

The Impact of Transactional and Transformational Leadership characteristic in the Job Satisfaction field study in The rafedin & Rashid Banks in Basrah

Abstract

The aim of this study is to determine the impact of transactional and transformational leadership characteristics on the job satisfaction with the Iraqi Banking sector as a sample. The Sample contains (38) individuals. the study depended on two hypotheses, the first one is ((there is statistical relationship of managers adaptation both transactional and transformational Leadership Style)), and the second hypothesis says that ((there is statistical relationship between leadership style and job Satisfaction)) A number of statistical techniques are used to prove the valid of two hypotheses. The results show emphasize the correctness of these hypotheses.

**أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا
الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي
الرافدين والرشيد في البصرة
م.هادي عبد الوهاب عبد الامام/ م.عمار يوسف ضجر
كلية الادارة والاقتصاد**

المخلص :

يهدف البحث الى دراسة خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية واثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في عينة من المصارف العراقية . وقد اجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٨) موظفًا في القطاع المصرفي . استند البحث على فرضيتين اساسيتين تمثلت الاولى بـ ((وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين ممارسات المدراء لكل من نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)) ، في حين ان الفرضية الثانية تمثلت بـ ((وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي للعاملين)) . جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبيان والتي قسمت على قسمين ، خصص الجزء الاول منها لخصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ، في حين خصص الجزء الثاني منها لمتغيرات الرضا الوظيفي . تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية لاثبات صحة الفرضيتين ، وبينت نتائج البحث صحة الفرضيتين اعلاه . خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ضرورة التركيز على خصائص القيادة التحويلية كونها اكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين .

أولاً : الإطار النظري للدراسة :

١ القيادة (المفهوم - الأنماط)

طرح كتاب الفكر الإداري مفاهيم متعددة للقيادة ، حيث عرف (Kouzes and Posner) القيادة هي العلاقة بين شخص لديه الرغبة في القيادة وبين مجموعة من الأفراد التابعين (Kouzes and Posner , 2002) ، او هي عمليات التأثير الاجتماعي التي تعمل على التأثير الطوعي في العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة (Kreitner and Kincki , 2001 , P.55) .

كما وتعرف القيادة على إنها سلسلة من العمليات التي يتبعها الفرد من اجل التأثير في الآخرين لانجاز الأهداف وتوجيه المنظمة بطريقة أكثر ارتباطا وتماسكاً (Donclark @ nmlink.com) .

ومن خلال المفاهيم المطروحة أعلاه يمكن القول إن القيادة هي عملية إقناع واقتناع بين طرفين (الرئيس) و (المرؤوس) الهادفة إلى توحيد الجهود الكلية بغية تحقيق أهداف المنظمة .

لقد حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج ونظريات جديدة حول القيادة خلال السنوات الماضية أمثال (Bass, 1990,p.p.19-31) ، (Avolio, 1997) وغيرهم .
لقد وضع (Avolio, 1997) انموذجاً فضلاً متكامل للقيادة سمي الاستبيان متعدد العناصر للقيادة (MLQ) (Multi – factorial leadership Questionnaire) إن هذا النموذج يبين الأشكال المختلفة للسلوك القيادي مبتدأً بالسلوك القيادي التبادلي (Transactional Leadership) مروراً بالسلوك القيادي التحويلي (Transformational Leadership) وانتهاءً بالسلوك القيادي الحيادي (Laissez fair) (قيادة عدم التدخل) (Leadership) إن أكثر النظريات الحالية قبولاً بين الباحثين فيما يتعلق بالقيادة هو ما طرحه (Burns,1978) اذ ذكر أن هناك نمطان للقيادة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ، اذ تعرف القيادة التبادلية على أنها الارتباط والتفاعل بين المدراء والأفراد العاملين ، فمن خلال

سلوك المدير يمكن إحداث تأثير في سلوك الأفراد العاملين (Krienter and)
(Kinick,2001,P.551)

أو هي القيادة الهادفة إلى وضع نظام المكافآت مقابل الجهود والأداء المبذول من قبل
العاملين انطلاقاً من مقولة (الشئ مقابل الشئ) (Something for Something)
(Hodgets, 2000,P.418) .

وتعرف أيضاً بأنها المبادرات التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه بهدف تبادل شئ له
قيمة لكلا الطرفين (Kuhner and Lewis, 1987,p.p.648-657) .

وبتعبير آخر فإن أساس النمط التبادلي هو الصفات التي تعقد بين المدير ومرؤوسيه
والنتائج المترتبة على تلك الصفات (Bass,1990 ,p.p.19-31) ، إن الصفة المميزة للقيادة
التبادلية هي القوة (Power) وعليه فأينما وجدت القوة فهناك علاقات تبادلية ومن هنا فإن
جهود المدير تنصب على تحفيز مرؤوسيه من خلال الربط بين الجهود المبذولة من قبل
المرؤوسين وبين العائد الذي سيحصلون عليه (Schuster,1994 ,p.p.39-42) وعليه فإن
القيادة التبادلية تتناغم مع النظرية التقليدية المبنية على أساس كيفية تشجيع وتفعيل العاملين
لتحقيق الأهداف التنظيمية (Brown etal,1996,p.p1-9) .

نستنتج مما ورد أعلاه أن القيادة التبادلية تركز على محورين أساسيين هما:-

- ١ التركيز على استخدام نظام المكافآت لتحفيز العاملين .
- ٢ العمل على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملون من أجل تحقيق الأهداف .

وقد حدد (Bass) خصائص القيادة التبادلية بما يلي : (Bass, 1990، 19-31)

١ نظام المكافآت Contingent Rewards وذلك من خلال ربط الجهود المبذولة من
قبل العاملين بالمكافآت، وتقديم الوعود بالأداء الجيد والتمايز بالأداء يقابله المكافآت
الجيدة.

٢ الإدارة بالاستثناء (الايجابي) Management by Exception active عن طريق
إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء قبل وقوعها .

٣ الإدارة بالاستثناء (السلبي) Management by Exception passive إذ تقوم
الإدارة باتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط .

٤ عدم التدخل Laissez – Fair اذ تحاول الإدارة التخلي عن مسؤولياتها ومحاولة تجنب اتخاذ القرارات .

نستنتج مما ورد في أعلاه ان خصائص القيادة التبادلية تشترك بشكل كبير مع خصائص الإدارة أكثر من اشتراكها مع خصائص القيادة ، وبالتالي فإن القيادة التبادلية لا تخرج عن عباءة النمط الإداري التقليدي

وعلى الطرف الآخر هناك القيادة التحويلية Transformational Leadership القائمة على أساس قيام المدير بتحفيز المرؤوسين من اجل الأداء الأفضل عن طريق بناء علاقات ووشائج قوية مع المرؤوسين وبشكل جماعي (Brown etal, 1996 ,p.p.1-9) أو هي عملية الارتباط والتفاعل بين المدراء والعاملين وذلك عن طريق السلوك المؤثر للمدير على المرؤوسين وجعلهم يعملون طواعية على تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال التركيز على السلوك الكارزماتي للقائد ، والنظرة الثاقبة ، والإلهام ، والاتصال غير المرئي ، وامتلاك القيم الإيديولوجية ، والقدرة على محاكاة العاملين وكل ذلك يخلق التضحية الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (Kreitner and Kincki, 2001,P-567)وعليه فان القيادة التحويلية تبنى من خلال امتلاك المدراء للتصورات والرؤى حول المهام وامتلاك القابلية لتحفيز العاملين لقبول الأهداف والطرق الجديدة (Hodgetts,2000,P-٤٢٠) ان القيادة التحويلية تتجاوز مرحلة الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الصفقات لتشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين (Kuhner and Liwis, 1987,p.p648-657) وعادة فان المدير الذي ينتهج القيادة التحويلية يحقق مجموعة من المزايا متمثلة بالأداء الأفضل ، وتحقيق الأهداف ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وزيادة في حجم الانتاج علاوة على زيادة هامش الربح (Bycio etal,1995,p.p.468-478) . ان خصائص القيادة التحويلية تتحدد بالآتي (Bass, 1990 ,p.p.19-31):

١ القيادة الكارزمية Charisma :

وتعني القيادة الكارزمية ما يظهره القائد من إيمان واحترام للمرؤوسين وقدرة على شحذ الهمم لمرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال امتلاك التصور للحقا ئق والإحساس بالمهام والأهداف التنظيمية.

١+الإلهام: Inspiration

وهي امتلاك القدرة على إيصال التوقعات للمرؤوسين واستخدام الرموز للتركيز على توضيح أهم الواجبات بأسلوب بسيط .

٢+الاستمالة أو المحاكاة الذهنية Intellectual Stimulation:

وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذكي ، وامتلاك العقلانية ، وامتلاك فن حل المشاكل.

٣+الرعاية الشخصية Individually Consideration:

مقدار الاهتمام الذي يوليه القائد لكل مرؤوس على حدة او بصفة شخصية ، وإذا كانت القيادة التبادلية ترتبط بمفهوم الإدارة ، فان القيادة التحويلية ترتبط بالقيادة فالقيادة التبادلية تقوم على أساس (اعمل هذا وانت متأكد بأنك ستحصل على ذلك) (Brown ، p.p.1-9 ، 1996) ، في حين ان القيادة التحويلية ترتبط بالخصائص الأربعة أعلاه .

٢- الرضا الوظيفي(المفهوم -الأهميه-القياس)

يعرف الرضا الوظيفي بطرائق مختلفة منها: كيفية شعور الفرد بعمله ، وماهي التوقعات المختلفة المنخفضة من العمل ، بمعنى آخر هل يجب الفرد عمله (الرضا) او لا يجب عمله (Spector,1997) او هو مدى التأثير أو العاطفة اتجاه العمل (Kreitner and Kinickr,2001,p.245) ، كما يعرف على انه الشعور المربح الناتج عن تصور الفرد عن عمله أي مإيضيفه العمل من قيم للفرد لـ (Noe etal, 1996, p235).

ان مفهوم الرضا الوظيفي طبقا ل(Noe etal,1996)يمكن ان ينظر إليه من خلال الجوانب التالية :

١- الرضا الوظيفي هو وظيفة القيم التي تتحدد من خلال (ماذا يتحقق أولا يتحقق من رغبات الفرد)

٢- هناك اختلاف في الرؤى بين العاملين حول أهميه القيم والاولويات وبالتالي الاختلاف عن درجه الرضا الوظيفي .

٣- ان التصورات تختلف باختلاف المواقف الناتجة عن اختلاف القيم، لأن كل فرد يقيم الموقف حسب وجهة نظره.

ومن هنا فلق الرضا الوظيفي يستند على افتراض ان هناك احتياجات بشريه، إذا ماتحقت هذه الاحتياجات فإن الفرد سيكون سعيدا، وعليه فالرضا الوظيفي يستند على الموازنة بين عناصر مدخلات العمل مثل التعليم، ووقت العمل، والجهود المبذولة وعناصر مخرجات العمل المتمثلة بالأجر، وعدالة المكافآت، وظروف العمل، وعليه فإذا ما كانت مخرجات العمل أكثر من مدخلاته فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (Sousa-poza, p.p.517-538 and sousa-poza, 2000) ان مايجب معرفته ان المفاهيم أعلاه ارتبطت أساسا بتطور النظريات حول التطور الوظيفي، فهناك على الأقل ثلاث نظريات حاولت تفسير الرضا الوظيفي، وطبقا لهذه النظريات فإن الرضا الوظيفي لا يتحدد فقط من خلال طبيعة العمل أو محتوياته (Context) وإنما من خلال الحاجات والقيم وتوقعات الافراد التي يحققها له عمله. وعليه يمكن ان نقول ان الرضا الوظيفي يتحقق من خلال: (Syptak etal, 1999)

١- ماهي الجهود المبذولة لتحقيق العمل، وماذا يتحقق للفرد من ذلك (نظرية التوقع) Expectancy Theory .

٢- ماهي الجهود المبذولة لتحقيق العمل ، وماهي احتياجات العمل (نظرية التعارض) (Discrepancy Theory .

٣- ماهي الجهود المبذولة لتحقيق العمل وماهي القيم المنخفضة (نظريه العدالة) Equity Theory وبالاستناد على نظريه الاحتياجات لماسلو (Maslow`s need hierarchy) قدم هـي زبرج (Herzbrg) نظريه العاملين (Tow Factor Theory) حول الرضا الوظيفي والتي تقوم على مايلي (D`aunno and Fottler, 1997)

١- العوامل المرضية أو المحفزة Satisfiers or Motivator Factor

وهي العوامل التي إذا ما تحققت فإنها تؤدي إلى الرضا عن العمل وتتمثل بالمكافآت مقابل العمل ، والانجاز، والتقدير ، فرصة التقدم ، بيئة العمل ، إمكانية التطور والمسؤولية.

٢- العوامل غير المرضية أو العوامل الوقائية Distisfiers or Hygien Factors

وهي العوامل المسؤولة عن عدم الرضا الوظيفي عندما تكون غير ملائمة ، علماً بأن هذه العوامل بالإمكان السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة. وتتمثل هذه العوامل بكل من السياسات التنظيمية والإدارية، تقنيات القيادة، العلاقات غير الشخصية وطرق الإشراف ، العلاقات الإنسانية، توزيع العاملين، الأجور، الضمان الوظيفي، الحياة الشخصية ، العلاقة الشخصية.

لقد طور كل من (D'auanno and Foltter) إطاراً لفهم كيف ان الاحتياجات غير المشبعة تؤثر (تحفز) العاملين، اذ ان عمليات التحضير تبدأ بالاحتياجات غير المشبعة وعلية فان هذا الدافع غير المشبع يجعل الفرد بالبحث عن البدائل لتحقيق الاحتياجات غير المشبعة ومن ثم يختار بديلاً او أكثر وقبل ان يختار هذا البديل أو ذاك فانه يعمل على تقييم هذه البدائل التي تحقق له أقصى إشباع ممكن (D'auanno and Fottler, 1997, P-73-74). وعليه يمكن ان نستنتج ان الأفراد يضعون عدداً من الأولويات محاولين إشباعها والمتمثلة بالاحتياجات الأساسية، الراحة، الاجر الكافي، وان إشباع هذه الاحتياجات بالكامل يدفع الفرد إلى تحقيق احتياجات إضافية (Ronald, 1998 , p.p.11-15) .

إن أهمية الرضا الوظيفي مرتبطة اساساً بتأثيره الايجابي مع إنتاجية العمل ، زيادة الجهود ، مستوى الغياب بين العاملين ومعدل دوران العمل فضلاً الى تأثيره على الروح المعنوية للعاملين (Diaz-Serrono and Cabral-Vieiro, 2005) ان من احد الأسباب القوية لاتخاذ قرار بترك العمل إضافة إلى الشعور بالتعب أو ضغط العمل هو عدم الرضا الوظيفي (Gazioglu and Tansol, 2002) ان الرضا الوظيفي يمثل أهمية لكل العاملين والمنظمة على حد سواء فعندما يشعر الفرد بالرضا والسعادة فانه يعطي جل وقته ويكرس حياته لعمله (Nguyen etal, 2003) .

وطبقاً لـ (Spector ، ١٩٩٧، p.p.6695) فانه يمكن قياس الرضا الوظيفي من تسعة جوانب والتي تسمى مسح الرضا الوظيفي (JSS) (Job Satisfaction Survey)

- ١ +الأجر Pay مدى كفاية الأجور وعدالتها .
- ٢ +الترقية Promotion إتاحة الفرص وعدالة الترقية.
- ٣ +الإشراف Supervision عدالة وكفاءة المهام الإدارية الموزعة من قبل المشرفين .

- ٤ العوائد Benefits التأمين ، الإجازات والعوائد الأخرى .
- ٥ المكافآت المتوقعة Contingent rewards التقدير والتقييم.
- ٦ إجراءات العمل Operating Procedures السياسات والإجراءات والقواعد .
- ٧ التعاون Coworkers كل ما يتعلق بالتعاون وإقامة الصداقات داخل جو العمل .
- ٨ طبيعة العمل Nature of Work مدى تطابق العمل مع المهارات أو القابليات .
- ٩ الاتصالات Communication المشاركة في المعلومات ضمن المنظمة (شفوياً أو كتابياً)

ثالثاً : الدراسات السابقة :

١ دراسة (Morreal)

حاول الباحث دراسة اثر كل نمط من القيادة التحويلية ونمط وقيادة عدم التدخل على الرضا الوظيفي وشملت الدراسة (١٧٧) مستجوب في مراكز الشرطة في مدينة New England في أمريكا وخلصت الدراسة إلى ان هناك تأثير واضح لنمط القيادة القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين مقابل قيادة عدم التدخل مما انعكس إيجاباً على الأداء كما إن تطبيق هذا النمط يجعل الأفراد العاملين يتقبلون القيام بأعمال إضافية .

٢ دراسة (Manning, 2002)

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين الجنس ، المستوى الإداري ونمط القيادة التحويلية واثرت ذلك على الرضا الوظيفي وشملت الدراسة (٦٤) مديراً في مستويات إدارية مختلفة في قطاعي الصحة والخدمة الاجتماعية وتضمنت العينة ٣٦ امرأة و٢٨ رجل وتوصلت الدراسة إلى انه كلما اتجهت إلى الإدارة العليا فان هناك اتجاهاً لتبني نمط القيادة التحويلية بغض النظر عن اختلاف الجنس مقارنة بالمستويات الإدارية فيما يتعلق مع الرضا الوظيفي .

٣ دراسة (Chen etal, 2005)

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي في كليات التمريض في تايوان ، والنمط القيادي المتبع من قبل عمداء هذه الكليات ورؤساء الأقسام ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتماد الاستبيان وتضمنت عينة الدراسة ١٨ دفعة من خريجي كليات التمريض في تايوان أي ٢٨٦ شخصا . وتوصلت الدراسة إلى ان العمداء ورؤساء الأقسام يكونون أكثر ميلا لإتباع نمط القيادة التحويلية مقارنة مع نمط القيادة التبادلية ، وان هناك رضا معتدل من قبل خريجي هذه الكليات وانهم يميلون إلى النمط التحويلي في القيادة خصوصا فيما يتعلق بجانب الرعاية الشخصية وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي في حين بينت الدراسة ان هناك ميلا لنمط القيادة التبادلية فيما يتعلق بالمكافآت وان هناك تأثير سلبي للإدارة بالاستثناء مع الرضا الوظيفي .

٤ دراسة (Murray,1999):

حاولت هذه الدراسة معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مكتبة جامعة كارولينا الشمالية (North Carolina) في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تم اختبار عينة مؤلفة من ٢٤٠ شخص وقسمت العينة للعاملين المهنيين والعاملين غير المهنيين (لإعمال المساندة) واعتمدت الدراسة على تسعة أبعاد لقياس درجة الرضا الوظيفي ، وتبين من خلال الدراسة ان هناك بشكل عام رضا معتدل من قبل العاملين عن أعمالهم وان درجة الرضا الوظيفي تكون اكبر لدى المهنيين مقارنة بالأعمال المساندة وان هناك عدم رضا عن كل من الأجور والترقيات .

المبحث الثاني : منهجية البحث وإجراءاته :**أولاً: مشكلة البحث وأهميته:-**

تواجه منظمات الأعمال العراقية تغيرات ديناميكية متسارعة ناتجة عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة مما يفرض تحديات اكبر على تلك المنظمات في مواجهة تلك التغيرات بطرائق شتى ومن اولى المهام التنظيمية لمواجهة تلك التغيرات هي مهمة بناء وتطوير القيادات الإدارية القادرة على استيعاب وتفهم تلك التحديات البيئية والتعامل معها بشكل منطقي وواقعي ،ومن هنا تبرز مشكلة البحث التي يمكن صياغتها وفق الأتسي (هل بإمكان الأنماط القيادية الإدارية المتبعة حالياً في منظمات الأعمال العراقية من تفعيل وتحفيز العاملين على زيادة أدائهم ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي لديهم ؟) .

وتبرز اهمية الدراسة كونها تحاول تسليط الضوء على الأنماط القيادية السائدة في منظمات الأعمال العراقية وتحديد نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وانعكاس هذين النمطين على الرضا الوظيفي للعاملين . وبالتالي معرفة الفرق بين النمطين وايجابيات كل منهما وسلبياته .

ثانياً : أهداف البحث :

مما لا شك فيه ان منظمات الأعمال العراقية ولفترات طويلة اعتادت على ان تمارس وظائفها في ظل ظروف الحماية الكاملة والاستقرار البيئي النسبي وغياب عنصر المنافسة فضلاً عن غياب مبدأ المكافآت مقابل الجهود المبذولة (القيادة التبادلية) مما انعكس سلباً على أداء هذه المنظمات ومن هنا تهدف الدراسة الى ما يلي :

- ١ تحديد الدور المستقبلي المتوقع للقيادات الإدارية في منظمات الأعمال العراقية .
- ٢ تحديد أهم الخصائص القيادية الواجب بنيتها من قبل مدراء هذه المنظمات .
- ٣ تحديد اثر الأنماط القيادية وخصوصاً نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال العراقية.

ثالثاً: متغيرات وأداة البحث:-

اعتمدت الدراسة في تحديد المتغيرات المستقلة التي تتضمن خصائص نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على ما حدده كل من (Bass,1990) و (Bycio etal,1995) و (Chen etal,2005) إذ تضمنت القيادة التبادلية مجموعة من المتغيرات شملت نظم المكافآت (العائد المادي)، والإدارة بالاستثناء، وقيادة عدم التدخل في حين شملت القيادة التحويلية على متغيرات الكارزمية، والإلهام، والاستمالة الذهنية إضافة إلى الرعاية الشخصية . وعلى ضوء المتغيرات أعلاه وبلاستعانة بالنماذج المشار إليها أعلاه تصميم الاستبانة الفرعية الأولى التي شملت نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ومن خلال (٢٨) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

أما بالنسبة إلى الرضا الوظيفي فقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي اعد من قبل (Murray,1999) اذ وضع تسعة متغيرات فرعية والتي تشكل مجموعها مقياساً لدرجة الرضا الوظيفي حيث شملت كل من الأجر، والترقية، والإشراف، والعوائد، والمكافآت المتوقعة، وإجراءات العمل، والتعاون، وطبيعة العمل، والاتصالات . وبناء على هذه المتغيرات تم بناء الاستبانة الفرعية الثانية والتي شملت ٣٦ سؤالاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

لقد قام الباحثان بالاعتماد على هذه الاستبانات بعد ان قاما بإعادة تكييف هذه الاستبانات من خلال إضافة بعض الجمل وحذفها وبما يتناسب مع واقع بيئة منظمات الأعمال العراقية . وبناء" على المتغيرات أعلاه إضافة إلى الإطار النظري تم صياغة الفرضيتين التاليتين وهما: الفرضية الاولى : (وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين ممارسات المدراء لكل من نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)

الفرضية الثانية : (وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي للمدراء ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين) .

رابعاً: مجتمع وعينة البحث :

تمت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي وتحديدًا في مصرفي (الرافدين والرشيد) مدراء ومشرفين مباشرين في المستوى القيادي الأول والثاني ، وتم توزيع (٥٠) استمارة استبيان وكان المسترجع منها (٣٨) استبانة أي أن نسبة الاسترجاع كانت (٧٦ %) .

إن السبب وراء اختيار العاملين كوحدة معاينة للدراسة وليس المدراء يعود إلى الرغبة في تحقيق هدف الدراسة المتمثل بمعرفة رأي العاملين في مدى أهمية خصائص القيادة وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

أولاً: استعراض النتائج وتحليلها:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل المتغيرات المستقلة (النمط القيادي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وكما موضح في الجدول أدناه.

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لنمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

| المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي للمتغيرات الفرعية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي |
|----------------------|--|---------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| القيادة التبادلية C1 | المكافآت (العائد المادي) | ٢.٨٩ | ٠.٩٨ | ٣.١٨ |
| | C11 | ٢.٧٧ | ٠.٩٤ | |
| | C12 الادارة بالاستثناء C13 قيادة عدم التدخل | ٣.٩ | ١.٠١ | |
| القيادة التحويلية C2 | C21 القيادة الكارزمية | ٣.٨٤ | ٠.٩٦ | ٣.٠٨ |
| | C22 الاستمالة الذهنية | ٢.٨٧ | ٠.٧٢ | |
| | C23 الالهام | ٢.٧٩ | ١.١٢ | |
| | C24 الرعاية الشخصية | ٢.٨٢ | ١.١٤ | |

ظهر من الجدول (١) المتضمن نتائج تحليل الاستبانة الفرعية الاولى المتعلقة بالنمط القيادي ما يلي:-

- ١ تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستمارة الفرعية الاولى بين (٠.٧٢-١.١٤) وهي جميعها ذات قيم صغيرة مشيرة الى محدودية تشتت قيم اراء افراد العينة عن وسطها الحسابي مما يعطي مصداقية اكبر لاستخدام الوسط الحسابي
- ٢ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغيرين الرئيسيين (المتغير المستقل) اللذين يمثلان القيادة التبادلية (C1) والقيادة التحويلية (C2) بين (٢.٧٧-٣.٠٩) وهي جميعها اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) عدا متغير قيادة عدم التدخل (C13) اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.9) والقيادة الكارزمانية (C21) اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٤) .
- ٣ فيما يتعلق بخصائص القيادة التبادلية للمدراء اظهرت نتائج التحليل ان امكانية المدراء على تقديم المكافآت (العائد المادي) المناسب هي (٢.٣٣) وهي امكانيه منخفضة مما يدل على عدم امكانية على ضمان حصول العاملين على العائد المناسب في الحالات التي يبذلون فيها الجهود المطلوبة او الجهود الاستثنائية وكذلك فيما يتعلق بالادارة بالاستثناء ، حيث كانت قدرة المدير منخفضة (٢.٧٧) فيما يتعلق بايجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء في حين يرى أفراد العينة ان المدراء يميلون إلى التدخل في كثير من قضايا العمل المصرفي وهذا عائد إلى طبيعة النمط القيادي السائد في منظمات الأعمال العراقية خاصة في القطاع المصرفي اذ هناك ميل نحو المركزية في اتخاذ القرارات ، فضلاً عن تأثير النشأة الاجتماعية للفرد العراقي القائمة على أساس حب السيطرة .
- ٤ فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية ، اوضحت نتائج الدراسة ان المدراء غالبا ما يمارسون مقدارا جيدا من القيادة الكارزمية C21 ٣.٨٤ ومقدارا اقل فيما يتعلق بالاستمالة الذهنية C22 ٢.٨٧ والالهام C23 ٢.٧٩ وايضا بالرعاية الشخصية C24 ٢.٨٣ ، وقد يعود السبب الى عدم قدرة مدراء المصارف قيد الدراسة في تحقيق الاستمالة الذهنية عائدة الى انخفاض قدرة المدراء على تدريب العاملين على

تطبيق طرق جديدة في التعامل مع مشاكل العمل المعقدة او تحفيزهم وتشجيعهم على النظر الى المتغيرات المشاركة والتحديات البيئية بطرق مبتكرة وغير تقليدية .

٥ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي من خلال الجدول (١) الى وجود تقارب بين تبني المدراء لنمط القيادة التبادلية اذ بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات المكونة للقيادة التبادلية C11, C12, C13 (٣.١٨) ونمط القيادة التحويلية اذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع خصائص القيادة التحويلية C21, C22, C23, C24 (٣.٠٨) وهذا يدل على ان المدراء بإمكانهم ممارسة هذين النمطين من القيادة اخذين بنظر الاعتبار ان ممارسة نمط معين وتبنيه لا يحول بالضرورة دون ممارسة نمط قيادي اخر وبالتالي فان هذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الاولى القائلة (وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين ممارسات المدراء لكل من نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية).

ثانيا: تحليل المتغيرات التابعة (متغيرات الرضا الوظيفي) :

جدول (٢)

تحليل متغيرات الرضا الوظيفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | متغيرات الرضا الوظيفي C3 |
|-------------------|---------------|-----------------------------|
| ٠.٨٨ | ٢.٥٣ | الاجر C31 |
| ٠.٩٧ | ٣.٥٥ | الترقية C32 |
| ١.٢١ | ٤.٦٢ | الاشراف C33 |
| ١.٣٠ | ٢.٨٢ | العوائد C34 |
| ٠.٩٢ | ٢.٧٤ | المكافآت المتوقعة C35 |
| ١.١٢ | ٤.٥٨ | اجراءات العمل C36 |
| ١.٣٤ | ٣.٩٧ | التعاون C37 |
| ٠.٨٤ | ٢.٧١ | طبيعة العمل C38 |
| ١.٠٤ | ٣.٦٤ | الاتصالات C39 |

نلاحظ من خلال الجدول (٢) والذي يمثل المتغيرات الاساسية التي بمجموعها تمثل الرضا الوظيفي للعاملين ما يلي :

- ١ تراوحت جميع قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات الفرعية (الرضا الوظيفي للاستمارة الفرعية الثانية (١.٣٤-٠.٨٤) وهي جميعها ذات قيم صغيرة وبالتالي فهي تشير الى محدودية تشتت آراء افراد العينة .
- ٢ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لمتغيرات الرضا الوظيفي بين (٢.٥٣-٤.٦٢) وهي جميعها اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) باستثناء متغيري — ر الاجر C31 (٢.٥٣) العوائد C34 (٢.٨٢) المكافآت المتوقعة C35 (٢.٧٤) وطبيعة العمل C38 (٢.٥٨) .
- ٣ تبين من تحليل آراء افراد العينة بان هناك عدم رضا فيما يتعلق بالجوانب المادية المتعلقة بالاجر C31 (٢.٥٣) ، العوائد C34 (٢.٨٢) المكافآت المتوقعة C35 (٢.٧٤) .
- ٤ كما اوضح التحليل الاحصائي بان هناك عدم رضا عن المتغيرات الاخرى المكونة للرضا الوظيفي المتمثلة بالترقية C32 والاشراف لا C33 اجراءات العمل C36 التعاون C37 الاتصالات C39 .
- ثالثا : تحليل العلاقات الارتباطية بين خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من جهة والرضا الوظيفي من جهة اخرى :

جدول (٣)
مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات | C11 | C12 | C13 | C21 | C22 | C23 | C24 | C3 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------|-----|-----|----|
| العائد المادي C11 | ١.٠٠ | | | | | | | |
| الادارة بالاستثناء C12 | ** ٠.٧٤ | ١.٠٠ | | | | | | |
| قيادة عدم التدخل C13 | ** ٠.٦٧ | * ٠.٤٥ | ١.٠٠ | | | | | |
| الكارزمية C21 | ** ٠.٨٥ | * ٠.٤٧ | ** ٠.٧٩ | ١.٠٠ | | | | |
| الالهام C22 | ** ٠.٨٠ | ** ٠.٥٥ | ** ٠.٧٢ | ** ٠.٤٥ | ١.٠٠ | | | |

| | | | | | | | | |
|------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|
| | | ١.٠٠ | ** ٠.٥٦ | ** ٠.٦٣ | ** ٠.٧٣ | * ٠.٣٢ | ** ٠.٨٣ | الاستمالة الذهنية C33 |
| | ١.٠ ٠ | ** ٠.٧٩ | ** ٠.٦١ | ** ٠.٧٠ | ** ٠.٤٢ | ** ٠.٥٨ | * ٠.٧٢ | الرعاية الشخصية C24 |
| ١.٠٠ | ** ٠.٥ ٣ | ** ٠.٤٤ | ** ٠.٥٤ | ** ٠.٤٢ | ** ٠.٣٤ | -٠.٢ | * ٠.٢٤ | الرضا الوظيفي C3 |

$P^* < 0.01$, $P^{**} < 0.05$

نلاحظ من الجدول (٣) الذي يبين تحليل الارتباط بين خصائص القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية الى وجود ارتباط موجب قوي بين الخصائص الاساسية لنمط القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية ويعكس هذا الارتباط مدى التداخل والتفاعل القوي بين نمطي القيادة خصوصا فيما يتعلق بالارتباط بين العائد المادي C11 والقيادة الكارزمية C21 (٠.٨٥) والرعاية الشخصية (٠.٧٢) والاستمالة الذهنية (٠.٨٣) .

واظهرت النتائج وجود ارتباط متوسط موجب بين الادارة بالاستثناء والقيادة الكارزمية (٠.٤٧)، (٠.٤٢) على التوالي .

ان التحليل اعلاه يعكس امكانية ممارسة المدراء لنمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية أي ممارسة مزيج من كلا النوعين من القيادة وهذا ما يدعم الفرضية اعلاه مرة اخرى والتي تنص على (وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين ممارسات المدراء لكل من نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) .

كما نلاحظ من ان تأثير خصائص القيادة التحويلية كان اكثر تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بنمط القيادة التبادلية .

ولبيان اثر المتغيرات المستقلة التي بمجموعها تمثل خصائص نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ، تم استخدام تحليل التباين للانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول (٤)

اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين

| مصدر التباين | DF | SS | MS | F المحسوبة | F الجدولي | R ² (adj) |
|---------------|----|---------|--------|------------|-----------|----------------------|
| الانحدار | ٤ | ٢٣.٤١٥٧ | ١.٨٦٢٢ | ١٦.٨٦ | ٢.٦٩ | ٧٣.٤٢ |
| الخطأ | ٣٠ | ٠.٤٥٤ | ٠.١٦٩٣ | | | |
| المجموع الكلي | ٣٤ | 23.869 | | | | |

نلاحظ من الجدول (٤) ان قيمة F المحسوبة بلغت (١٦.٨٦) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهي (٢.٦٩) ودرجة حرية (٤, ٣٤) وهذا يعني ان هناك تأثير معنوي لمتغيرات النمط القيادي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٧٣.٤٢ %) وهذا يعني ان المتغيرات الفرعية المتمثلة بخصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تفسر (٧٣.٤٢ %) في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها (وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي للمدراء والرضا الوظيفي للعاملين) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً : الاستنتاجات :

- ١ تبين من خلال نتائج الدراسة ان مدراء المنظمات المصرفية قيد الدراسة ان هناك نوعاً تقارباً في ممارسات المدراء لخصائص نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ، وان ممارسة أي نمط ليس بالضرورة ان يحول دون ممارسة النمط الاخر .
- ٢ اظهرت نتائج الدراسة وجود تفوق نسبي لخصائص نمط القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بخصائص نمط القيادة التبادلية وهذا يعود الى قدرة القيادة التحويلية على التجديد والابتكار من خلال الاستمالة الذهنية لهم اضافة الى قدرة المدراء الذين ينتهجون نمط القيادة التحويلية على تبني خاصية الرعاية الشخصية تجاه العاملين مما يعكس ايجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين .

٣ اوضحت نتائج الدراسة عدم رضا العاملين على بعض الجوانب المكونة له وخصوصاً فيما يتعلق بالجوانب المادية كالأجر ، والمكافآت والعوائد المادية الأخرى ، في حين كان هناك رضا عن الجوانب الأخرى كالأشراف ، والترقية ، وطبيعة التعاون وغيرها ..

٤ توصلت الدراسة الى وجود ارتباط قوي بين ممارسات المدراء لتبني خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بحيث فسرت المتغيرات المكونة لهذين النمطين مجتمعاً (٧٣.٤٢ %) من مستوى الرضا الوظيفي لإفراد العينة.

ثانياً : التوصيات :

- ١ على مدراء منظمات الأعمال العراقية (المنظمات المصرفية) التي تتبنى أساليب قيادية جديدة مواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال توافر ركائز أساسية تتمثل بزرع الثقة في نفوس العاملين والتركيز والاعتراف بجهود التجديد ومكافئتها وزيادة الدعم المادي والمعنوي للعاملين .
- ٢ للتركيز بشكل كبير على نمط القيادة التحويلية في الفترات القادمة كونه قادر اً على خلق المشاركة الفعالة لدى العاملين وما يمثل ذلك من زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم كون أن القيادة التبادلية غير قادرة على مواجهة التحديات البيئية .
- ٣ على مدراء المنظمات المصرفية النظر إلى الجوانب المادية المشكلة للرضا الوظيفي خصوصاً الأجور ومحاولة زيادتها وخلق موازنة بين مستوى الأجور المدفوعة للعاملين والمستوى المعيشي لضمان الحياة الكريمة لهم .
- ٤ للتركيز على ضرورة تبني الكفاءات والمهارات والاختصاصات القادرة على التفاعل مع طبيعة العمل المصرفي وذلك لحساسية الأعمال المصرفية وما يتطلب ذلك من دقة في الأداء .

References

- 1- Avolio, B.J., (1997), The greater leadership migration to a full range leadership development system.
- 2- Bass, Bernard, (1990) ,From transactional to transformational leadership: learning to share the vision ,Organizational Dynamics,Vol 18,issue-3,Winter,p:19-31.
- 3- Brown,William etal ,(1996),Leading without authority an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension workgroup and teams , journal of extention,vol 34, no 5,p:1-9.
- 4- Burns, J.M., (1978), Leadership, Harper and Row, New Yourk.
- 5- Boyce teal, (1995), further assessments of bass's, 1985, conceptualization of transactional and transformational leadership' journal of applied psychology no 4, p.468-478.
- 6- Chen, Hein-Chin teal, (2005), Leadership styles and nursing faculty job satisfaction, journal of nursing scholarship, vol. 37, no. 4, p374-380.
- 7- Concept of Leadership , <http://www.donclark@nwlink.com>
- 8- 8-Dáunno, T.A... and Fettler , M.D., (1997),"motivating people, essential of health care management, new York .
- 9- 9-Diaz – Serrano, L. and Cabral Vera, J.A... "Low pay higher job satisfaction with the European Union empirical evidence from fourteen countries, 2005, <http://www.ideas-repec.org>.
- 10- Gazioglu , S. and Tinsel , A., job satisfaction in Britain individual and job – related factors, economics research center, 2002,[http:// www.ideas-repec.org](http://www.ideas-repec.org).
- 11- Hodgetts, Richard. M., (2000), international management, culture, strategy and behavior, Irwin –mc grow-hill.
- 12- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z., (2002), "The Leadership Challenge,3rd ed, San Diego, A.
- 13- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, (2001), Organizational Behavior, McGrow-Hill, Irwin.
- 14- Kuhner, K., and Lewis, P. (1987), Transactional and Transformational leadership: Constructive, Development Analysis, Academy of Management Review, 12, 4, Oct, p.648-657.
- 15- Manning, Tracy, T., (2002), Gender, managerial level transformational leadership and work satisfaction, Women in

- Management Review Vol.17, No.5 p.1-13.<http://www.emeraldinsight.com>
- 16- Morreals, Stephen. A., transformational leadership in law enforcement.
 - 17- Murray, Richard. A.,(1999) Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the university of north Carolina at chapel hill, ,a master paper submitted to the faculty of school of information and library science of the university of north Carolina.p.p.1-57
 - 18- Nguyen – A.N., etal, (2003), Relative pay and job satisfaction: some new evidence, working paper, [http:// www.lums-lansc.ac.uk](http://www.lums-lansc.ac.uk).
 - 19- Noe, Raymond. A.etal, (1996), human resource management, gaining a competitive advantage, Irwin, mc grow-hill.
 - 20- Ronald , p. ,(1998) ,"how to motivate your staff nursing management " ,vol : 5, no: 4 , p: 11-15.
 - 21- Schuster, J.P., (1994), Transforming Your Leadership Style, Association Management, Jan, P.39-42.
 - 22- Sousa – Poza A. and Sousa – Ppoza ,A.A.,(2000), "Well being at work: across – national analysis of the level and determinants of job satisfaction , journal of Scio – Economics , vol:29,no:6, , p:517 – 538 .
 - 23- Spector, P.E., (1997) Job satisfaction, application assessment, causes and consequences, Sage, London.
 - 24- Syptak , Michael etal,(1999), Job satisfaction putting theory into practice, family practice management , vol: 6,no:9 p6.<http://www.aafp.org/from991000fm/26.html>.