

أثر الأنماط القيادية علي الإرتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

The impact of leadership styles on the Job Engement
Al Rajhi Bank employees have a Western Region
Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الموارد البشرية

وعميد كلية التجارة بدمياط جامعة المنصورة السابق
كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

د. عبد العزيز بن سلطان العنقري
أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

مقدمة :

تزايدت صعوبة التحديات الإدارية التي أدت إلى تغير سلوكيات القادة بعد اتساع حجم المنظمات. وتعد أعمالها وتعدد أنشطتها والتغير المستمر والسريع في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي لمنظمات الأعمال الأمر الذي خلق الحاجة إلى سلوكيات فعالة تستطيع أن تواجه هذه التحديات . (السعيد، ٢٠٠٥، ص٣٣).

وقد تناول الكتاب والمفكرون مفهوم القيادة من جوانب متعددة ، من أجل الإحاطة بكافة جوانب هذا المفهوم، حيث عرفت القيادة بأنها عملية التأثير في نشاط الجماعة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة . وقد عرفها كونتز وأونيل (Cohen,1999,p.20) : أنها عملية التأثير التي يمارسها المدير علي مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني . وتنبع أهمية القائد من قدرته علي توجيه الأنشطة الجماعية لتحقيق هدف المنظمة، حيث تسهم القيادة في ابتكار الرؤية المستقبلية وصياغة الغايات والأهداف ووضوح الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم ، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الحكيمة هي التي تستطيع توجيه الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارع .

وقد تم دراسة الأنماط القيادية الإدارية من قبل العديد من الباحثين ، ووفقا لدراسات (Shuchi & Krishnan, 2004,pp.280-290) تم اقتراح تقسيم تلك الأنماط إلى نمط القيادة التبادلية، Transactional Leadership ، ونمط القيادة التحويلية. Transformational Leadership r

أما الارتباط الوظيفي فيتيح خلق الفرص للموظفين للتواصل مع كل من زملائهم والمديرين والمنظمة بشكل كبير ، من خلال إنشاء بيئة تشجع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغبتهم للتواصل

مع أعمالهم، والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد، وهذا المفهوم يأخذ في اعتباره المرونة والتغيير والتحسين المستمر ، لذا يجب علي المنظمة أن تعمل علي تطوير وتعزيز الارتباط ، الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين الموظف وصاحب العمل. فالمنظمات المرتبطة (Engaged Organization) هي منظمات قوية لديها قيم أصيلة، ودليل واضح مبني علي الثقة، والعدالة علي أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل فيجب فهمها والوفاء بها. أيضاً، فإن الموظفين المرتبطين بعملهم (Engaged Employees) عبارة عن أشخاص تشارك بحرية، وتكون علي استعداد أن تعطي جهد مميز.

لذا فإن بحوث الارتباط بالوظيفة (Job Engagement) تلقي اهتماماً متزايداً علي مدي السنوات العشر الماضية لأنها من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا المفهوم الموظفين المرتبطين بعملهم Engaged ، حيث أنهم يتميزوا بالحيوية والنشاط ويرتبطوا إيجابياً بعملهم، ويشعرون بأنهم يؤدوا وظائفهم بفاعلية، فهي عبارة عن حالة إيجابية في تحقيق العمل ذو الصلة الوظيفية (Burke, R.J, and others, 2009).

وتحاول تلك الدراسة التعرف على أثر الأنماط القيادية الإدارية في تعزيز الارتباط بالوظيفة من خلال إجراء دراسة ميدانية علي مصرف للراجحي.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة :

القائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين ، ويعرف (روست) القيادة الإدارية علي أنها: " القدرة علي التأثير المتبادل بين القادة والأتباع والهادفة إلي إحداث تغييرات حقيقية تعكس الهدف من المشاركة بينهم (, Shriberg, 2005, p.102 .

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠) :

- ١- إن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسر لها.
- ٢- إن القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
- ٣- إن القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
- ٤- إن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

لقد تعددت الدراسات والبحوث التي أجراها العلماء سعياً للتعرف علي النمط القيادي الفعال الذي يتمكن من إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها ، وتعد نظرية الأنماط من أكثر النظريات شيوعاً في الفكر الإداري ، حيث تصنف القادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية ، هي القيادة الأوتوقراطية والقيادة للديمقراطية ، والقيادة غير الموجهة (الفوضوية) ، أما ستوجل Stogdill فقد أجري الدراسات وبناء عليها وضع نظرية السمات التي حددت

مجموعة من السمات الجسمية والإجتماعية والشخصية وخصائص النزاهة الواجب توافرها في القائد . وتلي ذلك العديد من النظريات السلوكية والموقفية (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٤٢١-٤٢٦).

ومن المداخل الحديثة في عرض الأنماط القيادية أيضا ما عرضه (Shriberg, 2005, p.102) حيث قام بتقسيم الأنماط القيادية إلي نوعين علي النحو التالي :

١- القيادة التبادلية Transactional Leadership : وهذا النمط يستطيع القائد من خلاله إشباع حاجات ورغبات المرؤوسين من خلال الدخول معهم في علاقات متبادلة تمتاز بالتقدير والإحترام والثقة والعمل علي مساعدة الأفراد علي تحقيق أهدافهم .

٢- القيادة التحولية Transformational Leadership: ويتميز هذا النمط بوضوح الرؤية المستقبلية والقدرة علي إثارة همم المرؤوسين لتحقيق أعلي مستويات الأداء في منظماتهم بالإضافة إلي القدرة علي تحقيق الأهداف بدافعية عالية .
ويمثل المدخل الأخير ما سيتناوله الباحثان بالدراسة والتطبيق في هذا البحث.

أما الإرتباط الوظيفي ، فقد كانت بداية ظهور مفهوم الإرتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn عام ١٩٩٠ ، والذي قدمه علي أنه الإرتباط الشخصي (Personal Engagement) ويشير إلي " انخراط أعضاء المنظمة في أدوار عملهم ، من خلال الإرتباط فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً ، وذهنياً ، وعاطفياً أثناء أداء دوره " . وهناك باحثين آخرين ركزوا علي هذا المفهوم مثل (Schaufeli , W. B., and others , 2002) حيث أشاروا إلي الإرتباط علي أنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملؤه ، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي : الحيوية ، والتفاني ، والاستغراق . ويمكن وصف الحيوية من خلال المستويات المرتفعة من الطاقة ، والمرونة الذهنية أثناء العمل ، والرغبة في استثمار جهد الشخص في عمله ، والمثابرة في مواجهة الصعاب. بينما يشير التفاني إلي احتواء الفرد بقوة في عمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام ، والفخر، والتحدي عند ممارسة عمله، وأخيرا ، يشير الاستغراق إلي انهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل أو تحرير نفسه من العمل.

أيضا، تم تعريف الإرتباط علي أنه عكس الإحترق (Burnout / Engagement) وأن الإحترق الوظيفي يتكون من ثلاثة عوامل هي : استنزاف الموارد العقلية، والسخرية من الوظيفة، وعدم وجود كفاءة مهنية (Taris , T.W., and others , 2008)

ومن الجدير بالذكر، أن هناك تعدد في المصطلحات المستخدمة في وصف هذا المفهوم في عدد من المراجع الأجنبية، ومن أهم هذه المصطلحات:

١- الارتباط الوظيفي Job Engagement

٢- الارتباط بالعمل Work Engagement

٣- ارتباط العامل Worker Engagement

٤- ارتباط الموظف Employee Engagement

٥- الارتباط بالمنظمة Organization Engagement

وعلى الرغم من تعدد المصطلحات إلا أنها تركز جميعاً على ارتباط الموظف بوظيفته والمنظمة التي يعمل فيها، لذا فإن الباحثان سوف يتبنيا مصطلح Job Engagement في سياق هذا البحث.

ويتضح مما سبق أن الارتباط بالوظيفي هو حالة إيجابية لإنجاز العمل المكلف به الفرد والذي يتميز بالأبعاد الثلاثة للارتباط بالوظيفة المتمثلة في:

(١) الحيوية / الحماس أو النشاط Vigor: وتشير إلى الشعور بالطاقة المرتفعة والجرأة النفسية أثناء العمل، والاستعداد للاستمرار في المواقف الصعبة، وبذل الجهود التي تستحق الثناء والشكر.

(٢) التفاني / التكريس Dedication: وتعني الشعور بأهمية الفرد بالعمل، والقخر والإعزاز بالمنظمة، والحرص، والثقة، والتحدي.

(٣) الاستغراق / الامتصاص Absorption: وتشير إلى الشعور بالتركيز الكامل في العمل، والانغماس في عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل.

يتمتع مصرف الراجحي بخبرة تمتد لأكثر من ٥٠ عاماً في مجال الأعمال المصرفية والأنشطة التجارية. وتم افتتاح أول فرع لمصرف للرجال في حي النيرة في الرياض عام ١٩٥٧م، بينما افتتح أول فرع للسيدات عام ١٩٧٩م في حي الشميسي. وقد شهد عام ١٩٧٨م، دمج مختلف المؤسسات التي تحمل اسم الراجحي تحت مظلة واحدة في شركة الراجحي المصرفية للتجارة وفي عام ١٩٨٨ تم تحويل المصرف إلى شركة مساهمة سعودية عامة. وبما أن المصرف يركز إلى مبادئ المصرفية الإسلامية بشكل أساسي، فهو يلعب دوراً رئيسياً وأساسياً في سد الفجوة بين متطلبات المصرفية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية مشكلاً معايير صناعية وتنموية يحتذى بها.

يتمتع مصرف الراجحي، ومقره الرياض بالمملكة العربية السعودية، بمركز مالي قوي وهو يدير أصولاً بقيمة ١٨٤ مليار ريال سعودي (٤٩ مليار دولار أمريكي) كما في ٢٠١٠/١٢/٣١، ويبلغ رأس ماله ١٥ مليار ريال سعودي (٤ مليارات دولار). ولديه شبكة واسعة تضم أكثر من ٥٠٠ فرعاً وأكثر من ٣،٠٠٠ جهاز صراف آلي و ٢٣،٠٠٠ أجهزة نقاط البيع، و ١٣٠ مراكز للحوالات المالية، كما أن لديه أكبر قاعدة عملاء بين المصارف السعودية. ولقد حقق مصرف الراجحي أرباحاً صافية بلغت ٧،٣٧٨ مليون ريال سعودي خلال العام ٢٠١١م. (التقرير السنوي عن نشاطات المصرف للعام المنتهي في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠م، ٢٠١١م).

ويعمل بالمصرف ما يقارب ٩٥٧٨ موظفاً : ٣٤ المديرين التنفيذيين ، ٢٦٣ الموظفين العاملين في إدارة الرقابة والمخاطر والالتزام والقانونية المديرين التنفيذيين، ٨٢٣٠ موظفين آخرين، ١٠٥١ موظفين خارجيين ، ويسجل مصرف الراجحي أقل معدلات دوران الموظفين في القطاع المصرفي السعودي من حيث حركة ثبات أو عدم ثبات الموظفين (٦ %). (التقرير السنوي عن نشاطات المصرف للعام المنتهي في ٣١ ديسمبر ٢٠١٠م).

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية ، والإرتباط بالوظيفية وعلاقتها بكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية والتنظيمية، وسنتناول بعضاً منها علي النحو التالي- الارتباط بالمنظمة Organization Engagement

المجموعة الأولى : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية :

استهدفت دراسة (الحسانة ، ٢٠١٠، ص ١-٣٨) تحليل أثر الأنماط القيادية علي فاعلية اتخاذ القرارات ، وتوصلت الدراسة إلي أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً هو نمط القيادة المشارك ، ثم نمط القيادة التوجيهية ، وتلاهما نمط القيادة المساندة ، وأخيراً جاء النمط القيادي الموجه نحو الإنجاز .

أما دراسة (الجر، ٢٠٠٨، ص ١٠٥-١٠٤) ، فقد اهتمت بتحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية ، وتوصلت إلي عدة نتائج كان من أهمها : شيوع النمط الديمقراطي لدي المديرين ، هذا إلي جانب وجود أثر للأنماط القيادية في أساليب إدارة الصراع.

كما استهدفت دراسة (Hakan, 2008, pp.219-252) فحص أثر سلوكيات القادة علي فعالية القيادة والمنظمة في الفنادق التركية ، وكذلك التعرف علي الأساليب القيادية التي يستخدمها المديرين وأثر ذلك علي رضا والتزام العاملين ، ولقياس القيادة التحويلية استخدم الباحثان استبانة (Multifactor Leadership Questionnaire) ، ولقياس الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) ، ولقياس الوصف

الوظيفي (Job Descriptive Index) ، وتوصلت الدراسة إلي أن سلوكيات القادة لها تأثير مباشر علي فعالية القيادة والمنظمة في الفنادق التركية.

واستهدفت دراسة (Limsila & Ogunlana, 2008, pp. 109-135) التعرف علي أداء الوحدات ونتائج القيادة وعلاقتها بالأنماط القيادية لمدراء المشروعات وبالالتزام العاملين ، ولقد طبقت الدراسة علي ١٥٦ من قائدا ، واستخدم الباحثان مقياس (Bass and Avolio's) لقياس نتائج القيادة ، ومقياس (Porter et al.) لقياس الإلتزام التنظيمي للعاملين التابعين ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أهمها أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية مع الإلتزام التنظيمي وأداء الوحدات أكثر من أسلوب القيادة التبادلية

واستهدفت دراسة (العقبي ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٨٥-١١٢) معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة ، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري ، بالإضافة إلي معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين . وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسة العامة الأردنية لمتغير المستوي الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلي وجود فروق في العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزي لمتغيرات الجنس ، والخبرة العملية ، والمؤهل الدراسي.

واستهدفت دراسة (جودة ، والياقي ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢١٣ - ١٣٦) بحث العلاقة بين ثلاثة متغيرات أساسية هي : الأسلوب القيادي للقائد وفق نظرية فينلر ، والالتزام التنظيمي ، وصراع الدور وغموضه ، ودلت النتائج علي وجود علاقة بين أسلوب القائد والالتزام التنظيمي ، وبين أسلوب القائد وشعوره بصراع الدور وغموضه ، وكانت العلاقة سلبية بين الإلتزام التنظيمي للقائد وصراع الدور وغموضه . كذلك وجدت فروق معنوية بين كل من العمر والحالة الاجتماعية والمركز الوظيفي من جهة ، وأسلوب القائد من جهة أخرى ، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والالتزام التنظيمي وبين العمر والخبرة والتحصيل العلمي والجنس وشعور القائد بصراع الدور وغموضه .

واستهدفت دراسة (Emery, Barker, 2007, pp. 220 - 245) فحص العلاقة بين أسلوب القيادة التبادلية وأسلوب القيادة التحويلية وأثرها علي الإلتزام التنظيمي ، ورضا عملاء البنوك التجارية الأسترالية ، حيث شملت الدراسة ١٨٦ مبحوثا في خمسة بنوك تجارية في مقاطعة سيدني وتوصلت الدراسة إلي أن أسلوب القيادة التحويلية كانت لها علاقات ارتباط إيجابية مع الإلتزام التنظيمي ورضا العملاء أكثر من أسلوب القيادة التبادلية

وجاءت دراسة صادق وخوري (Sadeq., & Khoury, 2006, pp. 301-340) لتسليط الضوء علي أهمية القيادة من خلال التعرف علي أساليب القيادة والممارسات في القطاع الصناعي الفلسطيني ولمعرفة الأسلوب القيادي الأمثل ، وشملت الدراسة ٢١٧ مبحوثا ، واستخدم الباحثان مقياس (Avolio and Bass, 1991) ومقياس (Bass, 1985) لقياس الأنماط القيادية ، وتوصلت الدراسة إلي نتائج كان من أهمها أن أسلوب القيادة التبادلية كل أفضل من أسلوب القيادة التحويلية في القطاع الصناعي الفلسطيني .

واستهدفت دراسة (الشحقاء، ٢٠٠٤، ص ص ١٤٨- ١٧٣) التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطفة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسلسلي يليه النمط الحر ودرجة متوسطة، وأن هناك فروق في الأنماط الشائعة (الديمقراطي، التسلسلي، الحر) وعلاقتها بالإبداع الإداري. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزي إلى العمر، والخبرة، والمستوي التعليمي، والرتبة.

وقد استهدفت دراسة (الرشيد، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٠- ٢١٨) التعرف على علاقة الأنماط القيادية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وقد بلغ حجم العينة ٤٥٤ موظفاً من القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود فروق في الأنماط القيادية الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي، وسنوات الخبرة)

استهدفت دراسة (podsakoff & Mackenzie, 2001, PP.261 – 281) التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية على أداء رجال البيع وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم وتم توسيط العلاقة من خلال الثقة وغموض الدور. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من مندوبي التأمين يعملون بإحدى الشركات القومية للتأمين بالولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوى مباشر بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين كل من أداء رجال البيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بصورة أكبر من سلوكيات القيادة التبادلية حيث تمت الدراسة بالاعتماد على التمكين الوظيفي للعاملين عند المقارنة بين الممثلين.

واستهدفت دراسة (Serros & Santora, 2001, pp.383-394) التعرف على طبيعة سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بين مديري منظمات الأعمال. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن غالبية المديرين يؤمنون بأن لنمطي سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية نواحي قوة ونواحي ضعف في الممارسة العملية وتم دراسة هذا النموذج من خلال عدم المحاور تشتمل على الاتصالات دحل البنوك وبرامج التدريب المتاحة للعاملين.

وتهدف دراسة (Woldman & House, 2001, pp.134-143) للتعرف على سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية كمؤشرات للأداء المالي في ظل ظروف عدم التأكد البيئي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٢١٠ مديراً، وتوصلت إلى أن الاتجاهات الإدارية للقيادة والأداء إنما تعتمد على ظروف عدم التأكد البيئي حيث تكون هناك حاجة إلى سلوكيات تحويلية أكثر من الحاجة إلى سلوكيات تبادلية.

وتتمثل هدف دراسة (Doherty & lchuck, 1996, pp.100-112) فحص أثر سلوكيات القيادة وفقاً لنموذج سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الإشباع الوظيفي والانتماء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي قوى بين استخدام نمط

سلوكيات المديرين التحويلية والإشباع الوظيفي والانتماء . و أن هناك علاقات سلبية تظهر باستخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء.

وتمثل هدف دراسة (زناتي ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٣٥-١٧٤) في التعرف على العلاقة بين سلوك القادة والقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين ، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من ثلاثة منظمات حكومية بمدينة الزرقا وهي (مجلس المدينة - الإدارة التعليمية - الضرائب العقارية) مكونه (٦٠) مرؤوس ينتمون إلى (٣) رؤساء وكانت نسبة الاستجابة ٨٦,٧% . وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر السلوكيات القيادية ارتباطا بالقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين هي (طريقة بدء واستهلال العمل ، حرية المرؤوسين في العمل ، مراعاة الآخرين ، الاهتمام والدقة في العمل ، أسلوب الرئيس في الإقناع والحديث)

المجموعة الثانية : الدراسات السابقة المتعلقة بالارتباط الوظيفي :

ركزت دراسة (Slatten and Mehmetoglu , 2011) على استخدام الاستقلالية والتوجه الإستراتيجي وأهمية الدور كمقدمات للارتباط الوظيفي لمعرفة مدى تأثيره على السلوك الابتكاري . وتمت الدراسة على عينة مكونة ٢٧٩ من موظفي الخط الأممي بالمنظمات الصحية . وتوصلت إلى أن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري لدى العاملين .

وأوضحت دراسة (Ketter , 2008) وجود قنوات إتصال فعالة بين الموظفين والإدارة يسمح للمديرين بأن يكونوا على دراية بمشاكل الموظفين قبل أن تؤدي هذه المشاكل إلى ترك الموظفين للمنظمة، وبالتالي فإن هذه الإتصالات تؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي لدى الموظفين .

واثبتت دراسة (Kular et al., 2008) أن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي . وأكدت على أن إعطاء الفرصة للعاملين كي يعبروا عن آرائهم سوف يؤدي إلى تنمية الارتباط الوظيفي لديهم .

وقى دراسة أجراها (Chen , 2007) على عينة من الموظفين العاملين بإحدى المؤسسات التعليمية الهادفة للربح بالعين لإختبار العلاقة بين الارتباط الوظيفي وموارد المنظمة . وقامت الدراسة بوضع الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط ، وكان المتغير المستقل هو موارد المنظمة والتي شملت كل من (المكافآت المالية ، الأمان الوظيفي ، المشاركة في صنع القرار ، دعم الرؤساء ، دعم الزملاء ، الاستقلالية ، والتغذية العكسية ، وتمثل المتغير التابع في نوايا ترك العمل . وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة يجب أن تركز على زيادة مواردها لكي تتمكن من خلق بيئة عمل إيجابية لجعل الموظفين مرتبطين بوظائفهم وبالتالي سيتم السيطرة على معدلات ترك العمل . وأكدت أيضا على أنه كلما زاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين كلما قلت نوايا ترك العمل.

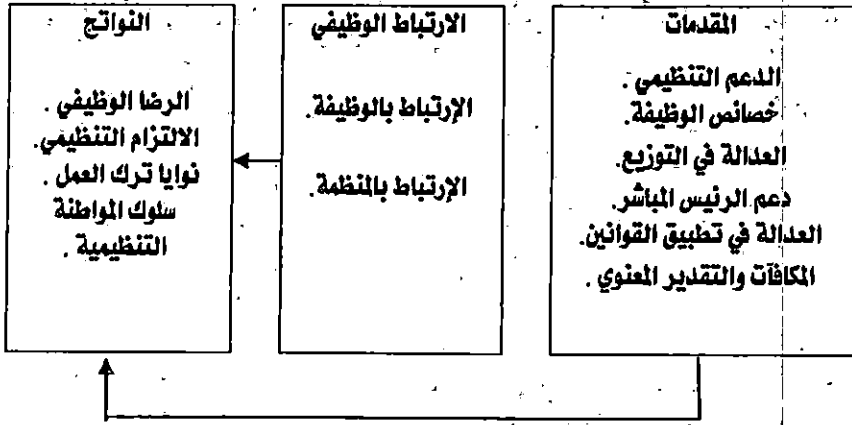
واستهدفت دراسة (Bhatnagar , 2007) تحديد العلاقة بين الإحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والارتباط الوظيفي . وتم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين العاملين بمراكز خدمة العملاء في الهند . وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات الإحتفاظ بالموهب هي دعم الإدارة والإتصالات الفعالة والمناسبة . كما أثبتت دراسة (Dicke , Holwerda , and Kontakos , 2007) وجود علاقة طردية بين الإرتباط الوظيفي والعدالة في بيئة العمل.

وفي دراسة أجراها (Basikin , 2007) على عينة من مدرسين اللغة الإنجليزية العاملين بالمدارس الثانوية، بهدف إيجاد تأثير العوامل الديموجرافية وهي (السن ، والنوع ، والخبرة) على الإرتباط الوظيفي لهم . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للعوامل الديموجرافية على الإرتباط الوظيفي للعاملين.

وأظهرت نتائج دراسة (Robinson , 2006) أن الإرتباط الوظيفي يؤثر تأثيراً عكسياً على الإتجاهات السلبية تجاه العمل ، وبالتالي على تحسين الأداء التنظيمي ، ورفع الروح المعنوية وخلق مناخ إيجابي يعمل على تحسين الصحة النفسية والإجتماعية للأفراد.

وفي دراسة أجراها (Metzler , 2006) على عينة مكونة من ٢٥١ طالب جامعي في الولايات المتحدة الأمريكية لإختبار العلاقة بين أنماط القيادة والإرتباط الوظيفي . لقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقيادة العملية وأبعاد الإرتباط الوظيفي المتمثلة في (الدافعية والولاء والإستغراق) .

قامت دراسة (Saks , 2006) بتقديم نموذج لمقدمات ونواتج الإرتباط الوظيفي يوضحه الشكل رقم (١):



المصدر : Journal of Managerial Psychology, 21 , P. 5

الشكل رقم (1)

نموذج يوضح مقدمات ونواتج الإرتباط الوظيفي

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإرتباط الوظيفي والالتزام ناحية المنظمة ، ووجود علاقة عكسية بين الإرتباط الوظيفي ونوايا ترك العمل . ووجدت الدراسة أن الإرتباط بالوظيفة والإرتباط بالمنظمة يرجعوا إلى الدعم التنظيمي ودعم الرئيس المباشر.

ولقد استهدفت دراسة (Greenberg and Arakawa , 2006) تحديد تأثير المدير المتفاني على كل من الإنتاجية والإرتباط الوظيفي وذلك بالتطبيق على ٨٦ موظف و١٧ مدير بإحدى منظمات تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين القيادة الإيجابية والإرتباط الوظيفي للعاملين والأداء .

وتوصلت دراسة (Hewitt Engagement Survey , 2005) إلى أن الإرتباط الوظيفي ناتج عن إلتزام الموظف عقليا وعاطفيا تجاه منظمته ، ورغبته في أن تكون منظمة ناجحة . وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين الإرتباط الوظيفي والحفاظ على الموظف داخل منظمته .

ولقد وجدت دراسة (Gallup Organization , 2004) إرتباط جوهرية بين الإرتباط الوظيفي للعاملين وولاء العملاء ، مما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة وزيادة ميزاتها التنافسية .

في دراسة أجراها (Schaufeli and Bakker , 2004) على عينة من الموظفين العاملين بأربع منظمات خدمية مختلفة بهدف إيجاد العلاقة بين الإرتباط الوظيفي والإحترق

الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط سلبي بين نوايا ترك العمل وأبعاد
الارتباط الوظيفي وهي (الدافعية ، الإلتزام ، والإستغراق)، كما اتضح وجود ارتباط سلبي
بين نوايا ترك العمل والدعم الإجتماعي المتمثل في دعم الزملاء ، ودعم المديرين .

وأسفرت نتائج دراسة (Holbeche and Springett , 2003) عن وجود تأثير
الإدراك الفرد لأهمية العمل الذي يقوم به على مستوى الارتباط الوظيفي له ، فإذا لم يجد
الفرد أهمية أو هدف من وراء عمله فمن الممكن أن يقوم بترك المنظمة التي يعمل بها . كما
وجدت دراسة (Harter , Schmidt and Hayes , 2002) أن الارتباط الوظيفي
يستخدم لقياس مستوى الإستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسة السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج يخلص الباحثان إلى
ما يلي:

- ١ - هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية منذ النظريات الكلاسيكية في
الإدارة وكذلك المدارس السلوكية والمدارس الحديثة للبحث عن الأنماط المناسبة
للتطبيق المعاصر .
- ٢- اعتبرت بعض الدراسات الأنماط القيادية متغيرا مستقلا ، واعتبرتها دراسات أخرى
متغيرا تابعا .
- ٣ - تنوعت مداخل دراسة الباحثين للقيادة فمنها ما ركز علي علاقتها بعملية اتخاذ القرارات
وحل المشكلات ، ومنها ما اهتم بالتأثير علي أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومنها ما
اهتم بالإلتزام التنظيمي والتمكين الإداري والإبداع الإداري ، كذلك منها ما ركز علي
العلاقة بإدارة الجودة الشاملة .
- ٤ - أسهمت الدراسات السابقة أيضا في إلقاء الضوء علي ما للإرتباط الوظيفي من أهمية في
زيادة فاعلية الاتصالات ، وتقوية المزايا التنافسية للمنظمة ، وزيادة ولاء والتزام العاملين ،
والميل نحو التجديد والابتكار ، وزيادة القدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية علاوة علي
ما لها من تأثير إيجابي علي الأداء ، مع رفع معدلات كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة .
- ٥ - أن الإرتباط بالوظيفة تم دراسته كمتغير تابع أحيانا ، كما تم دراسته كمتغير مستقل أحيانا
أخرى .
- ٦ - أهمية الإرتباط بالوظيفة وأبعاده من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين
علي أبعاد محددة للإرتباط بالوظيفة .
- ٩ - أن تعزيز الإرتباط بالوظيفة يتطلب أنماط قيادية واعية وعلي دراية بالممارسات والقيم
والمعتقدات السائدة في المنظمة والمنظمة الأخرى ، ومراجعة ما يحدث بها من تطورات
بصفة مستمرة ، والالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل ، الأمر الذي يتطلب توافر
قدر من المرونة في العلاقات التنظيمية الداخلية وأنظمة الاتصالات والمعلومات .

١٠ - عدم وجود دراسات سابقة تناولت الدور المتكامل الذي يمكن أن تلعبه الأنماط القيادية التبادلية والقيادة الإدارية التحويلية في تعزيز الارتباط بالوظيفة في التطبيق علي البنوك وهو ما يأمل أن يعطيه الباحثان في هذه الدراسة .

يخلص الباحثان من استعراض الدراسات السابقة إلى تميز الدراسة الحالية بدراسة وتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية التبادلية والتحويلية وأثرها في تعزيز وتقوية الارتباط بالوظيفة بإبعاده المختلفة في مصرف الراجحي.

ثانياً: مشكلة البحث:

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة ، ومحاولة من الباحثان لمعرفة أثر الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) في تعزيز الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي مصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المصرف ، ومدى الارتباط الوظيفي لدي العاملين بالمصرف . . ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحثان بما يلي:

(١) تصميم قائمة استبيان^(١) تحتوى على عبارات تعكس المحاور الأساسية^(٢) للأنماط القيادية السائدة في المصرف ، كذلك عناصر الارتباط الوظيفي .

(٢) تم اختيار جميع المستويات الإدارية في المصرف لإجراء الدراسة الاستطلاعية .

(٣) تم توجيه قائمة الاستقصاء إلى عينة تحكمية من العاملين قوامها ٢٠ مفردة وتم مراعاة أن يتم توزيع المفردات بحيث تشمل جميع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية .

وتوصل الباحثان إلي أن هناك تفاوتاً في درجة توافر المحاور الأساسية لأنماط القيادة التبادلية والتحويلية في المصرف حيث يتزايد استخدام نمط القيادة التحويلية في المستوي الإداري الأعلى ، وزيادة استخدام سلوكيات المديرين التبادلية في مستوي الإدارة الوسطي .

كما استهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على عناصر الارتباط الوظيفي السائدة في المصرف من خلال قائمة الإستبيان السابقة. وأتضح أن هناك تفاوتاً في درجه توافر عناصر الارتباط بالوظيفة بالمصرف محل الدراسة. فنقل درجة عناصر الحيوية (الحماس للعمل) ، لدي مستوي الإدارة الدنيا والإدارة الوسطي بالمصرف، وتزداد درجة عناصر

^١ لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع لمحق الدراسة الاستطلاعية

^٢ تم صياغة العبارات بحيث تتوافر فيها المحاور الأساسية لكل من الأنماط القيادة التحويلية والتبادلية ، وكذلك عناصر الارتباط الوظيفي.

الإرتباط بالوظيفة المرتبطة بالتفاني (أهمية الدور) ، والانهماك في العمل لدي مستويات الإدارة العليا بالمصرف .

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية نجد أن هناك تفاوتاً في درجة توافر المحاور الأساسية لأنماط القيادة التبادلية والتحويلية ، ويقابله أيضاً تفاوتاً في درجة توافر عناصر الإرتباط بالوظيفة في المصرف محل الدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات تتمثل فيما يلي:

- ١- هل توجد اختلافات معنوية فيما بين مستويات الإدارة (الوسطى والتنفيذية) فيما يتعلق بالأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في مصرف الراجحي ؟
- ٢- هل توجد اختلافات معنوية فيما بين مستويات الإدارة (الوسطى والتنفيذية) فيما يتعلق بعناصر الإرتباط بالوظيفة (الحيوية / التفاني / الانهماك في العمل) في مصرف الراجحي؟
- ٣- ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على عناصر الإرتباط بالوظيفة لدي العاملين بمصرف الراجحي ؟

وينقسم هذا التساؤل إلي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية علي عنصر الحيوية (الحماس للعمل) كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة في مصرف الراجحي؟
- هل يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية علي عنصر التفاني (أهمية الدور) كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة في مصرف الراجحي؟ هل يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية علي الإنمهاك في العمل (الإستغراق الوظيفي) كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة في مصرف الراجحي؟

ثالثاً : أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي دراسة دور الأنماط القيادية في تعزيز الإرتباط بالوظيفة لدي العاملين بمصرف الراجحي. وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على الاختلافات في آراء العاملين بمصرف الراجحي حول محاور الأنماط القيادية (التبادلية / التحويلية) .
- ٢- التعرف على الاختلافات في آراء العاملين بمصرف الراجحي حول الأنماط القيادية ، فيما بين المستويات الإدارية (الوسطى والتنفيذية) .

- ٣- معرفة الاختلافات في آراء العاملين بمصرف الراجحي ككل فيما يتعلق بعناصر الارتباط بالوظيفة
- ٤- معرفة الاختلافات في آراء العاملين بمصرف الراجحي حول عناصر الارتباط بالوظيفة، فيما بين المستويات الإدارية (الوسطي والتنفيذية).
- ٥- التوصل إلى مدى تأثير الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) على عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بمصرف الراجحي.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات بما ساهم في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي.

رابعاً: فروض البحث :

يمكن صياغة الفروض الرئيسية التي يقوم عليها هذا البحث فيما يلي :

- (١) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما بين آراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول كل من : المحاور الأساسية للقيادة التحويلية ، والمحاور الأساسية للقيادة التبادلية.
- (٢) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما بين آراء العاملين بمصرف الراجحي بحسب المستويات الإدارية (الإدارة الوسطي / الإدارة التنفيذية) حول كل من: المحاور الأساسية للقيادة التحويلية. والمحاور الأساسية للقيادة التبادلية.
- (٣) لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين آراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول عنصر الارتباط بالوظيفة، وهي: (الحيوية / التفاني / الانهمك في العمل).
- (٤) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما بين آراء العاملين بمصرف الراجحي بحسب المستويات الإدارية (الإدارة الوسطي / الإدارة التنفيذية) حول عنصر الارتباط بالوظيفة التالية: (الحيوية / التفاني / الانهمك في العمل)؟.
- (٥) لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط بالوظيفة لدى العاملين بمصرف الراجحي.

وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية والتي تنص على :

- لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر الحيوية لدى العاملين بمصرف الراجحي.
- لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر التفاني لدى العاملين بمصرف الراجحي .

- لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر الانتماء في العمل لدى العاملين بمصرف الراجحي .

خامسا أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية كما يلي :

(١) الأهمية العلمية : تشمل الأهمية العلمية ما يلي :

- سد الفجوة في الدراسات العربية التي قامت بدراسة الأنماط القيادية ودورها في تعزيز الارتباط الوظيفي ، ففي حدود علم الباحثان لم تتطرق أي من تلك الدراسات للتعرف على وتحليل دور الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) في تعزيز الارتباط الوظيفي .
- نظرا للدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه الارتباط الوظيفي في ترشيد قرارات الأفراد والارتقاء بدافعتهم وإنتاجيتهم فإن أهمية هذا البحث تكمن في محاولة إلقاء الضوء على مشكلة الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي .
- يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي بدأت تنمو في الأونة الأخيرة ، وفي مجال بحوث الارتباط الوظيفي بصفة خاصة ، ألا وهو تحول الباحثين من الجوانب القياسية إلى الجوانب غير القياسية مثل القدرة على الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف والعمل بروح الجماعة والفريق

- استخدام مدخل غير تقليدي عند دراسة موضوع الأنماط القيادية وهو مدخل " القيادة التبادلية والتحويلية " بدلا من الاعتماد على المدخل التقليدي.

(٢) الأهمية العملية : تشمل الأهمية العملية ما يلي :

- تعتبر الأنماط القيادية ذات أهمية خاصة في إدارة أعمال المصارف ، حيث :
- يسهم القادة في توفير المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية.
- يعمل القادة على توجيه سلوك العاملين نحو الإنتاجية العالية والإستغراق الوظيفي .
- يسهم القادة في تحفيز العاملين نحو الإبداع والابتكار والتجديد في العمل .
- يساعد القادة في تحسين علاقات العمل في المصرف ، حيث يعملوا على خلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
- يرشد القادة مروضيهم على احترام نظم العمل وقواعده مما يجعلهم أكثر التزاما بنظم وقواعده.
- ترجمة الارتباط الوظيفي في شكل مخرجات مرغوبة تنظيما على سبيل المثال:

- يحدد الارتباط الوظيفي فعالية العلاقات بين الجماعات.
- يسهم الارتباط الوظيفي في تحسين درجة ولاء وانتماء العاملين.
- يسهم الارتباط الوظيفي في تخفيض معدلات دوران العاملين .
- يسهم الارتباط الوظيفي في تحسين إنتاجية فريق العمل.
- يسهم الارتباط الوظيفي في تحسين الفعالية الإدارية والتنظيمية بصفة عامة .

سادساً: أسلوب البحث :

يتضمن أسلوب البحث عدة عناصر وهي :

- ١- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها.
- ٢- مجتمع البحث والعينة.
- ٣- متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- ٤- أداة البحث .
- ٥- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

ويوضح الباحثان ذلك على النحو التالي:

(أ) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

بناءً على الأهداف والفروض المحددة فإن الباحثان اعتمدا على نوعين من مصادر

البيانات :

(أ) **البيانات الثانوية:** وتتمثل في المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والنشرات والتقارير الاقتصادية والدورية الصادرة في مجال الإدارة بشكل عام والقيادة الإدارية وكذلك العلوم السلوكية وخاصة الارتباط والاستغراق الوظيفي ذات الصلة بموضوع البحث ، كذلك المراجع والتقارير والنشرات الصادرة عن مصرف الراجحي ، هذا إلي جانب الإطلاع علي تجارب العديد من المصارف العربية والأجنبية التي اهتمت بدراسة الأنماط القيادية والارتباط الوظيفي.

(ب) **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية متضمنة الدراسة الاستطلاعية التي سبق الإشارة إليها والتي تعكس أثر أنماط القيادة على مستوى تعزيز الارتباط الوظيفي وتم إعدادها وفقاً للمقاييس المختلفة السابق ذكرها بعد إجراء تعديل على عبارات تلك المقاييس بما يتكيف مع البيئة السعودية ، كما تم إجراء اختبارات الصدق والثبات. Validity and reliability " لعبارات قائمتي الاستقصاء على النحو التالي:

< **اختبار الصدق :** يمثل هذا الاختبار تقيماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي المقصود وأن أداة البحث قد

اشتملت نظرياً على كافة المحاور الراجب توافرها ، ولذا عمد الباحثان إلي عرض الاستقصاء بصورته الأولى على بعض المديرين والعاملين بمصرف الراجحي وتم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة (العباسي، ١٩٩٩).

«اختبار الثبات : لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات الأولية الميدانية فقد قام الباحثان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠,٧٠ ، فهذا يمكن القول أنه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث ، ويوضح الجدول رقم (١) يوضح نتائج الثبات والصدق الذاتي لقائمة الإستبيان المستخدمة لجمع البيانات من العاملين بالمصرف:

جدول رقم (١)
نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المحاور الأساسية لأنماط القيادة وعناصر الارتباط الوظيفي.
٠,٩٦	٠,٩٣	١- التأثير المثالي
٠,٩٣	٠,٨٦	٢- الحافز المعنوي
٠,٩٤	٠,٨٩	٣- الحافز الفكري
٠,٩١	٠,٨٤	٤- الاهتمام الشخصي بالآخرين
٠,٩٧	٠,٩٥	٥- المكافآت المتوقعة
٠,٩٤	٠,٨٩	٦- الإدارة بالاستثناء الإيجابية
٠,٩٨	٠,٩٦	٧- الإدارة بالاستثناء السلبية
٠,٩٢	٠,٨٥	٨- حرية التصرف
٠,٩٤	٠,٨٩٧	٩- الحيوية (الحماس للعمل).
٠,٩٥	٠,٩١	١٠- التفاني (الإهتمام بالدور).
٠,٩٢	٠,٨٥٤	١١- الإنهماك في العمل (الإستغراق).

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وحيث أن معامل ألفا كرونباخ (ما يسمى بمعامل الاعتمادية) والمستخدم لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ، فإذا بلغ معامل ألفا أكبر من (٠,٧٠) يمكن اعتباره ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي، ١٩٩٩).

(٢) مجتمع البحث والعينة:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية في المستويات الإدارية الوسطي والمستويات الإدارية التنفيذية والبالغ عددهم وفقاً

إحصائيات المصرف في عام ٢٠١٠ هـ - ٢٥٠ موظفا بالإدارة الوسطي. و ١٥٠٠ موظفا بالإدارة التنفيذية تقريبا. ولقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، واتضح أن عدد مفردات العينة ٣٨٤ تم زيادتها إلى ٤٠٠ مفردة مراعاة لنسبة الردود الصحيحة (بازعة ، ١٩٩٦ ، ص ١٨٧) من هذه المستويات وتشمل وحدة المعاينة العاملين بالمصرف بالمنطقة الغربية وسيتم التوزيع وفقا لأسلوب التوزيع المتناسب على مختلف المستويات الإدارية بالمصرف.

وفي ضوء ما سبق يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية :

الجدول رقم (٢)

توزيع عينة العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية

المستوي الإداري	عدد العاملين بالمركز الرئيسي	الوزن النسبي	إجمالي حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
١- الإدارة الوسطي	٢٥٠	%١٥	٥٧	٤٩	%٨٤
٢- الإدارة التنفيذية	١٥٠٠	%٨٥	٣٤٣	٢٧٨	%٨١
الإجمالي	١٧٥٠	%١٠٠	٤٠٠	٣٢٧	%٨٢

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء سجلات شئون الموظفين بالمصرف.

(٣) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها : تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

(أ) المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية Managerial Leadership Styles:

تتعدد أنماط القيادة الإدارية وتتعدد المداخل المستخدمة لقياسها إلا أنه وكما حدد الباحثان فيما سبق سوف يتم تقسيم أنماط القيادة الإدارية إلى: نمط القيادة التبادلية و نمط القيادة التحويلية . ووفقا للدراسات السابقة فإنه يمكن دراسة تلك الأنماط كما يلي (Bass & Avolio 1990, pp.308-321) :

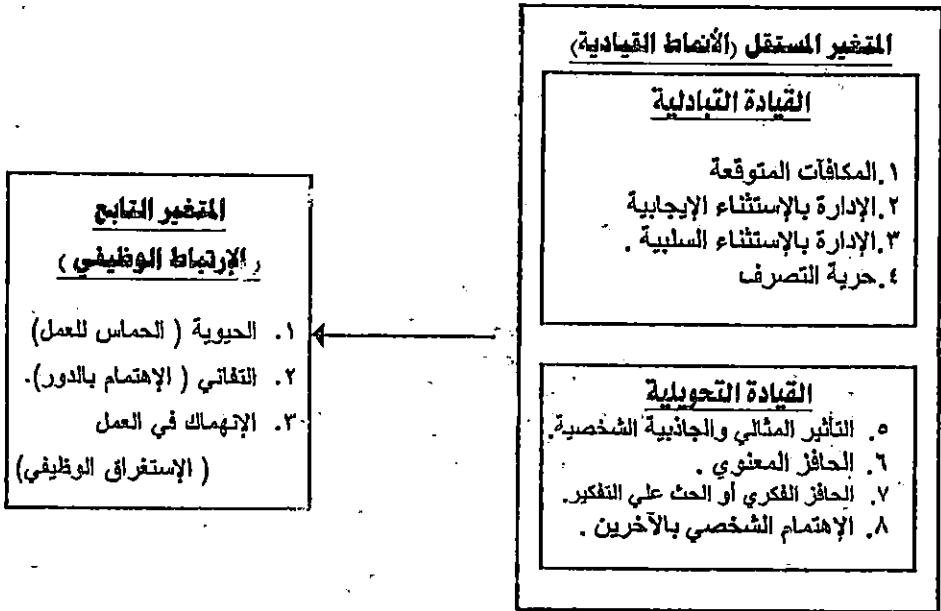
١- القيادة التبادلية : وسوف يتم تناول ذلك النمط من القيادة من خلال ما يلي :
المتغيرات التالية :

- ◆ المكافآت المتوقعة
- ◆ الإدارة بالاستثناء الإيجابية
- ◆ حرية التصرف
- ◆ الإدارة بالاستثناء السلبية

٢- القيادة التحويلية : وسوف يتم تناول ذلك النمط من القيادة من خلال المحاور الأساسية التالية

- ◆ لتأثير المثالي والوجدانية الشخصية
- ◆ الحافز المعنوي

- ◆ الحافز الفكري أو الحث على التفكير ◆ الاهتمام الشخصي بالآخرين
- (ب) **المتغير التابع : الإرتباط الوظيفي: Job Engagement**
ونظراً لطبيعة الدراسة سوف يعتمد الباحثان على العناصر التالية للإرتباط الوظيفي :
- ◆ الحيوية (الحماس للعمل) . ◆ التفاني (الإهتمام بالدور).
◆ الإهتمام في العمل (الإستغراق الوظيفي) .
ويوضح الشكل رقم.(٢) نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.



المصدر: من إعداد الباحثان من واقع مشكلة البحث وأهدافه .
الشكل رقم (٢) نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

(٤) أداة البحث :

اعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية علي الإستبانة التي قام بإعدادها (Bass &Avolio 1990,pp308-321)

ويوضح الجدول رقم (٣) المحاور الأساسية لأنماط القيادة الإدارية (القسم الأول) وأرقام عبارات قائمة الاستبيان التي تعبر عن كل منها .

كما اعتمد الباحثان في جمع بيانات الدراسة المتعلقة بعناصر بالإرتباط الوظيفي اعلى مقياس يطلق عليه: (Utrecht Work Engagement (UWES) والذي تم تصميمه بواسطة (Schaufeli and others, 2002) وتم استخدامه حديثاً من قبل الباحثين مثل (Kong , Y .,2009) و (Karatepe, O.M., and other, (2009) حيث يتكون هذا المقياس من الأبعاد الرئيسية الثلاثة للإرتباط بالوظيفة وهي: الحيوية، والتفاني، والاستغراق.

ويوضح الجدول رقم (٤) العناصر الأساسية للإرتباط الوظيفي وأرقام عبارات قائمة الاستبيان (القسم الثاني) التي تعبر عن كل منها

جدول رقم (٣)
أنماط القيادة الإدارية والعبارات التي تقيس محاور كل نمط .

نمط القيادة	المحاور الأساسية لأنماط القيادة الإدارية.	عبارات قائمة الاستبيان.
محاور القيادة التحويلية	١- التأثير المثالي	العبارات التي تقيسها من ١ إلى ٦
	٢- الحافز المعنوي	العبارات التي تقيسها من ٧ إلى ١١
	٣- الحافز الفكري	العبارات التي تقيسها من ١٢ إلى ١٦
	٤- الاهتمام الشخصي بالآخرين	العبارات التي تقيسها من ١٧ إلى ١٩
محاور القيادة التبادلية	٥- المكافآت المتوقعة	العبارات التي تقيسها من ٢٠ إلى ٢٥
	٦- الإدارة بالاستثناء الإيجابية	العبارات التي تقيسها من ٢٦ إلى ٢٩
	٧- الإدارة بالاستثناء السلبية	العبارات التي تقيسها من ٣٠ إلى ٣٢
	٨- حرية التصرف	العبارات التي تقيسها من ٣٣ إلى ٣٥

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع الإطلاع على قائمة الاستبيان.

جدول رقم (٤)

عناصر الإرتباط الوظيفي والعبارات التي تقيس كل منها .

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية	عبارات قائمة الاستبيان.
١- الحيوية (الحماس للعمل).	العبارات التي تقيسها من ١ إلى ٦
٢- التفاني (الإهتمام بالدور) .	العبارات التي تقيسها من ٧ إلى ١٢
٣- الإهتمامك في العمل (الإستغراق) .	العبارات التي تقيسها من ١٣ إلى ١٨

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع الإطلاع على قائمة الاستبيان.

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم الاعتماد على الأساليب التالية لاختبار فروض البحث :

(أ) استخدام أسلوب كلاً لعينة واحدة (جودة المطابقة): وذلك لاختبار الفرضين الأول والثالث والخاص بالاختلافات فيما بين العاملين بمصرف الراجحي ككل فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية المساندة (التبادلية والتحويلية) ، وعناصر الارتباط الوظيفي .

(ب) استخدام أسلوب مان ويتنى لعينتين مستقلتين: وذلك لاختبار الفرضين الثاني والرابع الخاص بالاختلافات فيما بين العاملين في مصرف الراجحي في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الوسطى حول أنماط القيادة الإدارية العليا وعناصر الارتباط الوظيفي .

(ج) استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد: وذلك لاختبار الفرض الخامس والخاص بأثر أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي .

نتائج البحث:

تم اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرض الأول: والذي ينص على:

" لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصرف الراجحي ككل حول كل من المحاور الأساسية للقيادة التحويلية والمحاور الأساسية للقيادة التبادلية .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كلاً للتعرف على مدى وجود اختلافات معنوية بين العاملين بمصرف الراجحي ككل حول المحاور الأساسية لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية ، وتعرض الجداول التالية لنتائج التحليل الإحصائي في هذا الصدد ، وذلك على النحو التالي:

١- المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية:

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسط العنيم ونتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول درجة إلمامهم بالمحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية كما يلي:

جدول رقم (٥)

المتوسط العام ونتائج اختبار ٢١ محاور نمط القيادة التحويلية للعاملين بمصرف الراجحي ككل

المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية.	المتوسط	الترتيب	قيمة كا	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
١ - التأثير المثالي.	٢,٠٣	٤	١٢٦٠,٦٩	٠,٠٠٠	معنوي
٢ - الحافز المعنوي.	٢,٧٤	٢	٥١١,٥٨	٠,٠٠٠	معنوي
٣ - الحافز الفكري.	٢,٣١	٣	١٥٩١,٦٨	٠,٠٠٠	معنوي
٤ - الاهتمام الشخصي بالآخرين.	٣,٠٣	١	١٩٦,٢١	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح ارتفاع المتوسط العام لآراء العاملين ككل حول عنصر الاهتمام الشخصي بالآخرين وبناءً عليه يمكن القول بأن محور الاهتمام الشخصي بالآخرين من أهم محاور نمط القيادة التحويلية ثم يأتي بعد ذلك محور الحافز المعنوي في المرتبة الثانية، ويأتي محور الحافز الفكري في المرتبة الثالثة، ثم محور التأثير المثالي والجانبية الشخصية في المرتبة الأخيرة. وقد تكون هذه النتيجة منطقية من وجهة نظر عينة البحث حيث تتفق مع دراسة (Gellis , 2001)، إلا أن أغلب الدراسات الأجنبية تشير إلى أن الحافز الفكري يأتي في المرتبة الأولى يليه التأثير المثالي والجانبية الشخصية ((Hoyt , 2003) Odom , 2003))، ويرى الباحثان أن هذا الاختلاف إنما يرجع إلى اختلاف الأهمية النسبية لمحاور نمط القيادة التحويلية في الدول الأجنبية عنه في الدول العربية، ويرجع ذلك أيضاً إلى اختلاف ثقافات تلك الدول.

ومن خلال تحليل الجدول السابق يتضح معنوية كا^٢ المتعلقة بالمحاور الأربعة لنمط القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، الحافز المعنوي، الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي بالآخرين، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين العاملين بمصرف الراجحي ككل فيما يتعلق بالمحاور الأربعة لنمط القيادة التحويلية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك عدم وضوح في المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية لدى العاملين بمصرف الراجحي، وبناءً عليه يرى الباحثان ضرورة الحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية للقادة والعاملين لتوضيح المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية ودور هذه المحاور في تهيئة بيئة العمل للتحديات الجديدة وتوضيح الهدف من ضرورة انتقال وتحويل المصرف لانتهاج هذه المحاور لتعزيز مشاعر الفخر للانتماء للمصرف ولإشباع الحاجات والرغبات العليا لدى الأفراد من خلال دعم التعلم وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والثقة في قدراتهم بما يسهم في تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي .

٢ - المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية:

يوضح الجدول رقم (٦) المتوسط العام ونتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول درجة إلمامهم بالمحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسط العام ونتائج اختبار ٢١٤ للمحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية للعاملين بمصرف الراجحي ككل

المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية.	المتوسط	الترتيب	قيمة ٢١٤	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
١ - المكافآت المتوقعة.	٣,٤٦	٣	٩٧٩,١٣	٠,٠٠٠	معنوي
٢ - الإدارة بالاستثناء الايجابية.	٣,٤٨	٢	٣٥١,٧٦	٠,٠٠٠	معنوي
٣ - الإدارة بالاستثناء السلبية.	٣,٨٥	١	٥١٩,٢٠	٠,٠٠٠	معنوي
٤ - حرية التصرف.	٢,٥٧	٤	٦٣٨,١١	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

يتبين من الجدول السابق، ارتفاع المتوسط العام لآراء المسؤولين ككل حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية عن نمط القيادة التحويلية وهو ما يشير إلى توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية في مصرف الراجحي عن المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية، كما يلاحظ ارتفاع المتوسط العام لمحور الإدارة بالاستثناء السلبية حيث حصلت على أعلى المتوسطات وهي تأتي في المرتبة الأولى، يليها محور الإدارة بالاستثناء الايجابية، يليها محور المكافآت المتوقعة يليها محور حرية التصرف وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة الدراسة، حيث يستخدم نمط القيادة التبادلية كأداة للتأثير في العاملين من منطلق المصلحة الشخصية وهو ما يجعلها دائمة التركيز على العاملين بالمستويات الدنيا وكيفية إشباع الحاجات الدنيا والأساسية للعاملين والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل واستخدام الممارسات التقليدية لبعض المديرين وهو ما يقلص من التفكير الابتكاري والتعاون والمشاركة ومهارات الاتصال والقدرة والرغبة على العمل الجماعي بين العاملين ومن ثم التأثير السلبي على الأداء. (Sanders, 2003).

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح معنوية قيمة ٢١٤ المتعلقة بالمحاور الأربعة لنمط القيادة التبادلية، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين العاملين بالمصرف ككل فيما يتعلق بتلك المحاور ويرجع الباحثان هذا الاختلاف بين العاملين

حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية إلى التداخل الكبير بين هذه المحاور وعدم قدرة معظم العاملين الحاليين بالمصرف على التعرف على الحدود الفاصلة بين هذه المحاور ويرى الباحثان تزايد أهمية هذه الدراسة لتوضيح الحدود الفاصلة بين كل محور من المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية.

من خلال العرض السابق يتضح ما يلي:

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين بمصرف الراجحي ككل حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية والتي تشمل: التأثير المثالي، الحافز المعنوي، الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي بالآخرين.
- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين بمصرف الراجحي ككل حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية والتي تشمل: المكافآت المتوقعة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، حرية التصرف.

وفي ضوء ما سبق يتم رفض الفرض الأول .

نتائج اختبار الفرض الثاني والذي ينص على:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصرف الراجحي بحسب المستويات الإدارية (الإدارة الوسطي / الإدارة التنفيذية) حول كل من المحاور الأساسية للقيادة التحويلية والمحاول الأساسية للقيادة التبادلية. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتنى، للتعرف على مدى وجود هذا الاختلاف ، ولقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية :

١- المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية لدى العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية.

يعرض الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية بمصرف الراجحي حول المحاور الأساسية لأنماط القيادة.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار مان ويتنى لآراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية بمصرف الراجحي حول المحاور لنمط القيادة التحويلية

المحاور الأساسية لسلوكيات المديرين التحويلية	مان ويتنى	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
١- التأثير المثالي.	٣٦٨,٠٠	٠,٠٠٠	معنوي
٢- الحافز المعنوي.	٢٢٨,٥٠	٠,٠٠٠	معنوي
٣- الحافز الفكري.	٧٠٢,٠٠	٠,٠٠٠	معنوي
٤- الاهتمام الشخصي بالآخرين.	٢٢٢٥,٥٠	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح معنوية قيم مان ويتسى بالنسبة لعناصر المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية ، مما يدل على وجود اختلاف معنوي في مدى توافر هذه العناصر بين العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ويرى الباحثان أن ذلك يعد نتيجة منطقية ترجع إلى اختلاف الثقافة والبناء الفكري والإداري والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية. والخبرة في العمل بين العاملين بكل من المستويين، ويمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال الجدول رقم (٨) الذي يستعرض متوسطات الرتب الخاصة بالمحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما.

جدول رقم (٨)

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية
لدى العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بمصرف الراجحي

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية في		المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية
الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	
٢٧١,٧٨	١٢٨,٤٥	١ - التأثير المثالي.
٢٧٤,٥٢	١٢٧,٩٥	٢ - الحافز المعنوي.
٢٦٥,٢٤	١٢٩,٧٧	٣ - الحافز الفكري.
٢٣٥,٣٦	١٣٥,٨٥	٤ - الاهتمام الشخصي بالآخرين!

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستیبان

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

بالنسبة لمحاور نمط القيادة التحويلية جميعا يلاحظ أن متوسط رتب الإدارة الوسطى أعلى من متوسط الرتب في الإدارة التنفيذية، مما يدل على توافر المحاور الأربعة السابقة لنمط القيادة التحويلية في الإدارة الوسطى بدرجة أكبر من الإدارة التنفيذية. ولما كانت هذه المتوسطات هي لعبارات مصاغة بشكل إيجابي تعبر عن مدى توافر عناصر نمط القيادة التحويلية فهذا يعني أن درجة توافر كلا من التأثير المثالي (الجاذبية الشخصية) والحافز المعنوي والحافز الفكري والاهتمام الشخصي بالآخرين متباعدة بين كل من مستوي الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، وهو ما يدل على توافر هذه العناصر بدرجة عالية في الإدارة الوسطى عنها في الإدارة التنفيذية.

٢ - المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية:

يعرض الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين بكل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بمصرف الراجحي حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية.

جدول رقم (٩)
نتائج اختبار مان ويتنى لآراء العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية
بمصرف الراجحي حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	مان ويتنى	المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية
معنوي	٠,٠٠٠	٣٥٠٢,٥٠	١ - المكافآت المتوقعة.
معنوي	٠,٠٠٠	٣٧٦٢,٥٠	٢ - الإدارة بالاستثناء الإيجابية.
معنوي	٠,٠٠٠	١٧٤,٥٠٠	٣ - الإدارة بالاستثناء السلبية.
معنوي	٠,٠٠٠	٥٤٤,٠٠٠	٤ - حرية التصرف.

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

ويتحليل بيانات الجدول رقم (٩) يتضح أنه ذو دلالة إحصائية ، مما يدل على وجود اختلاف معنوي في درجة توافر جميع محاور نمط القيادة التبادلية بين العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة دراسة هذه الاختلافات وتحليلها وذلك من خلال استعراض متوسطات الرتب لهذه العناصر في كل من المستويين وذلك من خلال الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)
متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية للعاملين بالإدارة
الوسطى والإدارة التنفيذية

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية في		المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية
الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	
١١٣,٣٣	١٠٢,٥٤	١ - المكافآت المتوقعة.
١٢٠,٥٢	٩٩,٧٧	٢ - الإدارة بالاستثناء الإيجابية.
٢٩,٤٢	١٧٧,٣١	٣ - الإدارة بالاستثناء السلبية.
٣٦,٦٧	١٧٥,٨٥	٤ - حرية التصرف.

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

بالنسبة لمحاور نمط القيادة التحويلية جميعا يلاحظ أن متوسط رتب الإدارة الوسطى أعلى من متوسط الرتب في الإدارة التنفيذية، مما يدل على توافر المحاور

الأربعة السابقة لنمط القيادة التحويلية في الإدارة الوسطي بدرجة أكبر من الإدارة التنفيذية. ولما كانت هذه المتوسطات هي لعبارات مصاغة بشكل إيجابي. تعبر عن مدى توافر عناصر نمط القيادة التحويلية فهذا يعني أن درجة توافر كلا من التأثير المثالي (الجادبية الشخصية) والحافز المعنوي والحافز الفكري والاهتمام الشخصي بالآخرين متباعدة بين كل من مستوي الإدارة الوسطي والإدارة العليا ، وهو ما يدل على توافر هذه العناصر بدرجة عالية في الإدارة الوسطي عنها في الإدارة التنفيذية.

٢ - المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية في الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية:

يعرض الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين بكل من الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية بمصرف الزاجحي حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار مان ويتنى لآراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية بمصرف الزاجحي حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	مان ويتنى	المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية
معنوي	٠,٠٠٠	٣٥٠٢,٥٠	١ - المكافآت المتوقعة.
معنوي	٠,٠٠٠	٣٧٦٢,٥٠	٢ - الإدارة بالاستثناء الإيجابية.
معنوي	٠,٠٠٠	١٧٤,٥٠٠	٣ - الإدارة بالاستثناء السلبية.
معنوي	٠,٠٠٠	٥٤٤,٠٠٠	٤ - حرية التصرف.

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

وبتحليل بيانات الجدول رقم (٩) يتضح أنه ذو دلالة إحصائية ، مما يدل على وجود اختلاف معنوي في درجة توافر جميع محاور نمط القيادة التبادلية بين العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة دراسة هذه الاختلافات وتحليلها وذلك من خلال استعراض متوسطات الرتب لهذه العناصر في كل من المستويين وذلك من خلال الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية للعاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية في		المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية
الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	
١١٣,٣٣	١٠٢,٥٤	١ - المكافآت المتوقعة.
١٢٠,٥٢	٩٩,٧٧	٢ - الإدارة بالاستثناء الإيجابية.
٢٩,٤٢	١٧٧,٣١	٣ - الإدارة بالاستثناء السلبية.
٣٦,٦٧	١٧٥,٨٥	٤ - حرية التصرف.

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

في ضوء بيانات الجدول السابق يتضح أن متوسطات الرتب للإدارة التنفيذية أعلى من متوسطات الرتب للإدارة الوسطى بالنسبة لعنصري الإدارة بالاستثناء السلبية وحرية التصرف ، ولما كانت هذه المتوسطات تعبر عن درجات لعبارات مصاغة بشكل إيجابي عن مدى توافر عنصري الإدارة بالاستثناء السلبية وحرية التصرف فهذا يعني توافر هذه العناصر في الإدارة التنفيذية بدرجة أعلى من توافرها في الإدارة الوسطى، كما نجد أيضا أن متوسطات الرتب في الإدارة الوسطى أعلى من متوسطات الرتب للإدارة التنفيذية بالنسبة لعنصري المكافآت المتوقعة والإدارة بالاستثناء الإيجابية ولما كانت هذه المتوسطات تعبر عن درجات لعبارات مصاغة بشكل إيجابي عن مدى توافر عنصر المكافآت المتوقعة وعنصر الإدارة بالاستثناء الإيجابية فهذا يعني توافر هذه العناصر في الإدارة الوسطى بدرجة أعلى من توافرها في الإدارة التنفيذية ، كما نجد توافر هذين العنصرين بدرجة أعلى بكثير من الإدارة بالاستثناء السلبية وحرية التصرف في الإدارة الوسطى ، كما نجد تقارب توافر عنصري الإدارة بالاستثناء السلبية وحرية التصرف في الإدارة التنفيذية، كما نجد تقارب في توافر عنصري المكافآت المتوقعة والإدارة بالاستثناء الإيجابية في الإدارة التنفيذية، وعلى ذلك يمكن القول أن المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية متوافرة بشكل أكبر في الإدارة التنفيذية عن الإدارة الوسطى.

ومن العرض السابق توصل الباحثان إلى ما يلي:

- وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين في الإدارة الوسطى والعاملين في الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بمدى توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية والتي تشمل: التأثير المثالي ، الحافز المعنوي ، الحافز الفكري ، الاهتمام الشخصي بالآخرين.

• وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين في الإدارة الوسطي والعاملين في الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بمدى توافر المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية والتي تشمل: المكافآت المتوقعة ، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، وحرية التصرف.

بناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الثاني .

نتائج اختبار الفرض الثالث والذي ينص على:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما بين آراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول عناصر الارتباط بالوظيفة وهي : الحيوية (الحماس للعمل) ، والتفاني (الإهتمام بالدور) ، والإنهماك في العمل (الإستغراق).

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كا^٢ للتعرف على مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصرف الراجحي ككل حول عناصر الارتباط بالوظيفي ، ويوضح الجدول رقم (١١) المتوسط العام ونتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين في مصرف الراجحي ككل حول توافر محاور الارتباط الوظيفي بالمصرف على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

المتوسط العام ونتائج اختبار كا^٢ لمحاور الارتباط الوظيفي

عناصر الارتباط الوظيفي	المتوسط	الترتيب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
١- الحيوية (الحماس للعمل).	٤,١٢	١	١٧٣,٥٣	٠,٠٠٠	معنوي
٢- التفاني (الإهتمام بالدور).	٢,٧٠	٢	٣٥٠,٠٦	٠,٠٠٠	معنوي
٣- الإنهماك في العمل (الإستغراق).	٢,٠٠	٣	٣٧٥,٧٨	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

بتحليل بيانات الجدول السابق، نلاحظ ارتفاع المتوسط العام لآراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول عنصر الحيوية (الحماس للعمل) ، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن الحيوية من أهم محاور الارتباط الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث، ثم يأتي بعد ذلك التفاني (الإهتمام بالدور) في المرتبة الثانية يليه الإنهماك في العمل (الإستغراق).

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح معنوية قيمة كا^٢ المتعلقة بالعناصر الثلاثة للارتباط الوظيفي، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين العاملين بالمصرف ككل فيما يتعلق بتلك العناصر وبناءً عليه يتم رفض الفرض الثالث. وهو ما دعي الباحثان إلى دراسة الاختلاف بين آراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية حول مدى توافر تلك العناصر، وهذا ما سيتم تحليله في اختبار الفرض الرابع.

نتائج اختبار الفرض الرابع والذي ينص على:

لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بمستوي الإدارة الوسطي والعاملين بالإدارة التنفيذية حول عناصر الإرتباط الوظيفي وهي : الحيوية ، والتفاني ، والإنهماك في العمل .

ولدراسة الاختلاف بين آراء العاملين بكل من المستويين الإداريين حول مدى توافر عناصر الإرتباط الوظيفي تم استخدام تحليل مان ويتنى وقد كانت النتائج على النحو رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار مان ويتنى لآراء العاملين بمصرف الراجحي بالإدارة الوسطي والتنفيذية حول عناصر الإرتباط الوظيفي .

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	مان ويتنى	عناصر الإرتباط الوظيفي
معنوي	٠,٠٠٠	٣٢١٣,٠٠٠	١- الحيوية (الحماس للعمل).
معنوي	٠,٠٠٠	٣٣٢٨,٥٠٠	٢- التفاني (الإهتمام بالدور).
معنوي	٠,٠٠٠	٣٤٧٩,٥٠٠	٤- الإنهماك في العمل (الإستغراق).

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح معنوية قيم مان ويتنى لعناصر الإرتباط الوظيفي، مما يدل على وجود اختلاف معنوي في درجة توافر عناصر الإرتباط الوظيفي بالمستويين الإداريين وبالتالي يتطلب الأمر ضرورة دراسة هذه الاختلافات وتحليلها وذلك من خلال استعراض متوسطات الرتب في مستوي الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية من خلال الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

متوسط الرتب لدرجة توافر عناصر الإرتباط الوظيفي بمستوي الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية

متوسط الرتب لدرجة توافر المحاور الأساسية في		عناصر الإرتباط الوظيفي
الإدارة الوسطي	الإدارة التنفيذية	
٢٧٩,٠٠	١٢٧,٠٠	١- الحيوية (الحماس للعمل).
٢١٣,٧٤	١٤٠,١٦	٢- التفاني (الإهتمام بالدور).
٢١٠,٧٧	١٤٠,٧٥	٣- الإنهماك في العمل (الإستغراق).

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن متوسطات الرتب للإدارة الوسطي أعلى بكثير عن متوسطات الرتب للإدارة التنفيذية، مما يشير بدوره أن درجة توافر عنصر الارتباط الوظيفي الثلاثة في الإدارة الوسطي أعلى من الإدارة التنفيذية.

ويفسر هذا الاختلاف بقدرة العاملين بالإدارة الوسطي على تعزيز وتطوير قنوات الاتصالات مع العاملين والمشاركة الكاملة للعاملين في عمليات التطوير والتغيير والترابط والتماسك بين أعضاء جماعة العمل، حيث يتم التركيز على فرق العمل والتمكين الوظيفي للعاملين والاتصالات المفتوحة بين العاملين والإدارة وهي بمثابة محددات لتنمية الارتباط الوظيفي (Dirks , 2001).

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح معنوية قيمة مان ويتنى المتعلقة بالعناصر الثلاثة للارتباط الوظيفي، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية فيما يتعلق بتلك العناصر وبناءً عليه يتم رفض الفرض الرابع .

نتائج اختبار الفرض الخامس والذي ينص على:

لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط بالوظيفة لدي العاملين بمصرف الراجحي . ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي :

١. لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر الحيوية لدي العاملين بمصرف الراجحي.

٢. لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر التفاني لدي العاملين بمصرف الراجحي.

٣. لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل لدي العاملين بمصرف الراجحي.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد حيث أن المتغير المستقل هو الأنماط القيادية، المتغير التابع هو الارتباط بالوظيفة وقد كانت نتائج التحليل على النحو التالي:

أولاً : أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي :

لدراسة أثر الأنماط القيادية على تعزيز الارتباط الوظيفي ، فقد تمت هذه الدراسة على عدة مراحل كما يلي :

المرحلة الأولى: دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تعزيز عنصر الحيوية :

وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤)
أثر نمط القيادة التحويلية على تعزيز عنصر الحيوية كأحد عناصر الإرتباط الوظيفي

المعنوية	مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	VIF	الترتيب	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار B	(نمط القيادة التحويلية)
معنوي	٠,٠٠٠	١٢٥	%٦٢,٦	-	-	معنوي	٠,٠٠٠	٧,٢٩-	١٢,٨٢-	الجزء الثابت (a)
				٢,٨٤	٣	معنوي	٠,٠٠٠	٦,٨٧	٠,٨١٣	١- التأثير المثالي X11
				٢,٣٩	١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,١٤	٣,٦٢٠	٢- الحافز المعنوي X12
				١,٩٠	-	غير معنوي	٠,٩٧	٠,٠٣	٠,٣-	٣- الحافز الفكري X13
				١,٢٧	٢	معنوي	٠,٠٠٣	٢,٠٧	٩,٩E	٤- الاهتمام الشخصي بالأخرين X14

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² (ويقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (%٦٢,٦) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقى النسبة (%٣٧,٤) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٦٢,٦ %.

♦ اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطى المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (١٢٥,٠٧) وهى ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية على عنصر الحيوية كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة.

♦ اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطى المتعدد هي التأثير المثالي، الحافز المعنوي وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد معنوية المتغير المستقل (الاهتمام الشخصي بالأخرين) عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ كما نلاحظ عدم معنوية المتغير المستقل الحافز الفكري.

ولقد جاءت متغيرات معادلة الانحدار الخطى الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التحويلية بدرجة ثقة تفوق %٩٩,٩ وذات علاقة بعنصر الحيوية كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة على النحو التالي:

١- العلاقة بمتغير التأثير المثالي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٨١٣) وفي رأى الباحثان أنه تأثير منطقي ٢ - العلاقة بمتغير الحافز المعنوي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٣,٦٢) ٣- العلاقة بمتغير الحافز الفكري علاقة غير مؤثرة . ٤ - العلاقة بمتغير الاهتمام الشخصي بالآخرين علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (١,٠٧٤) وهو تأثير منطقي حيث تعمل المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية على بناء المواطنة التنظيمية والانتماء لأهداف المصرف، كما تسعى المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية على التمكين الوظيفي للعاملين والاتصالات المفتوحة بين العاملين والإدارة وتعتبر تلك العناصر محددات لبناء الارتباط الوظيفي لدى العاملين (Bigley, 2002)، ويرى الباحثان أن الحافز الفكري من المنطقي أن يكون ذا علاقة غير مؤثرة في عنصر الحيوية ، حيث يتزايد دوره في باقي عناصر الارتباط الوظيفي.

المرحلة الثانية: دراسة أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الحيوية:

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (١٥) :

جدول رقم (١٥)

أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الحيوية

المعنوية	مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحصيل	VIF	الترتيب	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار B	(نمط القيادة التبادلية)
معنوي	٠,٠٠١	١٠٢,٧	%٧٧,٩	-	-	معنوي	٠,٠٠٠	١٤,٢	١٧٢	الجزء الثابت (a)
				١,٦٨	-	غير معنوي	٠,٦١	٠,٥٠-	٠,٢٤-	١- المكافآت المتوقعة X21
				١,٧٥	-	غير معنوي	٠,٢٢	١,٢١-	١,٢٠-	٢- الإدارة بالاستثناء الإيجابية X22
				١,٥٩	٢	معنوي	٠,٠٠٠	٩,٨٨-	٤,٥١-	٣- الإدارة بالاستثناء السلبية X23
				١,٧١	١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,١٦-	٣,٥٢-	٤- حرية التصرف X24

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R^2 وقياس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل :

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٧,٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٢٢,١%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R^2) ٧٤,٣% .

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (١٠٢,٧٠٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الحيوية.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي الإدارة بالاستثناء السلبية، عنصر حرية التصرف وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ ، كما نلاحظ عدم معنوية المتغيرين المستقلين (المكافآت المتوقعة، الإدارة بالاستثناء الايجابية).

ولقد كانت المتغيرات الأكثر تأثيرا في نمط القيادة التبادلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بعنصر الحيوية كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة على النحو التالي: ١-العلاقة بمتغير المكافآت المتوقعة علاقة غير مؤثرة حيث يتضح عدم معنوية قيمة (T) بالنموذج. ٢ -العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء الايجابية علاقة غير مؤثرة حيث يتضح عدم معنوية قيمة (T) بالنموذج. ٣-العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء السلبية علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب (-٠,٥١٧). ٤-العلاقة بمتغير حرية التصرف علاقة عكسية بمعامل سالب (-٣,٥٢٨).

المرحلة الثالثة: دراسة أثر الأنماط القيادية على تعزيز عنصر الحيوية كأحد عناصر الإرتباط الوظيفي:

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضح في جدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦)

أثر الأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	٧٣,٦	٧,١٠	٠,٠٠٠	معنوي	-	-	%٧٣,١	٤٠,٨	٠,٠٠٠	معنوي
نمط القيادة التحويلية X1	٠,٨٨	٢١,٠	٠,٠٠٠	معنوي	١	١,٠٠٨				
نمط القيادة التبادلية X2	١,٦٤-	١٢,٦-	٠,٠٠٠	معنوي	٢	١,٠٠٨				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R^2 ويقاس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل :

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٣,١%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٢٦,٩%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R^2) ٧٢,٩% .

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (٤٠,٨، ٤١٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة على مستوى تعزيز عنصر الحيوية لدى العاملين كأحد عناصر الارتباط بالوظيفة.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التحويلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بتعزيز عنصر الحيوية على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير

نمط القيادة التحولية علاقة موجبة مؤثرة حيث يتضح معنوية قيمة (T) بالنموذج ٢- العلاقة بمتغير نمط القيادة التبادلية علاقة سالبة مؤثرة حيث يتضح معنوية قيمة (T) بالنموذج.

ثانياً : أثر نمط القيادة على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي :

عند دراسة أثر نمط القيادة التحولية والتبادلية على الارتباط الوظيفي لدي العاملين فيما يتعلق بعنصر التفاني ، تمت هذه الدراسة على عدة مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: دراسة أثر نمط القيادة التحولية على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي :

وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضح في جدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

أثر نمط القيادة التحولية على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (نمط القيادة التحولية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	٠,٤٥٨	٠,٢٢٥	٠,٠٠٠	معنوي	-	-	%٥٩,٢	١٠٨,٤٦	٠,٠٠٠	معنوي
١- التأثير المثالي X11	٠,١١١	٤,٠٠	٠,٠٠٠	معنوي	٤	٢,٨٤٩				
٢- الحافز المعنوي X12	٠,٨٩٤	٧,٥٢	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٣٩٢				
٣- الحافز الفكري X13	٠,١٨٤	٢,٥٠	٠,٠١٣	معنوي	٣	١,٩٠٠				
٤- الاهتمام الشخصي بالآخرين X14	٠,٢٢٩	١,٩٦	٠,٠١٥	معنوي	٢	١,٢٧٠				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قلعة الإسبانيان.

• معامل التحديد R² (ويقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٥٩,٢%) من التغير الكلي إلى المتغير التابع، أما باقي النسبة (٤٠,٨%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة

نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٥٩,٧% .

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F) ، حيث أن قيمة F كانت (١٠٨,٤٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية على مستوى تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي التأثير المثالي، الحافز المعنوي وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد معنوية المتغيرين المستقلين (الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي بالآخرين) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ .

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التحويلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بعنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير التأثير المثالي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,١١١) . ٢ - العلاقة بمتغير الحافز المعنوي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٨٩٤) . ٣ - العلاقة بمتغير الحافز الفكري علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,١٨٤) . ٤ - العلاقة بمتغير الاهتمام الشخصي بالآخرين علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٢٣٩) .

المرحلة الثانية: دراسة أثر نمط القيادة التبادلية على مستوى تعزيز عنصر التفاني :
أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضح في جدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨)
أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الإرتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (نمط القيادة التبادلية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المتغيرة	الترتيب	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المتغيرة
الجزء الثالث (a)	- ٤٨,٢٧٦	١٦,٥٥٨	٠,٠٠٠	معنوي	-	%٥١,٩	٨٠,٧٦٨	٠,٠٠٠	معنوي
١- المكافآت المتوقعة .X21	-	٠,٣٩٢-	٠,٦٩٤	غير معنوي	-				
٢- الإدارة بالاستثناء الإيجابية .X22	-٠,٢٧٢-	١,١٣٨-	٠,٢٥٦	غير معنوي	-				
٣- الإدارة بالاستثناء السلبية .X23	-٠,٨٦٨-	٧,٩١٢-	٠,٠٠٠	معنوي	٢				
٤- حرية التصرف X24	-٠,٨٥٠-	٧,١٩١-	٠,٠٠٠	معنوي	١				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² (ويقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل) :

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٥١,٩%) من التغير الكلي إلى المتغير التابع، أما باقي النسبة (٤٨,١%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي ، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٥١,٣%.

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج) :

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (٨٠,٧٦٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التبادلية على مستوى تعزيز عنصر التفاني.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي الإدارة بالاستثناء السلبية، حرية التصرف وذلك عند

مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد عدم معنوية المتغيرين المستقلين (المكافآت المتوقعة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية).

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التبادلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بتعزيز عنصر التفاني على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء السلبية علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب (-٠,٨٦٨). ٢ - العلاقة بمتغير حرية التصرف علاقة عكسية بمعامل سالب (-٠,٨٥).

المرحلة الثالثة: دراسة أثر الأنماط القيادية على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي :

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩)

أثر أنماط القيادة على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة.	مستوى المعنوية.	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	١,٦٩٥	-	٠,٤٢	غير معنوي	-	-	%٦٩,٦	٤٥,٣٧	٠,٠٠٠	معنوي
١- نمط القيادة التحويلية X1.	٠,٨١١	٢٤,٥	٠,٠٠	معنوي	١	١,٠٠٨				
٢- نمط القيادة التبادلية X2.	-٠,٠٠٧		٠,٠٠٢	معنوي	٢	١,٠٠٨				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² (وقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٩,٦%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٣٠,٤%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطى، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٦٩,٤%.

- اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطى المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج) :
لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F) ، حيث أن قيمة F كانت (٣٤٥,٣٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لأنماط القيادة على تعزيز عنصر التفاني كأحد عناصر الإرتباط الوظيفي.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطى المتعدد هي نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) .

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيرا في نمط القيادة التحويلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بعنصر التفاني كأحد عناصر الإرتباط بالوظيفة على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير نمط القيادة التحويلية علاقة موجبة مؤثرة حيث يتضح معنوية قيمة (T) بالنموذج. ٢ - العلاقة بالمتغير نمط القيادة التبادلية علاقة سالبة مؤثرة حيث يتضح معنوية قيمة (T) بالنموذج.

ثالثا : أثر نمط القيادة على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل (الإستغراق) كأحد عناصر الإرتباط الوظيفي :

لدراسة أثر نمط القيادة (التحويلية والتبادلية) على تعزيز عنصر الإستغراق في مصرف الراجحي قام الباحثان بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى: دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل :
أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (٢٠) التالي:

جدول رقم (٢٠)

أثر نمط القيادة التحويلية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل

المتغيرات المستقلة (نمط القيادة التحويلية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثالث (a)	٦,٧٦١	- ٥,٧٨٢	٠,٠٠٠	معنوي	-	%٦٩,٢	١٦٨,٠٨	٠,٠٠٠	معنوي
١- التأثير المثلي X11	٠,٣٦٩	٦,٨١١	٠,٠٠٠	معنوي	٢				
٢- الحافز المعنوي X12	٠,٣٩٦	٧,٩٧١	٠,٠٠٠	معنوي	١				
٣- الحافز الفكري X13	٠,١١٣	٢,٥٥٦	٠,٠١١	معنوي	٣				
٤- الاهتمام الشخصي بالأخرين X14	٠,٠٧٤	٧,٠٤٠	٠,٠١٤	معنوي	٤				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

• معامل التحديد R^2 (يقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل) :

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٩,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٣٠,٨%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R^2) ٦٨,٨%.

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (١٦٨,٠٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي التأثير المثالي، الحافز المعنوي وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد معنوية المتغيرين المستقلين (الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي بالآخرين) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥.

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التحويلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بتعزيز عنصر الإنهماك في العمل على النحو التالي: ١ - العلاقة بالمتغير التأثير المثالي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٣٦٩). ٢ - العلاقة بالمتغير الحافز المعنوي علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٣٩٦). ٣ - العلاقة بالمتغير الحافز الفكري علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,١١٣). ٤ - العلاقة بالمتغير الاهتمام الشخصي بالآخرين علاقة طردية ومؤثرة بمعامل موجب (٠,٠٠٧).

المرحلة الثانية : دراسة أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل :
أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضح في جدول رقم (٢١):

جدول رقم (٢١)

أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الإهتمام في العمل كأحد عناصر الارتباط الوظيفي

المستقلة (نمط القيادة التبادلية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة.	مستوى المعنوية.	الترتيب	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المضوية
الجزء الثابت (a)	- ٤٦,١٧	١٨,٨	٠,٠٠	معنوي	-	%٦٢,٨	١٢٠,٠٤	٠,٠٠٠	معنوي
١- المكافآت المتوقعة X21	- ٠,١٨٦	١,٩١-	٠,٠٥	معنوي	١				
٢- الإدارة بالاستثناء الإيجابية X22	- ٠,١٨٦		٠,٣٥	غير معنوي	-				
٣- الإدارة بالاستثناء السلبية X23	- ١,٠١٥	١١-	٠,٠٠	معنوي	٢				
٤- حرية التصرف X24	- ٠,٧٤٥	٧,٥٠٠	٠,٠٠	معنوي	٢				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

• معامل التحديد R² (ويقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل) :

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٢,٨%) من التغير الكلي إلى المتغير التابع، أما باقي النسبة (٣٨,٢%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٦٢,٣% .

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطى المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):
لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كان (١٢٠,٠٤) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التبادلية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل كأحد عناصر الارتباط الوظيفي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :
باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطى المتعدد هي المكافآت المتوقعة، الإدارة بالاستثناء السلبية، حزية التصرف وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد عدم معنوية المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء الايجابية).

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التبادلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بتعزيز عنصر الإنهماك في العمل على النحو التالي: ١- العلاقة بمتغير المكافآت المتوقعة علاقة عكسية بمعامل سالب (-٠,١٨٦) ٢- العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء الايجابية علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب (-٠,٠١٥) ٣- العلاقة بالمتغير حرية التصرف علاقة عكسية بمعامل سالب (-٠,٧٤٥).

المرحلة الثالثة: دراسة أثر الأنماط القيادية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل :
أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢)

أثر الأنماط القيادية على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل كأحد عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (مستويات (المديرين)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	٠,١٤٤	-	٠,٩٥	غير معنوي	-	-	%٦٦,٨	٢٠٢,٤	٠,٠٠	معنوي
١- نمط القيادة التحويلية.XI	٠,٧٨٥	٢٢,٧	٠,٠٠	معنوي	١	١,٠٠٨				
٢- نمط القيادة التبادلية.X2	-	٢,٨٤	٠,٠٠	معنوي	٢	١,٠٠٨				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² (يقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٦,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقى النسبة (٣٣,٢%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج

متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي ، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R^2) ٦٦,٦%.

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لأختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (٣٠٣,٤٤٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة على تعزيز عنصر الإنهماك في العمل.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي نمط القيادة التحويلية نمط القيادة التبادلية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، كما يلاحظ عدم معنوية ثابت معادلة الانحدار.

ولقد جاءت المتغيرات الأكثر تأثيراً في نمط القيادة التبادلية بدرجة ثقة تفوق ٩٩,٩% وذات علاقة بتعزيز عنصر الإنهماك في العمل على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية علاقة طردية بمعامل موجب (٠,٧٨٥). ٢ - العلاقة بمتغير المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب (-٠,٠٩٨).

رابعا : أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي:

لدراسة أثر الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي بمصرف الراجحي، قام الباحثن بعدة مراحل وذلك علي النحو التالي :

المرحلة الأولى: دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على عناصر الارتباط الوظيفي:

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضح في جدول رقم (٢٣):

جدول رقم (٢٣)
أثر نمط القيادة التحويلية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة (نمط القيادة التحويلية)	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	- ٨١,٣٥	- ٨,٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	-		%٧٥,٧	٢٢٢,٤٧	٠,٠٠٠	معنوي
١- التأثير المثالي .X11	١,٥٣	٨,٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	٣	٢,٨٥				
٢- الحافز المعنوي .X12	٧,٠٨	٩,١٣	٠,٠٠٠	معنوي	١	٢,٣٩				
٣- الحافز الفكري .X13	١,١٩	٢,٤٧	٠,٠١٤	معنوي	٤	١,٩٠				
٤- الاهتمام الشخصي بالآخرين .X14	٢,٢٤	٢,٨٢	٠,٠٠٥	معنوي	٢	١,٢٧				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² (يقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٥,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٢٤,٣%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٧٥,٤% .

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F) ، حيث أن قيمة F كانت (٢٢٢,٤٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية على مستوى تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطى المتعدد هي التأثير المثالي، الحافز المعنوي الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي بالآخرين وهي تمثل المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ .

ولقد جاءت متغيرات معادلة الانحدار الخطى المتعدد للمتغير التابع (y) والذي يمثل الارتباط الوظيفي على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير التأثير المثالي علاقة موجبة مؤثرة بمعامل موجب (١,٥) ٢ - العلاقة بمتغير الحافز المعنوي علاقة موجبة مؤثرة بمعامل موجب (٧,٠٨) ٣ - العلاقة بمتغير الحافز الفكري)علاقة موجبة مؤثرة بمعامل موجب (١,١٩) ٤ - العلاقة بمتغير الاهتمام الشخصي بالآخرين علاقة مؤثرة بمعامل موجب (٢,٢٤).

حيث نجد حصول الحافز المعنوي على الترتيب الأول بين المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي ، ونجد حصول الاهتمام الشخصي بالآخرين على الترتيب الثاني بين المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية في التأثير على مستوى تعزيز الارتباط الوظيفي ، وحصول محور التأثير المثالي أو الجاذبية الشخصية على الترتيب الثالث بين المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي ، وأخيرا حصل محور الحافز الفكري على الترتيب الأخير بين المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية .

ويمكن تفسير هذا التأثير الإيجابي للمحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية على تعزيز الارتباط الوظيفي :

♦ بالنسبة للتأثير المثالي والجاذبية الشخصية : والتي تعتمد على قدرة القادة في جعل العاملين يشعرون بالفخر من الانتماء إليه ويغرس الاحترام والحماس فيمن حوله تجاه كل مسئولية أو واجب يكلفون به حيث يعتبر المدير نموذجا للدور ومثالا للاستقامة والأمانة مما ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء بالمصرف حيث أوضحت نتائج دراسة (Lin, 2005) أنه كلما ارتفع مستوى رضا العاملين والتزامهم كلما ارتفع مستوى الأداء بالمنظمة ، مما يؤدي إلى تزايد ثقة العاملين في الإدارة وتوجهاتها نحو العاملين ومدى الرغبة الصادقة في الوصول بهم إلى

أعلى مستويات أداء ممكنة وتطوير أدائهم بالشكل الذي يعود بالفائدة على المصرف والعمالين أنفسهم.

♦ أما بالنسبة للحافز المعنوي: فيسعى القادة إلى تدعيم الحافز المعنوي للعمالين من خلال بناء انتماء العمالين للأهداف التنظيمية والاتصالات والتي تعتبر رباط وميثاق ثقافي للمساهمة في تأصيل القيم بين العمالين تجاه ثقافة المصرف والحماس والتفائل عبر العمل الجماعي الذي يعطى فرصة أكبر للابتكار من العمل الفردي وهو ما يتفق مع دراسة (Israel, 2006) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الانتماء التنظيمي. والثقة التنظيمية للعمالين في المصرف.

♦ أما بالنسبة للحافز الفكري: يتيح مشاركة العمالين في برامج حل المشكلات بشكل ابتكاري من خلال إزالة العقبات والنظر إلى المداخل والمواقف التقليدية بمنظور جديد وبالتالي يشعر العمالين بأهمية الدور الذي يقومون به ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المصرف مما ينعكس ايجابيا على مستويات الأداء ومستوى التمكين الوظيفي مما يدل على ارتفاع مستوى ثقة الإدارة في العمالين وارتفاع مستوى ثقة العمالين في الإدارة وهو ما يتفق مع دراسة (Mayer & Hinkin 2006).

♦ أما بالنسبة للاهتمام الشخصي بالآخرين: فالتركيز على الاهتمامات الشخصية للعمالين والتي تتبلور في التركيز على احتياجات العمالين للإنجاز والتقدم والدعم والتأييد والاستماع والإنصات لهم وتفويض المهام إليهم ودعمهم بالمساندة والتوجيه إنما يزيد من ثقتهم في أنفسهم وفي الإدارة بصفة عامة ويدعم عناصر الإرتباط الوظيفي لديهم.

المرحلة النافعية: دراسة أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز الإرتباط الوظيفي :
وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (٢٤) التالي:

جدول رقم (٢٤)
أثر نمط القيادة التبادلية على تعزيز الإرتباط الوظيفي

المعنوية	مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد	VIF	الترتيب	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار B	(نمط القيادة التبادلية)
معنوي	٠,٠٠٠	١٥٥,١٨	%٦٧,٥		-	معنوي	٠,٠٠٠	١٩,٥٨	٣٩٧,١١	الجزء الثابت (a)
				١,٦٨٠	-	غير معنوي	٠,١٢١	١,٥٦-	١,٢٥-	١- المكافآت المتوقعة X21
				١,٧٥٨	-	غير معنوي	٠,١٨٨	١,٣٢-	٢,١٩-	٢- الإدارة بالاستثناء الإيجابية X22
				١,٥٩٢	٢	معنوي	٠,٠٠٠	-	٩,١٣-	٣- الإدارة بالاستثناء السلبية X23
				١,٧٢	١	معنوي	٠,٠٠٠	٨,٦٩-	٧,١٥-	٤- حرية التصرف X24

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الإستبيان.

- معامل التحديد R² (يقيس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل):

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٦٧,٢%) من التغير الكلي إلى المتغير التابع، أما باقي النسبة (٣٦,٢%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطي، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٦٧,١%.

- اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (١٢٠,٠٤) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير لنمط القيادة التبادلية على مستوى تعزيز الإرتباط الوظيفي.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي الإدارة بالاستثناء السلبية، حرية التصرف وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما نجد عدم معنوية المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء الإيجابية).

ولقد جاءت متغيرات معادلة الانحدار الخطى المتعدد للمتغير التابع (Y) والذي يمثل الارتباط الوظيفي على النحو التالي: ١- العلاقة بمتغير المكافآت المتوقعة علاقة غير مؤثرة حيث أن قيم معامل T غير معنوية التأثير على الارتباط الوظيفي. ٢ - العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء الايجابية علاقة غير مؤثرة. حيث أن قيم معامل (T) غير معنوية التأثير على الارتباط الوظيفي. ٣ - العلاقة بمتغير الإدارة بالاستثناء السلبية)علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب (-١٣,٩). ٤ - العلاقة بالمتغير حرية التصرف علاقة عكسية بمعامل سالب (-١٥,٧).

المرحلة الثالثة: دراسة أثر الأنماط القيادية على تعزيز الارتباط الوظيفي :
وقد أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في جدول رقم (٢٥) التالي:

جدول رقم (٢٥)
أثر الأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي

المتغيرات المستقلة للأنماط القيادية	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	الترتيب	VIF	R ² معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	المعنوية
الجزء الثابت (a)	٦٢,٢٧	٣,٤٨	٠,٠٠١	معنوي	-	-	%٧٧,٩	٥٢٩,٢١	٠,٠٠٠	معنوي
١- نمط القيادة التحويلية X1	٢,٠٠	٢٧,٧٢	٠,٠٠٠	معنوي	١	١,٠٨٥				
٢- نمط القيادة التبادلية X2	-١,٩٢-	٨,٦٢-	٠,٠٠٠	معنوي	٢	١,٠٨٥				

المصدر: من إعداد الباحثان من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستبيان.

• معامل التحديد R² ويقاس نسبة التغير في المتغير التابع الذي يفسر التغير في المتغير المستقل:

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٧,٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع، أما باقي النسبة (٢٢,١%) فيرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن نموذج الانحدار الخطى، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لدرجات الحرية (R²) ٧٧,٧%.

• اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد (اختبار المعنوية الكلية للنموذج):

لأختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F)، حيث أن قيمة F كانت (٥٢٩,٢١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١) مما يدل على وجود تأثير للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة :

باستخدام اختبار (T) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي نمط القيادة التحويلية نمط القيادة التبادلية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) ، كما يلاحظ معنوية ثابت معادلة الانحدار.

ولقد جاءت متغيرات معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع (Y) و الذي يمثل عناصر الارتباط الوظيفي على النحو التالي: ١ - العلاقة بمتغير سلوكيات المديرين التحويلية علاقة طردية مؤثرة بمعامل موجب مقداره (٢,٠٠) - العلاقة بالمتغير سلوكيات المديرين التبادلية علاقة عكسية مؤثرة بمعامل سالب مقداره (-٠,٩٢).

ومن ثم يتم رفض الفرض الخامس ويتم أيضا رفض الفروض الفرعية الثلاثة والتي تنص على أنه :

♦ لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على عنصر الحيوية لدي العاملين بمصرف الراجحي.

♦ لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على عنصر التفاني لدي العاملين بمصرف الراجحي .

♦ لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية على عنصر الإنهماك في العمل لدي العاملين بمصرف الراجحي.

ملخص نتائج الدراسة التطبيقية:

استهدفت الدراسة التطبيقية الوقوف على أثر أنماط القيادة على تعزيز الارتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي وكانت نتائج تلك الدراسة كما يلي :

(١) نتائج الفرض الأول: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود اختلاف معنوي بين مديري البنوك التجارية ككل حول مدى توافر كلا من المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية ومن ثم تم رفض الفرض الأول.

(٢) نتائج الفرض الثاني : تبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود اختلاف معنوي آراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية حول المحاور الأساسية لنمط القيادة التحويلية والتبادلية ، يلاحظ من خلاله أن متوسط الرتب في الإدارة الوسطي أعلى منه في الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمحاور الأربعة لنمط القيادة التحويلية. كما يلاحظ أن المحاور الأساسية لنمط القيادة التبادلية متوافرة بشكل

أكبر في مستوى الإدارة التنفيذية بدرجة أكبر نظيرتها في الإدارة الوسطي ، وبالتالي تم رفض الفرض الثاني .

(٣) **نتائج الفرض الثالث :** أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع المتوسط العام لأراء العاملين بمصرف الراجحي ككل حول عنصر الحيوية كأحد عناصر الارتباط الوظيفي ، ثم يأتي بعد ذلك التفاني (الاهتمام بالدور) في المرتبة الثانية ، وأخيراً يأتي عنصر الانهماك في العمل (الإستغراق) . وبالتالي تم رفض الفرض الثالث

(٤) **نتائج الفرض الرابع :** تبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود اختلاف معنوي أراء العاملين بالإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية حول العناصر الثلاثة الأساسية للارتباط الوظيفي، يلاحظ من خلاله أن متوسطات الرتب لدي العاملين بالإدارة الوسطي أعلى بكثير عن نظيرتها لدي العاملين بالإدارة التنفيذية، مما يشير بدوره أن درجة توافر الحيوية ، والتفاني ، والاستغراق لدي العاملين بالإدارة الوسطي أعلى منها لدي العاملين بالإدارة التنفيذية. وبالتالي تم رفض الفرض الرابع

(٥) **نتائج الفرض الخامس:** أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي . حيث تم رفض الفروض الفرعية الثلاثة المنقوعة من الفرض الخامس ، وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي حيث يوجد تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية على عناصر الارتباط الوظيفي و خلاصة القول، يجب على المصرف تحسين نمط القيادة من التبادلية إلي التحويلية أجل تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي وبالتالي الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها وإلا فإنها لن تتمكن من المنافسة في السوق المصرفي السعودي وخاصة في ظل الانفتاح على العالم الخارجي والذي تزداد وتيرته يوماً بعد يوم سواء برغبتنا أو بدونها.

توصيات ومقترحات البحث :

يتطلب الارتقاء بمستوى الارتباط الوظيفي دعم أنماط القيادة التحويلية بشكل قوى وذلك وضولاً إلى مستويات أداء متميزة ومن ثم ستوجه توصيات الدراسة إلى:

- ١- توصيات خاصة بدعم وتأييد تواجد نمط القيادة الفعالة بالمصرف .
- ٢- توصيات خاصة بتعزيز وتنمية عناصر الارتباط الوظيفي في ظل القيادة التحويلية.

توصيات خاصة بدعم وتأييد تواجد نمط القيادة الفعالة بالمصرف:

يرى الباحثان ضرورة تحويل الأنماط القيادية من النمط التبادلي إلى النمط التحويلي لمواكبة التغيرات في السوق المصرفية، ويجب أن يتم تحويل النمط التبادلي للقيادة إلى النمط التحويلي تدريجياً من خلال مجموعة من المتطلبات و الممارسات ومن ثم يوصى الباحثان بما يلي :

فهم وتحليل وتقييم الأنماط القيادية الحالية لأن ذلك هو مفتاح تعديلها وتغييرها مع ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية تغيير وتعديل أنماط القيادة لمواكبة المنافسة .

٢- السعي إلى دعم الاتصالات المفتوحة بين العاملين والإدارة فالاتصالات الفعالة ما بين المديرين والعاملين ضرورة ليس فقط لتلبية احتياجات الأفراد والمنظمات ولكن أيضاً لتنمية وتطوير العلاقات الشخصية ولتحديد الوظائف الملائمة للأفراد وتعتبر الاتصالات المفتوحة بين المديرين والعاملين عنصر حيوي وضروري لخلق مناخ لطيف ومناسب للعمل وبيئة تسمح بالوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية والإبداعية فيجب أن يشعر المرؤوسين بأن في استطاعتهم الوصول إلى المديرين والاتصال بهم عند الحاجة إليهم وعرض اقتراحاتهم والشعور بأنهم ذو قيمة للمنظمة.

٣- الاتصالات المفتوحة بين المديرين و العاملين إنما تكون ضرورية ولازمة في أوقات إحداث التغيرات التنظيمية الحاسمة حيث تكون ضرورية لإحداث الفهم الواضح والكامل من قبل العاملين بتلك التغيرات وإيمانهم بالأهداف المستقبلية والرؤية التنظيمية وخلق درجة عالية من الثقة في عملية التغيير .

٤- يجب أن يتم تدريب القيادات على اكتساب مهارات التأثير في العاملين والتحول إلى مدرب يقوم بإعطاء العاملين إرشادات وتوجيهات ومساعدتهم على التعلم .

٥- التركيز في برامج التدريب يكون على التغيير والابتكار وليس على زيادة كم المعرفة والمهارات.

♦ توصيات خاصة بتعزيز وتنمية عناصر الارتباط الوظيفي في ظل القيادة التحويلية

ينتج عن تغيير السلوك للمديرين مقاومة من جانب العاملين، وبالتالي يجب على المصرف مادام يسعى لمواكبة العصر من خلال التحول إلى النمط التحويلي توفير المتطلبات اللازمة لهذا التحول وتهيئة المناخ والبيئة الداخلية للعاملين لتقبل هذا التحول، ولذلك يقترح الباحثان ما يلي:

١- تزويد العاملين باستمرار بالمعلومات التي توضح لهم متى؟ ولماذا؟ وأين سيتم التغيير والوقت المستغرق.

٢- توجيه وفهم أعمق لحاجات العاملين من أجل الحفاظ عليهم ومساعدتهم على النمو والتطوير، والتفكير الخلاق والإبداع والاستقلالية والدعم الإجتماعي . مع تحقيق الملائمة والانسجام بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لرفع الروح المعنوية للعاملين .

- ٣- تنمية المهارات القيادية التي تبني مناخ النمط القيادي التحويلي في مكان العمل، وأن تتوافر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع العاملين على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف وصنع واتخاذ القرارات.
- ٤- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للملائمة لحث العاملين على قبول التحويل والمساهمة فيه. من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي والتقدير المناسب لمساعدة العاملين على إشباع احتياجاتهم ورغبتهم المادية والمعنوية المختلفة.
- ٥- ضرورة قيام قادة المصرف بتحديد مستوى ارتباط العاملين في المصرف وماهية الاستراتيجيات السلوكية التي من شأنها العمل على تحقيق الارتباط مثل توافر الاحترام المتبادل، وتعزيز وتدعيم الشخص في وظيفته بالمنظمة، وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والثناء والشكر عند بذل جهود مميزة، وتوفير درجة أكبر من المرونة والتغيير والاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة الفعالة.
- ٦- وضع خطة تطوير وتعلم لكل فرد بالمصرف تشمل على اكتساب المهارات الإدارية والفنية والسلوكية اللازمة ، ليس فقط على مهام وظيفته الحالية ولكن أيضا لتلبية متطلبات الوظائف التي قد يشغلها في المستقبل ، أو لمواجهة التطوير والتغير المتوقع حدوثه في أساليب العمل بالمصرف مستقبلا .
- ٧- خلق الفرص للعاملين للتواصل مع كل من زملائهم والمديرين والمنظمة بشكل كبير وذلك عن طريق استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إنجاز عملهم مثل العمل الجماعي، وتوسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة، وتمكين العاملين، وتحديد الدور الذي يقوم به الفرد.
- ٨- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية معاً، والعمل على دعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية لتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد على ارتباط العامل بوظيفته.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- ١- يقترح الباحثان بعض الأفكار لبحوث مستقبلية تتعلق بموضوع البحث منها :
- ١- دراسة أثر الثقة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة.
- ٢- العلاقة بين الارتباط بالوظيفة وتحسين أداء المنظمة.
- ٣- إطار مقترح لبناء الارتباط الوظيفي لتحسين رضا العاملين بالمنظمات.
- ٤- العلاقة بين الارتباط بالوظيفة والابتكار.
- ٥- إدارة المواهب كمدخل لتعزيز عناصر الارتباط الوظيفي .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- بازرعة ، محمود صادق (١٩٩٦) ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الرياض، مكتبة العبيكان .

- ٢- جودة ، إيمان صبحي ، والياقي ، رندة سلامة (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين الأسلوب القيادي ، والالتزام التنظيمي ، وصراع الدور وغموضه ، وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية : دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ١٤ ، العدد ٣.
- ٣- الحر ، نهاية (٢٠٠٨) ، " أثر الأنماط القيادية علي أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- ٤- الرشيد ، سالم سعود نهار (٢٠٠٤) ، " أثر الأنماط القيادية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- ٥- زنتي ، محمّد ربيع (١٩٩٤) ، " أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمؤسسين : دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، العدد الأول .
- ٦- السعيد ، هالة حلمي ، " قضايا اندماج البنوك مع إشارة للحالة المصرية " ، بحث مقدم لمؤتمر مواجهة تحديات الإصلاح الاقتصادي في مصر ، القاهرة ، يونيو ٢٠٠٥ .
- ٧- الشحقاء ، عادل بن صالح (٢٠٠٤) ، " علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري لدي العاملين في مديريات الجوازات العامة في منطقة الرياض " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية .
- ٨- الحنيلي ، هلا جهاد (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري : دراسة لتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- ٩- المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (٢٠١٠) ، " أثر الأنماط القيادية علي فاعلية عملية اتخاذ القرارات : دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي " ، مجلة مؤتمرية للبحوث والدراسات ، جامعة مؤتة ، المجلد ١٠ ، العدد ٣ .
- ١٠- المرعب ، صالح بن سعد (٢٠٠٨) ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة علي المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ١١- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦) ، الإدارة : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين ، المنصورة ، المكتبة العصرية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Arakawa,D.,& Greenberg,M., (2006) "Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organization", Master of Applied Positive Psychology, University of Pennsylvania ScholarlyCommons, July 31.

- 2- As-Sadeq, Hasan A & Khoury, Grace C., (2006) "Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises", *Journal of Management Development*, Vol.25, N.9.
- 3- Avolio ,B., Waldman, D., & Yammarino ,F.(1991) " The four Is of transformational leadership" ,*Journal of European Industrial Training* ,Vol. 15, No. 4. ,
- 4- Bakker , A.B., and other , (2009) , The cross over of work engagement between working couples : A closer look at the role of empathy , *Journal of Managerial psychology* , V.24 , N.3, P: 220 – 236 .
- 5- Basikin, B.,(2007), "Vigor, Dedication and Absorption: Work engagement among secondary school English teachers in Indonesia" , Paper presented at the annual AARE Conference, Fremantle, Perth, Western Australia, (25th-29th November).
- 6- Bass, B. M., & Avolio, B.J.(1990) Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA :Consulting Psychologist Press.
- 7- Bass, B.M. (2000)"The future of leadership in learning organizations. ",*Journal of Leadership Studies* ,Vol. 7, No.1.
- 8- Bass, B.M.(1985) *Leadership and performance beyond expectations* . New York: The free press.
- 9- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* .Thousand Oaks, CA :Sage Publications.
- 10- Bhatnagar, J., (2007)" Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention " , *Employee Relations*, Vol. 29, No. 6, pp. 640-663.
- 11- Burke, Ronald J. , and others , (2009) , work engagement among hotel managers in Beijing , china : potential antecedents and consequences , *Tourism Review* , V.64 , N.3 , p.5-18.
- 12- Chen, J.,(2007)" A Study of Employee Engagement Within A Chinese Context" , *Master thesis*, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University.
- 13- Cohen, B.(1999) , "Fostering Innovation in a large human service", *Administration in social work*, Vol.23, N. 5.
- 14- Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A., (2007), "Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?", *Center For Advance Human Resource Studies, Spring Sponsor Meeting, Marriott Paris Champs-Elysees, Paris, France*, (May 22 - 23,).

- 15- 8.Doherty ,A.J. & Lchuck, K.E.(1996) , "Transactional Leadership Transformational Leadership, in interuniver sity athletics Management", *Journal of Sport Management*, Vol.5,No.2.
- 16- Emery, Charles R. & Barker, Katherine J.(2007) , " The effect of transactional and transformational leadership styels on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel ", *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, Vol.27 , N. 7. :
- 17- Forman, D.C.,(2005)" Principles of human capital management", **White River, V.T:Human Capital Institute .**
- 18- Hakan, Erkutlu (2008) , " The impact of Transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", *Journal of Management Development*, Vol.27,N.7.
- 19- Harter, J. K., Schmidt, F.L., & Hayes, T. L.,(2002)"Business- unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87,No.2, pp.268-279.
- 20- Hewitt Engagement Survey, (2008) "Identify the factors driving employee engagement", Retrieved 8 July, 2008 from <http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en,US/OurServices/ServiceTool.aspx?cid=225>.
- 21- Holbeche, L., and Springett, N.,(2003)"In Search of Meaning in the Workplace", **Horsham, Roffey Park**
- 22- Karatepe, Osman M., and other, (2009), "The effect of job and personal resources on hotel employees' work engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 28 , P. 504 – 512
- 23- Ketter, P.,(2008)," What's the big deal about employee engagement", *Training and Development*,Vol. 1,pp. 44 – 49.
- 24- Kong , Ying , (2009) , A study on the Job Engagement of company Employees , *International Journal of psychological studies*,V.1,N.2, P.65-68.
- 25- Kular,S., et al.,(2008)" Employee Engagement: A Literature Review". **Kingston Business School, Kingston University, Working Paper Series No 19,(October).**
- 26- Krishnan, V.R.(2004) , "Impact of transformational leadership on followers, Influence strategies. ",*Leadership and Organization Development Journal* ,Vol. 25,No. 1.

- 27- Limsila, Kedsuda & Ogunlana, Stephen(2008) , “ Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment”, **Engineering Construction & Architectural Management**, vol.15, N.2.
- 28- Podsakoff ,P.M. &Mackenzie ,B.S.(2001) , "Transactional Leadership, Transformational leadership and salesman performance", **Academy of Management Journal**, Vol.29,No.2.
- 29- Robinson, I., (2006) **Human Resource Management in Organisations**, London, CIPD,.
- 30- Saks, A. M. ,(2006),"Antecedents and consequences of employee engagement", **Journal of Managerial psychology** ,Vol. 21,No.7,pp. 600-619.
- 31- Schaufeli , W.B., and others , (2002) , “The measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness studies** , 3, p.71–92
- 32- Schaufeli, W. & Bakker, A.,(2004)"Job demands, job resources, and their relationship with burnout: a multi-sample study", **Journal of Organizational Behavior**,Vol. 25,pp. 293-315.
- 33- Slatten,T., Mehmetoglu,M.,(2011),"Antecedents and effects of engaged frontline employees, A study from the hospitality industry", **Managing Service Quality**, Vol. 21, No. 1, pp. 88-107.
- 34- Serros ,J.C.,& Santora, J.C. (2001) , "The Transformational- Transactional Leadership model in practice ",**Leadership and Organizational Development Journal**, Vol .22,No.4.
- 35- Shriberg, Arthur &others(2005), **Practicing Leadership** , third edition, N,Y. ,John wiley and sons, inc.
- 36- Woldman ,D.A., & House, R, J.(2001) ,"Does leadership matter ? CEO leadership attributes and profitability ",**Academy of Management Journal** ,Vol .44,No .1.
- 37- Yuki ,G.(2002) , **Leadership in organization** ,(5th ed),NJ : prentice-Hall,Inc.17
- 38- The Gallup Organisation (2004), [online] Available at: www.gallup.com, Accessed 28th June2007.