

تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية

عادل محمد زايد

جمهورية مصر العربية
جامعة القاهرة

المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعباري والعاطفي، والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين، وأما نمط القيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع انتماء الاستمرارية والقدرة على تطوير طرق العمل. وقد تم مناقشة النتائج والتوصيات.

مصطلحات علمية

القيادة التبادلية، القائد الشرطي، والإدارة بالاستثناء، القيادة التحويلية، القيادة الكارزمية، الرعاية الشخصية.

أهداف الدراسة

السابق بوضوح أهمية دور القيادات الإدارية في تحقيق الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة.

ولقد نشط العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال لدراسة الآثار المتوقعة للتحديات البيئية الجديدة وتحليلها وذلك في محاولة لرسم السيناريوهات المستقبلية لأداء منظمات الأعمال، ومن المؤكد أن تلك السيناريوهات لن تتضمن فقط مجرد امتلاك موارد طبيعية ورأسمال وتكنولوجيا بقدر ما تتضمن توفير نوعية معينة من المهارات الإدارية القادرة على تعظيم الاستفادة من الميزة التنافسية الناتجة عن توافر الموارد الطبيعية، وبمعنى آخر ستصبح الموارد البشرية المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، ولعل هذا هو السبب الذي دعا بعض الكتاب إلى القول بأنه «في القرن القادم ستنتقل الموارد الطبيعية، ورأس المال، وتكنولوجيات

مع تصاعد حدة التغيرات البيئية التي تعيشها منظمات الأعمال المصرية حالياً أصبح لزاماً على تلك المنظمات أن تواجه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية بشكل علمي منظم، ومن أولى المهام التنظيمية لمواجهة تلك التحديات مهمة تكوين القيادة الإدارية القادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي (كنعان: ١٩٨٥). وعلى الرغم مما قد يبدو للبعض من سهولة هذه المهمة، إلا أنها مهمة قيادية صعبة بكل المقاييس. ويلخص McNeil (1995:20) مدى صعوبة هذه المهمة بقوله إن «الأزمات التي تعيشها المنظمات في عصرنا الحالي سوف تفرض على القيادات الإدارية العمل في عالم أقل تسامحاً تتحطم فيه الأحلام على صخرة الواقع، وتقل العواطف في مقابلة متطلبات السوق، ويتعلم القائد فيها تحمل تبعات أعماله». ويعكس الرأي

ذلك تفرض التغيرات البيئية الحالية على المدير ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظل ظروف بيئية جديدة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحديد الدور المتوقع لقيادات منظمات الأعمال المصرية خلال الفترات القادمة، فعلى الرغم من وفرة الدراسات السابقة في مجال القيادة، صارت الحاجة ملحة لتعرّف الدور الذي يمكن أن يؤديه المدير المصري في إعداد العمالة لاستقبال التحديات البيئية الجديدة والتعامل معها. نعم إن مثل هذا الدور يستدعي بالضرورة أن يقوم المدير أدائه الماضي للانطلاق نحو أداء مستقبلي مختلف. وتأكيداً لهذا المبدأ يرى مصطفى (١٩٩٥) أن نقطة البداية المنطقية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة هي أن يبدأ المدير في استعراض مسيرته الماضية وأن يحلل واقعه ويقيمه وأن تكون له رؤية مستقبلية واضحة، وكل ما سبق يؤكد حقيقة واحدة هي ضخامة الدور الذي ينتظر القائد الإداري في منظمات الأعمال المصرية خلال الفترات القادمة.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن هذا البحث يمثل دراسة ميدانية تهدف إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال المصرية أن تكونها وتنميتها حتى تصبح قادرة على مواجهة التحديات البيئية الجديدة، والبحث بطبيعته بحث ميداني يهدف إلى قياس درجة الارتباط بين الأنماط القيادية المختلفة (متغيرات مستقلة) على إمكانية تعظيم الاستفادة من الجهود البشرية في تلك المنظمات المصرية. وتحديدًا فإننا سوف نركز على ثلاثة محاور أساسية لتعظيم تلك الاستفادة (متغيرات تابعة) وهي: مجالات تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين، ومجال رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومجال حث العاملين على تطوير طرق العمل، ولتحقيق الأهداف السابقة سنجيب عن الأسئلة التالية:

المنتج الجديد حول العالم بسرعة، وسينتقل الناس ولكن بدرجة أبطأ من أي شيء آخر. فلقد أصبحت النوعية الماهرة من الموارد البشرية هي الميزة التنافسية القوية الوحيدة (حجاب، ١٩٩٤: ٤٢).

وفي هذا الاتجاه نفسيه يؤكد Roman (1992:39) أنه «مع إنتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ستصبح الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات». ولا شك أن العنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن الحادي والعشرين.

وإدراكاً لأهمية الدور القيادي وتأثيره في أداء منظمات الأعمال فقد وجهت المؤسسات العلمية ومنظمات الأعمال المصرية جهوداً كبيرة لتنمية القيادات الإدارية منذ الخمسينيات، وتمثل هذا الاهتمام في إنشاء العديد من المعاهد العلمية والجمعيات الإدارية ومراكز البحوث المعنية بإعداد القيادات وتنميتها، وإصدار العديد من الدوريات والمجلات العلمية المعنية بشؤون القيادة الإدارية، ومن الثابت أن هذا الاهتمام يعبر عن حاجة متجددة لتكوين الكوادر القيادية وذلك بسبب استمرار تغير الظروف البيئية وتَعَقُّدها، ومن ثم تجدد متطلبات القيادات الإدارية وأدوارها.

غير أن القيادات الإدارية لمنظمات الأعمال المصرية اعتادت لفترات طويلة ممارسة وظائفها في ظل ظروف الحماية الكاملة، والاستقرار البيئي، وغياب المنافسة، وعدم فاعلية نظم الثواب والعقاب التنظيمي. ومن المؤكد أن ما شهدته منظمات الأعمال المصرية من الحماية الزائدة ورعاية الدولة قد أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة الإداريين بل والتأثير في قدراتهم ومهاراتهم الإدارية سلباً، وعلى الرغم من

ويرجع السبب في اختيار النمطين السابقين إلى تعدد الأبعاد الفرعية المكونة لهما بالإضافة إلى طبيعة الارتباط المحتملة بين كل مكون من تلك المكونات الفرعية وبين المتغيرات التابعة موضع الدراسة.

وبمراجعة قواعد بيانات الإدارة (ABI) اتضح أن دراسة نمطي القيادة التحويلية والقيادة تحظى باهتمام العديد من الباحثين كما هو واضح في قائمة المراجع المرفقة، وأن هناك العديد من مجالات البحث ما زالت مفتوحة للباحثين في مجال تأصيل أثر تلك الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي بصفة عامة.

ويقصد بنمط القيادة التبادلية Transactional Leadership تلك المبادرات التي يقوم بها المدير مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين (Kuhnert and Lewis, 1987). وبمعنى آخر فإن أساس هذا النمط القيادي هو الصفقات التي تعقد بين المدير ومرؤوسيه والنتائج المترتبة على تلك الصفقات (Bass, 1990:a). ويحدد (Schuster 1994) الصفة المميزة للقيادة التبادلية على أنها «القوة»، وأنه أينما وجدت القوة فهناك علاقات تبادلية، وتنصب جهود المدير في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها المرؤوسون وبين العائد الذي يحصلون عليه.

وطبقاً للمفهوم السابق يمكن لنمط القيادة التبادلية أن يقاس من خلال مكونين هما «العائد الشرطي» و«الإدارة بالاستثناء» (Bass:1985). وكما هو واضح من الجدول ١ فإن المقصود بمكون العائد الشرطي هو مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب، وأما مكون الإدارة بالاستثناء فالمقصود به عدم تدخل المدير في

١ - ما خصائص الأنماط القيادة المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة؟

٢ - هل تختلف طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين؟

٣ - هل تختلف طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين؟

٤ - هل تختلف طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة سيُخصَّصُ الجزء الأول من هذا البحث لمراجعة أدبيات الدراسة في مجال القيادة الإدارية، كذلك سوف يتم تحليل أثر أنماط القيادة في انتماء العاملين ورضائهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير طرق العمل، وفي النهاية ستناقش أهم التطبيقات الإدارية المترتبة على نتائج التحليل السابقة.

مراجعة أدبيات الدراسة

تحظى نظرية القيادة بوفرة عديدة ملحوظة من الدراسات التي استهدفت تعرّف خصائص القيادة وتأثيرها في الأداء التنظيمي حيث قام العديد من الباحثين أمثال Burns (1978), Popper and Zakki (1994) Bass (1990:b) Scandura and Schriesheim (1994) والمطيري (١٩٩٣) بمراجعات شاملة لأدبيات أنماط القيادة بغرض تحليل الجوانب الشخصية والسلوكية المختلفة لهذه الظاهرة الإدارية الهامة وتفهمها. وتنعكس نتائج تلك المراجعات بوضوح تعدد الأسس العلمية المستخدمة في تقسيم أنماط القيادة (المطيري، ١٩٩٣).

ولأغراض البحث الحالي تم الاعتماد على التقسيم الذي اقترحه Burns (1978) ويفرق فيه بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية،

المرووسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم». وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير أن يرفع مستوى اهتمام المرووسين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها (Rosener, 1990). وتعتقد القيادات التحويلية بصفة دائمة بأهمية المستقبل وتعمل على اكتشافه وتعظيم العائد منه (Malone, et al, 1996). وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف.

وكما يتضح من الجدول ١ تقاس القيادة التحويلية من خلال ثلاثة مكونات هي: القيادة الكارزمية، والرعاية الشخصية للمرووسين، والاستمالة الذهنية (Bass, 1985)، ويشير مكون القيادة الكارزمية إلى مقدار ما يظهره القائد من إيمان واحترام وقدرة على شحذ همم المرووسين، ويرى البعض أن نجاح نمط القيادة التحويلية يتحقق في الحالات التي يستطيع فيها المدير أن يوجه تفكير المرووسين نحو المصلحة العامة للمنظمة بدلاً من تفكيرهم في مصالحهم الخاصة،

أعمال المرووسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل.

وكما هو واضح مما سبق تتبع القيادة التبادلية منهج التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين المدير والمرووس (Scandura and Schriesheim, 1994). غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرووسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوك العاملين من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة، والفرص الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات المرووسين مقابل ما يؤدونه من عمل.

وعلى الجانب الآخر يصف Bass (1990:a) نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership بأنه نمط متميز من أنماط القيادة، ويشرح Kuhnert and Lewis (1987) سر تميزه بكونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرووسين عن طريق تبادل الصفقات ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرووسين.

ويؤكد النتيجة نفسها كل من Hater and Bass (1988) بقولهما «إن القيادة التحويلية تحت

جدول ١
الأبعاد الأساسية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية*

القيادة	أبعاد القياس	التعريف
التبادلية	١. العائد الشرطي.	● مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرووس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.
	٢. الإدارة بالاستثناء.	● عدم تدخل المدير في أعمال المرووسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل في العمل.
التحويلية	١. القيادة الكارزمية.	● مقدار ما يظهره القائد من إيمان واحترام للمرووسين وقدرة على شحذ هممهم.
	٢. الرعاية الشخصية للمرووسين.	● مقدار الاهتمام الذي يولييه القائد كل مرووس على حدة أو بصفة شخصية.
	٣. الاستمالة الذهنية.	● قدرة القائد على مساعدة المرووسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها الأشياء.

* المصدر: من إعداد الباحث

وموجبة بين كل من نمط القيادة التحويلية والتبادلية وبين فاعلية المنظمة.

فرضيات الدراسة

تهدف الفرضيات الأساسية للدراسة إلى اختبار الارتباط بين مجموعة المتغيرات المستقلة التي تتضمن خصائص أنماط القيادة التبادلية والتحويلية للمدير وبين مجموعة المتغيرات التابعة التي تتضمن درجة انتماء العاملين ورضائهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير طرق العمل، ولهذا أخذ البحث في الحسبان أثر بعض المتغيرات الوسيطة التي تتضمن المتغيرات الديموغرافية كما سيأتي ذكرها.

لقد تعددت الدراسات التنظيمية في مجال المقارنة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، ويرى بعض الباحثين بصفة عامة أن نمطي القيادة هما طرفا نقيض (Burns, 1978)، بينما يرى البعض الآخر أنهما متكاملان، وأن المدير يمكن أن يجمع بين خصائص كل منهما (Kuhn, 1991; Bycio et al, 1995).

وفي ضوء مراجعة أدبيات الدراسة يرى الباحث أنه من الصعب الفصل بين ممارسات نمطي القيادة السابقين، إذ من المؤكد أن الرعاية الشخصية (القيادة التحويلية) مثلاً يمكن أن تؤثر في قدرة العاملين على تطوير طرق العمل خاصة في الحالات التي يستطيع فيها المدير تقديم الحوافز المادية المناسبة للعاملين مقابل التجديد والتطوير (القيادة التبادلية)، وعليه فقد تم صياغة **الفرضية الأولى** في هذه الدراسة كما يلي:

«من المتوقع وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسات المدير من نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية».

أما **الفرضية الثانية** فقد استهدفت اختبار أثر كل من نمطي القيادة في الانتماء التنظيمي للعاملين، والانتماء التنظيمي هو «قوة العلاقة التي

وأما مكون **الرعاية الشخصية للمرؤوسين** فإنه يعكس مقدار الاهتمام الذي يوليه القائد كلُّ مرؤوس على حدة أو بصفة شخصية، وأخيراً يشير مكون **الاستمالة الذهنية** إلى قدرة القائد على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها.

ويمكن القول بأن فاعلية نمط القيادة التحويلية تكمن في قدرة المدير على مساعدة المرؤوسين على تحقيق النجاح في العمل، وطبقاً لما يقترحه Rheem (1995) يمكن لزيادة توقعات المدير بالنسبة لأداء المرؤوسين أن تدفع المرؤوسين إلى زيادة الأداء فعلاً، في حين يعتقد Schuster (1994) أن فرص تحقيق هذا النجاح في العمل تزداد في الحالات التي يتعامل فيها المدير مع المرؤوسين أصحاب الدوافع من الحاجات العليا.

وعلى مستوى الأداء التنظيمي أوضح Brown (1994) أن قدرة الإدارة على مواجهة التغيرات التكنولوجية وإدارتها يمكن تحقيقها عن طريق نمط القيادة التحويلية وذلك بإعادة تشكيل سلوك المرؤوسين عن طريق تكوين قيم ومعتقدات إيجابية عن العمل وتحسين اتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم ووظائفهم وزملائهم وتجاه المنظمة ذاتها.

وعلى المستوى الأكاديمي صمم Avolio (1988) وزملاؤه نموذجاً للمحاكاة لقياس نمط القيادة التحويلية والتبادلية حيث تم تكوين ٢٧ فريق عمل من طلاب السنة الثانية يمثل كل فريق مجموعة من مديري الإدارة العليا في شركة صناعية افتراضية، فقيمت تلك الفرق القيادة والأداء المالي للفريق في تلك الشركات في ضوء مجموعة من المؤشرات مثل الحصة السوقية، أسعار الأسهم، العائد على الأسهم، والعائد على الأصول، ونسبة المديونية. ويُستدلُّ من نتائج تحليل هذا النموذج على أن هناك علاقة قوية

أما الانتماء المعياري Normative فقد عرفه Hackett (1992) وزملاؤه بأنه «إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة»، وغالباً ما ينبع هذا النوع من الانتماء من القيم التي يعتنقها الفرد أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي). وبالتالي يكون سلوك الموظف في هذه الحالة انعكاساً لما يشعر به من أن ما يفعله صحيح وأخلاقي. وفي هذا المجال تشير نتائج دراسة (Deluga and Souza, 1991) إلى أن تأثير نمط القيادة التحويلية في المتغيرات الحاكمة للسلوك الرشيد للعاملين يمكن أن يكون أعلى من تأثير نمط القيادة التبادلية في المتغيرات نفسها. وفي دراسة أخرى أجراها (Dubinsky, 1995) وزملاؤه عن أثر نمط القيادة في إنتاجية العاملين اتضح أن نمط القيادة التحويلية كان أكثر تأثيراً في مشاعر المرؤوسين وسلوكياتهم من نمط القيادة التبادلية.

وعلى عكس ما سبق، يرى آخرون أن تأثير الانتمائين العاطفي والمعياري في سلوك المرؤوسين يمكن أن يكون محدوداً للغاية. وبدلاً من ذلك فإن سلوك الفرد وانتماءه يتحددان في ضوء منافع اقتصادية ونفسية ناتجة عن التكاليف التي يمكن أن يتحملها الفرد إذا ما قرر الانفصال عن المنظمة، ويعرف هذا النوع من الانتماء باسم «انتماء الاستمرارية» Continuance. ويقصد به «ميل الفرد إلى الاستمرار في عمله الحالي نتيجة إدراكه للتكاليف التي يمكن أن تترتب على قراره بترك المنظمة» (Allen and Meyer, 1990:3). وطبقاً لهذا التعريف ليس الانتماء التنظيمي سوى انعكاس لتراكمات المصالح المشتركة (مثل التعويضات والترقيات) أو الصفقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة أكثر منها عملية «عاطفية» أو «معيارية» كما هو الأمر في الاتجاهين السابقين.

ترتبط بين الفرد والمنظمة التي يعمل لها (Meyer and Allen, 1991:61). ولغرض الدراسة سوف يكون الاعتماد على التصنيف الذي قدمه كل من (Meyer and Allen, 1991) للانتماء التنظيمي والذي يفرق بين ثلاثة أنواع من الانتماء هي: الانتماء العاطفي، والانتماء المعياري وانتماء الاستمرارية، ويضيف التقسيم السابق بعداً جديداً إلى دور القيادة نظراً لتوقع وجود اختلافات في الأدوار القيادية المطلوبة لتحقيق كل نوع من أنواع الانتماء التنظيمي، وبمعنى آخر توقع وجود اختلافات بين قدرات نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في التأثير في أنواع الانتماء السابقة لاختلاف الطبيعة المحددة لكل نوع من أنواع الانتماء.

ويقصد بالانتماء العاطفي Affective طبيعة الارتباط النفسي وتحديد الهوية واندماج الفرد مع المنظمة» (Hackett et al, 1992: 212). ولهذا النوع من الانتماء تأثير هام في أداء العاملين نظراً لأنه المصدر الرئيسي للارتباط العاطفي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة. ولذلك يُتَوَقَّع أن يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها مرتفعاً إذا ما زاد انتماءه العاطفي، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة، مما يدفعه إلى العمل جاهداً لتحقيق أهدافها.

ويعكس المفهوم السابق للانتماء العاطفي طبيعة الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التحويلية في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة، فالمهمة الرئيسية للقيادة التحويلية - كما حددها (Schuster, 1994) و (Keely, 1995) - تعني السعي إلى توجيه اهتمام الأفراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلاً من المصالح الفردية، ومن هذا المنظور يؤكد كل من (Tracey and Hinkin, 1994) أن القيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن بها تعريف المرؤوسين برسالة المنظمة والدور المتوقع من العاملين لتحقيق هذه الرسالة.

إلى جانب زيادة أهمية الدور المتوقع للقيادات الإدارية في زيادة درجة انتماء العاملين زادت أيضاً الحاجة إلى حثهم على تطوير طرق العمل كأحد المتطلبات الأساسية للمنظمات الناجحة (Burner, 1996). وتتميز المنظمات الناجحة بكونها قادرة على تعزيز الأداء الابتكاري للعاملين (Siegel and Kaemmerer, 1978). ومن المؤكد أن الدور المتوقع للقيادة الإدارية في هذا المجال يتركز في ضرورة غرس مفهوم التجديد والابتكار لدى المرؤوسين والعمل على رعايته وتدعيمه وتغيير طريقة فهمهم ونظرتهم لأمر العمل (المطيري، ١٩٩٣: ١٢٦). إن قبول هذه الحقيقة يضع القائد في مواجهة معادلة صعبة قوامها أن القائد يجب أن يشجع التطوير والتجديد دون أن يعاقب الفشل (Brwon, 1996). وبمعنى آخر يجب على القائد أن يحافظ على مجموعة القيم والمعايير السلوكية التي تدفع العاملين إلى تطوير طرق العمل دون أن يعاقب محاولاتهم غير الناجحة في طريق التجديد.

وتعكس النتائج السابقة الدور المشترك لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية في تحقيق درجة عالية من تطوير طرق العمل، وبمعنى آخر تؤدي القيادة التحويلية دوراً أساسياً في غرس قيم العمل الابتكاري ومعتقداته وتقويتها (النمط الفكري)، في حين يقتصر دور القيادة التحويلية على تقديم العائد المناسب الذي يدعم الرغبة في التطوير والتجديد (Brown; 1994; Prestwood and Schumann, 1996) وفي ضوء ذلك يمكن صياغة **الفرضية الثالثة** كما يلي:

«من المتوقع أن يكون تأثير نمط القيادة التحويلية في قدرة العاملين على تطوير طرق العمل أكبر من تأثير نمط القيادة التبادلية».

أما **الفرضية الرابعة** فإنها تختبر الدور المتوقع للقيادة في زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومما لا شك فيه أن تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي يُعدُّ إحدى المهام الصعبة التي

ويتضح مما سبق أن نمط القيادة التبادلية قد يؤثر تأثيراً مباشراً في انتماء الاستمرارية حيث إن المصالح المشتركة والصفقات المتبادلة بين الموظف والمدير هي التي تُشكِّلُ قوة رغبة الفرد في البقاء مع المنظمة، وبمعنى آخر يتوقف هذا النوع من الانتماء على مدى إدراك الفرد لاستحالة ترك المنظمة أو صعوبة العمل في منظمة أخرى نتيجة التكاليف المرتفعة التي تصاحب مثل هذا القرار.

وتشير نتائج الدراسة التي قام بها Waldman (1987) وزملاؤه إلى أن نمط القيادة التبادلية قادر على تأكيد استمرار الفرد في المنظمة نتيجة قدرته على تقديم المكافآت الشرطية، وفي ضوء هذا التحليل السابق يمكن صياغة **الفرضية الثانية** كما يلي:

«من المتوقع أن يزداد الارتباط بين نمط القيادة التحويلية وبين الانتماء العاطفي والمعياري، في حين يتوقعُ ازدياد الارتباط بين نمط القيادة التبادلية وبين انتماء الاستمرارية للعاملين».

وبوجه عام يمكن قسُّمُ الفرضية الثانية إلى مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

(١/٢) من المتوقع وجود علاقة طردية بين نمط القيادة التحويلية وكل من الانتماء العاطفي والمعياري.

(٢/٢) من المتوقع وجود علاقة طردية بين نمط القيادة التبادلية وانتماء الاستمرارية للعاملين.

(٣/٢) من المتوقع أن تكون العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والانتماء العاطفي والمعياري أقوى من علاقة القيادة التبادلية بمتغيري الانتماء نفسها.

(٤/٢) من المتوقع أن تكون العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وانتماء الاستمرارية أقوى من العلاقة بين نمط القيادة التحويلية بمتغير الانتماء نفسه.

الاقتصادية، البنك الأهلي المصري، ١٩٩٦).
وتتميز هذه الصناعة بأنها كثيفة العمالة منخفضة
الأجر نسبياً مقارنة بالصناعات الأخرى.

وعلاوة على حجم العمالة الكبير الذي
تستوعبه صناعة الغزل والنسيج في مصر يُقدَّر
حجم الاستثمارات فيها بما يزيد على ٢٥ مليار
جنيه. ولقد انعكس تزايد إجمالي قيمة الإنتاج
الصناعي لتلك الصناعة ليبلغ حوالي ٩ مليار جنيه
عام ١٩٩٦/٩٥؛ أي بما يعادل ١٣٪ من قيمة
المنتجات الصناعية للعام نفسه، كما بلغ حجم
الصادرات نحو ١,٨ مليار جنيه أي ما يمثل نحو
٢٨٪ من حجم الصادرات المصرية (الجهاز
المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ١٩٩٦).

وتمثل صناعة الغزل والنسيج أحد
القطاعات الاقتصادية التي تأثرت تأثيراً مباشراً
بتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي، خاصة
عقب توقيع مصر على اتفاقية الجات عام ١٩٩٤
التي ألقت تحدياً جديداً على هذه الصناعة. ويرى
حبيش (١٩٩٦) أن تطبيق السياسات الاقتصادية
الجديدة قد نتج عنه العديد من الآثار السلبية التي
أضعفت الميزة التنافسية للصناعات النسيجية التي
نمت في ظل نظام سابق يحمي تلك الصناعات
بشكل كامل، وبصفة عامة تمثل هذه الصناعة
مجالاً خصباً لتحديد الدور المتوقع للقيادات
الإدارية في ظل الظروف البيئية الجديدة.

ولتحديد حجم العينة تم استخدام المعادلة
التالية: (Mansfield, 1980):

$$n = (Z_{\sigma/2}/\delta)^2 P (1 - P)$$

ويقصد بـ (n) حجم عينة البحث، في حين
يقصد بـ (P) نسبة توافر الخصائص في مفردات
مجتمع البحث، وقد تم تقدير نسبة توافر
الخصائص في مجتمع البحث (P) بنسبة ٥٠٪
لضمان الحصول على حجم عينة كبير نسبياً. أما
قيمة $(Z_{\sigma/2})$ فقد تم تقديرها لمجتمع البحث من

تواجه القيادات الإدارية في الوقت الحالي (Bycio
et al, 1995). وتشير نتائج الدراسات السابقة في
هذا المجال إلى التفوق النسبي لنمط القيادة
التحويلية في التأثير في رضا العاملين الوظيفي
(Deluga and Souza, 1991; Delgua, 1988;
Dubinsky et. al., 1995; Hater and Bass, 1988)
ويؤكد هؤلاء الباحثون أن القيادة التحويلية تؤثر
في درجة رضا العاملين عن طريق التأثير في
مشاعر العاملين. ومن ناحية ثانية يرى آخرون أن
تأثير نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي
للعاملين يقتصر على الأثر الذي تحدثه المكافآت
المادية (Waldman et al, 1987; Podsakoff et. al.,
1990). في الاتجاه نفسه يرى (Bycio 1995)
وزملاؤه أن نمط القيادة التبادلية يمكن أن يكون
سالباً. وفي ضوء التحليل السابق للتأثير المتوقع
لنمطي القيادة في الرضا الوظيفي للعاملين صيغت
الفرضية كما يلي:

«من المتوقع وجود ارتباط موجب بين القيادة
التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين، ووجود
ارتباط سالب بين القيادة التبادلية والرضا
الوظيفي للعاملين».

أسلوب البحث

يتضمن هذا الجزء شرحاً لمجتمع البحث
والعينة وطرق جمع البيانات ونتائج التحليل
الإحصائي للبيانات.

مجتمع الدراسة والعينة

تمت الدراسة الحالية على عينة عشوائية
بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل
والنسيج في مصر؛ في هذه الصناعة التي تُعد من
أهم الصناعات التي تمثل ثقلًا في الاقتصاد
القومي المصري، حيث يعمل بها نحو مليون
عامل؛ أي ما يعادل حوالي ٣٠٪ من إجمالي القوى
العاملة في القطاع الصناعي منهم حوالي ٢٨٠
ألف عامل في شركات قطاع الأعمال العام (النشرة

وعند إعداد هذه القائمة تم الاعتماد بصفة أساسية على القوائم التي اقترحها كل من (Bass, 1985; Bycio et al, 1995).

أما بالنسبة إلى القائمة الفرعية الثانية فقد صممت لقياس الجهود التي يبذلها المدير لحث العاملين على تطوير طرق العمل، واعتمد عند تصميمها على المقياس الذي طوره كل من Siegel and Kaemmerer (1978) لقياس تأثير المدير في جهود العاملين على تطوير طرق العمل. وتتكون هذه القائمة من عشرة أسئلة تقاس بمقياس خماسي أيضاً.

أما الرضا الوظيفي للعاملين فقد قيس بمقياس من عشر درجات (المقياس الفرعي الثالث). وأخيراً قيس الانتماء التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة (الانتماء العاطفي والأدبي والاستمراري) باستخدام مقياس من اثني عشر سؤالاً لقياس أنواع الانتماء التنظيمي الثلاثة التي سبق تحديدها. ولقد تم مناقشة القوائم المقترحة مجموعة من أساتذة الإدارة بُغْيَةً تعرف الجوانب التي تحتاج إلى إعادة صياغة أو تعديل بهدف التوصل إلى القائمة النهائية المستخدمة في البحث الحالي.

تحليل البيانات

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل معامل الارتباط بين المكونات الأساسية لنمطي القيادة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير نمطي القيادة في رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي وقدرتهم على تطوير طرق العمل، وإلى جانب ذلك تم عمل الإحصاءات الوصفية اللازمة لتحديد الخصائص الأساسية لمتغيرات الدراسة.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات إلى وجود تقارب شديد بين ممارسات كل من

الجدول (١،٦٤) عند مستوى $\delta (0,05)$. وباستخدام المعادلة تم تحديد حجم العينة بـ (٢٦٩) مفردة. وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين، وروعي عند السحب أن تكون ممثلة لبعض الخصائص الديموغرافية التي هي موضع الدراسة مثل الجنس وطبيعة الوظيفة (فنية أو إدارية)، وعدد سنوات الخبرة.

ويرجع السبب في اختيار وحدة المعاينة من العاملين - من غير المديرين - إلى الرغبة في تحقيق هدف الدراسة لتعرف رأي العاملين في مدى أهمية خصائص القيادة حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على مواجهة التحديات البيئية الجديدة. وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل ٢١٠ قائمة بعد استبعاد الناقصة منها بنسبة ٧٨٪ من إجمالي القوائم المستخدمة هذا مع العلم أن العينة قد تكونت من ٩٦٪ من الذكور وأن متوسط الخبرة في العمل قد بلغ ١٠،٤ سنة.

جمع البيانات

لقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات وقياس المتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تضمنت القائمة الأساسية أربعة مقاييس فرعية خُصِّصَتْ لقياس متغيرات الدراسة الأساسية وهي أنماط القيادة، وتطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي.

لقد خُصِّصَتْ القائمة الفرعية الأولى لقياس نمطي القيادة فتضمنت ثلاثين سؤالاً كانت الإجابة عنها بمقياس خماسي يبدأ بـ «دائماً» وينتهي بـ «نادراً». ويتضمن هذا المقياس تحديداً للمكونات الأساسية الخمسة للقيادة كما أوضحنا من قبل، وتتضمن المكونات الخاصة بالقيادة التحويلية ثلاثة مكونات هي: القيادة الكارزمية، والرعاية الشخصية للمرؤوسين، والاستمالة الذهنية، في حين تضمنت المكونات الخاصة بالقيادة التحويلية كلاً من العائد المادي ومكون الإدارة بالاستثناء.

من مكافآت مالية، تظهر النتائج كذلك أن المدير غير قادر على التفاوض مع العاملين بشأن المكافآت التي يمكن أن يحصلوا عليها في حالة إنجازهم لعمل معين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن قدرة المدير المنخفضة على تحقيق الاستخدام الأمثل من الحوافز المادية ترجع إلى عدم توافر الصلاحيات والسلطات الكافية له كي تتيح له تفعيل مبدأ الثواب والعقاب التنظيمي.

أما بالنسبة لتحليل الارتباط بين مكونات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (الفرضية الأولى) فقد أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب قوى بين المكونات الأساسية لنمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية (جدول ٢) مما يؤكد صحة الفرضية الأولى، ويعكس هذا الارتباط التداخل القوي بين نمطي القيادة وخاصة ذلك الارتباط القوي بين العائد المادي وكل من القيادة الزعامية (٠,٥٧) والرعاية الشخصية (٠,٧٥) والاستمالة الذهنية (٠,٧٠)، وأظهرت النتائج كذلك وجود ارتباط إيجابي متوسط بين الإدارة بالاستثناء وبين القيادة الزعامية (٠,٣١) والرعاية الشخصية (٠,٤٧) والاستمالة الذهنية (٠,٤١).

ويتضح من هذه النتيجة وجود ارتباط قوي بين مكونات القيادة التحويلية وبين قدرة المدير على ممارسة أدوار القيادة التبادلية خاصة بالنسبة إلى قدرة المدير على توفير القدر المناسب من المكافآت المادية للعاملين، وكذلك تعكس النتائج نفسها أن المدير قد يستخدم مزيجاً من صفات القيادة التحويلية أو التبادلية في التأثير في سلوك العاملين، وأن استخدام أحد النمطين لا يعني بالضرورة عدم القدرة على استخدام النمط الثاني، وتمثل هذه النتيجة تدعياً لصحة الفرضية الأولى أيضاً.

القيادة التحويلية (متوسط ٣,١) والقيادة التبادلية (متوسط ٣,٠٧)، وبمعنى آخر ترى مفردات العينة أن ممارسات المدير القيادية تعكس قدراً متساوياً من ممارسات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتؤكد النتيجة السابقة أن المدير يمكن أن يظهر خصائص من النمطين، وأن ممارسة خاصة معينة منهما لا تحول دون ممارسة خاصة أخرى من نمط القيادة الآخر، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الأولى.

وبصفة عامة تشير النتائج إلى أن الممارسات القيادية من النمطين كانت متوسطة (جدول ٢)، فقد أوضحت النتائج أن المدير غالباً ما يمارس قدراً متوسطاً من خصائص القيادة الكارزمية (متوسط ٣,٤٩)، والرعاية الشخصية للعاملين (٢,٨٨)، وقدراً أقل على تحقيق الاستمالة الذهنية (متوسط ٢,٨٨)، وترى مفردات العينة أن السبب في القدرة المتوسطة على تحقيق الاستمالة الذهنية ترجع إلى انخفاض قدرة المدير على تدريب العاملين على ممارسة طرق جديدة للنظر في مشاكل العمل المعقدة أو تشجيعهم على النظر إلى مشاكل العمل بطرق غير تقليدية؛ أي أن المدير يسعى إلى الحفاظ على الطرق التقليدية للعمل والبعد عن تحمل المخاطر والتجريب.

أما بالنسبة إلى خصائص القيادة التبادلية للمدير، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (جدول ٢) أن قدرة المدير على تقديم العائد المادي المناسب (٢,٨٩) قدرة متوسطة، وقدرته على اتباع منهج الإدارة بالاستثناء متوسطة أيضاً (٣,٢٧)، وأظهرت النتائج أيضاً أن مفردات العينة ترى أن المدير غير قادر على ضمان حصول العاملين على العائد المناسب في الحالات التي يبذلون فيها الجهد المطلوب، بالإضافة إلى عدم قدرته على جعل العلاقة واضحة بين ما يبذله الموظف من جهد وبين العائد الذي يحصل عليه

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

التحويلية الخاصة بالقيادة الزعامية (٠,٢٨)، والرعاية الشخصية، (٠,٣٠) والاستمالة الذهنية (٠,٣٠). ويتضح من ذلك أن الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والانتماء المعياري أكبر من الارتباط بين نمط القيادة التبادلية والانتماء المعياري. ومما يؤكد صحة هذه النتيجة ما تظهره نتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول ٣) والتي تظهر أن الارتباط المتعدد للقيادة التحويلية (٠,٣٢) كان أكبر من الارتباط المتعدد للقيادة التحويلية (٠,٢٨) في التأثير في هذا النوع من الانتماء، كذلك تؤكد نتائج الجدول أن المصدر الأساسي للتأثير المتعدد لنمطي القيادة (٠,٣٢) مصدره القيادة التحويلية، وتشير النتائج كذلك إلى أن الانتماء المعياري يتأثر بكل من نوع الوظيفة وخبرة العاملين والإشراف الإداري للفرد (٠,٥٠).

وبالإضافة إلى ما سبق تشير نتائج تحليل الارتباط (جدول ٢) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين الانتماء العاطفي وبين العائد المادي (٠,٢٤) في حين لم يكن الارتباط معنوياً وكان سلبياً مع الإدارة بالاستثناء (-٠,٠١). وعلى الجانب الآخر كان الارتباط معنوياً موجباً بين الانتماء العاطفي وبين مكونات القيادة التحويلية، حيث بلغ الارتباط مع القيادة الزعامية (٠,٣٦) والرعاية الشخصية (٠,٢٥) والاستمالة الذهنية (٠,٣١). وبصفة عامة تساوي تأثير الارتباط المتعدد للقيادة التبادلية (٠,٣٣) مع تأثير الارتباط المتعدد للقيادة التحويلية (٠,٣٢) في التأثير في الانتماء العاطفي كما هو موضح في الجدول (٣)، غير أن الارتباط المتعدد لنمطي القيادة معاً أدى إلى حدوث تأثير معنوي موجب قدره (٠,٣٨). ومن الواضح أن الانتماء العاطفي يتأثر أيضاً بنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد (٠,٤٣)، وأن التفاعلات الإجمالية للمتغيرات كلها كانت موجبة ومعنوية (٠,٦٤).

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال (Enter) لاختبار العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية (المتغيرات المستقلة) المتغيرات التابعة التي تتضمن مكونات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والقدرة على تطوير طرق العمل. وقد أخذ في الحسبان أثر التفاعل بين مكونات نمطي القيادة في التأثير في طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وفي المرحلة التالية من التحليل تم تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية (كمتغيرات وسيطة) في طبيعة العلاقة بين المتغيرات السابقة، واختبار معنوية الفروق بين معاملات الارتباط لمكونات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تم إجراء اختبار (f) للتأكد من معنوية النتائج التي توصل إليها.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى صحة الفرضية الثانية بصفة عامة والفروض الفرعية له كذلك، حيث تدل النتائج على أن الانتماء التنظيمي للعاملين يتأثر بكل من نمطي القيادة، وتشير نتائج تحليل الارتباط (جدول ٢) ونتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول ٣) إلى أن تأثير نمط القيادة التحويلية كان أكبر من تأثير القيادة التبادلية في انتماء العاملين. ومن حساب قيمة (f) من الجدول (٣) يتضح أن هذا التغيير في التأثير كان معنوياً حيث بلغت قيمة (f) ٢,٦٩١ وبلغت ٢,٢٣٧ للانتماء المعياري في حين لم تكن معنوية بالنسبة لانتماء الاستمرارية.

وتشير نتائج تحليل الارتباط (جدول ٢) إلى وجود ارتباط معنوي موجب متوسط بين الانتماء المعياري لمفردات العينة وبين مكونات القيادة التبادلية الخاصة بالعائد المادي (٠,٢٨) والإدارة بالاستثناء (٠,١٩). كذلك تشير نتائج الجدول نفسه إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين الانتماء المعياري وبين مكونات القيادة

نتائج التحليل في الجدول ٣ إلى أن الارتباط المتعدد بين القيادة التحويلية وبين قدرة العاملين على تطوير طرق العمل (٠,٥١) كان أعلى من ارتباط القيادة التبادلية (٠,٤٦)، ويتضح من الجدول ٣ كذلك أن الفروق بين تأثير القيادة التبادلية والتحويلية كانت جوهرياً حيث بلغت قيمة (f) ٦,٦٥١، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وبصفة عامة تشير نتائج التحليل في الجدول ٢ إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر في قدرات العاملين على تطوير طرق العمل من خلال الرعاية الشخصية التي يظهرها المدير للعاملين (٠,٥٠)، والاستمالة الذهنية (٠,٤٦) والقيادة الزعامية (٠,٤٠). أما بالنسبة إلى القيادة التبادلية فإن نتائج التحليل في جدول (٢) تشير إلى أن التأثير الأقوى كان ناتجاً عن العائد المادي (٠,٤٤) فالإدارة بالاستثناء (٠,٣٨).

وأخيراً أكدت نتائج التحليل صحة الفرض الرابع، واتضح من الجدول (٢) عدم وجود ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وبين كل من العائد

أما بالنسبة لانتماء الاستمرارية فإن نتائج جدول ٣ توضح أن الارتباط المعنوي الموجب بين القيادة التبادلية (٠,٣٦) وبين انتماء الاستمرارية كان أعلى من الارتباط بين الانتماء نفسه وبين القيادة التحويلية (٠,٢٩). ويرجع هذا التفوق الواضح للقيادة التبادلية إلى التأثير القوي للعائد المادي (٠,٣٦) في انتماء الاستمرارية. وتتأكد صحة هذه النتيجة من التأثير الواضح للخبرة الشخصية في رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة.

وتؤكد النتائج السابقة مجتمعة صحة الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية لها حيث يتضح وجود ارتباط بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعنوي والعاطفي، ووجود ارتباط مماثل بين القيادة التبادلية وبين انتماء الاستمرارية.

أما بالنسبة إلى نتائج اختبار الفرضية الثالثة فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار (جدول ٣) أن قدرة العاملين على تطوير طرق العمل تتأثر بكل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وتشير

جدول ٢
جدول الارتباط بين المتغيرات الأساسية للدراسة

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متوسط أ. معياري	
									١,٠٢	٢,٨٩
								٠,٦٣	٠,٨٤	٣,٢٧
							٠,٣١	٠,٥٧	٠,٧٩	٣,٤٩
						٠,٧٩	٠,٤٧	٠,٧٥	٠,٩٧	٣,٠٤
				٠,٧٨	٠,٧١	٠,٤٠	٠,٧٠	١,٠٣	٢,٨٨	٣,٠٤
			٠,٤٦	٠,٥٠	٠,٤٠	٠,٣٨	٠,٤٤	٠,٤٩	٣,٥٩	٦,٧٠
		٠,٠٨	٠,١٩	٠,١٧	٠,١٩	٠,٠٣	٠,٠٩	٢,٣٢	٣,٤٥	٣,٤٥
	٠,٠٧	٠,٢٤	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٢٨	٠,١٩	٠,٢٨	٠,٥٧	٣,٤٥	٣,٤٥
	٠,٥٦	٠,٢٣	٠,٢٦	٠,٣١	٠,٢٥	٠,٣٦	٠,٠١	٠,٢٤	٣,٤٥	٣,٣٠
٠,٥٥	٠,٤٩	٠,١٣	٠,٢٩	٠,١٦	٠,٢٧	٠,١٩	٠,٢٢	٠,٣٦	٠,٨٥	٣,٣٠

** p < 0.005 * p < 0.01

وقد تأثرت هذه العلاقة الارتباطية بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

مناقشة النتائج والتوصيات

إن زيادة درجة التعقّد وعدم التأكد البيئي مصحوباً بالطفرات الهائلة الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات يضع قيادات منظمات الأعمال المصرية أمام مجموعة من المهام المالية والتسويقية والتنظيمية الصعبة المرتبطة بكيفية إعداد منظماتهم لمواجهة التحديات البيئية الجديدة. وينطبق الشيء نفسه على مجتمع الدراسة في البحث حيث إن هناك العديد من المشاكل المالية التنظيمية والإدارية التي تواجه صناعات الغزل

المادي (٠,٠٩) والإدارة بالاستثناء (٠,٠٢-)، في حين كان الارتباط موجباً ومعنوياً بين الرضا الوظيفي وبين القيادة الزعامية (٠,١٩) والرعاية الشخصية (٠,١٧) والاستمالة الذهنية (٠,١٩). وتؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول ٣) صحة النتيجة السابقة حيث يوضح الجدول عدم معنوية الارتباط المتعدد لمكونات القيادة (٠,٢٤) ومعنوية الارتباط المتعدد بين الرضا الوظيفي وبين مكونات القيادة الزعامية (٠,٢١). وكما هو واضح من الجدول (٣) كانت قيمة (f) المحسوبة (٢,٦٢٤) معنوية مما يؤكد أن الأثر الناتج عن القيادة التحويلية أكبر من الأثر الناتج عن القيادة التبادلية في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين،

جدول (٣)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تطوير طرق العمل	الرضا الوظيفي	الانتماء معياري	الانتماء عاطفي	انتماء الاستمرارية	
(أ) القيادة التبادلية:					
٠,٤٤**	٠,٠٩	٠,٢٨**	٠,٢٤**	٠,٣٦**	١. العائد المادي (r)
٠,٣٨**	٠,٠٢-	٠,١٩**	٠,٠١-	٠,٢٢**	٢. الإدارة بالاستثناء (r)
٠,٤٦**	٠,١٤	٠,٢٨**	٠,٢٣**	٠,٣٦**	الارتباط المتعدد (R)
(ب) القيادة التحويلية:					
٠,٤٠**	٠,١٩**	٠,٢٨**	٠,٢٦**	٠,١٩**	٣. الزعامية. (r)
٠,٥٠**	٠,١٧	٠,٣٠**	٠,٢٥**	٠,٢٧**	٤. الرعاية الشخصية. (r)
٠,٤٦**	٠,١٩**	٠,٣٠**	٠,٣١**	٠,١٦*	٥. الاستمالة الذهنية. (r)
٠,٥١**	٠,٢١**	٠,٣٢**	٠,٣٢**	٠,٢٩**	الارتباط المتعدد (R)
٠,٥٣**	٠,٢٤**	٠,٣٢**	٠,٣٨**	٠,٣٩	الارتباط المتعدد (أ+ب) (R)
٦,٦٥١	٢,٦٢٤	٢,٢٣٧	٢,٦٩١	١,٨١٢	قيمة F (٣، ٢٠٤)
الجنس	الوظيفة	الوظيفة، الخبرة، الإشراف.	الوظيفة	الخبرة	(ج) المتغيرات الديموجرافية
٠,٥٦**	٠,٣٩**	٠,٥٠**	٠,٤٣**	٠,٤٥*	الارتباط المتعدد (أ+ب+ج) (R)
٢,١٢٢	٤,٥٢٢	٧,٧٦٧	٢,١٨	٢,٧٥	قيمة F (٥، ١٩٩)
(د) التفاعلات (R)					
٠,٧٣**	٠,٦١**	٠,٧٢**	٠,٦٤**	٠,٧٠**	الارتباط المتعدد (أ+ب+ج+د)
٣,٢٥٢	٢,٤٠٤	٣,٧٦٦	٢,٥٤٥	٣,٦٩١	قيمة F (٢٥، ١٧٤)

* p < 0.01

** p < 0.05

(r) Simple correlation

(R) Multiple correlation

وقدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من نمط القيادة التبادلية والتحويلية معاً، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، هذه النتيجة تفرض علينا ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات التحويلية للقيادات الإدارية.

نعم إن المساهمة الحقيقية لنمط القيادة التحويلية تنبع من خصائصه ومميزاته الفريدة، فهو يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والوفاء باحتياجات المرؤوسين، ويظهر في الغالب اهتماماً كبيراً بتحقيق التميز في الأداء، نعم إنه النمط الذي يقدر في الوقت نفسه على تقديم النموذج الذي يحتذى به الآخرون وتوافر تلك الصفات يجعل الزملاء والمرؤوسين يعدون هذا القائد فاعلاً يملك القدرة على خلق بيئة عمل تشجع على النمو والتطور.

وفي مجال دراسة العلاقة بين نمطي القيادة والانتماء التنظيمي تفيد نتائج الدراسة الحالية أن تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العاملين العاطفي والمعياري يبدو قوياً، في حين اقتصر تأثير القيادة التبادلية على انتماء الاستمرارية من خلال ما يوفره هذا النمط القيادي من عائد مادي، ويعزى السبب في تأثير القيادة التحويلية في الانتماء العاطفي والمعياري إلى قدرة المدير على تدعيم التفاعل والمشاركة بينه وبين مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وميولهم. إن تعزيز المشاركة بين المديرين ومرؤوسيه يؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، والالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها (ياغي: ١٩٨٩).

وعلى الجانب الآخر كان تأثير العائد المادي المناسب سبباً قوياً لزيادة انتماء الاستمرارية نظراً لاحتمالات تحقق خسائر مادية ومعنوية للمرؤوس في حالة تركه العمل،

والنسيج في مصر (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٧ والبنك الأهلي المصري، ١٩٩٧ اتحاد الصناعات المصرية، ١٩٩١). فنتائج الدراسة التي أجرتها المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٧) مثلاً تشير إلى أن تلك المشاكل تتضمن مشاكل الارتفاع الكبير في أسعار القطن الخام نتيجة تحرير أسعاره، وتقدم الأصول الإنتاجية لدى العديد من الشركات العاملة في هذا المجال، وعدم الاهتمام الكافي بالبحث العلمي وارتفاع نسبة الفاقد نتيجة عدم الاستغلال الصحيح للطاقات البشرية والمادية المتاحة وعدم تطور الإنتاج بما يتناسب ومتطلبات الأسواق الخارجية.

وبرغم تعدد التحديات التي قد تواجهها منظمات الأعمال المصرية خلال المراحل القادمة يكفي البحث الحالي بالتركيز على الجوانب المرتبطة بالدور المتوقع للقيادات الإدارية المصرية في الإعداد لمواجهة تلك التحديات من خلال تنمية العاملين. ومما لا شك فيه أن هذا الإعداد يتطلب من القادة الإداريين التركيز على تنمية الولاء التنظيمي للمرؤوسين، وزيادة درجات الرضا الوظيفي، وغرس مفهوم تطوير طرق العمل لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق باتت حاجة منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادات الإدارية ضرورة ملحة لمواجهة التحديات البيئية الجديدة، فالقيادة الإدارية هي المورد التنظيمي الأساسي المحدد للميزة التنافسية للمنظمات خلال الفترات القادمة، ومن ثم فإن تكوين وتنمية القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لا بد أن يأتي في مقدمة أولويات منظمات الأعمال المصرية خلال الفترات القادمة.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضائهم الوظيفي

القيادة التنظيمية أن تحققها حتى تستطيع تحقيق النمط الفكري للتجديد وهي (أ) القيادات واثقة بقدرات المرؤوسين، (ب) قيادات قادرة على تدعيم القيم الإيجابية للمرؤوسين، (ج) قيادات تعترف بجهود التجديد والابتكار وتكافئها و(د) قيادات حريصة على عدم تخفيض الميزانيات.

وبناء على ما سبق يمكن القول إنَّ منظمات الأعمال المصرية تحتاج خلال الفترات القادمة إلى ذلك النمط القيادي التحويلي الذي يستطيع أن يدعم المبادرة، ويساعد العاملين على توليد الأفكار الجديدة لتطوير طرق العمل، ويجب على تلك القيادات أن تبدي دعماً كبيراً لتنمية قدرات المرؤوسين وأن تحترم طاقاتهم الإبداعية كلها وأن تعمل على تنميتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي دلت على وجود علاقة قوية وموجبة بين كل من نمط القيادة التحويلية والتبادلية وبين قدرة العاملين على تطوير طرق العمل (Avolio et al, 1988).

ومن المتوقع أن تكون عملية تكوين المناخ التنظيمي المساعد على تطوير طرق العمل وتجديدها هو أحد التحديات الحقيقية التي سوف تواجه القيادات الإدارية المصرية خلال الفترات القادمة. فالمنظمات لا تطور ذاتها بيد أنَّ العنصر البشري هو الذي يطور ويجدد، ونمو منظمات الأعمال المصرية وازدهارها يعني ضرورة تبني مفهوم التجديد والابتكار مفهوماً دائماً ينبع من المستويات التنظيمية كلها. وتزداد احتمالات تطوير طرق العمل في الحالات التي يساعد فيها المناخ التنظيمي المرؤوسين على تقديم أفضل ما لديهم (Pinchot and Pinchot, 1996)، ومن هذا المنطلق تتركز المهمة الأساسية للمدير المصري خلال الفترات القادمة على تحفيز العاملين على تحويل أفكارهم الابتكارية إلى واقع عملي يساعد على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة إلى السوق.

بالإضافة إلى صعوبة توافر فرص عمل بديلة أمام العاملين في مجتمعنا فإن عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة نتيجة عدم قدرته على تحمل التكاليف الناتجة عن مثل هذا القرار سوف تدفعه إلى «الاستمرار» في المنظمة وأداء العديد من الأنشطة التي تدعم هذا الاستمرار. وبمعنى آخر يتوقف انتماء الإستمرارية على قدرة نمط القيادة التبادلية على تقديم فوائد مرتفعة للفرد في حالة استمراره في المنظمة، والنتيجة السابقة تتفق مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد التفوق النسبي لنمط القيادة التحويلية في التأثير في انتماء العاملين العاطفي والمعياري في حين تؤكد في الوقت نفسه تفوق تأثير القيادة التبادلية في التأثير في انتماء الاستمرارية.

وفي مجال دراسة العلاقة بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن وضوح تفوق تأثير نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في التأثير في تطوير طرق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجراها Howell and Avolio (1993) وأكدت دعم نمط القيادة التحويلية لعلمية التجديد والابتكار التنظيمي. إنَّ تأثير القيادة التحويلية يبدو واضحاً من خلال قدرة المدير على تغيير نظرة العاملين إلى المشاكل والأمور (الاستمالة الذهنية)، ومقدار ما يظهره من رعاية بالعاملين والاهتمام بهم. وعلى الجانب الآخر يبدو نمط القيادة التبادلية أكثر تأثيراً في الجانب المادي للتجديد من خلال قدرته على الربط بين جهود العاملين للتجديد وبين ما يحصلون عليه من عوائد مادية ومعنوية. وفي هذا المجال يؤكد Kunczarski (1996) أن المنظمات الناجحة تدرك جيداً أن تطوير طرق العمل ما هو إلا «نمط فكري» Mind-set يجب أن يعمل المديرون على تنميته وتطويره لكونه أهم عناصر نجاح المنظمة. ويحدد Kunczarski (1996) أربعة متطلبات يجب على

التحويلية والتبادلية كونهما طرفي نقيض في مقياس القيادة، يبدوان متكاملين وقد يدخلان في ممارسات مدير واحد ولكن بنسب متفاوتة.

وخلاصة القول إن الممارسات القيادية التي تكتفي بالاعتماد على نمط القيادة التبادلية سوف تصعب مهمة المدير في مواجهة ظروف بيئة الأعمال الجديدة وتحدياتها. ومن هذا المنطلق يجب أن توجه جهود التنمية الإدارية إلى تدعيم القدرات التحويلية للقيادة الإدارية من خلال برامج التدريب والتنمية؛ لأن القيادة التحويلية هي القادرة على إحداث تغييرات جذرية، والإجابة عن الاسئلة الهامة وخلق النظم الجديدة (Scandura, 1994).

وأخيراً يمكن القول أن الدور الفاعل للقيادات الإدارية في منظمات الأعمال المصرية يمكن أن يوجه نحو زيادة الإنتاجية والتخلص من العديد من المستويات الإدارية البيروقراطية، والتخلص من الهيكل التنظيمي البيروقراطي غالباً ما يصاحبه خلق هيكل تنظيمي يعتمد على تفويض السلطة واللامركزية ومشاركة القوة. وتحقيق هذا يتطلب مهارات قيادية قادرة على خلق الرؤية والقيم والمشاركة والثقة. ولهذا لا بد أن تعمل قيادات منظمات الأعمال المصرية جاهدة على خلق المناخ التنظيمي الذي يرفع التحديد والابتكار، يساعد العاملين على تحويل أحلامهم إلى أفكار مبتكرة؛ لأن تحويل أفكار العاملين إلى حقيقة يتطلب قيادة متطورة ومناخ عمل يدعم التحديد والابتكار؛ قيادة قادرة على ربط العاملين بالمنظمة والبيئة الخارجية.

المراجع

اتحاد الصناعات المصرية، ١٩٩٧، مذكرة في شأن تحرير المنسوجات. المجالس القومية المتخصصة.

المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩١، دراسة عن

وتأكيداً لأهمية تطوير طرق العمل وتجديدها قامت إحدى الجامعات الأمريكية (MIT) بعمل برنامج إداري تعليمي أطلق عليه اسم «اختراع منظمات القرن الحادي والعشرين». ويحدد Malone (1996) وزملاؤه الهدف من هذا البرنامج على أنه ليس مجرد تفهيم لطرق العمل الإداري الجديدة والحديثة وتوقعها واستكشافها، بل على أنه إنشاء قاعدة معرفية للجوانب التنظيمية والاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها لتطوير نظم العمل التنظيمية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

وبصفة عامة يؤكد البحث عدم جدوى استخدام الأساليب التقليدية في القيادة؛ أساليب تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير في سلوك العاملين كما أوضحت نتائج هذا البحث. كذلك يؤكد الباحث أن النجاح الظاهري لهذا النمط القيادي في الماضي لا يضمن الوفاء باحتياجات منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة، وقبول مثل هذه النتيجة يعني ضرورة تعظيم الاستفادة من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية عن طريق اكتشاف المساهمات المتوقعة لكل نمط في مجالات تنمية أداء العاملين.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا الاتجاه مع ما توصل إليه آخرون مثل Scandura and Schriesheim (1994) و Bass (1994) من أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية نمطان غير متناقضين، كما ويتفق مع ما توصل إليه Kuhn (1991) من أن القيادة التبادلية ليست نقيضاً للقيادة التحويلية وإنما هي مكمل له. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من Hart and Quinn (1993) من أن القائمة الذي يؤدي عدة أدوار غير متجانسة قد يحقق نتائج طيبة خاصة في مجال تطوير الأداء التنظيمي.

وبصفة عامة يمكن القول إنه على الرغم مما قد يبدو من تنافر ظاهري بين نمطي القيادة

محمد فريد حجاب، ١٩٩٤، رأساً برأس: اليابان وأوروبا وأمريكا. تأليف لستر ثرو، دار الهلال، القاهرة.

نواف كنعان، ١٩٨٥، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

أحمد مصطفى، ١٩٩٥، كيف تدير منظمتك استراتيجياً إزاء التحديات العالمية، آفاق اقتصادية، ١٧، ٦٣: ١٢٩ - ١٧٦.

محمد عبدالفتاح ياغي، ١٩٨٩، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي، المجلة العربية للإدارة، ٣، ٢: ٥-٢٥.

Allen, N. j; and Meyer, J.P, 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Avolio, B.; Waldman, D.; Einstein, W. 1988. Transformational Leadership In Management Game Simulation: Implicating the Bottom Line. *Group & Organization Studies*, (Mar): 59-80.

Bass, B. M.(a). 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.

Bass, B. M.(b). 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd. ed. The Free Press, New York.

Bass, B. M., Avolio, B. J. 1994. Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, (17, 3 and 4): 541-554.

صناعة الغزل والنسيج والملابس وتطورها. **المجالس القومية المتخصصة.**

ثامر ملح المطيري، ١٩٩٣، دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات الأداء لدى العاملين، الإدارة العامة، ٨٠: ١٢٥ - ١٤٣.

البنك الأهلي المصري، **النشرة الاقتصادية**، البنك الأهلي المصري، مجلد ٥٠، عدد ٤: ١١ - ٢٠.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، **الملخص الشهري لبيانات التجارة الخارجية**، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ١٩٩٦.

علي علي حبيش، ١٩٩٦، نحو زيادة القدرة التنافسية لصناعات الغزل والنسيج والملابس، ورقة عمل، الأهرام.

Brown, A. D. 1994. Transformational Leadership in Tackling Change. *Journal of General Management*. (19, 4, Summer): 1-12.

Brown, T. 1996. New Leadership in Not Muting. *Apparel Industry Magazine*, (57, 4, Apr): 6.

Burner, M. 1996. Adopting an Organizational Culture of Continual Change. *CMA Magazine*, (70, 7, Sep.): 6.

Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Bycio, P.; Hackett, R.; Allen, J.; 1995. Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.

Deluga, R. J. & Souza, J. 1991. The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behavior of Subordinate Police Officers. *Journal of Occupied Psychology*, 64, (1, Mar.): 49-55.

- Deluga, R. J. 1988 Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, (13, 4, Dec.): 456-467.
- Dubinsky, A.; Yammario, F.; Jolson, M.; Spangler, W. 1995. Transformational Leadership: *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, (15, 2, Spring): 17-31.
- Hacket, R; Bycio, P.; and Hausdrof, P. 1992. "Further Assessment of The Three-component Model of the Organizational Commitment". *Academy of Management: Best Papers Proceedings*: 212-216.
- Hart, S.; and Quinn, R.; 1993. Roles Executives Play: CEO's, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, (46, 5, May): 543-574.
- Hater, J. & Bass, B. M. 1988. Superiors' Evaluation s and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, (73, 4, Nov.): 695-702.
- Howell, J. and Avolio, B. J. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation. *Journal of Applied Psychology*, (78, 6, Dec.): 891-902.
- Keely, M. 1995. The Trouble With Transformational Leadership: Toward a Federalist Ethic for Organizations. *Business Ethics Quarterly*, (5, 1, Jan): 76-96.
- Kuczmarski, T. 1996. Creating Innovative Mind-set. *Managment Review*, (85, 11, Nov.): 74-49.
- Kuhn, O. W. 1991. A New Brand of leadership. *Best's Review*, (92, 8, Dec.): 25-27, 98-99.
- Kuhnert, K. and Lewis, P. 1987. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, (12, 4, Oct.): 648-657.
- Malone, T.; Morton, M.; Halperin, R. 1996. Organizing for the 21st Century. *Strategy and Leadership*, (24, 4, Jul/Aug.): 6-10.
- Mansfield, E., 1980. *Statistics For Business and Economics: Methods and Applications*. W.W. Norton & Comany, New york: 234-237.
- McNeil, A. 1995. Leadership in Transition. *Executive Excellence*, (12, 3, Mar.): 20.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A Three-components Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1: 61-89.
- Pinchot, E.; and Pinchot, G. 1996. Seeding a Climate for Innovation. *Executive Excellence*, (13, 6, June.): 17-18.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S.; Moorman, R. H; Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Popper, M. and Zakki, E. 1994. Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conductive to Their Pre-dominance. *Leadership & Organization Development Journal*, 15, 6: 3-7.
- Prestwood, D.; and Schumann, P. 1996. Quality Innovation. *Executive Excellence*, (13, 1, Jan.): 6.
- Rheem, H. 1995. Effective Leadership: The Pygmalion Effect. *Harvard Business Review*, (May/Jun.): 14.

- Roman, H. 1992. Dreaming and the Art of Leadership. *Public Utilities Fortnightly*, (130, 5, Sep.) 1: 39-41.
- Rosener, J. 1990. The Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, (68, 6, Nov/dec.): 119-125.
- Scandura, T. A.; Schriesheim, C. A. 1994. Leader-member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, (37, 6, Dec.): 1588-1602.
- Schuster, J. P. 1994. Transforming Your Leadership Style. *Association Management*, (46, 1, Jan.): L39-L42.
- Siegel, S. M., and Kaemmerer, W. F. 1978. Measuring The Perceived Support for Innovation in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 63 (5): 553-562.
- Tracey, J. B.; and Hinkin. T. R. 1994. Transformational Leadership in Hospitality Industry. *Cornell Hotel & Restaurants Administration Quarterly*, (35, 2, Apr.): 18-24.
- Waldman, D.; Bass, B. M. 1987. Bernard, M.; Einstein, W, O. Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, (60, 3, Sep.): 177-186.

ABSTRACT

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON WORKER'S DEVELOPMENT: AN EMPIRICAL STUDY

Adel M. Zayed
Cairo University

This paper investigates the Impact of two types of leadership on the Workers' development: Transactional and transformational leadership styles. The findings indicated that transformational leadership is positively correlated with normative and affective commitment, innovation, and job satisfaction. Meanwhile, transactional leadership is positively correlated with continuance commitment and innovation. Implications are discussed and recommendations are offered.

عادل محمد زايد (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٩) أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة - جمهورية مصر العربية، من المهتمين بدراسات التنظيم والتطور التنظيمي، اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وضغوط العمل.

مجلة الحقوق

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور عادل الطبطبائي

مجلة فصلية أكاديمية محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد ، ٢٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد ، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب: ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت

تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣