلي والتي تم استخدامهما من قبل العديد من الباحثين وفقاً لمقاييس القيادة المتعددة وهي (عبد الباقي 2018، 51-52):

### • المكافأة المشروطة:

وتشير إلى أن عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين تكون محددة ومتفق عليها من قبل الطرفين، إذ يكافئ القائد المرؤوسين بالدعم المادي والمعنوي مقابل الأداء والمجهود المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوب إنجازها.

### • الإدارة بالاستثناء:

وتشير إلى أن القائد يضع القواعد والمعايير، ويفسح المجال للمرؤوسين في إنجاز مهامهم وأعمالهم ولا يتدخل إلا في حالة ارتكاب أخطاء أثناء قيامهم بالعمل، مما يتطلب الأمر تدخل القائد إلا في الضرورة.

### ثالثاً- القيادة الكاريزمية :

إن أول من عنى بدراسة القيادة الكاريزمية هو الباحث House Robert، حيث وجد أن الاتباع يتأثرون و يتبعون القيادة البطولية إن Max Weber استخدم مصطلح الكاريزما Charisma للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد و ما يمتلكه من مواهب ذاتية، و بعضهم يطلق عليها إسم (قيادة سحر الشخصية)، وذلك لأن القائد الكاريزمي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين ، بحيث يستخدم العاملين أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المؤسسة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة في سبيل المصالح العامة للمؤسسة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الكاريزمي هي (بن سعد 2017، 20-21):

- ذو شخصية قوية، ومحبوبة، وينظر إليه كبطل، ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية وكسب قلوب العاملين.
- على استعداد لتحمل المخاطر بهدف تحقيق تلك الرؤية.
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- الشعور والتفهم لمشاعر الاتباع واحتياجاتهم.
- كسب ثقة التابعين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

### رابعاً- القيادة الأخلاقية:

تشير القيادة الأخلاقية إلى إظهار القائد لسلوك المناسب للمبادئ والأخلاق المتعارف عليها بشكل يؤثر على سلوك العاملين (YOUSFI 2019, 191)، وأشار هاوس بأن القيادة الأخلاقية" استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم، وأشار ciulla بأنها القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين، كما اشار Deft بأن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة، وينبغي أن يكون أول من يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي ما يؤدي إلى الاحترام والتقدير من التابعين (دبون و صيتي 2018، 298).

### خامساً-القيادة الخادمة:

صاغ روبرت جرينليف Robert Greenleaf لأول مرة مصطلح "القيادة الخادمة" في 1970 وهي موقف وعدد من الممارسات التي تضيفها إلى طريقة متكاملة لخدمة جميع الأشخاص المعنيين بالمنظمة، وينشأ هذا النوع أولاً من الرغبة في خدمة الآخرين وليس من الرغبة في القيادة (Marturano and Gosling 2008, 146)

سادساً-القيادة التحويلية: سوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للقيادة التحويلية.

تمثل القيادة التحويلية Leadership Transformational خلاصة أبحاث ودراسات الفكر الإداري الحديث، حيث حاول منظروها الجمع بين النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد والتابعين، والنظرية الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل العناصر الثلاثة شخصية القائد ودرجة علاقته بالتابعين وظروف الموقف سوف نقدم في هذا المبحث نشأة وتعريف القيادة التحويلية وخصائصها وأهميتها.

### المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية.

ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، في أعمال فيبر Weber عام 1963 في مجال القيادة الكاريزمية، وفي أعمال داونتون Downton عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel Leadership" (الرشيدي 2017، 8)، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلا مهما ونمط من أنماط القيادة الحديثة بدأ من العمل الذي قدمه عالم السياسة والتاريخ James McGregor burns المعروف باسم ابو نظرية القيادة الحديثة في كتابه بعنوان القيادة "Leadership"، حيث قدم فيه قيادة مختلفة عن القيادة التقليدية، وركز بيرنز على نمطين رئيسيين في القيادة الأول تمثل في القيادة التبادلية (Transactional leadership) وهي تعتمد على قيم مبنية على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، والنمط الثاني هو القيادة التحويلية وهي تقوم على القيم العليا والثقة المتبادلة بين

القائد والتابعين والعمل على إقناعهم بالأهداف المشتركة وتحفيزهم إلى الوصول إلى الاداء الذي يفوق التوقعات (بوظرفة 2015، 19).

وشهدت الثمانينيات من القرن العشرين البداية المنهجية لنظرية القيادة التحويلية لباس Bass Bernard من خلال الدراسات التي قام بها عام 1985 عن القيادة والاداء، ليضيف إلى فكرة Burns أن الأثر التحفيزي للقيادة على المرؤوسين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام للقائد، فهو يحفز التابعين لكي وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم، وطور Bass نظرية القيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، واستعمل مصطلح التحويلية والتي تعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار من خلال تأثير القائد الإيجابي في التابعين. ثم تطورت نظرية القيادة التحويلية خلال التسعينيات كمركب من عدة أبعاد في عدة كتابات، وفي عام 1991 قام Bass & Avolio وزملائهم بتطوير القيادة التحويلية وتنقيحها، ووضعوا لها نموذجاً وبرنامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث (قهيري 2018، 50).

### أولاً- مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس للوصول إلى الاهداف باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي اعتبرت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) أو ما يسمى بالقيادة التحويلية (السعاتي و المساري 2015، 1313).

كما أشار بيرنز إلى أن القائد التحويلي " يبني ويحافظ على العلاقة القائمة بينه وبين الأتباع، من أجل رفع مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق، حيث ذكر (Burns) القائد مهاتما غاندي مثال كلاسيكي على ذلك"، وأن القيادة التحويلية تستمد جذورها من الرؤية المشتركة واهتمام باحتياجات الأتباع، ويلهمون أتباعهم أنهم قادرين على منحهم الروح المعنوية والتوجيه

بطريقة تضمن مصالحهم ومصالح المنظمة، وعلى رسم المسارات اللازمة للمنظمات الجديدة.  
(fakhriyaeh.H and and al 2016, 8).

تقوم القيادة التحويلية على علاقة أخلاقية تشاركية بين القائد والمرؤوسين، مما يسهم في التأثير الإيجابي في كل جوانب المنظمة ويسهل تحقيق أهدافها (حربي 2017، 240).

وعرف Burns القيادة التحويلية على "أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مزهودة و قرزة 2017، 95).

عرف Bass باس القيادة التحويلية بأنه القائد الذي يلهم التابعين ويحفزهم عن طريق التمكين النفسي الذي يجعل العامل يشعر بالقوة والاستقلالية ويلتزم بالسلوك الإيجابي مما يسهم في رفع الإنتاجية ويزيد من مستوى الابتكار والابداع (Asar, Yuosre and Badir 2014, 1271) كما قال Tom Peter إن الخصائص الرئيسية للقائد الناجح هي الصدق، والكفاءة، والحدثة، والإلهام، والإنصاف، والمثابرة، والخيال، والإبداع، يشعر أتباع القادة التحويلين بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام تجاه القائد وهم متحمسون للقيام بأكثر مما هو متوقع (Pasovska and Miceski 2018, 237).

ويعرف "Northouse" "القيادة التحويلية على انها عملية تحويل وتغيير الافراد انها تهتم بالمشاعر والقيم والاخلاق، المعايير والاهداف طويلة المدى، تضم عملية تقييم دافعية الافراد ومدى اشباع حاجاتهم، ومعاملتهم ليكونوا أكثر إنسانية" (عطية 2017، 103).

تظهر القيادة التحويلية إمكانيات قوية لإلهام أتباعهم على مستويات أعلى من الحماس والتفاني والالتزام والجهد الإضافي الذي يؤدي إلى الأداء المتميز، ويسمح بتمكين التابعين في علاقات الثقة والولاء والعدالة، وزيادة الكفاءة الذاتية للموظفين والثقة بالنفس وتقدير الذات (Martins and Joao 2016).

ويرى بيرنز أن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر معاملات ويفتقرون إلى الخصائص الخمس اللازمة لتحقيق سلوكيات القيادة التحويلية وكتب ريجيو riggio وباس Bass الباحثان المدربين من قبل بيرنز كتابا بعنوان القيادة التحويلية؛ الكتاب يعرف القادة التحويلين "هم



أولئك الذين يحفزون ويلهمون أتباعهم لتحقيق نتائج استثنائية، وتطوير قدراتهم ومساعدتهم على النمو والتطور ليصبحوا قادة من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل". ( Nelson 2015, 69-70 )

القائد التحويلي يمتلك القدرة على التأثير على قيم وأخلاق التابعين بطريقة توصل إلى أداء أكثر من المتوقع، وتوجيه السلوك التنظيمي، والثقافة التنظيمية بما يخدم رؤية ورسالة المنظمة، وغالبًا ما يكون القائد التحويلي ذو شخصية جذابة وله تأثير استثنائي على أتباعه، ويحفزهم على مشاركة رؤية القائد واتخاذ إجراءات تتجاوز مسؤولياتهم المحددة، كما يظهر قدرات تنظيمية رائعة، ويمكنه موازنة الطموحات والدوافع الفردي للتابعين مع أهداف المنظمة.

### ثانياً- خصائص القيادة التحويلية.

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فعالية وقدرة على الإدارة الجيدة للمنظمات نوردتها فيما يلي:

#### • يتمتع بجاذبية:

يتميز القائد التحويلي بشخصية جذابة وبقدرة فائقة على التأثير وإقناع التابعين بأفكاره، مما يجعلهم متحمسين ومستمتعين بالعمل تحت قيادته (رزق الله و طيبي 2019، 57).

#### • الثقة بالنفس والآخرين:

للقيادة التحويلية دوراً مهماً في توجيه سلوك التابعين وصياغة قيم وثقافات المنظمات، ولا يمكنهم تأدية هذا الدور إلا من خلال إمتلاك مجموعة من المهارات والمميزات اللازمة التي تمكنه من الاتصال بالآخرين و التأثير فيهم بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة ومن بين أهم هذه المهارات هي الثقة في النفس والآخرين والوعي الذاتي والقدرة على التحكم وإدارة الذات، والتخلي بالقيم والاخلاق العالية التي تمكنه من القدرة على تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة وإيصالها للتابعين ( الطائي و الزبيدي 2019، 39).

#### • القدرة على التركيز والانتباه:

اثبتت الدراسات أن الخاصية التي يشترك فيها معظم القادة هي خاصية القدرة على الاصغاء الجيد، وهذه الخاصية يتمتع بها القائد التحويلي الذي يعمل من خلال بعد الاعتراف الفردية على الاهتمام بما يقوله ويفعله الاخرين، بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها.

### • المعرفة والخبرة:

إن اكتساب القائد التحويلي المعرفة والخبرة المهنية تزيد من مهاراته في التعامل مع المواقف الصعبة وتمكنه من إتخاذ القرارات والاجراءات التي تناسب كل موقف، وتسهل من الإدارة الجيدة للمنظمة (رزق الله و طيبي 2019، 57).

### • احترام الذات والآخرين:

لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل العليا التي في ضوئها يشكل أفعاله، ويؤمن دائماً بضرورة تطابق الأفعال مع الأقوال الآن ذلك يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، كما أنه يعمل على إظهار الاهتمام والاحترام للآخرين.

### • القدرة على الاتصال:

يهتم القائد التحويلي بتتمية العلاقات داخل المنظمة، كما يملك قدرة على الاتصال ومخاطبة المرؤوسين على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية (عباس و حيدر 2015، 420).

### • يملك القدرة على التحدي:

حيث يبحث القادة التحويليين دائماً عن الفرص الجديدة ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الراهن، فهم يبتكرون ويجربون أساليب وأدوات جديدة للعمل (الشوابكة، الشلبيني و الخوالدة 2018، 146).

### • يكون قدوة ونموذجاً في الأقوال والأفعال:

يتعامل بمصادقية ويؤثر في الأفراد عن طريق تقديم القدوة الحسنة، ويؤمن التابعين بنزاهته واستقامته وذلك بالزام نفسه بممارسات إدارية مبنية على القيم والاخلاق الواضحة، ويكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم اتباعها من قبل الأفراد (العوفي و بوحبل 2019، 60).

### • له قدرة على تمكين الآخرين:

حيث يؤمن القادة التحويلين بأهمية العمل الجماعي ويحرص على مشاركة العاملين في جميع جوانب العمل، وتمكينهم من خلال عملية التفويض وأشعارهم بالثقة والتعامل معهم كأشخاص متميزون (برياوي و قناشي 2019، 563).

### • القدرة على تحفيز الآخرين:

يحفز القائد التحويلي الآخرين بكل الطرق والأساليب المادية والمعنوية، فهو يعتبر مصدر للطاقة والتفاعلات الإيجابية مع التابعين ويستجيب لحاجاتهم واهتمامهم.

### • الموضوعية:

وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعطيات داخل المؤسسة، وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين واحترامهم نظرا للاستقامة وصدقه في التعامل معهم ومع المواقف المتباينة في المؤسسة (رزق الله و طيبي 2019، 57).

### • يفكر بطريقة إبداعية:

يشجع القائد التحويلي أتباعه على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل، والمهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام الامثل للموارد ( لطيف و بدوي 2018، 93).

### • يتحمل المخاطر:

مصطلح القيادة دائما مرتبط بتحمل المخاطر ومواجهة التحديات والقائد التحويلي يتميز بالشجاعة والقدرة على مواجهة الصعوبات التي تواجهه ويحاول حل إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهه في العمل.

### ثالثاً- دور القيادة التحويلية:

يكمن تلخيص دور القائد وفق المنظور التقليدي الذي يتضمن مداخل (السمات، والسلوك، والموقف) في التأثير على التابعين لإنجاز الأهداف التنظيمية، في حين يتمثل دور القائد وفق المنظور الحديث الذي يتضمن مداخل (الكارزمية والتحويلية) على توفير بيئة تنظيمية ايجابية تساعد التابعين تحفزهم على تحقيق الأهداف تفوق التوقعات وتعمل على

مواجهة التحديات، ويمكن تلخيص دور القيادة التحويلية في النقاط الآتية (العطري و الكعبي 2019، 22):

- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها.
- يعتمد القائد التحويلي على التدريب لتحسين أسلوب العمل الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي بحاجة إلى التغيير الجذري، وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

### رابعاً- مهام القائد التحويلي:

ارتبطت القيادة التحويلية بالتغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه يسعى دائماً إلى تطوير قدراته وقدرات تابعيه والمنظمة ككل، لأن القائد التحويلي يؤمن بأن التغيير هو الذي يضمن الاستمرار في عالم الاعمال اليوم، ومن أجل هذه الوظيفة فإن يقوم بعدة مهام يمكننا توضيحها فيمايلي:

### 1- صياغة الرؤية والرسالة:

من أول وأهم الوظائف التي يحرص عليها القائد التحويلي أن تكون له رؤية واضحة وطموحة ورسالة محددة يبذل جهده لنقل هذه الرؤية للتابعين وتحفيزهم لتبنيها والالتزام بتحقيقها (العوفي و بوحبل 2019، 60).

### 2- إدراك الحاجة للتغيير:

يقول جورج برنارد "شو" إن التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء" يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بضرورة التغيير والهدف منه من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته على استثارة وإلهام التابعين (صياحي 2018، 78).

### 3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة لمظروف التي يعمل من خلالها (الجبوري 2019، 689).

### 4- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

يضع القائد التحويلي الاستراتيجية التي تخدم رؤية ورسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، ومحاولة استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المتوقعة في عالم الاعمال، يعمل على الرفع من نقاط القوة للمرؤوسين والمنظمة ومعالجة نقاط الضعف (الجبوري 2019، 689).

### 5- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية:

يعمل القائد التحويلي على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية مع موائمة هذه الثقافة مع نظام وأهداف المنظمة، من خلال غرس القيم السامية والقناعات الجديدة وترويجها، وصيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق إيجاد توافق بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة والعمل على توفير بيئة تنظيمية تبعث على الرضا وتعزز الالتزام بالرؤية والاهداف التنظيمية ( لطيف و بدوي 2018، 93).

### 6- إدارة المرحلة الانتقالية:

إن تغيير الأفكار والقناعات تحتاج من القائد بذل جهود مضمينة في سبيل ذلك، ولهذا يهتم القائد التحويلي بالإدارة الجيدة لهذه المرحلة الانتقالية التي يعيشها الأفراد ومحاولة التحرر من الأفكار القديمة التي تعيق عملية التغيير (الجبوري 2019، 689).

### 7- يعمل على خلق منظمة مبتكرة ومتجددة :

إن التطورات المتسارعة في شتى المجالات تدفع بالقائد التحويلي إلى السعي لجعل المنظمة تواكب هذا التطور، من خلال تشجيع الابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة، والتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات ( لطيف و بدوي 2018، 93).

### المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية.

يرى Burns أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية وهي القيادة التحويلية العقلانية و المصلحة و الثورية، لكن يجب التنبه على وجود تداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يطلق عليه بالحدود الفاصلة فيما بينها (حسين و ناسو 2016، 465)، ويمكننا التعريف بهذه الأنماط فيمايلي:

#### 1- القيادة العقلانية:

مصطلح عقلاني هنا يطلق على الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار بطريقة أكثر موضوعية، ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال أفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (بن سعد 2017، 54).

#### 2- القائد التحويلي المصلح:

يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع مبادئ وقيم المنظمة، ويبحث عن التجديد، وإحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فهو يميل إلى البحث عن الطرق الجديدة والأساليب الحديثة، وإحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي (بكار 2017، 237).

#### 3- القيادة التحويلية الثورية:

الثورة أعمق من الإصلاح، وتعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، يرى Burns أن هذا النوع من التحول الجذري النادر الوجود نادرا ما يكون ناجحا وأكبر مثال على ذلك عدم ديمومة لينين في الحكم إلا لسنوات قليلة وغيره من القادة الثوريون عرفوا بعد فترة قصيرة

من توليهم الحكم، أما فيدال كاسترو فبقي في الحكم لعقود وهذا راجع لأنه خلق رؤيا مشتركة،ومنه يمكننا القول إنه لكي تكون القيادة التحويلية ناجحة يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص منها (بن سعد 2017، 55):

- يجب أن تركز كل الإمكانيات لتحقيق الهدف بالالتزام والمخاطرة وبذل الجهد.
- مخاطبة رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم.
- أن تعمل على رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

### المطلب الثالث: مراحل بناء القيادة التحويلية.

إن الوصول إلى نمط القيادة التحويلية يحتاج من القائد إتباع مجموعة من المراحل اختصرها Aldage and kuzuhara في المراحل التالية (ضيف 2018، 72):

- التحلي بالأخلاق والمبادئ، وتقديم القدوة الحسنة.
- صياغة رسالة المنظمة بما يتلائم مع الفرص والتحديات.
- ربط قناعات وتوقعات واحتياجات المرؤوسين برسالة المنظمة ما يخلق انسجام وتوافق بين الإدارة والمرؤوسين، الأن بلوغ الرسالة هي مسؤولية الجميع.
- تطوير سلوك القائد، وعلاقته بالمرؤوسين بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي، وتمكين المرؤوسين بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة.
- مراعات مصالح المرؤوسين واحتياجاتهم بما يحقق الرضى والالتزام الوظيفي.

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.

تواجه القيادة التحويلية كغيرها من القيادات مجموعة من الصعاب والتحديات نظراً للتعقد البيئية التنظيمية، وعدم الاستقرار الذي تشهده بيئة الاعمال، والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة، كلها عوامل تشكل مجموعة من التحديات على القائد إدراكها ومحاولة وضع استراتيجيات مناسبة للاستفادة منها، أو التقليل من شدة تأثيرها على المنظمة ومن هذه العوامل نذكر مايلي:

### اولاً-العولمة:

جعلت العولمة العالم أشبه بقرية محددة المعالم، ووسعت مجال الاعمال وأضافت طابع العالمية على المعاملات المالية والتجارية والسياسة والاقتصادية، وأصبح القائد التحويلي يواجه بيئة تنظيمية أكبر حجماً وأشد تعقيداً، كل هذه العوامل صعب من مهمة القائد، وتطلب منه أن يكون على استعداد لكل تغيير ويضع الاستراتيجيات المناسبة والملائمة لتغيرات المفاجئة.

### ثانياً-القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

إن المهمة الأساسية لكل القائد هي تسيير الموارد المادية والبشرية التي مهما توفرت فهي تعتبر نادرة نسبياً، لهذا تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدامها بشكل أمثل وبما يحقق أكبر منفعة، وعدم ترك أي فرصة لضياح وتبديد الموارد وعدم حدوث أي هدر في الوقت والمال والجهد، ومحاولة التعايش مع التحديات التي تواجهه من حيث ندرة الموارد ومنافسة المنظمات الأخرى بما هو متوفر منها (صياحي 2018، 81).

### ثالثاً-الجودة الشاملة:

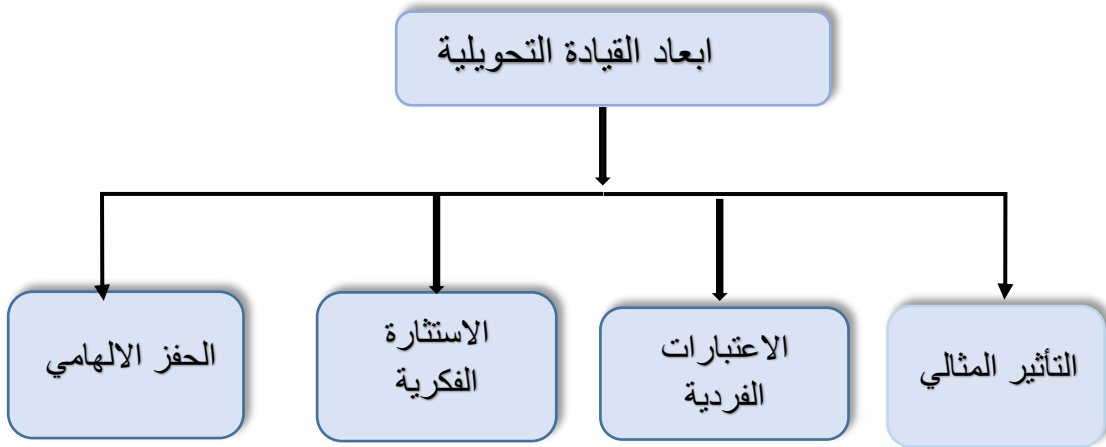
نظراً لشدة المنافسة والتغير السريع والمستمر في اذواق واحتياجات المستهلكين، وتطور وسائل الاتصال والاشهار، أصبحت الجودة أكبر عامل للمفاضلة بين السلع والخدمات، وضرورة ملحة على كل قائد تبنيها وتطبيقها حتى يتمكن من مواجهة المنافسة، والحفاظ على استمرار ونجاح المنظمة (ضيف 2018، 93).

### المبحث الرابع: أبعاد القيادة التحويلية Dimensions of Transformational Leadership.

صنف باس (1985) أبعاد القيادة التحويلية إلى أربعة ابعاد، وهي مجموعة من السلوكيات تتمثل في: " الكاريزما، الحوافز الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية"، أعاد باس لاحقاً 1995 تعريف "الكاريزما" باسم "التأثير المثالي" في دراساته ضمن هذا النطاق، يشير التأثير المثالي إلى أن يكون القائد نموذجاً لاتباعه من خلال كسب إعجابهم واحترامهم وثقتهم (Baytok, Kurt and Zorlu 2014, 50). والشكل التالي يبين ابعاد القيادة التحويلية:



الشكل رقم: (4) أبعاد القيادة التحويلية.



المصدر: (هادي عذاب 2013، 72).

**المطلب الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized influence.**

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (علي شريف و علي شريف 2019، 528).

كما يشير التأثير المثالي (الكاريزما) على القادة الذين يتميزون بالثقة ويظهرون الاحترام للاتباع، ويؤثرون فيهم على المستوى العاطفي، من خلال شخصية القائد، وتحليه بالقيم والمبادئ الأخلاقية، ومدى قدرته على تحدي الصعاب، ويتمثل كذلك في قدرة القادة التحويليين على تمثيل السلوكيات التي تلهم الاتباع وتزيد من ثقتهم وتوجه سلوكهم بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها (Bottomley, A et M 2016, 5).

وذكر Bass أن القائد الذي يمتلك مستويات عالية من التأثير المثالي أو الكاريزمي هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز ثقة أتباعه به، مما يجعله محط إعجابهم واحترامهم وولائهم، ويميز بين نوعين من التأثير المثالي أو الكاريزمي للقائد التحويلي هما : التأثير المثالي أو الكاريزمي للسمات والتأثير المثالي أو الكاريزمي للسلوكيات، إذ يشير الأول إلى إدراك التابعين للخصائص التي يتحلى بها القائد، والتي يصبح بمقتضاها مثلاً يُقتدى به، ومحط إعجابهم واحترامهم، أما التأثير المثالي للسلوكيات فهو يشير إلى أنماط السلوك القيادي التي يمكن للتابع ملاحظتها و

الوثوق بها (جلاب و كاظم 2017، 12)، ويمكن تلخيص تأثيرات القائد النموذجي فيمايلي (مرزوق و أخرون 2019، 191):

- يؤكد القائد على الثقة ويعمل على بناء قيم ومعتقدات راسخة.
- يؤمن بالتحدي وحل المشكلات الصعبة.
- يظهر سلوك الكبرياء والالتزام والثقة في النفس.
- يؤمن بروح الفريق وبتحقيق التطلعات الشخصية والتنظيمية.

### المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي. Inspirational motivation.

الحافز الإلهامي هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، يتصرف القادة وفقا لهذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين بتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (عبداللاوي و طبيب 2017، 321)، و يعزز الدافع الإلهامي العمل بروح الفريق، ويلهم التابعين ليصبحوا ملتزمين برسالة ورؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العملية فيستعمل القائد الملهم التحفيز والتفاؤل، للوصول إلى مستويات عليا من لإنجاز، من خلال توفير الحماس و روح التحدي في العمل بالإضافة إلى العلاقات القوية والاتصالات المتفاعلة، التي تخلق الروابط والقيم المشتركة، ويستثير القائد الأتباع بالمسئوليات الجديدة ويساعدهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص (الشنطي 2016، 37).

كما يشير الدافع الملهم إلى القادة الذين لديهم رؤية قوية للمستقبل على أساس القيم والمثل العليا، ويعملون على غرس روح التحدي في نفوس أتباعهم من خلال الاجتماعات التحفيزية وتسليط الضوء على النتائج الإيجابية، وحفز العمل الجماعي واستثمار المزيد من الجهد في تحقيق الأهداف، ويرى باس أن بعد التأثير المثالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع بعد الحوافز الملهمة وذلك لقوة التأثير الكاريزمي على نفسية الأتباع (Datche 2015, 25-26).

### المطلب الثالث: الإعتبار الفردي Individualized Consideration

لاعتبار الفردي يشير إلى سلوك القائد الذي يساهم في إرضاء التابعين من خلال تقديم المشورة والدعم والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، وبالتالي السماح لهم بالتطور وتحقيق الذات، ويعتبر التفكير الفردي أحد مكونات نظرية القيادة التحويلية التي تركز على الدرجة التي يتصل بها القائد مع التابعين لفهم احتياجاتهم، وتدريبهم أو توجيههم لتحسينات الفردية (Bacha 2019، 120).

يقصد بالاعتبارات الفردية ذلك الاهتمام الخاص الذي يوليه القائد عند التعامل، والتأثير في الأفراد بغية انجاز المهام، ويعد هذا الأسلوب من مكتسبات النظرية الموقفية والتفاعلية للقيادة، أين يتعامل القائد مع الفرد وفقاً لخصائصه ومهاراته، ونقاط قوته وضعفه، وكذلك بناءً على ظروف الموقف، يعتبر هذا الأسلوب جد مهم في بناء العلاقات، وحصد الثقة والالتزام من طرف التابعين، ويحفزهم على رفع الأداء (عطية 2017، 102).

ترجع أهمية هذا البعد إلى الفروق الفردية للمرؤوسين وفق العديد من المعايير، كما أن جعل جميع الأفراد في مرتبة واحدة قد يضعف الحماس لديهم وبالتالي انخفاض مستوى الأداء، فليس من المعقول أن يتساوى ذو الخبرة الكبيرة مع الموظف الجديد ولا الذكي مع العادي؛ وكذلك يمكن التفرقة بين الأفراد على أساس النشاط، الالتزام، القدرة الجسمانية، نوع الجنس، مهارات التواصل، الحالة الذهنية... الخ، فمثلاً الفرد الذي يكون متميزاً يحاول القائد منحه حجماً أكبر من الصلاحيات و التمكين "Empowerment"، أما الفرد الجديد أو ذو القدرات المنخفضة يحاول تعليمه وتدريبه للقيام بالأمر على أكمل وجه (عطية 2017، 102).

ويوفر القادة مناخاً داعماً ويعملون كمدرّبين ومستشارين من أجل إظهار الاعتبار لمتطلبات موظفيهم وتلبية احتياجاتهم، وتنمية شخصياتهم، والتركيز على الفروق الفردية وعلاجها بالطرق المناسبة ومساعدتهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه، ويستخدموا وسائل وأساليب مختلفة بهدف رفع وتنمية قدرات ومهارات التابعين (Siva and A.W.Unas 2016، 3).

ويعتقد أتباع القائد التحويلي أنهم يمتلكون كفاءات فريدة وتصميمًا وثباتًا، ويهتمون باحتياجاتهم ويرشدنهم لحل المشكلات مما يدفعهم إلى الاستعداد للمواقف الصعبة، ويحفظنهم على العمل كفريق من خلال احترامهم كرأس مال بشري تنظيمي، ومنحهم مشاعر الملكية التنظيمية (Siddique and Nawaz 2019, 1045).

كما يولي القائد العناية بإنجازات وتطورات التابعين ويخلق فرصًا لتعلم إضافي، يتجنب التحكم المباشر والنقد العلني، ويقبل التنوع بين الأفراد، كما يعمل على تعزيز الثقة والاهتمام المتبادل، بالمشاركة في صنع القرارات وعرض الآراء بكل راحة، ويساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير التقدير الذاتي (العتيبي 2016، 218).

### المطلب الرابع: الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

تشير إلى إجراءات القائد التي تجذب شعور التابعين بالمنطق والتحليل من خلال تحدي العوائق والاعتماد على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول للمشاكل الصعبة، تحفز جودة التحفيز الفكري للقيادة وتحفز التابعين على التفكير في طرق جديدة ومبدعة، وتغيير المعتقدات القديمة، هذا البعد يسعى القائد من خلاله إلى البحث عن الأفكار الجديدة، وتحفيز التابعين على إيجاد حلول ومخارج جديدة لمواجهة المشكلات، بوجهات نظر وآراء متطورة ومختلفة عن سابقتها، فالقادة التحويليين يتجنبون النقد واللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث خطأ أو مشكلة أو ابداء رأي، وإنما يحثونهم على تقديم أفكار جديدة، وتجريب مناهج وطرق حديثة، دون تعريض هذه الأفكار للنقد (حمدان 2019، 207).

وبالتالي فالاستثارة الفكرية تعني إثارة التابعين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات (محجوب و إدريس 2019، 136).

ويسعى القائد لجعل المرؤوسين أكثر وعياً بالمشاكل التي تواجههم في أدائهم لعملهم، وذلك من خلال الاتصال الدائم والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم والعمل بها، وتشجيعهم على حل المشكلات بعيداً على الإجراءات الرسمية ورفع روح الابتكار والإبداع (الرمدي و طالحي 2019، 113).

كما يساعد بعد الاستثارة الفكرية على تنمية روح المبادرة والمشاركة في صنع القرارات ففي دراسة لشويجر " Locke Schweiger " سنة 1979 وجد أن المشاركة تعزز الرضا الوظيفي، وترفع الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية، وتخفيض الصراعات، وتحد من مقاومة التغيير، كما اثبتت دراسة لعينة مكونة من 495 فراداً لبرنارد ومارشال Brenda & Marshal أن هناك علاقة موجبة بين المشاركة في صنع القرار ومستوى الأداء والالتزام والرضى الوظيفي (عطية 2017، 101).

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للقيادة والقيادة التحويلية الذي عرفنا من خلاله أهمية القيادة في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا لقدرتها على توجيه وإدارة الافراد بما يخدم ويحقق الأهداف والمصالح المشتركة، ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى تسليط الأضواء على أنماط القيادة والبحث على الأسلوب القيادي الفعال والذي يعكس سلوك القائد في المواقف المختلفة ويوفر بيئة تنظيمية مناسبة للنجاح.

وتعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، تعمل على التوجه نحو التطور ومواكبة التغيير، ولها القدرة الفائقة على الإيحاء للتابعين للقيام بأفضل ما يمكن، وتعمل على تعزيز شعورهم بالثقة والرضا والإعجاب والاحترام لقائدهم، وتوفير بيئة تنظيمية ايجابية تساعد على الالتزام والمبادرة والمرونة والأداء العالي، وتحفز على مواجهة التحديات وتدعم الإبداع.

## الفصل الثاني:

# الأسس النظرية لسلوك التنظيمي:

### تمهيد الفصل:

ترتبط الكفاءة والفاعلية في أي منظمة بكفاء العنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد من مواردها والعنصر المؤثر والمحرك لباقي الموارد المادية المتاحة، وتتوقف كفاءة المورد البشري على فاعلية القادة والمسؤولين الذي ينعكس من خلال سلوك الافراد وتفاعلهم في بيئة العمل، ومن هذا المنطلق برزت أهمية السلوك التنظيمي ودراسته في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للمنظمات أو الأفراد.

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني بتحديد العوامل التي تعين على فهم وتفسير والتنبأ بسلوك الافراد في المنظمة مما يسهل في الإدارة الجيدة لهذا السلوك بما يتناسب مع أهداف وقيم المنظمة ويحقق الكفاء والفعالية التنظيمية، وأي خلل في عدم فهم أو سوء توجيه سلوكه يعود بالسلب على المنظمة وتطورها ونجاحها في تحقيق أهدافها ورسالتها، ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرض إلى التعريف بالأسس النظرية لسلوك التنظيمي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك التنظيمي.**

**المبحث الثاني: المداخل النظرية لتطور السلوك التنظيمي.**

**المبحث الثالث: ابعاد السلوك التنظيمي.**

**المبحث الرابع: علاقة القيادة التحويلية بأبعاد السلوك التنظيمي.**



### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك التنظيمي.

أصبح السلوك التنظيمي يشكل اليوم أحد المتغيرات الهامة التي يتم من خلالها وضع سياسة واستراتيجية تنظيم المنظمات وإدارة مواردها البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت الدراسات والبحوث أهمية المورد البشري ودوره الأساسي والفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال سلوكه المفعول والمحرك لباقي الموارد المادية فيها.

### المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

سوف نتناول في هذا المبحث التعريف بالسلوك التنظيمي وخصائصه وأهميته دراسته، وأهم محددات السلوك التنظيمي الفردي والجماعي.

### أولاً- مفهوم السلوك التنظيمي:

ويمكن تعريف السلوك البشري بأنه " مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه" (عنصر و ليتيم 2014، 126).

ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو كلام أو انفعالات، فهو يعبر عن كل ما يصدر عن الافراد من أفعال أو ردود أفعال وبذلك يمكننا طرح السؤال التالي: ما هو المقصود بالسلوك التنظيمي؟

وقبل الحديث عن السلوك التنظيمي يجب التعريف بالتنظيم حيث يرى ماكس فيبر أن التنظيم " نسق فرضي مستمر لنشاط نوعي متميز " (تيطراوي 2017، 89).

ويرى بارسونز أن التنظيم " هو وحدة اجتماعية مقصودة تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة " (تيطراوي 2017، 90).

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي -وفقاً Stephen B. Robbins لسنتين بي روبينز " هو الدراسة المنهجية للأفعال والمواقف التي يظهرها الافراد في داخل المنظمات" (Renuka and Frederick 2014).

كما يرى Mitchell أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل ( علي إبراهيم 2015، 33).

كما قدم John Evansevich and Michael Matteson في كتابهما السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال، تعريف السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك البشري والمواقف والأداء داخل بيئة تنظيمية بالاعتماد على النظرية والأساليب والمبادئ من تخصصات مثل علم النفس وعلم الاجتماع والثقافة الأنثروبولوجيا لمعرفة التصور الفردي، والقيم، والتعلم والقدرات، والإجراءات أثناء العمل مع المجموعات وداخل المنظمة؛ تحليل تأثير البيئة الخارجية على المنظمة ومواردها البشرية، وأهدافها واستراتيجياتها (Middleto 2002, 6).

ويعرف السلوك التنظيمي على أنه: ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي يهتم بدراسة و تحليل السلوك في البيئة التنظيمية، ووصف سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المؤسسة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها "ورأى بعض منظري التنظيمات أن السلوك التنظيمي هو: "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فعالية وبالتالي فإن السلوك التنظيمي وفقاً لرؤيتهم يزود المدراء بعدد من الأدوات المختلفة لتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل مجال العمل" (مسيلتي 2017، 15).

### ثانياً-خصائص السلوك التنظيمي: **organisational behavior**.

من خلال الاطلاع على الوجيهات المختلفة لتعريف السلوك التنظيمي هذا العلم الذي احتل مكانة هامة في مختلف العلوم الاجتماعية والنفسية يمكننا استنباط أهم الخصائص التي تميزه فيمايلي (ليتيم 2016، 179-180):

- يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات التنظيمية الأساسية، ومجال للمعرفة له علاقة بالعناصر التنظيمية الأخرى.

- يتميز السلوك التنظيمي بالمرونة الان السلوك البشري يمكن توجيهه او التحكم فيه من خلال تعديل الظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد.
- يؤثر المرؤوسين بسلوكياتهم على كفاءة التنظيم ككل، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك التنظيمي من اجل توجيهه بما يخدم الاهداف التنظيمية وبما يعزز الرضا والالتزام، والكفاءة ويرفع من الإنتاجية.
- يهتم السلوك التنظيمي بالسلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يركز على المنهج العلمي غير العشوائي.
- يركز على السلوك داخل التنظيم وكل ما يتعلق بفعاليتها.

محاور السلوك التنظيمي كثيرة ومتشعبة ولا يمكن حصرها لأنها تمس الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد والجماعة، وجوانب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتدور حول (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وادارة النزاعات والتغيير والتطور التنظيمي... الخ)، ولا يزال هناك قدر كبير من النقاش حول أي الموضوعات يحظى بقدر أكبر من الأهمية والتأثير على سلوك الفرد والجماعة.

### ثالثاً: عناصر الأساسية في السلوك التنظيمي.

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ( علي إبراهيم 2015، 39)، وفيمايلي توضيح لهذه العناصر:

#### 1-الأفراد:

يمثل الافراد اساس النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة، وهم يعملون كأفراد او جماعات سواء كانت رسمية او غير رسمية ويختلفون من حيث الشخصيات والمهارات

والمعتقدات والقيم وردود افعالهم ومشاعرهم ويؤثرون بصورة مباشرة او غير مباشرة على التنظيم (بطاهر 2019، 126-127).

### 2- الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي بناء وترتيب العلاقات الرسمية داخل المنظمة، فهو يوضح انواع الوظائف ومستوياتها وكيفية الاتصال فيما بينها بما يحقق الأهداف التنظيمية.

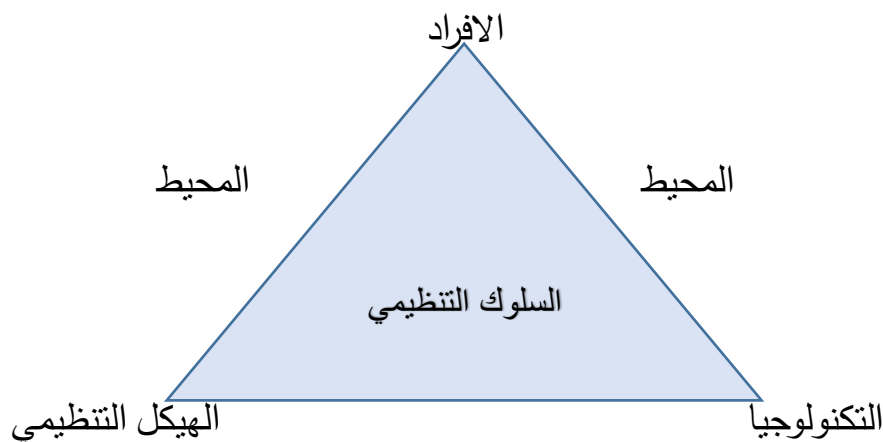
### 3- التكنولوجيا:

إن التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة من آلات ومعدات وبرامج وأساليب انتاج معينة، كلها لديها تأثير على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى انتاجيتهم، كما لها عوائدها وتكلفتها على المنظمة (مجبر 2018، 73).

### 4- البيئة:

تعمل المنظمة في بيئة داخلية خاصة بها كقيم المنظمة وثقافتها، وبيئة خارجية خاصة بالمجتمع الذي تعمل فيه كالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافة والسياسة، والمنافسين... الخ، ولعوامل هذه البيئة تأثير على المنظمة وعلى سلوك العاملين فيها (Tutoriaispoint, 2019, 3).

الشكل رقم: (5) محددات السلوك التنظيمي في بيئة العمل.



Source:, ( Tutoriaispoint,2019. P2. ) .

### رابعاً- أهداف السلوك التنظيمي

إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي تمكن القادة والمسؤولين من اكتساب المهارات والطرق العلمية للتعامل الجيد مع المورد البشري في المنظمة وتفسير وتحليل سلوكه والتنبؤ به في المستقبل، وتصميم أنظمة وقواعد وسياسات تؤثر على سلوك العاملين ولذلك فقد عرفه الأستاذ هودجيتس والتمان بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية" إذن نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف وهي (معدن و وفاء 2019، 223).

#### 1- تفسير السلوك التنظيمي:

إن دراسة السلوك التنظيمي تمكن من تفسير السلوك الفردي والجماعي لتحديد الأسباب، والدوافع التي أدت إلى صدور هذا السلوك والتفسير صحيح يسمح بالتنبؤ المسبق لسلوك في المستقبل.

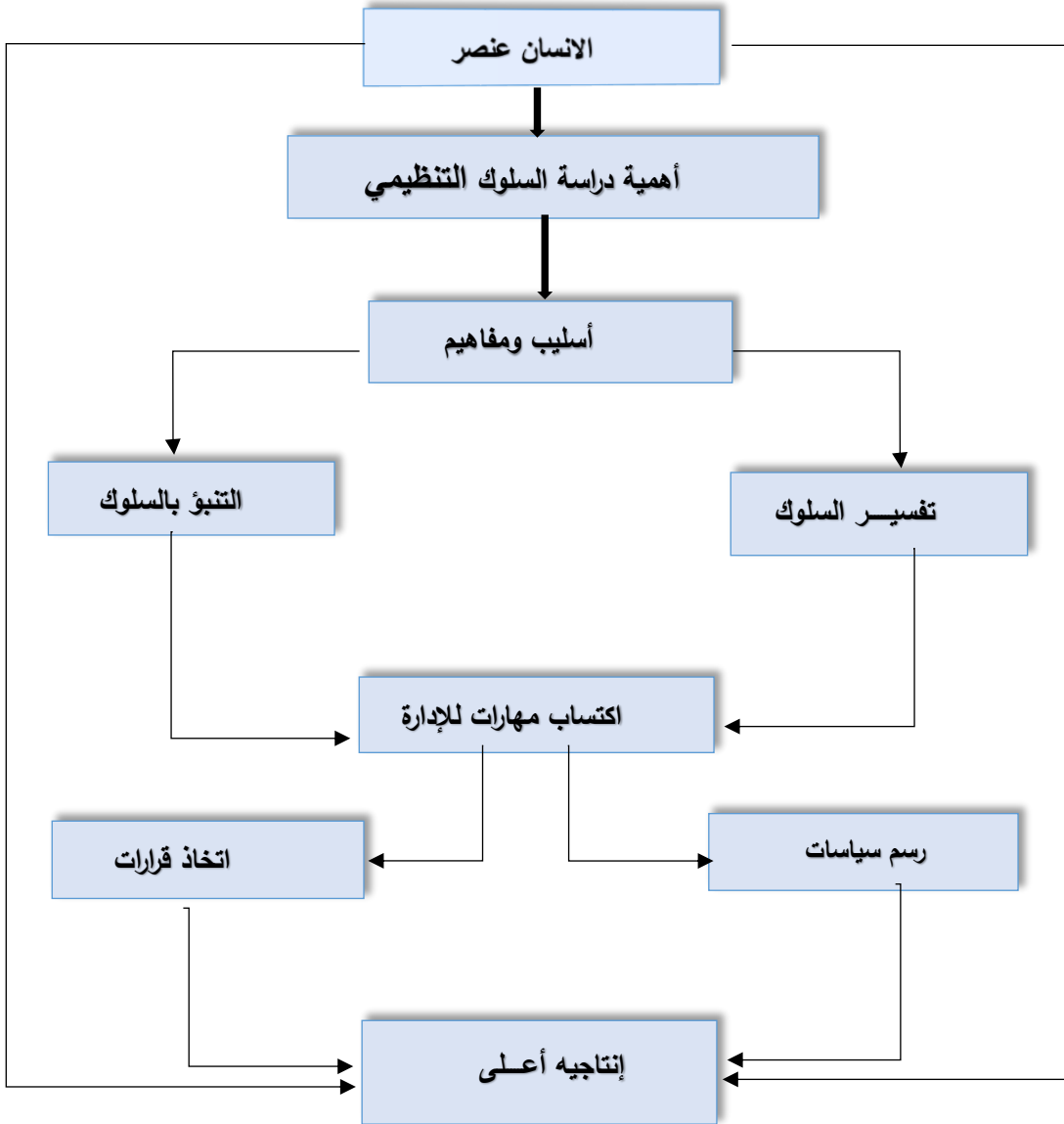
#### 2- التنبؤ بالسلوك التنظيمي:

إن التحديد الجيد لأسباب السلوك تمكن من التنبؤ بسلوك الآخرين، لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك في المستقبل.

#### 3- إدارة السلوك التنظيمي:

إن السيطرة والتحكم في السلوك تعد أهم هدف من أهداف دراسة السلوك التنظيمي، حيث يساعد القادة والمسؤولين على الإدارة الفعالة لسلوك داخل المنظمات، فطالما تم تحديد وتفسير أسباب السلوك بالإمكان التنبؤ به والتحكم فيه مستقبلاً من خلال التحكم في أسبابه، وتفاذي مشكلات تنظيمية، واتخاذ القرارات المناسبة.

الشكل رقم: (6) أهداف دراسة السلوك التنظيمي.



المصدر: (على السلمي، بدون سنة نشر، 19)

#### خامساً-المبادئ الأساسية السلوك التنظيمي:

إن هناك اجتماعاً بين الباحثين في مختلف التخصصات على السلوك الإنساني تحكمه المبادئ الأساسية التالية (شماس 2013، 57):

### 1- مبدأ السببية:

إن السلوك الإنساني لا ينشأ من عدم وإنما بسبب مؤثرات مختلفة سواء داخلية (عضوية- أو نفسية) أو خارجية مثل تأثير المحيط الخارجي.

### 2- مبدأ الدافع:

إن وراء كل سلوك دافع كما له مسبب، فالدافع هو القوة الداخلية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، وقد يكون هذا الدافع مادي أو معنوي.

### 3- مبدأ الهدف:

إن وراء أي سلوك يوجد هدف مادي أو معنوي يسعى الفرد لتحقيقه أو غاية يسعى للوصول إليها مثل الاجتهاد لتحقيق النجاح، أو يتفادى وقوع ضرر.

### المطلب الثاني- أهمية دراسة السلوك التنظيمي.

إن إهتمام القادة والمسؤولين بدراسة السلوك التنظيمي يساعدهم على الفهم السليم، والمتكامل لمحددات سلوك الافراد والجماعات في مختلف التنظيمات عمومية كانت أو خاصة، من أجل اكتساب مهارات تمكن من التفسير والتنبؤ بهذا السلوك ومحاولة التحكم فيه وتوجيهه بما يخدم رسالة واهداف المنظمة، ويوفر حلاً لعدة مشاكل وتحديات تواجه منظمات اليوم (فراطسة 2018، 234) ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

### أولاً-العولمة:

وسعت العولمة بيئة الاعمال واصبحت المنظمات تتعامل مع عدة بلدان وجنسيات ولغات وثقافات وقوانين، مما صعب من وظيفة القادة والمسؤولين للإدارة التعامل مع الاختلاف في اللغات، والقوانين، واخلاقيات العمل، وأساليب الإدارة، ومهارات التسويق... الخ فالسلوك التنظيمي يعطي مرونة للمنظمة للتعامل بسهولة مع المتغيرات، ويمكنها من ضبط وتنفيذ استراتيجيتها بكفاءة عالية (Renuka and Frederick 2014, 265).

### ثانياً- إدارة القوى العاملة:

المنظمات مزيج من الافراد يختلفون من حيث العمر والجنس والعرق والثقافة بالإضافة إلى تعقد الطبيعة البشرية مما صعب إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتوجيه السلوك في الاتجاه المطلوب، ودراسة السلوك التنظيمي تساعد الإدارة على فهم وتحليل ودراسة وتفسير السلوكيات الناجمة عن الافراد في المنظمة، من اجل تحديد الطرق المناسبة للتعامل بفعالية مع تنوع القوى العامل (بلعباس 2015، 104).

### ثالثاً- تحسين الجودة والرفع من الإنتاجية:

تواجه منظمات اليوم مشكل المنافسة الحادة في لأسواق والعرض الزائد، واصبحت الجودة هي الحل المناسب لمواجهة المنافسة وتحسين الإنتاجية، والسلوك التنظيمي يساعد المسيرين والقادة على معرفة ماهي السبل الكفيلة لإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإنتاجية والتجارية، وتنفيذها بما يحقق الكفاءة التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن فهم السلوك الاستهلاكي لعملاء المنظمة يسهم في التحسن المستمر لمنتجاتها واساليب تسويقها، بما يناسب رغبات المستهلكين ويمكن من استغلال الفرص التسويقية (Renuka and Frederick 2014, 265).

### رابعاً- تحسين خدمة العملاء:

معظم الموظفين يعملون في قطاع الخدمات مما يجعلهم في تفاعل مستمر ومباشر مع العملاء، يتطلب هذا التفاعل من الموظفين بذل قصارى جهودهم لإرضاء عملاء المنظمة، من خلال سلوك الجيد والهادف لمحاولة الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد فدراسة السلوك التنظيمي يساعد القادة على تحسين خدمة وحسن إدارة العلاقات مع العملاء (Renuka and Frederick 2014, 265).

### خامساً- تحسين مهارات الافراد:

يعد المورد البشري من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فتوفر المستلزمات المادية لا يجدي أي نفع بدون العامل الإنساني الذي يحرك بسلوكه باقي عوامل الإنتاج من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالسلوك التنظيمي يساعد في إدارة أفضل للراس



المال البشري لأنه يوفر نظرة شاملة على الفروق الفردية والكفاءات و المهارات التي يمتلكها كل فرد داخل المنظمة واحتياجات كل وظيفة للخبرة والسلوك المناسب مما يمكن القادة والمديرين من استغلال هذه الفروق في التصميم والتوجيه المناسب للوظائف و الموظفين وتحسين مهاراتهم ( سعدون 2016، 15).

### سادساً-إدارة وتشجيع الابتكار والتغيير:

يجب على المؤسسات الناجحة اليوم تعزيز الابتكار وإتقان فن التغيير، أو سيصبحون مرشحين للانقراض، الآن البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال يكون دائما مع المنظمات التي تحافظ على مرونتها، وتحسن باستمرار جودتها، وتتغلب على منافسيها في السوق مع تيار مستمر من الابتكار منتجات وخدمات وتسعى إلى جلب زبائن جدد، و دراسة السلوك التنظيمي تساعد القادة على معرفة الوسائل التي من خلالها يتم التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تحفيز الابتكار والتغيير في المنظمة حيث يمكن أن يكون الموظفون إما عقبة أو أداة للتغيير ومعرفة السلوك الذي يعزز التفكير الإيجابي ويشجع على إدارة التغيير والابداع الوظيفي داخل المنظمات (Robbins and Judge 2013, 54).

### سابعاً-التوازن بين العمل والحياة:

عدم قدرة العمال على التوفيق بين أعمالهم وحياتهم الشخصية أصبح يخلق نزاعات وضغوط نفسية مما يؤثر سلبا على التزامهم الوظيفي ومستوى انتاجيتهم، و على المسؤولين والمدراء العمل على مساعدة موظفيهم على تحقيق التوازن بين وظائفهم وحياتهم الشخصية من خلال تصميم وظائف مرنة من حيث مكان الإنجاز وتوقيته فكثير من الاعمال يمكن إنجازها في المنزل أو في حديقة عمومية أو مقهى مثلا، كما يمكن انجاز بعض الاعمال في أوقات خارج العمل، فالسلوك التنظيمي يعطي نظرة شاملة وحلول فعالة لمثل هذه المواقف (Robbins and Judge 2013, 55).

### ثامناً-تعزيز السلوك الأخلاقي:

أصبح في الوقت الحالي الخط الفارق بين الصواب والخطأ غير واضح، و لا تزال تعاني بعض المنظمات اليوم من وضع سوء الاخلاق حيث يتعين على المسؤولين فيها

تحديد الصواب والخطأ، إن دراسة السلوك التنظيمي هو الذي يمكن القادة من لعب هذا الدور من خلال مساعدتهم على معرفة الوسائل التي تؤدي الى خلق بيئة عمل إيجابية تتمتع بصحة أخلاقية وتسمح بتوازن العلاقات ووضع حد لسوء الاخلاق، وغرس ثقافة الفضيلة والمثل العليا (Renuka and Frederick 2014, 266).

### تاسعاً-خلق بيئة عمل إيجابية:

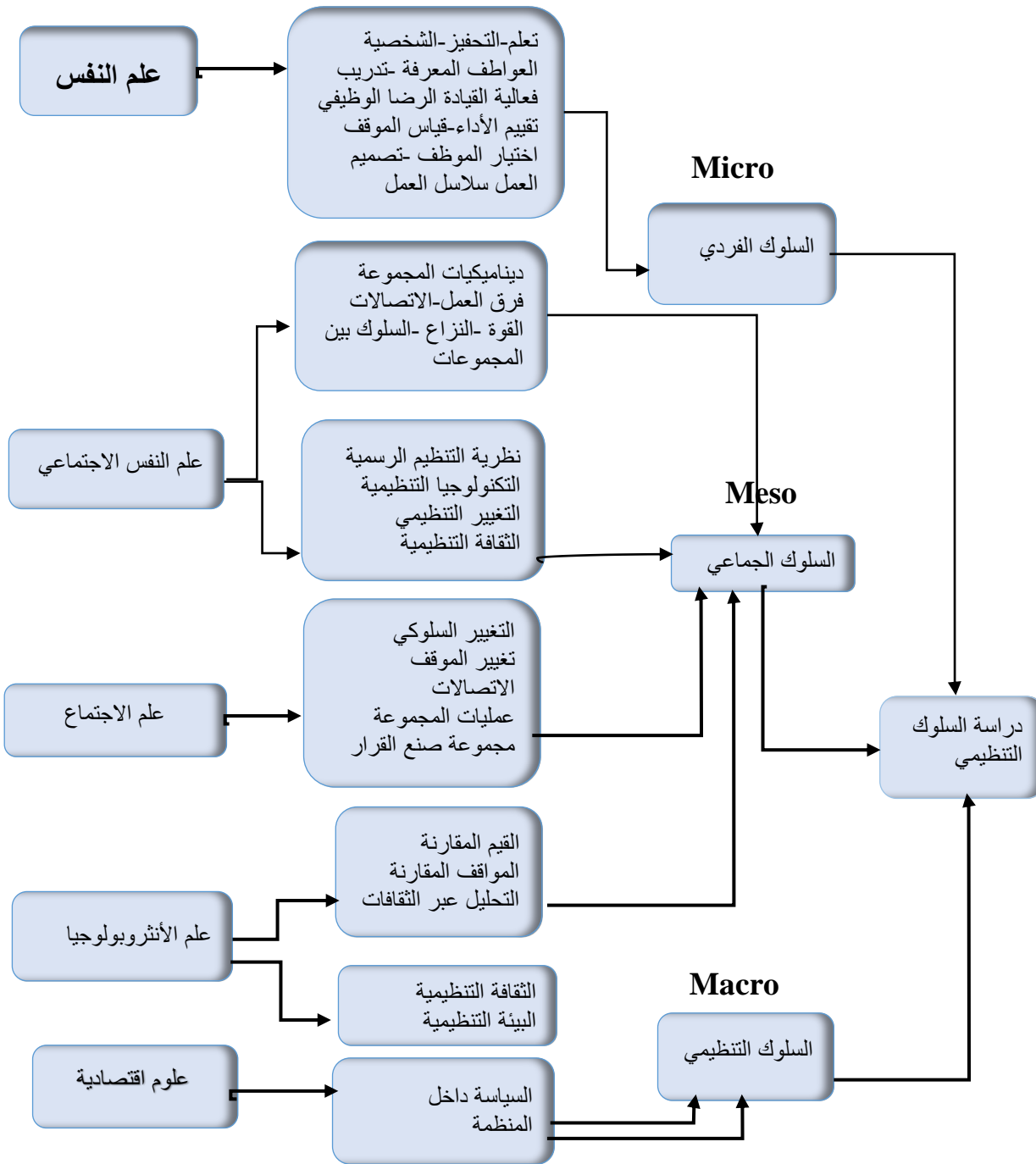
تؤثر البيئة الداخلية في المنظمة على نفسية العمال والتزامهم، فأصبح التحدي الأول الذي يواجه القادة والمسؤولين هو مدى قدرتهم على خلق بيئة تبعث على الراحة والأمان والاستقرار وتكون محفزة على المبادرة والابتكار وتقل فيها النزعات وتسودها روح العمل الجماعي والتعاون، والسلوك التنظيمي يعطي للمسولين الطرق الاستغلال نقاط القوة والتميز في كل فرد لصالح المنظمة وأهدافها ولا يتم هذا الا من خلال خلق بيئة إيجابية تعمل على اظهار نقاط القوة للأفراد والجماعات وتقليل نقاط الضعف ومحاولة إصلاحها بالمعاملة الطيبة والاهتمام والتقدير (Robbins and Judge 2017, 62)

مما سبق ذكره يظهر جلياً أن دراسة السلوك التنظيمي يعتبر ضرورة ملحة لرجال الإدارة والتنظيم، وقادة ورؤساء مختلف التنظيمات، الذين هم في حاجة ماسة لفهم الطبيعة البشرية وتحليل سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وكذلك التنبؤ به ومعرفة كيفية تأثير الأفراد على سلوك بعضهم البعض وعلى التوازن والكفاءة التنظيمية، لأن الفهم والتفسير الجيد للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات، والاستراتيجيات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، كما يمكن من مجابهة وتلافي كافة الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه الاستقرار والنجاح التنظيمي، فرجل الإدارة يواجه اليوم وبشكل مستمر مشكلات إنسانية وفنية، وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى طرق علمية تمده بالأسس والمبادئ التي توفر له سبل حل ومعالجة هذه المشكلات.

### المطلب الثالث-مستويات السلوك التنظيمي.

البحث في السلوك التنظيمي يرجع جذوره إلى أواخر سنة 1940، حيث عمل الباحثون في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والاقتصاد والعلوم الاجتماعية الأخرى معاً في محاولة لتطوير مجموعة شاملة من المعرفة التنظيمية المتقدمة، وتم تقسيم مجال السلوك التنظيمي إلى ثلاثة حقول فرعية، موضحة في الشكل أدناه وهي: السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي، والسلوك التنظيمي على المستوى المتوسط، والسلوك التنظيمي على المستوى الكلي (Wagner and Holleneck 2010, 5).

الشكل رقم: (7) مستويات دراسة السلوك التنظيمي.



Source. ( Robbins. Judge. 2016. P27).

1- السلوك التنظيمي الجزئي: Micro organizational behavior.

يتعلق السلوك التنظيمي الجزئي بتحليل سلوك الفرد ويهتم بدراسته علم النفس ويعتبر المساهم الرئيسي في بدايات ظهور علم السلوك التنظيمي الجزئي، وينقسم الى ثلاثة مجالات فرعية لعلم النفس وهي: أولاً علم النفس التجريبي ويتضمن دراسة نظريات التعلم، الإدراك، الدوافع والتوتر... الخ، أما النوع الثاني هو علم النفس العيادي يهتم بنماذج الشخصية، التنمية البشرية، والنوع الثالث هو علم النفس الصناعي ويهتم بدراسة عوامل اختيار الموظفين، ومكان العمل، والمواقف وتقييم الأداء، وبذلك أصبح السلوك التنظيمي الجزئي لديه التوجه النفسي (Wagner and Holleneck 2010, 6).

### 2- السلوك التنظيمي المتوسط: Meso organizational behavior .

يركز السلوك التنظيمي المتوسط على علاقة الفرد بغيره من الجماعة وهو محور اهتمام علم الاجتماع، ويهتم بدراسة سلوك الأشخاص الذين يعملون معاً أو السلوك البشري في مجموعات، وتجري المعرفة بالسلوك التنظيمي المتوسطي بحثاً في اكتشاف علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع التفاعلي، وتقدم نظريات في مجالات مثل التنشئة الاجتماعية والقيادة وديناميكيات المجموعة (Robbins and Judge 2017, 28).

### 3- السلوك التنظيمي الكلي: Macro organizational behavior

يتم توجيه السلوك التنظيمي الكلي إلى فهم السلوك التنظيمي للمؤسسة بأكملها. تم العثور على أصل السلوك التنظيمي الكلي في أربعة تخصصات: يقدم علم الاجتماع نظرية للبنية والوضع الاجتماعي والعلاقات المؤسسية، كما يحاول العلم السياسي تطوير نظريات حول القوة والصراع والتفاوض والسيطرة، أما علم الأنثروبولوجيا في نظريات الرمزية والتأثيرات الثقافية والتحليلات المقارنة، ويوفر الاقتصاد نظرية التنافسية والكفاءة توفر الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيم وكيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية (Robbins and Judge 2017, 28).

المطلب الرابع-محددات السلوك التنظيمي الفردي والجماعي:

تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الافراد والجماعات وتحدد اتجاهاته ومعرفة هذه المحددات تساعد على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد والمجموعات وتحسن مهاراتهم وقدراتهم، وتسهيل مهام القادة في الإدارة الجيدة لسلوك داخل المنظمات بما يخدم أهدافها وتتمثل هذه المحددات فيمايلي:

### 1-محددات السلوك التنظيمي الفردية: وتضم المحددات التالية:

• **التعلم:** يعرف التعلم انه التغير الثابت نسبيا في السلوك الافراد نتيجة التجربة والخبرة، ويشمل التعلم ما يحصل عليه الإنسان من معرفة وما يكتسبه من خبرات ومعلومات وعادات وقيم، ويعرفه جيلفورد "بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات، كما يعرف التعلم حسب Cordon أنه عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة (بكار 2017، 231).

• **الإدراك:** الإدراك هو الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية ويفسرها لتتحول الى سلوك و يعتبر المحدد الذي يوضح الاختلاف ما بين قدرات ومهارات الاشخاص ومدى استيعابهم للمواقف التي يتعاملون معها، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها تحويلها الى سلوك، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات (عنصر و ليتيم 2014، 135).

• **الدوافع:** إن الدوافع تعتبر هي محرك السلوك وجوهره، وحيث إن دراسة السلوك الإنساني كان ولازال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك، فإن دراسة الدوافع هي الركن الأساسي في هذه الدراسة، حيث تساعد على معرفة الأسباب من وراء تصرفات الافراد والدوافع هو عبارة عن شعور نفسي عن الحاجات والرغبات والاهداف التي يريد الافراد تحقيقها والأمور الذي يريد تجنبها، ولقد شغلت الدافعية حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام علماء النفس والإدارة

وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير الدوافع الرئيسية لسلوك الافراد والجماعات، ولقد تزعم هذه النظريات أبراهام ماسلو الذي ربط الدوافع الإنسانية بتلبية مجموعة من الحاجات حددها في سلم عرف بهرم ماسلو للحاجات وبالتالي فان الحاجات المختلفة التي يسعى الافراد الى اشباعها هي عبارة عن دوافع تحرك السلوك الإنساني في اتجاه معين (مراح 2016، 165-166).

• **الشخصية:** تمثل الشخصية الخصائص الفرد الوراثة والمكتسبة التي تؤثر على انفعالات ودوافعه، وقدراته واستعداداته، وتحدد له طبيعة سلوكه ونوعية تواصله ببيئته والأشخاص المحيطين به (بوخافة 2015، 36).

• **القدرات:** تمثل القدرات عوامل مركبة من متغيرات يتفاوت أثرها على السلوك التنظيمي بتفاوت طبيعة السلوك، وتتشكل القدرات من خلال الخبرات والممارسة وعوامل البيئة والتعلم وقيورها من العوامل، ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منها مكوناتها الخاصة وهي القدرات العقلية والقدرات غير العقلية وهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن إستخدامها في تصميم إختبارات العمل وإختيار الأفراد لأداء أعمال معينة (اليتيم 2016، 196).

• **الاتجاهات:** الاتجاهات تمثل ميل الافراد لمجموعة من المعتقدات والاستجابات الإيجابية أو السلبية للأفكار أو الأشياء أو المواقف المختلفة، وتعكس أحياناً طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع ، وتتكون الاتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي العنصر الفكري أو العقيدة، عنصر المشاعر العاطفية، وعنصر المعتقدات والآراء التي يحتفظ بها الفرد، وتؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على أفكاره وبالتالي على سلوكه، وتتغير اتجاهات الافراد بتغير الظروف والخبرات والتعلم والتدريب وحتى نتيجة لملاحظة سلوك الغير، ولذلك تركز المنظمات على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ومحاولة تغيير

السلبية عن طريق التعليمات، الدورات التكوينية واللوائح ( علي إبراهيم 2015، 69).

### 2-محددات السلوك التنظيمي الجماعي: وتضم المحددات التالية:

- **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل (كردي 2011، 5).
- **القيادة:** القيادة وهي وظيفة يتم بواسطتها التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين وتوجيه سلوكهم الانجاز الاهداف المحددة، ويساعد الموضوع في فهم والتعرف على كيفية اكتساب صفات وسلوكيات القيادة الفعالة واكتشاف الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين (عنصر و ليتيم 2014، 139).
- **الاتصال:** لا يعقل أن تسيير المنظمات ولا أن تحقق أهدافها بدون عملية الاتصال، حيث يعتبر الاتصال كالدّم للجسم الانسان فهو يصل أجزاء وافراد المنظمة ببعضهم، ويمكن القادة والمديرين من إيصال الرؤية والرسالة للتابعين، ففعالية المنظمات تحدد بفعالية وكفاءة الاتصال (عنصر و ليتيم 2014، 140)، ويؤثر الاتصال على العلاقات داخل المنظمة وعلى سلوك الافراد والمجموعات.
- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي هوية المنظمة والمعتقدات التي تنشأ بين افرادها، وتمثل مجموعة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن في المنظمة وتؤثر على العلاقات بين الافراد وعلى سلوكهم التنظيمي (سمير 2017، 191).

### المبحث الثاني: المداخل النظرية لتطور السلوك التنظيمي.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري لم يظهر إلا في مطلع القرن العشرين، وتجسد في عدة نماذج ونظريات بدأت بالفكر لكلاسيكي الذي اعتبر الانسان عنصر من عناصر الإنتاج يجب تحفيزه ماديا من أجل الرفع من إنتاجيته، بدأ التركيز على الجوانب



الانسانية يتنامى مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية ويؤثر في الفكر الإداري لتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ودورها في تحقيق إنتاجية أكبر، حيث كانت أول خطوة لدراسة السلوك التنظيمي وتوالت بعد ذلك دراسات أخرى وحتى يومنا هذا لا يزال الفكر الإداري يبحث عن العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي و تمكن من توجيهه بما يخدم أهداف المنظمات ونجاحها و استمرارها، وسوف نورد فيما يلي كل المداخل والنظريات التي مر بها تطور علم السلوك التنظيمي:

### المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية:

تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، حيث ظهرت المدرسة لكلاسيكية في مطلع القرن الثامن بعد تطور المصانع وظهور أرباب العمل والمجموعات العمالية مما صعب من تنظيمها وظهور الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تمكن من رفع الإنتاجية، وإدارة القوى البشرية بفعالية، و البحث عن إيجاد توافق بين مصالح أرباب العمل والفئات العمالية، وتظهر المدرسة لكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي: حركة الإدارة العلمية، وحركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري، و حركة الإدارة البيروقراطية (تومي 2016، 44).

### أولاً- حركة الإدارة العلمية (1911).

بدأت فكرة الإدارة العلمية بملاحظات المهندس فريدريك تايلور Frederick W. Taylor للوقت والحركة داخل مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، وقال أن أسباب ما تعانيه الإدارة الحالية هو ضعف الكفاءة الإدارية، وأن الهدف الأساسي للإدارة هو تعظيم الأرباح وأهداف العمال هو الحصول على الحوافز المادية المرتفعة، ورأى تايلور أنه بالإمكان السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح الحوافز المرضية للعمال، ويمكن تلخيص مبادئ الإدارة التي ارتكز عليها تايلور في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " الذي نشر في عام 1911 فيما يلي (Champoux 2006, 11-12):

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية، والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة.
- وضع مقاييس معيارية للوظائف واختيار الشخص الذي هو كفؤ لها.

- حافظ الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- وضع معايير قياسية لظروف العمل وفترات الراحة وإجراءات العمل.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل إذ أنها تخطط وتترك للعامل التنفيذ.
- الاهتمام بتدريب العامل حتى يتسنى له الرفع من مهاراته.

وقد اعتبر تايلور أن حافظ الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج، كما يرى أنصار هذه المدرسة بأن العلاقة التي تربط بين العامل والآلة هي التي يتوقف عليها مصير الإنتاج والفعالية لبلوغ الأهداف.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كآلة، وركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة، لكن أسهم تايلور في تقدم حقل الإدارة من خلال اثبات إمكانية دراسة الإدارة بطرق علمية (بوخافة 2015، 40).

### ثانياً- حركة العملية الإدارية:

يعتبر " هنري فايول " Henry Fayol من أبرز مفكري العملية الادارية فإذا اهتم فردريك تايلور في الإدارة العلمية بالجانب المادي للعملية الإنتاجية وأهمل العملية الإدارية، فإن فردريك تايلور ركز على الجانب الإداري، وكان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، وفي كتاب لهنري فايول بعنوان ' الادارة العامة والصناعة " الذي نشره في فرنسا عام 1916 حدد فيه المبادئ العامة للإدارة، حيث قسم العملية الإدارية إلى ستة وظائف موزعة الى مجموعتين أساسيتين وهي (بلقاضي 2014، 37):

- مجموعة الوظائف المنشأة للموارد وتضم:

الوظائف القنية: الإنتاج، الصناعة.

الوظائف التجارية: الشراء، التسويق.

الوظائف المالية: صرف رؤوس الأموال والبحث عن موارد لها.

• مجموعة الوظائف التي تحافظ على موارد المنظمة وتضم:

المحاسبة: التكاليف والسجلات والاحصاء.

الأمن: حماية الموارد البشرية والمادية.

الإدارة: التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه، والرقابة.

وبناءً على هذه الأنشطة استطاع هنري فايول أن يضع أربعة عشر مبدأً تتمثل في: تقسيم العمل والتخصيص، السلطة والمسؤولية، الضبط والربط، وحدة الأمر، وحدة الهدف أو التوجيه، خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة، المكافأة والتعويض، المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام، العدالة، الاستقرار، المبادرة، تنمية روح الجماعة، يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة، وتوجيه السلوك داخل المنظمات (بلعباس 2015، 2015).

ثالثاً- حركة الإدارة البيروقراطية:

يعد العلامة الألماني "ماكس فيبر Max Weber" أول من استخدم هذا المصطلح في عام 1922 محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة (تاويريت 2005، 33)، ويشير إلى تسيير العمل بطريقة عقلانية من خلال السيطرة على سلوك العامل، واتباع نظام صارم يعتمد على تقسيم العمل واحترام هرمية السلطة والعدالة ووضوح القوانين لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة (شماس 2013، 46).

المطلب الثاني: حركة العلاقات الإنسانية.

في عام 1920 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، حيث ظهرت نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب

الانساني، وإذا تعرضت للجوانب الانسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف الانسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله ( جقيل 2018، 113).

ويعتبر " التون مايو " مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية والذي ركز على شرح سلوكيات الأفراد عند قيامهم بأداء العمل من خلال مجموعة من التجارب التي قادها مع رفقاءه في مصنع هاوثورن الكهربائي لمدينة شيكاغو الأمريكية التي قامت أساسا لدراسة تأثير العوامل المادية (مثل التهوية والإضاءة، فترات الراحة... الخ) على إنتاجية العاملين، إلا أنها كشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية واستخلص مايو أن أحسن طريقة لتحفيز العاملين هي تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و العمل في إطار اجتماعي يقوم على التقدير و التعاون (مولاي على 2017، 5-6).

كما ساهمت أفكار تشيستر برنارد chestrer bernard في كتابة "المديرين التنفيذيين" المنشور سنة 1938 م في دعم التوجه الإنساني حيث انتقد القادة الإداريين الذين يتقيدون بالنصوص القانونية، ويفرضون تعليماتهم على العاملين بدون مراعاة آرائهم في القرارات المتخذة، و في الأعمال التي سيقومون بها، وحسب رأيه أن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني، وبالتالي فان ممارسة السلطة لا يجب أن تنحصر في القادة والمسؤولين بل يجب مشاركة كل المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وأكد برنارد على ضرورة إيجاد توازن بين ما يقدمه المرؤوسين للمنظمة من عمل ووقت وولاء، مقابل ما يحصلون عليه من راتب وسمعة، وإن هذا التوازن هو الذي يؤثر على رضى وسلوك العمال (الطجم و السواط 2003، 39).

هذه النظرية تنظر للعامل باعتباره كائنا حيا له مشاعر وأحاسيس ويتفاعل مع بيئة العمل، ومن ثم فإنه لتحقيق أهداف المنظمات فلا بد من إعادة الاعتبار للعنصر البشري، وذلك من خلال احترام قيمه والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية وعلى جميع الأصعدة (خاوي 2016، 47).

### المطلب الثالث: النظرية السلوكية.

ظهرت المدرسة السلوكية في عقد الاربعينات، وكانت امتدادا لمدرسة العلاقات الانسانية، وجاءت أفكارها كمقدمة لظهور علم السلوك التنظيمي الحديث، وقد اهتمت بدراسة سلوك

المروّسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وكذلك أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية في تحفيز العاملين، و أن ظروف العمل المادية والفسولوجية لا أهمية لها بدون المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وتعتبر أفكار برنار نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكنه رفض المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، وشترط أن تكون الأوامر في دائرة توقعات العاملين، لذا فمن واجب الادارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ليسهل التزامهم بالتنفيذ ( جقيدل 2018، 114)، وتضم النظرية السلوكية النظريات التالية:

### أولاً-نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

الدوافع هي مجموعة القوى التي تجعل الناس يتصرفون بطرق معينة، قد يختار الموظف أن يبذل أقصى قدر ممكن من جهده في إنجاز المهام الموكلة له في العمل، كما يمكن أن يختار العمل بأقل جهد لتجنب التوبيخ، هدف القائد هو تعظيم احتمالية السلوك الأول وتقليل احتمالية السلوك الثاني، وبهذا على المدير أو القائد أن يعرف أهمية الدوافع في الرفع من أداء المرؤوسين، الذي يحدد بشكل عام من خلال ثلاثة أشياء: الدوافع (الرغبة للقيام بهذه المهمة)، والقدرة (القدرة على القيام بالمهمة)، و(بيئة العمل المناسبة) (Griffin 2015, 294).

وتعد نظرية إبراهيم ماسلو لحاجات الإنسانية التي وضعها عام 1943 من أشهر النظريات التي حاولت تفسير الدوافع وراء السلوك البشري، فبناءً على هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع رغباته التي تأخذ شكل هرمي هذه الحاجات تولد الدوافع والحوافز التي يتحرك الفرد ويتفاعل وفقها (خاوي 2016، 48).

### ثانياً-نظرية X و Y: Douglas McGregor: 1960.

رائد هذه النظرية ماك غريغر دوغلاس، الذي نشر كتابه في 1920 "الجانب الإنساني في المنظمة" والذي أصبح أساساً وقاعدة فلسفية هامة لتعامل مع المرؤوسين، ينتمي المفكر دوغلاس إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة وقد صاغ نظريته الأولى التي تسمى بنظرية (X) والتي تعد امتداداً فكرياً للمدرسة الكلاسيكية لكونها تنظر للعامل من وجهة سلبية، ودعت

المسؤولين على معاملة العاملين وفق تلك النظرة السلبية، وإجبار العديد من الأفراد على العمل وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لدفعهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية (عبد الباقي 2018، 12-13):

- إن الفرد كسول بطبيعته ويكره العمل ويتجنبه.
- يقبل الفرد التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية.
- الفرد لديه طموحات قليلة.
- الفرد خامل بطبعه ليس لديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل.

وبعد فشل نظرية (X) في تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، و وضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة ايجابية للعاملين وهي نظرية (Y)، حيث تشير إلى أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية وقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية، والمبدأ الأساسي لتوجيه سلوك العاملين وتحفيزهم هو خلق بيئة ملائمة و مشجعة على العمل، ومحاولة التقريب بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، مما يشعرهم بارتباطهم بمنظماتهم فيسعون لبذل أقصى ما لديهم من طاقة لتطوير وتحسين أداءهم، وعرض ماكغريغور في نظريته اعترافاً تاماً بالنهج الإنساني، متبعاً منهج السلوك الذي اقترحه مايو (28, 2007, kondalkar).

### المطلب الرابع: المدرسة الحديثة.

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة مع بداية السبعينات ومازالت إلى وقتنا الحاضر والافتراض الذي تقوم عليه هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني، أي ليس هناك طريقة مثلى للشكل الذي يجب أن تكون عليه التنظيمات، بعد ما ركزت النظريات التقليدية على الجانب الرسمي في المنظمات، ركزت النظريات السلوكية على الجانب غير الرسمي، في حين النظريات الحديثة خفف من تطرف النظريتان بقيادة جستر برنارد Chester I. Barnard بعد صدور كتابه سنة 1938 وظائف المدير The Functions of The Executive، وهو من رواد الفكر الإداري الأمريكي الذي اعتمد في وضعه لنظريته على علم النفس والاجتماع وقدم إسهامات فكرية قيمة، وتلاه هيربرت سايمون Herbert A. Simon في سنة 1945 بعد صدور كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior والذي طور نظريته Barnard وقد أثر هذان الكاتبان تأثيراً كبيراً في

طبيعة الفكر التنظيمي واحداثا تحولا اساسيا في نظريات المنظمة (الدليمي و المدو 2012، 48)، وفيمايلي سوف نقدم أهم النظريات الحديثة:

### أولاً -مدرسة النظم الإدارية مانيز 1964:

تعتبر من النظريات الحديثة التي قامت على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل أو الإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مغلق، بينما تنظر نظرية النظم إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وذلك ضمانا لاستمرارية هذا التنظيم، "فالنظريات التقليدية بصفة عامة أهملت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، فقد أحدث مانيز تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى في 1964 فكرة النظم (ليتيم 2016، 88).

تم تطوير هذه النظرية في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها (دروم 2015، 92).

### ثانياً-المدخل الشرطي أو النظرية الموقفية لفيدلر 1967:

تعتبر نظرية فيدلر من النظريات الحديثة نسبيا، وترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر والمواقف، ولا يمكن تفسير والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد، فعلماء الإدارة يرون أن من بين الأسباب التي تقف عائقا أمام فعالية إدارة الموارد البشرية هو عدم الفهم الحقيقي للظروف والأسباب والدوافع التي تحكم سلوكهم، فلا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين، كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، كما يمكن أن تؤدي القيادة التسلطية أحيانا إلى نتائج إيجابية،



وبذلك يشجع المدخل الشرطي المديرين على النظر للسلوك التنظيمي من خلال البيئة الموقفية، فلا توجد قاعدة محددة وثابتة تحدد متى أو كيف يكون استخدام أو تطبيق أسلوب إداري مناسب، وبذلك ينطوي المدخل الشرطي على استخدام و تطبيق الأساليب الإدارية وفقاً لمتطلبات الموقف، وهذا بدلاً من محاولة الاعتماد على تطبيق طريقة مثلى تطبق على جميع المواقف مهما اختلفت الظروف (خاوي 2016، 48).

### ثالثاً - نظرية (Z) لـ William Ouchi :

اقترح أوتشي في كتابه المنشور سنة 1981 على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل من خلال نظريته Z التي تعتبر امتداداً لنظرية y ، على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل حيث رأى أن زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة، لا يكمن في زيادة المكافآت أو مضاعفة ساعات العمل ، لأنها لا تكفي إن لم تصحبها عملية تعلم كيفية إدارة العاملين بطريقة إيجابية بالإضافة إلى تحقيق الأمن الوظيفي للعامل وتنمية مهاراتهم وتدعيم المبادرات غير الرسمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي (دروم 2015، 92).

ولاحظ وليام أوتشي William Ouchi أن الانتاجية في اليابان أكبر بنسبة 400% من الانتاجية الأمريكية وهذا راجع إلى الإدارة اليابانية التي برهنت للعالم أجمع نجاحها في الإدارة، ويكمن سر في اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة والإدارة الفعالة والاهتمام بالعامل الياباني، واعتمد أوتشي في نظرية على توفر ثلاث عوامل للرفع الإنتاجية وهي ( جقيدل 2018، 118):

- **الثقة:** لأن الانتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان.
- **المهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب والمهارة في التعامل.
- **الألفة والمودة:** والتي تعتمد عليها الروابط المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليها من إهتمام ودعم للآخرين، والابتعاد عن الأنانية.



ومن خلال هذه الأسس الثلاث الرئيسية الثقة، المهارة والألفة، المودة، يحدد أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وفق نظرية Z لتشمل الأسس التالية (تاويرريت 2005، 58):

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلاً)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- الرقابة غير المباشرة التي تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.
- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
- الاهتمام الشامل بالموارد البشري في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

### رابعاً-نظرية التوازن التنظيمي:

ويعرف التوازن التنظيمي عند Barnard بوصفه مجموعة من العلاقات تنشأ بين العاملين عند قبولهم بالسلطة واقتناعهم بأن انضمامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية، أما التوازن التنظيمي عند March & Simon فيقوم على مبدأ الدافعية، فالتوازن ناجم عن قرار العاملين بالمشاركة، وبنفس الوقت هو نجاح المنظمة بتحفيزهم على الاستمرار في الإسهامات، كما فصل March & Simon قرارات داخل المنظمة من قرار المشاركة، وافترض أن قرارات داخل المنظمة تتعلق بالإنتاجية مع عدم الرضا على الانتاج الحالي، أما قرار المشاركة فيتعلق بالرضا عن الحوافز (الدليمي و المدو 2012، 48-49).

### خامساً-نظرية الادارة بالأهداف:

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف على يد Peter Drucker و McGregor وهي نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات، و ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويعزز العمل بروح الفريق (Flak 2016, 69)، تعتمد الإدارة بالأهداف في مبادئها وركائزها على المشاركة في تحديد الأهداف وتحمل المسؤولية والالتزام لتحقيقها، وتعمل على توحيد الجهود وتعزيز المراقبة الذاتية عند العاملين لتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية، ووضع بيتر دروكر مبادئ أساسيين لهذه الطريقة هما (Boulouta 2012, 71):

- التواصل المستمر بين الرؤساء ومرؤوسين.
- الاعتماد والاستفادة من التغذية العكسية والمعلومات التي تدعم التنفيذ الجيد للأهداف وتزيد من فعالية الاتصال.

وبتالي فالإدارة بالأهداف تعمل على مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وتسهل تنفيذها مما يسهم في رفع الالتزام بالتنفيذ، ويعمل على توجيه السلوك التنظيمي الايجابي بما يحقق الفعالية والكفاءة التنظيمية.

### المبحث الثالث: أبعاد السلوك التنظيمي.

سوف نتناول في هذا المبحث أبعاد السلوك التنظيمي، وهي الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي.

### المطلب الاول: الثقة التنظيمية Organizational Trust.

إن الاتفاق الواسع بين المنظرين والباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة، إلا أن البداية كانت عام 1970 على الرغم من وجود بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل ماغريغور وليكرت في الستينات، وقد وصفت الثقة على أنها الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية، إنها تخلق التآزر وتعطي الأفراد الشعور بالأمان (بن عبيد 2017، 2).

### أولاً- مفهوم الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والاجتماع، علماً أن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة، حيث يمكن تعريفها بأنها توقع الطرف الآخر أو المجموعة بأنها سوف تبذل الجهد لتتصرف بحسن النية، ووفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء (أ. كاظم 2014، 231).

ويرى القصير أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدرًا من المخاطرة، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار (دراوشة 2017، 374).

ويعرف الشكري الثقة التنظيمية بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (محمد جودت 2014، 169)

وأشار Hoy & Nault إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها "مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا أو سلوكيات الأعضاء التنظيمية معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتقاد المتبادل بينهم" (رضوي خوين 2015، 127).

### ثانياً- أبعاد الثقة التنظيمية:

تتضمن الثقة التنظيمية بعدين من الثقة الشخصية (الثقة الأفقية والعمودية) والثقة غير الشخصية (الثقة المؤسسية) تشير الثقة الأفقية إلى الثقة بين الموظفين في المنظمة أما العمودية فتشير إلى الثقة بين الموظفين والمسيرين، تشير الثقة المؤسسية إلى ثقة الأعضاء في الكفاءات التجارية والتقنية للمؤسسة، والثقة في العمل التنظيمي (Pourakbar 2018, 4).

ومعظم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) (أ. كاظم 2014، 232).

### 1-الثقة بالمشرفين:

تشكل سلوكيات القادة الثقة التنظيمية وتديمها من خلال السلوك الأخلاقي والاتصال الدائم والداعم للمرؤوسين (Trong tuan 2012, 133) والمهمة الأولى لأي قائد هي إلهام الثقة من خلال تأثير بعدين: شخصية و كفاءة المسؤول أو المشرف، حيث تتضمن الشخصية السمات الأساسية الاستقامة والنزاهة والدوافع والنية في التعامل مع الناس، أما الكفاءة فتتضمن قدرات ومهارات ونتائج العمل والسجل الحافل، وكلا البعدين حيوي لبناء الثقة التنظيمية إذن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (Stephen;M.R 2009).

### 2-الثقة بزملاء العمل:

هي تلك الثقة المبنية على العلاقات التعاونية المتبادلة داخل المنظمة والميل للمواقف الإيجابية بين الأفراد العاملين فيها من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار، والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، والتحلي بالقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء، ومساعدتهم عند الضرورة (محمد جودت 2014، 169).

### 3-الثقة بإدارة المنظمة (الثقة المؤسسية):

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وبناء هيكل تنظيمي مرن ومناسب فضلاً عن التعامل العادل مع الجميع، والثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ مسؤولياتها واتخاذ قرارات تكون في صالح الجميع وأن سياسات المنظمة ومعاملاتها تؤثر على كل أعضائها، فنقص الثقة أو انعدامها يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (عبد السلام و عبد السلام 2016، 32).

### ثالثاً- أهمية الثقة التنظيمية:

يقول "فرانسيس فوكوياما" بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي، وهي سلاح قوي وأن العجز فيه يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول (طبال و موساوي 2013، 18)، وقالوا بأن ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل في العلاقات الشخصية وسلوك المجموعة مثل الثقة التنظيمية (كاظم و باسم 2019)، وقد وصف "ديسكول" الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة والتعاون في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا والالتزام بين أعضاء المنظمة (عبد السلام و عبد السلام 2016، 31).

الثقة تعزز علاقات العمل بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم بعض وتجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة ومستعدين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها وتعزيز المشاركة والتعاون، ويمكن اعتبارها مؤشراً هاماً لمختلف السلوكيات التنظيمية المرغوبة، مما يؤدي إلى تقليل الصراعات السلبية والضغط النفسية (Hui, Sajjad and al 2019, 4-5).

كما تؤدي الثقة في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز الاستجابات الفعالة لحل المشكلات، وإلى تقبل الأفراد للتغيير والتجديد، وزيادة الرغبة في العمل، كما تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، والتفاعل الصادق والصريح وتبادل الآراء بحرية وموضوعية، وتؤدي أيضاً إلى تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها للوصول إلى الأهداف المرجوة (تيسير و زكريا 2014، 302)، وتساعد الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفض هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية، كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل و ترفع من مستوى الاداء التنظيمي، ويمكن تلخيص الفوائد المحققة من الثقة التنظيمية في النقاط التالية ( جقيدل 2018، 104):

- الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف بالتخلي على الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

- الثقة تعزز الرضا والالتزام الوظيفي والأداء المتميز، وترفع من مستوى الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراعات في المنظمة.
- الثقة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية، فهي ترفع من جودة الأداء، وتحقق رضى العميل، وتمكن المنظمة من تحقيق العوائد واستخدامها في المستقبل.
- تسهل الثقة التنظيمية على القائد توجيه السلوك التنظيمي بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة.
- تلعب الثقة دوراً أساسياً في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال، والحوار وانفتاح أكبر لحصول التبادل بين القائد والتابعين.
- تشجع الثقة التابعين على تقديم المبادرات الشخصية وطرح الأفكار الجديدة، وتزيد من الرغبة في الابتكار، والتجديد.

### رابعاً- سبل بناء الثقة التنظيمية:

إن حاجة المنظمات لتعزيز الثقة كسلوك تنظيمي وثقافة في إدارة مواردها تعد ضرورة ملحة لتأثيرها المباشر على الرضى والالتزام التنظيمي، والرفع من مستوى وجودة الاداء والتأثير على كفاءة التنظيم ككل، وبما أن الثقة التنظيمية ليست موروثه فيمكن تأسيسها من خلال إدارة جيدة للموارد البشري وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة، وأثبتت الدراسات أن الثقة التنظيمية يمكن بناءها داخل المنظمة من خلال مايلي:

- احترام القائد للمرؤوسين، وإظهار اهتمامه الكافي بأمورهم الشخصية والمهنية.
- توفير الاتصال الدائم والمفتوح، ووضوح المهام والمسؤوليات وتدريب وتطوير العاملين وحسن الإشراف عليهم.
- مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات، وتعزيز مشاركتهم في النشاطات المختلفة.
- تفويض السلطة ومنح المرؤوسين مجالاً للتصرف بحرية.
- المسالة الواضحة والتقييم العادل.
- توفير بيئة تنظيمية آمنة مستقرة والمعاملة العادلة.

- توفير المعلومات، والحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعد خاصة من قبل الإدارة العليا والقائد أو المسؤولين المباشرين.

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي job satisfaction.

سوف نتناول في هذا المطلب تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه وأهميته وأهم محدداته.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي.

يرى Smith أن مدلول كلمة الرضا الوظيفي تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل، ويرى أن الرضا يتحقق إلا إذا كان العمل يحقق إشباعاً لاحتياجات العامل (جميل و حجار 2017، 47).

الرضا الوظيفي يعبر عن أفكار ومشاعر الموظفين التي تحددتها جودة وظروف عمل المنظمة، والتي بدورها تحدد طبائع وسلوك الموظفين، مثل: الأداء والمشاركة في العمل والولاء تجاه المنظمة وعلاقات العمل... الخ، حيث يمثل الرضا الوظيفي موقف الموظف تجاه ما يحبه وما يكره من عمله (Gaviria-Rivera and López-Zapata 2019, 72).

ويعرف هرزبرج Herzberg الرضا عن العمل هو عبارة عن مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المعنوية والمادية في العمل نفسه وبالبيئة المحيطة به، و يرى أن هناك مجموعتان من العوامل أحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين، وقد حصرها في أحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، و عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشمري و الكناني 2019، 456).

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي:

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيمايلي ( احليالي

:2019، 43):

- صعوبة قياسه الارتباطه بالبنفس البشرية.
- هو حالة شعورية تعبر عن القناعة والقبول بالعمل وما يحيط به.
- الرضا الوظيفي هو ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- يؤثر الرضا على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالالتزام، والأداء، والثقة.

### ثالثاً-أهمية الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي، والوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج كما يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي (يعقوبي و طيبي 2018، 271).

وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة تعود على المنظمة لابد أن ينتبه لها القادة والمسؤولين والمدراء، يمكن تلخيص هذه الأهمية فيمايلي (عطا و العزاوي 2014، 114):

- يعمل الرضا الوظيفي على الرفع من طاقة العاملين، ويحسن من مزاجهم ويزيد في بهجتهم وتقبلهم لكل جوانب العمل.
- إن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباط عكسيا بالغياب، وتراجع معدل دوران العمل.
- يسهم الرضا الوظيفي في رفع إنتاجية ومبادرة وحماس العاملين في العمل.
- يقلل الرضا النزاعات وحوادث العمل، ويساهم في وجود بيئة تنظيمية صحية ومناسبة للإبداع.
- يؤثر الرضا على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالثقة والالتزام، والأداء المتميز.
- أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم.

### رابعاً: محددات الرضا الوظيفي.

أن عمل الفرد ليس سببه الحصول على أجر فقط، وإنما له مجموعة من الدوافع والحاجات التي يرغب في تحقيقها منها ماهي مادية وأخرى معنوية، والتي يتوقف رضا الفرد على مدى قدرة إدارة المنظمة على توفيرها، وقد تباينت محددات الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الحاجات



الإنسانية والمنظمات، إلا أن وجهات النظر قد اتفقت على مجموعة من العوامل، والتي نذكر أهمها فيما يلي:

### 1- الأجور والرواتب:

يعد الأجر أول حاجة ومطلب لعمل الافراد، ووسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لهم، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي (العرب 2015، 71-72).

### 2- محتوى العمل وتنوع المهام:

طبيعة الوظيفة وما تتضمنه من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، ومدى ملائمة الوظيفة للخبرات وقدرات الفرد، كلها عوامل تساهم في مستوى أداء ورضا المرؤوسين، ولذلك تحرص المنظمات على تهيئة البرامج التدريبية والتكوينية لرفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين، (يوسفي و يوب 2018، 12).

### 3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن حاجة الفرد لتطور والنمو تدفعه للعمل والابداع من أجل الحصول على ترقية وتقييم في عمله، لهذا المنظمات التي تتيح للأفراد ها فرصة الترقية، يساعدهم في تطوير أدائهم الوظيفي، ويسهم في الرفع من مستوى الرضى لديهم (احمد و عموان 2019، 28).

### 4- نمط القيادة:

أثبتت الدراسات في مجال الإدارة أن للنمط القيادة أثر بالغ الأهمية على الرضى الوظيفي، فالأنماط الأكثر اهتمام بالعلاقات يحرص على بناء فريق عمل يسوده التعاون والاهتمام ومشاركة الاتباع في اتخاذ القرارات والثقة المتبادلة، مما يرفع من مستوى الرضى (لزرقي و اخرون 2017، 141).

### 5- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، على الراحة، وتعمل على تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رفع مستوى رضى الوظيفي (العون و الدليمي 2018، 235).

### 6- عدالة العائد:

أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، وقدراته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإن زاد فانه يحس بالذنب وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا في الحالتين (عبد الرزاق و صالح 2012، 36).

### 7- العلاقات مع الزملاء في العمل:

إن طبيعة العلاقات السائدة في العمل تلعب دوراً هاماً في درجة الرضا الوظيفي، حيث أن الانسان بطبعه اجتماعي فاذا كانت علاقات العمل يسودها التفاهم والتعاون أسهم ذلك في شعور الفرد بالراحة والسعادة في عمله، والعكس صحيح فالعلاقات المتوترة تسبب القلق والصراعات وعدم الرضا، وقد يفكر البعض حتى في ترك المنظمة (يوسفي و يوب 2018، 12).

### 8- العوامل الشخصية:

أن دوافع الانسان للعمل هو تلبية الحاجات المادية والنفسية التي حددها ماسلو في سلم تدرج الحاجات فالرضى الوظيفي يتحقق بتلبية هذه الحاجات أو جزء منها مثل الانتماء والاحترام والتقدير والانجاز والتطور والمكانة الاجتماعية... الخ (حمد 2017، 334).

### رابعاً- علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي:

يعد كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومين مختلفان، لكن العديد من الدراسات خلصت إلى وجود ارتباط كبير بين المتغيرين، من الصعب الفصل بين المفهومين تماماً كما تشير النظريات إلى أنهما يشتركان في العديد من العوامل والمحددات التي تؤثر فيهما معاً، ولذلك من الطبيعي التساؤل عما إذا كانت هذه المصطلحات مختلفة بالفعل، حيث أظهرت العديد من

الأبحاث وجود علاقة سببية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين أظهر دراسات أخرى أن الرضا الوظيفي هو محدد للالتزام التنظيمي، أي أن شعور الموظف بالرضى هو الذي يؤدي به إلى الشعور بالالتزام (يعقوبي و طيبي 2018، 274).

### المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي **organizational commitment**.

سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهم محدداته.

#### أولاً-تعريف الالتزام التنظيمي:

إن آثار الالتزام التنظيمي على المنظمات وعلى استمراريتها زاد من الاهتمام به كأحد أبعاد ومظاهر السلوك التنظيمي التي تعمل كل المنظمات على البحث لتعزيزه، وتناولته عدة دراسات بالتعريف به وبمحدداته، وفي هذا الإطار سوف نتناول مجموعة من التعاريف للالتزام التنظيمي فيمايلي:

عند العودة إلى كتب اللغة فإننا نجد كلمة الالتزام تشير إلى الفعل لزم، ولزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته (رابحي و شعباني 2019، 139).

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام كان بورتر وسميث Porter و Smith، سنة 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه " توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" ويعتبر كل من Mowday و Steers و Porter من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الالتزام التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها" (لعراب 2015، 115)، أما بوشنان فينظر إلى للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأبيده للمنظمة وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي (عبيد 2015، 332):

- **الإنهماك:** بقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- **الولاء:** المقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.
- **التطابق:** يعني تبني أهداف وقيم المنظمة بوصفها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

### ثانياً- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من بين المتغيرات السلوكية المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية الأخرى، وقد أكدت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية على الآثار السلبية لانخفاض الالتزام على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الأداء، وعلى فعالية المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي على المنظمة فيما يلي (كردي 2011، 49).

- **احتمال ترك الموظف الملتمزم للعمل ضئيل:** فالأشخاص ذوي الالتزام المرتفع أقل احتمال لترك العمل وقل عدد ساعات الغياب من الأشخاص ذوي الالتزام المنخفض، فهم أكثر استقراراً في مكان العمل.
- **الموظف الملتمزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:** فالأشخاص ذوي الالتزام المرتفع إلى جانب رغبتهم في البقاء في المنظمة فهم أكثر استعداداً لتضحية من أجل استمرارها، وبالتالي هذا يؤثر على جودة ومستوى أدائهم.
- ويبرى اخرون أن أهمية الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمة تتمثل فيمايلي:
- **يمثل الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ** بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث أن المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين ترتبط دوماً بعلاقة عكسية مع مستويات أقل من التغيب ودوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتمزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها، كما قد يكون أداة تستخدم كأساس للالتزام بالإجراءات التنظيمية (عبيرات و بن ساحة 2018).
- **إن الافراد الذي تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يعرفون** بأداء وظيفي أكثر تميزاً، وترتفع انتاجيتهم (بومنقار و عيساوي 2018، 161).
- **يمثل الالتزام التنظيمي** عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (عبيرات و بن ساحة 2018).

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويعزز من الثقة التنظيمية و يرفع من مستوى ابداع وجهود التابعين وبأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ( نزا ري 2017، 124).
- سهولة تقبل المرؤوسين للتغيير والتطوير التنظيمي، وارتفاع مستوى شعورهم بالانتماء ورضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الاخلاص في العمل، ويرفع الروح المعنوية لفريق العمل من خلال زيادة معدل التوافق بين قيم واهداف الافراد والمنظمة ( نزا ري 2017، 124).
- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ( نزا ري 2017، 124).
- يساهم الالتزام التنظيمي في استقرار الموارد البشرية، وتحسين خدمة العملاء، وبالتالي يُحسن من أداء الأعمال بشكل جيد ( إمام 2019، 551).

### ثالثاً- خصائص الالتزام التنظيمي:

- الالتزام التنظيمي كمظهر من مظاهر السلوك التنظيمي يتميز بالعديد من الخصائص نوردتها فيمايلي (بنوناس 2016، 7-8):
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
  - يؤثر الالتزام التنظيمي على قرارات وسلوك الفرد في المنظمة.
  - الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديدها.
  - الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
  - يفتقد الالتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أن مستواه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
  - إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال السلوك التنظيمي، الذي يظهر في مستوى الأداء وعدد الغيابات، والمبادرات الفردية وغيرها من السلوكيات الايجابية

### رابعاً - أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر من الرواد في هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة لأنه يربط الفرد بمنظّمته مدى الحياة وسوف نورد هذه الأبعاد فيمايلي (العايشي 2019، 26-27):

#### 1-الولاء التنظيمي:

حيث اعتبره ronald riggio رولاند ريجو تلك المشاعر التي تربط الفرد بمنظّمته وقبوله لرسالتها وقيمتها واستعداده لبذل قصار جهده لتحقيق اهدافها.

#### 2-المسؤولية اتجاه العمل:

يقع على عاتق الموظف التزامات ومسؤوليات قانونية وأخلاقية لا بد أن يعيها حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات والمسؤولية في معناها العام، هي المؤاخذه أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهومها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين أساسيين هما المسؤولية القانونية والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها المساءلة، وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها أعمالهم.

#### 3-الرغبة بالاستمرار في المنظمة:

يعرف ببعد الالتزام التنظيمي المستمر وأن درجة الالتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها الاجر،

التقدم في السن، وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في المنظمة.

### 4-الإيمان بالمنظمة:

وتعني مدى اعتزاز وافتخار الافراد بالعمل في المنظمة ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته وأهمية التي يحظى بها من قبل المشرفين، ومشاركته في اتخاذ القرارات، ومدى تعلقه بزملائه في العمل، وكل ما يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكلته الخاصة.

والمدخل الحديث لدراسة أبعاد الالتزام التنظيمي تضمنت ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

### 1-الالتزام الشعوري أو العاطفي:

زهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد مرتبطا سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، السعادة، الانتماء والرغبة، أما من حيث مدى تطابق فأنها مفهوم للالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي ( بخاخشة و يوسف 2018، 8).

### 2-الالتزام المعياري:

هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المنظمة، فالأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بإحساس الموظف بأهميته ومشاركته في القرارات، ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، وتطابق أهدافه وقيمه بأهداف وقيم المنظمة، وهذا النوع من الالتزام يتأثر بتجارب الفرد داخل وخارج المنظمة، أي أنه لا ينشأ من خلال القيم الاجتماعية والتنظيمية للمنظمة فحسب بل يتأثر أيضا بالقيم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي ينشأ عليها الأفراد والتي يكون لها أثر في تطوير الالتزام المعياري (بودريزة و يوب 2019، 28).

### 3- الالتزام الاستمراري أو المستمر:

يشير الالتزام الاستمراري إلى درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، نظراً للقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، وكلما طالت مدة عمل الفرد في المنظمة، فإن تركه لها يكون صعب لأنه سيفقد الكثير من المزايا من بينها العلاقات مع الزملاء، والخبرات والمهارات المكتسبة ( إمام 2019، 552).

### خامساً-محددات الالتزام التنظيمي:

توجد مجموعة من العوامل التي تتحكم وتؤثر في مستوى الالتزام إن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام الوظيفي اتفقت على المحددات التالية (بوخالفة 2015، 93-92):

#### 1- السمات أو الخصائص المرتبطة بالعمل:

كلما زادت أهمية وحاجة الأفراد للعمل كمصدر للعيش زاد التزامهم حتى ولو يتم يحفز خوفاً من فقدانه والعكس صحيح، كما أن طبيعة العمل هي الأخرى لها علاقة طردية بمعدلات الالتزام فكلما كان العمل حسب القدرة والتخصص والكفاءة التي يتوفر عليها العامل كلما زادت معدلات الالتزام، كما أن الحوافز المادية من أجر وترقية والحوافز المعنوية من اهتمام ومشاركة في وضع الأهداف والسياسات كلها يرفع وجدها من الالتزام التنظيمي للمرؤوسين والعكس صحيح.

#### 2- خصائص الهيكل التنظيمي:

فارتفاع درجة الوظيفة في الهيكل التنظيمي يؤدي رفع روح التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي كما أن المستويات الإدارية العليا يكونون أكثر التزاماً من غيرهم، فقد وجدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة الالتزام التنظيمي " باللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفر درجة الاعتمادية في أداء الاعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي".



### 3- طبيعة القيادة والاشراف:

مما لا شك فيه أن للقيادة والاشراف دور في التأثير على درجة الرضى والثقة والالتزام في أي منظمة، كما أن السلوك القيادي يساهم بشكل كبير في الحفاظ على الموارد البشرية وعلى توجيه السلوك التنظيمي بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة ويرفع من مستوى الإنتاجية ويحقق الفعالية التنظيمية.

### سادساً-مراحل بناء الالتزام التنظيمي:

إن التزام الفرد نحو منظمته وولاءه لها لم يتحقق دفعة واحدة وإنما يشعر به الفرد من خلال ارتباطه بمنظمته عبر مجموعة من المراحل يعيشها اثناء قيامه بمهامه، وارتباطه بأهداف وثقافة منظمته وسوف نورد هذه المراحل فيمايلي (مشري 2016، 108-109):

#### 1-مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة من مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، وينصب اهتمام الموظف خلال هذه المدة على محاولة إثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي للتوفيق بين أهافه واهتماماته مع أهداف المنظمة.

#### 2-مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز والتعبير عن قدراته، وأهم ما يميز هذه الفترة هي تخوف الفرد من العجز وعدم الإنجاز الجيد، ويبدأ لديه يتبلور الشعور بالولاء للعمل والمنظمة.

#### 3-مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى التقاعد، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

يرى O'Reily أن الالتزام يتحقق وفق المراحل التالية (رابحي و شعباني 2019، 440):

#### 1-مرحلة الإذعان:

أن التزام الفرد يتحدد بما سيحصل عليه من فوائد، وبالتالي فهو يلتزم بتطبيق الأوامر ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.

### 2-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المنظمة، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه إليها.

### 3-مرحلة التبنى:

وهنا الفرد يتبنى أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وبالتالي فالالتزام ينشأ عن تطابق تلك الأهداف والقيم بأهداف وقيم المنظمة.

### سابعاً-علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي.

إن العديد من الدراسات والعربية منها على وجه الخصوص اعتبرت أن الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان، رغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين بالإنجليزية تظهر في القاموس مختلفتين حيث أن Commitment هي ترجمة لكلمة الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty، أما من ناحية المعنى فيوجد فرق بين الولاء (هادي عذاب 2013، 85).

يمثل الولاء التنظيمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص، والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب، واعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام، كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في استمرار العضوية فيها (يعقوبي و طيبي 2018، 274).

ولمحاولة إدراك مفهومي الالتزام والولاء، يمكننا ابراز نقاط الاختلاف الجوهرية. بين المفهومين فيمايلي (زيان و بوسهمين 2018، 393):

- الالتزام يمكن أن يتخذ صفة القانون، بينما من المستحيل تقنين الولاء في عقد مثلاً يكون فيه التزام وتبعية.

- الموظف الملتزم قد يتبع التعليمات والاتفاقات الجماعية برغبة أو بدون رغبة منه، لأنه ببساطة يؤدي المهام المطلوبة منه، بينما في الولاء يكون للمنظمة، لماركتها ولمسؤوليها وقادتها، مثل ولاء الفرد الياباني.
- في الولاء يظهر مفهوم التضحية، المبادرة، الإيمان بأهداف المنظمة، بينما الالتزام تسقط فكرة التضحية.
- الولاء سلوك طوعي ينبع من الفرد بينما الالتزام سلوك نوعا ما قسري تحكمه عدة متغيرات كالعلاقات الوظيفية، الأحكام والقوانين، المسؤولية والجزاء، يمكن أن يعتبر الولاء درجة أعلى من الالتزام حيث أن دوران العمل، تخفيض العمالة، الأزمات المالية، الصراعات لا تؤثر في الموظف صاحب الولاء، بعكس الموظف الملتزم قد يتأثر بالصراعات، نظام الأجور والتحفيزات، الأزمات المالية بحيث يتخذ قرارا بالبحث عن بديل للمنظمة.
- يمكن وصف الولاء التنظيمي بأنه سلوك التضحية أو الاستعداد الكامل بالتضحية بأهداف، رغبات، طموح الفرد مقابل تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

### المطلب الرابع: الاداء الوظيفي job performance.

يرجع جذور الاهتمام بالأداء إلي ظهور حركة الإدارة العلمية و إلى جهود فردريك تايلور وهينري فيول وغيرهم من الأوائل المهتمين بدراسة الوقت والحركة للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم، فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسيع هذا المفهوم و تدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجر والإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية وظيفتها في التطوير، والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### أولاً-تعريف الاداء الوظيفي.

إن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات التنظيمية والعالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه ومركزاته أساسا من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى

مفهوم الكفاءة ( تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات ) ثم إلى الفاعلية (فعل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء التنظيمي، ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والملاءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيرا الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات (سرير الحرتيسي 2018، 243).

ويمكن تعريف الأداء على أنه المقياس الرئيسي الذي يتم من خلاله الحكم على فعالية الأفراد، أوصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني To perform أي تأدية عمل أو القيام بمهمة أو انجاز نشاط والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية Performer وله نفس المعنى أي تنفيذ المهمة وتأدية العمل (شمامي 2018، 56).

وعرف F. Taylor فريدريك تايلور الأداء بأنه " تحقيق أقصى إنتاجية من المورد البشري والآلة" (حداد 2017، 144).

ويلقي توماس جيلبرت Thomas Gilbert الضوء على مصطلح الأداء فيقول: بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت، نلاحظ من تعريف جيلبرت أنه أكثر توسعاً لأنه ميز بين السلوك والإنجاز والأداء وهذا الأخير نتيجة السلوك والإنجاز (درويش 2017، 164).

فالأداء في أبسط صورته هو انعكاس للطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل" (خلف و بدوي 2018، 96).

ثانياً- خصائص الاداء الوظيفي:

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي (زرفاوي 2018، 85-86):

### 1-الاداء الوظيفي مسألة إدراك:

يختلف الاداء الوظيفي بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

### 2-الاداء الوظيفي مفهوم شامل:

الاداء الوظيفي لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التي يمكن أن تحدث بين الافراد والمصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتسيق، الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك.

### 3-الاداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المنظمة:

إن معرفة مستوى الاداء الوظيفي عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء الوظيفي المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

### 4-الاداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الاداء الوظيفي على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، التي تجعل الأداء

الوظيفي مرتفعا، تختلف من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الاداء الوظيفي المرتفع.

### 5- الاداء الوظيفي مفهوم غني بالتناقضات:

إن الاداء الوظيفي تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة، وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدني تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

### ثالثاً- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

يقصد بتقييم الأداء " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا " (شمامي 2018، 73).

ويؤكد الطائي أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابلية والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية المورد البشري في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين ويمكن تحديد أهمية قياس مستوى الأداء فياييلي (زرفاوي 2018، 99):

- يعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها مستوى وجودة الاداء.
- يمكن من الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- يعمل على تقدير جهود العاملين ورفع معنوياتهم، وتوفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن مبادراتهم وجهودهم وطاقاتهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى الأداء هو معالجة نقاط الضعف ومحاولة الرفع من مستوى الأداء.

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة في الموارد البشرية أو المادية، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتفعيل نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- مساعدة العاملين على الكشف عن أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم، وتلبية حاجتهم إلى الترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

### رابعاً: محددات الأداء.

ويلخص كلاً من بورتير ولولر Porter & Lawler محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية هي ( جبار 2018، 1414):

- الجهد المبذول، وهو مؤشر لدرجة دافعية الفرد لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، هي التي تحدد درجة ادائه وجهده المبذول.
- معرفة الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته للسلوك والنشاطات الصادرة منه والتي يسلكها في عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

### خامساً-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية في المنظمة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية، وفيمايلي سنورد هذه العوامل باختصار (جبار 2018، 1415):

### 1-عوامل إدارية وتنظيمية:

توفر البيئة التنظيمية المناسبة والمشجعة على العمل والإنتاج، وتوفير الادوات والمعدات والابنية المناسبة والموارد المالية وكل احتياجات العمل، والعلاقات الجيدة والمشجعة على الاتصال والتعاون بين الموظفين ورؤسائهم او بين الموظفين أنفسهم، التحديد الجيد للمهام، والتدريب والتكوين المناسب على مهارات انجاز الاعمال.

### 2- عوامل خارجية:

كما تؤثر ظروف السوق والاحوال الاقتصادية والسياسية، والقوانين والتشريعات والقرارات الحكومة على عمل المنظمة.

### 3- عوامل شخصية (خاصة بالموظفين) :

مستوى نضج المرؤوسين ودافعيتهم للعمل، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، ومدى مشاركتهم في القرارات المتخذة ومستوى رضاهم والتزامهم التنظيمي، كلها عوامل تؤثر على مهارة ومستوى الاداء التنظيمي للمرؤوسين.

### سادساً: تمييز مفهوم الأداء عن مفهوم الكفاءة والفعالية.

إن الخبير الأمريكي بيتر دروكر ميز بين الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي أداء العمل بالشكل الأمثل، أما الفعالية فهي القيام بالوظيفة المثلى"، وفي الواقع العلمي والعملية نجد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح، ويمكن استعمال الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفعالية هي أساس النجاح والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح (عبد الباقي 2018، 81).

الكفاءة: L'efficience: هي الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل) ، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي



مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء. ( دوح و شنيني 2019، 301)

الفعالية: "L'efficacité": عرف (Khmakhem) الفعالية بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"، كما عرفها Yuchtman & Seashore بأنها قدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"، كما عرف Pol mott المنظمات الفعالة بأنها " تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود " وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط ( دوح و شنيني 2019، 301).

### المبحث الرابع: علاقة القيادة التحويلية بأبعاد السلوك التنظيمي.

سوف نتناول في هذا المبحث علاقة القيادة التحويلية بكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي.

#### المطلب الاول: علاقة القيادة التحويلية بالثقة التنظيمية.

تتميز المرحلة الراهنة بالاهتمام المتنامي للمنظمات بالعائد الاجتماعي كأحد المعايير المتعددة التي تعكس كفاءة وفعالية المنظمات، وبطبيعة الحال أصبحت الثقة التنظيمية أحد المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالنجاح التنظيمي، حيث لم تعد الربحية مرتبطة بالعوائد المادية فقد بل أصبحت السمعة عائدا والثقة عائداً أيضاً وتعزيزها يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (البدراي 2009، 53).

والثقة بين القائد والمرؤوسين تمثل التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات التفاعلية بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم والعدالة في التعامل معهم (محمد جودت 2014، 169).

تقوم القيادة التحويلية على التحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وثير تفكيرهم نحو إيجاد طرق جديدة لتنفيذ،

وحل المشكلات التي تواجه أعمالهم ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، ويساعد المرؤوسين على إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (النويقه 2015، 49).

### المطلب الثاني: علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي.

إن تميز وتفوق المنظمات أصبح اليوم مرتبط بتحقيق الهدف الاجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية وبذلك سعت المنظمات جاهداً في البحث عن كل العوامل التي تشعر الافراد بالرضا والعدالة، الثقة والمساواة وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الافراد وتمكنهم من بلوغ درجة من الاشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقعه الفرد (ملعب 2018، 25).

وأثبتت عدة دراسات أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث أن أحد أفضل الطرق لتحسين الفعالية التنظيمية هي تحسين أساليب القيادة وكفاءة التواصل بين القائد والتابعين، وإن استخدام نمط القيادة التحويلية يساعد على كفاءة الاتصال ويؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتحسين الأداء والالتزام، ورفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وتشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية. (Hijazi and and all 2016, 119) و (Aloysius 2017, 24).

وأكدت دراسات أخرى على أن الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على نمط القيادة إذ أن نمط القيادة التحويلية بوصفه نموذجاً يحتذى ويشعر بالفخر لكونه يشكل فريق عمل مع التابعين، ويتولى دور المدرب أو المعلم الذي يسعى الاستثارة وإلهام العاملين وحل المشكلات التي تواجههم و تحقيق رغباتهم وخلق رؤية جذابة للمنظمة (Belias and Koustelios 2014, 195).

### المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي.

إن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها وتأثيرها الايجابي على عدة جوانب في المنظمة، مثل أداء الموظفين، والرضا والالتزام التنظيمي وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية، كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية

على التابعين وتحفزهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء وينتج عنها شعور بالرضا والالتزام التنظيمي (Dimitrios Belias. Athanasios Koustelios) و (Belias and Koustelios 2014, 197).

القيادة التحويلية تؤثر على سلوك التابعين وتعمل على رفع الالتزام تجاه تحقيق الأهداف من خلال ربط الهوية الذاتية لأتباعهم بالهوية التنظيمية وتلهمهم بالبقاء مخلصين للقائد وكذلك المنظمة، وبعبارة أخرى تظهر علاقة عميقة بين القائد والتابع والمنظمة، كما ذكر باس في كتابه " القيادة والأداء بما يتجاوز التوقعات" الذي نشره عام (1985) كيف القادة التحويليين يهتمون أتباعهم لتحقيق أداء أكبر من المتوقع من خلال تحفيزهم وإلهامهم لبذل المزيد من الجهود من خلال العلاقة التي تشمل الممارسات الأخلاقية والتعاون والمنافسة الشريفة والنهج غير الأناني نحو تحقيق الأهداف (Pradhan and Pradhan 2016, 1745).

كما أثبتت عدة دراسات تأثير نمط القيادة التحويلية على عدة متغيرات في المنظمة ويعد الالتزام التنظيمي أحد أهم هذه المتغيرات ويمكن تلخيص هذا الأثر في النقاط التالية (الشوابكة، الشلبي و الخوالدة 2018):

- تساهم القيادة التحويلية إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل تكلفة ممكنة.
- إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير، الذي يساهم في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يساهم في زيادة وتعزيز التعاون والاتصال ما بين العاملين في جميع المستويات الادارية، مما يساعد في تحسين العلاقات التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- يمكن أن يساعد تطبيق أنماط القيادة التحويلية، على تحسين معدلات الرضا الوظيفي الذي يعزز الالتزام ويرفع الروح المعنوية وزيادة جودة وكمية معدلات الانتاجية والاداء في المنظمات.

ويرى برنس أن القائد التحويلي يشرك أعضاء فريقه في صنع القرارات ويزودهم بالدافعية ويكون روابط مشتركة بينهم، ويعمل على تمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات مما يعزز من مستوى الرضى والالتزام وينعكس إيجابياً على الأداء وفعالية المنظمة، ويرى أن القيادة التحويلية تشبه القيادة الإلهامية (الكاريزمية) لكنها تتميز بقدرات خاصة على تلبية حاجات المرؤوسين وتشجيعهم على إيجاد حلول إبداعية (الطاوس 2018، 26).

إن للقيادة التحويلية أثر على الالتزام التنظيمي مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى حيث تجعل التابعين أكثر انخراطاً ويدركون قيمة هويتهم من خلال الارتباط بالمنظمة، وهو الدافع لتقديم مساهمة أكبر لتحقيق أهدافها، فإن القادة الذين يشجعون التابعين على النظر في المشكلات والتحديات والتعامل معهم من منظور إبداعي سيعززون استعداد الموظفين للبقاء مخلصين لمنظمتهم (Aghashahi, Davarpanah and al 2013, 4) و (Sakiru and al 2013, 174).

### المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي.

إن القيادة التحويلية بما تمتلكه من موهبة والهام واهتمام بالإفراد وقدرة على التحفيز الفكري تلعب دوراً هاماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات، وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة أرباح الشركات وحصتها السوقية (عبد محمد على و الياسري 2009، 132).

والعلاقة القوية بين القائد التحويلي و المرؤوسين تؤثر على مستوى الاداء في المنظمة، حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تشكيل قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وتحديد أهدافهم وتحقيق طموحاتهم من خلال اقتدائهم بقادتهم وبما يمتلكون من معتقدات، فالقائد التحويلي يعمل باستمرار على حث العاملين على بذل الجهد، وتقديم أفضل أداء لديهم، ويشجعهم على التميز والتفوق كلاً في نطاق دوره المنوط به والمحدد له، ويبين لهم رؤية واضحة لما يجب أن يكون عليه العمل في المستقبل، ويلهم ويحفز ويدفع ويشجع على العمل التعاوني الجماعي ويهتم بدعم الاهتمامات الشخصية للمرؤوسين ويخدم آراءهم ويتقبلها ويشجع على العمل خارج نطاق الأدوار المحددة للعاملين فهو يتسم بالمرونة ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات الجزئية، رغبة في تحقيق تطلعات المؤسسة قادة وأفراداً لتحقيق أعلى مستوى من الثقة والاحترام المتبادل (دراوشه و اخرون 2016، 61).

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين جودة المخرجات، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتوجد مجموعة كبيرة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء وخلصت إلى وجود علاقة طردية إيجابية ومباشرة بين السلوك القيادي التحويلي وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الرضا لدى العاملين وكفاءة المؤسسة ككل (Valentine 2019, 36).

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض ماهية السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة، من خلال دراسة سلوكيات واتجاهات المرؤوسين وأدائهم، وتأثير متغيرات البيئة على سلوكياتهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها، فالسلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة ويقدم معارف ومهارات يحتاجها كل قائد ومسؤول يود أن يحقق أهداف مشتركة من خلال فريق عمل.

ولأن الفهم والتفسير الجيد للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات، والاستراتيجيات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، كما يمكن من تعزيز السلوكيات المرغوبة والمؤثرة على حاضرها ومستقبل المنظمات مثل الثقة التنظيمية والرضا والالتزام التنظيمي مما يساهم في تحسين البيئة التنظيمية ويرفع من مستوى الأداء، ويساعد على تجنب الصراعات وكافة الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه الاستقرار والنجاح التنظيمي.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل:

### تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة التحويلية منعطف حيوي في الفكر الإداري، حيث حظيت بكم هائل من الدراسات والتي أظهرت مدى إيجابية تطبيقها، حيث غيرت مفهوم تأثير القيادة من مفهوم التبعية والاذعان إلى مفهوم جديد يعتمد على المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها من خلال علاقة تقوم على الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين والحرية في طرح وتبني الأفكار، وأشعار التابعين بأهميتهم مما يعزز الرضا والالتزام ويرفع من مستوى الأداء.

وبما أن كل دراسة علمية أكاديمية تسند إلى جانب تطبيقي يتم من خلاله اختبار الفرضيات والاجابة على الإشكالية المطروحة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنتظرة من إجراء الدراسة، سنحاول في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للدراسة في الميدان التطبيقي، من خلال تحديد دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر، وذلك عبر مجموعة من المباحث تضم مايلي:

**المبحث الأول: الأدوات والإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص واجابات عينة الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض نموذج الدراسة واختبار صدق المتغيرات.**

**المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.**



### المبحث الأول: الأدوات والإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الطرق والأساليب، التي تم اعتمادها من طرف الباحثة في هذه الدراسة، وهذا من خلال عرض منهج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه الظاهرة مستقبلا، وهذا من خلال مراجعة المراجع والمصادر المختلفة من كتب، ورسائل علمية، ومقالات، وبحوث ودراسات عربية وأجنبية، والبحث في مواقع الأنترنت وغيرها في مجال القيادة والقيادة التحويلية والسلوك التنظيمي، أما في الجانب الميداني تم الاعتماد على تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية منها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 25 و باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm، و تم عرض و استخلاص النتائج .

#### المطلب الثاني: التعريف بمجتمع الدراسة.

تم اعتماد الوكالة الوطنية للتشغيل الاجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، وفيمايلي سوف نقوم بتقديم نبذة مختصرة عن الوكالة الوطنية للتشغيل.

#### اولاً-التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل.

يتم تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل، حيث ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الاثار الاقتصادية والاجتماعية للبطالة، وفي نوفمبر 1962 أنشأت الجزائر مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في

29 وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990 (www.anem.dz).

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص بعد المرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وتلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل، كما تساعد على تنظيم سوق العمل الوطني وتطويره كما تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل حيث تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.

وفي نهاية سنة 2006 استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية)، بالإضافة إلى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

### ثانياً- هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل:

من أجل إنجاز المهام المخولة للوكالة الوطنية للتشغيل فهي بحاجة إلى عدة هياكل تنظيمية تمكنها من تسهيل الاتصال، وتحقيق الجيد للأهداف وبذلك تم تقسيم الوكالة إلى الهياكل التالية:

#### 1- المديرية العامة:

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال مختلف هياكلها اين يتم معالجتها.

### 2- الوكالات الجهوية للتشغيل.

يتمد اختصاصها الإقليمي إلى عدة ولايات وتعد جسر إمتداد بين المديرية العامة والهيكل الخارجية (الوكالات ولائية، الوكالات محلية) وتتمثل مهمتها في:

- ضمان التسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهيكل الخارجية.
- توفير الدعم التقني والتسيير للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطاتها.

### 3- الوكالات الولائية للتشغيل:

تعتبر الخلية الاساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل أو المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:

- التفتيق عن عوض العمل في السوق المحلي.
- تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي
- معالجة عروض العمل.
- المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

### 4- الوكالات المحلية.

تعتبر كملاحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة وهي تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل لصالح السكان المقيمين.

### ثالثاً- مهام وأهداف الوكالة الوطنية للتشغيل:

تتمثل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في المقاربة بين عروض وطلبات العمل، تنظيم وتأمين سوق الشغل وتطوره، ضمان تنفيذ إجراءات الرقابة المستمدة من

قانون 04-19 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل ويمكن تلخيص مهام الوكالة في الشكل التالي:

### الشكل رقم : (8) مهام الوكالة الوطنية للتشغيل.



المصدر: موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz)

### المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة.

نظرا لطبيعة الموضوع وتحقيقا لاهداف الدراسة استعملت الباحثة الاستبانة التي تم توزيعها الكترونيا من خلال برنامج عملي وهو عبارة عن شبكة معلومات داخلية على كافة الادارات (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في المنظمة المبحوثة، بلغ عدد الافراد الذين اجابوا على الاستبانة (226) فردا.

### المبحث الثاني: عرض الاستبانة وتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

سوف نتناول في هذا المبحث عرض الاستبيان، والتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، تم التحليل الوصفي لإجاباتها، وقد تم سابقا تحديد المجتمع الإحصائي الخاص بالدراسة، وعينة الدراسة أيضا وكيف تم اختيارها.

### المطلب الأول: عرض الاستبانة.

سوف نتعرف في هذا المطلب على محاور الإستبانة، ومدى صدقها الوصفي من خلال عرض قائمة بأسماء المحكمين.

#### أولاً: محاور الإستبانة.

تم بناء الاستبانة حسب ما يتطلبه طبيعة الموضوع ومتغيرات الدراسة حيث إحتوت على جزئين رئيسيين، الجزء الأول خاص بتوصيف خصائص عينة الدراسة، والجزء الثاني متعلق بمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية، والسلوك التنظيمي ويضم كل جزء محاور وبنود سيتم تفصيلها فيمايلي:

**1-الجزأ الأول:** ضم 03 بنود متعلقة بتوصيف خصائص وسمات مجتمع الدراسة.

**2-الجزأ الثاني:** ضم 56 بند موزعة إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وتتضمن 28 بند، والمجموعة الثانية تضمنت المتغير التابع السلوك التنظيمي وأبعاده الأربعة وتضمنت 28 بند، وفيمايلي تفصيل لهذه البنود والمحاور:

**المجموعة الأولى:** ويتمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، وتضمن أربع محاور تمثل أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

- **المحور الأول:** تضمن بعد التأثير المثالي ويضم من البند x1 إلى البند x7.
- **المحور الثاني:** تضمن بعد لاعتبارات الفردية ويضم من البند x8 إلى البند x14.
- **المحور الثالث:** تضمن بعد الاستثارة الفكرية ويضم من البند x15 إلى البند x21 .
- **المحور الرابع:** تضمن بعد الحفز الالهامي ويضم من البند x22 إلى البند x28.

المجموعة الثانية: ويمثل المتغير التابع وهو السلوك التنظيمي وتضمن أربع محاور المتمثلة في أبعاد السلوك التنظيمي وهي:

- المحور الأول: تضمن بعد الثقة التنظيمية ويضم من البند y1 الى البند y7.
- المحور الثاني: تضمن بعد الرضا الوظيفي ويضم من البند y8 إلى y14.
- المحور الثالث: تضمن بعد الالتزام التنظيمي ويضم من البند y15 إلى y21.
- المحور الرابع: تضمن بعد الأداء الوظيفي ويضم من البند y22 إلى y28.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الإجابة على النحو: (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) إذ أخذت الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (2) مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	01	02	03	04	05
التصنيف	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً -صدق أداة البحث (الإستبانة):

جرى العرف المنهجي والأكاديمي أن قبل توزيع الإستبانة في شكلها النهائي على المبحوثين، يجب تحكيمها على يد مجموعة من الخبراء الأكاديميين المحكمين للتحقق من مدى صدقها الظاهري، مما يمكن الباحث من الاستفادة من آراء المحكمين في محتوى بنود الاستبانة صحتها وضوحها وصياغتها اللغوية وقدرتها على القياس، ومن أجل هذه الاهداف قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على السادة والسيدات المحكمين الموضح أسماءهم في الملحق رقم (01):

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحليل كل عنصر من عناصر بيانات المحور الأول الموجود بأداة الدراسة (الإستبانة) ، والمتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة. أولاً-التحليل الوصفي لبيانات متغير نوع الجنس.

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الجنس.

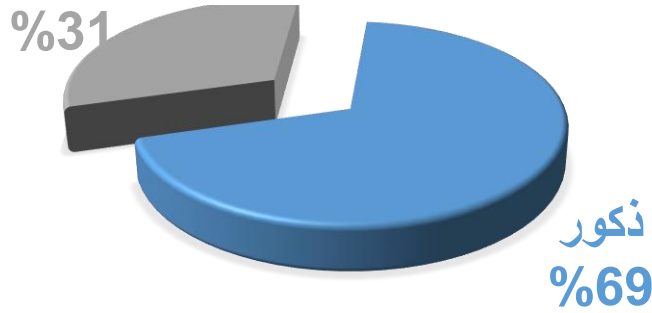
#### الجدول رقم: (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس.

النوع	التكرار	النسبة%
ذكور	156	69%
إناث	70	31%
المجموع	226	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25.

يلاحظ من الجدول رقم(01) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (69%) من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الاناث (31%) من إجمالي العينة المبحوثة والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس بدائرة:

الشكل رقم: (9) توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25

#### ثانياً-التحليل الوصفي لبيانات الخبرة المهنية.

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم: (4) التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	فئات العمر
13.3%	30	اقل من 5 سنوات
39.8%	90	من 05 الى أقل 10 من سنوات
38.9%	88	من 10 الى أقل من 15 سنة
8%	18	من 15 سنة الى أكثر من 20 سنة
100%	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

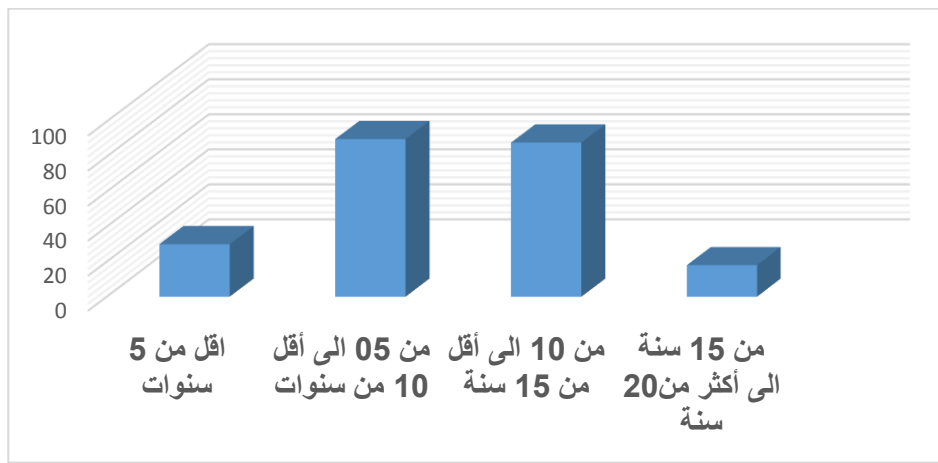
من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلبية افراد العينة تتراوح خبرتهم من 05 سنوات إلى قل من 15 سنة أي ما نسبته 78.7%، وهذا راجع إلى أن أغلبية التوظيفات في الوكالة الوطنية للتشغيل كانت بداية من سنة 2007 وهذه الفئة لا



## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

يستهان بخبرتها الكبيرة في الميدان مما يزيد نتائج الدراسة جودة ودقة ومصداقية، أما الافراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فهم يشكلون نسبة قليلة من عمال واطارات الوكالة حيث بلغت نسبتهم 08 %، أما نسبة الافراد الذي تقل خبرتهم عن 05 سنوات فبلغت 13.3 %، والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الشكل رقم: (10) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25

### ثالثاً-التحليل الوصفي لبيانات متغير نوع المنصب.

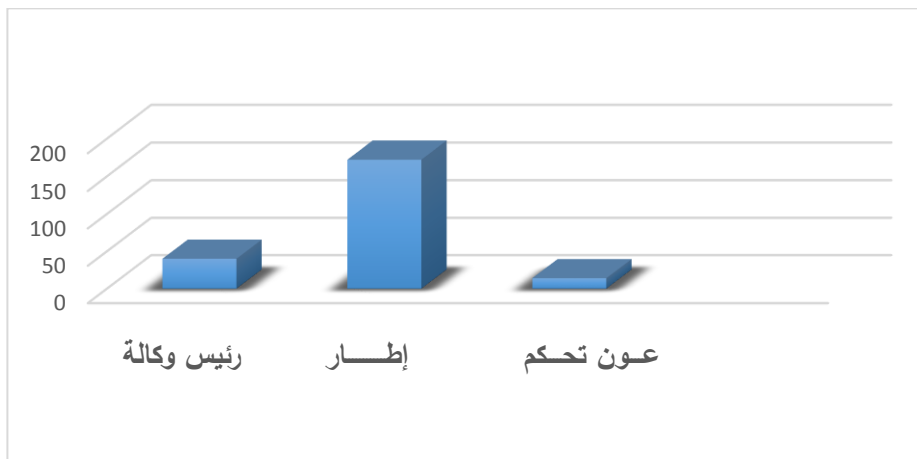
يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب.

الجدول رقم: (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق نوع المنصب.

النسبة%	التكرار	نوع المنصب
17.7	40	رئيس وكالة
76.1	172	إطار
06.2	14	عون تحكم
100	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25.

الشكل رقم: (11) توزيع افراد العينة حسب نوع المنصب.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أكبر عدد من افراد العينة حسب متغير نوع المنصب يعود إلى الإطارات بنسبة 76.1 % وهي نسبة عالية جداً وهذا يعود إلى أن أغلب موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل هم من الإطارات، أما نسبة رؤساء الوكالات فشكالت 17.7 % وهي نسبة لا يستهان بها كما أن رأي هذه الفئة جد مهم لأنهم يمثلون الاشراف والقيادة في المؤسسة المبحوثة، أما أعوان التحكم شكالت نسبة 06.2 % فقط.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور المتغير المستقل القيادة التحويلية.

سنعرض في هذا المطلب تحليلاً وصفيًا لأجوبة أفراد عينة الدراسة لمحور المتغير المستقل القيادة التحويلية، وهذا باستخدام مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، وسنعرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتغير المستقل ونقوم بترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي.

في هذا الجزء سيتم أيضاً التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، من خلال استعراض مختلف التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لبنود كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية.

أولاً- التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: (6) التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي Idealized Influence

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					الرمز	عبارات بعد التأثير المثالي
				اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
04	مرتفعة	1.185	3.64	53	97	39	16	21	التكرار	X01 توحي شخصية رئيس الوكالة بالثقة والالتزام بالمبادئ والاخلاق العالية.
				23.5	42.9	17.3	7.1	9.3	النسبة %	
02	مرتفعة	1.152	3.69	55	99	34	22	16	التكرار	X02 ان التزام رئيس الوكالة بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل
				24.3	43.8	15	9.7	7.1	النسبة %	
07	متوسطة	1.179	3.16	26	75	60	40	25	التكرار	X03 يحظى رئيس الوكالة بالإعجاب والاحترام من قبل الجميع.
				11.5	33.2	26.5	17.7	11.1	النسبة %	
06	مرتفعة	1.223	3.49	48	88	36	35	19	التكرار	X04 يعد رئيس الوكالة نموذجاً يقتدى به في الاخلاق العالية
				21.2	38.9	15.9	15.5	8.4	النسبة %	
01	مرتفعة	1.090	3.72	54	100	39	21	12	التكرار	X05 الالتزام رئيس الوكالة بالمبادئ جعلت من الجميع يحترمونه
				23.9	44.2	17.3	9.3	5.3	النسبة %	
03	مرتفعة	1.208	3.69	65	84	36	24	17	التكرار	X06

				28.8	37.2	15.9	10.6	7.5	النسبة %	يعمل رئيس الوكالة بجد ويحترم الجميع	
05	مرتفعة	1.147	3.55	48	86	48	30	14	التكرار	يعتبر رئيس الوكالة مثالا للتفاؤل والمثابرة.	X07
				21.2	38.1	21.2	13.3	6.2	النسبة %		
	مرتفعة	0.427	3.563	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج إجابات افراد العينة على بنود بعد التأثير المثالي للقادة والمسؤولين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.56 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.427 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى القادة من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 73% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

وقد احتل بند X05 بعبارة (التزام رئيس الوكالة بالمبادئ جعلت من الجميع يحترمونه) المرتبة الأولى في الترتيب بأكبر متوسط حسابي قدر ب 3.72 أي ما يعادل نسبة 74.4% و اقل انحراف معياري 1.090 هذه النتيجة تدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة ، واحتل بند X03 بعبارة (يحظى رئيس الوكالة بالإعجاب والاحترام من قبل الجميع) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.016 أي ما يعادل نسبة 60.32% و انحراف معياري 1.179 ما يعبر على درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير بالمقارنة مع البند X05، وعموما يمكن القول أن ممارسة القادة لبعد التأثير المثالي في المؤسسة المدروسة يعد جد مرتفع حسب تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حيث تمكن قادة والمسؤولين في العمل على التحلي بالأخلاق العالية والكرزما التي تجعل من التابعين يعجبون بشخصياتهم وأفكارهم ويقبلون قيادتهم.

ثانياً- التحليل الوصفي لبعده الاعتبارات الفردية:

يعرض الجدول التالي التحليل الوصفي لبعده المتغير المستقل الاعتبارات الفردية.

الجدول رقم: (7) التحليل الوصفي لبعده المتغير المستقل الاعتبارات الفردية Indivi consideration

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					بنود التأثير المثالي	الرمز	
				اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
04	مرتفعة	1.136	3.60	48	95	43	25	15	التكرار	يستمتع رئيس الوكالة للموظفين ويهتم بمشاعرهم واحتياجاتهم.	X08
				21.2	42	19	11.1	6.6	النسبة		
03	مرتفعة	1.052	3.63	42	110	39	24	11	التكرار	يحرص رئيس الوكالة على الاتصال المباشر بكل الموظفين.	X09
				18.6	48.7	17.3	10.6	4.9	النسبة		
01	مرتفعة	1.153	3.75	60	97	30	25	14	التكرار	يراعي رئيس الوكالة الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها.	X10
				26.5	42.9	13.3	11.1	6.2	النسبة		
05	مرتفعة	1.220	3.58	56	84	40	27	19	التكرار	يشجع رئيس الوكالة الموظفين المتميزين ويثمن جهودهم.	X11
				24.8	37.2	17.7	11.9	8.4	النسبة		
02	مرتفعة	1.193	3.64	57	91	35	26	17	التكرار	فرد دور يسعى دائماً رئيس الوكالة على أن يكون لكل فعال.	X12
				25.2	40.3	15.5	11.5	7.5	النسبة		
07	متوسطة	1.196	3.39	38	89	43	36	20	التكرار	يحاول رئيس الوكالة التوفيق بين أهداف الوكالة والأهداف الشخصية للموظفين.	X13
				16.8	39.4	19	15.9	8.8	النسبة		
06	مرتفعة	1.100	3.53	41	92	52	28	13	التكرار	يعمل رئيس الوكالة على بناء قيم وروابط مشتركة بين الموظفين	X14
				18.1	40.7	23	12.4	5.8	النسبة		
	مرتفعة	0.392	3.590	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج إجابات أفراد العينة على بنود بعد الاعتبارات الفردية للقادة والمسؤولين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.590 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.392 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى القادة من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.8% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند X10 بعبارة (يراعي رئيس الوكالة الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.75 أي ما يعادل نسبة 75% و انحراف معياري 1.153 أي درجة اتفاق أكبر للمستجوبين على هذا البند، واحتل بند X13 بعبارة (يحاول رئيس الوكالة التوفيق بين أهداف الوكالة والأهداف الشخصية للموظفين) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.39 أي ما يعادل نسبة 67.8% و انحراف معياري 1.196 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير بالمقارنة مع البند X10، وعموما يمكن القول أن ممارسة القادة لبعد الاعتبارات الفردية في المؤسسة المدروسة يعد جد مرتفع حسب تحليل نتائج إجابات أفراد العينة فالقادة يهتمون بالعلاقات الإنسانية في الوكالة الوطنية للتشغيل و يعملون على الاتصال والاهتمام باحتياجات التابعين ومحاولة معاملة كل موظف حسب امكانياته وقدراته الفردية.

### ثالثاً- التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية:

يعرض الجدول التالي التحليل الوصفي لبعد المتغير الاستثارة الفكرية.

الجدول رقم: (8) التحليل الوصفي لبعده الاستشارة الفكرية Stimulation Intellectual

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					عبارات بعد الاستشارة الفكرية	رموز	
				اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما			
05	مرتفعة	1.035	3.62	39	106	50	19	12	التكرار	يعتبر رئيس الوكالة الأخطاء تجارب يستفاد منها	X15
				17.3	46.9	22.1	8.4	5.3	النسبة		
03	مرتفعة	1.143	3.69	59	88	45	19	15	التكرار	يشجع رئيس الوكالة على تقديم الافكار والآراء المبدعة لحل المشكلات	X16
				26.1	38.9	19.9	8.4	6.6	النسبة		
01	مرتفعة	1.051	3.69	49	110	34	13	20	التكرار	يرحس رئيس الوكالة على تذليل الصعوبات في العمل	X17
				21.7	48.7	15	5.8	8.8	النسبة		
07	مرتفعة	1.222	3.44	44	86	44	30	22	التكرار	يعطي رئيس الوكالة الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات.	X18
				19.5	38.1	19.5	13.3	9.7	النسبة		
02	مرتفعة	1.141	3.69	41	116	36	19	14	التكرار	يتيح رئيس الوكالة للموظفين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم.	X19
				18.1	51.3	15.9	8.4	6.2	النسبة		
06	مرتفعة	1.193	3.50	41	101	37	25	22	التكرار	يعطي رئيس الوكالة الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية	X20
				18.1	44.7	16.4	11.1	9.7	النسبة		
04	مرتفعة	1.063	3.67	41	116	36	19	14	التكرار	يشجع رئيس الوكالة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	X21
				18.1	51.3	15.9	8.4	6.2	النسبة		
	مرتفعة	0.420	3.615	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج إجابات أفراد العينة على بنود بعد الاستشارة الفكرية للقادة والمسؤولين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.615 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.420 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن

قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى القادة من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 72.2% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند X17 بعبارة (يحرص رئيس الوكالة على تذليل الصعوبات في العمل) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.69 أي ما يعادل نسبة 73.8% و انحراف معياري 1.051 أي درجة اتفاق أكبر للمستجوبين على هذا البند، واحتل بند x18 بعبارة (يعطي رئيس الوكالة الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.44 أي ما يعادل نسبة 68.8%، وأكبر انحراف معياري 1.222 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير بالمقارنة مع البند x15، وعموماً يمكن القول أن ممارسة القادة لبعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة المدروسة يعد جد مرتفع حسب تحليل نتائج إجابات أفراد العينة فالقادة يهتمون بالعمل الجماعي ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وأخذ آراءهم وأفكارهم بعين الاعتبار والبحث عن حلول مبدعة للمشكلات.

### رابعاً-التحليل الوصفي لبعد الحفز الالهامي:

يعرض الجدول التالي التحليل الوصفي لبعد الحفز الالهامي.



الجدول رقم: (9) التحليل الوصفي لبعد الحفز الالهامي Inspirational motivation

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					عبارات بعد الحفز الالهامي	رموز	
				اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما			
01	مرتفعة	1.117	3.73	56	100	38	17	15	التكرار النسبة	يشجع رئيس الوكالة على العمل بروح الفريق.	X22
				24.8	44.2	16.8	7.5	6.6			
07	مرتفعة	1.177	3.45	45	78	52	35	16	التكرار النسبة	يشير رئيس الوكالة الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء.	X23
				19.9	34.5	23	15.5	7.1			
06	مرتفعة	1.178	3.48	41	92	50	21	22	التكرار النسبة	يحرص رئيس الوكالة على تبني أهداف الوكالة من طرف الجميع	X24
				18.1	40.7	22.1	9.3	6.7			
04	مرتفعة	1.146	3.56	42	103	39	24	18	التكرار النسبة	يحرص رئيس الوكالة على الإتصال الدائم والفعال بين الموظفين.	X25
				18.1	45.6	17.3	10.6	8			
03	مرتفعة	1.178	3.64	53	98	32	26	17	التكرار النسبة	يشكر رئيس الوكالة كل الموظفين على المشاركة في إنجاز الأهداف	X26
				23.5	43.4	14.2	11.5	7.5			
02	مرتفعة	1.148	3.71	60	92	37	23	14	التكرار النسبة	يوصي رئيس الوكالة على التفاؤل والمثابرة للوصول إلى الأهداف ومواجهة التحديات.	X27
				26.5	40.7	16.4	10.2	6.2			
05	مرتفعة	1.180	3.55	51	84	46	29	16	التكرار النسبة	يبدل رئيس الوكالة الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح	X28
				22.6	37.2	20.4	12.8	7.1			
	مرتفعة	0.356	3.589	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج إجابات افراد العينة على بنود بعد الحفز الالهامي للقادة والمسؤولين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.589 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.356 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى القادة من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.8% وهذا

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

بالإسقاط على مقياس لكارت الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند X22 بعبارة (يشجع رئيس الوكالة على العمل بروح الفريق) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب3.73 أي ما يعادل نسبة 74.6% و انحراف معياري 1.119، واحتل بند X23 بعبارة (يثير رئيس الوكالة الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب3.45 أي ما يعادل نسبة 69% و انحراف معياري 1.177 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير بالمقارنة مع البند X22، وعموما يمكن القول أن ممارسة القادة لبعدهم الحفز الالهامي في المؤسسة المدروسة يعد جد مرتفع حسب تحليل نتائج إجابات أفراد العينة فالقادة يهتمون بنقل أهداف وتطلعات المنظمة الى المرؤوسين وتحفيزهم بكل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف ومحاولة غرس روح العمل الجماعي والتفائل.

خامساً-التحليل الوصفي لنتائج أبعاد محور القيادة التحويلية.

الجدول رقم: (10) يوضح نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور القيادة التحويلية.

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى ممارسة البعد
1	التأثير المثالي.	3.563	71.26	0.427	4	مرتفع
2	الاعتبارات الفردية	3.590	71.8	0.392	2	مرتفع
3	الاستشارة الفكرية	3.615	72.3	0.420	1	مرتفع
4	الحفز الالهامي	3.589	71.78	0.356	3	مرتفع
	الدرجة الكلية للمحور	3.589	71.78	0.311		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

يوضح الجدول اعلاه النتائج المتعلقة بمحور القيادة التحويلية وأبعادها، والتي كشفت أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة بكل ابعادها في المؤسسة محل الدراسة وهي الوكالة الوطنية لتشغيل ومختلف وكالاتها حيث بلغ أكبر متوسط حسابي 3.615 و اقل متوسط حسابي 3.563، وقد تم ترتيب الابعاد حسب المتوسط الحسابي لكل بعد حيث احتل بعد

الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى ويليه بعد الاعتبارات الفردية تم بعد التحفيز الإلهامي، ثم يليه بعد التأثير المثالي في المرتبة الأخيرة.

**المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور المتغير التابع السوك التنظيمي.**

سنعرض في هذا المطلب تحليلاً وصفيًا لأجوبة أفراد عينة الدراسة لمحور المتغير التابع السلوك التنظيمي، وهذا باستخدام مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، وسنعرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتغير المستقل ونقوم بترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي.

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى توفر أبعاد السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، من خلال استعراض مختلف التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لبنود كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي.

أولاً-التحليل الوصفي لسلوك الثقة التنظيمية:

يعرض الجدول التالي التحليل الوصفي لسلوك الثقة التنظيمية.

الجدول رقم: (11) التحليل الوصفي لسلوك الثقة التنظيمية Organizational trust.

الترتيب	مستوى ممارسة السلوك	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					عبارات بعد الثقة التنظيمية		
				اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
06	مرتفعة	1.099	3.56	38	105	45	22	16	التكرار	Y01	أشعر بثقة كاملة في مهارات وإخلاق رئيس الوكالة
				16.8	46.5	19.9	9.7	7.1	النسبة		
02	مرتفعة	1.023	3.86	59	112	28	18	9	التكرار	Y02	شعوري بأهميتي في الوكالة منحني الثقة والفخر.
				26.1	49.6	12.4	8	4	النسبة		
07	مرتفعة	1.164	3.02	19	66	74	35	32	التكرار	Y03	يهتم رئيس الوكالة بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية قبل الوظيفية
				8.4	29.2	32.7	15.5	14.2	النسبة		
01	مرتفعة	0.875	3.91	56	112	43	12	3	التكرار	Y04	أسهمت علاقتي مع زملائي المتسمة بالطيبة في شعوري بالثقة.
				24.8	49.6	19	5.3	1.3	النسبة		
04	مرتفعة	0.899	3.80	59	103	39	13	12	التكرار	Y05	أسهم الاتصال الدائم في الوكالة على الفهم والتنفيذ المشترك للأهداف
				26.1	45.6	17.3	5.8	5.3	النسبة		
05	مرتفعة	1.119	3.61	45	98	50	15	18	التكرار	Y06	أشعر بالثقة برئيسي بالعمل لتعامله الجيد مع الجميع.
				19.9	43.4	22.1	6.6	8	النسبة		
03	مرتفعة	1.055	3.81	59	103	39	13	12	التكرار	Y07	وضوح مهامتي في الوكالة ساعدني على زيادة ثقتي ورفع من مستوى أدائي
				26.1	45.6	17.3	5.8	5.3	النسبة		
				المجموع							
		0.427	3.654								

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج إجابات افراد العينة على بنود سلوك الثقة التنظيمية لدى المرؤوسين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.654 و بلغ مجموع الانحراف المعياري

للبعد 0.427 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا السلوك يوجد بمستوى مرتفع لدى التابعين من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.8% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج إجابات افراد العينة على بنود بعد الثقة التنظيمية للقادة والمسؤولين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.654 وهو يشير إلى درجة موافقة مرتفعة أي ما يعادل نسبة 73.8% لأفراد العينة وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5)، و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.427 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم و موافقتهم على لسلوك الثقة التنظيمية داخل المنظمة، واحتل بند y4 بعبارة (أسهمت علاقتي مع زملائي المتسمة بالطيبة في شعوري بالثقة) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.91 أي ما يعادل نسبة 78.2% وانحراف معياري 0.875، واحتل بند y3 بعبارة (يهتم رئيس الوكالة بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية قبل الوظيفية) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.02 أي ما يعادل نسبة 60.4% وأكبر انحراف معياري 1.164 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، وبصفة عامة وحسب التحليل الاحصائي لبنود السلوك الثقة التنظيمية تبين أن المرؤوسين في المنظمة المدروسة يشعرون بثقة تنظيمية وبمستوى مرتفع سواء في القادة والمسؤولين وفي زملائهم و حتى في المنظمة ككل واستطاع القادة في هذه المؤسسة من خلال تفعيل ابعاد القيادة التحويلية الى توجيه سلوك المرؤوسين والرفع من مستوى ثقتهم.

### ثانياً-التحليل الوصفي لسلوك الرضا الوظيفي:

يعرض الجدول التالي التحليل الوصفي لسلوك الرضا الوظيفي.

الجدول رقم: (12) التحليل الوصفي لسلوك الرضا الوظيفي Job\_Satisfaction

الترتيب	مستوى ممارسة السلوك	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					رموز عبارات بعد الرضا الوظيفي	
				اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
04	مرتفع	1.081	3.58	39	108	34	35	10	التكرار	Y08 اشعر بالرضى الان عملي يتيح لي الفرصة للإنجاز.
				17.3	47.8	15	15.5	4.4	النسبة	
7	متوسط	1.305	2.96	26	65	50	42	43	التكرار	Y09 تتوفر مقاييس العادلة والموضوعية في تقييم العمال في الوكالة
				11.5	28.8	22.1	18.6	19	النسبة	
03	مرتفع	1.018	3.79	49	120	27	21	9	التكرار	Y10 اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.
				21.7	53.1	11.9	9.3	4	النسبة	
05	مرتفع	1.088	3.49	31	107	46	26	16	التكرار	Y11 أسهمت علاقتي الجيدة برئيسي في شعوري بالرضى.
				13.7	47.3	20.4	11.5	7.1	النسبة	
01	مرتفع	0.833	4.09	74	110	33	6	3	التكرار	Y12 أعتبر نفسي عنصرا فعالا وبناءا في الوكالة.
				32.7	48.7	14.6	2.7	1.3	النسبة	
02	مرتفع	1.016	3.85	57	113	33	12	11	التكرار	Y13 وضوح مسؤولياتي في العمل أشعني بالطمأنينة.
				25.2	50	14.6	5.3	4.9	النسبة	
6	مرتفع	1.186	3.41	38	92	37	42	17	التكرار	Y14 ساعدني عملي على تحقيق أهدافي وتطلعاتي.
				16.8	40.7	16.4	18.6	7.5	النسبة	
				المجموع						
		0.392	3.590							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج إجابات افراد العينة على بنود سلوك الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أتفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.590 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.392 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا السلوك يوجد بمستوى مرتفع لدى التابعين من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.8% وهذا

بالإسقاط على مقياس لكارت الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند y12 بعبارة (أعتبر نفسي عنصرا فعلا وبناءا في الوكالة) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 4.09 أي ما يعادل نسبة 81.8% و انحراف معياري 0.833 ، واحتل بند Y9 بعبارة (تتوفر مقاييس العادلة والموضوعية في تقييم العمال في الوكالة) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 2.96 أي ما يعادل نسبة 59.2% وانحراف معياري 1.305 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير مما يدل أن المقاييس التي يتم من خلالها تقييم الموظفين مرفوضة من قبلهم ويرونها أنها غير عادلة وليست موضوعية ويجب إعادة النظر فيها من قبل الادارة، و بصفة عامة وكخلاصة لنتائج تحليل بنود سلوك الرضا الوظيفي نلاحظ انه يوجد رضا لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل وبمستوى مرتفع وهذا يعود لدور القادة والمسؤولين في توفير بيئة تنظيمية صحية واهتمام بالمرؤوسين مما يشعرهم بالرضا ويجعلهم مرتبطين وجدانيا بوظائفهم ومنظمتهم و مما يقلل من عدد الغيابات ونسبة دوران العمل.

ثالثاً- التحليل الوصفي لسلوك الالتزام التنظيمي:

يعرض الجدول ادناه التحليل الوصفي لسلوك الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم: (13) التحليل الوصفي لسلوك الالتزام التنظيمي.

الترتيب	مستوى ممارسة السلوك	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					رموز عبارات لسلوك الالتزام التنظيمي	
				اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
04	مرتفع	0.943	3.94	63	113	29	16	5	التكرار	Y15 استمراري في عملي يعد فائدة بالنسبة لي
				27.9	50	12.8	7.1	2.2	النسبة	
01	مرتفع	0.904	4.08	76	112	21	13	4	التكرار	Y16 حبي لي وظيفتي دفعني للالتزام والتقييد بأنظمة وقوانين العمل فيها.
				33.6	49.6	9.3	5.8	1.8	النسبة	
06	مرتفع	1.046	3.75	54	102	38	24	8	التكرار	Y17 أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم في ومعارفهم.
				23.9	45.1	16.8	10.6	3.5	النسبة	
03	مرتفع	0.919	3.97	64	114	32	10	6	التكرار	Y18 علاقتي الجيدة بزملائي عززت لدى الشعور بالانتماء للوكالة التي أعمل فيها
				28.3	50.4	14.2	4.4	2.7	النسبة	
02	مرتفع	0.864	3.98	60	121	29	13	3	التكرار	Y19 أشعر برباط قوي إتجاه عملي.
				26.5	53.5	12.8	5.8	1.3	النسبة	
05	مرتفع	1.045	3.77	56	102	37	23	8	التكرار	Y20 يتيح لي عملي ابراز مهاراتي وقدراتي
				24.8	45.1	16.4	10.2	3.5	النسبة	
07	مرتفع	1.051	3.71	49	104	43	19	11	التكرار	Y21 ساهمت العلاقات الجيدة التي تميز بيئة العمل على تمسكي بوظيفتي.
				21.7	45	19	8.4	4.9	النسبة	
				المجموع						
		0.398	3.615							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج إجابات أفراد العينة على بنود سلوك الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أنفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.615 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.398 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا السلوك يوجد



## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

بمستوى مرتفع لدى التابعين من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 72.8% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند Y16 بعبارة (حبي لي وظيفتي دفعني للالتزام والتقيد بأنظمة وقوانين العمل فيها) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 4.08 أي ما يعادل نسبة 81.6% و انحراف معياري 0.904 ، واحتل بند y21 بعبارة (ساهمت العلاقات الجيدة التي تميز بيئة العمل على تمسكي بوظيفتي) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.71 أي ما يعادل نسبة 74.2% و انحراف معياري 1.051 أي درجة اتفاق أدنى للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، وكخلاصة لنتائج تحليل بنود سلوك الالتزام التنظيمي نلاحظ انه يوجد التزام لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل وبمستوى مرتفع وهذا يعود لدور الذي يبذله القادة والمسؤولين من جهود في تحسين العلاقات داخل المنظمة وفي تعزيز روح التعاون الجماعي وتفعيل الاتصال الفعال.

### رابعاً- التحليل الوصفي لسلوك الاداء الوظيفي:

#### الجدول رقم: (14) التحليل الوصفي لسلوك الاداء الوظيفي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					رموز عبارات لسلوك الاداء الوظيفي.	
				اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
02	مرتفع	0.773	4.12	68	131	16	9	2	التكرار	Y22
				30.1	58	7.1	4	0.9	النسبة	ساعدي فهمي لمهام وظيفتي على الدقة في إنجازها.
07	مرتفع	1.079	3.67	47	102	46	17	14	التكرار	Y23
				20.8	45.1	20.4	7.5	6.2	النسبة	ثقة رئيسي بي دفعنتي للمزيد من لإبداع في أدائي
03	مرتفع	0.922	3.86	50	121	33	17	5	التكرار	Y24
				22.1	53.5	14.6	7.5	2.2	النسبة	ساهمت العلاقات الجيدة في العمل على السرعة والجودة في الأداء
01	مرتفع	0.741	4.18	75	126	18	5	2	التكرار	Y25
				33.2	55.8	8	2.2	0.9	النسبة	إحساسي بالمسؤولية في العمل أعانني على

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

									تحسين ادائي الوظيفي.		
06	مرتفع	1.015	3.72	48	104	43	24	7	التكرار	مشاركتي في صنع القرارات سهل لي تنفيذها	Y26
				21.2	46	19	10.6	3.1	النسبة		
04	مرتفع	0.946	3.81	46	121	34	19	6	التكرار	التفاهم السائد في العمل ساعد على الدقة والسرعة في الإنجاز	Y27
				20.4	53.5	15	8.4	2.7	النسبة		
05	مرتفع	1.009	3.78	50	112	37	18	9	التكرار	العمل بروح الفريق ساعدي على الرفع من مستوى كفاءتي.	Y28
				22.1	49.6	16.4	8	4	النسبة		
		0.401	3.589	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة spss v 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج إجابات أفراد العينة على بنود سلوك الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين في المؤسسة المدروسة كانت حول اختيار أنفق وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد الذي بلغ 3.589 و بلغ مجموع الانحراف المعياري للبعد 0.401 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20) يعني أن هذا السلوك يوجد بمستوى مرتفع لدى التابعين من وجهة نظر مفردات الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.8% وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في الدراسة الذي تتراوح اوزانه بين (1.2.3.4.5).

واحتل بند y25 بعبارة (إحساسي بالمسؤولية في العمل أعانني على تحسين ادائي الوظيفي) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 4.18 أي ما يعادل نسبة 83.6% وانحراف معياري 0.741، واحتل بند y23 بعبارة (ثقة رئيسي بي دفعنتي للمزيد من لإبداع في أدائي) آخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.67 أي ما يعادل نسبة 73.4% وانحراف معياري 1.079 أي درجة اتفاق لذي للمستجوبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، وكخلاصة لنتائج تحليل بنود سلوك الأداء الوظيفي نلاحظ ان مستوى الأداء في المنظمة

مرتفع وهذا يرجع الى وجود ثقة تنظيمية ورضا وظيفي مما رفع من مستوى الالتزام التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء في الوكالة الوطنية للتشغيل.

خامساً- التحليل الوصفي لنتائج أبعاد السلوك التنظيمي:

الجدول رقم: (15) التحليل الوصفي لسلوك الاداء الوظيفي.

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارسة السلوك
1	الثقة التنظيمية	3.654	73.08	0.427	1	مرتفعة
2	الرضا الوظيفي	3.590	71.8	0.392	3	مرتفعة
3	الالتزام التنظيمي	3.615	72.3	0.398	2	مرتفعة
4	الأداء الوظيفي	3.589	71.78	0.401	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	3.753	75.06	0.382		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة spss v 25.

يوضح الجدول اعلاه النتائج المتعلقة بمحور السلوك التنظيمي وأبعاده، والتي كشفت أن إطارات وعمال الوكالة الوطنية للتشغيل يتمتعون بثقة تنظيمية في منظماتهم وفي قياداتهم وحتى في زملائهم حيث احتلت الثقة التنظيمية المرتبة الأولى من بين محاور السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي 3.654 وأهمية نسبية تقدر ب 73.8% تم يليه سلوك الالتزام التنظيمي أي يوجد التزام لدى إطارات وعمال المنظمة محل الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.615 وأهمية نسبية تقدر ب 72.3% وهي نسبة مرتفعة وحتل سلوك الرضا الوظيفي المرتبة الثالثة من بين محاور السلوك بمتوسط حسابي قدره 3.590 وأهمية نسبية تقدر ب 71.8% مما يدل على شعور المرؤوسين في المنظمة محل الدراسة بالرضا الوظيفي اتجاه منظماتهم وقادتهم ، وحتل سلوك الأداء الوظيفي المرتبة الأخيرة من بين محاور السلوك التنظيمي حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.589 بأهمية نسبية بلغت 71.78% وهي نسبة مرتفعة مما يدل على اهتمام المرؤوسين بالمنظمة محل الدراسة بكل ما يتعلق بالأداء.

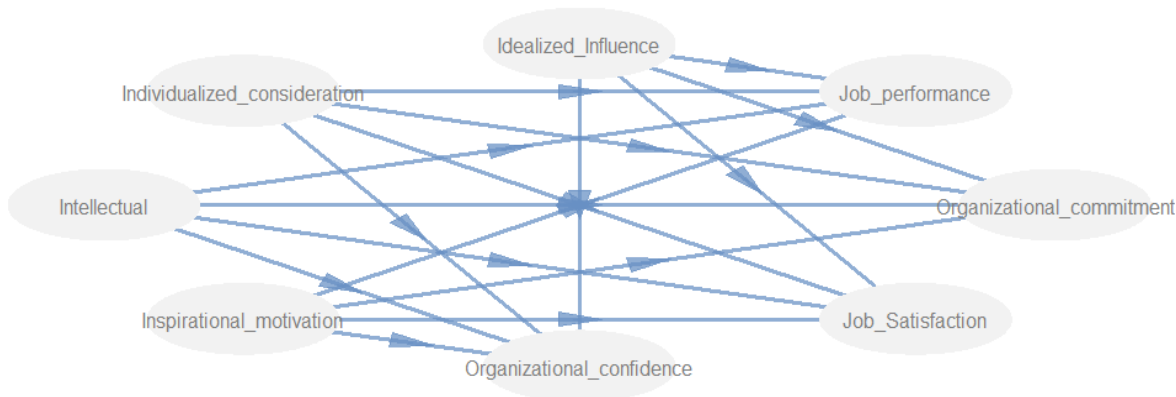
### المبحث الثالث: تحديد نموذج الدراسة واختبار صدق المتغيرات.

سيتم في هذا المبحث تحديد نموذج الدراسة واختبار صدق متغيراتها.

#### المطلب الأول: تحديد نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة يوضح فروض الدراسة والمتمثلة في تأثيرات مباشرة وآخر تأثير غير مباشر والتي تسعى الدراسة لاختبارها بين متغيرات الدراسة أي بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وتقاس بأبعادها الأربعة التي تضم: (التأثير المثالي، لاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الحفز الالهامي)، ويرمز لبنوده بالرموز التالية x1 الى x28، وبين المتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي ويقاس بأبعاده الأربعة التي تضم: (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي)، ويرمز لبنوده بالرموز التالية y1 الى y28. وقبل ذلك يتم استعراض تلك النتائج الخاصة بالآثار المباشرة وغير المباشرة كذلك معامل التحديد والذي يفسر التباين المفسر للنسب في النتيجة، يوضح الشكل رقم (12) الموالي الآثار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي التالي:

#### الشكل رقم : (12) النموذج الهيكلي للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

نلاحظ من خلال النموذج الهيكلي للدراسة أنه يوجد آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فبعد التأثير المثالي (Idealized Influence) يؤثر في الثقة التنظيمية (Organizational trust) وفي الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) وفي الالتزام التنظيمي (Organizational commitment)، الأداء الوظيفي (Organizational

، وكذلك الشأن بالنسبة لبعدها لاعتبارات الفردية (Individualized performance) والاعتبارات الفكرية (Intellectual Stimulation) والحفز الالهامي (Inspirational Motivation) مع باقي المتغيرات المستقلة.

**المطلب الثاني: اختبار صدق مقاييس المتغيرات.**

لاختبار الصدق لمتغيرات النموذج سيتم الاعتماد على تقييم (Hamdollah Ravand, 2016) والتي توضح أن تقييم النموذج من حيث صدق المتغيرات هو أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل DG.rho تكون عالية وكلما كانت أعلى من 0.7 تكون جيدة كذلك معاملات التحميل تكون أعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 يتم دراسة الأثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة 0.5 له أما في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد البنود التي تحقق الشروط السابقة.

**أولاً- اختبار صدق مقياس المتغيرات المستقلة:**

**1- اختبار صدق مقياس التأثير المثالي Idealized Influence:**

اختبار صدق مقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية والذي يقاس ببعده التأثير المثالي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (16) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل التأثير المثالي Idealized Influence

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
X01	توحي شخصية رئيس الوكالة بالثقة والالتزام بالمبادئ والاخلاق العالية.	0.82
X02	إن التزام رئيس الوكالة بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل	0.72
X03	يحظى رئيس الوكالة بالإعجاب والاحترام من قبل الجميع.	0.82
X04	يعد رئيس الوكالة نموذج يقتدى به في الاخلاق العالية	0.86
X05	التزام رئيس الوكالة بالمبادئ جعلت من الجميع يحترمونه	0.83
X06	يعمل رئيس الوكالة بجد ويحترم الجميع	0.87
X07	يعتبر رئيس الوكالة مثالا للتفاؤل والمثابرة.	0.87
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.923		
مؤشر DG.rho : 0.939		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 4.81		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.713		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.686		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق متغير التأثير المثالي يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 يستدعي الاحتفاظ بهم لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، حيث كانت قيمة أكبر معامل تحميل 0.87 تساوي و أقل معامل تحميل 0.72 تساوي امام كل بند ومعامل ألفا بلغ 0.923 ومؤشر DG.rho بلغ 0.939 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 4.81 والجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.713 ومتوسط التباين المستخرج 0.686 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والملاحظ عدم استبعاد أي بند.

## 2- اختبار صدق مقياس لاعتبارات الفردية Individualized consideration:

اختبار صدق مقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية والذي يقاس — بعد لاعتبارات الفردية الموضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم: (17) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاعتبارات الفردية Indivi consideration

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
x8	يستمتع رئيس الوكالة للموظفين ويهتم بمشاعرهم واحتياجاتهم.	0.89
x9	يحرص رئيس الوكالة على الاتصال المباشر بكل الموظفين.	0.91
x10	يراعي رئيس الوكالة الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها.	0.9
x11	يشجع رئيس الوكالة الموظفين المتميزين ويثمن جهودهم.	0.89
x12	يسعى دائما رئيس الوكالة على أن يكون لكل فرد دور فعال.	0.85
x13	يحاول رئيس الوكالة التوفيق بين أهداف الوكالة والأهداف الشخصية للموظفين.	0.82
x14	يعمل رئيس الوكالة على بناء قيم وروابط مشتركة بين الموظفين	0.9
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.951		
مؤشر DG.rho : 0.960		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 5.41		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.438		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.772		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plsmpm

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الاعتبارات الفردية يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود المقياس لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، وكانت أكبر قيمة لمعامل تحميل تساوي 0.91 و أقل قيمة له تساوي 0.82، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ فبلغت 0.951 ومؤشر DG.rho بلغ 0.960 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 5.41 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.438 ومتوسط

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

التباين المستخرج  $AVE = 0.772$  وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة عدم استبعاد أي بند.

### 3- اختبار صدق مقياس الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**:

اختبار صدق مقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية والذي يقاس بـ بعد الاستثارة الفكرية الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (18) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاستثارة الفكرية.

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
x15	يعتبر رئيس الوكالة الأخطاء تجارب يستفاد منها	0.82
x16	يشجع رئيس الوكالة على تقديم الافكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	0.9
x17	يحرص رئيس الوكالة على تذليل الصعوبات في العمل	0.85
x18	يعطي رئيس الوكالة الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات.	0.85
x19	يتيح رئيس الوكالة للموظفين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم.	0.84
x20	يعطي رئيس الوكالة الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	0.73
x21	يشجع رئيس الوكالة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	0.88
ألفا كرونباخ <b>C.alpha : 0.930</b>		
مؤشر <b>DG.rho : 0.944</b>		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): <b>4.95</b>		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): <b>0.587</b>		
متوسط نسبة التباين المستخرج <b>AVE : 0.708</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plsmpm

من خلال الجدول العلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الاستثارة الفكرية يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ



## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

بكل بنود المقياس لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، كما يمكن الإشارة إلى أن قيمة أكبر معامل تحميل تساوي 0.88 و قيمة أقل معامل تحميل تساوي 0.73 ، ومعامل ألفا كرونباخ بلغ 0.930 ومؤشر DG.rho بلغ 0.944 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 4.95 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.587 ومتوسط التباين المستخرج 0.708 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة عدم استبعاد أي بند.

### 4- اختبار صدق مقياس الحفز الالهامي Inspirational motivation :

اختبار صدق مقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية والذي يقاس بـ بعد الحفز الالهامي الموضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم: (19) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الحفز الالهامي

#### Inspirational motivation

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
x22	يشجع رئيس الوكالة على العمل بروح الفريق.	0.89
x23	يثير رئيس الوكالة الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء.	0.9
x24	يحرص رئيس الوكالة على تبني أهداف الوكالة من طرف الجميع.	0.89
x25	يحرص رئيس الوكالة على الإتصال الدائم والفعال بين الموظفين.	0.94
x26	يشكر رئيس الوكالة كل الموظفين على المشاركة في إنجاز الأهداف.	0.89
x27	يوصي رئيس الوكالة على التفاؤل والمثابرة للوصول إلى الأهداف ومواجهة التحديات.	0.91
x28	يبدل رئيس الوكالة الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح	0.92
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.964		
مؤشر DG.rho : 0.970		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 5.77		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.319		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.823		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول العلاء الذي يظهر نتائج صدق متغير الحفز الالهامي يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود المقياس لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، كما يمكن الإشارة الى أن قيمة أكبر معامل تحميل تساوي 0.92 وقيمة اقل معامل تحميل تساوي 0.89 معاملات التحميل، اما قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.964 ومؤشر DG.rho بلغ 0.970 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 5.77 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.319 ومتوسط التباين المستخرج 0.823 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة عدم استبعاد أي بند.

ثانياً-اختبار صدق مقياس المتغيرات التابعة:

### 1-اختبار صدق مقياس الثقة التنظيمية **Organizational trust**:

اختبار صدق مقياس المتغير التابع السلوك التنظيمي والذي يقاس ببعد الثقة التنظيمية الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (20) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الثقة التنظيمية  
Organizational trust

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y1	أشعر بثقة كاملة في مهارات وإخلاق رئيس الوكالة	0.82
y2	شعوري بأهميتي في الوكالة منحتي الثقة والفخر.	0.71
y3	يهتم رئيس الوكالة بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية قبل الوظيفية	0.76
y4	أسهمت علاقتي مع زملائي المتسمة بالطيبة في شعوري بالثقة.	0.64
y5	أسهم الاتصال الدائم في الوكالة على الفهم والتنفيذ المشترك للأهداف	0.76
y6	أشعر بالثقة برئيسي بالعمل لتعامله الجيد مع الجميع.	0.82
y7	وضوح مهامني في الوكالة ساعدني على زيادة ثقتي ورفع من مستوى أدائي	0.82
<b>ألفا كرونباخ C.alpha : 0.851</b>		
<b>مؤشر DG.rho : 0.889</b>		
<b>الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 3.44</b>		
<b>الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.972</b>		
<b>متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.569</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الثقة التنظيمية يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود ما عدى البند y4 لأن قيمة معامل تحميل تساوي 0.64 وهي أقل من 0.7 ليصبح هذا المقياس أي الثقة التنظيمية يقاس بستة بنود فقط تعطي مؤشرات صدق جيدة. كما يمكن الإشارة إلى أن قيمة أكبر معامل تحميل تساوي 0.82 أصغر قيمة لمعامل تحميل تساوي 0.64، أما معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.851 ومؤشر DG.rho بلغ 0.889 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 0.44 والجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.972 ومتوسط التباين المستخرج 0.569 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة استبعاد عبارة البند y4.

## 2- اختبار صدق مقياس الرضا الوظيفي Job\_Satisfaction

اختبار صدق مقياس المتغير التابع السلوك التنظيمي والذي يقاس ببعد الرضا الوظيفي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (21) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الرضا الوظيفي  
Job\_Satisfaction

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
Y8	اشعر بالرضى الان عملي يتيح لي الفرصة للإنجاز.	0.82
Y9	تتوفر مقاييس العادلة والموضوعية في تقييم العمال في الوكالة	0.71
Y10	اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.	0.76
y11	أسهمت علاقتي الجيدة برئيسي في شعوري بالرضى.	0.64
y12	أعتبر نفسي عنصرا فعالا وبناءا في الوكالة.	0.76
y13	وضوح مسؤولياتي في العمل أشعرنى بالطمأنينة.	0.82
y14	ساعدني عملي على تحقيق أهدافي وتطلعاتي.	0.82
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.846		
مؤشر DG.rho : 0.884		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.67		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.933		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.522		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الرضا الوظيفي يلاحظ أن مؤشراته مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود ما عدى البند y10 الان قيمة معامل تحميل تساوي 0.64 وهي أصغر قيمة معامل تحميل وهي اقل من 0.7 ليصبح هذا المقياس أي الرضا الوظيفي يقاس بستة بنود فقط تعطي مؤشرات صدق جيدة. كما يمكن الإشارة الى أن قيمة اكبر معامل تحميل تساوي 0.82، أما معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.846 ومؤشر DG.rho بلغ 0.884 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 3.67 و الجذر الكامن للعامل الثاني

أقل من الواحد الصحيح 0.933 ومتوسط التباين المستخرج 0.522 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة استبعاد عبارة y10 .

### 3- اختبار صدق مقياس الالتزام التنظيمي. Organizational\_commitment

اختبار صدق مقياس المتغير التابع السلوك التنظيمي والذي يقاس بـ بعد الالتزام التنظيمي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (22) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الالتزام التنظيمي.

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y15	استمراري في عملي يعد فائدة بالنسبة لي	0.74
y16	حبي لي وظيفتي دفعني للالتزام والتقييد بأنظمة وقوانين العمل فيها.	0.76
y17	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم في ومعارفهم.	0.79
y18	علاقتي الجيدة بزملائي عززت لدى الشعور بالانتماء للوكالة التي أعمل فيها	0.76
y19	أشعر برابط قوي إتجاه عملي.	0.78
y20	يتيح لي عملي ابراز مهاراتي وقدراتي	0.76
y21	ساهمت العلاقات الجيدة التي تميز بيئة العمل على تمسكي بوظيفتي.	0.82
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.891		
مؤشر DG.rho : 0.915		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.24		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.752		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.598		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

من خلال الجدول العلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الالتزام التنظيمي يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود المقياس لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، كما يمكن الإشارة الى أن قيمة

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

أكبر معامل تحميل تساوي 0.82 وقيمة أقل معامل تحميل تساوي 0.74 معاملات التحميل، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.891 ومؤشر DG.rho بلغ 0.915 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 4.24 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.752 ومتوسط التباين المستخرج 0.598 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة عدم استبعاد أي بند.

### 4- اختبار صدق مقياس الاداء الوظيفي Organizational performance.

اختبار صدق مقياس المتغير التابع السلوك التنظيمي والذي يقاس ببعد الاداء الوظيفي الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (23) نتائج اختبار مقياس المتغير المستقل الاداء الوظيفي.

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
y22	ساعدني فهمي لمهام وظيفتي على الدقة في إنجازها.	0.68
y23	ثقة رئيسي بي دفعتني للمزيد من لإبداع في أدائي.	0.82
y24	ساهمت العلاقات الجيدة في العمل على السرعة والجودة في الأداء	0.84
y25	إحساسي بالمسؤولية في العمل أعانني على تحسين ادائي الوظيفي.	0.7
y26	مشاركتي في صنع القرارات سهل لي تنفيذها.	0.83
y27	التفاهم السائد في العمل ساعد على الدقة والسرعة في الإنجاز.	0.84
y28	العمل بروح الفريق ساعدني على الرفع من مستوى كفاءتي.	0.78
<b>ألفا كرونباخ C.alpha : 0.898</b>		
<b>مؤشر DG.rho : 0.920</b>		
<b>الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.35</b>		
<b>الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st) : 0.818</b>		
<b>متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.617</b>		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر نتائج صدق متغير الأداء الوظيفي يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود ما عدى البند y22 الان قيمة معامل تحميل تساوي 0.68 وتمثل أصغر قيمة لمعامل تحميل وهي اقل من 0.7 ليصبح هذا المقياس أي الأداء الوظيفي يقاس بستة بنود فقط تعطي مؤشرات صدق جيدة. كما يمكن الإشارة الى أن قيمة اكبر معامل تحميل تساوي 0.84، أما معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.898 ومؤشر DG.rho بلغ 0.920 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 0.35 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.818 ومتوسط التباين المستخرج 0.617 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة استبعاد عبارة البند y22 .

المطلب الثالث: اختبار صدق التمايز.

أولاً-معاملات التحميل التقاطعية:

يبين الجدول التالي معاملات التحميل التقاطعية لكل المتغير الكامن مقابل المتغيرات المقاسة في النموذج مع ما يقابلها من معاملات التحميل غير التقاطعية للنموذج أي المتغيرات المقاسة مع باقي المتغيرات الكامنة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم : (24) معاملات التحميل التقاطعية لمتغيرات النموذج.

البعد	رمز البند	التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الحفز الالهامي	الثقة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الاداء الوظيفي
التأثير المثالي	x1	<b>0.82</b>	0.67	0.66	0.67	0.57	0.49	0.2	0.34
	x2	<b>0.72</b>	0.53	0.51	0.53	0.5	0.4	0.29	0.41
	x3	<b>0.82</b>	0.64	0.63	0.66	0.55	0.56	0.22	0.4
	x4	<b>0.86</b>	0.71	0.66	0.66	0.57	0.52	0.19	0.35
	x5	<b>0.83</b>	0.66	0.62	0.64	0.53	0.47	0.23	0.41
	x6	<b>0.87</b>	0.84	0.79	0.8	0.62	0.56	0.21	0.41

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

الاعتبارات الفردية	x7	<b>0.87</b>	0.83	0.77	0.78	0.66	0.62	0.31	0.45
	x8	0.78	<b>0.89</b>	0.8	0.76	0.65	0.58	0.25	0.41
	x9	0.79	<b>0.91</b>	0.81	0.79	0.64	0.58	0.26	0.42
	x10	0.79	<b>0.9</b>	0.82	0.78	0.59	0.55	0.22	0.41
	x11	0.75	<b>0.89</b>	0.84	0.85	0.64	0.57	0.31	0.48
	x12	0.71	<b>0.85</b>	0.83	0.82	0.58	0.54	0.23	0.43
	x13	0.7	<b>0.82</b>	0.76	0.72	0.63	0.5	0.31	0.42
الاستشارة الفكرية	x14	0.73	<b>0.9</b>	0.84	0.84	0.66	0.61	0.29	0.46
	x15	0.63	0.75	<b>0.82</b>	0.72	0.6	0.53	0.24	0.47
	x16	0.72	0.83	<b>0.9</b>	0.81	0.64	0.59	0.33	0.47
	x17	0.69	0.8	<b>0.85</b>	0.79	0.61	0.51	0.19	0.44
	x18	0.69	0.78	<b>0.85</b>	0.76	0.59	0.49	0.24	0.43
	x19	0.71	0.79	<b>0.84</b>	0.78	0.6	0.55	0.24	0.36
	x20	0.52	0.65	<b>0.73</b>	0.58	0.53	0.46	0.17	0.29
الحفز الالهامي	x21	0.74	0.83	<b>0.88</b>	0.84	0.63	0.61	0.3	0.51
	x22	0.78	0.86	0.86	<b>0.89</b>	0.62	0.61	0.29	0.45
	x23	0.75	0.83	0.82	<b>0.9</b>	0.62	0.6	0.27	0.47
	x24	0.7	0.79	0.77	<b>0.89</b>	0.57	0.51	0.21	0.42
	x25	0.78	0.85	0.83	<b>0.94</b>	0.63	0.58	0.24	0.46
	x26	0.76	0.8	0.8	<b>0.89</b>	0.58	0.55	0.18	0.41
	x27	0.71	0.8	0.82	<b>0.91</b>	0.68	0.62	0.32	0.49
الثقة التنظيمية	x28	0.75	0.81	0.82	<b>0.92</b>	0.66	0.66	0.37	0.52
	y1	0.61	0.64	0.65	0.62	<b>0.82</b>	0.57	0.37	0.58
	y2	0.42	0.38	0.39	0.4	<b>0.71</b>	0.62	0.63	0.68
	y3	0.57	0.56	0.55	0.52	<b>0.76</b>	0.53	0.34	0.42
	y4	0.35	0.37	0.4	0.36	<b>0.64</b>	0.63	0.57	0.65
	y5	0.44	0.46	0.48	0.45	<b>0.76</b>	0.6	0.51	0.65
الرضا الوظيفي	y6	0.65	0.7	0.66	0.66	<b>0.82</b>	0.64	0.42	0.54
	y7	0.4	0.41	0.42	0.42	0.66	<b>0.77</b>	0.61	0.7
	y8	0.43	0.46	0.44	0.48	0.56	<b>0.73</b>	0.56	0.52
	y9	0.51	0.55	0.51	0.55	0.53	<b>0.69</b>	0.43	0.45
	y10	0.34	0.42	0.42	0.44	0.53	<b>0.71</b>	0.49	0.5
	y11	0.61	0.56	0.57	0.58	0.67	<b>0.81</b>	0.52	0.64
	y12	0.42	0.39	0.43	0.38	0.5	<b>0.59</b>	0.47	0.54
الالتزام التنظيمي	y13	0.39	0.39	0.37	0.39	0.47	<b>0.73</b>	0.57	0.52
	y15	0.11	0.18	0.17	0.14	0.39	0.53	<b>0.74</b>	0.48
	y16	0.23	0.2	0.18	0.21	0.41	0.49	<b>0.76</b>	0.56
	y17	0.23	0.23	0.23	0.23	0.4	0.53	<b>0.79</b>	0.56
	y18	0.25	0.33	0.32	0.32	0.54	0.64	<b>0.76</b>	0.58
	y19	0.16	0.13	0.13	0.12	0.43	0.5	<b>0.78</b>	0.53
	y20	0.19	0.21	0.21	0.18	0.46	0.58	<b>0.76</b>	0.66
الاداء الوظيفي	y21	0.29	0.26	0.26	0.3	0.51	0.55	<b>0.82</b>	0.66
	y22	0.19	0.23	0.24	0.26	0.37	0.48	0.58	<b>0.68</b>
	y23	0.56	0.57	0.56	0.56	0.72	0.67	0.58	<b>0.82</b>
	y24	0.34	0.33	0.34	0.34	0.57	0.65	0.66	<b>0.84</b>
	y25	0.24	0.23	0.25	0.28	0.44	0.51	0.6	<b>0.7</b>



y26	0.39	0.42	0.45	0.43	0.63	0.61	0.59	<b>0.83</b>
y27	0.41	0.41	0.43	0.44	0.66	0.63	0.59	<b>0.84</b>
y28	0.33	0.35	0.36	0.35	0.57	0.61	0.62	<b>0.78</b>

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة **R 3.5.1 plspm**

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير سجل قيم أعلى مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة (كل بند مقابل المتغير الأخر) أي ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن عن باقي معاملات التحميل التقاطعية مع غيره من المتغيرات، وهو ما يدل على جودة صدق التمايز مقارنة بالبناءات الأخرى. ومن خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن نجد أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التأثير المثالي سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاعتبارات الفردية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الحفز الإلهامي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الثقة التنظيمية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الرضا الوظيفي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الالتزام التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي، كما أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاعتبارات الفردية سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التأثير المثالي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الثقة التنظيمية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الحفز الإلهامي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الرضا الوظيفي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الالتزام التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي، كما أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التأثير المثالي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الاعتبارات الفردية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الحفز الإلهامي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الثقة التنظيمية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الرضا الوظيفي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الالتزام التنظيمي،



## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التأثير المثالي ، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الاعتبارات الفردية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الحفز الالهامي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الثقة التنظيمية، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الرضا الوظيفي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير الالتزام التنظيمي.

الشكل رقم : (13) معاملات التحميل التقاطعية للنموذج.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح الشكل أعلاه معاملات التحميل التقاطعية للنموذج حيث يمثل اللون الأحمر متغير التأثير المثالي أما اللون البني يمثل متغير الاعتبارات الفردية، أما اللون الأخضر الفاتح يمثل متغير الاستثارة الفكرية، واللون الأخضر الغامق يمثل متغير الحفز الالهامي، وللون الازرق الفاتح يمثل المتغير الثقة التنظيمية، أما اللون الأزرق الغامق يمثل متغير

الرضا الوظيفي، واللون البنفسجي يمثل متغير الالتزام التنظيمي، اما اللون الوردي فيمثل متغير الأداء الوظيفي، وقد ظهر اللون الأحمر فقط لوحده في الجزء الأعلى من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير التأثير المثالي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التأثير المثالي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، كما يظهر اللون البني فقط لوحده في الجزء الذي يليه من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الاعتبارات الفردية مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاعتبارات الفردية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، كما يظهر اللون الاخضر الفاتح فقط لوحده في الجزء الذي بعده من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الاستثارة الفكرية مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الاخضر الغامق فقط لوحده في الجزء الذي بعده من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الحفز الالهامي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الاستثارة الفكرية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الازرق الفاتح فقط لوحده في الجزء الذي يليه وهو مجال تقاطع بنود متغير الثقة التنظيمية مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الثقة التنظيمية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الازرق الغامق فقط لوحده في الذي بعده من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الرضا الوظيفي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الرضا الوظيفي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، ويظهر اللون البنفسجي فقط لوحده في الجزء ما قبل الاخير من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الالتزام التنظيمي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الالتزام التنظيمي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الوردي فقط لوحده في الجزء الاخير من الشكل وهو مجال تقاطع بنود متغير الأداء الوظيفي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

ثانياً: اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر.

يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال معيار فورنل لاركر -Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (25) اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر.

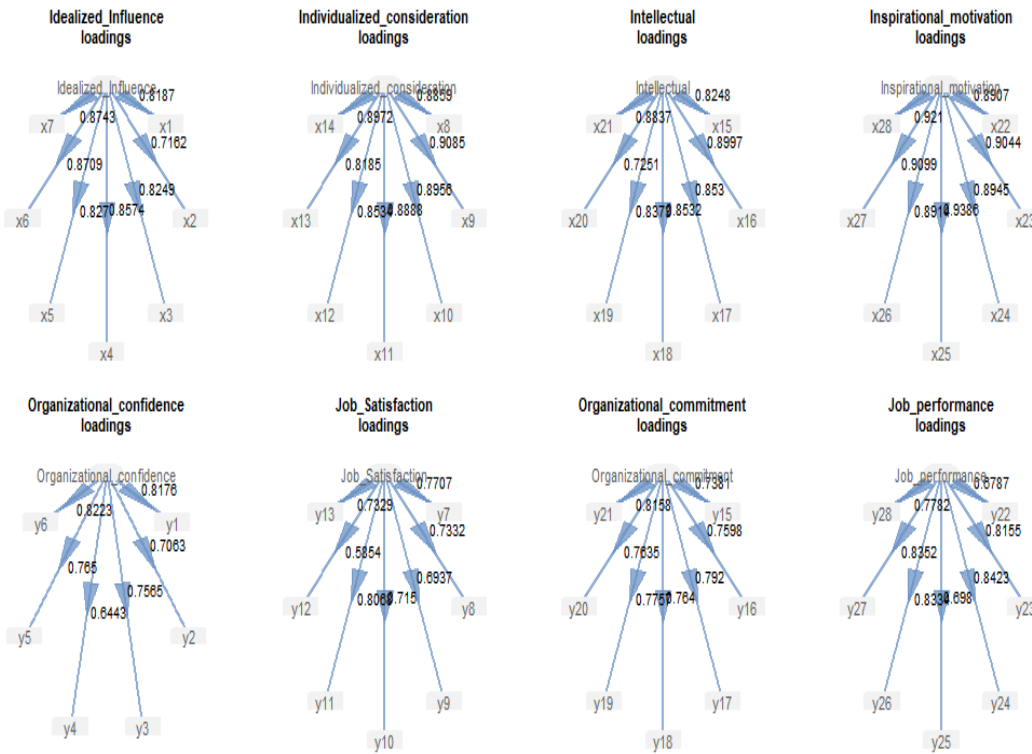
	التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الالهامي	الثقة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الأداء الوظيفي
التأثير المثالي	0.83							
الاعتبارات الفردية	0.85	0.88						
الاستثارة الفكرية	0.8	0.93	0.84					
الحفز الالهامي	0.82	0.9	0.9	0.91				
الثقة التنظيمية	0.69	0.71	0.71	0.691	0.75			
الرضا الوظيفي	0.63	0.64	0.64	0.654	0.78	0.722		
الالتزام التنظيمي	0.29	0.3	0.3	0.3	0.59	0.715	0.77	
الأداء الوظيفي	0.48	0.49	0.51	0.51	0.75	0.766	0.754	<b>0.79</b>

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح الجدول أعلاه اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لاركر -Fornell-Larcker Criterion لنموذج المسار ويلاحظ ارتفاع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين عند كل متغير ممثلة في قطر الجدول على معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة، والتي تفسر البناءات المختلفة الممكنة، و نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الاعتبارات الفردية يساوي 0.85، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الاعتبارات الفردية جاءت على الترتيب 0.83 و 0.88 وهي أكبر من معامل الارتباط، كما أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الاستثارة الفكرية يساوي 0.8 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الاعتبارات الفردية جاءت على الترتيب 0.83 و 0.84 وهي أكبر من معامل الارتباط، كما أن معامل

الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الحفز الالهامي يساوي 0.82 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الحفز الالهامي جاءت على الترتيب 0.83 و 0.91 و هي أكبر من معامل الارتباط، كما أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الثقة التنظيمية يساوي 0.69 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الثقة التنظيمية جاءت على الترتيب 0.83 و 0.75 و هي أكبر من معامل الارتباط، و معامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الرضا الوظيفي يساوي 0.63 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الثقة التنظيمية جاءت على الترتيب 0.83 و 0.722 و هي أكبر من معامل الارتباط، ومعامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الالتزام التنظيمي يساوي 0.29 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الثقة التنظيمية جاءت على الترتيب 0.83 و 0.77 و هي أكبر من معامل الارتباط، ومعامل الارتباط بين المتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الأداء الوظيفي يساوي 0.48 أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التأثير المثالي والمتغير الكامن الأداء الوظيفي جاءت على الترتيب 0.83 و 0.79 و هي أكبر من معامل الارتباط، ومن ثم فإن نموذج المسار الناتج هو الأحسن وله صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى.

الشكل رقم: (14) معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح الشكل أعلاه معاملات تحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج حيث احتفظ كل متغير مقياس بالمتغيرات الكامنة ذات معاملات التحميل الأكبر ولأصغر من 0.7 ، حيث كان أكبر معامل تحميل للمتغير المقاس التأثير المثالي يساوي 0.87 و اقل معامل تحميل 0.72 وهي كلها أكبر من 0.7، أما أكبر معامل تحميل للمتغير المقاس الاعتبارات الفردية يساوي 0.91 و اقل قيمة معامل تحميل له تساوي 0.82، أما أكبر معامل تحميل للمتغير المقاس الاستثارة الفكرية يساوي 0.88 و اقل قيمة لمعامل تحميل تساوي 0.73، وفيما يخص معامل تحميل المتغير المقاس الحفز الالهامي فأكبر قيمة لمعامل التحميل تساوي 0.92 و اقل معامل تحميل يساوي 0.89، وأكبر معامل تحميل للمتغير المقاس الثقة التنظيمية يساوي 0.82 و أصغر قيمة لمعامل تحميل تساوي 0.64 وهي اقل من 07 ومع ذلك تم الاحتفاظ بها، أما أكبر معامل تحميل للمتغير المقاس الرضا الوظيفي يساوي 0.82 أصغر قيمة لمعامل تحميل 0.64 وهي اقل من 0.7 ومع ذلك تم



## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

الاحتفاظ بها، أما أكبر معامل تحميل للمتغير المقاس الاداء الوظيفي يساوي 0.82 أصغر قيمة معامل تحميل 0.64 وهي اقل من 0.7 ومع ذلك تم الاحتفاظ بها.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الثقة التنظيمية " وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها فيمايلي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الاولى على "أنه يوجد أثر معنوي لتأثير النموذجي (التأثير المثالي) على الثقة التنظيمية"، والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0	3.16	0.0966	0.279	التأثير النموذجي - < الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير النموذجي نحو الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر بـ 0.279 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 3.16 بمستوى معنوية بلغ 0 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرضية أي " يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الثقة التنظيمية ".



ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "أنه يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية" والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.4	0.92	0.14	0.13	الاعتبارات الفردية < - الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية كان إيجابياً قدر بـ 0.13 وهو أثر غير معنوي ذلك أن إحصاء ستودنت بلغ 0.92 بمستوى معنوية بلغ 0.4 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "أنه يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الثقة التنظيمية" والاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0	2.46	0.13	0.318	الاستثارة الفكرية < - الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاستثارة الفكرية على الثقة التنظيمية كان إيجابى قدر بـ 0.318 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.46 بمستوى معنوية بلغ 0 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرضية أي " يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الثقة التنظيمية".

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "أنه يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الثقة التنظيمية" والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.6	0.48	0.12	0.056	الحفز الالهامي < الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي على الثقة التنظيمية كان إيجابى قدر بـ 0.056 وله أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.48 بمستوى معنوية بلغ 0.6 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الثقة التنظيمية"

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الرضا الوظيفي" وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها فيما يلي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الرضى الوظيفي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.01	2.5	0.1	0.242	التأثير المثالي - < الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير المثالي على الرضى الوظيفي كان إيجابى قدر بـ 0.242 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.5 بمستوى معنوية بلغ 0.01 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرضية أي " يوجد أثر معنوي التأثير المثالي على الرضى الوظيفي ".

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر معنوي الاعتبارات الفردية على الرضى الوظيفي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.83	0.22	0.16	0.034	الاعتبارات الفردية - < الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر للاعتبارات الفردية على الرضى الوظيفي كان إيجابى قدر بـ 0.034 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.22 بمستوى معنوية بلغ 0.83 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي للاعتبارات الفردية على الرضى الوظيفي "

### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الرضى الوظيفي" والاختبار هذا الفرض يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

### الجدول رقم: (32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.26	1.14	0.14	0.161	الاستثارة الفكرية <- الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاستثارة الفكرية على الرضى الوظيفي كان إيجابى قدر بـ 0.161 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 1.14 بمستوى معنوية بلغ 0.26 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الرضى الوظيفي "

### رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرض الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الرضى الوظيفي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (33) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.03	2.15	0.13	0.278	الحفز الالهامي - < الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي على الرضى الوظيفي كان إيجابياً قدره 0.278 وهو أثر معنوي ذلك أن إحصاء ستودنت بلغ 2.15 بمستوى معنوية بلغ 0.03 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرضية أي " يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الرضى الوظيفي.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الالتزام التنظيمي" وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها فيما يلي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر معنوي التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (34) نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.53	0.64	0.13	0.08	التأثير المثالي - < الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.08 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.64 بمستوى معنوية بلغ 0.53 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي.

### ثانياً- اختبار الفرض الفرعية الثانية:

ينص الفرض الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر معنوي الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

### الجدول رقم: (35) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.63	0.48	0.2	0.096	الاعتبارات الفردية - < الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.096 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.48 بمستوى معنوية بلغ 0.63 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي.

### ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (36) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.75	0.32	0.18	0.059	الاستثارة الفكرية < - الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.059 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.32 بمستوى معنوية بلغ 0.75 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الالتزام التنظيمي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (37) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.57	0.56	0.17	0.094	الحفز الالهامي < - الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.094 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

0.56 بمستوى معنوية بلغ 0.57 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الالتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: اختبار الفرض الرئيسية الرابعة.

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الأداء الوظيفي" وهذه الفرضية تضم أربع فرضيات يتم اختبارها فيمايلي:

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الاولى على أنه "يوجد أثر معنوي لتأثير النموذجي (التأثير المثالي) على الاداء الوظيفي"، والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (38) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.13	1.5	0.11	0.171	التأثير النموذجي -> الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير النموذجي نحو الاداء الوظيفي كان إيجابي قدر بـ 0.171 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 1.5 بمستوى معنوية بلغ 0.13 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الاداء الوظيفي".



ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "انه يوجد أثر معنوي لتأثير النموذجي (التأثير المثالي) على الاداء الوظيفي"، والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (39) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.64	-0.5	0.18	- 0.08	الاعتبارات الفردية < - الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر التأثير النموذجي نحو الاداء الوظيفي كان سلبي قدر بـ 0.08 - وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.5 - بمستوى معنوية بلغ 0.64 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي للتأثير النموذجي على الاداء الوظيفي".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "انه يوجد أثر معنوي للاستشارة الفكرية على الاداء الوظيفي"، والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (40) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.11	0.6	0.16	0.265	الاستشارة الفكرية < - الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالوكالة الوطنية للتشغيل

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الاستثارة الفكرية نحو الاداء الوظيفي كان سلبى قدر ب 0.265 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 0.6 بمستوى معنوية بلغ 0.11 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي الاستثارة الفكرية على الاداء الوظيفي.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "انه يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الاداء الوظيفي"، والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم: (41) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غيرمعنوي	0.17	1.4	0.15	0.206	الحفز الالهامي < الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي نحو الاداء الوظيفي كان سلبى قدر ب 0.206 وهو أثر غير معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 1.4 بمستوى معنوية بلغ 0.17 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي " لا يوجد أثر معنوي للحفز الالهامي على الاداء الوظيفي".

المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفروض.

اولاً-مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الثقة التنظيمية" قدر هذا الأثر ب 0.783 أي ما نسبته 78.3%، وتضمنت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية أن الأثر المباشر لبعد التأثير النموذجي نحو الثقة

التنظيمية كان إيجابي قدر بـ 27.9 %، أما الأثر المباشر لبعدها الاعتبارات الفردية على الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر بـ 13% وهو أثر غير معنوي، أما الأثر المباشر لبعدها الاستشارة الفكرية على الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر بـ 31.8%، ويعد أكثر الأبعاد تأثيراً على الثقة التنظيمية وهو أثر معنوي، أما الأثر المباشر لبعدها الحفز الإلهامي على الثقة التنظيمية كان إيجابي قدر بـ 5.6% وهو أثر غير معنوي، وبالتالي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يتبين أن تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية يتم من خلال بعدي الاستشارة الفكرية بنسبة تأثير تقدر بـ 31.8%، ويليه بعد التأثير النموذجي بنسبة تأثير تقدر بـ 27.9%.

**وهذه النتيجة تتفق مع دراسة:**

Manuel Martins, João و (Orlando Manuel Martins, João Manuel. 2016)

(Manuel. 2016) حيث أكدت أن القيادة التحويلية تعزز الثقة التنظيمية بشكل إيجابي من خلال التحلي بسلوكيات وإنشاء علاقات مع المرؤوسين تعتمد على الثقة، و تسهم في الاستقرار وتزيد من الروابط الداخلية، مما يؤدي بشكل فعال إلى تحقيق الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية.

**ثانياً: مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:**

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الرضا الوظيفي " قدر هذا الأثر بـ 0.715 أي ما نسبته 71.5% وتضمنت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية أن الأثر المباشر لبعدها لتأثير المثالي على الرضا الوظيفي كان إيجابي قدر بـ 0.242 أي 24.2% وهو أثر معنوي، إن الأثر المباشر الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي كان إيجابي قدر بـ 0.034 أي 3.4% وهو أثر غير معنوي، وإن الأثر المباشر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي كان إيجابي قدر بـ 0.161 أي 16.1% وهو أثر غير معنوي، كما أن الأثر المباشر الحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي كان إيجابي قدر بـ 0.278 أي نسبة 27.8% وهو أثر معنوي، ويعد أكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي، وبالتالي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يتبين أن تأثير

القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يتم من خلال بعدي الحفز الإلهامي بنسبة تأثير تقدر بـ 27.8%، وبعد التأثير النموذجي بنسبة تأثير تقدر بـ 24.2%.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة:

(عبد الرزاق، صاح، 2012) و (Dimitrios Belias. Athanasios Koustelios. 2014) التي كشفت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على عدة جوانب تنظيمية وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية، كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية على التابعين، وتحفزهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء، وينتج عنها شعور بالرضا والالتزام التنظيمي، وتعد أكثر الأنماط القيادة تأثيراً على وظائف المنظمات بصفة عامة.

ثالثاً- مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الالتزام التنظيمي " قدر هذا الأثر بـ 0.284 أي ما نسبته 28.4% وتضمنت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية أن الأثر المباشر لبعدي لتأثير المثالي على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.08 أي نسبة 08% وهو أثر غير معنوي، أما الأثر المباشر لبعدي الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.096 أي نسبة 09% وهو أثر غير معنوي، أما الأثر المباشر لبعدي الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.059 أي نسبة 05% وهو أثر غير معنوي، والأثر المباشر لبعدي الحفز الإلهامي على الالتزام التنظيمي كان إيجابي قدر بـ 0.094 أي نسبة 09.4% وهو أثر غير معنوي وبالتالي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتبين أن القيادة التحويلية بأبعادها لا تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المدروسة

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة:

(زياد علي الشوابكة، وآخرون، 2018) و (sakiru and al 2013.174) التي توصلت إلى أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال إشراكهم في

عمليات اتخاذ القرارات، وإشاعة ثقافة حب العمل والعمل الجماعي وخلق روح الانتماء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر الالتزاماً.

### رابعاً- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الأداء الوظيفي" قدر هذا الأثر ب 0.562 أي ما نسبته 56.2% وتضمنت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية أن الأثر المباشر لبعده التأثير النموذجي نحو الاداء الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.171 وهو أثر غير معنوي، أما الأثر المباشر لبعده التأثير النموذجي نحو الاداء الوظيفي كان سلبياً قدر بـ 0.08 - وهو أثر غير معنوي، كما أن الأثر المباشر لبعده الاستثارة الفكرية نحو الاداء الوظيفي كان سلبياً قدر بـ 0.265 وهو أثر غير معنوي، وأن الأثر المباشر لبعده الحفز الالهامي نحو الاداء الوظيفي كان سلبياً قدر بـ 0.206 وهو أثر غير معنوي، وبالتالي و من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتبين أن القيادة التحويلية بأبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

### وهذه النتيجة تتفق مع دراسة:

(قمبر عبد الرؤوف، 2018) التي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية ليس لديه أي أثر على أداء الموارد البشرية، ذلك لأن النمط التحويلي يحث الموظفين على البحث وتطوير قدراتهم ويحاول القائد إلهام موظفيه وتحفيزهم فكرياً حتى يجعل من أدائهم ذو مستوى عالي، لكن عندما لا يستجيب الموظفون لكل تلك العوامل، فهذا يعني أن أداءهم لن يتأثر.

### وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة:

(زراري زيد، عمرو مفتاح، 2018)، و(التجاني دوح، حسين شنيني، 2019)، و (عبد الباقي حياة، 2019) التي ترى أن للقيادة التحويلية أثر على الأداء الوظيفي، أي كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الالهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويرتفع مستوى الاداء لديهم. لأنها تدعم التواصل المستمر بين القائد والمرؤوسين وترفع من مستوى الالتزام.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض الدراسة التطبيقية الخاصة بدور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير النمذجي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في توجيه السلوك التنظيمي بأبعاده (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي) في الوكالة الوطنية للتشغيل وقد تم عرض منهجية وتحليل أداة الدراسة، والتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة واجباتها واختبار الفروض، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا. أما مستوى ممارسة ابعاد السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية لتشغيل حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا ايضا، حيث احتل سلوك الثقة التنظيمية المرتبة الاولى من حيث ممارسته، أما سلوك الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين كان مرتفعا واحتل المرتبة الثانية من حيث ممارسته، وسلوك الرضا الوظيفي واحتل المرتبة الثالثة من حيث ممارسته، أما سلوك الاداء الوظيفي لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعا، واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث ممارسته.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على قدرة قادتها ومسؤوليها على التوجيه الجيد لمواردها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، ويعتبر النمط القيادي المتمثل في مجموعة من السلوكيات والمواقف التي يتبناها القائد في توجيه مرؤوسيه وإدارة المنظمة أحد المعايير المتحكمة في فعاليته، وتعد القيادة التحويلية واحدة من أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثر بشكل إيجابي على المنظمات في ظل التغيرات البيئية والتحديات التي تعيشها المنظمات اليوم لتمتع القائد التحويلي بكارزما وجاذبية وقدرة على مواجهة التغيير بتحفيز المرؤوسين وخلق روح الحماس لديهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكيات وأخلاق عالية تدعم الاتصال الدائم والأداء المتميز.

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي كدراسة ميدانية في الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر، الذي تم من خلاله اختبار الفرضيات والاجابة على الإشكالية المطروحة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية الموضحة فيما يلي:

### أولاً-النتائج النظرية.

بعد مراجعة الأدبيات واسناداً إلى ما تم التوصل إليه في الجانب النظري حول متغيري الدراسة تم استنتاج مايلي:

- يعتبر المورد البشري أكثر موارد المنظمات قيمةً، لأنه المحرك لباقي الموارد المادية المتاحة والمحقق الاهدافها إذا توفرت البيئة التنظيمية الملائمة التي تتيح له حرية المبادرة والإبداع، الامر الذي أظهر الحاجة إلى الاهتمام بالسلوك التنظيمي الذي يدرس سلوك الافراد والجماعات وتفاعلهم في أماكن العمل.
- تعتبر القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تساهم في تحسين أداء المنظمات في ظل بيئة تنظيمية معقدة.
- يساعد تبني المنظمات لنمط القيادة التحويلية في الرفع من مستوى الثقة والرضا والالتزام مما يحفز المرؤوسين على بذل المزيد من الجهود والرفع من مستوى الأداء.



- يسهم نمط القيادة التحويلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين المرؤوسين في المنظمة، ويعزز التعاون وروح العمل الجماعي.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات خالصنا إلى النتائج التالية:

#### 1- نتائج إيجابيات عينة الدراسة:

وجدنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعاً، وقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة من الأعلى ممارسة إلى أقل ممارسة على النحو التالي:

- مستوى ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر 72.3، مما يشير إلى قدرة رؤساء الوكالات والمسؤولين على تحفيز العاملين على التفكير بطرق جديدة، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة للمشكلات القائمة بطرق إبداعية ودعم المبادرات الفردية كما يحثون القادة العاملين على استخدام التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشاكل العمل.

- مستوى ممارسة بعد الاعتبارات الفردية لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر 71.8، ما يعكس اهتمام القائد بالعاملين واحتياجاتهم، والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق المزيد من التطور، والاستفادة من القدرات الفردية والجماعية.

- مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر 71.78، وهذا يبرهن على سلوك القائد في هذا البعد لتحفيز وتوعية وارشاد العاملين لما تتعرض له المنظمة من تحديات والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس ووح العمل الجماعي.

● مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي لدى القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر 71.26، وتبرهن على قدرة المسؤول على التواصل المستمر بالتابعين وكسب إعجاب وتعزيز ثقتهم فيه، واحترامهم وولائهم.

أما مستويات ممارسة أبعاد السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية لتشغيل حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعاً، وقد جاءت أبعاد السلوك التنظيمي مرتبة من الأعلى ممارسة الى أقل ممارسة على النحو التالي:

● مستوى ممارسة سلوك الثقة التنظيمية لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الاولى من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر ب 73.08%، مما يعكس قدرة القادة على تعزيز الثقة في أوساط التابعين

● مستوى ممارسة سلوك الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر ب 72.3%.

● مستوى ممارسة سلوك الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر ب 71.8%.

● مستوى ممارسة سلوك الاداء الوظيفي لدى المرؤوسين في الوكالة الوطنية لتشغيل كان مرتفعاً، واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث ممارسته بأهمية نسبية تقدر ب 71.78%.

### 2- نتائج إختبار الفرضيات.

● تم قبول الفرضية الأولى أي يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الثقة التنظيمية قدر هذا الأثر بنسبة 59.7%، وأن هذا الاثر يتم من خلال بعدي الاستثارة الفكرية بنسبة تأثير تقدر ب 31.8%، ويليه بعد التأثير النموذجي بنسبة تأثير تقدر ب 27.9%، وهذه النتيجة تبين أن شعور التابعين بالثقة تحدد من خلال التأثير المثالي

والكارزمي للمسؤول ومدى قدرته على جذب إهتمامهم وإعجابهم، مما يعزز ثقتهم فيه وفي أفكاره ويخضعون للتوجيهاته كما تحدد الثقة في الوكالة الوطنية للتشغيل باعتماد المسؤول على بعد الاستثارة الفكرية من خلال تحفيز العاملين معنوياً وتشجيعهم على العمل بطريقة فيها إبداع، ومحاولة إبتكار أفكار جديدة لمواجهة صعوبات وتحديات العمل.

● تم قبول الفرضية الثانية أي يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الرضا الوظيفي قدر هذا الأثر بنسبة 52%، وأن هذا الأثر يتم من خلال بعدي الحفز الالهامي بنسبة تأثير تقدر بـ 27.8%، وبعد التأثير النموذجي بنسبة تأثير تقدر بـ 24.2%، إن الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي وجهين لعملة واحدة أي الثقة تولد الشعور بالرضا، وحسب نتائج هذه الفرضية فأن الرضا الوظيفي في المنظمة المدروسة يحدد من خلال بعدي الحفز الالهامي بحيث يعمل القائد على توعية وارشاد العاملين لما تتعرض له المنظمة من تحديات والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس، ووح العمل الجماعي لمواصلة النجاح وتحقيق الاهداف، أما البعد الاخر فيتمثل في التأثير الكارزمي الذي يتحدد من خلال شخصية المسؤول ومدى إلتزامه بالاخلاق والمبادئ التي تجعل من التابعين معجبين به، ويعزز الرضا والاعتزاز بالعمل والتمسك به رغم التحديات.

✓ تم رفض الفرضية الثالثة أي لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الإلتزام التنظيمي قدر هذا الأثر بنسبة 28.4% وهو أثر غير معنوي، وبالتالي يتبين أن القيادة التحويلية بأبعادها لا تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وحسب رأينا أن سبب ضعف الإلتزام في المنظمة المدروسة يعود إلى طبيعة العمل لأن من بين المهام الرئيسية للوكالة الوطنية للتشغيل هي تلبية عروض العمل مما يشكل ضغط على اطاراتها وموظفيها في العمل وحتى خارجه من خلال العائلة والأصدقاء و بعض طالبي العمل الذين يترددون على الوكالات رغبياً منهم في الحصول على منصب عمل مما يجعل معدلات الغيابات ودوران العمل مرتفعة في المنظمة المبحوثة فأغلب موظفيها يرغبون في ترك أو تغيير المنظمة ونرى أن السبب الثاني يعود لضعف تقدير الجهود والمبادرات الفردية وضعف نظام الترقيات.

• تم رفض الفرضية الرابعة أي لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الأداء الوظيفي قدر هذا الأثر بنسبة 56.2% وهو أثر غير معنوي وبالتالي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتبين أن القيادة التحويلية بأبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، و حسب رأينا أن سبب هذه النتيجة هو راجع لعدم إهتمام المسؤولين بالقدرات والكفاءات الفردية وهذا ما أضعف روح الابداع الإداري وحجم المبادرات الشخصية ومستوى الأداء، كما أن فعالية وكفاءة الأداء في المنظمة المدروسة يتحدد بحجم عروض العمل المطلوبة، و بما أن عروض العمل تحدد بحجم سوق العمل المحلي و بمدى التزام الشركات بقانون 04/19 الذي يعطي للوكالة الوطنية الحق لتنظيم ومراقبة التشغيل وبالتالي ضرورة تصريح كل الشركات بالمناصب الشاغرة لديها للوكالة المحلية التي تدخل في إطار حيزها الجغرافي لكن وللأسف الشركات تتجاوز هذا القانون فلا تصرح بالمناصب الشاغرة ومنها ما تقوم بالتوظيف المباشر سواء من داخل الولاية أو من خارجها، كل هذه العوامل تضعف من الأداء في المنظمة المدروسة ويعرضها لمشاكل مع طالبي العمل المسجلين لديها.

### ثانيا -التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- تعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في الوكالة الوطنية للتشغيل، لتأثيرها الايجابي على توجيه السلوك التنظيمي بما يرفع من مستوى الرضا والتزام التنظيمي، فيجب عقد دورات تدريبية تعنى بالتوعية بأهمية تحلى المسؤولين ورؤساء الوكالات بصفات القيادة التحويلية من خلال التعريف بمبادئها وطرق تطبيقها.
- وضع معايير يتم في ضوئها اختيار رؤساء الوكالات ممن يتوفر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص القائد التحويلي، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز الثقة لديهم.
- توفير مناخ تنظيمي يدعم تطبيق القيادة التحويلية، ويشجع على توجيه الجيد للسلوك التنظيمي بما يخدم قيم وأهداف المنظمة.

- رفع مستوى التفاعل بين القادة والمرؤوسين بشكل يدعم الاتصال الدائم ويشجع على العمل بروح الفريق.
- منح المرؤوسين صلاحيات أكبر والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على رفع مستوى الثقة والتمكين الإداري والعمل على التغيير والتطوير المستمر في اجراءات وأساليب العمل.
- تقوية علاقة الاتصال القيادات والمسؤولين في الوكالة الوطنية بالوكالات المحلية والجهوية على المستوى الوطني بشكل يدعم المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها وإيجاد حلول لمواجهة التحديات.
- إعادة النظر في نظام الترقيات وضرورة تفعيله بما يتناسب ليس فقط مع الأقدمية في العمل بل بما يشجع على تنمية الكفاءات والمبادرات الفردية والجماعية.

### الدراسات مستقبلية.

في أخير هذه الدراسة يمكننا إقتراح بعض المواضيع التي يمكن الاستفادة منها في بحوث مستقبلية فيمايلي:

- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مجتمعات أخرى للتحقق من الفرق بين القطاع العام والخاص نحو القيادة التحويلية ودورها في توجيه سلوك العاملين.
- إجراء دراسات وصفية، لتحديد أكثر أبعاد للقيادة التحويلية تأثيراً في توجيه سلوك المرؤوسين في منظمات أخرى.
- ربط القيادة التحويلية بمتغيرات تنظيمية أخرى كفعالية التنظيمية أو النجاح التنظيمي أو التميز التنظيمي.
- مقارنة تطبيق القيادة التحويلية بتطبيق قيادات أخرى كالقيادة الأخلاقية والقيادة الاستراتيجية وغيرها من القيادات الحديثة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع العربية

- لأمين بلقاضي، " العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: الإدارة المركزية لوزارة الثقافة، " رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر 2، (2014).
- أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، (2011).
- أحمد جميل ، مرهون إيمان حجار ، "حقوق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي." مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 3، (2017).
- أحمد دروم، " أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية." اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2015).
- أحمد سمير، " عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية -العراقية." مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 52، (2017).
- الأخضر صياحي، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج." اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص علوم التسيير الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة احمد بوضياف لمسيلة، (2018).
- إسحاق يوسف حمدان، " القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي على عينة من التدريسيين في كلية التربية في جامعة سامراء." مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 11، (2019).
- أفنان العوفي، وسارة بوحبل، " دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتروك." مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، (2019).
- إكرام بودريزة، و أمال يوب، "أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للخام بسكيكدة -." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1 (2019).
- أمال بكار، " أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية" مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، (2017).

- أمال زرفاوي، " دور ادارة التدوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية." اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر - بسكرة -، (2018).
- أمل عبد محمد على، و أكرم الياسري، "أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات/ بحث ميداني في الصناعات النسيجية ببابل." الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 11، (2009).
- إيمان علي امحد احليالي، " التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة إستطلاعية آراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين المجلد 38، العدد 122، (2019).
- أميرة خضرة كاظم، " الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف." مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 31، (2014).
- أمين مجبر، " أثر اسلوب القيادة على ادارة التغيير، " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2018).
- أمينة بوعفان، و خالد حامد، "القيادة ومناخ العمل"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، (2019).
- إنتصار الدليمي عباس حمادي، الاء عبد الكريم غالب المدو، " أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط." مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، (2012)
- التجاني دوح، وحسين شنيني، " أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات بورقلة." مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 02، (2019).
- الزهرة مولاي على، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق." مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، (2017).
- بختة بطاهر، " السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد 9، (2019).
- بختة حداد، " أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم



- التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2017).
- بسام سمير الرمدي، و فاطمة الزهراء طالحي، "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 12، العدد 1، (2019).
  - بغداد قرزو، "استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر ولاية الأغواط دراسة ميدانية (2010-2017)"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: تنظيم سياسي وإداري. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية: جامعة الجزائر 3، (2019).
  - بنوناس صباح، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" أطروحة دكتوراه علوم التسيير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015).
  - توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية على مؤسستين انتاجيتين بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله، (2017).
  - تائر سعدون، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية الاردن، الطبعة الأولى، (2016).
  - جلاب إحسان دهش، رباب ابراهيم كاظم، "دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي المتقلب دراسة تحليلية لآراء موظفي المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط." مجلة القادسية للعلوم الادارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 02، (2017).
  - جمال كعبار، "ضغوط العمل وأثرها على القيادة الادارية دراسة ميدانية على رؤساء المجالس الشعبية بولاية جيجل" اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، (2018).
  - جميل أحمد الجويد، "دور القيادة في التنمية المحلية و أثرها في تفعيل الادارة المحلية في جمهورية اليمن في الفترة من 2005-2010" اطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والاعلام: جامعة الجزائر 3، (2010).
  - جميلة صغير، "القيادة واشكالية التسيير الاداري بالمؤسسة التربوية" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2، (2015).

- جوهرة أقطبي، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2013.
- حسام الدين نزا ري، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -SONARIC-"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس و علوم التربية: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، (2017).
- حسينة قديرة تومي، "أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغير الفعال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة لبلدة 2، (2016).
- حمد بن سلمان البدراني، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الامنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية." أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية الرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم القانونية: جامعة بايف العربية للعلوم الامنية، (2010).
- حورية علي شريف، و يوسف علي شريف، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 12، رقم 01، (2019).
- حياة سرير الحرثيسي، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي"-دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية-بلدية 2 الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، (2018).
- حياة ضهراوي، "دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة لمدينة، (2016).
- حياة عبد الباقي، "علاقة القيادة الادارية بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، (2018).
- خالد تيطراوي، "صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية واثرها على السلوك التنظيمي" مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، (2017).

- خلف ناصر لطيف، و نسرين عبد اهلل بدوي، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المتميز دراسة مقارنة لأداء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، المجلد 08، العدد 02 (2018).
- خليفة يعقوبي، و بومدين طيبي، "الرضا الوظيفي أداة لحماية العامل من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لدى عينة من موظفي إدارة الضرائب بولاية سعيدة." مجلة المقار للدراسات الاقتصادية المركز الجامعي تندوف، المجلد2، العدد02، (2018).
- راضية بحدود، "أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -الوحدة الإنتاجية بالأخضرية -" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بوقرة بومرداس، (2018).
- راضية يوسف، وأمال يوب، "أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة." مجلة دفاتر بواكس، المجلد07، العدد1، (2018).
- رشيد سعادة، "الذكاء الانفعالي في علاقته بالقدرة على القيادة التربوية و ادارة الضغوط المهنية لدى مديري التعليم الابتدائي و المتوسط و الثانوي دراسة ميدانية بولاية ورقلة"، أطروحة دكتوراه في علم النفس التربوي، كلية علم النفس وعلوم التربية: جامعة منتوري قسنطينة 2، (2018).
- رشيد قوادي، "دور القيادة الادارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضى الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك عين الدفلى" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة يحيى بوفارس لمدية، (2016).
- رضوي خوين سندنس، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية" مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد35، (2015).
- رفيق بوخالفة، "السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر2، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، (2015).
- رفيقة شمالي، "أثر تمكين العاملين على تحسين الاداء في المؤسسة دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري بولاية الجزائر" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر3، (2018).

- زاهر تيسير، وأسامة زكريا، " أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد 01 (2014).
- زكريا لطرش، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي"، اطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، (2018).
- زياد علي الشوابكة، فراس سليمان الشلبي، رياض عبد الهلال الخوالدة، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية" المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 04، (2018).
- سارة مومني، وأحمد بوسهمين، " أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار" مجلة رفاد، المجلد 4، العدد 02، (2018).
- سالم العون، وسامر نيسان أحمد الدليمي، " أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الاردنية إقليم الشمال"، مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 21، العدد 10، (2018).
- سالم العياشي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الرياضية" اطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات ونشاطات التربية البدنية والرياضية: جامعة محمد بوضياف لمسيلة، (2019).
- سليمة ملعب، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 1، العدد 18، (2018).
- سعاد مشري، " دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة - Condor - ببرج بوعريريج". أطروحة دكتوراه في: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية. كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة لبليلة 2 لونيبي علي، (2016).
- سعد ابراهيم حمد، " الانماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من شركات السفر والسياحة بغداد" مجلة الدنانير، العدد 11، (2017).
- سعد بن مرزوق العتيبي، " أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، " المجلة العربية للإدارة 63، العدد 1، (2016).

- سعيد لوصيف، "علاقة انماط الزمن بالقيادة التحويلية حالة اطارات القيادة الوسطى محاولة تحليل نفسي اجتماعي"، اطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيمي. الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية: جامعة الجزائر، (2006).
- سعيدة ضيف، "القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء المنظمات المتعلمة دراسة حالة اتصالات الجزائر." اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، (2018).
- سلمان هادي عذاب، "دور الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي،" اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، بغداد: مجلس جامعة سانت كايمنتس العالمية St.Clements، (2013).
- سميرة جفيل، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط." أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص تنظيم وعمل. قسم علم النفس وعلوم التربيـة والارطوفونيا: جامعت عمار ثلجي الأغواط، (2018).
- سمير فراطسة، "أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحويلات التنظيمية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-،المجلد6، العدد09، (2018).
- سميرة مراح، "تأثير لاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة." مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد03 العدد 8، (2016).
- سميرة بيالة، "مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة: مؤسسة أوبتيوم اتصالات الجزائر جازي." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر3، (2018).
- سهام موفق، " دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر-بسكرة -ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) " اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر - بسكرة، (2014).
- سيف الدين عماد احمد، وعلاء حسين عمران، "العلاقة بين زيادة الرواتب والاجر والرضا الوظيفي للموظفين دراسة تطبيقية في الهيئات العامة للضرائب." مجلت المستتصيرية للدراسات العربية والدولية، العدد 8، (2019).
- شافية بن حفيظ، ومحمد الساسي الشايب، "فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين." مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 23، (2016).

- شروق كاظم جبار، "الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد 38 (2018).
- شريفة معدن، و عورة وفاء، "العدالة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة". مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 8 (2019).
- صابرينة حمياني، "اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة زيان عاشور الجلفة، (2019).
- صباح بنوناس، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015).
- صدام راتب محمود دراوشة، وآخرون، "درجة ممارسة رؤساء الاقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة العلوم الانسانية 5، العدد1، (2016).
- سورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015).
- طه نهلاء محجوب، وإشراقه عبد الله ادريس، "أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني". مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE 3، العدد3، (2019).
- عامر علي حسين العطري، وحميد سالم غياض الكعبي، " دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 44، (2019).
- عائشة بن سعد، "البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة -دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجلفة، الاغواط، غرداية)" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة عمار ثلجي بالأغواط، (2017).

- عائشة قرش، "دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2015).
- عبد الحق علي إبراهيم، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2015).
- عبد الحليم لعرب، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء بيئة التدريس بالجامعات الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2، (2015).
- عبد الرحمان رزق الله، وحمزة طيبي، "القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط -"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 1، (2019).
- عبد الرؤوف قمبر، "نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة لمدينة، (2017).
- عبد العزيز زواتيني، "استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية: جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، (2014).
- عبد القادر دبون، و عبد اللطيف صيتي. "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية." المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 3، (2018).
- عبد الكريم زيان ، و احمد بوسهمين، "أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية." مجلة البشائر، المجلد 4، العدد 02 (2018).
- عبد الله عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي" دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، (2003).
- عبد الله كاظم حسن، "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها على الالتزام التنظيمي / دراسة استطلاعية عينة من تدريسي جامعة القادسية." مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 14، (2009).

- عبد الله مرزوق، و آخرون، "مساهمة القيادة التحويلية في ادارة التغيير في المؤسسة دراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 8، (2019).
- عبد المالك هبال، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ال.م.د. في جامعات من الشرق الجزائري." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 1، (2015).
- عبد الوهاب بلعباس، القيم الادارية والسلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية بورقلة- جامعة قاصدي مرباح ورقلة: رسالة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة والعمل (LMD)، (2015).
- عطا الله بشير عبود النويقه، "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن" دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، (2015).
- عطا خالدية مصطفى، باسل محمد حسن العزاوي، "القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي." مجلة دنانير، العدد 5، (2014).
- عفاف حسن هادي السعاتي، و محمود عايد حسن المساري، "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة" مجلة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، (2015).
- عقبة عبداللوي، و عبد السلام طيب، "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على إدارة المشاريع دراسة حالة مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 8 العدد 01، (2017).
- على السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب، بدون سنة نشر.
- علي الطاوس، "بيئة العمل واشكالية الاداء المتميز دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بيج بوغريج"، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل والموارد البشرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة لبلدة 2، (2018).
- علي حسون الطائي، ولمى قيس الزبيدي، "القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز راس المال الفكري"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 57، (2019).
- علياء حسين عبيد، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسيي التربية الرياضية جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، رقم 37 (2015).



- عمار كيود، " القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط -مجلة البديل الاقتصادي، العدد08، (2018).
- عمران عبد السلام، و عبد السلام عبد السلام، " دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها" ، مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 5، العدد2، (2016).
- عويشة مسيلتي، " واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة مولاي احمد مدغري"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر-2 -أبو القاسم سعد الله، (2017).
- عياش بن الشيخ، "إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة وسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الفتائل الملونة فيلبا" اطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة ابو القسم سعد الله الجزائر2، (2014).
- علي ضبيان الرشدي،" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض" المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد33، العدد71، (2017).
- فاطمة يحيوي، "أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة يحي فارس بالمدينة، (2016).
- فوزي ميهوبي، "علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر، (2012).
- قهيري فاطمة، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة زيان عاشور الجلفة، (2018).
- كمال برياوي، وأمنة فناشي،" علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بشار -". JFBE مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد2، (2019).
- لطيفة طبال، وسمية موساوي، " الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد7، (2013).

- مباركة رابحي، ولطفي شعباني، " أخلاقيات الأعمال وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان - بسكرة -". مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 11، العدد 1 (2019).
- محمد الأمين بن عروس، "دور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة في تفعيل الانماط القيادة الادارية." دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 02 ابو القاسم عبد الله، (2015).
- محمد بن محمد أحمد حربي، "متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كيزن"، مجلة العلوم التربوية المجلد 2 ، العدد 1، (2017).
- محمد سعود صغير الشمري، و حيدر الكناني، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية" مجلة آداب المستنصرية، العدد 88، (2019).
- محمد عبد الرحمان الشنطي، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية" المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 01، (2016).
- محمد فارس محمد جودت، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02 (2014).
- محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية في مستشفى الصادقة لطب العيون الجزائر /كوريا في ولاية الجلفة." اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة، (2018).
- محمود السيد إمام، "أثر الالتزام التنظيمي علي أداء العاملين: دراسة ميدانية علي شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة." JFBE مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 1، (2019).
- محمود علي الروسان، "أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية" المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2، (2017).
- مراد بومنقار، و فلة عيساوي، "واقع الالتزام التنظيمي في المنظمة الجزائرية في ظل الشراكة الاجنبية منظمة فرتيال للاسمدة الجزائرية نودجا" مجلة افاق لعلم الاجتماع، العدد 16، (2018).
- معتز سلمان عبد الرزاق، وبلال جاسم صالح، "القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية." مجلة الدنانير، العدد 1، (2012).

- مقدم عبيرات، وأحلام بن ساحة، " أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط -" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - المجلد 14 ، العدد2، (2018).
- مهدي عطية الجبوري، "تقييم واقع ممارسات القيادة التحويلية / دراسة استطلاعية لعينة من المسؤولين في جامعة بابل" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية 11، العدد 4 (2019).
- موسى بخاخشة، و راضية يوسف، "أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم" ، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد2، العدد 5، (2018).
- مي علي عباس، ومنى حيدر، "مدى توفر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين" مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 47 (2015).
- ميادة خاوي، "تفسير السلوك التنظيمي في إطار الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، (2016).
- ناجي لبيتم، "الضوابط الرسمية وأثرها الاجتماعي على السلوك التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية سكيكدة - نموذجاً"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02، (2016).
- نادية شماس، "سلوك و تصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو الاقتصادية الجديدة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة فرع تيفلور وهران،" أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران السنياء، (2013).
- ناصر لطيف نسرين خلف، و عبد الله بدوي، "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لأداء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك." مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد2، (2018).
- نجاه وسيلة بلغنامي، "أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل" المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، (2019).
- نجوى دراوشة، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد13، العدد 3 (2017).

- نسيمة حدوني، "القيادة الإدارية وسيرورة الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت للمنتجة بمفتاح (البليدة) خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017". أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الاعلام والإتصال: جامعة الجزائر 3، (2017).
- نصيرة بطاط، "استراتيجية القيادة الادارية ودورها في التنمية البشرية دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة"، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة اليليدة 2، (2016).
- نصيرة بن عبيد، "الثقة القيادية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين"، مجلة الحكمة والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد9، (2017).
- نعيمة بوكلتوم، "دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني ببليدة" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03، (2016).
- نوال بوعلاق، "دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز - صوميفوس - الإسمنت - الأنابيب) تبسة" اطروحة دكتوراه في التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف تبسة، (2015).
- نوال لزرق ، و اخرون، "الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد 1، (2017).
- نور الدين تاوريريت، " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية: جامعة محمود منتوري قسنطينة، (2005).
- نور الدين مزهودة، و سمهان قرزو، "اثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06 (2017).
- هبة فندل، "دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2016).

- هديل كاظم ، و نور باسم، "القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية (دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد)" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111 (2019).
- وليد حسين ، و صالح سعيد ناسو، "توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي"، مجلة الكلية الإسلامية النجف الأشرف، (2016).
- يوسف جغولي، "القيادة الادارية والوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الادارية دراسات ميدانية بالمديريات التنفيذية بولاية لمسييلة" اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر 2، (2010).
- يوسف عطية، " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3، (2017).
- يوسف عنصر، و ناجي ليتيم، " أهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي" مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي، العدد 7، (2014).

### قائمة المراجع الأجنبية:

- Aalateeg, Sultan. "Literature Review on Leadership Theories." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, (2017)
- *Organizational Behavior. Vol. Edition: 17. Italy.: Global Edition.*, (2017).
- Aghashahi, Betsabeh, Ashkan Davarpanah, and al. "The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment: a survey in a Malaysian Contact Centre." *Interdisciplinary Journal of Research in Business* 2, no. 11 (2013).
- Akparep1, John Yaw, and al. "The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana." *Scientific Research Publishing Inc.*, (2019)
- Algahtani, Ali. "Are Leadership and Management Different? A Review." *Journal of Management Policies and Practices*, (2014).
- Aloysius, Shanthakumary Mahenthiran . " transormational – tansational leadrship and employees' job satisfation." *Asia Pacific Journal of Research* 1 (2017).
- Asar, bilal, f Yuosre, and bilal Badir. "transfomational leadership and innovative work of management." *industrial management and data systeme* 114 (2014).
- Baytok, ahmed, mustafa Kurt, and ozcan Zorlu. "The Role of Transformational Leader on Knowledge Sharing Practices: A Study about International Hotel Chains." *Eutopean journal of business and management* 06, no. 07 (2014).

- Belias, Dimitrios , and Athanasios Koustelios. "Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review." *International Review of Management and Marketing*, (2014)
- Belias, Dimitrios, and Athanasios Koustelios. "Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review." *International Review of Management and Marketing* 4, no. 3 (2014).
- Bottomley, p, mostafa A, et s M. "the impact of transformational leadership on organisational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation." *British Journal of Management*, (2016)
- Boulouta, Konstantina . "The management by objectives in modern organisations and enterprises." *International Journal of Strategic Change Management*, (2012)
- Champoux, Joseph. "Organizational behavior.intergrating idividuals". groups. andorgaizations. routldge, (2006).
- Datche, Evelyn Awuor. "Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance of State Corporations in Kenya." *Thesis of Doctor of Philosophy in Human Resource Management. Kenyan: the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*, (2015)
- Dolinsky, Karla. "The Small Business Leader Leadership Strategies for Entrepreneurs". *Blue Beetle Books.*, (2011).
- fakhriyaeh.H, H, and and al. "studing the effect of transformational leadership styleon organizational culture change." *JABE*, (2016)
- Flak, Olaf . "MANAGEMENT BY OBJECTIVES AS A METHOD OF MEASURING TEAMS'." *Journal of Positive Management*,(2016)
- G. Northouse, Peter. *Leadership Theory and practice*. Edited by SAGE Publications. 6th ed. vols. London,(2013).
- Gaviria-Rivera, Jorge Imer, and Esteban López-Zapata. "Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams." *European Research Studies Journal* XXII (2019).
- Griffin, Ricky W . " *Fundamentals of Management*" , Vol. Eighth Edition. Canada: Cengage Learning, (2015).
- Hijazi, Shadi, and and all. "Leadership Styles and Their Relationship with the Private University Employees' Job Satisfaction in United Arab Emirates." *Journal of Public Administration and Governance* 6, no. 4 (2016)
- Hill, Charles W. L , and Steven L McShane. "PRINCIPLES OF MANAGEMENT". *The McGraw-Hill Companies, New York*, (2008).
- Hui, Li, Nazir Sajjad, and and al. "Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes." *Sustainability* 11, no. 1594 (2019).
- KHAN, Zakeer Ahmed, Allah NAWAZ, and Irfanullah KHAN. "Leadership Theories and Styles: A Literature Review." *Journal of Resources Development and Management*, 2016: 1.



- kondalkar, V.G. New York: organisational behaviour New York:. Ltd., Publishers,( 2007).
- Kumar. R, Sunil. "LITERATURE REVIEW ON LEADERSHIP, LEADERSHIP THEORIES, STYLE AND LEADERSHIP DEVELOPMENT." *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)* 6, no. 6 (2018).
- lukowski.m.se, wojciech. "the limpact of leadership stules on innoavation management." *MINIB* 24, no. 2 (2017).
- MARTIN, WARREN . "Leadership: Outdated Theories and Emerging Non-Traditional Leadership." *Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. Edited by Dissertation Manuscript. School of Business and Technology Management, (2017)*
- Martins, orlando manuel, and manuel Joao. "Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?" *guadernos de getion* 16, no. 01 (2016).
- Marturano , Antonio , and Jonathan Gosling. " leadership The Key Concepts". london: ROUTLEDGE, (2008).
- Middleto, john. "organisational behavior". Capstone Publishing. United Kingdom, 2002.
- Morreale , Stephen A. "ANALYSIS OF PERCEIVED LEADER BEHAVIORS IN LAW ENFORCEMENT AGENCIES." *DOCTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION. Nova Southeastern University, ( 2002).*
- Nelson, Sherice Janaye. "Transformational Leadership and Decision Making: Madeleine Albright and Hillary Clinton, a Case Study of Kosovo and Libya." *Doctor of Philosophy. Washington, Department of Political Science: HOWARD UNIVERSITY, (2015.)*
- Paschen, Michael, and Erich Dihsmailer. " The Psychology of Human Leadership". London: Springer Heidelberg New York Dordrecht, (2014).
- Pasovska, silvana, and trajko Miceski. "The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability." *international educative research foundation and pulisher* 06, no. 02 (2018).
- Pourakbar, m. "Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship between Leadership Styles with Employee Performance." *international journal of community development and management studies,( 2018).*
- Pradhan, Sajeet , and Rabindra Kumar Pradhan. "Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work." *Global Business Review, (2016).*
- Renuka, prabha, and horo Frederick. "Organizational Behaviour and its Role in Management of Business." *Global Journal of Finance and Management* v6.N°6 (2014).
- Robbins, Stephen P. , and Timothy A. Judge. " Essentials of Organizational Behavior". Vol. thirteenth edition. Global dition, (2017).
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. "Organizational Behavior". Global Edition, (2013).
- Sakiru, Oladipo Kolapo , and and al. "Leadership styles and its effectiveness on employees' job commitment." *Research on Humanities and Social Sciences "*, 3 N° 9 (2013).

- *Semu Bacha* "ENHANCING FACULTIES SENSE OF INSTITUTIONAL LOYALTY: WHICH LEADERSHIP STYLE IS EFFECTIVE FROM FULL RANGE LEADERSHIP MODEL"? *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6 N° : (2019)
- *Siddique, Muhammad, and Allah Nawaz.* "THE MEDIATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND GROUP MANAGEMENT SKILLS OF ACADEMICIANS IN HEIs OF KPK, PAKISTAN." *Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies* 10, no. 8 (2019).
- *Siva, Subramania, and Dr. A.W.Unas.* "Impact of Leadership Style on Organizational Excellence: Moderating Effect of." *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, (2016).
- *Stephen; M.R.* «How do the best leaders build trust?» *the linkage leader burlington; MA*, 2009.
- *Trong tuan, luu.* "The linkages among leadership, trust, and business ethics." *emerald group publishing limited* 8, no. 1 (2012).
- *Tutoriaispoint, Tutoriaispoint, Organizational Behavior.* (2019).
- *Valentine, Albert Richard .* "Effects of Transformational Leadership on Work Engagement A Case Study of a Thai MNC." *Thesis for a Ph.D of Philosophy in Organization Development. THAILAND, Faculty of Graduate School of Business: Assumption University, Submitted 21*, (2019).
- *Wagner, John A, and John R Hollenbeck.* *Organizational behavior : securing competitive advantage.* ROUTLEGE. NEW YORK AND LONDON, (2010).
- *www.anem.dz.* (accès le 05 25, 2020).
- *YOUSFI, Kamal .* "Organizational Energy as a Mediator of the Relationship Between Modern Leadership Styles & Employees Performance." *Strategy and Development Review* 9, no. 3 (2019).



# قائمة الملاحق

الملحق رقم: (1) القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين.

القائمة الإسمية للأعضاء المحكمين الاستبانة.

الاسم	الرتبة	مكان العمل
علالي فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار
قالون جيلالي	أستاذ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار
مدياني محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار
بوكميش لعلی	أستاذ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار
بن عبید عبد الباسط	أستاذ محاضر أ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار
أحميدات شهرزاد	أستاذ محاضر أ	جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار

الملحق رقم: (2) استبانة الدراسة.

## الاستبانة

السيدات والسادة رؤساء وإطارات وعمال الوكالة الوطنية والوكالات الجهوية والولائية والمحلية للتشغيل المحترمون السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أعدت للقياس متغيرات رسالة الدكتوراه الموسومة بعنوان "دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي – دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل" نرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقراتها بوضع علامة على الاجابة التي تلائمكم، مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لغرض علمي فلا داعي للذكر الاسم.

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير...

أولاً: المعلومات التعريفية بعينة البحث.

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ترونه مناسب لكل فقرة.

الجنس: ذكر  انثى

عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أكثر من 20 سنة

نوع المنصب: رئيس وكالة  إطار  عون تحكم

ثانياً: مجال القيادة التحويلية.

الترتيب	المتغيرات الفرعية	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
		1	2	3	4	5
	البعد الاول: التأثير النموذجي (المثالي الكاريزمي)					
X1	توحي شخصية رئيس الوكالة بالثقة والالتزام بالمبادئ والاخلاق العالية.					
X2	ان التزام رئيس الوكالة بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل					
X3	يحظى رئيس الوكالة بالإعجاب والاحترام من قبل الجميع.					
X4	يعد رئيس الوكالة نموذج يقتدى به في الاخلاق العالية					
X5	التزام رئيس الوكالة بالمبادئ جعلت من الجميع يحترمونه					
X6	يعمل رئيس الوكالة بجد ويحترم الجميع					
X7	يعتبر رئيس الوكالة مثالا للتفاؤل والمثابرة.					
	البعد الثاني: الاعتبارات الفردية.					
X8	يستمتع رئيس الوكالة للموظفين ويهتم بمشاعرهم واحتياجاتهم.					

					X9	يحرص رئيس الوكالة على الاتصال المباشر بكل الموظفين.
					X10	يراعي رئيس الوكالة الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها.
					X11	يشجع رئيس الوكالة الموظفين المتميزين ويثمن جهودهم.
					X12	يسعى دائما رئيس الوكالة على أن يكون لكل فرد دور فعال.
					X13	يحاول رئيس الوكالة التوفيق بين أهداف الوكالة والأهداف الشخصية للموظفين.
					X14	يعمل رئيس الوكالة على بناء قيم وروابط مشتركة بين الموظفين
						<b>البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.</b>
					X15	يعتبر رئيس الوكالة الأخطاء تجارب يستفاد منها
					X16	يشجع رئيس الوكالة على تقديم الافكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
					X17	يحرص رئيس الوكالة على تذليل الصعوبات في العمل
					X18	يعطي رئيس الوكالة الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات.
					X19	يتيح رئيس الوكالة للموظفين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم.
					X20	يعطي رئيس الوكالة الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
					X21	يشجع رئيس الوكالة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
						<b>البعد الرابع: الحفز الالهامي.</b>
					X22	يشجع رئيس الوكالة على العمل بروح الفريق.
					X23	يثير رئيس الوكالة الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء.

					X24	يحرص رئيس الوكالة على تبني أهداف الوكالة من طرف الجميع.
					X25	يحرص رئيس الوكالة على الإتصال الدائم والفعال بين الموظفين.
					X26	يشكر رئيس الوكالة كل الموظفين على المشاركة في إنجاز الأهداف.
					X27	يوصي رئيس الوكالة على التفاؤل والمثابرة للوصول إلى الأهداف ومواجهة التحديات.
					X28	يبذل رئيس الوكالة الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح.

### ثالثا: مجال السلوك التنظيمي.

					الترتيب	المتغيرات الفرعية
أتمت	غير أتمت	لا	لا	أتمت	أتمت	
تماما	متأكد	لا	لا	أتمت	أتمت	
5	4	3	2	1	أتمت	
5	4	3	2	1	أتمت	
						البعد الأول: الثقة التنظيمية
					Y1	أشعر بثقة كاملة في مهارات و اخلاق رئيس الوكالة
					Y2	شعوري بأهميتي في الوكالة منحنى الثقة والفخر.
					Y3	يهتم رئيس الوكالة بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية قبل الوظيفية
					Y4	أسهمت علاقتي مع زملائي المتسمة بالطيبة في شعوري بالثقة.
					Y5	أسهم الاتصال الدائم في الوكالة على الفهم والتنفيذ المشترك للأهداف
					Y6	أشعر بالثقة برئيسي بالعمل لتعامله الجيد مع الجميع.
					Y7	وضوح مهمامي في الوكالة ساعدني على زيادة ثقتي ورفع من مستوى أدائي.
						البعد الثاني: الرضا الوظيفي.
					Y8	أشعر بالرضا الآن عملي يتيح لي الفرصة للإنجاز.

					تتوفر مقاييس العادلة والموضوعية في تقييم العمال في الوكالة.	Y9
					أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.	Y10
					أسهمت علاقتي الجيدة برئيسي في شعوري بالرضى.	Y11
					أعتبر نفسي عنصراً فعالاً وبناءاً في الوكالة.	Y12
					وضوح مسؤولياتي في العمل أشعرنى بالطمأنينة.	Y13
					ساعدني عملي على تحقيق أهدافي وتطلعاتي.	Y14
					<b>البعد الثالث: الالتزام الوظيفي.</b>	
					استمراري في عملي يعد فائدة بالنسبة لي.	Y15
					حبي لي وظيفتي دفعتني للالتزام والتقييد بأنظمة وقوانين العمل فيها.	Y16
					أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم في ومعارفهم.	Y17
					علاقتي الجيدة بزملائي عززت لدى الشعور بالانتماء للوكالة التي أعمل فيها.	Y18
					أشعر برابط قوي إتجاه عملي.	Y19
					يتيح لي عملي ابراز مهاراتي وقدراتي.	Y20
					ساهمت العلاقات الجيدة التي تميز بيئة العمل على تمسكي بوظيفتي.	Y21
					<b>البعد الرابع: الاداء الوظيفي</b>	
					ساعدني فهمي لمهام وظيفتي على الدقة في إنجازها.	Y22
					ثقة رئيسي بي دفعتني للمزيد من لإبداع في أدائي.	Y23

					سأهمت العلاقات الجيدة في العمل على السرعة والجودة في الاداء.	Y24
					إحساسي بالمسؤولية في العمل أعانني على تحسين ادائي الوظيفي.	Y25
					مشاركتي في صنع القرارات سهل لي تنفيذها.	Y26
					التفاهم السائد في العمل ساعد على الدقة والسرعة في الإنجاز.	Y27
					العمل بروح الفريق ساعدني على الرفع من مستوى كفاءتي.	Y28