

سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي

– دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل –

Transformational Leader Behavior and Its Impact on Job Satisfaction – Empirical Evidence from the National Employment Agency–

الزهراء علالي¹، سفيان مصطفىاوي²

1- جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر

التكامل الاقتصادي، allali.zahra14@univ-adrar.edu.dz

2- جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر التكامل

الاقتصادي، mostefaoui_sofiane@univ-adrar.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2021/03/14 تاريخ القبول: 2021/10/25 تاريخ النشر: 2022/12/14

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن سلوك القائد التحويلي بأبعادها (التأثير النموذجي الاعتباريات الفردية، والاستشارة الفكرية، والحفز الإلهامي) وأثره على الرضا الوظيفي في الوكالة الوطنية لتشغيل، ولتأكد من صحة فرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتضمنت العينة (226) فرداً، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 25 v. و برنامج R 3.5.1 plspm، وكشفت النتائج على وجود أثر معنوي لسلوك القائد التحويلي على الرضا الوظيفي، وأن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تفسر نسبة 52% من الرضا الوظيفي من خلال بعدي الحفز الإلهامي بنسبة 27.8٪، وبعد التأثير المثالي بنسبة 24.2٪، وعدم وجود تأثير للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، أوصت الدراسة برفع مستوى الرضا بخلق علاقات إنسانية إيجابية داخل المنظمة.

كلمات دالة: قيادة تحويلية، تأثير مثالي، حفز إلهامي، استشارة فكرية، رضا وظيفي.

Abstract:

This Study Aims To Discover The Role Of Transformational Leadership Through Its Dimensions: (Idealized Influence, Individual Considerations, Intellectual Stimulation, And Inspirational Motivation) In Improving Job Satisfaction In The National Employment Agency. In Order To Check The Validity Of The Hypotheses We Used The Questionnaire As A Tool To Collect The Data, The Estimated Number Of Answers Is (226), And For The Analysis Of These Data, We Used The Program: Spss V 25 And R Plspm 3.5.1 .The Study Concluded That There Is A Significant Effect Of Transformational Leadership On The Job Satisfaction; This Effect Has Been Estimated At 52% Through The Two Dimensions The Inspirational Motivation And The Idealized Influence, And The Lack Of Significant Impact Of Other Dimensions Of Transformational Leadership On Job Satisfaction. The Study Recommends Raising The Level Of Satisfaction By Creating Positive Human Relationships Within The Organization.

Key Words: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Job Satisfaction.

مقدمة:

تعتبر القيادة من أهم وأكثر العوامل المؤثرة في سلوك المرؤوسين ومن المواضيع التي شغلت إهتمام الباحثين والدارسين في إدارة الاعمال الحديثة للاهبتها البالغة و تأثيرها الواضح على المنظمات مما أسهم في تطور مفاهيمها و تعدد أنماطها بحثاً عن خصائص وعوامل فعاليتها بما يتماشى مع التطورات التي تشهدها البيئة التنظيمية اليوم والتغير في السلوك التنظيمي وطبيعة عمل المنظمات، وهذا ما أسهم في ظهور عدة أنماط قيادية و القيادة التحويلية تعد من الأنماط الحديثة القادرة على مواجهة التحديات و تطوير المنظمات من خلال الخصائص والقدرات التي تميز القائد التحويلي وتمكنه من التوجيه الجيد للسلوك داخل المنظمة بما يخدم قيمها وأهدافها التنظيمية. ويعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم مظاهر السلوك التنظيمي التي يسعى كل قائد إلى رفعه، وذلك لتأثيره البالغ الأهمية على باقي مظاهر وأبعاد السلوك التنظيمي كرفع مستوى الثقة و الالتزام والأداء الوظيفي و تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية بمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وانطلاقاً من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في العلاقة التأثيرية بين سلوك

القائد التحويلي والرضا الوظيفي ويمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو

أثر سلوك القائد التحويلي على الرضا الوظيفي؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا استخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يؤثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي؟

✓ هل تؤثر الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي؟

✓ هل تؤثر الإستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي؟

✓ هل يؤثر التحفيز الإلهامي على الرضا الوظيفي؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة واستخلاص النتائج ثم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالوكالة الوطنية

للتشغيل بالجزائر. وتمثل الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والرضا الوظيفي.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشارة الفكرية والرضا الوظيفي.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع مهم في إدارة الأعمال وهو القيادة

وتعرضها لأحد أهم أنماط القيادة الحديثة وهي القيادة التحويلية التي حظيت باهتمام الباحثين

لتمييزها بخصائص وأبعاد مكنتها من تطوير المنظمات والرفع من فعاليتها التنظيمية، وكذلك لتعرضها

لموضوع الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مظاهر السلوك التنظيمي المؤثرة بكل واضح على مسار

واستقرار المنظمات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

-التعريف بالقيادة التحويلية وأهم مميزاتها وأبعادها.

-التعريف بالرضا الوظيفي وأهميته في منظمات الاعمال.

- التعرف على أثر سلوك القائد التحويلي على الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة:

دراسة: معتر سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، (2012)، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير.

تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات، وضمت عينة الدراسة 30 موظفا من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الفنادق في بغداد، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن للقيادة التحويلية أثر قوي على الرضا الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي تضمنتها الدراسة، ضرورة تنمية وتطوير أبعاد القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة لما لها من تأثير على تحفيز العاملين وعلى الرفع من مستوى رضاهم.

دراسة:

Dimitrios Belias. Athanasios Koustelios. (2014). **Transformational Leadership and Job Satisfaction ,in the Banking Sector: A Review** , International Review of Management and Marketing. Vol. 4, No. 3

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نقدية للعلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك، وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في القطاع المصرفي، ولها تأثير إيجابي على عدة جوانب، مثل أداء الموظفين، والرضا والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية على التابعين، وتحفزهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء، وينتج عنها شعور بالرضا والالتزام التنظيمي.

دراسة:

Gaviria-Rivera .López-Zapata (2019), **Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams.** European Research Studies Journal, Volume XXII, Issue 3.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء فريق العمل، ثم إجراء الدراسة على عينة من 185 قائداً و فريق عمل من الشركات الكولومبية التي تنتمي إلى قطاع البناء، ثم استخدام الاستبان لجمع البيانات، واختبار الفرضيات

باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، كما كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي ويعملان على التأثير على أداء فريق العمل، والدور الاستراتيجي الذي تلعبه القيادة التحويلية في التأثير على النتائج التنظيمية، و رفع مستويات الرضا الوظيفي.

I. الجانب النظري لدراسة:

1. الجانب النظري للقيادة والقيادة التحويلية:

لقد تعددت أنماط القيادة وفقاً لسلوك الذي يتعامل به القائد مع المرؤوسين والظروف والمواقف المختلفة وعوامل البيئة التنظيمية وتلعب القيادة دوراً حيوياً في نجاح المنظمات (Hem, 2018, p. 25)، ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً في أعمال فيبر Weber عام 1963 في مجال القيادة الكاريزمية، وفي أعمال داوتون Downton عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة "The Rebel Leadership" (الرشيدي، 2017)، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً وغط من أنماط القيادة الحديثة بدأ من العمل الذي قدمه عالم السياسة والتاريخ James McGregor burns المعروف باسم أبو نظرية القيادة الحديثة في كتابه بعنوان القيادة "Leadership".

مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة هي القدرة على تحفيز الآخرين لتحقيق هدف مشترك (Tam, 2021, p. 1). وعرف فiedler fred القيادة "بأنها الجهود المبذولة لتأثير أو تغيير سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والافراد معا" (كعبار 2019، 121).

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

ويعرف القائد بأنه الشخص القادر على إلهام التابعين وتحفيزهم عن طريق التمكين النفسي الذي يجعل العامل يشعر بالقوة والاستقلالية ويلتزم بالسلوك الإيجابي مما يسهم في رفع الإنتاجية ويزيد من مستوى الابتكار والابداع (Asar & al, 2014, p. 1271)

عرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (عبداللاوي و طيب، 2017، صفحة 320) التقليدية (Afriyie & al, 2019, p. 6)، تعتبر القيادة التحويلية من أناط القيادة الحديثة وتعد من أهم الموضوعات التي شهدت إهتمام الباحثين منذ أن قام بيرنز (1978) بتعميم مفهومها، وتتميز بخصائص تختلف عن أساليب القيادة

يرى روبنز وكولتر أن القائد التحويلي هو الشخص الذي يحفز المرؤوسين ويلهمهم لتحقيق نتائج غير عادية، و وفقاً لـ Warrilow تدور نظرية القيادة التحويلية حول القائد الذي يخلق تغييراً إيجابياً في المرؤوسين من خلاله الاعتناء بمصالح بعضهم البعض والتصرف لصالح للمجموعة ككل (Hem, 2018, p. 25).

أبعاد القيادة التحويلية:

تتصف القيادة التحويلية بمجموعة من السلوكيات والتي حددها الباحثين في أربعة أبعاد: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي التحفيز الالهامي والاستئارة الفكرية ويمكن تعريف هذه الأبعاد باختصار فيمايلي:

أ-التأثير المثالي (الكاريزما): Idealized Influence.

يقصد بالتأثير المثالي الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤيا التي يمتلكها القائد وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم، كما يعبر هذا البعد عن الجانب العاطفي للقيادة حيث يصبح القائد بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء المنظمة ويحاولون الاقتداء به (المهلاي، 2020، صفحة 98).

ب-الاعتبارات الفردية: Individualized Consideration.

يسعى القائد إلى توفير مناخ داعم للعمل ويؤدي دور المدرب والمستشار من أجل مساعدة العاملين على تحقيق المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدمون وسائل وأساليب بهدف رفع وتنمية قدرات ومهارات العاملين (رزق الله و طيب، 2021، صفحة 81).

ج-الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

الاستثارة الفكرية هي قدرة القائد على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية لتكون جهوداً إبداعية وخلّاقة، ومواجهة التحديات بسهولة (فالخ و لاوسين، 2020، صفحة 403)، وهي تهدف إلى رفع وعي المرؤوسين بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات (محجوب و إدريس 2019، 136).

د-الحفز الالهامي: Inspirational Motivation

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

2. الجانب النظري لرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي.

يرى Smith إن مدلول كلمة الرضا الوظيفي تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والذي ينتج عندما يحقق العمل احتياجات العامل (جميل و حجار 2017، 47)، الرضا الوظيفي يعبر عن أفكار ومشاعر المرؤوسين التي تحددها جودة وظروف عمل المنظمة، والتي بدورها تحدد طبائعهم وسلوكهم، مثل: الأداء والمشاركة في العمل والولاء تجاه المنظمة وعلاقات العمل... الخ، حيث يمثل الرضا الوظيفي موقف الموظف تجاه ما يجبه وما يكره من عمله (Gaviria-Rivera and López-Zapata 2019, 72).

ويعرف Herzberg الرضا عن العمل بأنه مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المعنوية والمادية في العمل نفسه وبالبيئة المحيطة به، و يرى أن هناك مجموعتان من العوامل الأولى تمثل دوافع تؤدي إلى رضا العاملين، وقد حصرها في أحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل

المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والثانية تمثل عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالإدارة أو الإشراف و نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه و رؤسائه... الخ (الشمري و الكنانى 2019، 456).

خصائص الرضا الوظيفي: يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيمايلي (احليالي 2019، 43):

- صعوبة قياسه الارتباطه بالنفس البشرية.
- يعبر عن حالة شعورية من القناعة والقبول بالعمل وما يحيط به.
- يعبر عن ارتباط بسياق تنظيم العمل ونظامه الاجتماعي.
- يؤثر الرضا على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالالتزام، والأداء، والثقة.

أهمية الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج كما يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي (يعقوبي و طيبي 2018، 271)، ورضا الوظيفي أهمية كبيرة تعود على المنظمة لابد أن ينتبه لها القادة والمسؤولين والمدراء يمكن تلخيصها فيمايلي (عطا و العزاوي 2014، 114):

- ❖ يعمل الرضا الوظيفي على الرفع من طاقة المرؤوسين، ويحسن من مزاجهم ويزيد في بهجتهم وتقبلهم لكل جوانب العمل.
- ❖ يخفض الغيابات ومعدل دوران العمل فهو يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.
- ❖ يسهم في رفع إنتاجية ومبادرة وحماس العاملين في العمل.
- ❖ يقلل النزاعات وحوادث العمل، ويساهم في وجود بيئة تنظيمية صحية وملائمة للإبداع.
- ❖ يؤثر على جوانب أخرى للسلوك التنظيمي كالثقة والالتزام، والأداء.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثين في وضع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لكن الأفكار المطروحة اتفقت على العوامل التالية: العوامل المتعلقة بشخصية الفرد، عوامل متعلقة بالوظيفة، عوامل متعلقة بالحرفة أو المهنة، عوامل تنظيمية، وعوامل بيئية (عبد الرزاق و صالح، 2012، صفحة 34).

II. الإطار التطبيقي للدراسة:

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

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

1-الجزء الأول: ضم 03 بنود متعلقة بتصنيف خصائص وسمات مجتمع الدراسة.

2-الجزء الثاني: ضم 35 بند موزعة إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وتتضمن 28 بند، والمجموعة الثانية تضمنت المتغير التابع الرضا وتتضمنت 07 بنود، وفيمايلي تفصيل لهذه البنود والمحاور:

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

المحور الأول: تضمن بعد التأثير المثالي ويضم من البند x1 إلى البند x7.

المحور الثاني: تضمن بعد لاعتبارات الفردية ويضم من البند x8 إلى البند x14.

المحور الثالث: تضمن بعد الاستشارة الفكرية ويضم من البند x15 إلى البند x21.

المحور الرابع: تضمن بعد الحفز الالهامي ويضم من البند x22 إلى البند x28.

المجموعة الثانية: ويمثل المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي وتتضمن البنود من y1 الى البند y7.

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الإجابة على النحو: (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق

تماماً) إذ أخذت الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة البحث إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس - أنظر الملحق رقم 01:

1. التحليل الوصفي لنتائج أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية.

جدول 1. نتائج التحليل الوصفي المتغير المستقل القيادة التحويلية.

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

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss v 25.

يوضح الجدول اعلاه النتائج المتعلقة بمحور القيادة التحويلية وأبعادها، والتي كشفت أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة بكل ابعادها في المؤسسة محل الدراسة وهي الوكالة الوطنية لتشغيل ومختلف وكالاتها حيث بلغ أكبر متوسط حسابي 3.615 و اقل متوسط حسابي 3.563، وقد تم ترتيب الابعاد حسب المتوسط الحسابي لكل بعد حيث احتل بعد الاستشارة الفكرية المرتبة الأولى ويليه بعد الاعتبارات الفردية تم بعد التحفيز الإلهامي، ثم يليه بعد التأثير المثالي في المرتبة الأخيرة.

2. التحليل الوصفي لنتائج بعد المتغير التابع الرضا الوظيفي.

جدول 2. التحليل الوصفي لمتغير التابع الرضا الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	درجة ممارسة السلوك
الرضا الوظيفي	3.590	71.8	0.392	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss v 25.

يوضح الجدول اعلاه النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الرضا الوظيفي والتي كشفت أن إطارات وعمال الوكالة الوطنية للتشغيل يتمتعون بدرجة رضا مرتفعة في منظماتهم وفي قياداتهم وحتى في زملائهم حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي 3.590 وأهمية نسبية تقدر 71.8%.

3. نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات الدراسة:

لاختبار الصدق متغيرات النموذج سيتم الاعتماد على تقييم (Hamdollah Ravand, 2016) والتي توضح أن تقييم النموذج من حيث صدق المتغيرات هو أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل DG.rho تكون عالية وكلما كانت أعلى من 0.7 تكون جيدة كذلك معاملات التحميل تكون أعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و0.7 يتم دراسة الأثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة 0.5 له أما في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد البنود التي تحقق الشروط السابقة، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات نموذج الدراسة:

نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات الدراسة: يوضح الجدول رقم (1) نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات نموذج الدراسة:

جدول 3. عنوان الجدول نتائج اختبار صدق مقياس متغيرات نموذج الدراسة.

ANVE	الجذر الكامن 2	الجذر الكامن 1	معامل DG.rho	معامل C.alpha	معامل التحميل	القطاع	المتغير المقاس
0.69	0.71	4.81	0.94	0.92	0,82	التأثير النموذجي	x1
					0.72		x2
					0.82		x3
					0.86		x4
					0.83		x5
					0.87		x6
					0.87		x7
0.77	0.44	5.41	0.96	0.95	0,89	الاعتبارات الفردية	x8
					0,91		x9
					0,9		x10
					0,89		x11
					0,85		x12
					0,81		x13
					0,9		x14
0.71	0.59	4.95	0.93	0.59	0,82	الاستشارة الفكرية	x15
					0,9		x16
					0,85		x17
					0,85		x18
					0,84		x19
					0,73		x20
					0,88		x21
					0,89		x22

0.82	0.32	5.77	0.97	0.96	0.91	الحفز الالهامي	x23
					0.89		x24
					0.94		x25
					0.89		x26
					0.91		x27
					0.92		x28
0.52	0.93	3.67	0.88	0.85	0.82	الرضا الوظيفي	y1
					0.71		y2
					0.76		y3
					0.64		y4
					0.76		y5
					0.82		y6
					0.82		Y7

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

يعرض الجدول رقم (1) نتائج صدق نموذج الدراسة، والذي يوضح أن مؤشرات جودة القياس كانت جيدة لمتغيرات المتغير المستقل والمتمثلة في التأثير النموذجي، الاعتبارات الفردية، الاستتارة الفكرية، والحفز الالهامي، ويلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 يستدعي الاحتفاظ بهم لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد، حيث كانت قيمة أكبر معامل تحميل تساوي 0.94، و أقل معامل تحميل تساوي 0.72 أما قيم معاملات ألفا تراوحت بين 0.96 و 0.59، أما قيم مؤشر $DG.rho$ فتراوح بين 0.97 و 0.93 وهي قيم جيدة، أما قيم الجذر الكامن للعامل الأول تراوحت بين 5.77 و 4.81 وهي أكبر من الواحد الصحيح، أما قيم الجذر الكامن للعامل الثاني فقد تروحت بين 0.71 و 0.32 وهي أقل من الواحد الصحيح، و قيم متوسط التباين تراوحت بين 0.82 و 0.69 وهي قيم أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والملاحظ عدم استبعاد أي بند.

أما عن نتائج صدق متغير المتغير المستقل الرضا الوظيفي يلاحظ أن مؤشرات مرضية حيث أن أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 ما يستوجب الاحتفاظ بكل بنود ما عدى البند y4 الان قيمة معامل تحميل تساوي 0.64 وهي أصغر قيمة معامل تحميل وهي أقل من 0.7 ليصبح هذا المقياس أي الرضا الوظيفي يقاس بستة بنود فقط تعطي مؤشرات صدق جيدة. كما يمكن الإشارة الى أن قيمة أكبر معامل تحميل تساوي 0.82، أما معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.85 ومؤشر

0.88 بلغ $DG.rho$ وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 3.67 والجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.93 ومتوسط التباين المستخرج 0.52 وهي قيمة أكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والنتيجة استبعاد عبارة y_4 .
4. نتائج اختبار صدق تمايز النموذج: بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة تم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار وفيها تم تحليل نتائج معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول رقم (4) أنظر الملحق.

جدول 4. نتائج معيار Fornell-Larcker.

التأثير المثالي	التأثير المالي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الالهامي	الرضا الوظيفي
0,83					
0,85	0,88				
0,81	0,93	0,84			
0,83	0,91	0,9	0,91		
0,63	0,64	0,65	0,65	0,91	0,72

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

يلاحظ من الجدول رقم (2) ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، ما عدا المتغير الكامن الاستثارة الفكرية سجل معامل ارتباط بينه وبين الاعتبارات الفردية مؤشر بقيمة 0.93 وهو أكبر من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج الذي بلغ 0.84 (أي أن مؤشرات الاستثارة الفكرية يمكن قياسها بشكل جيد بمتغيرات المقاسة للاعتبارات الفردية) وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز مقبولة مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة، بالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن من خلال الجدول رقم(5):

جدول 5. نتائج معيار معاملات التحميل التقاطعية.

القطاع	البند	التأثير النموذجي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الالهامي	الرضا الوظيفي
	x1	(0,82)	0,67	0,66	0,67	0.49

0.4	0,53	0,51	0,53	(0,7)	x2	التأثير النموذجي
0.56	0,66	0,63	0,64	(0,83)	x3	
0.52	0,66	0,66	0,71	(0,86)	x4	
0.47	0,64	0,61	0,66	(0,82)	x5	
0.56	0,8	0,79	0,84	(0,88)	x6	
0.52	0,79	0,77	0,84	(0,88)	x7	
0.68	0,76	0,8	(0,89)	0,78	x8	
0.58	0,79	0,81	(0,91)	0,79	x9	
0.55	0,78	0,82	(0,9)	0,79	x10	
0.57	0,85	0,84	(0,89)	0,75	x11	
0.54	0,82	0,83	(0,85)	0,71	x12	
0.5	0,72	0,76	(0,81)	0,7	x13	
0.61	0,84	0,84	(0,9)	0,73	x14	الاستشارة الفكرية
0.53	0,72	(0,82)	0,75	0,63	x15	
0.59	0,81	(0,9)	0,83	0,73	x16	
0.51	0,79	(0,85)	0,8	0,69	x17	
0.49	0,76	(0,85)	0,78	0,69	x18	
0.55	0,78	(0,84)	0,79	0,71	x19	
0.46	0,58	(0,73)	0,65	0,52	x20	
0.61	0,83	(0,88)	0,83	0,74	x21	
0.61	(0,89)	0,86	0,86	0,78	x22	
0.60	(0,91)	0,82	0,84	0,76	x23	
0.51	(0,89)	0,77	0,79	0,7	x24	
0.58	(0,94)	0,83	0,85	0,78	x25	
0.55	(0,89)	0,8	0,8	0,76	x26	
0.62	(0,91)	0,81	0,8	0,71	x27	
0.66	(0,92)	0,81	0,81	0,76	x28	الرضا الوظيفي
(0.77)	0.42	0.42	0.41	0.4	y1	
(0.73)	0.84	0.44	0.64	0.43	y2	
(0.69)	0.55	0.51	0.55	0.51	y3	
(0.71)	0.44	0.42	0.42	0.34	y4	
(0.81)	0.58	0.57	0.56	0.61	y5	
(0.59)	0,38	0.43	0,39	0.42	y6	
(0.73)	0.39	0.37	0.39	0.39	y7	

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

يلاحظ من الجدول رقم(3) أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير سجل قيم أعلى ومتقاربة مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة (كل بند مقابل المتغير الأخر) أي ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن عن باقي معاملات التحميل التقاطعية مع غيره من المتغيرات، وهو ما يدل على صدق تمايز جيد مقارنة بالبناءات الأخرى.

5. اختبار الفرضيات:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الرضا الوظيفي " وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها فيما يلي:
 أ-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر معنوي لتأثير المثالي على الرضا الوظيفي والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول رقم (6) أدناه.

جدول6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.01	2.5	0.1	0.242	التأثير المثالي - < الرضا الوظيفي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن الأثر المباشر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي كان إيجابيا قدر ب 0.242 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.5 بمستوى معنوية بلغ 0.01 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرض أي " يوجد أثر معنوي التأثير المثالي على الرضا الوظيفي "

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر معنوي الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي " والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول رقم (7) أدناه.

جدول7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.83	0.22	0.16	0.034	الاعتبارات الفردية - < الرضا الوظيفي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن الأثر المباشر الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.034 وهو أثر غير معنوي ذلك أن إحصاء ستودنت بلغ 0.22 بمستوى معنوية بلغ 0.83 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي"

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر معنوي الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي" والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول رقم (8) أدناه.

جدول8. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.26	1.14	0.14	0.161	لاستشارة الفكرية- < الرضا الوظيفي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن الأثر المباشر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.161 وهو أثر غير معنوي ذلك أن إحصاء ستودنت بلغ 1.14 بمستوى معنوية بلغ 0.26 وهو أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نرفض الفرضية أي "لا يوجد أثر معنوي الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي"

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر معنوي للحفز الالهامي على الرضا الوظيفي" والاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول رقم 9 أدناه.

جدول 9. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.03	2.15	0.13	0.278	الحفز الالهامي < الرضا الوظيفي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج R.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن الأثر المباشر الحفز الالهامي على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.278 وهو أثر معنوي ذلك أن احصاء ستودنت بلغ 2.15 بمستوى معنوية بلغ 0.03 وهو أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، وعليه نقبل الفرضية أي " يوجد أثر معنوي الحفز الالهامي على الرضا الوظيفي.

النتائج ومناقشتها:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية نحو الرضا الوظيفي " قدر هذا الأثر بـ 0.52 أي ما نسبته 52% وتضمنت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية أن الأثر المباشر لبعده لتأثير المثالي على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.242 أي 24.2% وهو أثر معنوي، إن الأثر المباشر الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.034 أي 3.4% وهو أثر غير معنوي، وإن الأثر المباشر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.161 أي 16.1% وهو أثر غير معنوي، كما الأثر المباشر الحفز الالهامي على الرضا الوظيفي كان إيجابياً قدر بـ 0.278 أي نسبة 27.8% وهو أثر معنوي يعد أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي. وبالتالي من خلال اختبار الفرضية الرئيسية يتبين أن تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يتم من خلال بعدي الحفز الالهامي بنسبة تأثير تقدر بـ 27.8%، وبعد التأثير النموذجي بنسبة تأثير تقدر بـ 24.2%.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة:

(عبد الرزاق، صاح، 2012) و(Dimitrios Belias. Athanasios Koustelios. 2014) و (Gaviria-Rivera. López-Zapata 2019) والتي كشفت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على عدة جوانب، مثل أداء الوظيفي، والرضا والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية على التابعين، وتحفزهم للوصول إلى أعلى مستوى أداء، وينتج عنها شعور

بالرضا والالتزام التنظيمي، وتعد أكثر الأنماط القيادة شيوعاً في المجتمعات الغربية، وتعمل على التأثير على وظائف المنظمات بصفة عامة.

الخاتمة.

يؤثر نمط القيادة على الأفراد والمنظمات، ويعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، والقيادة التحويلية هي من أهم الأنماط الحديثة القادرة على التأثير في المرؤوسين واستئثارهم، وتعزيز مهاراتهم الإبداعية من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الشخصية الكاريزمية للقائد والاهتمام بالاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية كلها سلوكيات تثير ردود فعل إيجابية على المرؤوسين و يرفع مستوى الرضا والثقة والالتزام ويشجعهم للوصول الى أعلى مستوى، وخلصت هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن أثر سلوك القائد التحويلي على الرضا الوظيفي في الوكالة الوطنية لتشغيل إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها فيما يلي:

- ✓ يساعد تبني المنظمات لنمط القيادة التحويلية في تحفيز التابعين لبذل المزيد من الجهود، والرفع من مستوى الرضا الذي يؤدي بدوره إلى رفع الثقة والالتزام والأداء الوظيفي.
- ✓ إن الرضا الوظيفي في المنظمة المدروسة يحدد من خلال بعدي الحفز الإلهامي والتأثير الكارزمي. وفي ضوء النتائج السابقة نوصي بمايلي:
- ✓ زيادة الاهتمام والاعتماد على نمط القيادة التحويلية في الوكالة الوطنية للتشغيل، لتأثيرها الايجابي على الرفع من مستوى الرضا، وعقد دورات تدريبية تبرز مميزات ونتائج تحلى المسؤولين ورؤساء الوكالات بصفاتها من خلال التعريف بمبادئها وطرق تطبيقها.
- ✓ وضع معايير يتم في ضوءها اختيار رؤساء الوكالات ومختلف المسؤولين لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة.
- رفع مستوى التفاعل بين القادة والمرؤوسين بشكل يؤدي إلى رفع روح العمل الجماعي، والتحفيز والارتقاء إلى أعلى مستويات الكفاءة التنظيمية.
- تحلى القائد بالكارزمية والصفات التي تجعل التابعين ينجذبون له ويحترمونه ويتعاونون معه للوصول إلى الأهداف بسهولة.
- توفير مناخ تنظيمي يدعم تطبيق القيادة التحويلية، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

- وضع نظام مكافأة المرؤوسين بما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد وتقدير والمبادرات الفردية.

قائمة المراجع العربية:

- احمد جميل، ومهون إيمان حجار، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 2(3)، (2017)،
- إيمان علي احمد احليالي، التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية للآراء مجموعة من الافراد العاملين في كلية التربية للبنات – جامعة الموصل تنمية الرافدين، 38(122)، (2019).
- أحمد سعد عثمان المهلاي، القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. المجلد 04(العدد02)، (2020)..
- جمال كعبار، ضغوط لعمل وأثرها على القيادة الادارية دراسة ميدانية على رؤساء المجالس الشعبية بولاية جيجل. اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطفونية: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. (2019).
- خليفة يعقوبي، وبومدين طيبي، الرضا الوظيفي أداة لحماية العامل من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لدى عينة من موظفي إدارة الضرائب بولاية سعيدة، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية المركز الجامعي تندوف العدد(3)، (2018).
- خالدية مصطفى عطا، وباسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة دنانير، المجلد 5، العدد(01). (2014).
- طه تملأه محجوب، وإشرافه عبد الله إدريس، بعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE 3، رقم 3 (2019).
- عبد الرحمان رزق الله، وحمزة طيبي واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية -دراسة حالة لمستشفى بن عجيلة الأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07(العدد 02)، (2021).
- علي ضبيان الرشيدى، (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، 33(71)، (2017).
- فاطمة بجاوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس بالمدية، (2017).

- محمد سعود صغير الشمري، وحيدر الكناني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية، مجلة آداب المستنصرية(88)، (2019)
- هشام فالج، وسليمان لأوسين، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 11(العدد02)، (2020).

قائمة المراجع الاجنبية:

- Afriyie, S., & al. Innovation and marketing performance of SME in an emerging Economie: the Moderating effect of transformational leadership. Journal of Global Entrepreneurship Research, (2019).
- Asar, b. & al. Transfomational leadership and innovative work of management. Industrial management and data system, 114, (2014).
- Datche, Evelyn Awuor, Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance of State Corporations in Kenya." Thesis of Doctor of Philosophy in Human Resource Management. Kenyan: the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, (2015).
- Gavia-Rivera, J. I., &López-Zapata, E. Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. European Research Studies Journal, XXII, (2019).
- Hem, C, Leadership Styles and Quality of Work Life in Small and Medium Scale Enterprises of Kumauni Region of Uttara hand. Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 7(Issue 1), (2018).
- Tam, Academic leadership in and beyond pediatric surgery –A view from Hong Kong. Journal homepage, (2021).

الملحق رقم 01: الاستبانة.

أولاً: المعلومات التعريفية بعينة البحث.

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ترونه مناسب لكل فقرة.

الجنس: ذكر انثى

عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أكثر من 20 سنة

نوع المنصب: رئيس وكالة إطار عون تحكم

ثانياً: مجال القيادة التحويلية –المتغير المستقل.

الترتيب	المتغيرات الفرعية	لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما
		1	2	3	4	5
البعد الاول: التأثير النموذجي (المنفالي الكاريزمي).						
X1	توحي شخصية رئيس الوكالة بالثقة والالتزام بالمبادئ والاخلاق العالية.					
X2	إن التزام رئيس الوكالة بالقيم جعل الجميع يلتزم بمبادئه في العمل					
X3	يحظى رئيس الوكالة بالإعجاب والاحترام من قبل الجميع.					
X4	يعد رئيس الوكالة نموذج يقتدى به في الاخلاق العالية.					
X5	الالتزام رئيس الوكالة بالمبادئ جعلت من الجميع يحترمونه					
X6	يعمل رئيس الوكالة بمجد ويحترم الجميع					
X7	يعتبر رئيس الوكالة مثالا للتفاؤل والمثابرة.					
البعد الثاني: الاعتبارات الفردية.						
X8	يستمتع رئيس الوكالة للموظفين ويهتم بمشاعرهم واحتياجاتهم.					
X9	يحترم رئيس الوكالة فناعاتي وقناعات كل العاملين معي.					
X10	يحرص رئيس الوكالة على الاتصال الدائم بكل الموظفين					
X11	يشجع رئيس الوكالة الموظفين المتميزين ويثمن جهودهم.					
X12	يسعى دائما رئيس الوكالة على أن يكون لكل فرد دور فعال.					
X13	يحاول رئيس الوكالة التوفيق بين أهداف الوكالة والأهداف الشخصية للموظفين.					
X14	يعمل رئيس الوكالة على بناء قيم وروابط مشتركة بين الموظفين.					
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.						
X15	يعتبر رئيس الوكالة الأخطاء تجارب يستفاد منها					
X16	يشجع رئيس الوكالة على تقديم الافكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.					
X17	يحرص رئيس الوكالة على تذليل الصعوبات في العمل					

					X18	يعطي رئيس الوكالة الفرصة للموظفين للمشاركة في صناعة القرارات.
					X19	يتيح رئيس الوكالة للموظفين حرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم.
					X20	يعطي رئيس الوكالة الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
					X21	يشجع رئيس الوكالة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
البعد الرابع: الحفز الالهامي.						
					X22	يشجع رئيس الوكالة على العمل بروح الفريق.
					X23	يثير رئيس الوكالة الحماس في الموظفين للرفع من مستوى الأداء.
					X24	يحرص رئيس الوكالة على تبني أهداف الوكالة من طرف الجميع.
					X25	يحرص رئيس الوكالة على الإتصال الدائم والفعال بين الموظفين.
					X26	يشكر رئيس الوكالة كل الموظفين على المشاركة في إنجاز الأهداف.
					X27	يوصي رئيس الوكالة على التفاوض والمثابرة للوصول إلى الأهداف ومواجهة التحديات.
					X28	يبدل رئيس الوكالة الجهد لتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من النجاح.

ثالثا: مجال الرضا الوظيفي. المتغير تابع.

					y1	اشعر بالرضا الان عملي يتيح لي الفرصة للإنجاز.
					Y2	تتوفر مقاييس العادلة والموضوعية في تقييم العمال في الوكالة.
					Y3	اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.
					Y4	أسهمت علاقتي الجيدة برئيسي في شعوري بالرضا.
					Y5	أعتبر نفسي عنصرا فعالا وبناءا في الوكالة.
					Y6	وضح مسؤولياتي في العمل أشعرتني بالطمأنينة.
					Y7	ساعدني عملي على تحقيق أهدافي وتطلعاتي.