



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية

دراسة حالة شركة برودياك - مطاحن الزهرة
- المنطقة الصناعية بكوينين -

تحت إشراف الدكتور :
مُحمّد الباي

إعداد الطالبة :
- وفاء جديع

نُوقشت وأُجيزت علناً بتاريخ : 2019/06/22

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيساً	(أستاذ، جامعة الوادي)	أ.د. / عدنان محيريق
مشرفاً ومقرراً	(أستاذ محاضر "أ" ، جامعة الوادي)	أ.د. / مُحمّد الباي
مناقشاً	(أستاذ محاضر "أ" ، جامعة الوادي)	أ.د. / عواطف عيشوش

السنة الجامعية: 2019/2018

" من قال لا أقدر ... أقول له حاول

ومن قال لا أعرف ... أقول له تعلم

ومن قال لا أتوقع ... أقول له تفاعل

ومن قال لا أظن ... أقول له جرّب "

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى ،

الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإلى إخوتي وأخواتي وكافة الصديقات والأصدقاء .

وإلى وكل من ارتبطت بيني وبينهم مودة .

إلى زميلات وزملاء الدراسة .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر

بفضل الله وعونه

وبعد جهد ومُثابرة، تم إنجاز هذا العمل

المتواضع، والذي أتوجّه من خلاله بالشكر

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وهم كثر،

وأخص بالذكر

للأستاذ الفاضل الدكتور: الباي محمد الذي أشرف على هذا البحث .

كما أشكر شركة برودياك بالمنطقة الصناعية بكوينين على مساعدتي

ووقوفها إلى جانبي وإمدادي بالمعلومات التي خدمتني في

الجانب الميداني لهذا البحث .

وإلى كل من لم يسعني الحظ في ذكر أسمائهم أتقدم بالشكر الجزيل .

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة. حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية القسم النظري من هذه الدراسة وعلى المنهج التحليلي لدراسة العلاقات، وتم اختيار أسلوب المسح الكلي للعاملين بشركة برودياك - مطاحن الزهرة وعددهم 70 عامل مقسمين إلى مسيرين، إداريين، فنيين، عمال مطحنة، حراس وسائقين. حيث تم تصميم إستبيان وُجّه لجميع العاملين بالشركة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، التباينات، الانحرافات المعيارية) والاختبارات الاستدلالية (معامل ألفا كرو نباخ، الانحدار الخطي البسيط، طريقة المربعات الصغرى، تحليل التباين) باستخدام برنامج SPSS V.25، برنامج Amos V.24 وأسلوب تحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود ارتباط طردي بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية يُقدر بـ (0.289) لكنه ضعيف وهو دال على وجود متغيرات وسيطة بينهما وهذا ما يُؤكد وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر بـ (0.312) ، حيث أثبتت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بينهما . كما كشفت الدراسة على وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية وذلك لافتقار الشركة إلى نظام للحوافز جيّد وفعال يُرضي ويرقى إلى طموحات العاملين في الشركة ، بحيث لا يُؤدي هذا النظام المُتّبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية ، أما العلاقة السلبية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، يعكس وجود علاقة سلبية بين بُعد أو أكثر من بُعد للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : قيادة تحويلية ، فعالية تنظيمية ، رضا وظيفي ، حوافز .

Abstract

This study aims to test the intermediate role of job satisfaction in the relationship between the transformational leadership and the organizational effectiveness of Prodiac Company – Ezzahra Mills. Where the study relied on the descriptive approach to cover the theoretical part of this study and the analytical approach to study relations, Was selected Overall scanning method For workers of Prodiac Company – Ezzahra Mills and the number of workers was 70 workers Divided into managers, administrators, technicians, mill workers, guards and drivers. A questionnaire was designed for all employees of the company as a important tool for data collection. Data analysis and hypothesis testing were used for descriptive statistical methods (frequencies, percentages, computational averages, variances, standard deviations) and evidential tests (Alpha Cronbach, Simple Linear Regression, Least Squares Method, Analysis of Covariance) using SPSS V.25, Amos V.24 and path analysis. The study found the following main results: The correlation between transformational leadership and organizational effectiveness is estimated at (0.289), but it is weak, which is indicative of the presence of variable variables between them. This confirms that there is an indirect effect of transformational leadership on organizational effectiveness estimated at (0.312) That job satisfaction mediates the relationship between them. The study also revealed a negative relationship between job satisfaction and organizational effectiveness due to the company's lack of a system of incentives that is good and effective to satisfy the aspirations of the employees of the company, so that this system does not lead to satisfaction of the needs and desires of workers both materially and morally. Transformational leadership and job satisfaction reflect a negative relationship between post or more post-transformational leadership on job satisfaction.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Incentives.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
02	الفصل الأول : مراجعة الأدبيات
03	المبحث الأول : الإطار النظري
16	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
42	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
43	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
54	المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها
83	الخاتمة
86	المصادر والمراجع
92	الملاحق
113	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	العينة المستهدفة القابلة للتحليل	الجدول رقم (1-2)
46	مقياس ليكارت الحماسي	الجدول رقم (2-2)
50	المقياس الحماسي لتحديد مستويات المستجوبين	الجدول رقم (3-2)
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	الجدول رقم (4-2)
56	قيمة Alpha Cronbach لعبارات الإستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (5-2)
57	تقويم بُعد التأثير المثالي	الجدول رقم (6-2)
58	تقويم بُعد الدافع الملهم	الجدول رقم (7-2)
59	تقييم بُعد الإستشارة الفكرية	الجدول رقم (8-2)
60	تقويم بُعد الإعتبار الفردي	الجدول رقم (9-2)
61	تقويم محور الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (10-2)
65	تقويم محور الرضا الوظيفي	الجدول رقم (11-2)
67	أوزان الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (12-2)
68	إنحدار الإنحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (13-2)
68	التباين بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	الجدول رقم (14-2)
69	التأثيرات الكلية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (15-2)
69	التأثيرات الكلية المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (16-2)
69	التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (17-2)
69	التأثيرات المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (18-2)
70	التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (19-2)
70	التأثيرات غير المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	الجدول رقم (20-2)
71	أوزان الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (21-2)
71	إنحدار الإنحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (22-2)
72	التباين بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية	الجدول رقم (23-2)
72	التأثيرات الكلية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (24-2)
72	التأثيرات الكلية المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (25-2)
72	التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (26-2)
73	التأثيرات المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (27-2)
73	التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (28-2)
73	التأثيرات غير المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (29-2)
74	أوزان الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (30-2)

... / ...

قائمة الجداول

... / ...

75 انحدار الانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (2-31)
75 التباين بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-32)
75 التأثيرات الكلية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-33)
76 التأثيرات الكلية المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-34)
76 التأثيرات المباشرة للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-35)
76 التأثيرات المباشرة المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-36)
77 التأثيرات غير المباشرة للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-37)
77 التأثيرات غير المباشرة المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-38)
78 الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية	الجدول رقم (2-39)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط ...	الشكل رقم (1-2)
53	مخطط الأشكال المستخدمة في النمذجة الهيكلية	الشكل رقم (2-2)
78	نموذج الدراسة النهائي	الشكل رقم (3-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92 ملخص الدراسات السابقة	الملحق رقم (1-2)
93 القيمة المضافة من الدراسة الحالية	الملحق رقم (2-2)
94 الهيكل التنظيمي لشركة برودياك - مطاحن الزهرة	الملحق رقم (1-2)
95 الإستهبان	الملحق رقم (2-2)
101 هيئة تحكيم الإستهبان	الملحق رقم (3-2)
102 الرسومات البيانية للمتغيرات الديمغرافية للدراسة	الملحق رقم (4-2)
104 مدى إرتباط العبارات بالمجموع الكلي	الملحق رقم (5-2)
108 مدى إرتباط العبارات بمحور الفعالية التنظيمية	الملحق رقم (6-2)
111 بعض نتائج أسلوب تحليل المسار	الملحق رقم (7-2)

أ- تمهيد

تعمل منظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة ومعقدة ومتسارعة ، في بيئات تتسم بعدم التأكد والمنافسة على إنتاج السلع والخدمات . وأصبح لزاماً على المنظمات التعامل مع مستجدات العصر وظروفه كزيادة حدّة المنافسة ، حرية الإتصال والانتقال ، التقدم الهائل في التكنولوجيا وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة أقل . ممّا دفع العديد من هذه المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

فظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين ، واعتُبر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات .

فالقادة التحويليون هم القادرون بما يمتلكون من سمات ، على الإرتقاء بمروّوسيتهم من خلال تفجير طاقاتهم الإبتكارية والإبداعية وزيادة وعيهم وزرع الثقة فيهم ودفعهم نحو الإنجاز بفعالية عالية لتفعيل الأداء تحقيقاً للأهداف .

ب- طرح الإشكالية :

يمتاز موضوع القيادة التحويلية بالأصالة والحديثية في آنٍ واحد ، فهي أحد أهم أساليب القيادة الإدارية ، ولأن اتجاهاتها لم تكن معروفة من قبل ، حيث تدخل هذه العملية في كافة مجالات نشاط الإنسان وهي وظيفة دائمة وعملية مستمرة ينبغي القيام بها من حيث إعتبارها نظام لضبط أداء العامل وضمان لتحقيق أهداف المنظمة ، إذ تحتل القيادة مكانة هامة في النظام العام للمؤسسة . إذ أن غياب القيادة الفاعلة والمؤثرة على المرؤوسين والقادرة على إحداث التغيير المطلوب له أثر واضح على سلوك العاملين ، كما أن إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أيضاً له أثر على أدائهم . وبالتالي يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي :

ما هي حدود مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية

بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ؟

ينبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية ، وهي على النحو التالي :

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ؟

ت- فرضيات البحث :

لدراستنا فرضية رئيسية وعدة فرضيات فرعية منها :

الفرضية الرئيسية : تشكل مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة علاقة وساطة كلية عند مستوى معنوية 5% .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

ث- مبررات إختيار الموضوع :

- تقارب الموضوع من التخصص .
- حداثة الموضوع .
- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بأساليب القيادة .

ج- أهداف الدراسة وأهميتها :

1- أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى :

- إظهار أهمية القيادة التحويلية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- التعرف على أثر القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- بيان أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .
- إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

2- أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة في :

- معظم الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة موضوعات القيادة والفعالية التنظيمية، ركزت على دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل فقط، ولكن هذه الدراسة قامت بدراسة المتغير الثالث وهو الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة بهدف الوصول إلى أفضل النتائج في تفسير التباين في متغير الفعالية التنظيمية، إذ لا يوجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مُجتعة .

■ إن المتغيرات المدروسة تحتل مساحة واسعة من الإهتمام في البحوث الإدارية المتخصصة ومن ثمَّ فمن المتوقع أن تُساعد الدراسة الحالية على فتح آفاق جديدة للباحثين بإجراء المزيد من البحوث حول هذه المفاهيم ومسايرة التطور الإداري المنشود، وبخاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والأجنبية بشكل خاص لمثل هذا النوع من الدراسات .

■ إن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للقائمين على إدارة شركة برودياك - مطاحن الزهرة مُتخذي القرار فيها؛ لأنها تُقدّم معلومات مهمة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الفعالية التنظيمية، وتبني نمط القيادة التحويلية الذي يتلاءم مع عصر التطور بما يؤدي لزيادة مستوى الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية .

ح- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث في شركة برودياك - مطاحن الزهرة بالمنطقة الصناعية بكوينين .
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذا البحث ميدانياً خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018 .

خ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

إعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الظاهرة لكونه أكثر المناهج إستخداماً في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث هدفت مرحلة البحث الوصفي إلى توضيح بعض المفاهيم وتعرّف ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة والأدب النظري، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، واستخلاص الفرضيات. وفي مرحلة المنهج التحليلي جرى الإعتماد على تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال إستخدام الإستبانة والمقابلة والملاحظة كأحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

د- صعوبات البحث :

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جُل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية ، ونظراً لحساسية الموضوع الناتج عن تعلقه بشخص قائد (مدير) المؤسسة فإن العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المُنتظر، حيث تعامل معها الكثير من العمال بالشك والتحفظ حيث جنحوا إجاباتهم إلى خانتي موافق وموافق بشدة أكثر من غيرها .

ذ- هيكل البحث :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث تُخصص الفصل الأول لمراجعة الأدبيات لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال مبحثين، حيث تُخصص المبحث الأول لدراسة الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني تُخصص

مقدمة

للدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، حيث تمّ التعقيب عليها واستنباط أهم ما يُميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة ؛ أما الفصل الثاني فتضمّن الدراسة الميدانية في شركة برودياك - مطاحن الزهرة بالمنطقة الصناعية بكوينين .

الفصل الأول

مراجعة الأدبيات

تمهيد

تُعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية وجوهر العمل الإداري لأنها تُمثّل عامل مهم في نجاح المُنظمة من خلال تأثيرها على كل القوى العاملة في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة . ففي ظل التغيرات المتسارعة والتطورات أصبحت القيادة التقليدية غير مُجدية لأنها تُحوّل الأفراد بيروقراطيين وتسلبهم القدرة على الإبداع والتفكير لذلك كان لا بُد للمنظمات من تطوير مفاهيم القيادة وممارستها حتى تُواكب هذه التغيرات وذلك من خلال البحث عن أساليب جديدة في العمل حتى يتسنى لها إيجاد ميزة تنافسية تجعلها تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات ، لذلك ظهرت مفاهيم وأنماط جديدة للقيادة تُلبّي هذه الاحتياجات ، ومن بين هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخدمية . وسيكون نمط القيادة التحويلية هو محور دراستنا هذه . لذلك تمّ تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين :

- المبحث الأول : الإطار النظري

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري

لم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأفراد فقط بل امتدت لأكثر من ذلك من خلال أنماطها الحديثة وعلى رأسها النمط التحويلي ، فالمهارة في تطبيق هذا النمط أمر ضروري لتحقيق الأهداف والخطط التي جاءت من أجلها ، وذلك في ظل الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأفراد باعتبارهم محرك أساسي لكافة أنشطة المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل على تنسيق النشاط القيادي بما يتضمن كسب ولاء أفرادها واستمراريتها ، لذلك تم تقسيم المبحث إلى ثلاث (3) مطالب ، حيث تم التطرق إلى كل متغير من متغيرات الدراسة في مطلب .

المطلب الأول : القيادة التحويلية Transformational leadership

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة ، فإن مدخل القيادة التبادلية* لم يعد ملائماً وأصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً مواكباً لكل ذلك . فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة ، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية .

أولاً : النموذج التحويلي للقيادة :

إستحوذ نموذج جديد للقيادة على إهتمام واسع النطاق . وهي القيادة التحويلية التي تُعتبر من أهم وأحدث نظريات القيادة الإدارية جاءت محصلة لمجهودات حثيثة ومستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة ، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور ، وكان **James Victor Downton** أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه **القيادة الثائرة Rebel leadership** في عام 1973 ، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية كمنظريّة في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي **James MacGregor Burns** ، حيث قدّم **Burns** من خلال كتابه الشهير **القيادة Leadership** شرحاً متعمقاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تُمارس¹ .

تصوّر **Burns** في عام 1978 أن القيادة إمّا معاملات أو تحويلية² :

- قادة المعاملات ، هم أولئك الذين يقودون من خلال التبادل الإجتماعي . وكما يلاحظ **Burns** ، فإن السياسيين - على سبيل المثال - يقودون " بتبادل شيء لآخر : وظائف للتصويت أو إعانات

* - القيادة التبادلية : عرفها **Robbin** بأنها القادة الذين يوجهون ويحفزون أتباعهم بإتجاه الهدف لما هو محدد من خلال توضيح دور ومتطلبات المهمة .

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة " دراسة ميدانية " ، مذكرة ماجستير منشورة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا" و "جامعة الأقصى - غزة " ، غزة ، 2017 : ص 21 .

² - Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2°Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, United States of America, 2006 : P3.

للمساهمات في الحملات ". بالطريقة نفسها ، يُقدّم قادة أعمال المعاملات مكافآت مالية للإنتاجية أو يرفضون المكافآت بسبب نقص الإنتاجية .

● القادة التحويليون ، من ناحية أخرى ، هم أولئك الذين يُحفزون ويُلهمون أتباعهم على حد سواء لتحقيق نتائج غير عادية ، وفي هذه العملية ، تطوير قدراتهم القيادية . يساعد القادة التحويليون المتابعين على النمو والتطور ليصبحوا قادةً من خلال الإستجابة لإحتياجات المتابعين الأفراد من خلال تمكينهم ومواءمة الأهداف وأهداف المتابعين الفرديين والقائد والمجموعة والمنظمة ككل . تمّ تجميع المزيد من الأدلة لإثبات أن القيادة التحويلية يمكنها تحريك المتابعين لتتجاوز الأداء المتوقع ، وكذلك تُؤدي إلى مستويات عالية من رضا التابع والتزام المجموعة والتنظيم .

على الرغم من أن الأبحاث المبكرة أظهرت أن القيادة التحويلية كانت مصدراً قوياً بشكل خاص في الأوضاع العسكرية على سبيل المثال : **Bass - 1985؛ Boyd؛ 1988 - Longshore؛ 1988 - O'Keefe** - **1989؛ Yammarino & Bass - 1990؛ Curphy - 1992** ، تراكمت الأبحاث الحديثة التي تثبت أن القيادة التحويلية مهمة في كل قطاع وفي كل مكان ، مثل دراسة : **Avolio & Yammarino - 2002** .

ثانياً : الخلفية التاريخية للقيادة التحويلية :¹

لقد أدرك المؤرخون والعلماء السياسيون وعلماء الاجتماع منذ فترة طويلة القيادة التي تجاوزت فكرة التبادل الاجتماعي بين القائد والأتباع . ويختبر دراسة **Weber (1924-1947)** للكاريزما هذه الدراسة ، ومع ذلك فقد دعم كل من علم النفس والاقتصاد تعزيز الوحدات - تقديم مكافأة أو تعويض عن السلوك المرغوب - كمفهوم أساسي لدراسة القيادة .

كان يُنظر إلى القيادة في المقام الأول باعتبارها علاقة التبادل ، على سبيل المثال : دراسة **Homans 1950** ، أشارت الأبحاث التي أجراها كل من **Podsakoff & Schriesheim 1985** ، وكذلك الكثير من الأبحاث التي أُجريت على نموذج القيادة الكاملة* **(FOL) Full Range of Leadership** مثل دراسة **Avolio & Bass 1991** ، إلى أن المكافأة الطارئة فعالة بشكل معقول في معظم الظروف . بالإضافة إلى ذلك ، فإن الإستثناء النشط للإدارة (القيادة التصحيحية لفشل أحد المتابعين في الإمتثال) يكون أكثر تنوعاً في التأثيرات ، والإدارة السلبية الإستثنائية (" إذا لم يتم كسرها ، فلا تتعارض معها ") بطالانه كقيادة فعلية فعالة - لأنه - كما إقترح **Levinson (1980)** ، إذا قصرت قيادة أحد المتابعين على مكافآت مع الجزر للإمتثال

¹ - Ibid., PP. 3-5.

* - نموذج القيادة الكاملة : فهو نموذج شامل للقيادة ، الذي يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم. وهذا النموذج يتكون من سبعة عناصر : ثلاثة منها تُحدّد القيادة التبادلية (المكافئة المشروطة-الإدارة بالإستثناء-عدم التدخل) ، والأربعة الأخرى تُحدّد القيادة التحويلية (الكاريزما أو التأثير المثالي-التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي-الإستشارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة-الإهتمام الفردي) .

أو العقاب بعضاً لعدم الإمتثال للعمل المتفق عليه الذي يتعين على المتابع القيام به ، سيستمر أتباعك في الشعور بالضيق . يجب أن تتصدى القيادة أيضاً لإحساس التابع بجدارة الذات لإشراك التابع في إلتزام حقيقي ومشاركة في الجهد المبذول . هذا ما تضيفه القيادة التحويلية إلى تبادل المعاملات .

يُحفز القادة التحويليون الآخرين على القيام بما هو أكثر مما كانوا يقصدونه في كثير من الأحيان وحتى أكثر مما إعتقدوا أنه ممكن . وضعوا توقعات أكثر تحدياً وعادة ما يحققون أداء أعلى . يميل القادة التحويليون أيضاً إلى أن يكون لديهم أتباع أكثر إلتزاماً وملاءمةً . علاوة على ذلك ، فإن القادة التحويليين يملكون المتابعين ويتبهنون لإحتياجاتهم الفردية وتطورهم الشخصي ، مما يساعد المتابعين على تطوير إمكاناتهم القيادية الخاصة .

القيادة التحويلية هي في بعض النواحي توسيع لقيادة المعاملات . تُؤكد قيادة المعاملات على المعاملة أو التبادل الذي يحدث بين القادة والزملاء والأتباع . يعتمد هذا التبادل على قيام القائد بمناقشة ما هو مطلوب وتحديد الشروط والمكافآت التي سيحصل عليها الآخرون إذا قاموا بملى تلك المتطلبات .

القيادة التحويلية ، ومع ذلك ، يرفع القيادة إلى المستوى التالي . حيث تشتمل القيادة التحويلية على أتباع ملهمين للإلتزام برؤية وأهداف مشتركة لمنظمة أو وحدة ، وتحديهم ليكونوا مبدعين لحل المشكلات ، وتطوير قدراتهم القيادية من خلال التدريب ، التوجيه وتقديم كل من التّحدي والدّعم .

تشترك القيادة التحويلية كثيراً في القيادة الكاريزمية ، ولكن الكاريزما ليست سوى جزء من القيادة التحويلية . كانت فكرة **Weberian** للقيادة الكاريزمية ، في الواقع ، محدودة إلى حد ما . تأخذ المفاهيم الأكثر حداثة للقيادة الكاريزمية منظوراً أوسع بكثير (على سبيل المثال : دراسة **Conger & Kanungo - 1998**؛ ودراسة **House & Shamir - 1993**) ، ومع ذلك ، تشترك كثيراً في القيادة التحويلية .

يتضمن الإهتمام الحاسم بنظريات القيادة التحويلية والكاريزمية ما يشير إليه الكثيرون على أنه الجانب المظلم للكاريزما - هؤلاء القادة الكاريزميون الذين يستخدمون قدراتهم لإلهام أتباعهم وتوجيههم إلى نهايات مدمرة وسلمية وحتى شريرة . غالباً ما يتبادر إلى الذهن قادة دوليون ألحقوا الخراب والموت والدمار بالآلاف وحتى الملايين ، أمثال : **Adolf Hitler ، Pol Pot ، Josef Stalin** ، أسامة بن لادن . لكن هؤلاء الزعماء هم أولئك الذين يمكن أن يطلق عليهم التحويل الشفوي الكاذب . يظهرون العديد من عناصر القيادة التحويلية (العناصر الجذابة بشكل خاص) و لكن لديهم دوافع شخصية واستغلالية وتغذي النفس .

ثالثاً : تعريف القيادة التحويلية :

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ، ويعود السبب في ذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها ، إذ تُعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الأمر الذي نتج

عنه تعدد التعريفات ، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث .¹

مما سبق نستعرض بعض التعريفات لمختلف الباحثين :

- عرّف **Burns القيادة التحويلية** بأنها مفهوم يختص بالسلوك الذي يظهر عندما يدخل الأفراد - قادة ومرؤوسين - في علاقة ما فيما بينهم بحيث يرتقي كل منهم بالآخر إلى مستويات أعلى من الدوافع والجوانب الأخلاقية والمعنوية .²

- عرّفها **Avolio & Bass** على أنها القيادة التي تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها ، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها ، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية ، من أجل الصالح العام للمنظمة .³

- يرى **الهوري** أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل .⁴

مما سبق يمكن أن يُستخلص تعريفاً شاملاً يأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة ، بحيث يمكن القول بأن القيادة التحويلية : تلك القيادة التي تُركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة ، حفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية ، العمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية ، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمّل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات .⁵

رابعاً : مكونات القيادة التحويلية :⁶

يقوم القادة التحويليون بعمل المزيد مع الزملاء والأتباع أكثر من قيامهم بتبادلات أو إتفاقيات بسيطة . إنهم يتصرفون بطرق لتحقيق نتائج متفوقة من خلال إستخدام واحد أو أكثر من المكونات الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية . إلى حد ما ، تطورت مكونات القيادة التحويلية مع ظهور بعض التعديلات في كل من مفهوم القيادة التحويلية وقياسها .

¹ - محمود عبد الرحمن الشنطي ، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (الوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد (7) ، فلسطين ، كانون الثاني 2017 : ص 89-90 .

² - محمد بن هادي علي الفقيه ، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2006 : ص 15 .

³ - محمود عبد الرحمن الشنطي ، مرجع سبق ذكره ، نفس الصفحة .

⁴ - بن عبد الرحمن الطاهر ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة) ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009/2008 : ص 50 .

⁵ - المرجع السابق ، ص 54 .

⁶ - Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio , Op.Cit., pp.5-7.

من الناحية النظرية ، تكون القيادة جذابة ، ويسعى الأتباع إلى التماهي مع القائد ومحاكاته . تلهم القيادة المتابعين بالتحدي والإقناع ، مما يوفر المعنى والتفهم . القيادة تُحفز فكراً ، وتوسيع إستخدام أتباعهم لقدراتهم . أخيراً ، تُعتبر القيادة متفهمة بشكل فردي ، حيث تُزود المتابع بالدعم والتوجيه والتدريب . يمكن قياس كل عنصر من هذه المكونات من خلال إستبيان القيادة متعدد العوامل **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)** * . حددت الدراسات التحليلية للعامل من **Bass (1985)** إلى **Howell and Avolio (1993)** ، ومن **Bycio و Hackett و Allen (1995)** إلى **Bass و Avolio (1997)** مكونات القيادة التحويلية .

يتم تقديم وصف لمكونات القيادة التحويلية في الأقسام التالية :

1- التأثير المثالي **(II) Idealized Influence** :

يتصرف قادة التحولات بطرق تتيح لهم أن يكونوا قدوة لأتباعهم . يحظى القادة بالإعجاب ، الإحترام والثقة . يتعرف أتباعهم على القادة ويريدون تقليدهم ؛ يتم منح القادة من قبل أتباعهم على أن لديهم قدرات غير عادية ، والمثابرة ، والتصميم . وبالتالي ، هناك جانبان من جوانب الكمال في التأثير : سلوكيات القائد والعناصر التي تنسب إلى القائد من قبل أتباع وشركاء آخرين . يمثل هذان الجانبان ، اللذين يتم قياسهما بواسطة عوامل فرعية منفصلة من **MLQ** ، الطبيعة التفاعلية للتفاعل المثالي - حيث إنهما يتجسدان في سلوك القائد والصفات التي يتم إجراؤها فيما يتعلق بالقائد من قبل أتباعه . عنصر عينة من **MLQ** يمثل مثالياً في سلوك التأثير هو " يُؤكد القائد على أهمية وجود شعور جماعي بالرسالة " . عنصر نموذج من عامل منسق مثالي هو " القائد يُطمئن الآخرين بأنه سيتم التغلب على العقبات " .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن القادة الذين لديهم قدر كبير من التأثير المثالي لديهم الرغبة في المخاطرة ومتسقة بدلاً من التعسفي . يمكن الإعتماد عليهم لفعل الشيء الصحيح ، مما يدل على المعايير الأخلاقية العالية والسلوك الأخلاقي .

2- الدافع الملهم **(IM) Inspirational Motivation** :

يتصرف قادة التحولات بطرق تُحفز وإلهام من حولهم من خلال توفير المعنى والتحدي لعمل أتباعهم . روح الفريق أثارت . يتم عرض الحماس والتفائل . الحصول على أتباع القادة المشاركين في تصور دول المستقبل جذابة . إنهم يخلقون توقعات متصلة بوضوح يريد المتابعون الوفاء بها ويُظهرون أيضاً الإلتزام بالأهداف والرؤية المشتركة . عنصر عينة **MLQ** ل **IM** هو " يعبر القائد عن رؤية مقنعة للمستقبل " .

* - مقياس القيادة متعدد العوامل : مقياس لقياس عوامل السلوك القيادي ، يعتبر **MLQ** المقياس الأكثر استخداماً لقياس القيادة التحويلية ، وقد طور **Bass** نسخته الأولى 1985 ، حيث قام ببناء الأسئلة التي تُشكل هذا المقياس ، حيث شهد مراجعات عديدة واستمر تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته .

عادةً ما تشكل القيادة المثالية في القيادة (II) والدافع الملهم (IM) عاملاً مشتركاً واحداً للقيادة الملهمة الكاريزمية . يشبه العامل الجذاب الملهم السلوكيات الموضحة في نظرية القيادة الكاريزمية (Bass & Avolio - 1993 ؛ House - 1977) .

3- التحفيز الفكري (IS) Intellectual Stimulation :

يُحفز قادة التحولات جهود أتباعهم لتكون مبتكرة وخلاقة من خلال التشكيك في الافتراضات ، وإعادة صياغة المشاكل ، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة : يتم تشجيع الإبداع ، لا يوجد إنتقاد علني لأخطاء الأفراد ، يتم إلتماس الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية للمشكلات من المتابعين الذين يتم تضمينهم في عملية معالجة المشكلات والحلول الجديدة ، يتم تشجيع المتابعين على تجربة أساليب جديدة ، ولا يتم إنتقاد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة . عنصر عينة من MLQ يمثل تحفيزاً فكرياً هو " يجعل القائد الآخرين ينظرون إلى المشكلات من عدة زوايا مختلفة " .

4- الإعتبار الفردي (IC) Individualized Consideration :

يُولي القادة التحويليون إهتماماً خاصاً لإحتياجات كل فرد من أتباعه من حيث الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرب أو معلم ، تم تطوير المتابعين والزملاء لمستويات أعلى من الإمكانات على التوالي . تُمارس الإعتبارات الفردية عند إنشاء فرص تعلم جديدة إلى جانب مناخ داعم . يتم التعرف على الفروق الفردية من حيث الإحتياجات والرغبات . يُظهر سلوك القائد قبول الفروق الفردية (على سبيل المثال : يتلقى بعض الموظفين مزيداً من التشجيع ، وبعضاً من الإستقلالية ، ومعايير أكثر مرونة ، ومازال البعض الآخر أكثر هيكلية للمهمة) . يتم تشجيع التبادل ثنائي الإتجاه في التواصل ، وتُمارس "الإدارة بالتجول" مساحات العمل . تتفاعل التفاعلات مع المتابعين (على سبيل المثال : يتذكر القائد المحادثات السابقة ، ويدرك الإهتمامات الفردية ، ويرى الفرد كشخص كامل وليس كموظف فقط) . يستمع القائد المراعي بشكل فردي على نحوٍ فعال . يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتطوير المتابعين ، يتم مراقبة المهام المفوضة لمعرفة ما إذا كان المتابعون بحاجة إلى توجيه أو دعم إضافي وتقييم التقدم المحرز ؛ من الناحية المثالية ، لا يشعر المتابعين بأنهم قيد الفحص . عنصر عينة MLQ من مقياس النظر الفردي هو " القائد يمضي وقتاً في التدريس والتدريب " .

المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

يُعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً من إهتمام الفكر التنظيمي ، بإعتباره أحد المحركات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها . ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء ، التميز ونجاحها في

صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الإستمرار ، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يُمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر .

أولاً : تعريف الفعالية التنظيمية :

قد إختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال ، سنقوم بطرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين :

- يُعتبر **Barnard** أول من حاول أن يُقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية مُعتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية ، حيث عرّفها بأنها : الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها .¹

- يُشير **Curbed** إلى أن الفعالية التنظيمية هي تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف .²

- كما تمّ تعريف الفعالية التنظيمية على أنّها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .³

مما سبق يمكن أن يُستخلص تعريفاً شاملاً يأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة ، بحيث يمكن تحديد الفعالية التنظيمية : على أنها المدى الذي تلجأ إليه المنظمة ، من خلال إستخدام موارد معينة ، إلى تحقيق أهدافها دون إستنزاف مواردها ودون فرض ضغوط غير ضرورية على أعضائها و/ أو المجتمع .⁴

ثانياً : مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة :⁵

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية ، ولذلك تنقسم المؤشرات بدورها إلى قسمين : مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي :

1- المؤشرات الداخلية : وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ، منها :

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، مرجع سبق ذكره ، ص44 .

² - عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً) ، مذكرة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية ، الجزائر ، 2008/2007 : ص24 .

³ - نفس المرجع السابق ، ص25 .

⁴ - Hakan Erkutlu, **The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case**, Journal of Management Development, Vol.27, No.7, Bilkent University, Ankara, Turkey, 2008 : p-p 710-711 .

⁵ - pdf/20%الثالث/ - http://thesis.univ-biskra.dz/2379/5 .

- 1-1- تخطيط وتحديد الأهداف :** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .
- 2-1- المهارات الإجتماعية للمدير :** إن توفر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء كانت في العمل أو حتى في حياتهم الخاصة ، إضافة إلى أن المدير الإجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل .
- 3-1- المهارات العملية للمدير :** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلّى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- 4-1- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :** يُؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، مع توزيع السّلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد .
- 5-1- المشاركة في إتخاذ القرارات :** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أو مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يُؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- 6-1- تدريب وتنمية قدرات الأفراد :** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي إرتفاع مستويات أدائهم في العمل .
- 7-1- الإدارة السليمة للصراع :** إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يُعدّ مؤشراً دالاً على فعاليتها .
- 8-1- الحوادث :** إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمساءلة القانونية .
- 9-1- التّأخر والغياب بين العاملين :** يُمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة .
- 10-1- كفاءة إستخدام الموارد المتاحة :** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .
- 11-1- الدافعية لدى العاملين :** يُمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة .
- 12-1- وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم :** ممّا يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات .
- 13-1- درجة الكفاية والتكامل في الإتصالات الرسمية داخل التنظيم .**
- 14-1- الرضا الوظيفي :** يُعدّ رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الإجتماعي العام داخل المنظمة ، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .

- 2- المؤشرات الخارجية : وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- 2-1- إنتاج السلع والخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- 2-2- الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يُعدّ مؤشراً ضرورياً لفعاليتها .
- 2-3- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والإستمرار ، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها .
- 2-4- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلاً : إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب .
- 2-5- التأهب للإنجاز : يتمثل في أن المنظمة تكون على إستعداد لإنجاز المهام الخاصة فوراً .
- 2-6- المسؤولية الإجتماعية : تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الإجتماعية .
- 2-7- البقاء : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تُلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .
- 2-8- القدرة على التكيف و التأقلم : يقصد بها درجة إستجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة .
- 2-9- التطور : يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد ، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي .
- تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث ، وليس هناك إتفاق بين الكتاب والباحثين حولها ، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم ، ولكن هناك مؤشرات إستخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل : الإنتاجية ، الرضا ، الربحية ، الكفاءة ، التكيف ، البقاء ... إلخ .

ثالثاً : العلاقة بين الفعالية التنظيمية و مفاهيم إدارية متشابهة :

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم مما جعل البعض يذهب إلى إستخدام الكفاءة كمرادف للفعالية التنظيمية - يُعد كليهما من المقاييس الأساسية في قياس أداء المنظمات أو النشاطات التي تُنجزها - ، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع . ولتوضيح ذلك الغموض سنتطرق إلى نوعين من العلاقة ، أولهما العلاقة بين الكفاءة والفعالية التنظيمية ، وثانيهما العلاقة بين الفاعلية والفعالية التنظيمية .

1- العلاقة بين الكفاءة والفعالية التنظيمية :

الكفاءة Efficiency : وهي عملية توحيد وانسجام "فلسفة الإدارة" التي أصبحت تقوم على غاية عليا جديدة هي تحقيق "الكفاءة في الأداء" ، مع فلسفة "سلطة المنظمة" التي تقوم باستمرار على تحقيق "الكفاءة الإنتاجية".¹ فالكفاءة تُشير بالمعنى الصريح إلى البعد الإقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ، إذا يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد (الأفراد ، المواد ، الأموال ، المباني ، الأراضي ، الآلات والخامات) الموجودة ، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي (حسن إستخدام الموارد) ، بينما تُشير الفعالية التنظيمية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.²

من خلال ما سبق نستخلص بأن الكفاءة هي أداة الأعمال بطريقة صحيحة بينما الفعالية التنظيمية فهي أداة الأعمال الصحيحة وبذلك تكون الفعالية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، بل يُمكن إستخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية ، ويُعتبر مفهوم الكفاءة مُصاحباً لمفهوم الفعالية ولكن لا يُمكن أن يحل محله.³

2- العلاقة بين الفاعلية والفعالية التنظيمية :

الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness : وهي الغاية العليا التي تحتكم إليها الإدارة أو الحقيقة الجوهرية لها ، فالفاعلية تُمثل الكفاءة مُضافاً إليها ضمان توحيد الأهداف والتطوير المستمر.⁴ فقد عبر عن الفاعلية من خلال البعد الإقتصادي بنسبة قيمة المخرجات إلى المدخلات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.⁵

من خلال ما سبق ذكره نستخلص بأن الفعالية التنظيمية تعني مدى نجاح المنظمة في إنجاز رسالتها أو أهدافها من خلال إستراتيجياتها الرئيسية⁶ - وهذا نفسه تعريف الفاعلية التنظيمية - ، نستخلص بأن الفاعلية التنظيمية هي نفسها الفعالية التنظيمية ، وسبب هذا اللبس كان بسبب الغموض الذي يدور حول مصطلح الفعالية التنظيمية حيث أدى إختلاف الدارسين والباحثين و تضارب الأفكار .

¹ - نوال حسين جميل السيادة وآخرون ، القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 1 ، الأردن ، 2015 : ص26 .

² - عزام محمد حسن العثماني ، مرجع سبق ذكره ، ص46 .

³ - نفسه .

⁴ - نوال حسين جميل السيادة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، نفس الصفحة .

⁵ - يونس عواد ، قدرى عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية_سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، دمشق ، المجلد (37) ، العدد (2) ، 2015 : ص266 .

⁶ - نفسه .

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يُعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل ، لذا من الأهمية بمكان البحث عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية . وهناك العديد من النظريات التي تناولت تأثير العوامل المتصلة بالشخصية وبالعمل على ظاهرة الرضا الوظيفي .

أولاً : تعريف الرضا الوظيفي :

تُعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ، إذ توضح أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تُعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لإرتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته (أنظر دراسة تغريد سليمان أو سنيّة ، 2008) و (أنظر دراسة قوادري رشيد ، 2008) . ومن بين هذه النظريات : نظرية ماسلو للحاجات ، نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج ، نظرية الإنجاز لديفيد مكلياند ، نظرية التوقع لفروم وغيرها من النظريات التي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية .¹

تمّ تعريف الرضا الوظيفي بعدة طرق مختلفة وذلك من خلال منظورين ، هما :²

- من المنظور النفسي لعلاقتها بأسلوب القيادة ، تتضمن فكرة الرضا الوظيفي ردوداً متعددة الأبعاد على وظيفة الفرد ، وأن هذه الردود لها مكونات معرفية (تقييمية) وعاطفية وسلوكية (وفقاً لدراسة Judge & Klinger ، 2003) ؛ جادل (Weiss ، 2002) أيضاً بأن الرضا الوظيفي هو موقف ولكنه يشير إلى أنه ينبغي على الباحثين التمييز بوضوح بين أهداف التقييم المعرفي التي تؤثر على العاطفة وبين المعتقدات والسلوك ، حيث يشير مفهوم الرضا الوظيفي هذا إلى أننا نشكل المواقف تجاه وظائفنا من خلال مراعاة مشاعرنا ومعتقداتنا وسلوكياتنا .

- من منظور الإدارة التنظيمية ، فإن البحث عن الرضا الوظيفي له تطبيقات عملية لتعزيز حياة الأفراد بالإضافة إلى الفعالية التنظيمية . يعتمد نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على الإلتزام والعمل الجاد من جانب موظفيها . ولهذا السبب ، تم استخدام الرضا الوظيفي كأداة لجذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة .

وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات :

¹ - محمود عبد الرحمن الشنطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

² - W.A. Wan Omar & Fauzi Hussin, **Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.2, Universiti Utara Malaysia, February 2013: p349 .

- عرّف **Spector** الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم تجربة العمل أو الوظيفة". حيث أن الرضا الوظيفي يؤدي في النهاية إلى الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي يضمن النجاح التنظيمي.¹
 - يُعرف **Locke** الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية للموظف الناتجة من تقييمه لوظيفته.²
 - كما عرّفه **Huckabay** بأنه إتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والإقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة.³
- في ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه : رد فعلي شعوري (الإستجابة) للفرد بمقدار ما تُشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال إنتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعته شخصيته ، وبتعبير آخر هو ذلك الشعور الذي يُعبر عنه الفرد العامل عن مدى تفاعله مع بيئته العملية من خلال المظاهر المختلفة المرتبطة بموقف العمل كالرضا عن الأجر ، عن العلاقة مع الزملاء ومع رؤساء العمل ، عن التدريب والنمو الشخصي ، عن الإتصال في مؤسسة العمل ، عن الأمن في العمل ، المشاركة في وضع الأهداف وطرق العمل ، الإستقلالية في التفكير والتنفيذ وتحقيق الذات.⁴

ثانياً : علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى :

أُجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (أنظر دراسة محمد أحمد الخليفة علي ، 2016) ، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يُعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينحرف في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية ، وأن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه . ويعزز هذه النتائج أيضاً التصنيف النظري الذي قدمه **Kopelman** لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية (أنظر دراسة حمزة معمري - بن زاهي منصور ، 2014) ، وأن الإهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.⁵

¹ - Ahmad Usman & others, **Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)**, International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No. 18, University Malaysia Sarawak, October 2011: p262 .

² - محمد أحمد الخليفة علي ، العلاقة بين الرضا و سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الجمعة " ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 17 (2) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2016 : ص161 .

³ - سعد بن عبد الله المشوح ، إستراتيجيات مواجهة الضغوط و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين العاملين بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 56 ، العدد 01 ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، أكتوبر 2015 : ص142 .

⁴ - شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر ، مجلة إلكترونية Cybrarians Journal ، العدد 33 ، القاهرة ، ديسمبر 2013 .

⁵ - حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة (المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" مركز التوزيع 1-2 بورقلة) ، مجلة العلوم الإنسانية الإجتماعية ، العدد 14 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، مارس 2014 : ص 48 .

ثالثاً : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي :¹

يُمكن قياس الرضا الوظيفي عن طريق العديد من الطرق المختلفة ؛ الطريقة الأكثر شيوعاً لجمع البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي هي مقياس **Likert** (سمي بإسم **Rensis Likert**) : غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة .

تشمل الطرق الأخرى الأقل شيوعاً لقياس الرضا الوظيفي : أسئلة نعم/لا ، أسئلة صواب/خطأ ، أنظمة النقاط ، قوائم المراجعة ، وإجابات الإختيار القسري .

يقترح **Smith** وآخرون في سنة 1969 ، مؤشر وصف الخدمة **(JDI) Job Descriptive Index*** المتضمن خمسة جوانب لقياس الرضا الوظيفي : الأجر ، الترقيات وفرص الترقية ، زملاء العمل ، الإشراف والعمل نفسه . يضيف **Locke** في سنة 1976 جوانب قليلة أخرى في المؤشر : الإعتراف ، ظروف العمل وكذلك المنظمة و إدارتها .

حيث أن **JDI** هو نوع معين من إستبيان قياس الرضا الوظيفي الذي تم إستخدامه على نطاق واسع . تشمل مقاييس نوع إستبيانات الرضا الوظيفي الأخرى** : إستبيان الرضا عن ولاية مينيسوتا (**MSQ**) ، مسح الرضا الوظيفي (**JSS**) .

رابعاً : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :²

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي : الرواتب ، المزايا الإضافية ، الإنجاز ، الإعتماد على الذات ، الإعتراف ، التواصل ، الإشراف ، والعديد من العوامل الأخرى . أهم العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي هو أسلوب القيادة الذي يلعب دوراً مهماً في تنظيم الأشخاص والتفاعل الإجتماعي داخل المنظمة . كشفت الدراسات السابقة التي أجراها العديد من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، أنظر الدراسات التالية :

(دراسة جاكين إميل ألفي ، 2017) ، (دراسة محمد أحمد إبراهيم ناصر ، 2016) ، (دراسة درب مريم - غطاس كريمة ، 2012) ، (W.A.Wan Omar & Fauzi Hussin , 2013) ، (Danut ، 2011) ، (Ahmad Usman & others , 2011) ، (Adrian CASOINIC , 2011) .

¹ - W.A. Wan Omar & Fauzi Hussin , Op.Cit : p349 .

* ، ** - للمزيد من الشرحات ، أنظر دراسة شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر ، مجلة إلكترونية Cybrarians Journal ، العدد 33 ، القاهرة ، ديسمبر 2013 ، نقلاً عن الموقع الإلكتروني :

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=658:satisfaction&catid=265:researches&Itemid=96

² - Ibid , p-p 349-350 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

لقد تم محاولة حصر الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة (القيادة التحويلية ، الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي) فوجد عدداً من الدراسات العربية والأجنبية منها ما هو قديم ومنها ما هو حديث ، كما سنقوم بالتعقيب على هذه الدراسات السابقة . حيث تم التطرق إلى (24) دراسة سابقة ، لذلك تم تقسيم المبحث إلى أربع مطالب ، المطلب الأول تحدث عن دراسات تتعلق بمتغيرين من الدراسة ، المطلب الثاني تحدث عن دراسات تتعلق بمتغير واحد من الدراسة ، المطلب الثالث ركز على دراسات تتعلق بالوساطة لمتغير الدراسة (الرضا الوظيفي) أما المطلب الرابع كان على التعقيب على الدراسات السابقة ، و الملحق رقم (1-1) يوضح كل ما سبق ذكره .

المطلب الأول : دراسات تتعلق بمتغيرين من الدراسة :
(القيادة التحويلية – الرضا الوظيفي) أو (القيادة التحويلية – الفعالية التنظيمية)

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة (جاكلين إميل ألفي ، 2017) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (القيادة الكاريزمية ، التحفز الملهم ، الإستشارة العقلية ، الإعتبار الفردي) والرضا الوظيفي ، وعلى طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد رأس المال الاجتماعي (الميكلي ، العلاقتي ، الإدراكي) ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي ، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية من جانب والرضا الوظيفي من جانب آخر ، والتعرف على تأثير القيادة التحويلية على رأس المال الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمقارنة بتأثير رأس المال الاجتماعي على القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي .

حيث تم صياغة خمسة فروض ، ركزت الفروض الثلاثة الأولى على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، وبين القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي ، وبين رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي ، أما الفرض الرابع إفترض أن رأس المال الاجتماعي يؤثر كمتغير وسيط تداخلي تأثيراً معنوياً موجباً في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، والفرض الخامس إفترض وجود علاقة تبادلية (دائرية) موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ورأس المال الاجتماعي .

¹ - جاكلين إميل ألفي ، دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (بالتطبيق على البنوك الخاصة بالوجه القبلي بجمهورية مصر العربية) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أسيوط ، جمهورية مصر العربية ، 2017 .

كانت العينة المدروسة 240 عاملاً من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين بالبنوك التجارية الخاصة في محافظات وسط الصعيد (المنيا ، أسيوط ، سوهاج) بجمهورية مصر العربية ، وإعتمدت الباحثة المنهج الوصفي حيث أن الأداة المستخدمة هي إستمارة إستقصاء ، كما إعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مستخدمة الأساليب التالية : إختبار ألفا كرونباخ ، مقاييس الإحصاء الوصفي ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد .

حيث أوضحت نتائج الدراسة على وجود علاقات موجبة ومعنوية بين (بعض أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) ، بين (بعض أبعاد القيادة التحويلية ورأس المال الإجتماعي) ، وبين (بعض أبعاد رأس المال الإجتماعي والرضا الوظيفي) ، كما بينت النتائج أن رأس المال الإجتماعي (العلاقاتي والإدراكي) يُؤثر كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة المباشرة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، كما أكدت على وجود علاقة تبادلية (دائرية) موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ورأس المال الإجتماعي بأبعاده .

2- دراسة (محمد أحمد أحمد إبراهيم ناصر ، 2016) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة التحويلية ، والتعرف على طبيعة الرضا الوظيفي ، مع الوقوف على واقع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر ، والوقوف على واقع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك التوصل إلي تصور مقترح لكيفية تفعيل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. حيث تمثلت العينة المدروسة في جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية لسنة 2016 ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، و من الأساليب المستخدمة : إختبار ألفا كرونباخ ، معاملات الارتباط ، التكرارات ، إختبار التجزئة النصفية وإختبار K2 .

توصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد على قلة إمتلاك مديري المدارس لرؤية واضحة للمستقبل لكي يعملوا على نقلها للعاملين معهم ، مع إستخدام بعض المديرين لنفوذهم ومكانهم على رأس إدارة المدرسة في تحقيق مكاسب شخصية لأنفسهم ، وكذلك أكدت الدراسة على أن الرضا الوظيفي للمعلم ينخفض عند تعامله المباشر مع مدير المدرسة حيث أوضحت أن المعلم لا يحصل على التشجيع والتقدير المناسب من المدير .

3- دراسة (درب مريم - غطاس كريمة ، 2012) :²

¹ - محمد أحمد أحمد إبراهيم ناصر ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية ، مذكرة ماجستير ، جامعة كفر الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، 2016 .

² - درب مريم ، غطاس كريمة ، نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة أساتذة التعليم المتوسط لدى إكاليات : بلدة عمر - نقرت) ، شهادة الليسانس ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2012/2011 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين نمط القيادة والرضا لدى أساتذة التعليم المتوسط لإكماليات مدينة تقرت وبلدة عمر .

حيث افترضت الدراسة فرضية عامة وهي وجود علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، أما الفرضيات الجزئية فافترضت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف المتغيرات الديموغرافية : الجنس ، السن والمستوى التعليمي .

بلغت العينة المدروسة 30 أستاذاً من مجتمع دراسة متكون من جميع أساتذة التعليم المتوسط لإكماليات مدينة تقرت وبلدة عمر (إكمالية مولاتي محمد السايح (بلدة عمر) - إكمالية 05 جويلية (تقرت) - إكمالية رضا حوحو (تقرت) وإكمالية حمزة بن عبد المطلب(تقرت)) وعددها 100 أستاذ ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لكونه الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة ، حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، كما اعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مستخدمة الأساليب التالية : معامل ألفا كرونباخ ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، النسب الفئوية واختبار T.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط باختلاف المتغيرات الديموغرافية : الجنس ، السن والمستوى التعليمي .

4- دراسة (عزام محمد حسن العثماني ، 2017) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، القدرة الإلهامية ، الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي) وعلى واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بمحافظة غزة ، مع بيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظة غزة .

حيث اعتمدت هذه الدراسة على أربع فرضيات رئيسية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ، فالأولى افترضت وجود علاقة بين القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية ، والثانية افترضت وجود أثر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الخاصة في قطاع غزة ، والثالثة والرابعة افترضنا أنه لا توجد فروق في إستجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

حيث كانت العينة المدروسة 274 مفردةً من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظة غزة و البالغ عددهم 964 مفردة ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مستخدماً الأساليب

¹ - عزام محمد حسن العثماني ، مرجع سبق ذكره .

التالية : النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسط الحسابي ، اختبار ألفا كرونباخ ، اختبار التجزئة النصفية ، اختبار كوجوروف-سمرنوف K-S ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار T في حالة عينة واحدة ، اختبار T في حالة عينتين ، اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار الانحدار المتعدد .

توصلت نتائج الدراسة إلى ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور القيادة التحويلية بلغ (68.76%) وبلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية التنظيمية بلغ (73.38%) ، حيث يوجد إرتباطاً معنوياً موجباً بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

5- دراسة (محمد بن هادي علي الفقيه ، 2006) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة ، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم ، وتقدير دلالة الفروق بين إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم وفقاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة الوظيفة ، نوع إدارة التربية والتعليم ، المؤهل العلمي ، التأهيل التربوي والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية) .

حيث إتمدت هذه الدراسة على أربع فرضيات ، الفرضية الأولى افترضت أن القيادة التحويلية نمط قيادي فعال بناءً على ما أكدته معظم -إن لم يكن كل- الدراسات السابقة التي تناولت فعالية القيادة التحويلية ، وإن كانت هذه القيادة -حسب علم الباحث- لم يتم دراستها ميدانياً عربياً أو محلياً في مجال التعليم العام إلا على نطاق ضيق ، أما على مستوى مديري التربية والتعليم فلم يتم دراسة هذا النمط ، والفرضية الثانية افترضت أن القيادة التحويلية حديثة العهد في الأطر النظرية العربية ومازالت النظرة قاصرة عن إدراك مدى النتائج الإيجابية التي حققها في المنظمات الغربية وبعض الدول المتقدمة الأخرى ، في حين افترضت الفرضية الثالثة أن هناك تشابه بين الإدارات العامة للتربية والتعليم في المناطق والمحافظات مع وجود فروق بسيطة في الهياكل التنظيمية لكل من الإدارتين ، وعلى الرغم من هذا التشابه بين الإدارتين ، فإنه من الممكن أن تتأثر الفعالية التنظيمية بمستوى مشابه لتأثير القيادة التحويلية بسبب الاختلاف في الهياكل بين الإدارتين ، أما الفرضية الأخيرة افترضت أنه من المرجح أن تكون إجابات المرؤوسين أكثر صحةً وقرباً إلى الواقع من إجابات مديري التربية والتعليم عن أنفسهم فيما يتعلق بمحور سلوك القيادة التحويلية ، وهذا قد يُؤثر على النتائج الإحصائية للدراسة فيما يتعلق بهذا المحور (سلوك القيادة التحويلية) ، وبالتالي على تقدير درجة الممارسة الواقعية لها ، وكذلك على درجة العلاقة بين المتغيرات المدروسة .

¹ - محمد بن هادي علي الفقيه ، مرجع سبق ذكره .

حيث كانت العينة المدروسة 601 فرداً من مجتمع دراسة متكون من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما إعتد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مستخدماً الأساليب الإحصائية .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، وكذلك تصل الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم - من منظور القيم المتنافسة - إلى الدرجة المتوسطة ، حيث توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم ، وقد بلغ معامل الارتباط "بيرسون" لهذه العلاقة (0.8256) ، كما وجد هناك فروق ذات دالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة والدورات التدريبية ، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في متغيرات نوع الإدارة والمؤهل العلمي ونوع التأهيل ، أما بالنسبة لمحور الفعالية التنظيمية فقد وجد هناك فروق دالة إحصائية باختلاف متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية ، في حين لا توجد فروق دالة في متغيري نوع الإدارة ونوع التأهيل .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (W.A. Wan Omar & Fauzi Hussin , 2013) :¹

المهدف من الدراسة هو إجراء تحقيقات تجريبية في العلاقات بين أسلوب القيادة التحويلية المنبثقة عن : الحافز الكارزمي أو الملهم ، التحفيز الفكري والنظر الفردي مع الرضا الوظيفي .

حيث بُنيت الدراسة على أربع فرضيات ، الأولى إفترضت أن التحفيز الفكري يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي ، والثانية إفترضت أن هناك علاقة إيجابية بين الكاريزما أو الدافع الملهم والرضا الوظيفي بين العاملين في المنظمة ، والثالثة إفترضت أن الاعتبارات الفردية مرتبطة بشكل سلبي بالرضا الوظيفي ، أما الرابعة إفترضت أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير وسيط إيجابي على الرضا الوظيفي .

أما العينة المدروسة فقد شارك 100 شخصاً من مؤسسة أكاديمية في ماليزيا طوعية في الدراسة ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات ، كما استخدمت برنامج SPSS Amos بالإعتماد على الأساليب التالية : نمذجة المعادلة الهيكلية وطريق التحليل العامل التوكيدي (CFA) .

أظهرت النتائج ، على وجود إثنان فقط من الأبعاد الثلاثة للقيادة التحويلية يتمتعان بعلاقات مهمة مع الرضا الوظيفي ، كما توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الفكري والرضا الوظيفي - في حين كان

¹ - W.A. Wan Omar & Fauzi Hussin , Op.Cit .

ينظر الفرد بشكل سلبى - ، وكشفت النتائج أيضاً أن القيادة التحويلية كانت منبراً غير ذي مغزى في العلاقات بين التحفيز الجذري والفكري والنظر الفردي مع الرضا الوظيفي .

2- دراسة (Danut Adrian CASOINIC , 2011) :¹

تبحث هذه الأطروحة عن تأثير تنوع الأعمار على جودة التفاعلات وسلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (حيث يدور هذا البحث حول فكرة أن تنوع الأعمار بين المديرين والمتعاونين معهم هو أمر مهم لجودة تبادلاتهم اليومية وسلوكيات القيادة التحويلية ، وبالتالي التأثير على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي العاطفي) . اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات ، حيث افترضت أن القيادة التحويلية لها تأثير على الأداء فوق وفوق قيادة المعاملات ويُشار إلى ذلك باسم "فرضية متزايدة" في نظرية القيادة التحويلية ، كما افترضت أن داخل مجال قيادة المعاملات ترتبط "القيادة الطموحة للمكافأة" بشكل إيجابي بالأداء ولا ترتبط "الإدارة بالاستثناء" بالإنجاز ، وكذلك افترضت أن LMX (التبادل بين الأعضاء والأعضاء) والقيادة التحويلية لها دور وساطة في العلاقة بين متغيرات الدراسة .

تكونت العينة المدروسة من 186 شخصاً من مديري وموظفين في إثنين من الشركات الفرنسية ذات التقنية العالية الموجودة في منطقة غرونوبل ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي ، أما الأداة المستخدمة هي الإحصائيات ، حيث تم الاعتماد على برنامج Stata 12 ، مستخدمين بعض الأساليب التالية : الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط .

تُظهر النتائج أن العمر الزمني* والعمر الشخصي** وشروط تفاعلها تلعب دوراً هاماً في تصورات نوعية التبادلات التي تحدث في العمل بين المديرين وتقريرها مباشرة ، وفقاً للمديرين كبار السن أو أصغر من الموظفين ، كما تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها أن عمرهم الزمني وعمرهم وتفاعلاتهم ودورهم في مكان العمل مهمة في تصورات جودة العمل ، بالإضافة إلى ذلك ، يُوضح هذا البحث أن التنوع في السن يمكن أن يُسهل على المدراء عرض سلوكيات القيادة التحويلية .

- فمن ناحية ، تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى أنه كلما كان هناك إختلاف كبير في الفوارق بين المديرين الأقدم وتقريرهم الأصغر ، زاد احتمال أن يكون المدراء قادرين على عرض سلوكيات القيادة التحويلية .
- من ناحية أخرى ، عندما يكون المديرون أصغر سناً من الموظفين ، فإنهم أقل عرضة لعرض سلوكيات القيادة التحويلية في مكان العمل .

¹ - Danut Adrian CASOINIC, **Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge sur les relations LMX**, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif, le grade de DOCTEUR Sciences de Gestion, Université De Grenoble, France, 2011 .

* - العمر الزمني : وهو العمر الحالي ، أو التقويم الزمني للفرد .

** - العمر الشخصي : هو الذي يشير إلى العمر الذي يشعر به الفرد أو ينظر إليه من قبل الفرد نفسه .

- علاوة على ذلك ، كلما زادت المسافة بين المديرين الأصغر سناً والتقارير القديمة ، كان احتمال أن ينظر الموظفون إلى رؤسائهم الصغار على أنهم قادرين على إظهار القيادة التحويلية أقل .
كما تُسلط النتائج الضوء على أن تفاعلات التبادل بين الأعضاء والأعضاء تتوسط العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي عندما يكون مديروهم أقدم من شركائهم ، بالإضافة إلى ذلك ، تُؤكد هذه الدراسة على الآثار الإيجابية للمدراء والموظفين على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي التنظيمي ، وهذا يتوقف على ما إذا كانوا أصغر سناً أو أكبر من المتعاونين معهم .

3- دراسة (Ahmad Usman & others , 2011) :¹

أُجريت الدراسة بغرض التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان) .

حيث اعتمدت الدراسة على فرضيتين ، الأولى إفتترضت أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للموظفين والثانية إفتترضت أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي للموظفين .
أما العينة المدروسة فتكونت من 200 موظفاً من مجتمع دراسة متكون من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان) ، حيث تمّ إختيار ثلاثة بنوك (Askari, Alfalah and Soneri) على أساس عينة عشوائية بسيطة ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، أما الأداة المستخدمة هي الاستبيان (تم تصميم استبيان مقياس ليكرت من 5 نقاط ، يتكون من 35 عنصراً ، مقسم إلى أربعة أجزاء) ، حيث تم استخدام SPSS الإصدار 19.0 ، مستخدماً الأساليب التالية : النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار .

خلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين ، حيث تمّ إيجاد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على مستوى الرضا الوظيفي العام ، كما ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين الذين تمّ إختيارهم .

4- دراسة (Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad , 2009) :²

الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في الآثار المعتدلة للثقافة التنظيمية على العلاقات بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي من جهة ، وبين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء في الوضع الماليزي من جهة أخرى .
حيث إعتمدت الدراسة على أربع فرضيات ، الأولى إفتترضت أنه لا ترتبط السلوكيات التوجيهية والتشاركية والمساندة للقائد بأي علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي ، والثانية إفتترضت أنه لا تؤثر الثقافة التنظيمية (البيروقراطية والإبداعية والداعمة) على العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي ، والثالثة إفتترضت أن الإلتزام التنظيمي

¹ - Ahmad Usman & others, , Op.Cit .

² - Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad, **The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance**, Leadership & Organization Development Journal, Emerald Group Publishing Limited, University of Dubai, Vol.30, No.1, February 2009.

ليس له علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، أما الرابعة فقد إفتترضت أنه لا تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التزام المؤسسة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .

أما العينة المدروسة فقد تم جمع البيانات من 238 طالباً ماليزياً ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة مانشستر والعاملين بدوام جزئي وأقران الباحثين العاملين ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إستخدام الأدوات التالية (إستخدام OCI ، إستبيان سلوك القيادة ، ACS ، التصنيف العالمي الوحيد للرضا الوظيفي ، إستبيان الأداء العام ، على التوالي) ، وكذلك لاختبار الفرضيات تم إستخدام SPSS ، مستخدمين الأساليب التالية : الإحصاء الوصفي ، الإنحرافات المعيارية ، التحليل العاملي ، معامل ألفا كرونباخ ، ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد الهرمي .

أما النتائج بشكل عام ، ومع بعض الاستثناءات القليلة ، وُجد أن سلوك القيادة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي وقد لعبت الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في إدارة هذه العلاقة ، وكذلك وُجد أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي و لكن ليس بأداء الموظف ، ومع ذلك ، فالثقافة التنظيمية تدعم العلاقة بين الإلتزام والرضا .

5- دراسة (Hakan Erkutlu , 2008) :¹

الغرض من هذه الورقة هو دراسة مدى تأثير السلوكيات القيادية (القيادة التحويلية ، قيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل) على كل من الفعالية التنظيمية (رضا المرؤوسين والالتزام التنظيمي) والقيادية في الفنادق البوتيك . حيث إعتمدت الدراسة على أربع فرضيات ، الأولى إفتترضت أن هناك علاقة كبيرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الخاضع للإشراف ، والثانية إفتترضت أن هناك علاقة ملحوظة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الخاضع للعمل ، أما الثالثة إفتترضت أن هناك علاقة ملحوظة بين سلوكيات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمرؤوسين .

أما العينة المدروسة فتكونت من 722 شخصاً (60 مديراً و662 موظفاً غير إداري) من مجتمع دراسة المتكون من 60 فندق بوتيك ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (دراسة ميدانية) ، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إستخدام الأدوات التالية (إستبيان القيادة متعدد العوامل (نموذج MLQ 5X) ، إستبيان الإلتزام التنظيمي (OCQ) ، مؤشر الوصف الوظيفي (JDI) لتقييم السلوكيات القيادية لمديري الخطوط الفخمة في الفنادق الفخمة ومستويات الإلتزام والرضا للموظفين على التوالي) ، مستخدماً الأساليب التالية : تحليل الإنحدار الهرمي ، التباين ، الإحصاء الوصفي والارتباطات .

تُشير النتائج المتوصل إليها إلى أن هناك علاقات ملحوظة بين سلوكيات القيادة وبين الفعالية التنظيمية والقيادية حيث تدعم النتائج الإقتراحات الواردة في الأدبيات بأن سلوكيات القيادة التحويلية تحفز الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في صناعة الضيافة ، كما ركزت هذه الدراسة على تأثيرات سلوكيات القيادة على فعالية القيادة والفعالية

¹ - Hakan Erkutlu, Op.Cit .

التنظيمية حيث وجدت أن القيادة والفعالية التنظيمية تأثرتا بشكل وثيق بسلوكيات القيادة ، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن جميع مكونات القيادة التحويلية (التي تُعتبر - مثالية في تناول (المنسوبة) - المثالية في السلوك (السلوك) - الدافع الملهم - التحفيز الفكري - الإعتبار الفردي -) ترتبط إرتباطاً إيجابياً بالسلطة التنظيمية والفعالية التنظيمية بينما يرتبط نهج " قيادة عدم التدخل " سلباً حيث تتميز سياسة عدم التدخل بالعلاقات السلبية الأعلى ، من ناحية أخرى ، قد يؤدي الإعتماد على سلوكيات " قيادة المعاملات " أو " عدم التدخل " في الغالب إلى خفض مستوى الرضا والتزام ثانويين في المنظمة .

المطلب الثاني : دراسات تتعلق بمتغير واحد من الدراسة :
(القيادة التحويلية) أو (الرضا الوظيفي) أو (الفعالية التنظيمية)

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة (د.يونس عواد - قدرى عثمان إبراهيم ، 2015) :¹

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق ، وتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، وتحديد أثر كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها .

حيث إعتمدت الدراسة على أربع فرضيات ، حيث إفتترضت الأولى والثانية أنه لا يوجد تأثير دالة إحصائياً للقيادة التحويلية وللالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية ، أما الفرضية الثالثة إفتترضت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، أما رابعاً فقد إفتترضت أنه لا توجد أثر تفاعلي متبادل ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية .

حيث كانت العينة المدروسة 51 عاملاً من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين في مديرية التشغيل والاستثمار في الشركة العامة لكهرباء دمشق عددهم 1100 عامل ، واعتمد الباحث على المنهج الارتباطي ، حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، مستخدماً الأساليب التالية : اختبار ألفا كرونباخ ، التكرارات ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، تحليل الانحدار البسيط ، معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد .

توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية درجتها مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.696) ، وأن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.50) ، والمتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية (3.48) وهذا يدل على درجة متوسطة ، كما أشارت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

¹ - يونس عواد ، قدرى عثمان إبراهيم ، مرجع سبق ذكره .

القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي ، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية .

2- دراسة (أيمن عوده المعاني ، 2013) :¹

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، وكذلك بيان أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية .

ركزت فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أنه لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية،الدافعية الإلهامية،الاستشارة الفكرية،الاعتبارات الفردية وتمكين العاملين) في مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين فيها نحو تبني نمط القيادة التحويلية ونحو ممارسة المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي،مدة الخدمة في الجامعة،العمر والنوع الإجتماعي) .

أما العينة المدروسة فتكونت من 319 موظفاً من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم 978 موظف ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مُستعملاً الاستبانة كأداة للدراسة ، مُعتمداً على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل المعلومات مستخدماً الأساليب التالية : النسب المئوية ، التكرارات ، مقياس ليكرت الخماسي ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، اختبار ألفا كرونباخ ، اختبار T للعينات المستقلة ، اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، تحليل الانحدار المتعدد ، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ، اختبار معامل تضخم التباين Factor - VIF ومعامل الالتواء Skewness . من أهم النتائج المتوصل إليها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، وشعور الباحثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية ، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الباحثون ، حيث فسّر متغير القيادة التحويلية 54.8% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية وفقاً لقيمة R2 ، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية .

3- دراسة (محمد أحمد الخليفة علي ، 2016) :²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

¹ - أيمن عوده المعاني ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2013 .

² - محمد أحمد الخليفة علي ، مرجع سبق ذكره .

حيث إفتترضت الدراسة فرضيتين ، الأولى إفتترضت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، أما الثانية فقد إفتترضت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير والسلوك الحضاري).

أما العينة المدروسة فتكونت من 100 موظفاً من العاملين بجامعة المجمعة ، حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و كأداة لجمع البيانات أستخدمت الإستبانة ، كما إعتد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتحليل مستخدماً الأساليب التالية : مقياس ليكرت الخماسي ، اختبار ألفا كرونباخ ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية ، التكرارات واختبار T للفروق .

ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها ، أن معدل سلوك المواطنة التنظيمية سائد بمستوي عالي نسبياً وسط العاملين بجامعة المجمعة ، وأن هناك علاقة معنوية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

4- دراسة (حمزة معمري - بن زاهي منصور ، 2014) :¹

الهدف من هذه الدراسة هو إعطاء فكرة عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والفائدة من أداء العمال مثل هذه السلوكيات ، وكذلك التعرف على مستوى أداء عمال سونلغاز للسلوكيات التطوعية ، وما مدى إختلاف ذلك تبعاً لمتغير الجنس والأقدمية .

أما فرضيات الدراسة فقد إفتترضت أن مستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية متوسط ، كما أن هناك توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية .

أما العينة المدروسة فتكونت من 110 موظفاً من المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" مركز التوزيع 1-2 بورقلة ، حيث إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، وكأداة للدراسة فقد تم الإعتد على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره Mackenzie et Podsakoff (1989) ، كما إعتدت الدراسة على برنامج SPSS الإصدار 19.0 مستخدماً الأساليب التالية : مقياس ليكرت الخماسي ، اختبار ألفا كرونباخ ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، النسب المئوية ، التكرارات واختبار T للفروق .

من خلال هذه الدراسة تبين أن أداء عمال سونلغاز لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان في المتوسط ، وكذلك لا توجد فروق بين الجنسين في أداء هذا السلوك ، في حين أن هناك فروقاً في الأقدمية ، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات ينطلق من أداء تلك السلوكيات عبر الزمن وعبر الأشخاص من منطلق التطوع لإدراكهم أن هذا السلوك إجتماعي وحضاري يعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومن شأنه إحداث تغيير في النتائج التنظيمية ، حيث يُعتبر هذا السلوك هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الإجتماعي المبني على الثقة بين الأفراد وأن الإلتزام والوفاء لهذا العقد سيُنمي ويُطوّر سلوك المواطنة التنظيمية ويُحقق الفعالية التنظيمية في منظمات اليوم .

¹ - حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، مرجع سبق ذكره .

5- دراسة (وسام البواب ، 2014) :¹

هدفت الدراسة إلى استعراض مفهوم القيادة التحويلية بكافة جوانبها وحيثياتها ، مع الكشف عن مدى تأثير حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني بتطبيق القيادة التحويلية ، وهدفت أيضاً إلى التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية بحفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني ، مع معرفة تأثير متغير (الجنس،العمر،سنوات الخدمة،طبيعة العمل أو المنصب الوظيفي،المستوى التعليمي،التخصص التعليمي) على آراء العينة تجاه القيادة التحويلية و حفز العاملين .

تندرج من هذه الدراسة فرضية رئيسية مفادها أن هناك تأثير بين إتباع البنك الإسلامي الفلسطيني لنمط القيادة التحويلية وحفز العاملين فيه عند مستوى دلالة 0.05 أما الفرضية الفرعية إفتترض أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى متغير (الجنس،العمر،سنوات الخدمة،طبيعة العمل أو المنصب الوظيفي،المستوى التعليمي والتخصص التعليمي) .

حيث تكونت العينة المدروسة من 170 موظفاً من مجتمع دراسة متكون من جميع الأفراد العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم 170 موظفاً ، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الإستبانة كأداة للدراسة ، مستخدمةً برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالاعتماد على الأساليب التالية : النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون Pearson ، معامل الارتباط سبيرمان براون للثبات ، اختبار ألفا كرونباخ ، مقياس ليكرت الخماسي ، اختبار كوجوروف-سمرنوف K-S ، اختبار T في حالة عينة واحدة ، اختبار T في حالة عينتين واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل ، كما أن لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي ، وأيضاً فهي تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها وأن أداء القيادة الإدارية قوي وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية .

كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية بين حفز العاملين (الحوافز المادية والمعنوية) وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي،رعاية الأفراد،التحفيز العقلي والحفز الإلهامي) كل على حده ، وبين حفز العاملين وأبعاد القيادة التحويلية كمتغير واحد ، وأيضاً على عدم وجود فروق بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس،العمر،الحالة الإجتماعية،المستوى التعليمي،سنوات الخدمة،المنصب الوظيفي ،التخصص العلمي والراتب

¹ - وسام البواب ، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2014

الشهري) ، حول إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها وحول حفز العاملين بجانبها (المادي والمعنوي) وحول إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين .

6- دراسة (زُلى مازن ظافر الشوا ، 2015) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة المنتسبات للشرطة منذ عام 2007 ، وتم تصنيف تلك العوامل إلى ثلاث محاور رئيسية وهي : محاور العوامل الفردية (الذاتية والثقافية) ، محاور العوامل التنظيمية (الأنظمة والسياسات والإجراءات، بيئة وظروف العمل، الإشراف، الزملاء، العوائد والتعويضات) ، ومحاور عوامل البيئة الخارجية (السياسية و الاقتصادية، الأسرية والاجتماعية) ، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن فروق في آراء المستجيبات تعزى للمتغيرات الشخصية (مركز العمل، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة في الشرطة، الراتب الأساسي، العمر، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وعدد الأولاد) .

أما فرضيات الدراسة فقد كانت حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الفردية وللعوامل التنظيمية و لعوامل البيئة الخارجية على الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية . كما إفتترض أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إستجابات المبحوثات حول الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية .

أما العينة المدروسة فتكونت من 102 شرطيةً من مجتمع دراسة متكون من الشرطيات من جميع الرتب العسكرية التابعة للإدارة العامة للشرطة النسائية في قطاع غزة ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، كما إعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS مستخدمةً الأساليب التالية : النسب المئوية ، التكرارات ، مقياس ليكرت الخماسي ، المتوسطات الحسابية ، المتوسطات الحسابية النسبية ، الإنحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون Pearson ، إختبار ألفا كرونباخ ، إختبار كوجوروف-سمرنوف K-S ، إختبار T في حالة عينة واحدة وإختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

حيث تمثلت النتائج المتوصل إليها في وجود رضا وظيفي عام لدى الشرطيات ، وبلغ متوسط درجة الرضا العام لمن 80.25 % ، كما أثرت محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة إيجابياً في الرضا الوظيفي للشرطيات ، وأكثر المحاور تأثيراً إيجابياً في الرضا هو محور "العوامل الفردية" وأقلها محور "العوامل التنظيمية" ، كما أثبتت الدراسة أن أكثر المجالات تأثيراً إيجابياً في رضا الشرطيات هو "الزملاء" ، بينما كان تأثير مجال "العوائد والتعويضات" حياًدياً على رضا الشرطيات ، و إكتشفت أن من أكثر العوامل تأثيراً إيجابياً في رضا الشرطيات هو "الدافع للعمل من أجل خدمة المجتمع" ، بينما أكثر العوامل تأثيراً سلبياً هو "الحوافز التشجيعية (المادية والمعنوية)" ، كما بينت الدراسة

¹ - زُلى مازن ظافر الشوا ، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة (2007-2015) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبات في بعض مجالات الدراسة تعزى إلى متغيرات مركز العمل ، مكان السكن ، العمر والمستوى التعليمي .

7- دراسة (تغريد سليمان أبو سنينة ، 2008) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، مع التعرف على كيفية رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندس الموظف من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منه ، وكذلك التعرف على سبل ووسائل تطوير وتمكين الدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز في الرضا الوظيفي .

حيث قامت الدراسة على فرضيتين عند مستوى $\alpha=0.05$ ، الأولى إفتترضت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس ، الحالة الإجتماعية ، العمر ، عدد أفراد الأسرة المعالة ، المديرية (الخليل/جنوب الخليل/بيت لحم) ، الدخل الشهري ، طبيعة العمل الحالي (هندسي/غير هندسي) ، عدد سنوات الخبرة والتخصص الرئيس) ، والثانية إفتترضت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية .

تكونت العينة المدروسة من 260 مهندساً ومهندسةً من مجتمع دراسة متكون من جميع المهندسين العاملين لشهادة الهندسة بمختلف تخصصاتها والعاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم 260 مهندس ومهندسة ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة المستخدمة هي الإستبانة ، بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، والأساليب المستخدمة : النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون Pearson ، اختبار ألفا كرونباخ ، اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis واختبار T .

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير وأهمية لحوافز العمل المادية منها والمعنوية ، الإيجابية والسلبية ، على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس،الحالة الإجتماعية،العمر والتخصص الرئيس) . في حين تظهر نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (عدد أفراد الأسرة،المديرية،الدخل الشهري،طبيعة العمل الحالي وسنوات الخبرة) ، كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة

¹ - تغريد سليمان أبو سنينة ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2008 .

الغربية ، وكان أكثر الحوافز تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المهندسين الحوافز الإيجابية المعنوية ، ثم الإيجابية المادية ،
ووجد تأثير محدود نسبياً للحوافز السلبية المادية والمعنوية .

8- دراسة (مروان أحمد حويجي ، 2008) :¹

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في
إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، وأيضاً على التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي
لديهم .

أما فرضيات الدراسة فقد كانت حول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التالية (ظروف العمل ،
الإستقرار الوظيفي ، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، الراتب و الحوافز ، حاجة الفرد للإنجاز ، توقعات الفرد ، قيمة
الإنجاز والعدالة) وبين رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، كما أنها
افتترضت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة حول العوامل المسببة للرضا الوظيفي
تعزي للمتغيرات الشخصية التالية : الجنس،العمر،الحالة الإجتماعية،عدد أفراد الأسرة،المؤهل العلمي،سنوات
الخبرة،الراتب،الدرجة الوظيفية،طبيعة الوظيفة ومكان العمل الحالي .

حيث تكونت العينة المدروسة من 227 موظفاً من مجتمع دراسة متكون من : جميع العاملين المثبتين في الإتحاد في
جميع مراكزه في قطاع غزة (184) ، والذين تركوا العمل خلال السنوات الثلاث الأخيرة يعملون في مراكز الإتحاد
المنتشرة في القطاع (43) ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الإستبانة كأداة
للدراسة ، مستخدمةً برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالاعتماد على الأساليب التالية : النسب المئوية ،
التكرارات ، مقياس ليكرت الخماسي ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط بيرسون
Pearson ، معامل الارتباط سبيرمان براون للثبات ، اختبار ألفا كرونباخ ، اختبار كوجوروف-سمرنوف K-S ،
اختبار T في حالة عينة واحدة ، اختبار T في حالة عينتين واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي
والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل ، الإستقرار الوظيفي ، الرؤساء ، المرؤوسين ،
الراتب و الحوافز ، توقعات الفرد ، قيمة الإنجاز والعدالة . كما أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود
فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على
رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل تعزي لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس،العمر،الحالة
الإجتماعية،عدد أفراد الأسرة،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،الراتب،الدرجة الوظيفية وطبيعة الوظيفة .
وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر
العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل . كما

¹ - مروان أحمد حويجي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة) ، مذكرة
ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، مايو 2008 .

بيّنت الدراسة أن مستوى الإستقرار الوظيفي منخفض ، وأن ظروف العمل جيدة ، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة ، وأن الرواتب و الحوافز غير مجزية ، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضي . كما أشارت النتائج إلى وجود توافق تام في وجهات نظر المستطلعة آرائهم من العاملين في الإتحاد ، والذين تركوا العمل حول أهمية الأسباب التي جعلتهم يتركون العمل ، وكذلك التي من الممكن أن تجعل الذين مازالوا يعملون يفكرون بترك العمل بالإتحاد .

9- دراسة (قوادري رشيد ، 2008) :¹

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بملبنة عريب . إفتترضت الدراسة ثلاث فرضيات ، فالأولى تعتبر الحوافز إحدى الأدوات الفعالة في إثارة الرغبة في العمل لدى العاملين ، والثانية إعتبرت الرضا الوظيفي من متطلبات النمو والبقاء للمؤسسة ، والثالثة إفتترضت أن الإستخدام الجيد لمختلف الحوافز في المؤسسة يساعد على تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين .

أما العينة المدروسة فتكونت من 80 عاملاً إستجاب منهم 67 عامل من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين في الملبنة والمقدرة عددهم 260 عامل ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على أسلوب الإستبانة لجمع المعلومات ، كما إعتمدت على برنامج التحليل الإحصائي SPSS مستخدمة الأساليب التالية : مقياس ليكرت ، لتحليل المعطيات تم الإعتماد على برنامج Excel ، رسومات بيانية ، التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات نموذج الانحدار المتعدد ، معامل الارتباط ، معامل التحديد المتعدد ومقياس فيشر (F) .

ومن النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن هناك إرتباط قوي بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري ، كما يوجد إرتباط قوي على المجال التطبيقي بين تطبيق مختلف الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الملبنة ، وهذا ما عبر عنه معامل الإرتباط الذي بلغ (0.98) ، وهذا ما يبين مدى درجة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي .

10- دراسة (عبد العزيز شنيق ، 2008) :²

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مع تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية ، وأيضاً فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية من جهة ، وبين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية من جهة أخرى .

قد صاغت الدراسة فرضية عامة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة ، وبين معدل الفعالية التنظيمية .

¹ - قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى ، مذكرة الماجستير ، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة ، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2008/2007 .

² - عبد العزيز شنيق ، مرجع سبق ذكره .

وكذلك قد صاغت ثلاث فرضيات إجرائية ، الأولى مفادها أن الحوافز المالية تُؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية ، والثانية إفتترضت أن المشاركة ترتبط في إتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتنمية واستثمار الموارد البشرية) ، أما الثالثة فافتترضت أن هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية .

أما العينة المدروسة فقد تم إختيار نسبة 10% من كل مديرية ليلبلغ إجمالي أفراد العينة كلها 103 فرداً من مجتمع دراسة الذي يشمل كل فئات العمال في مختلف المستويات الإدارية وورشات العمل من المؤسسة المينائية الموزعة على ثمانٍ مديريات تعمل كلها تحت إشراف المديرية العامة والمقدرة عددهم 260 عامل ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد إعتمدت على مجموعة من الأدوات لأجل جمع البيانات نذكر منها (الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، السجلات والوثائق والعينة) ، كما إعتمدت على الأساليب التالية : النسب المئوية ، أعمدة بيانية ، أسلوب التحليل الكمي و أسلوب التحليل الكيفي من أجل التأكد والتحقق من مدى الصدق الأمبيرقي للفرضيات المرصودة في البحث السالفة الذكر .

أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بإرتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالإستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى ، الأمر الذي انعكس إيجاباً ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

11- دراسة (أيوب عياش ، 2006) :¹

تهدف هذه الدراسة إلى تفصي الارتباطات القائمة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وعلاقتها بمؤشرات الفعالية التنظيمية كمعدل الرضا تنمية واستثمار الموارد البشرية و الولاء للمؤسسة .

شهدت المؤسسة الرياضية الجزائرية تحولات من أجل الوصول إلى خدمات ترقى إلى تحديات الاحتراف الرياضي ولذلك فقد إفتترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية .

شملت العينة المدروسة 10 إطارات و 20 عون تحكّم من مجتمع دراسة متكون من جميع إطارات وأعاون تحكّم لديوان المركب الرياضي ' إمام إلياس ' لولاية المدية ، وتم إعتتماد المنهج الوصفي بإستخدام أدوات بحثية متمثلة في (إستمارة مقياس مقابلة) وبعد جمع النتائج الخام تم تحويلها إلى قيم معيارية ذات دلالة باعتماد وسائل إحصائية . وكانت أهم النتائج تُؤكد صدق الفرضيات وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية (المشاركة في إتخاذ القرار الإشباع الوظيفي) على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ونعزو ذلك إلى شعور الفرد بإرتفاع

¹ - أيوب عياش ، العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي ' إمام إلياس ' لولاية المدية) ، مجلة المعارف (مجلة علمية دولية محكمة) ، جامعة أكلي محمد أولحاج بويرة ، الجزائر ، المجلد 12 ، العدد 22 ، 2006 .

روحه المعنوية تارةً وشعوره بالإستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارةً أخرى ، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط الإطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Weiping Jiang & others , 2017) :¹

يهدف هذا البحث إلى معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظفين ، فضلاً عن دور الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية .

فقد إفتترضت الدراسة فرضيتين رئيسيتين ، حيث أن الأولى إفتترضت أن لأبعاد القيادة التحويلية (المثالية في الوجود ، الدافع الملهم ، سلوك التحفيز الفكري ودراسة فردية) تأثير إيجابي على الأداء المستدام للموظف ، أما الثانية فقد إفتترضت أن لتوفير موارد الشركة له تأثير إيجابي على الأداء المستدام للموظف من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة التحويلية و الأداء المستدام للموظف .

أما العينة المدروسة فتكونت من 389 مقالاً من مجتمع دراسة متكون من جميع المقاولين العاملين في مجال البناء في : خمس محافظات في الصين (جيانغسو ، تشجيانغ ، قوانغدونغ ، هوي ، شانغونغ) + منطقة واحدة (شنغهاي) ، والبالغ عددهم 500 مقال ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي بإستخدام أداة دراسة مسماة إستبيان33 ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتمد الباحثون على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية .

تكشف النتائج أن الأداء المستدام للموظف هو بشكل إيجابي في القيادة التحويلية : بالإضافة إلى ذلك ، أكثر من نصف هذا المقدار هو بوساطة سلوكهم التنظيمي للمواطنة ، كما أن هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظف باستثناء الدوافع الملهمة ، التي كانت غير واضحة في الأداء المستدام للمهام ، كما أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (تطوير الذات ، توليد مبادرة ، المشاركة في أنشطة المجموعات ، سلوك المساعدة ، الأداء العلائقي وأداء المهام) باستثناء التحفيز المثالي والتحفيز الفكري من أجل التنمية الذاتية ، و كذلك أشار الباحثون إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية تتضمن أربعة أبعاد في المسارات التي تؤثر على الأداء المستدام للموظف - فإن جميع المسارات إيجابية بشكل ملحوظ - باستثناء المسار من "مساعدة زميل في العمل" إلى "علاقة الأداء المستدام" ، كما يمكن الملاحظة من خلال النتائج وجود نسبة وسيطة عالية جداً لسلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة التحويلية والأداء المستدام للموظف .

¹ - Weiping Jiang & others, **The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, Sustainability Journal, Basel – Switzerland, 2017 .

المطلب الثالث : دراسات تتعلق بالوساطة لمتغير الدراسة : (الرضا الوظيفي)

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة (أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، 2017) :¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية ، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي) على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الأصالة ، المرونة ، الطلاقة ، القدرة على حل المشكلات ، روح المخاطرة وسعة الإتصالات) ، وتوضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، وبيان أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي ، مع إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم .

حيث إعتمدت هذه الدراسة على أربع فرضيات رئيسية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث أن الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية إفتترضتا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية أبعاد على الإبداع التنظيمي وعلى الرضا الوظيفي ، أما الفرضية الرئيسية الثالثة إفتترضت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على الإبداع التنظيمي ، وأخيراً الفرضية الرئيسية الرابعة إفتترضت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي وهو يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

كانت العينة المدروسة 389 مفردةً من مجتمع دراسة متكون من العاملين بخمسة من المصارف التجارية بولاية الخرطوم ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS ، مستخدماً أساليب الإحصاء الوصفي (النسب المئوية ، التكرارات ، الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية) وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي ، ارتباط بيرسون وتحليل المسار) .

وقد توصلت نتائج الدراسة أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والاهتمام الفردي عليهما ، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي ، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

2- دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي ، 2017) :²

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ، والتعرف على النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية ، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي واتجاهاتها ، وقياس التأثير غير المباشر لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي .

¹ - أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017 .

² - محمود عبد الرحمن الشنطي ، مرجع سبق ذكره .

حيث إفتترضت هذه الدراسة أربع فرضيات عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) ، حيث إفتترضت الفرضية الأولى والثانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وكذلك بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي ، أما الفرضية الثالثة والرابعة فقد إفتترضت أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وكذلك العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي .

تكونت العينة المدروسة من 356 موظفاً من مجتمع دراسة متكون من جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وعددها 11 وزارة وعددهم 4838 موظفاً ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أن الأداة المستخدمة هي الإستبانة ، كما إعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.14 وبرنامج AMOS.21 ، مستخدماً الأساليب التالية : مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ، الأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الالتواء والتفطح Skewness et Kurtosis ، التحليل العاملي التوكيدي ، اختبار ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار Regression Analysis) .

أظهرت النتائج عن عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي ، حيث أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، ولا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي .

المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة

بعد إستعراض الدراسات السابقة بتنوعها (العربية ، الأجنبية) ، نلاحظ أنها تناولت موضوع الدراسة الحالية من خلال تناولها متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو بشكل مجتمع ، وقد تم إستخدام مداخل بحثية متنوعة لبحث العلاقات وطبقت على منظمات عامة وخاصة .

وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

1- من حيث المجتمع والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بمؤسسة خاصة لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في إختيارها لمجتمع الدراسة و العينة مثل : دراسة جاكلين إميل ألفي (2017) ، دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) ، دراسة قوادري رشيد (2008) ، دراسة ويبينغ جيانج وآخرون (2017) ودراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) التي طبقت على عينة من العاملين بمؤسسة خاصة .

2- من حيث المنهج :

الدراسة الحالية إتبع المنهج الوصفي والتحليلي ، حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل : دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) ، دراسة لي هيوي بينج - كامارول زمان بن أحمد (2009) ، دراسة أيمن عوده المعاني (2013) ، دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) ، دراسة حمزة معمري - بن زاهي منصور (2014) ، دراسة وسام البواب (2014) ، دراسة زُلى مازن ظافر الشوا (2015) ، دراسة تغريد سليمان أبو سنيينة (2008) ، دراسة مروان أحمد حويجي (2008) ، دراسة قوادري رشيد (2008) ، دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) .

3- من حيث المتغيرات :

رَكَزَت الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات ، حيث إتفقت مع العديد من الدراسات التي درست ثلاثة متغيرات فأكثر مثل : دراسة جاكلين إميل ألفي (2017) (ثلاثة متغيرات) ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) (سنة متغيرات) ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) (ثلاثة متغيرات) ، دراسة لي هيوي بينج - كامارول زمان بن أحمد (2009) (خمسة متغيرات) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) (ثلاثة متغيرات) ، دراسة د.يونس عواد - قدري عثمان إبراهيم (2015) (ثلاثة متغيرات) ، دراسة ويبينغ جيانج وآخرون (2017) (ثلاثة متغيرات) ، دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) (ثلاثة متغيرات) ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) (ثلاثة متغيرات) .

4- من حيث الأداة :

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الإستبانة كأداة للدراسة مثل : دراسة محمد أحمد أحمد إبراهيم ناصر (2016) ، دراسة درب مريم - غطاس كريمة (2012) ، دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) ، دراسة و.وان عمر - فوزي حسين (2013) ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) ، دراسة لي هيوي بينج - كامارول زمان بن أحمد (2009) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) ، دراسة د.يونس عواد - قدري عثمان إبراهيم (2015) ، دراسة أيمن عوده المعاني (2013) ، دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) ، دراسة وسام البواب (2014) ، دراسة زُلى مازن ظافر الشوا (2015) ، دراسة تغريد سليمان أبو سنيينة (2008) ، دراسة مروان أحمد حويجي (2008) ، دراسة قوادري رشيد (2008) ، دراسة عبد العزيز شنيق (2008) ، دراسة أيوب عياش (2006) ، دراسة وي بينج جيانج و آخرون (2017) ، دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) .

ثانياً : أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- من حيث الأهداف :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة (بين أبعاد القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية) و (بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) و (بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية) وكذلك التأكد من تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، في حين هدفت دراسة جاكلين إميل ألفي (2017) إلى التعرف على طبيعة العلاقة (بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) و (بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد رأس المال الإجتماعي) و (بين أبعاد رأس المال الإجتماعي والرضا الوظيفي) وكذلك التأكد من دور أبعاد رأس المال الإجتماعي كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) تبحث عن تأثير تنوع الأعمار على جودة التفاعلات وسلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (حيث يدور هذا البحث حول فكرة أن تنوع الأعمار بين المديرين والمتعاونين معهم هو أمر مهم لجودة تبادلاتهم اليومية و لسلوكيات القيادة التحويلية ، وبالتالي التأثير على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي العاطفي) ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) الغرض منها هو تحقيق العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان) ، دراسة لي هيوي بينج - كامارول زمان بن أحمد (2009) الغرض منها هو التحقيق في الآثار المعتدلة للثقافة التنظيمية على العلاقات (بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي) و (بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء) في الوضع الماليزي ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) الغرض منها هو دراسة مدى تأثير السلوكيات القيادية (القيادة التحويلية ، قيادة المعاملات وقيادة عدم التدخل) على كل من الفعالية التنظيمية (رضا المرؤوسين والالتزام التنظيمي) والقيادية في الفنادق البوتيك ، دراسة د.يونس عواد - قدرى عثمان إبراهيم (2015) هدفت إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الشركة العامة لكهرباء دمشق وتقصّي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وتحديد أثر كل من القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها ، دراسة ويبينغ جيانج وآخرون (2017) تهدف إلى معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظفين فضلاً عن دور الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) هدفت إلى (التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي بأبعاده) و (توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي) و (بيان أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي) مع (إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم) ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) هدفت إلى (قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة) و (التعرف على النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية) و (كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي واتجاهاتها) و (قياس التأثير غير المباشر لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي) .

2- من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة :

طُبِّقت الدراسة الحالية على بيئة جزائرية في ولاية الوادي (بلدية كوينين) ، أما دراسة جاكلين إميل ألفي (2017) ودراسة محمد أحمد إبراهيم ناصر (2016) فهي دراسات مصرية ، أما دراسة درب مريم - غطاس كريمة (2012) ودراسة حمزة معمري - بن زاهي منصور (2014) ودراسة قوادري رشيد (2008) ودراسة عبد العزيز شنيق (2008) ودراسة أيوب عياش (2006) فهي دراسات جزائرية من الولايات على التوالي : ورقلة- ورقلة- عين الدفلى- سكيكدة- المدية ، أما دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ودراسة وسام البواب (2014) ودراسة زُلى مازن ظافر الشوا (2015) ودراسة تغريد سليمان أبو سنينة (2008) ودراسة مروان أحمد حويجي (2008) ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) فهي دراسات فلسطينية ، أما دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) فهي دراسة سعودية ، أما دراسة و.وان عمر - فوزي حسين (2013) ودراسة لي هيوي بينج - كامارول زمان بن أحمد (2009) فهي دراسات ماليزية ، أما دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) فهي دراسة فرنسية ، أما دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) فهي دراسة باكستانية ، أما دراسة هاكان إيركوتلو (2008) فهي دراسة تركية ، أما دراسة د.يونس عواد - قدرى عثمان إبراهيم (2015) فهي دراسة سورية ، أما دراسة أيمن عوده المعاني (2013) فهس دراسة أردنية ، أما دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) ودراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) فهي دراسات سودانية ، أما دراسة وبيبنغ جيانج وآخرون (2017) فهي دراسة صينية .

ثالثاً : أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

بالنظر لما سبق ذكره من استعراض لأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية ، يظهر لنا أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة مُجتمعاً ، وهو ما يُشير إلى ندرة الدراسات المشابهة لها في البيئة المحلية الجزائرية فضلاً عن العربية ، مما يجعل الدراسة تميّز كونها تتناول موضوعاً جديداً وهو (مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية) ضمن إطار المواضيع المستحدّة والمعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال والمنظمات والسلوك التنظيمي خاصة .

كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغيرات المدروسة ، فهي تميزت بتناولها للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

وتميزت هذه الدراسة كونها إستفادت من أدبيات الدراسة السابقة وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات بالدراسة الحالية مما يدعمها ويُقوي حُجَّتَها ، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات .

كما سعت دراستنا الحالية إلى توضيح تلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية التي غفلت عنها أعظم الدراسات السابقة كما هو مُوضح في الملحق رقم (1-2) ، حيث يوجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة

بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، وبين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، أما الشيء الغامض هو العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية ، هل توجد علاقة مباشرة بينهما ؟ هل يوجد متغير وسيط أو أكثر ساعدوا في العلاقة ؟ ، فالجانب التطبيقي لهذه الدراسة هو من سيجيب على هذه الأسئلة .

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مراجعة أدبيات الدراسة ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ، فالمبحث الأول تحدث عن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، أولهم القيادة التحويلية (النموذج التحويلي للقيادة- الخلفية التاريخية للقيادة التاريخية-تعريف القيادة التحويلية-مكونات القيادة التحويلية) ، ثانيهم الفعالية التنظيمية (تعريف الفعالية التنظيمية-مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة-العلاقة بين الفعالية التنظيمية مفاهيم إدارية متشابهة) وثالثهم الرضا الوظيفي (تعريف الرضا الوظيفي-علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى-مؤشرات قياس الرضا الوظيفي-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي) حيث ركزنا على أهم العناوين التي ساهمت في بناء أداة الدراسة (الإستبانة) . أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة . حيث قمنا بترتيبها بداية بالدراسات التي تتعلق بمتغيرين من الدراسة (العربية والأجنبية) ثم الدراسات التي تتعلق بمتغير واحد من الدراسة (العربية والأجنبية) وأخيراً الدراسات التي تتعلق بالوساطة لمتغير الدراسة (العربية) . إضافةً إلى التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية حيث أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة مُجتمعاً ، كما سعت دراستنا الحالية إلى توضيح تلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية التي غفلت عنها أعظم الدراسات السابقة . وقصد التعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية سنستخدم أساليب إحصائية حديثة وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في الجزء النظري للدراسة إلى الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية-الفعالية التنظيمية-الرضا الوظيفي) سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من الشركات الخاصة بالمنطقة الصناعية بكوينين (شركة بروديك للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية بكوينين) قصد معرفة وقياس أثر القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية ، وكذلك الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال عرض الطريقة والأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج ومناقشتها .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين :

- المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة .
- المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة

تناول هذا المبحث مطلبين ، حيث تحدث المطلب الأول عن طريقة الدراسة التي تعتمد على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، أما المطلب الثاني فقد قمت بتحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات .

المطلب الأول: طريقة الدراسة

حيث تناول هذا المطلب وصفاً لمجتمع وعينة البحث ، وكذا تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، وكذلك توضيح طرق جمع البيانات ، كما تم التطرق إلى صدق وثبات أداة البحث .

أولاً : مجتمع الدراسة والعينة :

1- مجتمع الدراسة :

المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الإهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث .¹

في هذه الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة هو شركة برودياك للصناعة والخدمات (PRODIAK) ، وهي شركة إنتاجية وخدمائية ذات مسؤولية محدودة ، وتنتج كل من الدقيق والقرينة والنخالة ، والتي تُدعى مطاحن الزهرة .

تُعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال ، حيث ظهرت بناءً عن عقد تأسيسي بتاريخ : 1999/07/05 تحت رقم : 0542214/A/99 ، وقد قُدر رأسمالها حسب هذا القانون الأساسي بـ 150 مليون دينار جزائري وذلك بمساهمة ثلاثة شركاء ، كما بلغ عدد العمال آنذاك 25 عامل (مديرين ، إداريين ، فنيين ، عمال مطحنة ، حراس وسائقين) .

يقع مقر شركة برودياك (مطاحن الزهرة) بالمنطقة المتعددة النشاطات بكوينين ولاية الوادي ، على الطريق الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة ، ويجدها من الجنوب بلدية الوادي ومن الشمال بلدية تغزوت . تُقدر المساحة الإجمالية للشركة بـ 5000 م² أما المساحة المبنية بـ 4000 م² .

تم إطلاق الإشارة لأول وحدة لإنتاج القرينة في ماي 2000 ، تلاها فتح وحدة السميد في مارس 2001 . أما في جانفي 2019 تم فتح فرع آخر بإسم برودياك للتمور (PRODIAK DATTES) وهي شركة تعليب وتصدير التمور إلى جميع أنحاء العالم ولديها خبرة جيدة في السوق الأوروبية والأمريكية .

¹ - نافذ محمد بركات ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، المدينة المنورة-السعودية ، 2013/2012 : ص3 .

2- عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع ، ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة تُجرى الدراسة على العينة¹ . إخترت عينة غير عشوائية أي عينة منتقاة* وهي جميع العاملين بشركة برودياك - مطاحن الزهرة وعددهم 70 عامل مقسمين إلى مسيرين ، إداريين ، فنيين ، عمال مطحنة ، حراس وسائقين ، ونظراً لأن الشركة يغلب عليها الطابع العائلي للشركاء لم يتم وضع هيكل تنظيمي بصورة جيدة وواضحة ، كما أن الهيكل التنظيمي الموضوع لا يتّسم بالتوسع الأفقي المعروف في المؤسسات الكبيرة كما هو موضح في الملحق رقم (1-2) . وسبب انتقائي لهذه العينة بدلاً من شركة برودياك للتمور هو أن شركة مطاحن الزهرة وما لها من أقدمية في مجالها الإنتاجي يخدم دراستنا هذه ، في حين أن الشركة الأخرى حديثة في النشأة (أقل من سنة) . والجدول رقم (1-2) يوضح العينة المستهدفة القابلة للتحليل :

الجدول رقم (1-2) : العينة المستهدفة القابلة للتحليل

عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
70	00	70	70

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الإستبيان .

ما نلاحظه من خلال الجدول حالة التساوي بين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل ، وهذا ما جعل عدد الاستبيانات الملغاة تساوي الصفر .
ثانياً : تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

1- تحديد متغيرات الدراسة : تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط :

1-1- المتغير المستقل : وهو الذي يتغير أولاً وهو الذي تُريد معرفة وقياس مدى تأثيره على متغير آخر يُسمى المتغير التابع² . فهو المتغير الذي يُؤثر ولا يتأثر بالمتغير التابع ويتمثل في دراستنا هذه في القيادة التحويلية التي يمكن قياسها من خلال أبعادها وهي : التأثير المثالي ، الدافع الملهم ، الإستشارة الفكرية والاهتمام الفردي .
1-2- المتغير التابع : وهو الذي يتغير تبعاً للتغير في المتغير المستقل ، وهو الذي تُريد معرفة وقياس مدى تأثيره بالمتغير المستقل³ . فهو المتغير الذي يتم التأثير عليه من قبل المتغير أو المتغيرات المستقلة ويتمثل في دراستنا هذه في الفعالية التنظيمية .

¹ - نفسه .

* - العينة المنتقاة : و هي عينة غير عشوائية ، بالإعتماد على الحكمة والخبرة يتم انتقاء مفردات المجتمع التي يجب أن تتضمنه العينة ، حيث لا يوجد أي مقياس يمكن معه قياس الأخطاء الإحتمالية في هذه العينات ، ويطلق على هذا النوع من العينات غير العشوائية بالعينات الغرضية أو عينات الخبرة .

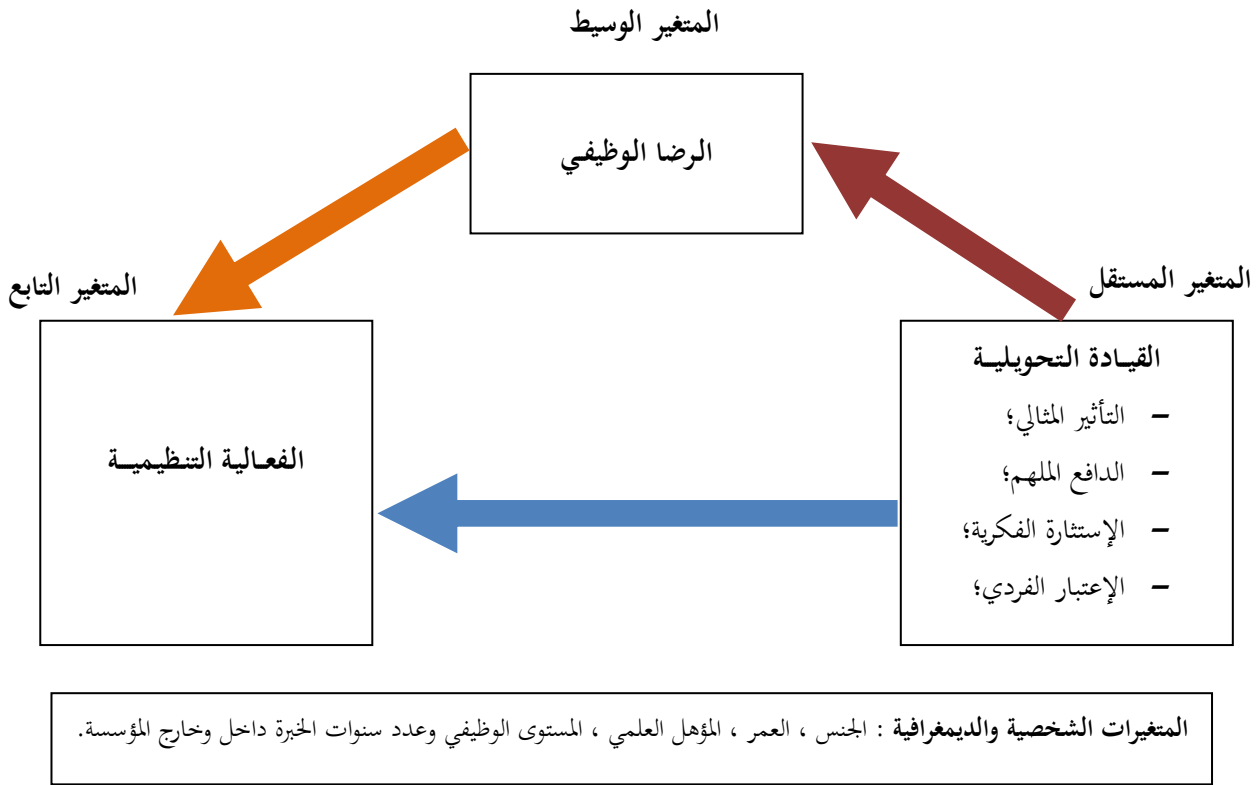
² - أحمد عودة عبد المجيد ، مفاهيم التقويم والقياس والأداء ، الحلقة العلمية : قياس الأداء في العمل الأمني ، كلية التدريب بقسم البرامج التدريبية ، الرياض ، 21-2013/1/23 ، ص4 .

³ - نفسه .

1-3- المتغير الوسيط : هو الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع ، ولولا وجوده لما استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع .¹ فهو الذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتمثل في دراستنا هذه في الرضا الوظيفي .

1-4- المتغيرات الشخصية والديمغرافية : فالتغيرات الشخصية هي المتغيرات التي يتم التعبير عنها بصفات أو حالات أو أنواع ، مثل : الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي . أما المتغيرات الديمغرافية فهي المتغيرات التي يتم التعبير عنها بكميات أو أرقام أو أعداد مثل : العمر وعدد سنوات الخبرة داخل وخارج المؤسسة .² من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تكوين نموذج الدراسة ، الذي يشمل على المتغير المستقل ، المتغير التابع والمتغير الوسيط الموضح في الشكل رقم (1-2) :

الشكل رقم (1-2) : نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

2- كيفية قياس متغيرات الدراسة :

تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale ذو التدرج الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل بند في الإستبانة حيث تم إعطاء أوزان من (1-5) لدرجات المقياس ، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) يوضح ما يلي :

¹ - عبد العزيز الكشم ، التشخيص الخاطي والعلاقة بين المتغيرات ، الفروق بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط ، شبكة الألوكة ، 2013/05/02 .

² - أحمد عودة عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص3 .

الجدول رقم (2-2) : مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

يُلاحظ من خلال الجدول أنه إذا كانت إجابة العامل بالشركة محل الدراسة بغير موافق بشدة فهذا يُقابله الدرجة (1) وهكذا بالنسبة لباقي الإجابات .

ثالثاً : طريقة جمع البيانات :

تم الإعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الثانوية : حيث تم الإتجاه إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة من رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه التي تناولت موضوع الدراسة وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

2- المصادر الأولية : تتمثل في تصميم إستبيان وُجّه لجميع العاملين بشركة برودياك - مطاحن الزهرة (أنظر الملحق رقم (2-2)) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له .

رابعاً : صدق وثبات أداة البحث :

1- صدق التحكيم : تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي التخصص وعددهم (3) محكماً (أنظر الملحق رقم (2-3)) وذلك لبيان ملاحظاتهم وآرائهم على عبارات الإستبانة ومدى وضوحها وبيان مدى شموليتها لمتغيرات البحث ، وقد تم الأخذ بآراء ونصائح المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات كما تم تعديل عبارات أخرى للتوصل للصورة النهائية للإستبيان .

2- صدق وثبات الإستبيان : هو إختبار للتحقق من دقة تمثيل الإستبيان الذي صممناه للمجتمع المدروس¹ ، حيث تم قياس مدى صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى التناسق الداخلي لهذه العبارات . وقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ بالإستعانة ببرنامج SPSS V.25 لقياس الثبات .

¹ - غيث البحر-معن التنجي ، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برامج IBM SPSS Statistics ، مركز للدراسات الإحصائية والسياسات العامة ، تركيا ، 2014 : ص 14 .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا عدة أدوات إحصائية ، وكذلك عدة برامج إحصائية ، وكذلك التعرف على الإتجاه العام لآراء المستجوبين وأخيراً استخدام أسلوب تحليل المسار لإختبار الفرضيات .

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة :

1- الإحصاءات الوصفية المستخدمة :

وهي الأدوات التي تساعد على وصف البيانات وإعطاء نظرة مفصلة عنها ، فباستخدام أدوات مختلفة من الإحصاء الوصفي نحصل على نظرة متعددة الجوانب حول البيانات نستطيع منها إستخلاص الكثير من النتائج¹ .

1-1- التكرارات والنسب المئوية :

تم استعمالها للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .

1-2- المتوسط الحسابي \bar{X} Mean :

المتوسط أو الوسط الحسابي يُعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر إستخداماً في الإحصاء والحياة العملية ، إذ يُستخدم عادة في الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة² . وتم إستخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مدى إرتفاع وانخفاض إستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية ، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط .

1-3- التباين δ^2 Variance :

وجود فروق بين المشاهدات ، مسافات ، إذا كانت كبيرة يكون التباين كبير ، وإذا كانت صغيرة يكون التباين صغير وإذا انعدمت انعدم التباين³ .

1-4- الإنحراف المعياري δ Standard Deviation :

الإنحراف المعياري يُعرف عن طريق التباين والذي يُعرف على أنه متوسط مربع إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي ، والجذر التربيعي للتباين ينتج عنه مقياس من أهم وأدق مقاييس التشتت وهو ما يُسمى بالإنحراف

¹ - نفسه .

² - أماني موسى محمد ، التحليل الإحصائي للبيانات ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 2007 : ص30 .

³ - نبيل جمعة صالح النجار ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 : ص36 .

المعياري¹. وتم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

2- الاختبارات الاستدلالية المستخدمة :

1-2- ألفا كرونباخ **Cronbach's alpha** : هو دليل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان².

2-2- الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression** : هو البحث في العلاقة بين متغيرين فقط وهما المتغير التابع والمتغير المستقل³.

3-2- طريقة المربعات الصغرى **Least Squares Method** : وهي نسبة تغير قيمة المتغير التابع إلى وحدة واحدة من المتغير المستقل⁴. حيث تميز بين نوعين من هذه الطريقة :

1-3-2- طريقة المربعات الصغرى البسيطة **The Simple Squares Method** : تعتبر طريقة المربعات البسيطة واحدة من أكثر الطرق المباشرة للتعامل مع أسئلة النوع الأول حيث يُطلب منك تمييز النمط الذي يربط جميع المربعات الستة في المجموعة أ وب. بينما ليس لديك أي فكرة عن قواعد اللعبة قبل أن ترى السؤال ، فأنت تعلم أن هناك قواعد ، وهي جزء كبير من المعلومات في سياق UKCAT⁵.

2-3-2- طريقة المربعات الصغرى الموزونة **The Method of The Lower Squares** **Weighted** : لها العديد من المزايا مقارنة بالطرق الأخرى ، بما في ذلك : أنها مناسبة تماماً لاستخراج أقصى قدر من المعلومات من مجموعات البيانات الصغيرة . هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن استخدامها لنقاط البيانات ذات الجودة المتفاوتة⁶.

4-2- تحليل التباين **Analysis of Covariance (ANCOVA)** : يُعتبر من الأساليب المستخدمة مع التصميم شبه التجريبي ، والفرق بينهما أنه في حال التصميم التجريبي يتم ضبط المتغيرات المتحكممة في المتغير التابع أما في التصميم شبه التجريبي فإن بعض المتغيرات المؤثرة في النتائج لم يتم إجراء تكافؤ بين المجموعات التجريبية والضابطة إنما تم قياس تلك المتغيرات فقط وبالتالي فإن استخدام الإختبار البديل (وهو تحليل التباين) لن يُعطي نتائج حقيقية ، لذلك نستخدم إختبار تحليل التباين⁷.

ثانياً : البرمجيات الإحصائية المستخدمة : وتتمثل فيما يلي :

¹ - أماني موسى محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

² - B.S.EVERITT, THE CAMBRIDGE DICTIONARY OF STATISTICS, London, Cambridge University Press, 2006 : p108 .

³ - نبيل جمعة صالح النجار ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS ، الطبعة الأولى ، دار ومكبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 : ص 35 .

⁴ - نفسه .

⁵ - <https://postgradmedic.com/feed-articles/2017/8/31/ukcat-simplest-squares-method>

⁶ - <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/weighted-least-squares/>

⁷ - نبيل جمعة صالح النجار ، مرجع سابق ، ص 268 .

1- برنامج **IBM SPSS Statistics 25** : وهي اختصار للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. تتوفر على مجموعة شاملة من الإجراءات الإحصائية ، بالإضافة إلى تسهيلات واسعة لمعالجة البيانات وإعادة تشفيرها أو تحويلها.¹

2- برنامج **EXCEL** : هو أحد مجموعة برامج Microsoft office ووظيفته إنشاء ومعالجة الجداول الإلكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية .

3- برنامج **AMOS** : هو برنامج إحصائي وهو أحد إضافات برنامج SPSS ، ويستعمل أساساً في : نموذج المعادلة البنائية ، تحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي.²
ثالثاً : الإتجاه العام لآراء المستجوبين :

1- الأهمية النسبية (RI)Relative Importance³:

مؤشر الأهمية النسبية **RII** له أهمية كبيرة في كل من المحاسبة والتدقيق ، حيث تم تبني نفس الطريقة في هذه الدراسة ضمن مجموعات مختلفة (أي مسيرون ، إداريون ، فنيون ، عمال مطحنة ، حراس وسائقون) ، حيث تقوم بتحديد الأهمية النسبية لمختلف أسباب وتأثيرات التأخير ، حيث معادلته كانت على النحو التالي :

$$RI = \sum W / (A * N)$$

حيث : **W** هو الترجيح الذي أعطاه المجيبون لكل عامل (يتراوح من 1 إلى 5) ، **A** هو أعلى وزن (أي 5 في هذه الحالة) ، و **N** هو العدد الإجمالي للمستجيبين .

حيث تم إستخدام الصيغة التالية لتحديد الأهمية النسبية للدراسة التالية بالشكل التالي :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{المتوسط الحسابي لكل عبارة} \times 0.2}{\text{مجموع قيم RI}}$$

وفقاً لـ **Akadiri** سنة 2011 ، يتم تحويل خمسة مستويات مهمة من قيم **RI** :⁴

- عالية High (H) : $(0.8 \leq RI \leq 1)$ ،

- عالية متوسطة High-Medium (H – M) : $(0.6 \leq RI \leq 0.8)$ ،

- متوسطة Medium (M) : $(0.4 \leq RI \leq 0.6)$ ،

- متوسط منخفض Medium-Low (M-L) : $(0.2 \leq RI \leq 0.4)$ ،

- منخفض Low (L) : $(0 \leq RI \leq 0.2)$.

¹ - B.S.EVERITT, Op.Cit : P376.

² - محمد بن موسى ، برنامج AMOS (تعريف ومفاهيم) ، محاضرات ودروس ، بوابة الباحث الإقتصادي ، 2017/07/23 .

³ - Mamata Rajgor & other , **RII & IMPI: EFFECTIVE TECHNIQUES FOR FINDING DELAY IN CONSTRUCTION PROJECT** , International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Vol. 03, Issue 01, India, Jan. 2016: p1174.

* - مؤشر الأهمية النسبية : (RII) Relative Importance Index .

⁴ - Raja Rafidah Raja Muhammad Rooshdi & other , **Relative Importance Index of Sustainable Design and Construction Activities Criteria for Green Highway**, CHEMICAL ENGINEERING TRANSACTIONS, Vol. 63, Italian, 2018: p153.

2- قياس الإتجاهات والرأي العام:¹

يُعتبر قياس الإتجاهات والرأي العام من الموضوعات المهمة والحيوية والتي تُطبق في مجالات كثيرة : السياسية والأمنية والتعليمية والإقتصادية والإجتماعية ... إلخ ، فقد يترتب على قياس الإتجاهات والرأي العام اتخاذ قرارات مهمة أو القيام ببرامج ومشروعات حيوية .

ويختلف المقياس الذي يستخدم في كل حالة حسب الهدف الأساسي من القياس . فمثلاً إذا كان الهدف هو معرفة "درجة الموافقة" (نستخدم مقياس ليكرت لدرجة الموافقة) المبحوثين على آراء واتجاهات أو برامج أو مشروعات معينة ، فإن المقياس المناسب يختلف تماماً عن المقياس الذي يُستخدم لقياس -مثلاً- "مستوى" الولاء التنظيمي أو مستوى ضغوط العمل ، أو "مدى" استخدام أساليب أو أدوات معينة ، ... إلخ . وهذا ما سُركز عليه في دراستنا الحالية وذلك لتحديد مستويات المستجوبين قد استخدمنا المقياس الخماسي الذي يعتمد على المتوسط الحسابي لكل عبارة المقسم والموضح بالجدول رقم (2-3) التالي:²

الجدول رقم (2-3) : المقياس الخماسي لتحديد مستويات المستجوبين

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
1 – 1.49	1.50 – 2.49	2.50 – 3.49	3.50 – 4.49	4.50 – 5

المصدر : نفسه .

رابعاً : تحليل المسار Path Analysis:³

1- التطور التاريخي لأسلوب تحليل المسار :

تحليل المسار هو أسلوب إحصائي يُستخدم لفحص العلاقات السببية بين متغيرين أو أكثر وهو يقوم على نظام من المعادلات الخطية ، وقد قدّمه عالم الوراثة Sewall Wright عام 1921 خلال استخدامه في دراسة العلاقة بين الأقارب وفي دراسة السلوك الوراثي لكثير من الصفات الوراثية ، وانتشر هذا الأسلوب في بحوث العلوم الإجتماعية على يد العالم Duncan ، حيث أوضح عام 1966 العلاقة بين المعادلات الهيكلية وتحليل المسار ، ووضع بعض الأمثلة كأداة مساعدة لإجراء تحليل المسار في البحوث الإجتماعية وعام 1975 غطّى Duncan جميع جوانب المعادلات الهيكلية في تحليل المسار ، واستخدام أسلوب تحليل المسار بصورة واسعة في العلوم البيئية عام 1970 ، كما قدّم Blalock أسلوب تحليل المسار في مجال الزراعة عام 1968 في كتاب "Causal Inferences in Nin Experimental" .

¹ - أحمد عودة عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

² - فاضل باقر مطشر اللامي ، مقياس ليكارت وبنود ليكارت ، رابطة الأكاديميين العرب للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ميسان ، العراق ، 2017/10/23 .

³ - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة ، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله ، مذكرة ماجستير في الإحصاء ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ، 2014 : ص 43-62 .

وحقق أسلوب تحليل المسار تقدماً ملحوظاً في مجال الصحة وذلك بعد تطور برامج النمذجة الهيكلية مثل برنامج العلاقات الهيكلية الخطية (LISREL) حيث إن العالمين Goldsmith و Brooks هما أول من قدّما هذا الأسلوب في العلوم الصحية ، حيث أكدّا على المساهمة التي يمكن أن يقدمها هذا الأسلوب في الدراسات الوبائية والمتعلقة بالأمراض المزمنة ، وفي عام 1969 وضع العالم Land المبادئ المنهجية والمنطقية لإستخدام تحليل المسار ، وأشار Heise عام 1969 إلى الإفتراضات والشروط الواجب توافرها لإستخدام تحليل المسار والاستدلال السببي ، وفي العقود القليلة الماضية ظهر أسلوب الإستدلال السببي من البيانات غير التجريبية في العلوم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية بإسم آخر مثل : النماذج السببية ، تحليل المسار ، نمذجة المعادلات الهيكلية .

2- المصطلحات المستخدمة في تحليل المسار :

1-2- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables : وهي المتغيرات التي يعزى التغيير فيها إلى سبب خارج النموذج السببي .

2-2- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables : وهي المتغيرات التي يعزى التغيير فيها إلى سبب داخل النموذج السببي .

حيث يُمكن التمييز بين النوعين من المتغيرات من حيث المصدر ، فالمتغير الداخلي هو متغير يهدف النموذج السببي لتحديد اختلافاته ، بينما المتغير الخارجي هو متغير تتحدد اختلافاته بقوى خارجة عن نطاق النموذج السببي .

3-2- متغيرات البواقي Residual Variables : وهي المتغيرات التي تُعبر عن المتغيرات المؤثرة في المتغيرات الداخلة ولم يتم إدخالها في النموذج السببي .

4-2- المتغيرات الوسيطة Medieval Variables : وهي المتغيرات التي يُؤثر عن طريقها أو من خلالها المتغير المستقل على المتغير التابع .

5-2- المتغيرات المعيارية Standardized Variables :

المتغيرات المعيارية Z_i بالنسبة للمتغير X_i تُعبر عن النسبة بين انحراف X_i عن وسطها الحسابي \bar{X}_i إلى الانحراف المعياري δ_i للمتغير X_i ، حيث :
$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}_i}{\delta_i}$$

6-2- التأثير المباشر (العلاقة السببية المباشرة) Direct Effect :

تكون العلاقة السببية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y علاقة سببية مباشرة إذا كان أي تغيير في المتغير X يحدث تغييراً مباشراً في المتغير Y مع تثبيت أثر باقي المتغيرات المدخلة في النموذج .

7-2- التأثير غير المباشر (العلاقة السببية غير المباشرة) Indirect Effect :

تكون العلاقة السببية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y علاقة سببية غير مباشرة عندما يكون المتغير X مؤثراً في المتغير Y عبر متغيرات وسيطية أخرى .

3- مفهوم تحليل المسار :

يُعرف أيضاً بإسم النمذجة السببية . حيث يُعتبر أسلوب تحليل المسار أسلوب إحصائي ارتباطي يعتمد على تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد ، ويستخدم لوضع إحتمال العلاقة بين المتغيرات الكثيرة العدد وفحصها في منظومة معادلات خطية سواء كانت المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ويمكن القول أن أسلوب تحليل المسار امتداد لتحليل الإنحدار المتعدد فهو يعتمد على فكرة المربعات الصغرى المستخدمة في تحليل الإنحدار المتعدد ، وعادة ما يستخدم في دراسة النماذج السببية على أساس أن يضع الباحث تصور لنمط العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة .

حيث يقول Wright (إننا لا نهدف من تحليل المسار إلى استنباط علاقات سببية بين مجموعة من المتغيرات باستخدام قيم معاملات الارتباط ، وإنما نهدف إلى تطبيق هذا الأسلوب من أساليب تحليل البيانات على نموذج سببي Causal model نفترضه على أساس نظري معين) .

4- فروض أسلوب تحليل المسار :

يُمكن استخدام أسلوب تحليل المسار إذا تحققت الفرضيات التالية :

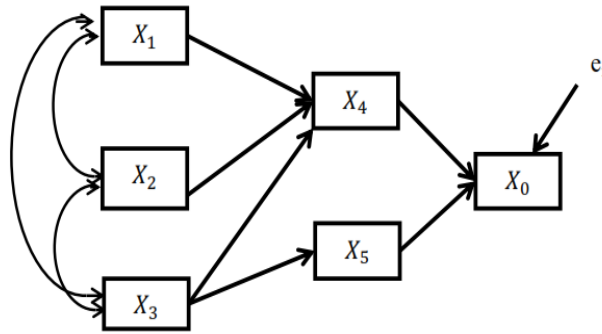
- أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية (Liner) .
- أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة جمعية (Additive) بمعنى آخر لا يوجد تفاعل بين المتغيرات .
- أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة سببية (Causal) .
- أن لا يكون هناك ارتباط بين متغيرات البواقى بعضها البعض .
- أن لا يكون هناك ارتباط بين متغيرات البواقى والمتغيرات الأخرى (المستقلة والتابعة) .
- أن تكون العلاقة السببية بين المتغيرات ذات إتجاه واحد ، وعدم وجود علاقة سببية عكسية في النموذج .
- يُفترض أن تكون المتغيرات المستقلة المقاسة أو الملاحظة خالية من أي خطأ قياس .
- يُفترض أن النموذج يخلو من أخطاء التعيين ، ويقصد بذلك أن النموذج احتوى على المتغيرات الممكنة نظرياً لتفسير كل تباين المتغيرات التابعة .

5- عناصر أسلوب تحليل المسار : يتضمن أسلوب تحليل المسار عنصرين أساسيين هما :

1-1- مخطط المسار Path Diagram :

يُعرف على أنه رسم تخطيطي يبين العلاقات السببية بين المتغيرات في نموذج افتراضي لنظام متعدد . ويبدأ تحليل المسار بافتراض بنية محددة من خلالها ترتبط المتغيرات المستقلة والتابعة ، ويمثل هذا الهيكل من العلاقات عن طريق مخطط المسار ، ويمكن توضيح ذلك بصورة أكثر وضوحاً من خلال المخطط المسار الموضح بالشكل رقم (2-2) :

الشكل رقم (2-2) : مخطط الأشكال المستخدمة في النمذجة الهيكلية



المصدر : نفسه .

حيث أن :

- X_1 ، X_2 ، X_3 : تمثل المتغيرات الخارجية (المستقلة) .
- X_0 : يمثل المتغير التابع .
- X_4 : يمثل متغير داخلي بالنسبة للمتغيرات (X_1, X_2, X_3) ، ويعتبر متغير خارجي بالنسبة للمتغير (X_0) .
- X_5 : يمثل متغير داخلي بالنسبة للمتغير (X_3) ، ويعتبر متغير خارجي بالنسبة للمتغير (X_0) .
- e_i : يمثل متغير الخطأ Residual والذي يُعبر عن المتغيرات التي تؤثر على المتغير التابع ولم يتم إدخالها في النموذج .

2-5- معاملات المسار Path Coefficients :

يُعرف على أنه التغير المتوقع في المتغير التابع نسبة إلى التغير وحدة واحدة في الانحراف المعياري لمتغير مستقل بعد ضبط وتثبيت باقي المتغيرات المستقلة .

6- أنواع المسارات : يجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من أنواع المسارات هما :

1-6 مسار أساسي مباشر **Direct** : وهو المسار الذي يربط المتغير المسبب بالمتغير النتيجة بدون متغير وسيطي ، والذي يعبر عن التأثير المباشر للمتغير الخارجي في المتغير الداخلي .

2-6 مسار مركب "معقد" : وهو المسار الذي يربط المتغير المسبب بالمتغير النتيجة في وجود متغير وسيطي ، ويصنف المسار المركب إلى ثلاث أنواع هي :

1-2-6 مسار غير مباشر **Indirect** : وهو المسار الذي يربط المتغير الخارجي بالمتغير الداخلي من خلال متغير ثالث يُسمى متغير وسيطي والذي يعبر عن التأثير غير المباشر للمتغير الخارجي في المتغير الداخلي .

2-2-6 مسار غير محلل **Unanalyzed** : وهي المسارات التي تمر بمسار منحني ذي اتجاهين (بمر بمعامل ارتباط) .

3-2-6 مسار وهمي **Spurious** : وهي المسارات الناتجة عن سلوك مسار معاكس لاتجاه السببية .

كما يجب التنويه إلى أن التأثيرات الكلية (T.E) تساوي مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة : $T.E=D+I$

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها والتي تحصلنا عليها من خلال الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، كما سنقوم بعرض ومناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار .

المطلب الأول : عرض النتائج

سنترك في هذا المطلب بعرض النتائج من خلال عرض نتائج المتغيرات الديمغرافية والسيكومترية للعينة المدروسة ، إضافة إلى شرح الأهمية النسبية والإتجاه العام لأراء المُستجوبين وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

أولاً : المتغيرات الديمغرافية والسيكومترية للعينة :

1- المتغيرات الديمغرافية :

تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخدام التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول في الإستبيان والمتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وهي موضحة في الجدول رقم (2-4) أدناه أما الرسومات البيانية فهي موضحة في الملحق رقم (2-4) .

الجدول رقم (2-4) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخيارات	متغيرات ديمغرافية
98.6	69	ذكر	الجنس
1.4	1	أنثى	
100 %	70	المجموع	
27.1	19	من 18 إلى 29 سنة	العمر
24.3	17	من 30 إلى 39 سنة	
32.9	23	من 40 إلى 49 سنة	
15.7	11	من 50 سنة فأكثر	
17.1	12	إبتدائي	المؤهل العلمي
41.4	29	متوسط	
17.1	12	ثانوي	
18.6	13	تقني سامي	

.../...

.../...

1.4	1	ليسانس	المؤهل العلمي
4.3	3	شهادة دراسات عليا متخصصة	
2.9	2	مسير	المستوى الوظيفي
8.6	6	إداري	
14.3	10	فني	
58.6	41	عامل مطحنة	
7.1	5	حارس	
8.6	6	سائق	
65.7	46	من 0 إلى 05 سنوات	الخبرة داخل المؤسسة الحالية
17.1	12	من 06 إلى 10 سنوات	
15.7	11	من 11 إلى 15 سنوات	
1.4	1	من 16 سنة فأكثر	
98.6	69	0	الخبرة خارج المؤسسة الحالية
1.4	1	11	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة لمتغير الجنس ، نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور الذي بلغ عددهم 69 عامل بنسبة 98.6% في حين تمثل عدد الإناث ب 1 عامل بنسبة 1.4% . وهو ما يؤكد طغيان نسبة العنصر الذكوري ، وكذلك يؤكد أن نوع النشاط الممارس في هذه الشركة من الأعمال الشاقة التي تتطلب بذل جهد أكبر .

بالنسبة لمتغير العمر ، نلاحظ من الجدول أن التكرارات والنسب المئوية متقاربة حيث مثلت الرتبة الأولى الفئة العمرية (40-49) سنة بتكرار 23 عامل وبنسبة 32.9% في حين حصلت الفئة العمرية (18-29) سنة المرتبة الثانية بتكرار 19 عامل وبنسبة 27.1% ، ثم حصلت الفئة العمرية (30-39) سنة على المرتبة الثالثة بتكرار 17 عامل وبلغت النسبة 24.3% ، وأخيراً المرتبة الرابعة للفئة العمرية (50 فأكثر) سنة بتكرار 11 عامل وبنسبة 15.7% . ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركة ليست حديثة المنشأة (سنة النشأة 1999) ، كما أن الشركة تهتم بجميع الفئات .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ، نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من مستوى "متوسط" حيث بلغ عددهم 29 عامل بنسبة 41.4% ، ثم بعدها "التقني سامي" وعددهم 13 عامل بنسبة 18.6% ، وتليها في نفس المرتبة الثالثة المستوي "الإبتدائي" و"الثانوي" والعدد 12 عامل وبلغت النسبة 17.1% لكليهما ، وفي المرتبة الرابعة مستوى "شهادة دراسات عليا متخصصة"

وعدددهم 03 عامل بنسبة 4.3% ، أما أخيراً جاء مستوى "الليسانس" في المرتبة الخامسة بعدد 01 عامل و النسبة 1.4% . و السبب في ذلك أن الشركة يغلب عليها الطابع الصناعي فهي تحتاج إلى فئة كبيرة من العمال التنفيذيين وفئة قليلة من الإدارات والمشرفين والفنيين .

بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي ، نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من عمال المطحنة و عدددهم 41 عامل بنسبة 58.6% وهذا يعكس طبيعة النشاط (نشاط صناعي) ، أما المرتبة الثانية فكانت للعمال الفنيين ب 10 عمال بنسبة 14.3% ، وفي المرتبة الثالثة كان للعمال الإداريين والسائقين ب 06 عمال بنسبة 8.6% ، أما المرتبة الرابعة فكانت للحراس ب 05 عمال بنسبة 7.1% ، وأخيراً في المرتبة الخامسة كان للمسيرين ب 02 عامل و النسبة 2.9% .

بالنسبة لمتغير الخبرة داخل المؤسسة الحالية ، نلاحظ من الجدول أن التكرارات والنسب المتوية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر ، حيث أغلبية أفراد عينة الدراسة تمركزت في فئة (05-0) سنوات بتكرار 46 عامل وبنسبة 65.9% ، المرتبة الثانية لفئة (10-06) سنوات بتكرار 12 عامل وبنسبة 17.1% ، ثم حصلت فئة (15-11) سنة على المرتبة الثالثة بتكرار 11 عامل وبلغت النسبة 15.7% ، وأخيراً المرتبة الرابعة للفئة (16 سنة فأكثر) بتكرار 01 عامل وبنسبة 1.4% . ويرجع السبب إلى عدم إستقرار العمالة وخاصة عمال المطحنة .

بالنسبة لمتغير الخبرة خارج المؤسسة الحالية ، نلاحظ من الجدول أن 69 عامل ليس لديه خبرة خارج المؤسسة و عامل واحد لديه 11 سنة خبرة خارج المؤسسة . ويرجع السبب إلى عدم إستقطاب الشركة للمهارات والكفاءات ، وخاصة على المستويات الوظيفية ، وكذلك عدم تقيد العمال بمهام واضحة فهم في تغير متجدد للمهام .

2- المتغيرات السيكمترية :

1- معامل الثبات **Alpha Cronbach** لعبارات الإستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة : بلغت قيمة معامل الثبات **Alpha Cronbach** 69.4% لجميع عبارات الاستبيان ، أما قيمته بالتفصيل لكل بعد فهي موضحة في الجدول رقم (2-5) التالي :

الجدول رقم (2-5) : قيمة **Alpha Cronbach** لعبارات الإستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	العبارات	محاور الإستبيان
8.86	% 78.6	من 01 إلى 24	القيادة التحويلية
8.21	% 67.4	من 01 إلى 43	الفعالية التنظيمية
8.40	% 70.5	من 01 إلى 16	الرضا الوظيفي
8.33	% 69.4	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

يتضح من الجدول أن ثبات البيانات بنسبة 69.4% قريبة من المقبول ، علماً أن معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية هو 78.6% ومحور الرضا الوظيفي هو 70.5% ، وهذان القيمتان جيدتان . أما معامل الثبات لمحور الفعالية التنظيمية هو 67.4% وهذه قيمة قريبة من المقبول (الحد المقبول هو أكبر من 70%) ، وهذا ما أثر على القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لأداة الدراسة .

الملحق رقم (5-2) يشرح مدى إرتباط العبارات بالمجموع الكلي للمحور باستخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حُذفت عبارة ، حيث إذا تم حذف العبارة 12 من محور القيادة التحويلية أصبح ألفا كرونباخ الكلي 74.4% . أما **الملحق رقم (6-2)** يُوضح مدى تغير ألفا كرونباخ لمحور الفعالية التنظيمية إذا ما حُذفت عبارة ، حيث إذا تم حذف العبارة 31 من محور الفعالية التنظيمية أصبح ألفا كرونباخ لمحور الفعالية التنظيمية 74.4% . بعد حذف العبارة 12 من محور القيادة التحويلية أصبح ألفا كرونباخ الكلي 74.4% وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة ، كما هو موضح في الملحق رقم (5-2) .

ثانياً : الإتجاه العام لآراء المستجوبين :

1- تقويم أبعاد محور القيادة التحويلية :

1-1- تقويم بُعد التأثير المثالي :

الجدول رقم (6-2) : تقويم بُعد التأثير المثالي

الاتجاه العام	الرتبة	الأهمية النسبية RII	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على وجود العبارة					التكرار F النسبة %	العبارة	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
جيد	2	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	يحظى المدير باحترام الجميع .	01
					00	100	00	00	00	%		
جيد جداً	1	0.972	0.352	4.86	60	10	00	00	00	F	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه .	02
					85.7	14.3	00	00	00	%		
جيد	2	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المنظمة .	03
					00	100	00	00	00	%		
جيد جداً	1	0.972	0.352	4.86	60	10	00	00	00	F	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء .	04
					85.7	14.3	00	00	00	%		
جيد جداً	1	0.972	0.352	4.86	60	10	00	00	00	F	يملك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة .	05
					85.7	14.3	00	00	00	%		

.../...

.../...

06	التأثير المعالي	يوفر المدير مناخاً يشعر العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته .	F	00	00	00	70	00	00
			%	00	00	00	100	00	00

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة لـ RII لبُعد التأثير المثالي ، فقد كانت بالتساوي حيث ثلاث عبارات في الرتبة الأولى (عبارة :

05،04،02) وثلاث عبارات في الرتبة الثانية (عبارة : 06،03،01) .

أما بالنسبة للإتجاه العام ، فقد تراوح بين درجة "جيد جداً" و"جيد" (ثلاث عبارات بدرجة "جيد جداً" وثلاث عبارات "جيد") .

2-1- تقييم بُعد الدافع المُلهِم :

الجدول رقم (7-2) : تقييم بُعد الدافع المُلهِم

رقم العبارة	العبارة	التكرار F	درجة الموافقة على وجود العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية RII	الرتبة	الاتجاه العام
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
01	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين .	F	00	00	00	10	60	4.86	0.352	0.972	2	جيد جداً
		%	00	00	00	14.3	85.7					
02	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها .	F	00	00	00	61	9	4.13	0.337	0.826	5	جيد
		%	00	00	00	87.1	12.9					
03	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله .	F	00	00	00	26	44	4.63	0.487	0.926	3	جيد جداً
		%	00	00	00	37.1	62.9					
04	يشعر المدير بأهمية العمل الذي تقوم به .	F	00	00	00	1	69	4.99	0.120	0.998	1	جيد جداً
		%	00	00	00	1.4	98.6					
05	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية إتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف .	F	00	00	00	70	00	4.00	0.000	0.8	6	جيد
		%	00	00	00	100	00					
06	يعمل المدير بحماس وتفاؤل .	F	00	00	00	43	27	4.39	0.490	0.878	4	جيد
		%	00	00	00	61.4	38.6					

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة لـ RII لُبعد الدافع الملهم ، فقد كانت الرتبة الأولى للعبارة 04 ، الرتبة الثانية للعبارة 01 ، الرتبة الثالثة للعبارة 03 ، الرتبة الرابعة للعبارة 06 ، الرتبة الخامسة للعبارة 02 أما الرتبة السادسة 05 .
أما بالنسبة للإتجاه العام ، فهو كذلك بالتساوي (ثلاث عبارات بدرجة "جيد جداً" وثلاث عبارات "جيد").

3-1- تقييم بُعد الإستشارة الفكرية :

الجدول رقم (2-8) : تقييم بُعد الإستشارة الفكرية

رقم العبارة	العبارة	التكرار F	درجة الموافقة على وجود العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية RII	الرتبة	الإتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
01	يقترح المدير طرق جديدة لإتجاز مهام العمل.	F	70	00	00	00	00	5.00	0.000	1	1	جيد جداً
		%	100	00	00	00	00					
02	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	F	60	10	00	00	00	4.86	0.352	0.972	2	جيد جداً
		%	85.7	14.3	00	00	00					
03	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	F	70	00	00	00	00	5.00	0.000	1	1	جيد جداً
		%	100	00	00	00	00					
04	يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار.	F	44	26	00	00	00	4.63	0.487	0.926	4	جيد جداً
		%	62.9	37.1	00	00	00					
05	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	F	44	26	00	00	00	4.63	0.487	0.926	4	جيد جداً
		%	62.9	37.1	00	00	00					
06	يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.	F	54	16	00	00	00	4.77	0.423	0.954	3	جيد جداً
		%	77.1	22.9	00	00	00					

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة لـ RII لُبعد الإستشارة الفكرية ، فقد تحصلت على أربع رُتب ، كانت الرتبة الأولى للعبارتين 01 و03 ، الرتبة الثانية للعبارة 02 ، الرتبة الثالثة للعبارة 06 ، أما الرتبة الرابعة للعبارتين 04 و05. أما بالنسبة للإِتجاه العام ، فقد تميز بأن جميع آراء المستجوبين إتجاه عبارات البُعد ذات درجة " جيد جداً" .

4-1- تقييم بُعد الإعتبار الفردي :

الجدول رقم (2-9) : تقييم بُعد الإعتبار الفردي

الإِتجاه العام	الرتبة	الأهمية النسبية RII	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة على وجود العبارة					التكرار F	العبارة	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %		
جيد جداً	1	1	0.000	5.00	70	00	00	00	00	F	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه.	01
					100	00	00	00	00	%		
جيد جداً	2	0.972	0.352	4.86	60	10	00	00	00	F	يُتَمي المدير ثقة العاملين بأنفسهم.	02
					85.7	14.3	00	00	00	%		
جيد جداً	3	0.958	0.413	4.79	55	15	00	00	00	F	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	03
					78.6	21.4	00	00	00	%		
جيد جداً	5	0.914	0.809	4.57	54	2	14	00	00	F	يحترم المدير قناعاتك و قناعات العاملين معك.	04
					77.1	2.9	21.0	00	00	%		
جيد جداً	4	0.926	0.487	4.63	44	26	00	00	00	F	يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	05
					62.9	37.1	00	00	00	%		
جيد جداً	1	1	0.000	5.00	70	00	00	00	00	F	يستفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين و يلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	06
					100	00	00	00	00	%		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة لـ RII لُبعد الإعتبار الفردي ، الرتبة الأولى للعبارتين 01 و 06 ، الرتبة الثانية للعبارة 02 ، الرتبة الثالثة للعبارة 03 ، الرتبة الرابعة للعبارة 05 أما الرتبة الخامسة كان للعبارة 04 .
أما بالنسبة للإلتجاه العام ، فقد تميز بأن جميع عباراته بدرجة "جيد جداً" .

2- تقييم محور الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (2-10): تقييم محور الفعالية التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار F	درجة الموافقة على وجود العبارة					النسبة %		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
الاتجاه العام	الرتبة	الأهمية النسبية RII	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						
01	المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة.	F	0.120	4.01	1	69	00	00	00	%
					1.4	98.6	00	00	00	
02	الإلتزام بتحقيق الأهداف الوظيفية في الآجال المحددة.	F	0.000	4.00	00	70	00	00	00	%
					00	100	00	00	00	
03	يُوفّر المدير الدّعم والمساندة للعاملين عند تواجدهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة.	F	0.120	4.01	1	69	00	00	00	%
					1.4	98.6	00	00	00	
04	تخلّي المدير بالمهارات والخبرة الفنية المتعلقة بإنتاج الأعمال .	F	0.120	4.01	1	69	00	00	00	%
					1.4	98.6	00	00	00	
05	يُوجد انتظام في سير المهام الإدارية في المنظمة.	F	0.432	4.24	17	53	00	00	00	%
					24.3	75.7	00	00	00	
06	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.	F	0.437	3.80	1	54	15	00	00	%
					1.4	77.1	21.4	00	00	
07	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المبادرات والاجتماعات.	F	0.380	4.17	12	58	00	00	00	%
					17.1	82.9	00	00	00	

.../...

.../...

جيد جداً	11	0.926	0.487	4.63	44	26	00	00	00	F	المساهمة بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم .	08
					62.9	37.1	00	00	00	%		
جيد	18	0.852	0.440	4.26	18	52	00	00	00	F	يتم تدريب العاملين باستمرار من أجل تطوير أدائهم .	09
					25.7	74.3	00	00	00	%		
جيد جداً	7	0.948	0.440	4.74	52	18	00	00	00	F	حرص المنظمة على حياة العاملين معها من خلال امتلاكها لنظام جيد للسلامة.	10
					74.3	25.7	00	00	00	%		
جيد جداً	1	1	0.000	5.00	70	00	00	00	00	F	الإلتزام باحترام الوقت الخاص للعمل .	11
					100	00	00	00	00	%		
جيد جداً	11	0.926	0.487	4.63	44	26	00	00	00	F	تتمتع إدارة المنظمة بالكفاءة في العمل.	12
					62.9	37.1	00	00	00	%		
جيد جداً	6	0.954	0.423	4.77	54	16	00	00	00	F	الحفاظ على الوسائل المتاحة للعمل قدر المستطاع.	13
					77.1	22.9	00	00	00	%		
جيد جداً	11	0.926	0.487	4.63	44	26	00	00	00	F	الحفاظ على علاقات إيجابية بين زملاء العمل فيما بينهم.	14
					62.9	37.1	00	00	00	%		
جيد جداً	2	0.994	0.168	4.97	68	2	00	00	00	F	احترام تعليمات وتوجيهات الرئيس المباشر.	15
					97.1	2.9	00	00	00	%		
جيد جداً	17	0.854	0.448	4.27	19	51	00	00	00	F	يوجد اتصال وتواصل فعال مع الإدارة .	16
					27.1	72.9	00	00	00	%		
جيد جداً	15	0.892	0.736	4.46	42	18	10	00	00	F	السعي إلى القيام بأعمال أخرى إضافية .	17
					60.0	25.7	14.3	00	00	%		
جيد جداً	6	0.954	0.423	4.77	54	16	00	00	00	F	بذل جهودات إضافية في الحالات الاستثنائية .	18
					77.1	22.9	00	00	00	%		
جيد جداً	3	0.972	0.352	4.86	60	10	00	00	00	F	يتم الإشادة بالمتميزين من العاملين .	19
					85.7	14.3	00	00	00	%		

.../...

.../...

جيد جداً	5	0.966	0.380	4.83	58	12	00	00	00	F	الاتصاف بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم .	20
					82.9	17.1	00	00	00	%		
جيد	26	0.808	0.204	4.04	3	67	00	00	00	F	التضحية بوقتهم من أجل إتمام أعمالهم .	21
					4.3	95.7	00	00	00	%		
جيد	22	0.832	0.367	4.16	11	59	00	00	00	F	يمكن للمؤسسة من إستغلال الفرص وتحتب التهديدات.	22
					15.7	84.3	00	00	00	%		
جيد جداً	8	0.946	0.448	4.73	51	19	00	00	00	F	تشجيع المؤسسة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل .	23
					72.9	27.1	00	00	00	%		
جيد جداً	10	0.928	0.483	4.64	45	25	00	00	00	F	تزويد المنظمة ببيئتها بالمرحجات من سلع وخدمات.	24
					64.3	35.7	00	00	00	%		
جيد جداً	13	0.918	0.602	4.59	45	21	4	00	00	F	زيادة الطلب على مخرجات المنظمة من خلال إرتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات.	25
					64.3	30.0	5.7	00	00	%		
جيد	22	0.832	0.500	4.16	15	51	4	00	00	F	هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق .	26
					21.4	72.5	5.7	00	00	%		
جيد جداً	9	0.938	0.578	4.69	52	14	4	00	00	F	تحقيق المنظمة للأرباح ، هذا يُساعدها على النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها .	27
					74.3	20.0	5.7	00	00	%		
جيد	25	0.818	0.282	4.09	6	64	00	00	00	F	تعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى .	28
					8.6	91.4	00	00	00	%		
جيد جداً	14	0.908	0.502	4.54	38	32	00	00	00	F	تسعى مؤسستكم إلى تحقيق أهداف جديدة .	29
					54.3	45.7	00	00	00	%		
جيد	21	0.834	0.380	4.17	12	58	00	00	00	F	إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً .	30
					17.1	82.9	00	00	00	%		

.../...

.../...

جيد	16	0.872	0.483	4.36	25	45	00	00	00	F	منتجات مؤسستكم	31
					35.7	64.3	00	00	00	%	ثلاثم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .	
جيد	27	0.802	0.120	4.01	1	96	00	00	00	F	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية.	32
					1.4	98.6	00	00	00	%		
جيد	24	0.826	0.337	4.13	9	61	00	00	00	F	تعمل مؤسستكم على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للتسيير الإداري و هذا يساعد على النمو والاستمرار.	33
					12.9	87.1	00	00	00	%		
جيد	23	0.828	0.352	4.14	10	60	00	00	00	F	يعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للعملية الإدارية .	34
					14.3	85.7	00	00	00	%		
جيد جداً	4	0.968	0.367	4.84	59	11	00	00	00	F	الإعتماد على مسيرين يتصفون بالكفاءة في مواقع العمل .	35
					84.3	15.7	00	00	00	%		
جيد	28	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	الإهتمام بإنشغالات العاملين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على تفهمها و الإستجابة لها ما أمكن.	36
					00	100	00	00	00	%		
جيد	28	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	يتم إعتماد معايير تقييم الأداء في تقويم أداء العاملين في المنظمة .	37
					00	100	00	00	00	%		
جيد	28	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	يتم إطلاع العاملين عن نتائج تقويمهم .	38
					00	100	00	00	00	%		
جيد جداً	12	0.922	0.490	4.61	43	27	00	00	00	F	يوجد متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	39
					61.4	38.6	00	00	00	%		

.../...

.../...

جيد	20	0.846	0.423	4.23	16	54	00	00	00	F	يوجد حرص على عدم زيادة العدد النموذجي للعاملين في جميع المستويات.	40
					22.9	77.1	00	00	00	%		
جيد	29	0.76	0.403	3.80	00	56	14	00	00	F	يعمل على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للعملية الإدارية .	41
					00	80.0	20.0	00	00	%		
جيد	30	0.758	0.413	3.79	00	55	15	00	00	F	يتم التواصل مع المجتمع بشكل مستمر من أجل تطوير المنظمة.	42
					00	78.6	21.4	00	00	%		
جيد	20	0.846	0.423	4.23	16	54	00	00	00	F	بيئة تنظيمية ملائمة للعمل .	43
					22.9	77.1	00	00	00	%		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة للـ RII لمحور الفعالية التنظيمية ، فقد تحصلت على 30 رتبة وهي موزعة كمايلي : الرتب (1،2،4،5،7،8،9،10،12،13،14،15،16،17،18،19،23،24،25،26،30) تحصلوا على عبارة واحدة ، والرتب (3،6،20،21،22،29) تحصلوا على عبارتين ، و الرتبة 11 تحصلت على ثلاث عبارات أما الرتب (27،28) تحصلت على أربع عبارات . أما بالنسبة للإتجاه العام ، فأغلبية آراء المستجوبين ذو درجة "جيد" بأربع وعشرون (24) عبارة أما تسعة عشرة (19) عبارة بدرجة "جيد جداً" .

3- تقويم محور الرضا الوظيفي :

الجدول رقم (2-11) : تقويم محور الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	التكرار F	درجة الموافقة على وجود العبارة					النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية RII	الرتبة	الإتجاه العام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
01	ساعات العمل مناسبة .	F	16	54	00	00	00	4.23	0.423	0.846	1	جيد	
		%	22.9	77.1	00	00	00						
02	تُسود روح الودية في العمل مع الزملاء .	F	00	70	00	00	00	4.00	0.000	0.8	4	جيد	
		%	00	100	00	00	00						
03	طبيعة العمل مناسبة .	F	10	60	00	00	00	4.14	0.352	0.828	2	جيد	
		%	14.3	85.7	00	00	00						

.../...

.../...

جيد	1	0.846	0.423	4.23	16	54	00	00	00	F	المركز الوظيفي الخاص بي مرضي.	04
					22.9	77.1	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	بيئة العمل مناسبة.	05
					00	100	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	15	00	00	F	أنا راضي عن الخدمات الصحية.	06
					00	100	21.4	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	أنا راضي عن علاقات العمل.	07
					00	100	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	سياسات و لوائح العمل ملائمة .	08
					00	100	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	أنا راضي عن الأجر .	09
					00	100	00	00	00	%		
جيد	3	0.808	0.711	4.04	16	44	7	3	00	F	الإجازات التي أحصل عليها كافية .	10
					22.9	62.9	10.0	4.3	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	أسلوب الإشراف و القيادة في المؤسسة مناسب.	11
					00	100	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	الإتصال يتم على أتم وجهه.	12
					00	100	00	00	00	%		
جيد	4	0.8	0.000	4.00	00	70	00	00	00	F	توفر تخفيضات فردية مناسبة .	13
					00	100	00	00	00	%		
جيد	2	0.828	0.352	4.14	10	60	00	00	00	F	توفر طرق تخفيض جماعية مناسبة .	14
					14.3	85.7	00	00	00	%		
جيد	1	0.846	0.423	4.23	16	54	00	00	00	F	هناك فرص كافية للترقية .	15
					22.9	77.1	00	00	00	%		
جيد	1	0.846	0.423	4.23	16	54	00	00	00	F	أحس بالإنتماء للمؤسسة .	16
					22.9	77.1	00	00	00	%		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V.25 .

بالنسبة للـ RII محور الرضا الوظيفي ، كانت الرتبة الأولى للعبارات (16،15،04،01) ، الرتبة الثانية للعبارتين (14،03) ، الرتبة الثالثة للعباراة 10 أما الرتبة الرابعة للعبارات (13،12،11،09،08،07،06،05،02) .

أما بالنسبة للإتجاه العام ، جميعها يغلبها طابع درجة "جيد" .

ثالثاً : نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات :

من أجل اختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل المسار ، حيث أن لدينا فرضية رئيسية واحدة وتدرج عنها ثلاث فرضيات فرعية .

❖ اختبار الفرضية الرئيسية : تنص على أنه تساهم القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$. حيث تم الإعتماد على الفرضيات التالية :

• الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$.

• الفرضية البديلة H_1 : تساهم القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة . وتم الإعتماد على الفرضيات التالية :

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

وبناءً على نتائج أسلوب تحليل المسار وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS V.24 توصلنا إلى ما يلي :

1-1- أوزان معاملات الإنحدار :

الجدول رقم (2-12) : أوزان الإنحدار للفرضية الفرعية الأولى

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة التحويلية <--- الرضا الوظيفي	-.641	.074	-8.698	***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أوزان معاملات الإنحدار للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، حيث يوضح انخفاض تأثير المتغير المستقل (في هذه الحالة هو القيادة التحويلية) : عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.641) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ، وهذا يتفق مع دراسة و.وان عمر - فوزي حسين (2013) .

من خلال الجدول ، فإن الخطأ المعياري (S.E) يساوي (0.074) وهو قريب من الصفر . هذا يعني أن نموذج الإنحدار للعلاقة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي يُحدث خطأ معياري قدره (0.074) ، وهي نسبة مقبولة جداً .

بالنسبة للقيمة الحرجة (C.R) والدلالة (P) ، حيث أن $S.E / Estimate = C.R$. من خلال جدول Z المحسوبة نستخرج منه قيمة $P - C.R$ ، حيث نلاحظ أن قيمة P قريبة جداً من الصفر ($P = 0.000$) . عندما تكون قيمة $P > 0.001$ هذا يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99 % في النموذج الإنحداري . وبالنظر إلى الجدول ، نجد أن المسار من القيادة التحويلية إلى الرضا الوظيفي يساوي (-0.641) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($P = 0.000$) .

2-1- انحدار الإنحراف المعياري :

الجدول رقم (2-13) : انحدار الإنحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى

Estimate	
-0.723	القيادة التحويلية <--- الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أنه إذا زادت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) هذا يقابله إنخفاض في قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.723) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

3-1- التباينات :

الجدول رقم (2-14) : التباين بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate
e1	***	5.874	.001	.008

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) لـ e1 التي تُمثل التباين بين المتغيرين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بـ (0.008) ، أما الخطأ المعياري (S.E) لـ e1 فقدر بـ (0.001) وهو قريب من الصفر ، اما بالنسبة للقيمة الحرجة (C.R) والدلالة (P) ، فقد لاحظنا أن قيمة $P > 0.001$ وهذا يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99 % في النموذج الإنحداري .

أما القيمة e1 فهي تمثل التباين بين المتغيرين ، وفي هذه الحالة قيمة التباين سالبة وهذا يعني أن إذا كانت قيمة أحد المتغيرين فوق قيمته المتوقعة فإن قيمة الآخر أيضاً يكون دونها .

4-1- التأثيرات الكلية :

الجدول رقم (2-15) : التأثيرات الكلية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

	القيادة التحويلية
الرضا الوظيفي	-0.641

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير كلي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بقيمة (-0.641) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما .

1-5- التأثيرات الكلية المعيارية :

الجدول رقم (2-16) : التأثيرات الكلية المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

	القيادة التحويلية
الرضا الوظيفي	-0.723

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول التأثير الكلي المعياري للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يقدر بـ (-0.723) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما .

1-6- التأثيرات المباشرة :

الجدول رقم (2-17) : التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

	القيادة التحويلية
الرضا الوظيفي	-0.641

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يقدر بـ (-0.641) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.641) .

1-7- التأثيرات المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-18) : التأثيرات المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

	القيادة التحويلية
الرضا الوظيفي	-0.723

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر معياري للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يقدر بـ (-0.723) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.723) .

8-1- التأثيرات غير المباشرة :

الجدول رقم (2-19) : التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

القيادة التحويلية	
الرضا الوظيفي	.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول عدم وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة بينهما ، وعدم وجود متغيرات وسيطية بينهما تربط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

9-1- التأثيرات غير المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-20) : التأثيرات غير المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

القيادة التحويلية	
الرضا الوظيفي	.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول عدم وجود تأثير غير مباشر معياري للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة معيارية بينهما ، وعدم وجود متغيرات وسيطية بينهما تربط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

- نستخلص من خلال ما سبق ذكره ، أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ، وهذا يتفق مع دراسة جاكولين إميل ألفي (2017) ، دراسة محمد أحمد إبراهيم ناصر (2016) ، دراسة درب مريم - غطاس كريمة (2012) ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) ، ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011) .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة . حيث تم الإعتماد على الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

وبناءً على نتائج أسلوب تحليل المسار وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS V.24 توصلنا إلى ما يلي:
2-1- أوزان معاملات الانحدار :

الجدول رقم (21-2) : أوزان الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة التحويلية <---> الفعالية التنظيمية	.289	.034	8.400	***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أوزان معاملات الانحدار للعلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، حيث يوضح ارتفاع تأثير المتغير المستقل (في هذه الحالة هو القيادة التحويلية) : عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ترتفع قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.289) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية . من خلال الجدول ، فإن الخطأ المعياري (S.E) يساوي (0.034) وهو قريب من الصفر . هذا يعني أن نموذج الانحدار للعلاقة القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية يُحدث خطأ معياري قدره (0.034) ، وهي نسبة مقبولة جداً . بالنسبة للقيمة الحرجة (C.R) والدلالة (P) ، ومن خلال جدول Z المحسوبة نستخرج منه قيمة $P - C.R$ ، حيث نلاحظ أن قيمة P قريبة جداً من الصفر ($P = 0.000$) .

عندما تكون قيمة $P > 0.001$ هذا يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99 % في النموذج الإحصائي . وبالنظر إلى الجدول ، نجد أن المسار من القيادة التحويلية إلى الفعالية التنظيمية يساوي (0.289) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($P = 0.000$) .

2-2- انحدار الانحراف المعياري :

الجدول رقم (22-2) : انحدار الانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية

	Estimate
القيادة التحويلية <---> الفعالية التنظيمية	.413

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أنه إذا زادت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) هذا يقابله إرتفاع في قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.413) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

3-2- التباينات :

الجدول رقم (2-23) : التباين بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة التحويلية	.021	.004	5.874	***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (**Estimate**) لتباين القيادة التحويلية بـ (0.021) ، فإن قيمة **Estimate** موجبة وهذا يعني أن المتغيرين متساوين (هذا يعني أن إذا كانت قيمة أحد المتغيرين فوق قيمته المتوقعة فإن قيمة الآخر يكون فوق قيمته المتوقعة) فهذا يسمى تباين .

4-2- التأثيرات الكلية :

الجدول رقم (2-24) : التأثيرات الكلية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

	القيادة التحويلية
الفعالية التنظيمية	.601

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير كلي للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بقيمة (0.601) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما .

5-2- التأثيرات الكلية المعيارية :

الجدول رقم (2-25) : التأثيرات الكلية المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

	القيادة التحويلية
الفعالية التنظيمية	.860

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos .

يُوضح الجدول التأثير الكلي المعياري للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر بـ (0.860) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما .

6-2- التأثيرات المباشرة :

الجدول رقم (2-26) : التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

	القيادة التحويلية
الفعالية التنظيمية	.289

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر بـ (0.289) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ارتفعت قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.289) .

2-7- التأثيرات المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-27) : التأثيرات المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

القيادة التحويلية	الفعالية التنظيمية
	.413

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر معياري للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر بـ (0.413) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ارتفعت قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.413) .

2-8- التأثيرات غير المباشرة :

الجدول رقم (2-28) : التأثيرات غير المباشرة للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

القيادة التحويلية	الفعالية التنظيمية
	.312

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول على وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة غير مباشرة بينهما ، ووجود متغيرات وسيطة بينهما تربط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

2-9- التأثيرات غير المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-29) : التأثيرات غير المباشرة المعيارية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية

القيادة التحويلية	الفعالية التنظيمية
	.446

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول على وجود تأثير غير مباشر معياري للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة غير مباشرة بينهما ، ووجود متغيرات وسيطة بينهما تربط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

- نستخلص من خلال ما سبق ذكره ، أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة، وهذا يتفق مع دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة . حيث تم الإعتماد على الفرضيات التالية :

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة .

وبناءً على نتائج أسلوب تحليل المسار وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS V.24 توصلنا إلى ما يلي :

3-1- أوزان معاملات الانحدار :

الجدول رقم (2-30) : أوزان الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا الوظيفي <---> الفعالية التنظيمية	-.487	.039	-12.537	***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أوزان معاملات الانحدار للعلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية ، حيث يوضح انخفاض تأثير المتغير المستقل (في هذه الحالة هو الرضا الوظيفي) : عندما ترتفع قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.487) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية .

من خلال الجدول ، فإن الخطأ المعياري (S.E) يساوي (0.039) وهو قريب من الصفر . هذا يعني أن نموذج الانحدار للعلاقة الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية يُحدث خطأ معياري قدره (0.039) ، وهي نسبة مقبولة جداً .

بالنسبة للقيمة الحرجة (C.R) والدلالة (P) ، من خلال جدول Z المحسوبة نستخرج منه قيمة P - C.R ، حيث نلاحظ أن قيمة P قريبة جداً من الصفر (P = 0.000) .

عندما تكون قيمة $P > 0.001$ هذا يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99 % في النموذج الإحصائي .

وبالنظر إلى الجدول ، نجد أن المسار من الرضا الوظيفي إلى الفعالية التنظيمية يساوي (-0.487) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(P = 0.000)$.

3-2- انحدار الانحراف المعياري :

الجدول رقم (2-31) : انحدار الانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة

	Estimate
الرضا الوظيفي <--- الفعالية التنظيمية	-0.617

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) أنه إذا زادت قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) هذا يقابله إنخفاض في قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.617) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية .

3-3- التباينات :

الجدول رقم (2-32) : التباين بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	.001	.000	5.874	***	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح التقدير (Estimate) لـ e2 التي تمثل التباين بين المتغيرين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بـ (0.001) ، أما الخطأ المعياري (S.E) لـ e2 فقدر بـ (0.000) وهو قريب من الصفر ، أما بالنسبة للقيمة الحرجة (C.R) والدلالة (P) ، فقد لاحظنا أن قيمة $P > 0.001$ وهذا يشير إلى درجة ثقة كبيرة تصل إلى 99 % في النموذج الإحصائي .

أما القيمة e2 فهي تمثل التباين بين المتغيرين ، وفي هذه الحالة قيمة التباين سالبة وهذا يعني أن إذا كانت قيمة أحد المتغيرين فوق قيمته المتوقعة فإن قيمة الآخر أيضاً يكون دونها .

3-4- التأثيرات الكلية :

الجدول رقم (2-33) : التأثيرات الكلية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

	الرضا الوظيفي
الفعالية التنظيمية	-0.487

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير كلي للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية بقيمة (-0.487) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما .

3-5- التأثيرات الكلية المعيارية :

الجدول رقم (2-34) : التأثيرات الكلية المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

	الرضا الوظيفي
الفعالية التنظيمية	-0.617

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول التأثير الكلي المعياري للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية يقدر ب (-0.617) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما .

3-6- التأثيرات المباشرة :

الجدول رقم (2-35) : التأثيرات المباشرة للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

	الرضا الوظيفي
الفعالية التنظيمية	-0.487

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية يقدر ب (-0.487) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.487) .

3-7- التأثيرات المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-36) : التأثيرات المباشرة المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

	الرضا الوظيفي
الفعالية التنظيمية	-0.617

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول وجود تأثير مباشر معياري للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية يقدر ب (-0.617) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية بينهما ، حيث كلما ارتفعت قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.617) .

3-8- التأثيرات غير المباشرة :

الجدول رقم (2-37) : التأثيرات غير المباشرة للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

الرضا الوظيفي	الفعالية التنظيمية
.000	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول عدم وجود تأثير غير مباشر للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة بينهما ، وعدم وجود متغيرات وسيطة بينهما تربط العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية .

3-9- التأثيرات غير المباشرة المعيارية :

الجدول رقم (2-38) : التأثيرات غير المباشرة المعيارية للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية

الرضا الوظيفي	الفعالية التنظيمية
.000	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

يُوضح الجدول عدم وجود تأثير غير مباشر معياري للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة معيارية بينهما ، وعدم وجود متغيرات وسيطة بينهما تربط العلاقة الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية .

- نستخلص من خلال ما سبق ذكره ، أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة. حيث لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بصورة واضحة ، حيث توجد العديد من الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية مع العديد من المتغيرات (المواطنة التنظيمية والحوافز) وهي نفس المتغيرات التي لها علاقة مع الرضا الوظيفي .

بعد إختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة ، نستخلص نتيجة الفرضية الرئيسية وهي : قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي أن القيادة التحويلية تُساهم في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة لكن بتأثير ضعيف وبتوسط جزئي . (للمزيد من نتائج أسلوب تحليل المسار أنظر الملحق رقم (2-7)) .

حيث لإختبار العلاقة الوسيطة تم الإعتماد على أسلوب تحليل المسار والتي تشير إلى الشروط التالية :

- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .
- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط .
- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط.

- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هناك توسط كامل للمتغير الوسيط . مع مراعاة شروط جودة النموذج .

وبناءً على اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالإعتماد على نتائج أسلوب تحليل المسار والبرنامج الإحصائي AMOS V.24 توصلنا إلى إستخلاص الجدول التالي :

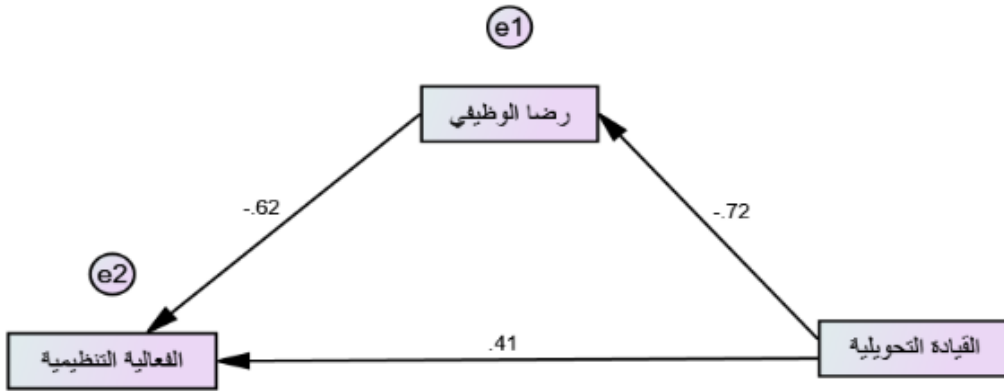
الجدول رقم (2-39) : الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية

النتيجة	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	
توسط جزئي	.289	.312	القيادة التحويلية <---> الفعالية التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

بالنظر إلى الجدول نجد أنه توجد علاقة توسط جزئي للرضا الوظيفي بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، وهذا يتفق مع دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) ، ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) . أما الشكل رقم (2-3) يوضح النموذج النهائي للدراسة باعتماد على أسلوب تحليل المسار وبرنامج Amos V.24 :

الشكل رقم (2-3) : نموذج الدراسة النهائي



المصدر : بالإعتماد على نتائج برنامج Amos V.24 .

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

بعد عرض النتائج سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء الفرضيات التي تم اختبارها كما يلي :

أولاً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة :

1- دلت النتائج على قبول الفرضية البديلة وهذا دال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بشركة برودياك - مطاحن الزهرة لكل بتأثير سلمي ، حيث عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.641) .

2- تأتي هذه النتائج متوافقة مع الدراسة الأجنبية لـ و.وان عمر - فوزي حسين (2013) ، حيث أظهرت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين (التحفيز الفكري والرضا الوظيفي) و (الحافز الكارزمي أو الملهم والرضا الوظيفي) ، في حين توجد علاقة سلبية بين (الإعتماد الفردي والرضا الوظيفي) . وهذا يعني بأن في دراستنا الحالية يوجد أحد أبعاد القيادة التحويلية له تأثير سلمي على الرضا الوظيفي (لم نتطرق في دراستنا الحالية للقيادة الحالية لتأثيرات أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي) .

3- بناءً على ما جاءت به الدراسة الأجنبية لـ دانوت أدريان كاسوينك (2011) ، حيث بحثت عن تأثير تنوع الأعمار على جودة التفاعلات وسلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، حيث أظهرت نتائجها أن التنوع في السن يمكن أن يسهل على المدراء عرض سلوكيات القيادة التحويلية ، فمن ناحية ، كلما كان هناك اختلاف كبير في الفوارق بين المديرين الأقدم وتقاريرهم الأصغر ، زاد احتمال أن يكون المدراء قادرين على عرض سلوكيات القيادة التحويلية . ومن ناحية أخرى ، عندما يكون المديرون أصغر سناً من الموظفين ، فإنهم أقل عرضة لعرض سلوكيات القيادة التحويلية في مكان العمل . علاوة على ذلك ، كلما زادت المسافة بين المديرين الأصغر سناً والتقارير القديمة ، كان احتمال أن ينظر الموظفون إلى رؤسائهم الصغار على أنهم قادرين على إظهار القيادة التحويلية أقل .

وهذا ما هو موجود في الشركة محل الدراسة ، لأنها يغلب عليها الطابع العائلي ، كما أن المدير والمسيرين هم من العائلة أي أنهم لا يُراعون للعمر الشخصي والعمر الزمني بقدر مراعاتهم للجانب العائلي ، كما المدير والمسيرين ليس لديهم الخبرة خارج الشركة محل الدراسة ، فعندما يكون هناك خلل في القائد التحويلي هذا يؤدي إلى عدم استقرار العمالة وخاصة عمال المطحنة حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تمركزت في فئة (0-05) سنوات بتكرار 46 عامل وبنسبة 65.9% من العدد الإجمالي لعمال الشركة محل الدراسة .

4- أوضحت دراسة مروان أحمد حويجي (2008) العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، الرؤساء ، المرؤوسين ، الراتب والحوافز ، توقعات الفرد ، قيمة الإنجاز والعدالة) ورغبة

العاملين في الإستمرار بالعمل ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما . ومن خلال نتائج دراستنا لاحظنا أن مستوى الإستقرار الوظيفي منخفض وهذا من شأنه أن يخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي .

5- إختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التالية (دراسة جاكلين إميل ألفي (2017) ، دراسة محمد أحمد أحمد إبراهيم ناصر (2016) ، دراسة درب مريم - غطاس كريمة (2012) ، دراسة دانوت أدريان كاسوينك (2011) ، ، دراسة أحمد عثمان وآخرون (2011)) لأن هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة :

1- دلت النتائج على قبول الفرضية البديلة وهذا دال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ، ووجود علاقة طردية بينهما ، حيث أن عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ترتفع قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.289) .

2- تأتي هذه النتائج متوافقة مع دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) في أنه يوجد ارتباط معنوي موجب بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

3- تُوضح النتائج على وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة غير مباشرة بينهما ، ووجود متغيرات وسيطية بينهما تربط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

ثالثاً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة :

1- دلت النتائج على قبول الفرضية البديلة وهذا دال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ، حيث أن عندما ترتفع قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.487) ، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية .

2- تُوضح النتائج على عدم وجود تأثير غير مباشر للرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية ، وهذا يدل على وجود علاقة مباشرة معيارية بينهما ، وعدم وجود متغيرات وسيطية بينهما .

3- هذه الدراسة الحالية تُعتبر من الدراسات الأولى التي درست المتغيرين (الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية) في دراسة واحدة . حيث لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بصورة واضحة ، حيث توجد العديد من الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية مع العديد من المتغيرات (المواطننة التنظيمية والحوافز) وهي نفس المتغيرات التي لها علاقة مع الرضا

الوظيفي ، من بينها : دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة حمزة معمري - بن زاهي منصور (2014) تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية ، دراسة تغريد سليمان أبو سنيينة (2008) تناولت العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي ، ودراسة عبد العزيز شنيق (2008) تناولت الحوافز والفعالية التنظيمية .

4- أوضحت دراسة أيوب عياش (2006) العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية ، حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية (المشاركة في إتخاذ القرار ، الإشباع الوظيفي) على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ونعزو ذلك إلى شعور الفرد بإرتفاع روحه المعنوية تارةً وشعوره بالإستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارةً أخرى ، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط الإطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها . لكن في هذه الشركة محل الدراسة مستوى تأثير الحوافز المعنوية أقل من مستوى تأثير الحوافز المادية ، الأمر الذي انعكس سلباً على ارتباط العمال بالشركة مع التفكير في مغادرتها .

رابعاً : مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية : التي تنص على أنه تُساهم القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بينهما :

1- دلت النتائج على قبول الفرضية البديلة وهذا دال على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة ، لكن بتوسط جزئي ، بناءً على وجود علاقة غير مباشرة بين المتغيرين ووجود العلاقة المباشرة معنوية بينهما .

2- أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بتوسط جزئي ، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017) التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية تُؤثر على الإبداع التنظيمي بطريقة غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي ، ودراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017) التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة التحويلية تُؤثر على الإلتزام التنظيمي بطريقة غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي .

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى معرفة وقياس أثر القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية ، وكذلك الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية . حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من الشركات الخاصة بالمنطقة الصناعية بكوينين (شركة برودياك للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية بكوينين) واخترنا منها عينة منتقاة وهي شركة برودياك - مطاحن الزهرة . بعدها قمنا بتوزيع إستبيان على عينة الدراسة قدرت بـ 70 عامل ، حيث بلغت نسبة الإستجابة 100% من عينة الدراسة . كان الهدف من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا " هل تُساهم القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية ؟" ؛ بعدها قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V.25 ، برنامج Amos V.24 وأسلوب تحليل المسار . وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية على شركة برودياك - مطاحن الزهرة توصلنا عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ إلى قبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى ، وهذا دال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لكل بتأثير سلمي ، حيث عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الرضا الوظيفي بمستوى (0.641) ، وهذا بسبب التأثيرات السلبية لأحد أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، كما أن الشركة محل الدراسة يغلب عليها الطابع العائلي ، كما أن المدير والمسيرين هم من العائلة أي أنهم لا يُراعون للعمر الشخصي والعمر الزمني بقدر مراعاتهم للجانب العائلي ؛ وكذلك وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية ، حيث أن عندما ترتفع قيمة الرضا الوظيفي بمستوى واحد (1) تنخفض قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.487) ، أدى إلى قبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثالثة ، وهذا بسبب إهتمام الشركة محل الدراسة بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية (حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية) ؛ وإلى قبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية وهذا دال على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية وارتباطهما بعلاقة طردية ، حيث أن عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ترتفع قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.289) لكن بتأثير ضعيف ، وهذا ما يُفسر وجود علاقة غير مباشرة بينهما ، ووجود متغيرات وسيطة تربط بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ؛ وهذا ما أدى إلى قبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لكن بتوسط جزئي عند المستوى $\alpha \leq 0.05$.

الخاتمة :

1- النتائج النظرية:

لقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد ودراسة مدى مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول للفعالية التنظيمية بشركة برودياك - مطاحن الزهرة وذلك عبر الإجابة عن إشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها ، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين : جزء لمراجعة الأدبيات والآخر ميداني .

فالفصل الأول لمراجعة الأدبيات ، حيث تم تقسيمه لمبحثين ، المبحث الأول تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ، الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي) . لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لكل من القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي ، ويعود السبب في ذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر المختلفة . يمكن القول أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تُركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة ، حفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية ، العمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية ، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمّل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات؛ أما الفعالية التنظيمية يُمكن تحديدها على أنها المدى الذي تلجأ إليه المنظمة ، من خلال إستخدام موارد معينة ، إلى تحقيق أهدافها دون إستنفاد مواردها ودون فرض ضغوط غير ضرورية على أعضائها و/ أو المجتمع؛ وأخيراً يُمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه : رد فعلي شعوري (الإستجابة) للفرد بمقدار ما تُشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال إنتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعة شخصيته ، وتعبير آخر هو ذلك الشعور الذي يُعبر عنه الفرد العامل عن مدى تفاعله مع بيئته العملية من خلال المظاهر المختلفة المرتبطة بموقف العمل كالرضا عن الأجر ، عن العلاقة مع الزملاء ومه رؤساء العمل ، عن التدريب والنمو الشخصي ، عن الإتصال في مؤسسة العمل ، عن الأمن في العمل ، المشاركة في وضع الأهداف وطرق العمل ، الإستقلالية في التفكير والتنفيذ وتحقيق الذات .

أما المبحث الثاني تمّ التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة وتناولت متغيرات الدراسة ، حيث هذه الدراسة تُعتبر من الدراسات الأولى (العربية والأجنبية) التي درست المتغيرات الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة ، كما سعت دراستنا الحالية إلى توضيح تلك العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية التي غفلت عنها أعظم الدراسات السابقة .

2- النتائج التطبيقية:

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج :

■ وجود ارتباط طردي بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية ، حيث أن عندما ترتفع قيمة القيادة التحويلية بمستوى واحد (1) ترتفع قيمة الفعالية التنظيمية بمستوى (0.289) ، ووجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر بـ (0.289) لكنه ضعيف وهو دال على وجود متغيرات وسيطية بينهما وهذا ما

يؤكد وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر ب (0.312) . وهذا يتوافق مع دراسة عزام محمد حسن العثماني (2017) ، دراسة محمد بن هادي علي الفقيه (2006) ، دراسة هاكان إيركوتلو (2008) .

- لا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً ومُبدعاً وساعياً لتحقيق أهداف الشركة ، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة ، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وإشراكه في العملية الإنتاجية . كل ذلك يُساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار ، وهو الضمانة الوحيدة لاستمرار الشركة . وهذا يتوافق مع دراسة عبد العزيز شنيق (2008) .
- افتقار الشركة إلى نظام للحوافز جيّد وفعال يُرضي ويرقى إلى طموحات العاملين في الشركة ، بحيث لا يؤدي هذا النظام المُتّبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية ، وهذا ما انعكس سلباً على العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية . وهذا يتوافق مع دراسة قوادري رشيد (2008) .
- أما العلاقة السلبية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ، يعكس وجود علاقة سلبية بين بُعد أو أكثر من بُعد للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي . وهذا يتوافق مع الدراسة الأجنبية لـ و.وان عمر - فوزي حسين (2013) ، حيث أظهرت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين (التحفيز الفكري والرضا الوظيفي) و (الحافز الكارزمي أو الملهم والرضا الوظيفي) ، في حين توجد علاقة سلبية بين (الإعتراف الفردي والرضا الوظيفي) . في دراستنا الحالية لم نتطرق لتأثيرات أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

3- توصيات الدراسة :

- من أهم التوصيات التي يُمكن تقديمها هي :
- إعطاء الأولوية لجميع الحوافز المادية دون التركيز على البعض وإهمال البعض الآخر ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة تُوفق بين طموحات ورغبات العمال وبين القدرة المالية لشركة برودياك - مطاحن الزهرة.
- ضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال لما له من تأثير كبير على العامل ، وذلك من خلال الإستخدام الجيد والمتواصل للحوافز المعنوية بمختلف أنواعها ، حيث تُعتبر أحد المحفزات القوية للعمال نظراً لطبيعة الإنسان وخاصة إذا تعلّق بحاجته للاحترام والتقدير .
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أهمية كبيرة في إستقرار العمل ودوامهم في الشركة وبالتالي تحسّن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير مناخ عمل مناسب يتميز بالاستقرار وخالٍ من الصراعات ، تسوده روح التعاون والمودة بين العمال .
- الحاجة إلى تعزيز عناصر القيادة التحويلية في الشركة ككل من خلال ما يلي :
- ♣ زيادة الإهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع إحتياجات القيادة الإدارية في الشركة .

- ♣ زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي يُحرّك طاقاتهم الكامنة ويُسمي من قدراتهم .
- ♣ زيادة العمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- ♣ زيادة العمل على تعزيز عملية تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين ، لأن الشركة يغلب عليها الطابع العائلي .
- ♣ تعزيز آلية الإتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم .
- ♣ زيادة العمل على تخصيص العمل من خلال إسناد الأعمال الصعبة للعاملين الذين يمتلكون القدرة على إنجازها .
- ♣ زيادة الإهتمام بجميع العاملين على حدّ سواء دون تحييز أو إستثناء .
- ♣ دعم وتعزيز كل ما يُؤدّي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في شركة بروديك - مطاحن الزهرة .
- ♣ زيادة الإهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وندوات تعمل على زيادة تمتع القيادة الإدارية في شركة بروديك - مطاحن الزهرة بخصائص القائد التحويلي .

4- أفاق الدراسة :

- فيما يلي عدد من الدراسات المقترحة للمستقبل في مجال الدراسة الحالية ، والدراسات المقترحة كما يلي :
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تعمل على إختبار أثر متغيرات وسيطية أخرى مثل : سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .
- إمكانية إستخدام طريقة التحليل العامل التوكيدي والاشتراكي ، ونمذجة المعادلات الهيكلية للحصول على نتائج موسعة أكثر ، لأننا بسبب ضيق الوقت والحد الأقصى لعدد الصفحات لبحوث الماستر بين 60-90 صفحة اكتفينا بطريقة تحليل المسار .
- نظراً لحصولنا على نتائج غير متوقعة ، وهذا ما فتح أمامنا المجال الواسع للبحث في :
 - ♣ ما هي التأثيرات الجانبية للتدخل العائلي في الحكم ؟
 - ♣ هل هناك حاجة إلى الفصل بين المؤسسة والأسرة أو تخفيف التداخل ؟
 - ♣ هل للأسرة تأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر ؟

المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب :

1. أماني موسى محمد ، التحليل الإحصائي للبيانات ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، 2007 .
 2. غيث البحر- معن التنجي ، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برامج IBM SPSS Statistics ، مركز للدراسات الإحصائية والسياسات العامة ، تركيا ، 2014 .
 3. نافذ محمد بركات ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، المدينة المنورة-السعودية ، 2013/2012 .
 4. نبيل جمعة صالح النجار ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
- ثانياً : البحوث الجامعية :
1. أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017 .
 2. بن عبد الرحمن الطاهر ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة) ، مذكرة ماجستير في علم النفس للعمل والتنظيم ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009/2008 .
 3. تغريد سليمان أبو سنينة ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2008 .
 4. جاكلين إميل ألفي ، دور رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (بالتطبيق على البنوك الخاصة بالوجه القبلي بجمهورية مصر العربية) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أسيوط ، جمهورية مصر العربية ، 2017 .
 5. درب مريم ، غطاس كريمة ، نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة أساتذة التعليم المتوسط لدى إكاليات : بلدة عمر - تقرت) ، شهادة الليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012/2011 .
 6. رُلى مازن ظافر الشوا ، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة النسائية الفلسطينية في قطاع غزة (2007-2015) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .

7. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً) ، مذكرة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية ، الجزائر ، 2008/2007 .
 8. عزام محمد حسن العثماني ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة " دراسة ميدانية " ، مذكرة ماجستير منشورة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا" و "جامعة الأقصى - غزة " ، غزة ، 2017 .
 9. قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى ، مذكرة الماجستير ، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدينة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2008/2007 .
 10. محمد أحمد أحمد إبراهيم ناصر ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية ، مذكرة ماجستير ، جامعة كفر الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، 2016 .
 11. محمد بن هادي علي الفقيه ، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .
 12. مروان أحمد حويجي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل (حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، مايو 2008 .
 13. وسام البواب ، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2014 .
- ثالثاً : المقال المنشور :
1. فاضل باقر مطشر اللامي ، مقياس ليكارت وبنود ليكارت ، رابطة الأكاديميين العرب للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ميسان ، العراق ، 2017/10/23 .
 2. عبد العزيز الكشم ، التشخيص الخاطئ والعلاقة بين المتغيرات ، الفروق بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط ، شبكة الألوكة ، 2013/05/02 .
- رابعاً : وقائع التظاهرات العلمية :
1. أحمد عودة عبد المجيد ، مفاهيم التقييم والقياس والأداء ، الحلقة العلمية : قياس الأداء في العمل الأمني ، كلية التدريب بقسم البرامج التدريبية ، الرياض ، 2013/1/23-21 .

2. محمد بن موسى ، برنامج AMOS (تعريف ومفاهيم) ، محاضرات ودروس ، بوابة الباحث الإقتصادي ، 2017/07/23 .

خامساً : الجرائد والمجلات العامة :

1. أيمن عوده المعاني ، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2013 .
2. أيوب عياش ، العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي ' إمام إلياس ' لولاية المدية) ، مجلة المعارف (مجلة علمية دولية محكمة) ، جامعة أكلي محمد أولحاج بويرة ، الجزائر ، المجلد 12 ، العدد 22 ، 2006 .
3. حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة (المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مركز التوزيع 1-2 بورقلة) ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 14 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، مارس 2014 : ص 48 .
4. سعد بن عبد الله المشوح ، إستراتيجيات مواجهة الضغوط و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين العاملين بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 56 ، العدد 01 ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، أكتوبر 2015 .
5. شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة بالجزائر ، مجلة إلكترونية Cybrarians Journal ، العدد 33 ، القاهرة ، ديسمبر 2013 .
6. محمد أحمد الخليفة علي ، العلاقة بين الرضا و سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الجمعة " ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 17 (2) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2016 .
7. محمود عبد الرحمن الشنطي ، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (الوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد (7) ، فلسطين ، كانون الثاني 2017 .
8. نوال حسين جميل السيادة وآخرون ، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 1 ، الأردن ، 2015 .
9. يونس عواد ، قدرتي عثمان إبراهيم ، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق) ، مجلة جامعة تشرين

للبحوث والدراسات العلمية_سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، دمشق ، المجلد (37) ، العدد (2) ،
. 2015

سادساً : الإنترنت (الويب) :

1. pdf/الفصل%20الثالث. <http://thesis.univ-biskra.dz/2379/5> .
2. <https://postgradmedic.com/feed-articles/2017/8/31/ukcat-simplest-squares-method>
3. <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/weighted-least-squares/>

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Ahmad Usman & others, **Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)**, International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.18, University Malaysia Sarawak, October 2011 .
2. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, 2°Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, United States of America, 2006 .
3. B.S.EVERITT, **THE CAMBRIDGE DICTIONARY OF STATISTICS**, London, Cambridge University Press, 2006 .
4. Danut Adrian CASOINIC, **Leadership et diversité démographique dans les organisations: l'influence de l'âge sur les relations LMX**, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif, le grade de DOCTEUR Sciences de Gestion, Université De Grenoble, France, 2011 .
5. Hakan Erkutlu, **The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case**, Journal of Management Development, Vol.27, No.7, Bilkent University, Ankara, Turkey, 2008 .
6. Lee Huey Yiing & Kamarul Zaman Bin Ahmad, **The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance**, Leadership & Organization Development Journal , Emerald Group Publishing Limited, University of Dubai, Vol.30 , No.1 , February 2009 .
7. Mamata Rajgor & other, **RII & IMPI: EFFECTIVE TECHNIQUES FOR FINDING DELAY IN CONSTRUCTION PROJECT**, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), Vol.03, Issue 01, India, Jan. 2016 .
8. Raja Rafidah Raja Muhammad Rooshdi & other, **Relative Importance Index of Sustainable Design and Construction Activities Criteria for**

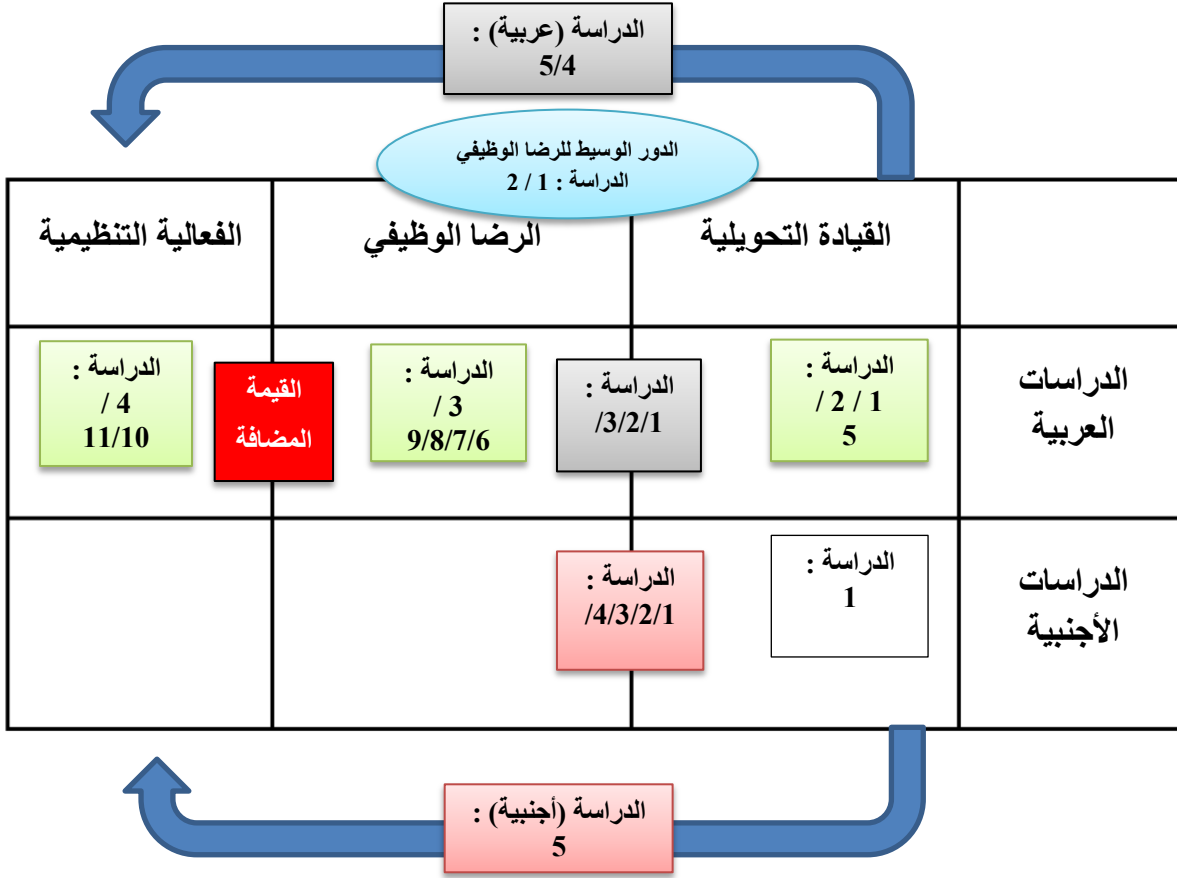
Green Highway, CHEMICAL ENGINEERING TRANSACTIONS, Vol.63, Italian, 2018 .

9. W.A. Wan Omar & Fauzi Hussin, **Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.2, Universiti Utara Malaysia, February 2013.
10. Weiping Jiang & others, **The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, Sustainability Journal, Basel – Switzerland, 2017 .

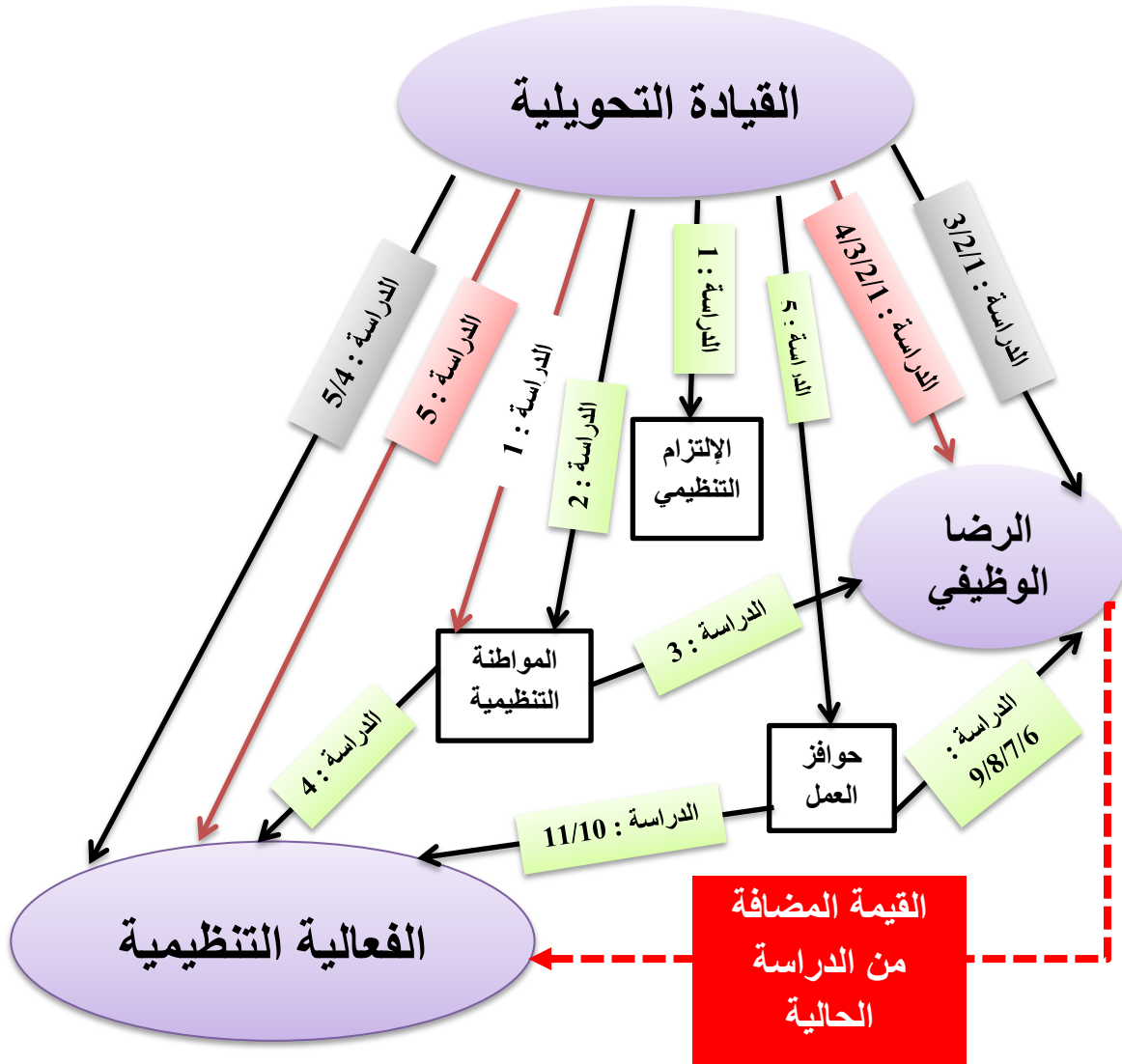
الملاحق

الملاحق

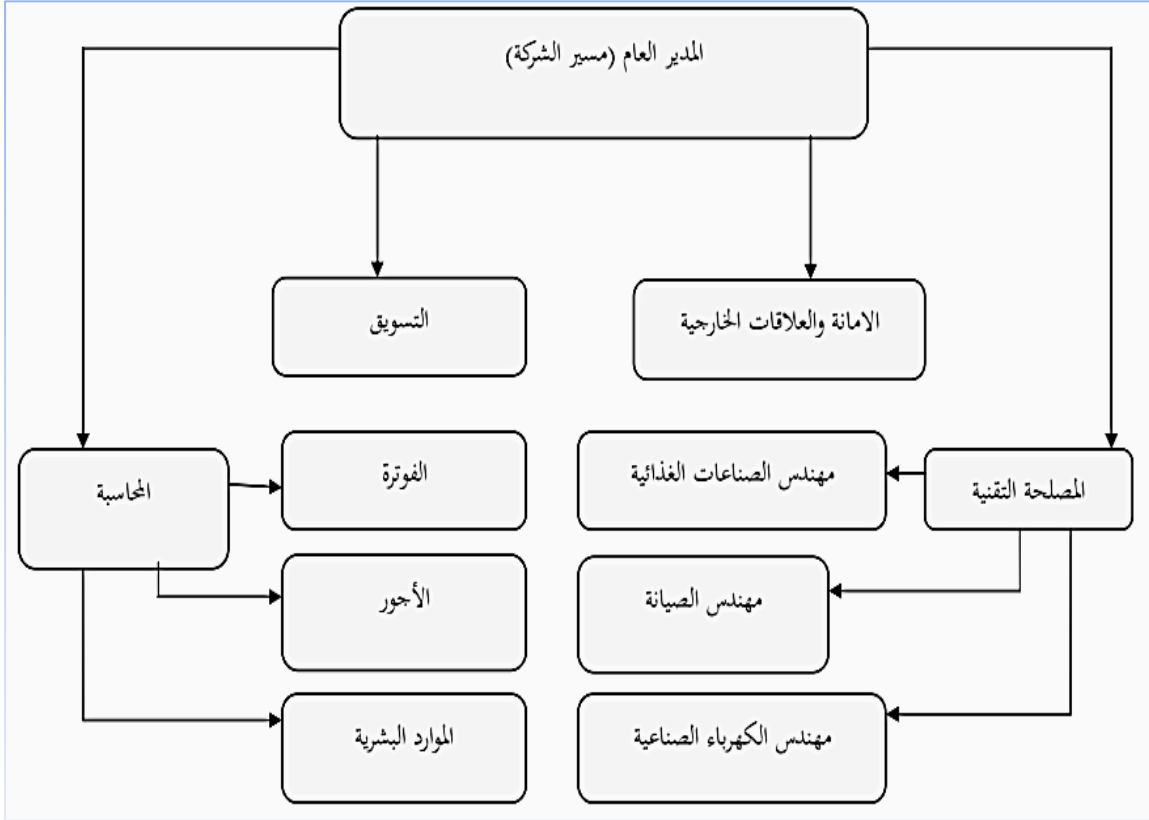
الملحق رقم (1-1) : مُلخص الدراسات السابقة



الملحق رقم (2-1) : القيمة المُضافة من الدراسة الحالية



الملحق رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لشركة برودياك - مطاحن الزهرة





جامعة الشهد لله لظفر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



ثانية ماستر إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر



إستبيان حول :

مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزهرة برودياك - ببلدية كوينين ولاية الوادي -

أرجو أن تتعاونوا معنا بالإجابة عن فقرات كل محور من المحاور التي تناولتها
الإستبانة مع مراعاة الدقة و الموضوعية في الإجابة .

علماً بأن كل المعلومات التي تقدمونها سئحاط بالسرية ، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي فقط ، و نحن نشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الإحترام .

تحت إشراف الأستاذ
الباي محمد

الطالبة
جديع وفاء

القسم الأول : معلومات شخصية :
الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق مع وضعك :

1- الجنس : يُرجى الإشارة إلى نوع جنسك :

ذكر [] أنثى []

2- العمر : ما هي فئة عمرك ؟

من 18 إلى 29 سنة []

من 30 إلى 39 سنة []

من 40 إلى 49 سنة []

من 50 سنة فأكثر []

3- المؤهل العلمي : ما هو مستواك التعليمي ؟

إبتدائي [] متوسط [] ثانوي []

تقني سامي [] ليسانس [] شهادة دراسات عليا متخصصة [] مهندس []

4- المستوى الوظيفي : ما هو مستواك الوظيفي ؟

مسير [] إداري [] فني [] عامل مطحنة [] حارس [] سائق []

5- عدد سنوات الخبرة : منذ متى وأنت تعمل في هذه المنظمة ؟

الخبرة داخل المؤسسة الحالية :

من 0 إلى 05 سنوات []

من 06 إلى 10 سنوات []

من 11 إلى 15 سنوات []

من 16 سنة فأكثر []

الخبرة خارج المؤسسة الحالية :

سنة

القسم الثاني : محاور الدراسة :

أولاً : القيادة التحويلية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهة نظرك :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يحظى المدير باحترام الجميع .					
02	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه .					
03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.					
04	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء .					

الملاحق

					يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة .	المشالي	05
					يوفر المدير مناخاً يشعر العاملون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته .	التأثير	06
					يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين .	الدافع المهم	07
					يعترف المدير بأخطائه عند إكتشافها .		08
					تنسجم أقوال المدير مع أفعاله .		09
					يشعر كالمدير بأهمية العمل الذي تقوم به .		10
					يقوم المدير بإبصال توقعاته العالية إتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف .	الاستيعاب الفردي	11
					يعمل المدير بحماس و تفاؤل .		12
					يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل .	الإستشارة الفكرية	13
					يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل .		14
					يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار .		15
					يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار .		16
					يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه .		17
					يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة .		18
					يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه .	الإستيعاب الفردي	19
					يُتَمي المدير ثقة العاملين بأنفسهم .		20
					يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه .		21
					يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين معك .		22
					يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم .	الإستيعاب الفردي	23
					يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع .		24

ثانياً : الفعالية التنظيمية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهة نظرك :

الملاحق

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة .					
02	الإلتزام بتحقيق الأهداف الوظيفية في الأجل المحددة.					
03	يُوفّر المدير الدّعم و المساعدة للعاملين عند تواجهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة .					
04	تحلّي المدير بالمهارات و الخبرة الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .					
05	يُوجد إنتظام في سير المهام الإدارية في المنظمة .					
06	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .					
07	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات .					
08	المساهمة بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم .					
09	يتم تدريب العاملين بإستمرار من أجل تطوير أدائهم .					
10	حرص المنظمة على حياة العاملين معها من خلال إمتلاكها لنظام جيد للسلامة .					
11	الإلتزام بإحترام الوقت الخاص للعمل .					
12	تتمتع إدارة المنظمة بالكفاءة في العمل .					
13	الحفاظ على الوسائل المتاحة للعمل قدر المستطاع .					
14	الحفاظ على علاقات إيجابية بين زملاء العمل فيما بينهم.					
15	إحترام تعليمات وتوجيهات الرئيس المباشر .					
16	يوجد إتصال و تواصل فعّال مع الإدارة .					
17	السعي إلى القيام بأعمال أخرى إضافية .					
18	بذل مجهودات إضافية في الحالات الإستثنائية .					
19	يتم الإشادة بالمتميزين من العاملين .					
20	الإلتصاف بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم .					
21	التّضحية بوقتهم من أجل إتمام أعمالهم .					
22	يمكن للمؤسسة من إستغلال الفرص وتجنّب التهديدات .					
23	تشجيع المؤسسة على تقديم الإقتراحات لتحسين العمل .					
24	تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من سلع و خدمات .					

الملاحق

					25	زيادة الطلب على مخرجات المنظمة من خلال إرتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات .
					26	هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق .
					27	تحقيق المنظمة للأرباح ، هذا يُساعد على النمو والإستمرار وتحقيق أهدافها .
					28	تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى .
					29	تسعى مؤسستكم إلى تحقيق أهداف جديدة .
					30	إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً .
					31	منتجات مؤسستكم تُلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها .
					32	القدرة على الإستجابة السريعة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية .
					33	تعمل مؤسستكم على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للتسيير الإداري و هذا يساعد على النمو والإستمرار .
					34	يعمل على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للعملية الإدارية .
					35	الإعتماد على مسيرين يتصفون بالكفاءة في مواقع العمل .
					36	الإهتمام بإنشغالات العاملين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
					37	يتم إعتماد معايير تقييم الأداء في تقويم أداء العاملين في المنظمة .
					38	يتم إطلاع العاملين عن نتائج تقويمهم .
					39	يوجد متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم .
					40	يوجد حرص على عدم زيادة العدد النموذجي للعاملين في جميع المستويات .
					41	يعمل على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للعملية الإدارية .
					42	يتم التواصل مع المجتمع بشكل مستمر من أجل تطوير المنظمة .
					43	بيئة تنظيمية ملائمة للعمل .

ثالثاً : الرضا الوظيفي :

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهة نظرك :

الملاحق

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ساعات العمل مناسبة .					
02	تُسُود روح الودية في العمل مع الزملاء .					
03	طبيعة العمل مناسبة .					
04	المركز الوظيفي الخاص بي مرضي .					
05	بيئة العمل مناسبة .					
06	أنا راضي عن الخدمات الصحية .					
07	أنا راضي عن علاقات العمل .					
08	سياسات ولوائح العمل ملائمة .					
09	أنا راضي عن الأجر .					
10	الإجازات التي أحصل عليها كافية .					
11	أسلوب الإشراف والقيادة في المؤسسة مناسب .					
12	الإتصال يتم على أتم وجه .					
13	توفر تحفيزات فردية مناسبة .					
14	توفر طرق تحفيز جماعية مناسبة .					
15	هناك فرص كافية للترقية .					
16	أحس بالإنتماء للمؤسسة .					

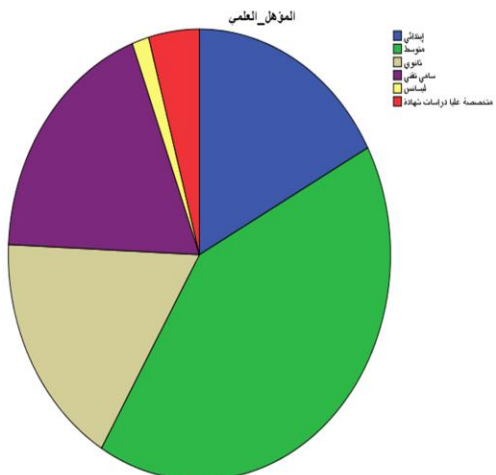
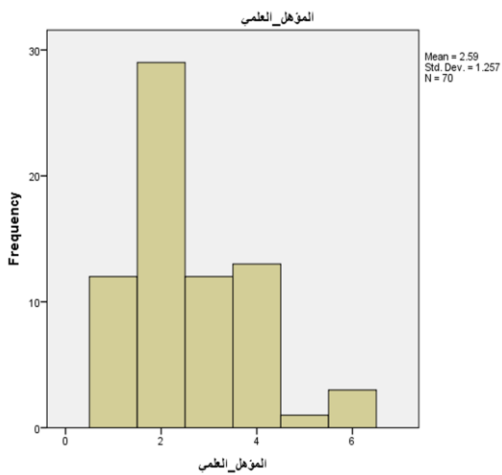
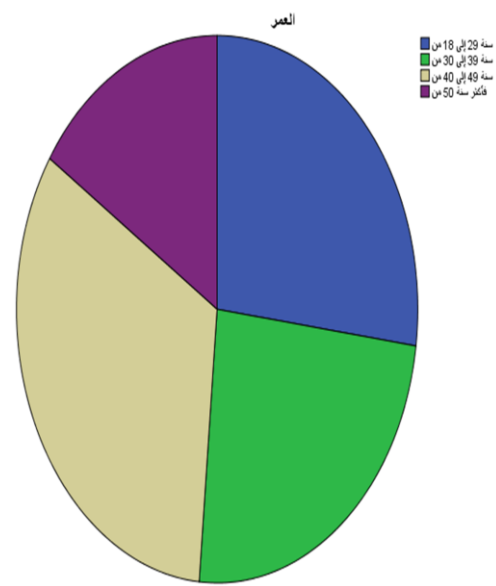
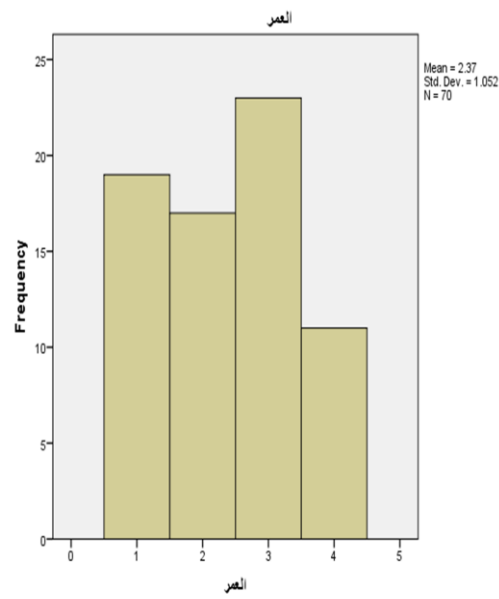
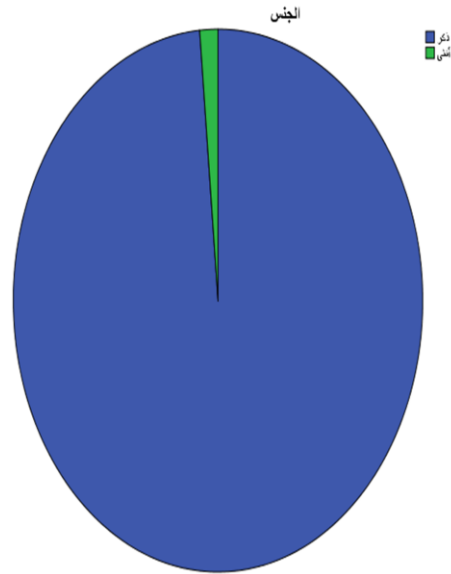
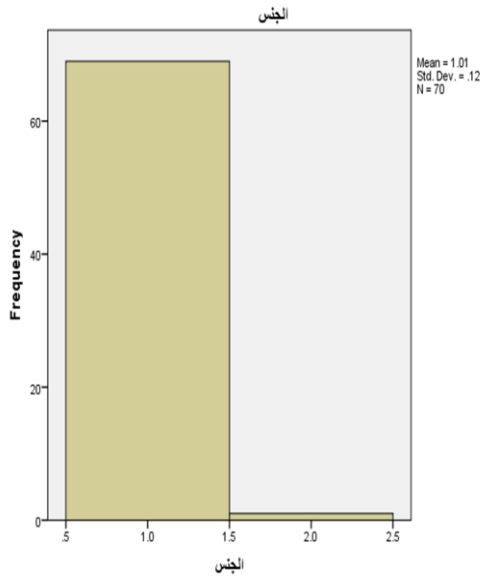
ولكم جزيل الشكر على تعاونكم

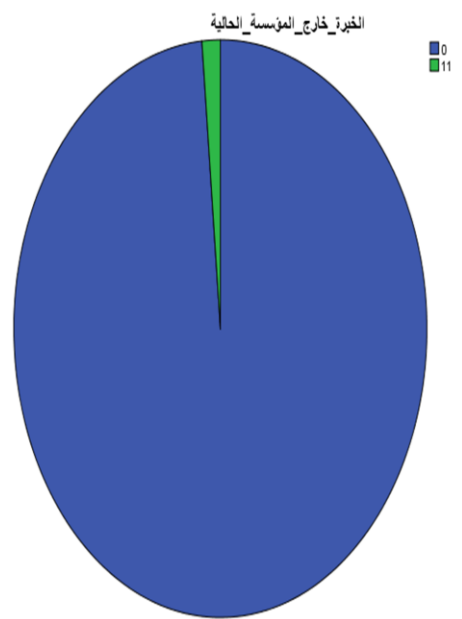
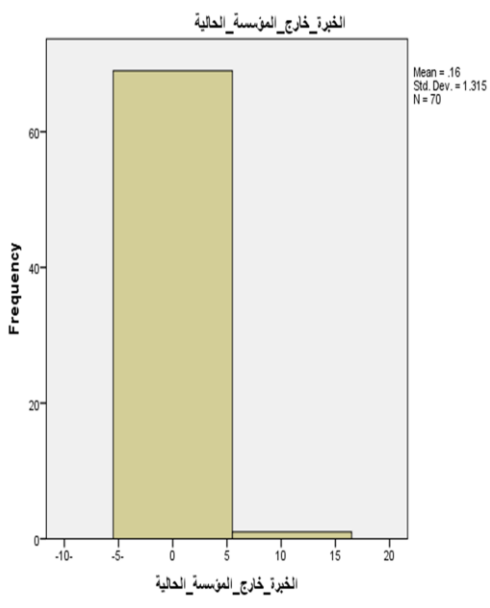
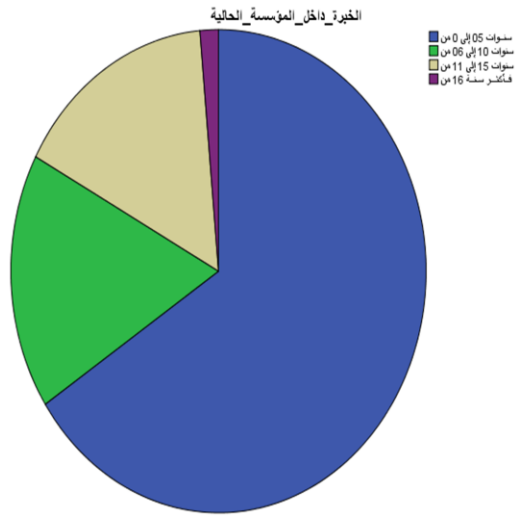
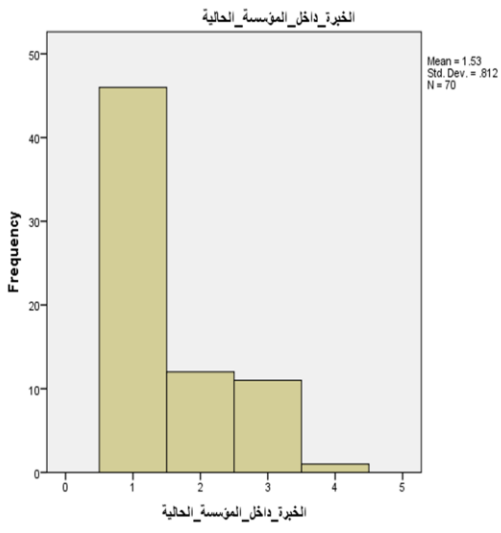
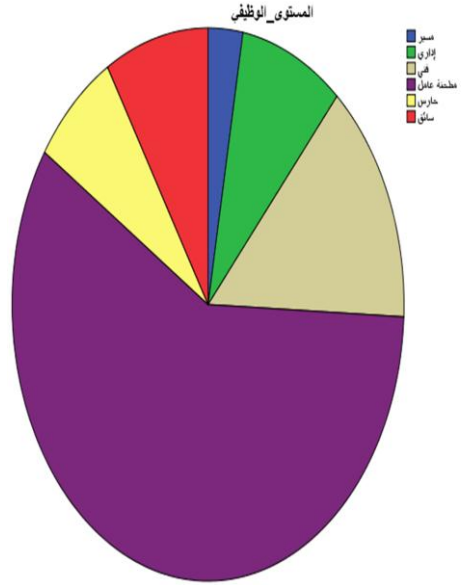
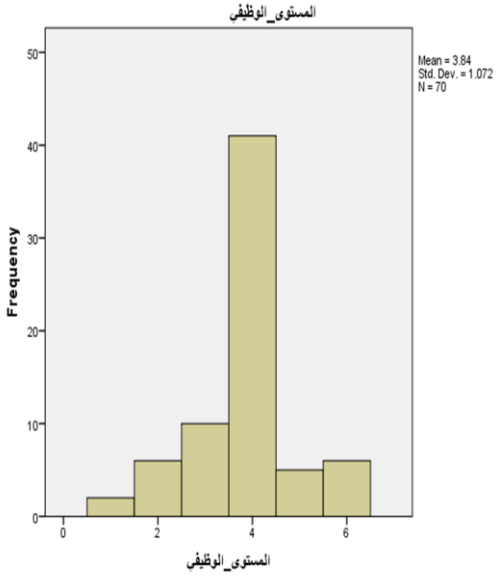
الملاحق

ملحق رقم (2-3) : هيئة تحكيم الإستبانة

الجامعة	الكلية	الدرجة الوظيفية	الإسم واللقب	الرقم
حمه لخضر بولاية الوادي	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (قسم غدارة الأعمال)	مساعد أ	سامي بن خيرة	01
الحاج لخضر بولاية باتنة	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (قسم غدارة الأعمال)	محاضر أ	محمد لوشن	02
الحاج لخضر بولاية باتنة	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (قسم غدارة الأعمال)	محاضر أ	سليم بوهيدل	03

ملحق رقم (2-4) : الرسوم البيانية للمتغيرات الديمغرافية للدراسة





ملحق رقم (2-5) : مدى إرتباط العبارات بالمجموع الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.694	83

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يحظى المدير باحترام الجميع	359.54	35.498	.000	.694
يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه	358.69	33.610	.432	.679
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المنظمة	359.54	35.498	.000	.694
يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء	358.69	33.610	.432	.679
يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة	358.69	33.610	.432	.679
يوفر المدير مناخاً يشعر العاملون بالإرتياح لعملهم تحت قيادته	359.54	35.498	.000	.694
يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	358.69	33.610	.432	.679
يعترف المدير بأخطائه عند إكتشافها	359.41	37.377	-.483-	.713
تتنسجم أقوال المدير مع أفعاله	358.91	30.080	.971	.644
يشعر ك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به	358.56	35.642	-.111-	.695
يقوم المدير بإبصال توقعاته العالية إتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف	359.54	35.498	.000	.694
يعمل المدير بحماس و تفانٍ	359.16	41.265	-.954-	.744
يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل	358.54	35.498	.000	.694
يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل	358.69	33.407	.483	.677
يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار	358.54	35.498	.000	.694
يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار	358.91	30.080	.971	.644
يشجع المدير على طرح آراء العاملين و أفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	358.91	30.080	.971	.644
يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة	358.77	32.237	.642	.667
يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه	358.54	35.498	.000	.694
يُنَمي المدير ثقة العاملين بأنفسهم	358.69	33.407	.483	.677
يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه	358.76	32.418	.618	.669
يحترم المدير قناعاتك و قناعات العاملين معك	358.97	29.593	.597	.652
يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم	358.91	30.080	.971	.644

... / ...

الملاحق

... / ...

يتفهم المدير أحاسيس و مشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	358.54	35.498	.000	.694
المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة	359.53	35.238	.173	.692
الإلتزام بتحقيق الأهداف الوظيفية في الآجال المحددة	359.54	35.498	.000	.694
يُوفّر المدير الدّعم والمساندة للعاملين عند تواجهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة	359.53	35.238	.173	.692
تحلّي المدير بالمهارات والخبرة الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال	359.53	35.238	.173	.692
يُوجد إنتظام في سير المهام الإدارية في المنظمة	359.30	38.851	-.657-	.726
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	359.74	32.136	.639	.666
يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات	359.37	37.773	-.518-	.717
المساهمة بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم	358.91	30.080	.971	.644
يتم تدريب العاملين باستمرار من أجل تطوير أدائهم	359.29	38.700	-.620-	.725
حرص المنظمة على حياة العاملين معها من خلال إمتلاكها لنظام جيد للسلامة	358.80	32.626	.533	.672
الإلتزام باحترام الوقت الخاص للعمل	358.54	35.498	.000	.694
تتمتع إدارة المنظمة بالكفاءة في العمل	358.91	30.080	.971	.644
الحفاظ على الوسائل المتاحة للعمل قدر المستطاع	358.77	32.237	.642	.667
الحفاظ على علاقات إيجابية بين زملاء العمل فيما بينهم	358.91	30.080	.971	.644
إحترام تعليمات وتوجيهات الرئيس المباشر	358.57	35.901	-.214-	.698
يوجد إتصال و تواصل فعّال مع الإدارة	359.27	38.722	-.614-	.725
السعي إلى القيام بأعمال أخرى إضافية	359.09	28.485	.824	.634
بذل مجهودات إضافية في الحالات الإستثنائية	358.77	32.237	.642	.667
يتم الإشادة بالمتميزين من العاملين	358.69	33.407	.483	.677
الإلتصاف بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم	358.71	33.801	.352	.682
النّضحية بوقتهم من أجل إتمام أعمالهم	359.50	34.949	.210	.690
يمكن للمؤسسة من إستغلال الفرص وتجذب التهديدات	359.39	37.748	-.529-	.716
تشجيع المؤسسة على تقديم الإقتراحات لتحسين العمل	358.81	32.849	.477	.674
تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمرجات من سلع وخدمات	358.90	30.323	.930	.647
زيادة الطلب على مخرجات المنظمة من خلال إرتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات	358.96	29.346	.888	.639
هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق	359.39	36.066	-.136-	.706
تحقيق المنظمة للأرباح ، هذا يُساعد على النمو والإستمرار و تحقيق أهدافها	358.86	32.124	.464	.671
تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى	359.46	35.266	.046	.694
تسعى مؤسستكم إلى تحقيق أهداف جديدة	359.00	30.986	.763	.655
إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً	359.37	37.019	-.361-	.711
منتجات مؤسستكم تُلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها	359.19	41.255	-.966-	.744

... / ...

الملاحق

... / ...

القدرة على الإستجابة السريعة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية	359.53	35.760	-193-	.696
تعمل مؤسستكم على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للتسيير الإداري وهذا يساعد على النمو والإستمرار	359.41	37.580	-531-	.714
يعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للعملية الإدارية	359.40	37.838	-568-	.717
الإعتماد على مسيرين يتصفون بالكفاءة في مواقع العمل	358.70	33.517	.435	.679
الإهتمام بإنشغالات العاملين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن	359.54	35.498	.000	.694
يتم إعتماد معايير تقييم الأداء في تقويم أداء العاملين في المنظمة	359.54	35.498	.000	.694
يتم إطلاع العاملين عن نتائج تقويمهم	359.54	35.498	.000	.694
يوجد متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	358.93	30.183	.942	.646
يوجد حرص على عدم زيادة العدد النموذجي للعاملين في جميع المستويات	359.31	39.117	-718-	.728
يعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للعملية الإدارية	359.74	32.513	.614	.669
يتم التواصل مع المجتمع بشكل مستمر من أجل تطوير المنظمة	359.76	32.360	.631	.668
بيئة تنظيمية ملائمة للعمل	359.31	39.117	-718-	.728
ساعات العمل مناسبة	359.31	39.117	-718-	.728
تُسود روح الوديّة في العمل مع الزملاء	359.54	35.498	.000	.694
طبيعة العمل مناسبة	359.40	37.838	-568-	.717
المركز الوظيفي الخاص بي مرضي	359.31	39.117	-718-	.728
بيئة العمل مناسبة	359.54	35.498	.000	.694
أنا راضي عن الخدمات الصحية	359.54	35.498	.000	.694
أنا راضي عن علاقات العمل	359.54	35.498	.000	.694
سياسات ولوائح العمل ملائمة	359.54	35.498	.000	.694
أنا راضي عن الأجر	359.54	35.498	.000	.694
الإجازات التي أحصل عليها كافية	359.50	36.572	-184-	.717
أسلوب الإشراف و القيادة في المؤسسة مناسب	359.54	35.498	.000	.694
الإتصال يتم على أتم وجه	359.54	35.498	.000	.694
توفر تحفيزات فردية مناسبة	359.54	35.498	.000	.694
توفر طرق تحفيز جماعية مناسبة	359.40	37.838	-568-	.717
هناك فرص كافية للترقية	359.31	39.117	-718-	.728
أحس بالإنتماء للمؤسسة	359.31	39.117	-718-	.728

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.744	82

RELIABILITY

/VARIABLES=A01 A02 A03 A04 A05 A06 B07 B08 B09 B10 B11 C13 C14 C15 C16 C17 C18 D19 D20 D21 D22 D23 D24 E01 E02 E03 E04 E05 E06 E07 E08 E09 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 E29 E30 E32 E33 E34 E35 E36 E37 E38 E39 E40 E41 E42 E43 F01 F02 F03 F04 F05 F06 F07 F08 F09 F10 F11 F12 F13 F14 F15 F16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

ملحق رقم (2-6) : مدى إرتباط العبارات بمحور الفعالية التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.674	43

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
المؤسسة تحقق درجة عالية من الأهداف المخططة	183.00	19.246	.193	.672
الإلتزام بتحقيق الأهداف الوظيفية في الأجل المحددة	183.01	19.464	.000	.675
يُوفّر المدير الدّعم و المساعدة للعاملين عند تواجهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة	183.00	19.246	.193	.672
تحلّي المدير بالمهارات و الخبرة الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال	183.00	19.246	.193	.672
يُوجد إنتظام في سير المهام الإدارية في المنظمة	182.77	22.701	-.832-	.733
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	183.21	16.287	.846	.619
يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات	182.84	20.134	-.239-	.694
المساهمة بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم	182.39	15.835	.876	.610
يتم تدريب العاملين بإستمرار من أجل تطوير أدائهم	182.76	22.592	-.794-	.732
حرص المنظمة على حياة العاملين معها من خلال إمتلاكها لنظام جيد للسلامة	182.27	16.664	.725	.628
الإلتزام بإحترام الوقت الخاص للعمل	182.01	19.464	.000	.675
تتمتع إدارة المنظمة بالكفاءة في العمل	182.39	15.835	.876	.610
الحفاظ على الوسائل المتاحة للعمل قدر المستطاع	182.24	16.360	.855	.620
الحفاظ على علاقات إيجابية بين زملاء العمل فيما بينهم	182.39	15.835	.876	.610
إحترام تعليمات وتوجيهات الرئيس المباشر	182.04	19.781	-.231-	.682
يوجد إتصال وتواصل فعّال مع الإدارة	182.74	22.658	-.796-	.733
السعي إلى القيام بأعمال أخرى إضافية	182.56	15.787	.536	.629
بذل مجهودات إضافية في الحالات الإستثنائية	182.24	16.360	.855	.620
يتم الإشادة بالمتميزين من العاملين	182.16	19.004	.109	.673
الإتصاف بروح المبادرة في إنجاز أعمالهم	182.19	19.313	.002	.680
التّضحية بوقتهم من أجل إتمام أعمالهم	182.97	19.043	.213	.669
يمكن للمؤسسة من إستغلال الفرص وتجنّب التهديدات	182.86	20.124	-.242-	.693

... / ...

الملاحق

... / ...

تشجيع المؤسسة على تقديم الإقتراحات لتحسين العمل	182.29	16.845	.658	.633
تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات	182.37	15.889	.869	.611
زيادة الطلب على مخرجات المنظمة من خلال إرتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات	182.43	15.089	.858	.598
هناك زيادة في حصة المؤسسة في السوق	182.86	18.791	.097	.676
تحقيق المنظمة للأرباح ، هذا يُساعدها على النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها	182.33	16.108	.651	.623
تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات أخرى	182.93	19.227	.064	.675
تسعى مؤسستكم إلى تحقيق أهداف جديدة	182.47	16.485	.669	.627
إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً	182.84	19.671	-.104-	.686
منتجات مؤسستكم تلام متطلبات البيئة التي تعيش فيها	182.66	23.417	-.896-	.744
القدرة على الإستجابة السريعة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية	183.00	19.536	-.082-	.677
تعمل مؤسستكم على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للتسيير الإداري وهذا يساعدها على النمو والاستمرار	182.89	20.103	-.249-	.692
يعمل على توفير أحدث الأجهزة و الأدوات العلمية للعملية الإدارية	182.87	20.172	-.263-	.693
الإعتماد على مسيرين يتصفون بالكفاءة في مواقع العمل	182.17	19.072	.080	.675
الإهتمام بإنشغالات العاملين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن	183.01	19.464	.000	.675
يتم إعتماد معايير تقييم الأداء في تقويم أداء العاملين في المنظمة	183.01	19.464	.000	.675
يتم إطلاع العاملين عن نتائج تقويمهم	183.01	19.464	.000	.675
يوجد متابعة من قبل المدير لأداء العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	182.40	15.896	.851	.612
يوجد حرص على عدم زيادة العدد النموذجي للعاملين في جميع المستويات	182.79	22.924	-.899-	.736
يعمل على توفير أحدث الأجهزة والأدوات العلمية للعملية الإدارية	183.21	16.635	.811	.625
يتم التواصل مع المجتمع بشكل مستمر من أجل تطوير المنظمة	183.23	16.498	.833	.623
بيئة تنظيمية ملائمة للعمل	182.79	22.924	-.899-	.736

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.744	42

RELIABILITY

```

/VARIABLES=E01 E02 E03 E04 E05 E06 E07 E08 E09 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20
E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 E29 E30 E32 E33 E34 E35 E36 E37 E38 E39 E40 E41 E42 E43
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

الملاحق

ملحق رقم (7-2) : بعض نتائج أسلوب تحليل المسار

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	الرضا الوظيفي	NTries	Ratio
0	e	2		-.281	9999.000	237.446	0	9999.000
1	e*	1		-1.781	1.090	75.122	18	.935
2	e*	0	381.745		.326	17.857	5	.956
3	e	0	149.141		.418	4.607	3	.000
4	e	0	56.233		.137	.192	1	1.009
5	e	0	45.494		.026	.002	1	1.056
6	e	0	71.864		.003	.000	1	1.007
7	e	0	39.263		.000	.000	1	1.000

Model	NPAR	CMIN	D الرضا الوظيفي	P	الرضا الوظيفي/CMIN/D
De الرضا الوظيفي	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	225.616	3	.000	75.205

Model	RMR	G الرضا الوظيفي	AG الرضا الوظيفي	PG الرضا الوظيفي
De الرضا الوظيفي	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.009	.417	-.167	.208

Model	N الرضا الوظيفي Delta1	R الرضا الوظيفي rho1	I الرضا الوظيفي Delta2	TLI rho2	C الرضا الوظيفي
De الرضا الوظيفي	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PN الرضا الوظيفي	PC الرضا الوظيفي
De الرضا الوظيفي	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
De الرضا الوظيفي	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	222.616	177.017	275.627

Model	الرضا الوظيفي MIN	الرضا الوظيفي 0	LO 90	HI 90
De الرضا الوظيفي	.000	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.270	3.226	2.565	3.995

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	1.037	.925	1.154	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Deالرضا الوظيفي ault model	12.000	12.738	25.491	31.491
Saturated model	12.000	12.738	25.491	31.491
Independence model	231.616	231.985	238.361	241.361

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Deالرضا الوظيفي ault model	.174	.174	.174	.185
Saturated model	.174	.174	.174	.185
Independence model	3.357	2.696	4.125	3.362

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Deالرضا الوظيفي ault model		
Independence model	3	4

Minimization: .070
 Miscellaneous: .170
 Bootstrap: .000
 Total: .240

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
02	الفصل الأول : مراجعات الأدبيات
03	المبحث الأول : الإطار النظري
03	المطلب الأول : القيادة التحويلية
03	أولاً : النموذج التحويلي للقيادة
04	ثانياً : الخلفية التاريخية للقيادة التحويلية
05	ثالثاً : تعريف القيادة التحويلية
06	رابعاً : مكونات القيادة التحويلية
08	المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية
09	أولاً : تعريف الفعالية التنظيمية
09	ثانياً : مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
11	ثالثاً : العلاقة بين الفعالية التنظيمية ومفاهيم إدارية متشابهة
13	المطلب الثالث : الرضا الوظيفي
13	أولاً : تعريف الرضا الوظيفي
14	ثانياً : علاقة الرضا بمتغيرات أخرى
15	ثالثاً : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
15	رابعاً : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
16	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
16	المطلب الأول : دراسات تتعلق بمتغيرين من الدراسة
16	أولاً : الدراسات العربية
20	ثانياً : الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثاني : دراسات تتعلق بمتغير واحد من الدراسة
24	أولاً : الدراسات العربية
33	ثانياً : الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث : دراسات تتعلق بالوساطة لمتغير الدراسة
34	أولاً : الدراسات العربية

35 المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات
35 أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37 ثانياً : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38 ثالثاً : أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40 خلاصة الفصل الأول
42 الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
43 المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
43 المطلب الأول : طريقة الدراسة
43 أولاً : مجتمع الدراسة والعينة
44 ثانياً : تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
46 ثالثاً : طريقة جمع البيانات
46 رابعاً : صدق وثبات أداة البحث
47 المطلب الثاني : أدوات الدراسة
47 أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة
48 ثانياً : البرمجيات الإحصائية المستخدمة
49 ثالثاً : الأهمية النسبية RI
50 رابعاً : تحليل المسار
54 المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها
54 المطلب الأول : عرض النتائج
54 أولاً : المتغيرات الديمغرافية والسيكومترية للعينة
57 ثانياً : الإتجاه العام لآراء المستجوبين
67 ثالثاً : نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
79 المطلب الثاني : مناقشة النتائج
79 أولاً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
80 ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
80 ثالثاً : مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
81 رابعاً : مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
82 خلاصة الفصل الثاني
83 الخاتمة
86 المصادر والمراجع
92 الملاحق
113 الفهرس