

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية (*)

أ.د. عبدالرضا فرج بدر اوي

الباحث. زيد صادق ماجد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

المستخلص :

أهتمت الدراسة بمعرفة أثر الانماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين ، واجريت في عدد من الشركات العراقية المتمثلة بالشركة العامة للاسمدة الجنوبية، والشركة العامة للموانئ العراقية، والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بالجانب الميداني وتم استطلاع رأي ٢٢٣ فرداً، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية، وقد جري تحليل متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والاثر وتحليل المسار بين المتغيرات. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها، أختلاف النمط القيادي السائد في المنظمات عينة الدراسة من منظمة لآخرى، اذ كانت الشركة العامة للاسمدة الجنوبية تتبع النمط التحويلي، في حين كانت الشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية تتبعان النمط التبادلي، كما وظهر ان لتمكين العاملين دوراً فاعلاً في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة عندما يدخل كمتغير وسيط بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي، الامر الذي يؤدي الى رفع مستويات الالتزام التنظيمي، في هذه.

(*) بحث مستل من رسالة طالب الماجستير (زيد صادق ماجد) وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير .

أولاً : منهجية الدراسة

١ - مشكلة الدراسة

تجسدت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظات الباحثين لظروف بيئة الاعمال العراقية تعدد من الشركات المهمة والحيوية للاقتصاد الوطني، ومعايشتهما الميدانية لبعضها ومشاهداتهما لواقع عملها اذ تشكل لديهما تصور أولي مفادة أن قياداتها الادارية، لا تعطي اهتماماً كافياً لتمكين العاملين فيها، وهذا يؤثر في الالتزام التنظيمي ولربما يعود ذلك الى النمط القيادي السائد في كل منظمة وبروز حاجة لتبني أنماط قيادية قادرة على أحداث التغيير المنشود فيها وبصيغ غير تقليدية لتقليل الفجوة بينها وبين منظمات الاعمال المتطورة في العالم، وبضوء التراكم المعرفي للمتغيرات الرئيسة المتمثلة بالنمط القيادي وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي بوصف ايجاد علاقة الترابط والتأثير فيما بينهما تمثل معضلة فكرية تحتاج الى دراسة وبخث علمي.

علية فقد صاغ الباحثان تساؤلات تمثل اطاراً عاماً لمشكلة الدراسة وكما يلي:

أ- ما الانماط القيادية السائدة في المنظمات عينة الدراسة؟

ب- ما حقيقية الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات عينة الدراسة؟

ج- ما النمط القيادي الافضل تأثيراً في تمكين العاملين في المنظمات عينة الدراسة؟

د- ما افضل نمط قيادي لزيادة الالتزام التنظيمي في المنظمات عينة الدراسة؟

هـ- هل هناك علاقة بين الانماط القيادية وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المنظمات عينة

الدراسة؟

٢ - اهمية الدراسة

تتجلى اهمية هذه الدراسة بأبراز دور القيادة الادارية بعدها عاملاً اساسياً في نجاح منظمات الاعمال، والتأكيد على تبني النمط القيادي الذي يؤثر إيجابياً فيها ويؤدي الدور الفاعل في احداث تغيير ملحوظ في الشركات المبحوثة، ولا سيما الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث شخص الباحثان بأن هذه المنظمات بحاجة الى نمط قيادي يتناسب مع متغيرات البيئة العراقية.

فضلاً عن التركيز على المورد البشري بما يضمن لهم العدالة والانصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والاتصالات الفاعلة، والبيئة الصحية، التي تتناسب وأعمال والتي يزاولونها وهذا له الاثر الكبير في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق الاهداف وكفاءة.

وتبرز اهمية الدراسة كذلك من خلال انها محاولة للارتقاء بأداء منظمات عينة الدراسة، وباعتماد نمط قيادي محدد وبما يساعد على تمكين العاملين وزيادة الالتزام التنظيمي، وهذا يعد جهداً بأنتاجة مزج مجموعة من المتغيرات في مجال التخصص الاداري للوصول الى افضل النتائج، خصوصاً وهذه المتغيرات تحتل مساحات واسعة من الاهتمام في البحوث الادارية المتخصصة.

٣- اهداف الدراسة

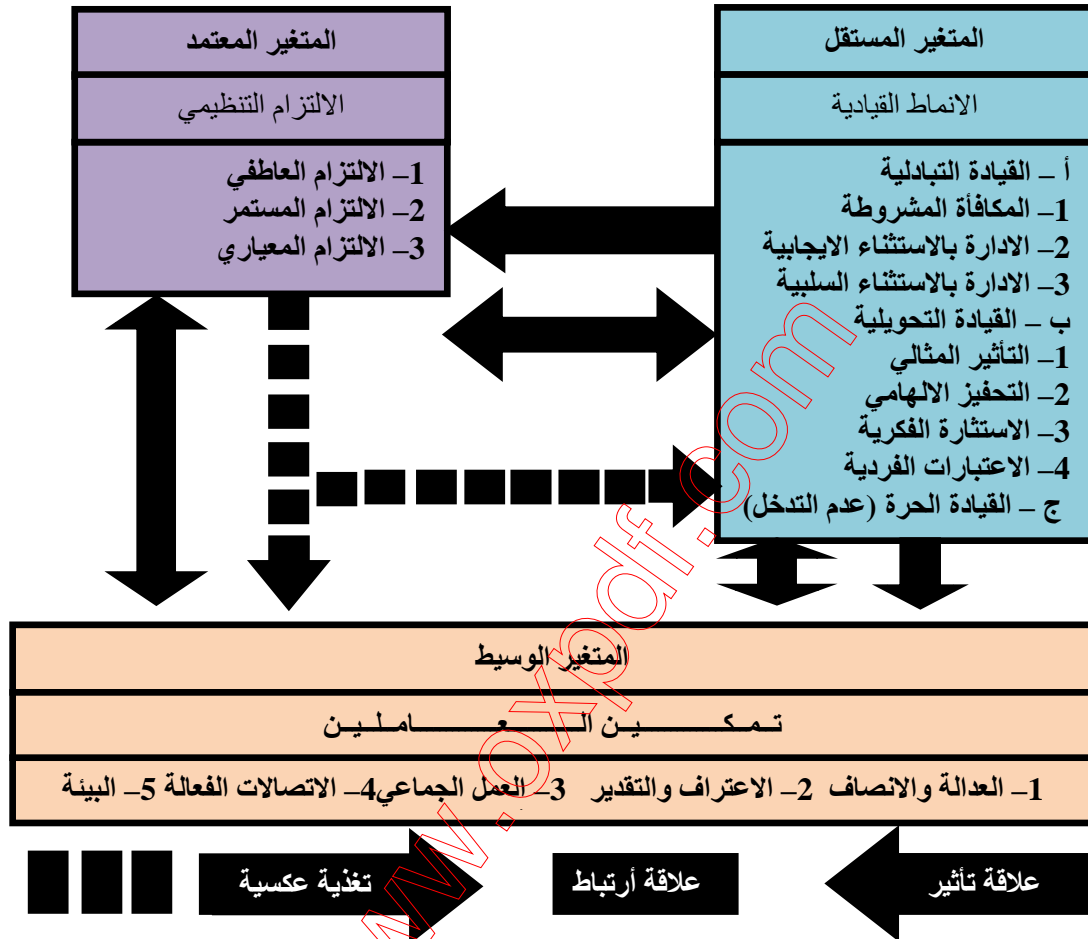
يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف منها:

- أ- الارتقاء بالمنظمات عينة الدراسة الى مستويات طموحة من الالتزام وتمكين العاملين كونهما موضوعان يخصان العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس لقيام المنظمات وتنافسها ونجاحها.
- ب- ايجاد علاقات الارتباط والتأثير بين الانماط القيادي وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي.
- ج- التأكيد على تبني النمط القيادي الذي يتناسب في إحداث عملية التغيير المنشودة .
- د- التأكيد على دور القيادة في تمكين العاملين والالتزام التنظيمي في المنظمات عينة الدراسة.

٤ - المخطط الفرضي للدراسة

استناداً الى ما تقدم فقد تم وضع المخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) وكما يلي:

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

٥ - فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية المتمثلة في نمط القيادة التبادلية بابعادها، ونمط القيادة التحويلية بابعادها، ونمط القيادة الحرة (عدم التدخل) وبين الالتزام التنظيمي بابعاده. وقد تفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الاتية :

أ- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة التبادلية بأبعادها والالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى.

ب- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها والالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى.

ج- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة الحرة والالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين الانماط القيادية المتمثلة في نمط القيادة التبادلية بأبعادها، ونمط القيادة التحويلية بأبعادها، ونمط القيادة الحرة (عدم التدخل) وبين تمكين العاملين. وقد تفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

أ- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة التبادلية و متغير تمكين العاملين.

ب- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة التحويلية و متغير تمكين العاملين.

ج- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة الحرة (عدم التدخل) و متغير تمكين العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين متغير تمكين العاملين والالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى.

الفرضية الرئيسية الرابعة : لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي بين نمط القيادة (التبادلية، التحويلية، الحر (عدم التدخل) (كمتغير مستقل) والالتزام التنظيمي بأبعاده (كمتغير معتمد) بوجود متغير تمكين العاملين (كمتغير وسيط) وقد تفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

أ - لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي لمتغير نمط القيادة (التبادلية، التحويلية، الحر (عدم التدخل) بأبعادها على متغير الالتزام العاطفي بوجود المتغير الوسيط تمكين العاملين.

ب- لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي لمتغير نمط القيادة (التبادلية، التحويلية، الحر (عدم التدخل) بأبعادها على متغير الالتزام المستمر بوجود المتغير الوسيط تمكين العاملين.

ج - لا وجود لعلاقة ارتباط وأثر معنوي لمتغير نمط القيادة (التبادلية، التحويلية، الحر (عدم التدخل) بأبعادها على متغير الالتزام المعيارى بوجود متغير وسيط يمثل تمكين العاملين.

٦- مجتمع و عينة الدراسة

أجريت الدراسة في الشركات التالية : -

أ - الشركة العامة للاسمدة الجنوبية.

ب - الشركة العامة للموانئ العراقية.

ج - الشركة العامة للبتروكيمياويات.

تكونت عينة الدراسة من عدد محدد من العاملين في الوحدات الادارية في مختلف المستويات وبإستبعاد مديري الادارات العليا ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات للتخلص من التحيز، وبما يتناسب وحجم مجتمع الدراسة إذ حرص الباحثان على ان يتفق العدد المختار والنسب المسموح بها في البحوث المشابهة في حقل الاختصاص وان لا تقل عن ٥% وبما يسهل من تعميم النتائج التي توصل اليها على عموم المجتمع، وكانت اعداد المجتمع والعينة هي كما موضحة في الجدول (١) وجدول المعلومات التعريفية لافراد عينة(الملحق -١) وكما يلي:

جدول (١) مجتمع وعينة الدراسة من العاملين

الموزع	عينة الدراسة	النسبة المئوية	مجتمع الدراسة	المنظمة
٨٣	٧٥	0.09	٨٣٣	الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية
٧٢	٦٥	0.09	٧٢١	الشركة العامة للبتروكيمياويات
٩٢	٨٣	0.09	٩٢٢	الشركة العامة للموانئ العراقية
٢٤٧	٢٢٣	—	٢٤٧٦	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين

علماً ان الفرق بين ما تم توزيعه وعينة الدراسة عائدٌ الى الاسباب التالية :

١ - عدم تسليم الاستمارة للباحثين .

٢ - الاجابة المزدوجة لفقرات الاستبانة ولعدة حالات.

٣ - تسليم الاستمارة بدون اجابات.

٧- أساليب جمع البيانات

أجرى الباحثان عدداً من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة من الشركات المبحوثة (الملحق-٢)، ويعناوين مختلفة لمعرفة وجهة نظرهم بمتغيرات الدراسة الثلاثة، والمساعدة في تكوين الصورة الاجمالية عن هذه المنظمات وبما يخدم توجهاتها، وقد صمم الباحثان استمارة استبانة (ملحق-٣) تغطي جميع متغيرات الدراسة، التي حكمت من قبل عدد من الاساتذة الخبراء (ملحق-٤) وقد استخدم مقياس Likert الخماسي، وتكونت الاستبانة من المحاور التالية:

- أ- المعلومات التعريفية لأفراد عينة الدراسة.
 - ب- الانماط القيادية وتتكون من ثلاثة متغيرات.
 - ج- تمكين العاملين ويتكون من خمسة متغيرات.
 - د- الالتزام التنظيمي ويتكون من ثلاثة متغيرات.
- علماً ان تركيبة استمارة الاستبانة موضحة في (ملحق-٥).

٨- أساليب تحليل البيانات واختبارها

أستخدم الباحثان عدداً من الأساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة وأختبار فرضياتها، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد أعدت مخرجات الحاسوب مرجعاً لمعظم الجداول في الجانب التطبيقي.

٩- الصدق والثبات لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الاداة، وقدرتها على اعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (٦٠%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة ، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

الجدول (١) مقياس (Cronbach Alpha) لثبات وقيمة الصدق.

المنظمة	Cronbach Alpha	قيمة الصدق
الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية	% 88.3	%93
الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية	%90	%94
الشركة العامة لموانيء العراق	%93	%96

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

ثانياً: الانماط القيادية

١ - مفهوم الانماط القيادية

يعد النمط القيادي واحداً من اهم المجالات البحثية لكونه يؤثر و بشكل كبير في نجاح وحدات الاعمال والمنظمات،(Rafiee&Mohammads:2012:2457) وتتضح اهميته كونه عاملاً يؤثر في تقدم العمل والابداع في المنظمة ولاسيما عندما يصبح لأساليب العمل دور كبير في ذلك (al:2010:3924،et,Wang) واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم متماثل للنمط القيادي، أذ عرفه (Durbin:1990:317) بأنه "الطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة".

وعرفه (Hersy،1997،27) "بالكيفية التي يظهر بها القائد في أعين الناس، وليس كما يرى الناس انفسهم" ويأتي هذا من خلال الآخرين فقد ترى نفسك انسانياً وترعى الآخرين او قد تكون متسلطاً في نظرهم". في حين أشار (Newstrom&Davis:2002:167) إلى انه " مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها القائد". أما (al:2010:3925،et,Wang) فذكروا بأنه " منهج يعتمده القائد لتحقيق مساعي المنظمة وتوجيه انشطتها"

و يرى (عباس:2012:136) انه يتمثل في "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في

التأثير بمرؤوسيه باتجاه تحقيق الاهداف.

ويلاحظ الباحثان ان ظهور الانماط على ساحة القيادة كان نتيجة للدراسات التي جاءت بعد نظرية السمات بوصفها أولى النظريات التي فسرت ظاهرة القيادة، والتي لم تصل الى الصفات او الخصائص المحددة للقيادة الفعالين، لذلك أهتم الباحثون بأيجاد منهج يمكن من خلاله تحديد السلوك القيادي في هذا المجال للحكم والتقييم على مستوى الاداء لكل نمط وانعكاساته في المرؤوسين والاداء العام للمنظمة ومن هذا التصور قدم الباحثان مفهوماً أجراءياً مفاده بأنه " مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها القائد ذات التأثير في المرؤوسين بأصداره التوجيهات والوامر في بلورة الجهود باتجاه تحقيق الاهداف المنشودة التي يمكن للآخرين تحديد معالمها ودلالاتها"

ثالثاً: الانماط القيادية حسب نموذج Bass

١- القيادة التبادلية

ظهر مفهوم القيادة التبادلية لأول مرة من قبل Burns في عام 1978 وكان ذلك نتيجة للدراسات التي اجراها على القيادة السياسية ويستند هذا النمط الى السلطة الشرعية والبيروقراطية داخل المنظمة، ويركز القائد من خلاله على المهمة، وانجاز العمل، وامثال المرؤوسين، والاعتماد بشكل كبير على المكافآت والعقوبات للتأثير في اداء العاملين (Tracey&Hinkin:1994:20) و يقدم هذا النمط الدعم الملموس وغير الملموس والموارد، للمرؤوسين مقابل جهودهم مع تحديد القواعد والمعايير و الحفاظ عليها، بواسطة توظيف سلسلة من المكافآت المتمثلة في زيادة الاجور والترقيات، او اتخاذ الاجراءات التأديبية. (al:2011:51,et,Bambale) ويجادل Burns بأنها تتطوي على التبادل بين القائد والمرؤوس، ويحصل المرؤوسون على نتائج ذات قيمة مثل (الاجور، المكانة) عندما يتصرفون على وفق رغبات القائد، اما Bass فيرى انها عملية تبادل الكلف والمنافع، بعد ذلك تأسست فكرة القيادة التبادلية على العلاقة بين القائد والمرؤوسين والتي تستند الى سلسلة من التبادلات او الصفقات بين الاثنين. (Hartogel, 20:1997) وعرفت القيادة التبادلية بالكثير من التعريفات منها. (Robbin:2001:329) " القادة الذين يوجهون ويحفزون اتباعهم باتجاه الهدف المحدد من خلال توضيح دور ومتطلبات المهمة" ويرى كل من (McShane&Vo

Glinow:2005:428) بأنها "القيادة التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها الحالية بشكل اكثر كفاءة من خلال المكافآت القيمة وضمان ان العاملين لديهم الموارد اللازمة لانجاز هذه المهمة". أما (a:2010:237,et,Colquitt) فيعرفونها بأنها " نمط من السلوك اذ يكافيء القائد او يضع ضوابط يستند اليها الاداء". في حين (داوني: ٢٠١٣:١٣٣) يعرفها على انها " قيادة تساعد المنظمات في انجاز اهدافها الحالية بكفاية اكثر من خلال ربط اداء العمل بمكافآت قيمة للعاملين مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لانجاز العمل".

ويعرف الباحثان هذا النمط من القيادة على انه " عملية تبادلية ذات طرفين كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج الى شيء اخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات وبالاعتماد على معايير لانجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل انجازهم العمل"

٢- ابعاد القيادة التبادلية

يمكن عرض ابعاد القيادة التبادلية بالاتي: (Bass:1997:134) و (al:1997:22),et,Hartog

أ- المكافأة المشروطة

يقوم القائد في بناء او عقد صفقة لمكافأة الاداء، ويوضح التوقعات والوعود بالصرف، والموارد اللازمة لدعم العمل، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين والتفاوض عليها، مقابل المساعدة والجهد، وتقديم الثناء للمرؤوسين لادائهم الناجح.و يكافيء القائد مرؤوسية ليتوغم مستويات الاداء المحددة، وتتوقف المكافأة على الجهد المبذول في تحقيق مستوى الاداء.كما ويقوم القائد بتوضيح نوع المكافآت للمرؤوسين، حتى يتوقعون ما سحصلون عليه عند تحقيق اهداف الاداء.

ب - الادارة بالاستثناء الايجابية

في هذا البعد يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين، ويتخذ الاجراءات التصحيحية اذا ما حصل اي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، اذ يسعى القائد وبنشاط الى اتخاذ الاجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الاجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض احكام محددة لتجنب

الوقوع بالاختفاء، كما و يقدم المشورة والنصح بشأن ماذا يجب ان تفعل او لاتفعل ويكون هذا مهما خصوصاً في حالات الامان او السلامة، التي لها اهمية بالغة جداً.

ج- الادارة بالاستثناء السلبية

في هذا البعد القائد لايتدخل الا في حالة حدوث المشكلات، و تكون خطرة فيتخذ الاجراءات التصحيحية عندها، و يتخذ القائد الاجراءات التصحيحية بعد وقوع الانحرافات، اي ان القائد لايتدخل الا اذا سارت الامور بشكل خاطيء اما اذا كان المرؤوسون يسيرون على وفق المعايير المحددة، تبقى هذه القيادة هادئة او في فترة سبات. وقد يقوم القائد بتغذية المرؤوسين بالمعلومات ويمكن ان يرافق ذلك التشجيع وتقديم المكافآت المشروطة وعلى الطرف الاخر قد يكون ذلك مصحوباً بالرفض او الانذار او ما هو اسوأ من ذلك.

٣ - القيادة التحويلية

يعد Burns أول من اقترح القيادة التحويلية في عام (1978) بسبب الحاجة الى توسيع وجهات نظر القيادة وتحفيز المرؤوسين لتجاوز التركيز التقليدي للقيادة التبادلية (Westerlaken&woods:2013:142) وكان ذلك في كتابه القيادة، إذ لاحظ ان النظريات التقليدية حول القيادة بدأت من نظرة مبسطة حول دافع التفاعل البشري اي ما وصفه بقيادة التبادل التي تقوم، على فكرة ان القيادة عبارة عن علاقة تبادل اذ يستعمل المدير حوافز مختلفة مقابل جهد زملاء العمل. و أشار Burns تحصل مثل هذه القيادة عندما يبادر شخص ما في الاتصال مع الآخرين لغرض تبادل اشياء قيمة وبالمقارنة يرى Burns الحاجة الى شكل اخر من القيادة يسميها القيادة التحويلية. ويصفها بأنها جهد ثنائي مشترك بين المدير و زملاء العمل لتخطي المصلحة الشخصية والعمل من اجل قضية مشتركة. ويتم هذا بتبادل حاجات و رغبات زملاء العمل (أو الاتباع كما يسميهم Burns) . (Eriksson-Zetterquist: 2011:149).

وأشار كلٌ من Bass&Avolio ان القيادة التحويلية تطابق للرؤية ويأتي بعد ذلك من حيث الاهمية تنفيذ القيادة القادرة على وضع التغييرات في كل المجالات وخلق الرؤية الواعية للمستقبل في

تنظيم وتحفيز المرؤوسين فكرياً وإيلاء الاهتمام للفروقات بين المرؤوسين. (Marnis: 2012: 277) وعرفت القيادة التحويلية من قبل (Robbions:2003:223) بأنها تعمل على إرشاد وتحفيز المرؤوسين في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهنة " ويرى (al:2005:205,et,Shriberg) بأنها " تحدث عندما يتواصل واحد أو أكثر من الأشخاص مع الآخرين وبطريقة يرفع القائد والمرؤوسون بعضهما بعضاً إلى مستويات عالية من التحفيز والاخلاق". وأوضح (al:2010: 236,et,Colquitt) بأنها " نمط من السلوك يلهم من خلاله القائد مرؤوسيه للالتزام برؤيته مشتركة كنموذج يحتذى به ويساعدهم على تطوير قدراتهم والنظر إلى المشكلات بمنظار جديد" أما (مشهور: ١٣٣: ٢٠١٠) فيعرفها بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض بكل منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق. " ويعرفها الباحثان بأنها " قيادة تعتمد التغيير عن طريق وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تفوق الوضع الحالي ، وتدفع وتحفز المرؤوسين لتحقيق تلك الرؤية من خلال التأثير المثالي و التحفيز الإلهامي والفكري والرعاية الفردية "

٤ - أبعاد القيادة التحويلية

يمكن تحديد أبعاد القيادة التحويلية بما يلي (Colquitt:et, 2010:29) و (Bass:2000:26)

أ- التأثير المثالي

هذا البعد يؤكد الثقة واتخاذ المواقف بشأن القضايا الصعبة، والتأكيد على أهمية الغرض ، والالتزام، والعواقب الاخلاقية للقرارات، والاعجاب والفخر والولاء والنقّة والتوافق حول الاهداف المشتركة، و يمكن أن يحصل التأثير بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرؤوسية بوصفها جزءاً عاطفياً و أساسياً، من تأثير القيادة التحويلية بواسطة مخاطبة القائد اليهم مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، وبسلوك يمكن القائد من كسب اعجاب المرؤوسين وثقتهم واحترامهم ،مع غرس روح الفخر والتسامي فيهم والاستمرارية والعزم الكبيرين، في السعي إلى تحقيق اهداف المنظمة و اظهار مستوى عال من الاخلاق.

ب- التحفيز الإلهامي

في هذا البعد يبلور القائد رؤية جذابة عن المستقبل، ويثير التحدي لدى المرؤوسين مع المعايير العالية والتحدث بنفأول وحماس، والتشجيع على ما يجب القيام به. إذ يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق في آن معاً، و يتصرف بطريقة تغرس الحماس والالتزام لاجل تنفيذ أو تحقيق هذه الرؤية، وبثها بين المرؤوسين والتأكيد والتشديد على الأشياء السلبية في الوضع الحالي و على الجوانب الايجابية المحتملة في المستقبل، و يستطيع القائد ان يحفز من خلال استخدام عبارات واضحة يعرض بها رؤيته المستقبلية مع اعادة تشكيل وجهات نظر العاملين في بيئة العمل الحالية.

ج- الاستثارة الفكرية

وهنا القائد يشكك في الافتراضات القديمة التقليدية، ويثير الآخرين للحصول على وجهات نظر وطرائق جديدة لتسيير عمل الأشياء، والتشجيع للتعبير عن الافكار. و يتصرف بطريقة تثير التحدي لدى المرؤوسين لتقديم الابتكارات والابداعات المنطوية والخلاقة، من خلال التشكيك واعادة صياغة الافتراضات وتقريب الحالات القديمة بطرائق جديدة مع عدم وجود اي نقد او سخرية من اخطاء الافراد، فالافكار الجديدة والحلول المبتكرة مطلوبة من المرؤوسين الذين تم اشراكهم في معالجة المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها.

د- الاعتبارات الفردية

يتعامل القائد مع الآخرين كأفراد، والنظر في احتياجاتهم وتعزيز قدراتهم وتطلعاتهم، والاستماع بعناية، ومواصلة التطوير، واسداء المشورة، و التعليم، و التدريب. يركز هذا البعد على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين ودرجة الاهتمام الشخصي للقائد التحويلي بالافراد والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم مع التركيز على فهم احتياجاتهم والعمل بشكل مستمر لتطوير امكاناتهم من خلال تقديم المساعدة والمعاملة العادلة على قدم المساواة والتدريب والتوجيه وتقبل الملاحظات

كجزء من عملية تعليمية وتقديم التوجيهات وتوفير المناخ الملائم للعمل والسماح لهم بالمشاركة في النشاطات الثقافية.

٥ - نمط القيادة الحرة (عدم التدخل)

هذا النمط يكون فيه القائد متجنباً للمسؤولية، ويكون غير موجود عند الحاجة اليه، ويفشل في تلبية الطلبات ولا يقدم المساعدة للمرؤوسين، ويقاوم التعبير عن قضية مهمة (Bass:1997:134) ويرى (Hersy:1997:28) أن هذا النمط أحد الأساليب القيادية التي يرفض فيها القائد مساعدة المجموعة، ولا يعمل على تطويع المعلومات وتجهيز الأساليب اللازمة لتحقيق اهداف المجموعة، وفي هذا النمط لا احد يحاول التأثير في اي شخص اخر، اذ يتم وضع سياسات واجراءات قليلة من قبل الادارة، و تعد الحرية هي السمة المميزة لهذا النمط وان اعضاء المجموعة يقومون بما يريدون ويحددون توجهات واهداف المنظمة اما بالنسبة للمصطلح (Laissez faire) فهو مصطلح فرنسي ويعني (ارفعوا ايديكم عن) (Fitch:2009:28) وعرفه النمط الحر بأنه "تجنب القائد واجبات القيادة تماماً" (Colquitt, et, al:2010:237). ويرى (Akar:2010:39) انه "القائد الذي يتجنب التدخل عندما تبرز قضايا مهمة". أما (Hargton, et, al:1997:22) فأشار الى أن القيادة التبادلية والتحويلية نشاطان يحاولان حل المشكلات التي تحصل، وبهذا فأن نمط عدم التدخل يتناقض تماماً مع هاتين القيادتين، كما ويشير الى ان القائد في هذا النمط يكون غير نشط ويتجنب اتخاذ القرارات، وهو عبارة عن غياب القيادة وارتباطها بشكل سلبي بالقيادتين الاخرى، كما ويعني نمط عدم التدخل ليس للقائد الدوافع والمهارات الكافية واللازمة لاداء الواجبات.

اخيراً عرف الباحثان النمط الحر على أنه "النمط الذي يتجنب القائد فيه انجاز واجباته، ويمنح المرؤوسين حرية التصرف، مع عدم التدخل في القضايا حتى لو كانت ذات اهمية"

رابعاً : تمكين العاملين

١ - مفهوم تمكين العاملين

يعد التمكين جزءاً أساسياً من التغيير الواسع الذي تشهده منظمات الاعمال المعاصرة (Schermerhorn:2002:181). ومن المفاهيم و الوسائل الحديثة و الرائعة لتحفيز العاملين وزيادة ثقتهم في اتخاذ القرارات الصائبة غير المبنية على حالة التخمين، من اجل انجاز العمل بطريقة مناسبة، فاذا ما حصل و ان أخطأ العاملون بالقرار المتخذ من قبلهم فينبغي قبوله وتصحيحة مع عدم المعاقبة عليه (Dias&Amit:2009:232) ويرى (Daft:2010: 503) ان كبار المديرين في المنظمات المتقدمة يريدون ان يكون لدى العاملين في المستويات الدنيا قوة كبيرة، حتى تمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل اكثر فاعلية، لذلك يدفع المديرون السلطة الى اسفل التسلسل الهرمي وبشكل متعمد لغرض تمكين العاملين من تحقيق الاهداف.وقد عرفها (Nickels:2002:22)بأنها" منح العاملين السلطة والمسؤولية للاستجابة السريعة لطلبات الزبائن" ويرى (Mullins:2005:860)بأنها "منح العاملين حرية اكبر وزيادة الرقابة الذاتية في اعمالهم واتخاذ القرار. اما (Carter:2009:41) فأوضح بأنها " عملية يتم من خلالها تمكين المدير ومساعدة الآخرين لتنفيذ التأثير داخل المنظمة". في حين (Daft:2010:503) يقول إنها "عملية تشارك وتفويض السلطة الى المرؤوسين في المنظمة " . اما (Heizer&Render:2011:228) فيعرفانه بأنه "عملية توسيع وظائف العاملين ومنحهم السلطة والمسؤولية ونقلها الى المستويات الدنيا في المنظمة". وعرفها (جلاب والحسيني:٢٤:٢٠١٣) "عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الامر الذي ينعكس بصورة او بأخرى على فاعلية منظماتهم".

عليه يعرف الباحثان التمكين بأنه "منح العاملين السلطة بحدود معينة لاشراكهم في صنع القرارات التي تخص وظائفهم وتؤثر في مستقبلهم المهني،مع خلق ثقة متبادلة بينهم وبين ادارة

المنظمة، وتحملهم لمسؤولية انجاز الاعمال المنوطة بهم، و زجهم بكل ما يؤدي الى تطوير قدراتهم وبما يتوافق مع احتياج المنظمة، والذي سيعود بأثر ايجابي في المنظمة والعاملين ككل.

٢ - ابعاد التمكين

أ- العدالة والانصاف

أشارة(Keller&Donsereaul) الى أن مستوى الاحساس بالتمكين لدى المرؤوسين يرتفع اذا نظروا الى رؤسائهم بوصفهم عادلين(المغربي: 2001:27) ولنظرية العدالة رأي في ذلك (فهي تقترض ان الناس سوف يعملون على القضاء على اي شعور بعدم المساواة)، وعندما تكون نتائج الاعمال نسبية للآخرين ، فان ملاحظة عدم العدالة تؤدي الى اثاره الحالة النفسية للعاملين ويلاحظ الغبن عندما يستلم شخص ما مكافأه غير منصفة له مقارنةً مع غيره من العاملين. عندما توجد مثل هذه الحالة فان الناس يثيرون الدوافع بطريقة تجعلهم يزيلون الشعور بعدم الراحة والرجوع الى شعور الانصاف ، ويشعر الفرد بالظلم السلبي اذا حصل على مكافأة اقل من غيره والظلم الايجابي اذا حصل على اكثر من غيره .(Schermerhorn:2002:159)

ب- الاعتراف والتقدير

الاعتراف هو احد اقوى الطرائق والأقل تكلفة لتمكين العاملين وتعزيزهم ومكافأتهم ، اذ عندما يتم الاعتراف بجهود العاملين ، فإن ذلك يعزز من احترام الذات لديهم. (Gkarezies& Petrdou:2008:24)وهذا يكون مقارياً لسلم (Maslow) للحاجات بالتحديد مع الحاجة الرابعة منه وهي .(التقدير) التي تشير الى: انها دافع للشخص للحصول على الاحترام من قبل الآخرين ، لتأسيس وبناء سمعة ايجابية (Hablemitoglu,etal:2012:215) وتتضمن الحاجة الى الشعور بالاهمية من قبل الآخرين ، واحترام وتقدير الذات ويمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والاستقلالية والمركز والاعتراف بقيمة الفرد وقدراته على السيطرة على الآخرين .(عباس:2011:172).

ج- العمل الجماعي

تجمع الأدبيات في مجال التمكين الاداري على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطوير والتحسين الاداري.(الافندي :2003:45)ويكمن العمل الفرقي في جوهر عملية التمكين والعديد من المنظمات تروج له الآن ولكن فرق العمل هي ليست جديدة فقد كانت مستعملة في بعض المنظمات لسنوات وتسمى في أغلب الاحيان فرق العمل المستقلة وأن هذه الفرق تشترك بوظائف وعمليات الادارة والقيادة ومن ضمن ذلك وضع الهدف وتخطيط وتنسيق وسيطرة طرق واطراح عملهم وتصميم قياسات الاداء الخاصة واجراء التقييمات الجماعية وتحتاج هذه الفرق الى مشاركة الرؤية والقيم والفوائد كما تحتاج الى العمل في ضمن ثقافة تدعم المخاطر وحيثما تكون هناك ثقة متبادلة بين المديرين واناسهم (Smith&Mauly:1997:121) .

د- الاتصالات الفعالة

يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يتم تمكينهم في الوصول الى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول الى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك . ولقد شخصت احدى الدراسات ان الخطأ الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين والادارات (Hesselbein ,etal:1997:174) وانها تحقق مجموعة من الاهداف بالنسبة للمنظمة وهي:- ابقاء العاملين مع بعض وتطوير وتنسيق العلاقة فيما بينهم ، الالتزام وتعزيز روح الفريق والابداع وتكوين وعي لدى العاملين بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم ، تحفيز العاملين واستعدادهم لقبول التغيير والعمل على تنفيذه.(Kondalker:2007:194)

هـ - البيئة الصحية

يمكن توضيح المقصود بالبيئة الصحية من خلال النقاط التالية : (المغربي :2001:28)

- 1- تشجيع بيئة العمل على النمو والتحسين المستمر والنمو الذاتي .
- 2- السماح للعامل بالقيام بأعمال تتسم بالتحدي والابداع .

3- ادارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.

4- اتاحة الفرص المتعددة للتطوير وتنمية المسار الوظيفي للافراد.

ومن جانب آخر فان هذا البعد يتفق مع الشق الثاني من نظرية المتغيرين التي قدمها (Herzberg) التي بنيت على العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي الى القناعة والرضا بالعمل وهي ليست بالضرورة العوامل نفسها التي تؤدي الى عدم الرضا بالعمل. (عباس: 2011:173)

خامساً: الالتزام التنظيمي

١ - مفهوم الالتزام التنظيمي

يؤدي مفهوم الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في فلسفة ادارة الموارد البشرية، (Armstrong : 2001:273) وهو من المفاهيم المهمة في مجالات الادارة والسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، ذلك بسبب صلته الفعلية في نية ترك العاملين للعمل ومعدل الدوران. أشار (Jamaldin:2011:57) الى ان الالتزام هو ليس أكثر من حالة ذهنية موجودة لدى الافراد تولد لديهم علاقات تبادل ايجابية مع القادة والمرؤسين، وبهذا تكون المساهمات التي يقدمها العاملون ابعد من نظريات الدوافع والتبادل. ويرى كلُّ من (جرينبرج وبارون:2004:215) بان هذا المفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد العامل بالمنظمة واهتماماته بالاستمرار فيها. وأنه يختلف تماماً عن مفهوم الرضا الوظيفي، لان الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة العمل نفسه في منظمة اخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.

ويعرف (Gonzalez&Guille:2007:402) الالتزام التنظيمي بأنه "القوة التي تربط الفرد على المسار الوظيفي ذات الصلة بالأهداف". ويرى (Mathis&Jackson:2009:102) بأنه "درجة ايمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار معها." ويوضح (Robbins&Coulter:2009:303) " الدرجة التي تحدد الموظف مع تنظيم معين واهدافه ورغبته

في الحفاظ على العضوية في تلك المنظمة " أما (Joo&Shim:2010:427) فيعرفانه بأنه " انتماء الفرد وتعلقة الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة " في حين يرى(العبيدي:٢٠١٢:٧٩) انه " الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة عندما تتوافق قيم المنظمة مع قيمه واهدافه مما يجعله يبذل جهداً بهدف نجاح المنظمة وتقدمها "

ومن خلال ما تقدم، يعرف الباحثان الالتزام التنظيمي بأنه " القوة الرابطة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتكون هذه القوة خاضعة لعدد من المعايير، الاخلاقية، والكفوية، وعلاقات العمل، التي تكون محصلتها النهائية البقاء والاستمرار في خدمة المنظمة"

٢ - أبعاد الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي (جربنبرج وبارون : 2009:217-216)

(Merey)، et، (2001:319)

أ- الالتزام العاطفي

هذا الالتزام يعبر عن نوع وقوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لانه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق اهدافها. وهذا النوع من الالتزام دائماً ما ترغب المنظمة في غرسه في قلوب المرؤوسين، ويلاحظ المدير ان العاملين الذين لديهم التزام و ولاء يشير اليه بأنه التزام عاطفي يدفعهم الى سلوك المواطنة التنظيمية بين الاشخاص، ان الالتزام العاطفي يعكس الروابط الشعورية لدى العاملين التي تظهر من خلال مشاركتهم وهذا ما يولد لهم علاقات مع زملاء العمل والتطابق والاندماج بقيم واهداف المنظمة.

ب- الالتزام المستمر

هذا البعد يشير الى قوة رغبة الفرد في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة زاد تمسكه بها و أن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل " خطط التقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الافراد" وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بتلك الامور مثل هؤلاء الافراد يقال عليهم : ان درجة ولائهم

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

الاستمرارية عالية. وقد يحصل الالتزام المستمر من خلال عدم توافر بدائل العمل في منظمات اخرى ولذلك يضطر الفرد الى البقاء في المنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار ان مسألة التوظيف تعتمد على امور كثيرة منها، الظروف الاقتصادية، ومعدل البطالة والمهارات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الموظف.

ج- الالتزام المعياري

وهو يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو لا يريد ان يسبب قلقاً لمنظمتة او يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، اذن فهو التزام ادبي حتى ولو كان على حساب نفسه، ويرتبط هذا النوع من الالتزام بالحقوق والاخلاق اي بمعنى على العامل البقاء مع صاحب العمل وهذا يستند الى فلسفات مختلفة تخص العاملين مثل الخبرة التي حصل عليها والتنشئة الاجتماعية وغيرها فهذه الاشياء تولد لدى الفرد الولاء الطويل للمنظمة.

سادساً: اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

١ - الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية

تختبر هذه الفقرة علاقات الارتباط الموجودة في الفرضيات الرئيسية والفرعية والجدول (٢) يعرض ثلاث حالات من الارتباط وتتمثل بـ (الانماط القيادية مع الالتزام التنظيمي) و (الانماط القيادية مع تمكين العاملين) و (تمكين العاملين مع الالتزام التنظيمي) وكما يلي:

جدول (٢) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركة العامة للاسمدة الجنوبية

تمكين العاملين		الالتزام التنظيمي		المتغيرات
t	r	t	r	
15.97	0.88**	10.12	0.76**	نمط القيادة التبادلية
13.15	0.83**	8.53	0.70**	نمط القيادة التحويلية
6.92	0.62**	3.70	0.33**	نمط القيادة الحرة (عدم التدخل)
		9.28	0.73**	تمكين العاملين
قيمة t = 1.67n=75 الجدولية				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

من الجدول المذكور انفاً نلاحظ ما يلي:

أ - علاقات الارتباط بين أبعاد الانماط القيادية و بأبعاد الالتزام التنظيمي

أولاً - وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي، بمعامل قدرة (**0.76) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (10.12) هي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً - هناك ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بمعامل قدرة (**0.70) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وكانت قيمة (t) المحسوبة (8.53) وهي اكبر من الجدولية (1.67) عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً - هناك ارتباط معنوي بين القيادة الحرة والالتزام التنظيمي وبمعامل ارتباط (**0.33) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (3.70) وهي اكبر من الجدولية (1.67) عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ب - اختبار العلاقات الارتباطية بين الانماط القيادية وتمكين العاملين
أولاً- وجود ارتباط معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التبادلية، بمعامل قدرة (**0.88) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (15.97) اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.
ثانياً- وجود ارتباط معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية، بمعامل ارتباط قدرة (**0.83) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (13.15) هي اكبر من الجدولية عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.
ثالثاً- وجود ارتباط معنوي بين تمكين العاملين والقيادة الحرة، بمعامل ارتباط قدرة (**0.62) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (6.92) هي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

د - اختبار علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي
وجود ارتباط معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين، بمعامل ارتباط قدرة (**0.73) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٧٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (9.28) هي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة.

٢ - الشركة العامة للموانيء العراقية

جدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركة العامة للموانيء العراقية

تمكين العاملين		الالتزام التنظيمي		المتغيرات
t	r	t	r	
11.44	0.78**	12.21	0.80**	نمط القيادة التبادلية
7.62	0.64**	7.67	0.64**	نمط القيادة التحويلية
5.80	0.59**	0.76	0.08	نمط القيادة الحرة (عدم التدخل)
		12.21	0.80**	تمكين العاملين
1.67n=83 الجدولية = t قيمة				

المصدر: من اعداه الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

من الجدول المذكور انفاً نلاحظ مايلي:

أ - علاقات الارتباط بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي

أولاً- وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي بمعامل قدرة (0.80^{**}) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٨٢) وقيمة (t) المحسوبة (12.21) هي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسية الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- هناك ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بمعامل قدره (0.64^{**}) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٨٢) وقيمة (t) المحسوبة (7.67) هي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- عدم وجود علاقات ارتباطية بين القيادة الحرة والالتزام التنظيمي. عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ب - اختبار العلاقات الارتباطية بين الانماط القيادية وتمكين العاملين

أولاً- وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين، بمعامل قدره (**0.78) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٨٢) وأن قيمة (t) المحسوبة (11.44) اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وبمعامل قدرة (**0.64) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٨٢) وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.62) وهي اكبر من الجدولية (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- وجود ارتباط معنوي بين القيادة الحرة وتمكين العاملين وبمعامل قدرة (**0.59) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (82)، وان قيمة (t) الجدولية اقل من قيمتها المحسوبة (5.80). عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ج - علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

وجود ارتباط معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين وبمعامل قدره (**0.80) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٨٢) ، وأن قيمة (t) المحسوبة (12.21) وهي اكبر من الجدولية. عليه نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة.

٣ - الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية

جدول (٤) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة في الشركة العامة للبتروكيمياويات

تمكين العاملين		الالتزام التنظيمي		المتغيرات
t	r	t	r	
6.83	0.60**	6.92	0.61**	نمط القيادة التبادلية
6.83	0.60**	7.54	0.64**	نمط القيادة التحويلية
-1.29	-0.16	2.21	0.26	نمط القيادة الحرة (عدم التدخل)
		7.02	0.61**	تمكين العاملين
قيمة t الجدولية = 1.67n=65				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

من الجدول المذكور آنفاً نلاحظ مايلي:

أ - علاقات الارتباط بين الانماط القيادية بأبعاده والالتزام التنظيمي بأبعاده أولاً- هناك ارتباط معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التبادلية، بمعامل قدرة (**0.61) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٦٤) وكانت قيمة (t) المحسوبة (6.92) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسية الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- هناك ارتباط معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية بمعامل (**0.64) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٦٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (7.54) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.67). عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الحرة والالتزام التنظيمي. عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الاولى.

ب - اختبار العلاقات الارتباطية بين الانماط القيادية وتمكين العاملين

أولاً - وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين بمعامل قدرة (**0.60) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٦٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (6.83) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود ارتباط معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية وبمعامل (**0.60) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (٦٤) وأن قيمة (t) المحسوبة (6.83) هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الحرة وتمكين العاملين اذا كان معاملهما سالبا قدرة (-0.16). عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الثانية.

ج - اختبار علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

وجود ارتباط معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين بمعامل (**0.61) وأن قيمة (t) المحسوبة (7.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عليه نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة.

سابعاً : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

١ - الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية

تكشف هذه الفقرة عن التأثير الوارد في الفرضيات الفرعية والرئيسة والجدول (٥) يعرض لنا ثلاث حالات من التأثير تتمثل بـ(الانماط القيادية في الالتزام التنظيمي) و(الانماط القيادية في تمكين العاملين) و(تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي)وكما يلي:

الجدول (٥) تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة في الشركة العامة للاسمدة الجنوبية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R ²	s.e
القيادة التبادلية	الالتزام التنظيمي	102.44	0.000	0.70	0.000	0.58	0.42
القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي	72.81	0.000	1.03	0.000	0.49	0.46
القيادة الحرة	الالتزام التنظيمي	9.002	0.000	0.35	0.000	0.11	0.62
القيادة التبادلية	تمكين العاملين	255.2	0.000	0.69	0.000	0.88	0.26
القيادة التحويلية	تمكين العاملين	172.9	0.000	1.03	0.000	0.70	0.30
القيادة الحرة	تمكين العاملين	47.91	0.000	0.54	0.000	0.39	0.41
تمكين العاملين	الالتزام التنظيمي	86.20	0.000	0.86	0.000	0.54	0.44

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

الجدول المذكور انفاً يوضح مايلي:

أ - اختبار الاثر بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي

أولاً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التبادلية، بمعامل انحدار (0.70) وبأشارة موجبة، وان قيمة F (102.44) وهي معنوية عند مستوى اقل من ٥% بمعنى ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، حيث أنها فسرت القيادة 58% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب معامل التحديد R². عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسية الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية بمعامل انحدار (1.03) وبأشارة موجبة، وان قيمة F هي (72.81) وهي ومعنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، حيث انها فسرت 49% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي القيادة الحرة وبمعامل انحدار (0.35) وبأشارة موجبة، وان قيمة F (9.002) عند مستوى اقل من 5%، وقد فسرت القيادة الحرة 11% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الاولونقبل الفرضية البديلة.

ب - اختبار الاثر بين الانماط القيادية وتمكين العاملين

أولاً- وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التبادلية وبمعامل انحدار (0.69) وبأشارة موجبة، وان قيمة F (255.22) وهي ومعنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وأنها قد فسرت 77% من التغيير الحاصل في تمكين العاملين حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الاول العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية وبمعامل أنحدار (1.03) وبأشارة موجبة، وان قيمة F (172.91) وبذلك تكون معنوية عند مستوى اقل من 5% بمعنى ان القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وانها فسرت 70% من التغيير الحاصل في تمكين العاملين حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- معامل انحدار القيادة الحرة مع تمكين العاملين (0.54) وقيمة F معنوية عند مستوى اقل من 5% بمعنى القيادة الحرة صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وأنها فسرت 39% من تغير تمكين العاملين

حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة الفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ج - اختبار الاثر بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين وبمعامل (0.86)، وان قيمة F (86.20) وهي معنوية عند مستوى اقل من ٥% بمعنى ان تمكين العاملين صالح للتنبؤ بالالتزام، وأنه فسر 54% من تغيير الالتزام التنظيمي حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة.

٢ - الشركة العامة للموانيء العراقية

الجدول (٦) تحليل الانحدار البسيط لتغيرات الدراسة في الشركة العامة للموانيء العراقية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R^2	s.e
القيادة التبادلية	الالتزام التنظيمي	149.12	0.000	0.75	0.000	0.64	0.27
القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي	58.80	0.000	0.67	0.000	0.42	0.35
القيادة الحرة	الالتزام التنظيمي	0.58	0.446	0.4	0.446	0.00	0.45
القيادة التبادلية	تمكين العاملين	58.17	0.000	0.70	0.000	0.61	0.30
القيادة التحويلية	تمكين العاملين	130.96	0.000	0.72	0.000	0.41	0.37
القيادة الحرة	تمكين العاملين	33.65	0.000	0.47	0.000	0.38	0.92
تمكين العاملين	الالتزام التنظيمي	149.10	0.000	0.74	0.000	0.62	0.26

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

أ - اختبار الاثر بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي

أولاً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التبادلية وبمعامل انحدار (0.75)، وان قيمة $F(149.12)$ وهي معنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وانها قد فسرت 64% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسة الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية وبمعامل انحدار (0.67)، وان قيمة $F(58.86)$ وهي معنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني أن القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وانها فسرت 42% من التغيير الالتزام التنظيمي وحسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسة الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- لا يوجد أثر بين الالتزام التنظيمي والقيادة الحرة ولم تستطع القيادة الحرة ان تحدث تغييراً في الالتزام التنظيمي حسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسة الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ب - اختبار الاثر بين الانماط القيادية وتمكين العاملين

أولاً- وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التبادلية وبمعامل (0.69)، وان قيمة $F(130.96)$ وبذلك تكون عاليه ومعنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، إذ انها فسرت 61% من التغيير الحاصل بتمكين العاملين حسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الاول العائدة للفرضية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية وبمعامل (0.72)، وان قيمة $F(58.17)$ وهي معنوية عند مستوى اقل من 5% مما يعني ان القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بتمكين

العاملين، و انها فسرت %٤١ من التغيير الحاصل في تمكين العاملين حسب معامل التحديد R^2 عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة. ثالثاً- معامل الانحدار لمتغير التمكين مع القيادة الحرة هو (0.47) وان قيمة اختبار F معنوية عند مستوى اقل من %٥ مما يعني ان القيادة الحرة صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وانها فسرت %38 من التغيير الحاصل بتمكين العاملين، حسب معامل التحديد R^2 عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ج - اختبار الاثر بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين وبمعامل (0.75)، وان قيمة F (149.12) وهي معنوية عند مستوى اقل من %٥ مما يعني ان تمكين العاملين صالح للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وانه فسرت %64 من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي وبحسب قيمة معامل التحديد R^2 عليه نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة.

٣ - الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية

الجدول (٧) تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	F	مستوى المعنوية	B's	مستوى المعنوية	R ²	s.e
القيادة التبادلية	الالتزام التنظيمي	49.12	0.000	0.75	0.000	0.64	0.26
القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي	58.86	0.000	0.67	0.000	0.42	0.34
القيادة الحرة	الالتزام التنظيمي	4.90	0.030	0.09	0.030	0.72	0.32
القيادة التبادلية	تمكين العاملين	130.96	0.000	0.69	0.000	0.61	0.30
القيادة التحويلية	تمكين العاملين	58.17	0.000	0.72	0.000	0.41	0.37
القيادة الحرة	تمكين العاملين	3.10	0.08	0.17	0.08	0.04	0.53
تمكين العاملين	الالتزام التنظيمي	0.49	0.000	0.39	0.000	0.37	0.31

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

من الجدول المذكور انفاً نلاحظ ما يلي:

أ - اختبار الاثر بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي

أولاً - وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التبادلية وبمعامل (0.41)، وان قيمة F (47.90) وبذلك تكون معنوية عند مستوى اقل من ٥% بمعنى ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وأنها فسرت 37% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب قيمة معامل التحديد R². عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسة الاولونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً- وجود أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية وبمعامل (0.51)، وان قيمة (56.90) وبذلك تكون معنوية عند مستوى اقل من ٥% بمعنى ان القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، كما وفسرت 41% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي حسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً- عدم وجود أثر بين القيادة الحرة والالتزام التنظيمي. عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسية الاولى.

ب - اختبار الاثر بين الانماط القيادية وتمكين العاملين

أولاً- وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين والقيادة التبادلية وبمعامل انحدار (0.43)، وان قيمة اختبار $F(46.64)$ وهي معنوية عند مستوى اقل من ٥% بمعنى ان القيادة التبادلية صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وأنها فسرت 36% من التغيير الحاصل في تمكين العاملين حسب قيمة R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى العائدة للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً - وجود أثر معنوي بين تمكين العاملين القيادة التحويلية وبمعامل انحدار (0.51)، وان قيمة $F(49.44)$ معنوية عند مستوى اقل من ٥% وهذا يعني ان القيادة التحويلية صالحة للتنبؤ بتمكين العاملين، وأنها فسرت 37% من التغيير الحاصل في تمكين العاملين حسب قيمة معامل التحديد R^2 . عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية العائدة للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً - ان معامل انحدار القيادة الحرة على تمكين العاملين سالب وهذا يعني انها علاقة عكسية. عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة العائدة للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة.

ج - اختبار الاثر بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي

هناك أثر معنوي بين الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين وبمعامل (0.39)، وان قيمة $F(4.90)$ معنوية عند مستوى اقل من ٥% أي ان التمكين صالح للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وأنه فسر 37% من التغيير الحاصل فيه حسب قيمة R^2 . عليه نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة.

ثامناً : تحليل المسار للمتغير الوسيط

تهدف هذه الفقرة الى معرفة التأثير المباشر للمتغير المستقل الانماط القيادية على المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي، ومعرفة التأثير غير المباشر للانماط القيادية على الالتزام التنظيمي عبر المتغير الوسيط تمكين العاملين.

١- شركة العامة للأسمدة الجنوبية

تتولى هذه الفقرة مهمة الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر الوارد في الفرضية الرئيسة الرابعة، من خلال استخدام تحليل المسار والجدول (٨) يوضح ذلك علماً انه لم نتطرق الى تحليل القيادة الحرة(عدم التدخل) بسبب أثرها السلبي غير المباشر. وكما يلي:

جدول (٨) تأثير نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الالتزام التنظيمي عبر تمكين العاملين

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر عبر تمكين العاملين	التأثير الكلي
نمط القيادة التبادلية	الالتزام التنظيمي	0.41	0.30	0.71
نمط القيادة التحويلية	الالتزام التنظيمي	0.48	0.27	0.76

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

من الجدول المذكور انفاً نجد ان القيادة التحويلية حققت أعلى تأثير في الالتزام التنظيمي عبر متغير تمكين العاملين، أذ سجل قراءة مقدارها (0.76) كان منها (0.48) تأثير مباشر و(0.27) غير مباشر، ثم تلتها القيادة التبادلية ويتأثير كلي(0.71) كان منها (0.41) تأثير مباشر و(0.30) غير مباشر. مما تقدم نستطيع القول أنه يمكن رفض نمطي القيادة التبادلية والتحويلية من الفرضية الرئيسة الرابعة ونقبل البديل، مع قبول نمط القيادة الحرة (عدم التدخل)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية، ان التمكين يخلق تأثيراً اضافياً لنمطي القيادة على الالتزام التنظيمي.

٢- الشركة العامة للموانئ العراقية

الجدول (٩) يوضح التأثير الوارد في الفرضية الرئيسة الرابعة وكما يلي :

جدول (٩) تأثير نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الالتزام التنظيمي عبر تمكين العاملين

التأثير الكلي	التأثير غير المباشر عبر تمكين العاملين	التأثير المباشر	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.65	0.21	0.44	الالتزام التنظيمي	نمط القيادة التبادلية
0.81	0.36	0.45	الالتزام التنظيمي	نمط القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يعكس الجدول اعلاه ان القيادة التحويلية حققت أعلى تأثير كلي في الالتزام التنظيمي عبر متغير تمكين العاملين، اذ سجل قراءة مقدارها (0.81) كان منها (0.45) تأثير مباشر و(0.36) غير مباشر، ثم تلتها القيادة التبادلية وتأثير كلي (0.65) كان منها (0.44) تأثير مباشر و(0.21) غير مباشر. مما تقدم نستطيع القول أنه يمكن رفض نمطي القيادة التبادلية والتحويلية من الفرضية الرئيسة الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، وبدلالة وجود أثر معنوي لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية على الالتزام التنظيمي بوجود تمكين العاملين.

٣ - الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية

الجدول (١٠) يوضح التأثير الوارد في الفرضية الرئيسة الرابعة وكما يلي :

جدول (١٠) تأثير نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الالتزام التنظيمي عبر تمكين العاملين

التأثير الكلي	التأثير غير المباشر عبر تمكين العاملين	التأثير المباشر	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.64	0.22	0.42	الالتزام التنظيمي	نمط القيادة التبادلية
0.62	0.22	0.40	الالتزام التنظيمي	نمط القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يعكس الجدول اعلاه أعلى تأثير كلي في الالتزام التنظيمي من قبل القيادة التبادلية عبر متغير تمكين العاملين، إذ سجل قراءة مقدارها (0.64) كان منها (0.42) تأثير مباشر و(0.22) تأثير غير مباشر، ثم تلتها القيادة التحويلية وتأثير كلي (0.62) كان منها (0.40) تأثير مباشر و(0.22) غير مباشر. مما تقدم نستطيع القول أنه يمكن رفض نمط القيادة التبادلية والتحويلية من الفرضية الرئيسية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني وجود اثر معنوي.

تاسعاً : الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

- أ - يختلف النمط القيادي السائد في المنظمات المبحوثة من منظمة الى اخرى، وانه لا توجد منظمة واحدة منها تعتمد على نمط قيادي واحد بنسبة ١٠٠%، بل ان جميعها يسود فيها نمط معين بنسبة كبيرة، مع وجود نمط آخر وبنسب متفاوتة لانجاز الاعمال وتحقيق اهدافها.
- ب - ظهر أن النمط التحويلي سائد في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية، في حين كان النمط التبادلي سائداً في الشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، هذا ما أتضح في مضمون شدة إجابة عينة الدراسة.
- ج- إن افضل نمط قيادي يقدم رعاية متكاملة لتمكين العاملين هو نمط القيادة التحويلية، إذ أنه حقق داخل المنظمات المبحوثة ارتباطاً واثراً عالياً في تمكين العاملين.
- د- التباين الواضح في اهتمام المنظمات بتمكين العاملين والاعتماد عليه لتحقيق النتائج المرجوة لكل من المنظمة والعاملين فيها، وفي الوقت نفسه يقدم الرعاية ويوفي بأحتياجاتهم من العدالة والانصاف والاعتراف والتقدير والبيئة الصحية والعمل الجماعي والاتصالات الفاعلة.
- هـ- ظهر أن المتغير الوسيط لتمكين العاملين يعمل على زيادة تأثير نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الالتزام التنظيمي، بمعنى أن تأثير النمط القيادي سيرتفع اذا ما دخل متغير التمكين بينهما، وبالتالي ينعكس ذلك التأثير بصورة واضحة على الالتزام التنظيمي محققاً مستويات مرتفعة من الالتزام.

و- أختلاف درجات تأثير الانماط القيادية على الالتزام التنظيمي وتمكين العاملين كذلك اختلاف تأثير تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي من منظمة الى اخرى، وهو ما جاء بدلالة الاختلاف في الانماط القيادية، والاهتمام بالالتزام التنظيمي وتمكين العاملين، فضلا عن ان المنظمات المبحوثة تعمل في قطاعات مختلفة ولكل منها توجهاتها الخاصة.

ز- يتأثر الالتزام التنظيمي كثيراً بنمطي القيادة التبادلية والتحويلية، وهذا يعني انه في حال زيادة تركيز المنظمات المبحوثة على هذين النمطين سيؤدي الى ارتفاع الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

٢- التوصيات

أ - تبني قادة المنظمات المبحوثة نمط القيادة التحويلية وتطبيقه ، لما له من أهمية بالغة في تحفيز المرؤوسين وبناء صورة مستقبلية جيدة تخص العمل والمنظمات على اختلاف اشكالها.

ب - ضرورة وعي قيادات المنظمات المبحوثة بأهمية المورد البشري لانه النواة الاساسية في تشكيل التنظيم وأنه المورد الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ولدية رغبات واحتياجات يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار، وان يحظى بالرعاية التي تتناسب ودوره في نجاحها.

ج - الوعي والادراك بأن التمكين هو من سمات المنظمات المتطورة ويجب تطبيقه نظراً للفوائد العديدة التي يحققها.

د - زيادة الشعور بالارتباط والمسؤولية الكبيرة لدى المرؤوسين وبأنهم يعملون خدمة لانفسهم وغيرهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي.

هـ - تفويض الصلاحيات في المنظمات عينة الدراسة والعمل على إشراك المرؤوسين في حل المشكلات والطلب منهم التقدم بالمقترحات لتطوير العمل.

و - على المنظمات المبحوثة رعاية الابداعات والافكار الجديدة والمتطورة المقدمة من المرؤوسين والعمل على دراستها وتطبيقها بما يخدم المصلحة العامة، وفتح قنوات متعددة للتواصل مع القيادات الادارية.

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

ملحق (١) وصف تعريفي لافراد عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	١٤٢	٦٤%
		انثى	٨١	٣٦%
	المجموع	٢٢٣	١٠٠%	
2	العمر	سنة 30 اقل من	٣١	١٤%
		40 الى 31 من	٨٠	٣٦%
		50 الى 41 من	٧٢	٣٢%
		60 الى 51 من	٤٠	١٨%
	المجموع	٢٢٣	100%	
3	التحصيل العلمي	اعدادية فما دون	٣٥	١٦%
		دبلوم فني	٦١	٣٠%
		بكلوريوس	١١٢	٥٠%
		دبلوم عالي	2	٠.٠٨٩.٠%
		ماجستير	8	٠.٣٥.٠%
	المجموع	٢٢٣	100%	
4	الاختصاص	اداري	١٢٦	٥٧%
		فني	٩٧	٤٣%
	المجموع	٢٢٣	100%	
6	سنوات الخدمة	5 اقل من	٢٤	١١%
		10 الى 6 من	٢٢	١٠%
		15 الى 11 من	٤٩	٢٢%
		20 الى 16 من	٣٠	١٣%
		25 الى 21	٤٥	٢٠%
		فاكثر 26 من	٥٣	٢٤%
	المجموع	٢٢٣	100%	

المصدر : اعداد الباحثين استنادا الى استمارة الاستبانة

ملحق (٢) المقابلات الشخصية

ت	اسم الموظف	الشركة/المصرف
1	فريد عبد الواحد حسن / م/مدير فني	الاسمدة الجنوبية
2	احمد ماجد محمد / ر. حرفين اقدم	الاسمدة الجنوبية
3	كاظم ميوة علك / ر. مهندسين اقدم	البتروكيمياويات
4	ضياء صبيح برتو / ر. ملاحظين	البتروكيمياويات
5	جعفر سعيد عبدالله / ر. مهندسين اقدم	الموانيء
6	علي حسين مزعل / ر. ملاحظين فني	الموانيء

ملحق (٣)

جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

استمارة استبانة

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

بين ايديكم الكريمة استمارة الاستبانة وهي اداة بحثية خاصة برسالة الماجستير الموسومة ((الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين)) املين تعاونكم وابداء الرأي الصادق والامين، فالاجابة الصريحة والدقيقة عن فقرات هذه الاستمارة لها اهمية بالغة في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحويه الدراسة، بالتالي تمكن الباحث من تقديم مقترحات بناءة. وكلنا ثقة في تعاونكم معنا، ونود احاطتكم علما انه لا ضرورة لذكر الاسم والتوقيع على الاستمارة، ونتائج الاجابات ستظهر بهياة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصيا، ونتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام.....

ملاحظة:.

- 1- يرجى تفضلكم بالاجابة عن جميع العبارات دون ترك اي منها.
- 2- يرجى تفضلكم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل قناعتك الخاصة.

الباحث. زيد صادق ماجد

ا.د. عبدالرضا فرج بدرأوي

المعلومات التعريفية

1- اسم الدائرة

2- الجنس / ذكر انثى

3- العمر / اقل من 30 سنة من 31 الى 40 من 41 الى 50

من 51 الى 60 من 61 فأكثر

4- التحصيل العلمي

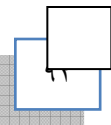
اعدادية فما دون دبلوم فني بكالوريوس دبلوم عالي

ماجستير دكتوراه

5- الاختصاص / فني اداري

6- العنوان الوظيفي الحالي

7- سنوات الخدمة



الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 11 الى 15 من 16 الى 20

من 20 الى 25 من 26 فأكثر

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعا ما	اتفق	اتفق بشدة
1	يساعدني المدير مقابل ما ابذله من جهود في انجاز العمل					
2	يعيد المدير فحص الاقتراحات (الافكار المسلم بها) لمعرفة مدى ملاءمتها					
3	لا يتدخل المدير في مشكلات العمل الى ان تصبح تلك المشكلات جدية او مستعصية					
4	يركز المدير على الاهتمام بالامور السادة والاختفاء والاستثناءات والانحرافات عن المعايير					
5	لا يتدخل المدير عند حدوث امور مهمه تتطلب المعالجات الجدية					
6	يعبر المدير عن القيم والاعتقادات المهمه في التوجيهات اليومية للعمل					
7	يكون المدير غائبا عند الحاجة اليه					
8	يدرس المدير المشكلات الحاصلة من جوانبها المختلفة					
9	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل					
10	اشعر بالفخر لعملي مع مديري الحالي					
11	يحدد المدير بصورة خاصة من سيكون مسؤولا عن تحقيق الاداء المطلوب وصولا الى الاهداف المنشودة					
12	ينتظر المدير حصول الخطا ثم يقوم بتصحيحه و تقويمه					
13	يتحدث المدير بحماس عن المطلوب انجازة					
14	يؤكد المدير اهمية الاحساس القوي بالهدف					
15	يصرف المدير وقتا في تعليم المرؤوسين وتدريبهم					
16	يوضح المدير ما يمكن ان يحصل عليه الفرد عند انجاز العمل المكلف به					
17	يظهر المدير ايمانا قويا بمقولة لله ان لم تتعطل الامور ،لاتصلحها لله					
18	يتجاوز المدير مصالحة الشخصية لصالح المجموعة					
19	يعاملني المدير كإنسان وليس كعضو في المنظمة					

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعا ما	اتفق بشدة
20	يتترك المدير المشكلات تتفاقم ثم يقوم بحلها				
21	يعمل المدير بطرائق تجعلني اظهر احتراما له				
22	يعطي المدير جزءا من وقته للتعامل مع الاخطاء والشكاوى والاضغاث				
23	يضع المدير في الاعتبار النتائج و المضاعفات المعنوية والاخلاقية لقراراته				
24	يتابع المدير جميع الاخطاء بنفسه				
25	يظهر المدير نوعا من القوة والثقة في التعامل مع الموضوعات المختلفة				
26	يعمل المدير على فرض رؤيته حول المستقبل				
27	يثير المدير انتباهي نحو الاضغاث للايضاح بالمعايير				
28	في الكثير من الحالات يتجنب المدير صنع القرارات				
29	يملك المدير القدرة على التمييز بين قابليات الافراد وامتيازاتهم				
30	يجعلني المدير انظر للمشكلات من زوايا مختلفة كثيرة				
31	يساعدني المدير على تطوير نقاط قوتي				
32	يقترح المدير طرائق جديدة للنظر في كيفية اكمال الواجبات				
33	لا يظهر المدير اهتماما واستجابة للمسائل المستعجلة				
34	يؤكد المدير روح فريق العمل في اداء المهمات				
35	يعبر المدير عن رضاه عندما افي بالتوقعات				
36	يؤكد المدير عن ثقته بان الاهداف ستتحقق				
37	اوافق على ما يجري في المنظمة من احداث و ممارسات خاصة بالعمل				
38	تتعلق الادارة في المنظمة بالعدالة والحيادية				
39	اثق بما تتخذه الادارة العليا من قرارات				
40	دائما ما يقدر مديري الجهد الفردي و يخصص له مردودا مباشرا				
41	يشعرنى مديري باهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة				
42	يقدم مديري الدعم اللازم الذي يساعدني على اداء وظيفتي بشكل فاعل				

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعا ما	اتفق	اتفق بشدة
43	تتوقع المنظمة من الافراد النتائج والاعمال الجيدة باستمرار					
44	يعمل الافراد داخل المنظمة بروح الفريق الواحد					
45	يتساءل الافراد في حل المشكلات التي تواجههم					
46	يتعاون الافراد بعضهم مع بعض ويكونون فريق عمل وجماعة متماسكة					
47	يمنح المدير السلطة ويحدد المسؤولية لجميع اعضاء الفريق لاداء عملهم بشكل متكامل					
48	امتلك معلومات وافية عن عملي وعما تريد المنظمة الوصول اليه					
49	تتبادل جماعات العمل والوحدات الادارية المعلومات بوضوح وسرعة					
50	افهم طبيعة عملي واوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للاخرين بمنتهى الدقة والسرعة					
51	يتحمل الافراد ضغوط العمل بصورة طبيعية					
52	اقوم باعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل					
53	تدار عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع					
54	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي					
55	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار للافراد بالمنظمة					
56	ساكون سعيد جدا بان اقضي الباقي من عمري المهني مع هذه المنظمة					
57	اشعر بالفعل وكان مشكلات هذه المنظمة هي مشاكي					
58	لا اشعر بقوة لله بانتمائي لله لمنظمتي					
59	لا اشعر لله بارتباطي عاطفيا لله مع هذه المنظمة					
60	لا اشعر بانني لله جزء من العائلة لله في المنظمة التي اعمل بها					
61	لهذه المنظمة قدر كبير من الدلالات والمعاني الراقية والشخصية بالنسبة لي					
62	لست خائفا مما قد يحدث اذا تركت وظيفتي الحالية دون ان تكون لدي وظيفة اخرى بديلة					
63	سيكون من الصعب جدا ان اترك المنظمة التي اعمل بها الان، حتى لو طلبت المنزلة ذلك					
64	ترك المنظمة الان يؤثر كثيرا في حياتي ويسبب لي مشكلات وازمات					

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	نوعا ما	اتفق	اتفق بشدة
65	أشعر ان لدي القليل جدا من الخيارات للتفكير في ترك المنظمة التي اعمل بها الان					
66	لو انني فعلا لم اكن قد ثبتت اقدامي في هذه المنظمة فربما سافكر بالعمل في مكان اخر					
67	احد المضاعفات السلبية القليلة لترك هذه المنظمة ستكون شحة بدائل التوظيف في منظمة اخرى					
68	لا اشعر باي التزام لبقاء في هذه المنظمة					
69	حتى لو كان الامر لصالحنا، فانا لا اشعر بان من الصحيح ترك منظمتي الان					
70	سا شعر بالذنب لو انني غادرت منظمتي الان					
71	تستحق المنظمة ولائي واخلاصي					
72	لن اترك منظمتي الان لاني امتلك احساسا بالالتزام تجاه العاملين فيها					
73	انا مدين لمنظمتي بالكثير					

ملحق (٤)

اسماء الاساتذة المحكمين

ت	اسم الاستاذ	التخصص	الكلية	الجامعة
1	ا.د. مسلم علاوي السعد	استراتيجية عمليات	الادارة والاقتصاد	البصرة
2	ا.د. سعيد جاسم الاسدي	ارشاد تربوي	كلية التربية	البصرة
3	ا.د. سعد علي حمود العنزي	ادارة الموارد البشرية	الادارة والاقتصاد	بغداد
4	ا.م.د. عبدالرحمن مصطفى الملا	سلوك تنظيمي	الادارة والاقتصاد	بغداد
5	ا.م.د. طاهر محسن منصور الغالبي	ادارة استراتيجية	الادارة والاقتصاد	البصرة
6	ا.م.د. نزار هاشم الجزائري	ادارة مؤسسات دولة	كلية شط العرب	الجامعة الاهلية
7	ا.م.د. غني دحام تناي الزبيدي	ادارة الموارد البشرية	الادارة والاقتصاد	بغداد
8	ا.م.د. صلاح الدين الكبيسي	ادارة المعرفة	الادارة والاقتصاد	بغداد
9	د. نضال ياسر عبدالله	سلوك تنظيمي	الادارة والاقتصاد	البصرة
10	د. عروبة رشيد علي البدران	استراتيجية مصارف وتحليل مالي	الادارة والاقتصاد	البصرة
11	د. هادي عبدالوهاب عبدالامام	نظرية المنظمة	الادارة والاقتصاد	البصرة
12	د. سناء عبدالرحيم سعيد	استراتيجية وادارة الموارد البشرية	الادارة والاقتصاد	بغداد
13	د. شذى احمد علوان	ادارة الجودة الشاملة	الادارة	البصرة

	والاقتصاد		
--	-----------	--	--

ملحق (٥) تركيبة الاستبانة

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر		
	المعلومات التعريفية	اسم الدائرة	1	من 1 الى 7			
		الجنس	1				
		العمر	1				
		التحصيل الدراسي	1				
		الاختصاص	1				
		العنوان الوظيفي	1				
		سنوات الخدمة	1				
المتغير المستقل	الانماط القيادية	التحويلية	التأثير المثالي (الصفات)	18	21	25	استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ المطورة من Bass قبل & Avolio (Nyengane, 2007)
			التأثير المثالي (السلوكيات)	14	23	34	
			الحافز الالهامي	13	26	36	
			التحفيز الفكري	8	30	32	
		التبادلية	الاعتبارات الفردية	19	29	31	
			المكافآت المشروطة	11	16	35	
			الادارة بالاستثناء الايجابية	22	24	27	
			الادارة بالاستثناء السلبية	12	17	20	
	الحر (عدم التدخل)	7	28	33			
المتغير الوسيط	تكوين العاملين	العدالة والانصاف	38	38	39	Scott & Jaffe (المغربي, 2001)	
		الاعتراف والتقدير	40	41	42		
		العمل الجماعي	44	45	46		
		الاتصالات الفاعلة	48	49	50		
		البيئة الصحية	51	52	54		
المتغير المعتمد	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	56	57	58	(Meyer & Allen, 2001)	
			60	59	60		

الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر
		الالتزام المستمر	6	62	2004)
		الالتزام المعياري	6	68 (R)	
		المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	73	17	المجموع/73

المصدر من اعداد الباحثين

المصادر

اولا : المصادر العربية

- ١- الافندي، عطية حسين (2003) " تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر" دليل ارشادي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص1-79
- ٢- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2009) "أدارة السلوك في المنظمات" تعريب ومراجعة د.رفاعي محمد فاعي، د.اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية.
- ٣- جلاب، أحسان دهش، والحسيني، كمال كاظم طاهر (2013) "إدارة التمكين والاندماج" الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ٤- داوني، كمال سليم (2013) " القيادة التربوية " ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- العبدلي.
- ٥- عباس، أنس عبدالباسط (2011) " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: العلوم السلوكية "، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- العبدلي.
- ٦- عباس، علي (2012) "تأثير الانماط القيادية الادارية على عملية صنع قرارات التغيير:دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الاردنية"مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، والادارية، مجلد20 عدد الاول، ص، 129- 157
- ٧- مشهور، ثروت عباس (2010) " استراتيجيات التطوير الاداري" الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

- ٨- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2001) "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص" دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق (2) العدد (1) ص 1- 44
- ٩- J.H(2009),R.L& Jackson,Mathis " ادارة الموارد البشرية " ترجمة محمود فتوح، الطبعة الاولى، شعاع للنشر والعلوم، سورية - حلب.

المصادر الاجنبية

- 1- Armstrong. M(2006)" Human Resource Management Practice"، 10ed، London and Philadelphia.
- 2- Akar،A(2010)" Transformational And Transactional Leadership Characteristicsof Inercollagiate Athletes And Non-Athletes" A Thesis The Middleeast Technical University
- 3- Bambale ،A .J& Shamsudin، F. T&Chandrakant L،(2011)" Stimulaing Organizational CitienshipI Behavior (OCB) Research For Theory Development: Exploration Of Leadership Paradigms، International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences، Vol. 1، Special Issue، pp. 48-69
- 4- Bass،b.M(1997)" Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries"by the American Psychological Association، Inc، Vol. 52، No. 2. 130-139
- 5-Bass، B. M(2000)"The Future of Leadership in Learning Organizations" Journal of Leadership Studies،Vol.7، No.3 ،pp.19-40
- 6- Carter، J. D. T(2009) "Managers Empowering Employees" American Journal of Economics and Business Administration 1 (2)،pp. 41-46
- 7- Colquitt،J.A&Lepine،J.A&Wesson،M.J(2010)"Organizational Behavior: Essentials For Improving Performance and Commitment" McGraw-Hill Irwin، New York
- 8- Dias، L .p&Amit، J.S (2009)"Introduction To Business "، McGraw-Hill Higher Education
- 9- Daft، R. L(2010)"Organization Theory and Design"10ed، South-Western، Cengage Learning
- 10- Durbin،A.L(1990)"Effectiveness Business Psychology"3ed، prentice-Hall International، Englewood،USA

- 11-Erikson-Zetterquist,U&Mullern&Styhre,A(2011)"Organization Theory A Practice-Based Approach",Oxford University Press,New York
- 12- Fitch, W. L.(2009)" A Study of Relationships Between Ethical Decision Making, Leadership Styles, and Demographics in Pennsylvania Superintendents ", Degree Doctor of Education Indiana University of Pennsylvania
- 13-Gkarezies, P&Petridou, E(2008)"Employees psycholocial Empowerment Via Intrinsic and Extrinsic Rewards"4(1)
- 14- Hesselbeing, F. G & Bechard, R (1997)" The Organization of The Future" Drucker Foundation Future Series, London.
- 15-Heizer, J &Render, B(2011)"Operations management" 10ed ,Prentice Hall
- 16- Hersey, P(1997)"The Situational Leader" The center for Leadership Studies ,USA
- 17- Hartog,D.N& Muijen,J.J &Koopman,P.L(1997)" Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ" Journal Occiiattonal and Organizational Psychology,pp. 70- 19
- 18- Hablemitoglu,S&Özkan,Y&Purutcuoglu,E(2012)" The Assessment of the Housing in the Theory of Maslow's Hierarchy of Needs"European Journal of Social Sciences,Vol.16,N0.2,pp.214-220
- 19-Jamaludin,Z(2011)" Developing "TOUGH TO COPY" Competitive Advantage (Organizational Commitment) Through Perceived Organizational Justice",Journal of global Management,Vol.1,No.1,pp56-69
- 20-Joo,B.k&Shim,J.h(2010)" Psychological empowerment and rganizational commitment" the moderating effect of organizational learning culture, Human Resource Development International , Vol.13,No.4,pp.425-441
- 21-Kondelker, V.G(2007)" Organizational Behavior", Pupliching For oneworld.
- 22-McShane , S .L & Von Glinow , M .A (2005)"organizational Behavior" 3ed, McGraw-Hill Irwin,New York
- 23-Marnis (2012) "Transformational Leadership In The Efforts Of Increasing Motivation , Performance , And Job Sstisfactions At PT Bank Mandiri Tbk " Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura , Vol .15, No. 2 . pp 273 – 288

- 24-Merey, J. P & Allen, N & Herscovitch (2001) "Commitment in the workplace : To ward A general Model", Human Resource management Review, Vol.11, pp.299-326
- 25- Mullins, L.J (2005) "Management and organizational Behavior "7ed, Prentice Hall, Financial times.
- 26-Nickels, W & Mchugf, J & Mchugf, S (2002) "Understanding Business" 6ed, McGraw Hill, Lrwin
- 27- Rafieea, S. M & Mohammadi, M (2012) " Leadership styles and its relationship with subordinates' self-esteem" Management Science Letters (2) 2457-2462
- 28- Robbins, S.P & Coulter, M (2009) "Management" 9th, ed, Prentice Hall is an imprint of Pearson, New Jersey.
- 29- Robbins, S.P (2001) " Organizational behavior "9ed, Prentice-Hall, Ney Jersey.
- 30- Robbins, S.P (2003) "Organizational behavior "Interntional edition, 10ed, Prentice- Hall, Ney Jersey
- 31- Robbins, S.P & Coulter, M (2009) "Management" 9th, ed, Prentice Hall is an imprint of Pearson, New Jersey.
- 32-Shriberg, A & Shriberg, D.L & Kumar, R (2005) "Leadeship: Principles and Applications" 3ed, John Wiley & Sons, Inc
- 33- Schermerhorn, J.R & Hunt, J.G & Osborn, R.N (2002) " Organizational Behavior" 7ed, John Wiley & Sons, Inc. New york
- 34-Smith, A, C. & Mouly, V. S, (1998), Empowerment in New Zealand Firms: In Sights From Two Cases, Empowerment In Organizations, Vol. 6, No. 3.
- 35-Tracey, J. B & Hinkin, T.R (1994) " Transformational leaders in the hospitality industry"" Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Apr 1994; 35, 2; ABI/INFORM Global ,pp. 18-20
- 36-Wang fu-giu, et, al (2010) "Effect of Leadership Style on Organization Performance as Viewed From Human Resource Management Strategy Africa" Journal of Business Management, Vol.4, No.18
- 37-Westerlaken, K. M & Woods, P. R (2013) " The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model" Personality and Individual Differences, Vol. 54, pp. 41-46