

القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي

عبدالله عطية الزهراني

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطبيق مقياس أبعاد القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2004)، ومقياس الأداء التكيفي (Charbonnier-Voirin, and Roussel, 2012)، بعد ترجمتهما والتأكد من صدقهما وثباتهما على عينة عشوائية من (498) فرداً عاملاً في شركات قطاع التأمين السعودي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الممارسة في كلا المتغيرين في الشركات المبحوثة، ووجود ستأثير مباشر وإيجابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للمبحوثين، كان أعلاها في القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستناد إلى الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية كأحد العوامل السياقية لتحسين ممارسة أبعاد الأداء التكيفي للعاملين.

مصطلحات علمية

القيادة التحويلية، أبعاد
الأداء التكيفي، شركات
التأمين السعودية.

معطيات هذه البيئة، في إطار إجراء تحولات وتغيرات جذرية في سياقات العمل وعناصره؛ وذلك لتحقيق البقاء والاستمرارية والنمو.

ومنذ ثمانينيات القرن الماضي، استطاع الباحث Macgregor Burns لفت الأنظار إلى هذا النمط من القيادة، وبلورة الممارسات الدالة عليها، ثم توالى جهود الباحثين والمنظرين لتوسيع الأطر العامة

تعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من القضايا المهمة والمؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة؛ فتعقيدات البيئة المحيطة بالمنظمات والتغيرات والتحولات المصاحبة لها على مستوى العوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية، استدعت الحاجة لوجود هذا النمط من القيادة، القادر على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع

التنظيمي وثقافتها. وبصورة أخرى، فالقائد التحويلي في نظر (Bass, 1985) هو القادر على دفع المرؤوسين وتحفيزهم إلى أداء مهام وواجبات وأدوار تفوق ما هو متوقع منهم من الناحية التطبيقية. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما طرحه (Yukl, 2001)، بأن القائد التحويلي يستطيع الوصول إلى الدوافع والطاقات الظاهرة والكامنة لدى التابعين، والسعي لاستثمارها في ضوء أهداف التغيير المنشودة، مع تحقيق درجات مناسبة من التوافق بين هذه الأهداف وحاجات ومصالح التابعين له؛ وهذا ما يولد في نهاية المطاف شعوراً بالثقة والاحترام والولاء للقائد، ومن ثم يفضي إلى تنمية دوافعهم الذاتية للقيام بما هو فوق التوقعات. وعلى ذلك فإن هذا النمط من القيادة يركز في ممارسته على تنمية المرؤوسين من الناحية الفكرية والإبداعية، وتوجيه اهتماماتهم وفاعليتهم الذاتية نحو رسالة المنظمة وأهدافها، متجاوزاً الأنظمة التقليدية في الثواب والعقاب (Conger, 2002).

وعلى المستوى الفردي، يرى (Wang & Howell, 2010) أن القيادة التحويلية تهدف إلى تمكين التابعين من تطوير إمكانياتهم، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، والتحسين من كفاءتهم الذاتية وتقديرهم لذاتهم، من خلال التأثير عليهم إيجابياً ومساعدتهم في التغلب على نقاط ضعفهم. أما على المستوى الجماعي، فإن هذا النمط من القيادة يسهم في تكوين

ونماذج القياس ذات العلاقة بهذا النمط القيادي، بحيث أصبح اليوم أنموذجاً في نظريات القيادة المعاصرة؛ يسهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ويساند جهود التغيير المنشودة بطريقة رائدة، من خلال إحداث المناخات والبيئات والرؤى التنظيمية التي تعزز الإبداع والابتكار، والتعلم والتطوير التنظيمي، والعلاقات البناءة القائمة على الثقة المتبادلة، والتمكين الإداري والنفسي للعاملين، والفاعلية الذاتية (Cossin & Caballero, 2013). وعلى ذلك تُعد القيادة التحويلية الركن الأساسي في حياة منظمات اليوم على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها ومجالات عملها.

مفهوم القيادة التحويلية

عرّف Burns (1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يقوم من خلالها كل من القائد والتابعين بمساعدة بعضهم بعضاً في الارتقاء لمستويات عليا من الناحية الدافعية والأخلاقية، وهو ما يؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في حياة المنظمة والعاملين. في حين عرّفها Simola (2012) et al. بأنها: نمط من القيادة يكون فيها التفاعل بين القائد والتابعين منظماً حول "الغاية الجماعية"، لتحويل ودفع وتعزيز سلوكيات الأفراد وأنشطتهم والجوانب الأخلاقية لديهم. كما يرى Geib & Swenson (2013) أن هذا النمط من القيادة يسهم في إحداث التحولات الإيجابية في التابعين، وتحقيق التغيرات المرغوبة في ضوء إستراتيجية المنظمة وهيكلها

المستوى التنظيمي إجمالاً، وجمع الأطراف المعنية وتوجيههم نحو رؤية مشتركة. وفي هذا الإطار، يرى صالح والمبيضين (2013) أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق درجات عالية من التوافق والاندماج والاحتواء بين العاملين والمنظمة من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام، وحفز التغيير، وتعزيز سلوك الإبداع.

على ذلك، يمكننا القول بأن القيادة التحويلية تعد نتاجاً للتغيرات البيئية التي شهدتها وتشهدها المنظمات المعاصرة، وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والتابعين تستند إلى رؤية ثابتة وواضحة، وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير على سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية.

أبعاد القيادة التحويلية

خلال العشرين سنة الماضية، احتلت نظرية القيادة التحويلية مكانة بارزة في الدراسات التنظيمية؛ ففي العام (1985)، حدد (Bass) الملامح الأساسية للقيادة التحويلية، وأبعاد قياسها، وكيفية تأثيرها على دافعية وأداء التابعين. وأشار "باس" إلى أن القيادة التحويلية يمكن قياسها من خلال درجة تأثيرها على التابعين، بحيث إن التابعين تحت هذا النمط من القيادة، يشعرون بالثقة والطموح والولاء والاحترام المتبادل؛ ومن ثم يعملون على بذل أقصى جهد ممكن للوصول للغايات المنشودة. إذ يمكن للقائد التحويلي التأثير في هؤلاء

القيم والمعتقدات المشتركة، وبث روح العمل المشترك للوصول للأهداف الجماعية. أما (Hoffman et al., 2011)، فقد أشاروا إلى أن القيادة التحويلية قادرة على وضع رؤية تتوافق مع متطلبات المستقبل، وتحقيق مستويات عالية من التوافق بين الأهداف الجماعية وقيم التابعين.

وهذا بدوره يعزز توجهات هؤلاء التابعين نحو الأهداف التنظيمية على اعتبارها أهدافاً تخصهم ويملكونها، وهو ما يدفعهم إلى تقديم الجهود الإضافية للوصول إليها وإنجازها بالشكل المطلوب؛ وبعبارة أخرى، تسهم القيادة التحويلية من خلال هذه الرؤية في جعل التابعين أقدر على تجاوز المصالح والاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

وقد عرّف (Trofino 2000) القادة التحويليين بأنهم قادة التغيير القادرين على تشكيل الرؤى المستقبلية للتنظيم بشكل واضح وثاقب، وصناع أسطورة نجاح المنظمة وتميزها، من خلال إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل وتحدياته المحتملة. أما (Lussier & Achua 2010) فقد أشارا إلى أن استخدام السلطة الشخصية من قبل القادة التحويليين يسهم في تكوين علاقات تأثير أفضل لدى التابعين، وكذلك توليد الاقتناع لديهم بأنهم قادة مميزون في ممارساتهم وسلوكياتهم. في حين يرى (Owen & Owen 1999)، أن القيادة التحويلية تستند إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية، وذلك لتوحيد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير على

2 - الدافعية الإلهامية (Inspirational)

(Motivation): ويُعبر هذا البُعد عن مدى قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية، وإكساب معنى وأهمية للمهام التي يؤديونها، وإيصال نظرة تفاعلية حول الأهداف المستقبلية للمنظمة. كما يركز هذا البُعد على استثارة روح العمل الجماعي والتفاعلي من جهة، والمتناغم مع تطلعات المنظمة ورؤاها من جهة أخرى، ذلك أن إكساب العمل معنى وغاية يسهم في زيادة طاقات التابعين ودافعيتهم نحوه، وبخاصة إذا تم تدعيم ذلك بمهارات تواصل عالية من القائد بحيث تجعل الرؤية مفهومة وواضحة ودقيقة، وذات توجه مشترك للجميع، وتسهم في إيصال توقعات القائد العالية للتابعين.

3 - الاستثارة الذهنية (Intellectual)

(Stimulation): ويتضمن هذا البُعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها. فاستثارة التابعين ذهنياً تتطلب إيجاد حلول تقوم على افتراضات منطقية، وجوانب إبداعية وابتكارية خالقة للمشكلات القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة باعتبارها فرصاً حقيقية

التابعين من خلال مجموعة من الملامح والخصائص، هي: (1) الجاذبية: وذلك للحصول على التقدير والاحترام والثقة من الآخرين، وزرع رؤية ورسالة مشتركة لعمليات التحول المنشودة، و(2) الاستثارة الذهنية: وذلك من خلال تأكيد العقلانية والإبداع في حل المشكلات، و(3) الاعتبارية الفردية: التي تتبلور في أطر تعامل القائد التحويلي مع أتباعه على المستوى الفردي من خلال إظهار الاهتمام بهم، وتقديم النصائح والمساندة لهم.

ولاحقاً، قام (Bass & Avolio, 2004)

بتوسيع هذه الأبعاد، وتحديد الأطر المفاهيمية لها، وعُرفت اختصاراً بنموذج (4I_s). ويتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد - تبدأ جميعها بحرف (I) - وهذه الأبعاد هي:

1 - التأثير المثالي (Idealized)

(Influence): ويعكس هذا البُعد، مدى قدرة القائد التحويلي على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية التي تعد نماذج اقتداء للتابعين، وذلك من خلال تطوير وإيصال رؤية شخصية جديدة وواضحة للجميع، تُجسد مفاهيم أداء العمل بصورة صحيحة ومتميزة، وقائمة على الإعجاب والثقة والاحترام والتوافق مع رسالة المنظمة وتوجهاتها. وفي إطار هذا البُعد، تعد خصائص وسلوكيات التابعين انعكاساً لخصائص القيادة وصفاتها وممارساتها.

الباحثين المعاصرين، فعالج كثير من الدراسات العربية والغربية أبعاد هذا النموذج، ودرست أثرها على مخرجات تنظيمية كثيرة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص. وأظهرت نتائج هذه الدراسات الأثر الإيجابي لهذا النمط من القيادة في كل من: أداء المنظمات كدراسة (Morales, et al., 2008)؛ ودراسة (السويدي، 2013)؛ ودراسة (Oberfield, 2014)، وسلوك المواطن التنظيمية كدراسة (Asgari, et al., 2008)؛ ودراسة (Meihami, et al., 2013)، والإبداع والابتكار التنظيمي كدراسة (Jung, 2008)؛ ودراسة (Gumusluoglu & et al., 2008)؛ ودراسة (Ilsev, 2009)؛ ودراسة (عباس، 2010)؛ ودراسة (Mokhber, et al., 2015)، والرضا الوظيفي كدراسة (Bruch & Walter, 2007)؛ ودراسة (Riaz & Haider, 2010)؛ ودراسة (Thamrin, 2012)، وتمكين العاملين كدراسة (الرفاعي، 2013)؛ ودراسة (التلباني وآخرون، 2013)؛ ودراسة (Attari, 2013)، والتعلم التنظيمي كدراسة (الخشالي، 2008)؛ ودراسة (الدوسري، 2015)، وغيرها من المخرجات والنواتج المهمة على صعيد حياة المنظمات كإدارة المعرفة والصراع التنظيمي والتغيير، وفعالية القيادة.

مفهوم الأداء التكيفي وأبعاده

السلوك الإنساني داخل المنظمات وخارجها ليس سلوكاً مقنناً، وإنما سلوكاً ديناميكياً يتأثر ويؤثر بالسياقات الداخلية والخارجية المحيطة بالعاملين، ويتفاوت

للنمو الفكري، وحب المخاطرة المحسوبة، وطرح الأسئلة، وتوليد الأفكار بشكلٍ مستقل.

4 - الاعتبارية الفردية (Individualized consideration)

ويعكس هذا البُعد، سلوكيات القائد التحويلي الموجهة نحو الاهتمام بتطوير التابعين ذاتياً من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم، وتدريبهم وإرشادهم ونصحهم. ويتضمن ذلك اهتمامه بحاجاتهم الشخصية، واحترامه وتقديره لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتبنيه أفكارهم الإبداعية ودعمها. فالتعاطف وقنوات الاتصال المفتوحة والدعم تمثل أهم مرتكزات هذا البُعد، كما أن تحقيق درجات عالية من التوافق بين أهداف القائد التحويلي وتوجهاته وبين تطلعات التابعين تعد ركيزة أساسية لتدعيم اقتناعات التابعين بالقيادة.

وفي سياق تعريفات القيادة التحويلية وأبعادها، يمكن القول بأن القيادة التحويلية عبارة عن نمط من أنماط القيادة يُمكن من التأثير على التابعين من خلال عدد من السمات والملامح والسلوكيات التي تقوم على التقدير والاحترام والثقة والعقلانية والإبداع والتعامل الفردي البناء والتعاطف والمشورة والنصح والتوافق والتوازن في الأهداف والمصالح وغيرها.

ولقد لاقى نموذج القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة رواجاً واهتماماً من

من السلوكيات الوظيفية الهادفة تنبثق نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويرى الباحث أنه يمكن النظر إلى الأداء الفردي في العمل على أنه سلوك محدد في إطار الأهداف التنظيمية، يتأثر بالمكونات الداخلية للفرد العامل، وبالسياقات التنظيمية والوظيفية المحيطة به.

وحديثاً، تم التوصل إلى بلورة "الأداء الفردي في العمل" على شكل نموذج يتضمن أربعة أبعاد رئيسية، وهذه الأبعاد هي (Koopmans *et al.*, 2013):

1 - أداء المهمة (Task Performance):

ويشير هذا البعد إلى مدى إتقان العامل لأداء المهام الوظيفية المناطة (كتخطيط وتنظيم العمل، وجودة العمل، وغيرها).

2 - الأداء السياقي (Contextual Performance):

ويشير إلى سلوكيات العامل التي تسهم في دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية اللازمة لأداء مهام العمل الرئيسية (كأخذ المبادرات، والابتكار والإبداع، والتعلم من خلال التغذية الراجعة، وغيرها).

3 - الأداء التكيفي (Adaptive Performance):

ويُظهر هذا البعد مدى قدرة العامل على التكيف مع التغيرات الحاصلة في الأدوار الوظيفية للعمل والبيئة المحيطة (كالمرونة في الاستجابة لضغوط العمل، والحفاظ على معلومات

تفاوتاً واضحاً في ضوء المعطيات والمتغيرات التي تسهم في تشكيله وحفره. وعلى ذلك فقد جاء كثير من الدراسات في حقل السلوك التنظيمي لتسليط المزيد من الضوء على الكيفية التي ينبثق عنها هذا السلوك ودلالاته المرتبطة بالأداء. وتعد القيادة أحد هذه المعطيات والمتغيرات التي تسهم في توجيه سلوكيات العاملين نحو الأداء الكفاء والفاعل.

وعلى الرغم من أن الأداء الفردي في العمل يمثل أحد المرتكزات التي يقوم عليها استقرار المنظمات وبقائها، ويمثل الداعم الأساسي للأداء الجماعي والأداء التنظيمي بوجه عام، فقد أظهرت الدراسات والأبحاث مؤخراً، عدم وجود اتفاق وإجماع لدى المنظرين والباحثين على تعريف محدد له (Koopmans *et al.*, 2013). ويعد التعريف الذي قدّمه (Campbell, 1993) من أهم المحاولات في هذا السياق، إذ عرّف الأداء الفردي في العمل على أنه: "مجموعة من السلوكيات والأفعال المرتبطة بأهداف المنظمة وتوجهاتها الأساسية" (ص687)، ويرى (Rotundo & Sackett, 2002) أن هذه السلوكيات والأفعال يجب أن تقتصر بسيطرة الفرد عليها، وقدرته على التحكم بها، وذلك بمعزل عن محددات البيئة المحيطة وقيودها. أما (Thamrin, 2012) فقد أشار إلى أن هذا الأداء يمثل استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال في سياق نظام تفاعل اجتماعي داخل المنظمة. في حين يرى (Jing & Yingqian, 2012)، أن طبيعة الأداء الفردي في العمل تتمثل بجملة

لتحسين أدائها، ومواجهة متطلبات العمل غير الاعتيادية. وحديثاً، تم النظر إلى الأداء التكيفي على أنه تحديد متطلبات أو فرص العمل في ضوء التغيرات الحالية والمتوقعة؛ وذلك لزيادة كفاءة الأداء، وتطوير السلوكيات المنتجة والمؤهلات والقدرات للتكيف بفاعلية مع هذه التغيرات (Krischer and Witt, 2010). وفي هذا الإطار، يعد الأداء التكيفي من أهم المحركات والمحددات لكفاءة وفاعلية وإنتاجية الأفراد العاملين، وبخاصة في ظل البيئات سريعة التغير (Naamiet *et al.*, 2014).

ومن أبرز المحاولات الفاعلة لتسليط الضوء على ماهية الأداء التكيفي، ما قام به (Pulakos *et al.*, 2000) من إعداد وتطوير "قائمة التكيف الوظيفي" Job Adaptability Inventory، فقد تضمنت هذه القائمة - التي تمثل مقياساً قائماً على التقييم الذاتي - ثمانية أبعاد أساسية، هي: التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات، والتعامل مع ضغوط العمل، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والتعامل مع حالات عدم التأكد، وتعلم مهام وطرق وإجراءات العمل التقنية، والتكيف ما بين الأشخاص، والتكيف مع الثقافة التنظيمية، والتكيف مع البيئة المادية في العمل. وللتحقق من صدق وثبات هذه الأبعاد في قياس الأداء التكيفي للعاملين، قام (Pulakos *et al.*, 2000) بتطبيق هذه القائمة على عينة بلغت (3422) عاملاً في مختلف القطاعات، وتحديدًا في (24) وظيفة مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلوا من خلالها إلى

ومهارات محدثة باستمرار، والتكيف مع الثقافة التنظيمية، وغيرها).

4 - الأداء التخريبي (Counter productive Performance)

ويشير إلى التصرفات التي تنعكس سلباً على أداء المنظمة بوجه عام، وتهدد وجودها وبقائها (كعدم اتباع التعليمات والسياسات، والقيام بالأخطاء بشكل مقصود، وغيرها).

ويعد الأداء التكيفي للعاملين - بوصفه أحد متغيرات الدراسة الحالية - توجهاً حديثاً نسبياً واستجابةً طبيعية لما تتسم به البيئات التنظيمية في الوقت الحالي، من سرعة عالية في التغير في عواملها ومتغيراتها، وازدياد حالات عدم التأكد المصاحبة لذلك. وهذا بدوره أدى إلى إيجاد تعقيدات وصعوبات في عملية التنبؤ باتجاهات هذه العوامل والمتغيرات والآثار المحتملة لها. كما يعد التكيف السريع للعاملين مع معطيات البيئة المحيطة ومتغيراتها إحدى أهم الميزات التنافسية التي يمكن للمنظمات تحقيقها في الوقت الراهن (Jing & Yingqian, 2012). ولقد عرّف (Pulakos *et al.*, 2000) الأداء التكيفي على أنه: "قدرة الفرد العامل على تعديل سلوكه في ضوء المتطلبات التي تفرضها التغيرات البيئية، وظروف ومتطلبات العمل الجديدة". كما أن الأداء التكيفي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي تساعد الأفراد العاملين على مواجهة متطلبات التغير الحاصلة في البيئة المحيطة، ونقل المعارف والمهارات والقدرات من مهمة لأخرى

الممارسات الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث تمثل دراسة العوامل المؤثرة في هذا السلوك أحد أهم السبل الكفيلة لتحقيق ذلك. ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الفردي بوجه عام والأداء التكيفي بوجه خاص إلى عوامل مرتبطة بالفرد (كالقدرة، والدافعية، والشخصية، والاهتمامات، وخبرات العمل، والفاعلية الذاتية وغيرها)، وعوامل مرتبطة بظروف العمل (كأسلوب القيادة والإشراف، وخصائص الوظيفة، والثقافة السائدة، وغيرها).

الدراسات السابقة

حديثاً، جاءت بعض الدراسات السابقة لتؤكد الدور المحوري للقيادة التحويلية - بالاستناد إلى نموذج أبعاد القيادة التحويلية (4I) - على الأداء. فقد أظهرت دراسة (Cavazotte et al., 2013) التي أجريت على (107) مديراً في الشركات متعددة الجنسيات في القطاع المالي في البرازيل، أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على كل من الأداء الرسمي (أداء المهمة) والأداء السياقي، كما أكدت دراسة (Thamrin, 2012)، التي أجريت على (105) من الموظفين في شركات الشحن في أندونيسيا، وجود هذا التأثير على أداء الموظفين العام. في حين أظهرت نتائج دراسة زو وزنج وليو (Zouet al., 2015) التي أجريت على (228) مروضاً و(57) مشرفاً يعملون في فنادق خمس النجوم في الصين، أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً

إثبات صدق وثبات هذه القائمة، واعتبار الأداء التكيفي ظاهرة متعددة الأبعاد. وفي ضوء ذلك، اعتمدت هذه القائمة في كثير من الدراسات السابقة.

وفي ضوء دراسة (Charbonnier- Voinir & Roussel, 2012)، وُجد أن هناك تداخلاً في بعض أبعاد هذه القائمة، كالتداخل الحاصل بين بُعد "التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات" وبُعد "التعامل مع حالات عدم التأكد"، إضافةً إلى كون القائمة تعد مقياساً طويلاً بالنظر إلى عدد فقراتها التي بلغت (190) فقرة، وهذا بدوره قد يؤدي إلى الملل والعشوائية عند الإجابة عنها من قبل المبحوثين. وفي هذا السياق قام الباحثان بدمج هذه الأبعاد، واستخلاص خمسة منها، وكذلك تقليص عدد فقرات كل بُعد، لتصبح هذه القائمة مقياساً قصيراً يحتوي على (19) فقرة بخمسة أبعاد مخصصة لقياس الأداء التكيفي في سياق منظمات الأعمال، وعلى النحو الآتي:

- 1 - التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل.
 - 2 - حل المشكلات بطريقة إبداعية.
 - 3 - تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة.
 - 4 - القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية.
 - 5 - التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها.
- ويعد تحسين الأداء التكيفي للعاملين من القضايا المهمة على صعيد

الأداء التكيفي للعاملين (Jing & Yingqian, 2012).

أما الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في الأداء التكيفي للعاملين على نحو محدد وخاص، فقد وجد الباحث - في حدود قدرته - عدداً قليلاً من الدراسات السابقة في البيئة الغربية التي تناولت هذا الموضوع، مع غياب واضح لها في البيئة العربية. فقد أجرى Charbonnier-Voirin *et al.*, 2010 دراسة في البيئة الفرنسية، هدفت للتعرف إلى العلاقة بين هذين المتغيرين، وبلغت عينة هذه الدراسة (120) موظفاً عاملاً في بعض الشركات الصناعية. وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة وتأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء التكيفي للموظفين. أما دراسة (Jing & Yingqian, 2012) فقد أجريت في البيئة الصينية، وعلى عينة بلغ قوامها (364) موظفاً في عشر صناعات مختلفة. وقد أكدت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء التكيفي للعاملين. في حين جاءت دراسة (Koayet *et al.*, 2014) التي أجريت على عينة بلغ قوامها (57) مديراً في الشركات الماليزية، لتؤكد أن هنالك تأثيراً للقيادة التحويلية والسمات الشخصية على الأداء التكيفي لهؤلاء المديرين، ووجود إمكانية للتنبؤ بالأداء التكيفي من خلال هذين المتغيرين.

ويلاحظ من تتبع الدراسات السابقة، حداثة وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

إيجابياً في سلوك المساعدة للعاملين. أما دراسة (Ghafooret *al.*, 2011)، التي أجريت على عينة من (270) موظفاً ومديراً في شركات الاتصالات في باكستان، فقد أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين وانهمالكهم في العمل.

ومن خلال تتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي، نلاحظ تركيز هذه الدراسات تركيزاً واضحاً على تناول العلاقة بين العوامل المرتبطة بالفرد والأداء التكيفي، وتجاهلها للعوامل المرتبطة بظروف العمل. وعلى الرغم من تأكيد نظرية الإدراك الاجتماعي (Social Cognitive Theory) تفاعل العوامل الفردية والعوامل السياقية (البيئية) من حيث تأثيرها في سلوكيات الأفراد، فقد تناول عدد محدود من الدراسات السابقة أثر العوامل السياقية على الأداء التكيفي، فأظهرت نتائج بعض هذه الدراسات السابقة أن الدعم المقدم للعاملين من الإدارة أو القيادة يؤثر تأثيراً إيجابياً في مستويات الأداء التكيفي لديهم (Griffin & Hesketh, 2003). كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة - لاسيما التحويلية منها - لها تأثير إيجابي على شعور العاملين بالدعم التنظيمي (Amabile *et al.*, 2004)، وعلى دافعية العاملين للإنجاز (Jeroen & Deanne, 2007)، وعلى الفاعلية الذاتية (Chaoping *et al.*, 2006)، حيث تؤثر هذه العوامل تأثيراً إيجابياً في

تناولت أثر القيادة التحويلية في الأداء التكيفي للعاملين، نلاحظ وجود فجوة معرفية وبحثية في هذا السياق، تستدعي البحث والاستقصاء (Wu & Denghua, 2010). وعلى ذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في عدم معرفتنا بأثر القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين في منظمات الأعمال السعودية، ومنها شركات قطاع التأمين. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري شركات قطاع التأمين السعودي من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع؟
- 2 - ما درجة ممارسة الأداء التكيفي لدى العاملين في شركات قطاع التأمين السعودي؟
- 3 - هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين في شركات قطاع التأمين السعودي؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية من أنها تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحث - التي تتناول أثر القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي في البيئة العربية، ومنها السعودية. وعلى ذلك فإنه من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية من الناحية العلمية في مجال العلاقة السببية بين القيادة التحويلية والأداء التكيفي

التكيفي في البيئة الغربية، وتركيز معظمها على الأداء بشكل عام دونما تخصيص للتكيفي منه، إضافةً إلى غيابها في سياق البيئة العربية. وعلى ذلك فإن ما يميز الدراسة الحالية هو أنها الدراسة الأولى - بحسب حد علم الباحث - التي تطرقت إلى دراسة هذا الموضوع في البيئة العربية عامةً، والبيئة السعودية خاصةً. كما يلاحظ من الدراسات الثلاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، عدم تناولها لتأثير القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد الأداء التكيفي، والاكتفاء بدراسة الأثر الكلي المباشر، إضافةً إلى استخدام الباحثين فيها نموذج أبعاد القيادة التحويلية (4Is)، وقائمة التكيف الوظيفي، مع اختصار وتحديد لبعض أبعاد هذه القائمة وفقراتها. وفي ضوء ماسبق، سنتناول الدراسة الحالية طبيعة تأثير القيادة التحويلية - بوصفه أحد المحددات السياقية في ظروف العمل - في الأداء التكيفي للعاملين وأبعاده الفرعية - بوصفه أحد أبعاد الأداء الفردي في العمل - وباستخدام المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة ذات العلاقة.

مشكلة الدراسة

يؤثر نمط القيادة وأسلوبها في سلوك العاملين في المنظمات، كما أن له في الوقت نفسه انعكاسات على أداءهم الفردي في العمل ومنه التكيفي، الذي يؤثر في قدرة المنظمات التي يعملون فيها على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المحيطة بها. وفي ضوء محدودية وندرة الدراسات السابقة التي

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري شركات قطاع التأمين السعودي من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع.
- 2 - التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الأداء التكيفي لدى العاملين في شركات قطاع التأمين السعودي.
- 3 - فحص تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي في سياق شركات التأمين السعودية.

التعريفات الإجرائية

- 1 - القيادة التحويلية: وهي نمط عصري للقيادة، يتمثل في حالة من التفاعل والتوافق بين القائد والتابعين بالاستناد إلى التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الذهنية، والاعتبارية الفردية، في ضوء مبادئ التحول الجذري في ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير في سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية (Bass & Avolio, 2004). وإجرائياً يعبر عنها: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال

للعاملين التي لم تنل حظاً موفوراً من البحث والاستقصاء في عالمنا العربي المعاصر، وتقنين مقياسي القيادة التحويلية والأداء التكيفي للعاملين، بعد التأكد من ثباتهما وصدقهما عاملين في البيئة السعودية، وهو ما سيتيح المجال أمام الباحثين لاستخدامهما لاحقاً.

كذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث، إذ يُعد قطاع التأمين من القطاعات الواعدة في الاقتصاد السعودي من خلال مواصلة نموه السنوي الملحوظ، فقد بلغ هذا المعدل ما نسبته 21% تقريباً في العام (2014) مقارنة بالعام (2013) (سمة). يشهد هذا القطاع خاصة تحديات كبيرة، وذلك بعد صدور عدد من الأنظمة واللوائح الجديدة المنظمة لخدماته في السعودية؛ لتحقيق المزيد من التطور والاستقرار والنمو فيه خلال السنوات المقبلة. وقد ألزم هذا الأمر شركات هذا القطاع بصياغة رؤية جديدة لمستقبل التأمين وتأثيراته في مجمل النشاط الاقتصادي المحلي. ومن ثم فإنه من المأمول للدراسة الحالية من الناحية التطبيقية أن تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في شركات هذا القطاع على أهمية القيادة التحويلية ودورها المحتمل في تعزيز الأداء التكيفي للعاملين فيها، وهو ما يسهم في تحسين قدراتهم على اكتساب مهارات جديدة، وزيادة معدلات التكيف لديهم لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية المعاصرة ذات الطبيعة الديناميكية في هذا القطاع، وهو ما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء العام وكفاءته.

العاملين في هذه الشركات مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على درجة حل العاملين في هذه الشركات للمشكلات بطريقة إبداعية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على درجة حل العاملين في هذه الشركات على تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على درجة قدرة العاملين في هذه الشركات على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على درجة تعامل العاملين في هذه الشركات مع ضغوط العمل وإدارتها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة متغيري

استجابته على فقرات كل بُعد من أبعاد مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة الحالية.

- **الأداء التكيفي:** هو الجهود المبذولة من العاملين نحو تعديل وفهم التغيرات المحيطة بسياقات العمل والتوافق مع معطياتها ومتطلباتها (Krischer and Witt, 2010). وفي إطار الدراسة الحالية يمكن تعريفه إجرائياً على أنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على أبعاد مقياس الأداء التكيفي المستخدم في الدراسة الحالية.

فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد تأثير كلي مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على الأداء التكيفي للعاملين فيها.

الفرض الثاني: يوجد تأثير جزئي مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على كل بعد من أبعاد الأداء التكيفي للعاملين فيها. ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الكلية من قبل مديري شركات قطاع التأمين السعودي على درجة تعامل

الاستبانات على العاملين عينة الدراسة بمساعدة بعض المشرفين في هذه الشركات. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (498) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (86.9%). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

يظهر من الجدول (1) أن (66%) من المبحوثين هم من الذكور، وكانت نسبة الذين تراوحت أعمارهم بين (26-30) سنة، ولديهم خبرة تتراوح بين (6-10) سنوات، ويحملون درجة البكالوريوس هم الفئة الأعلى بين المبحوثين. في حين تدنت نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-25) سنة، والذين لديهم خبرة تزيد على (20) سنة، والذين يحملون درجة الدكتوراه.

أدوات الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت معلومات عامة عن عينة الدراسة كالجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. كما شملت الاستبانة: مقياس أبعاد القيادة التحويلية الذي أعده (Bass & Avolio, 2004)، ومقياس الأداء التكيفي الذي أعده (Charbonnier-Voirinet *al.*, 2012)، وتتم الإجابة عن فقرات هذين المقياسين من خلال أسلوب ليكرت الخماسي؛ حيث يمثل الرقم (5) للإجابة "موافق بشدة"، والرقم (1) للإجابة "غير موافق بشدة". ولقد قام الباحث بترجمة هذين المقياسين

الدراسة (القيادة التحويلية والأداء التكيفي للعاملين) في محاولة للتعبير عنهما كمياً وكيفياً، وفهم العلاقات والتأثيرات فيما بينهما، والوصول إلى مؤشرات السبب والتأثير التي يحتكمون إليها.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع شركات التأمين وإعادة التأمين في السعودية والبالغ عددها (35) شركة، وبعدد من العاملين يبلغ (9559) عاملاً بحسب تقارير مؤسسة النقد العربي السعودية (2015). وتعمل في الرياض وجدة والخبر فقط. ويبلغ عدد شركات التأمين في الرياض وحدها (27) شركة. ومن ثم قام الباحث باختيار الشركات التي تعمل في مدينة الرياض (حد الدراسة) لقربها الجغرافي منه، حيث أبدت (15) شركة منها استعدادها للتعاون مع الباحث، بلغ عدد العاملين فيها (2869) عاملاً. ولقد قام الباحث بسحب عينة بلغ قوامها (573) عاملاً من هذه الشركات (بنسبة 20%). ثم تم حساب نسبة تمثيل كل شركة في ضوء أعداد العاملين فيها منسوباً لمجموع العاملين في جميع الشركات المختارة، تم تحديد عدد الاستبانات التي سيتم توزيعها على كل شركة في ضوء نسبة تمثيلها من عينة الدراسة. وفي ضوء إشراف الباحث على طلاب الكلية - التي يعمل فيها - في مقرر التدريب الميداني والذين يتدربون في الشركات المختارة، ووجود اتفاقيات تعاون في هذا المجال، قام الباحث بتوزيع

جدول 1
الخصائص العامة لعينة الدراسة (ن = 498)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	329	%66
	أنثى	169	%34
العمر	20 - 25 سنة	23	%4.6
	26 - 30 سنة	206	%41.4
	31 - 40 سنة	163	%32.7
	41 - 50 سنة	73	%14.7
	أكبر من 50 سنة	33	%6.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنتين	75	%15
	من سنتين إلى 5 سنوات	124	%24.9
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	203	%40.8
	من 11 سنة إلى 20 سنة	78	%15.7
	أكثر من 20 سنة	18	%3.6
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	78	%15.7
	دبلوم متوسط	169	%33.9
	بكالوريوس	215	%43.2
	ماجستير	25	%5
	دكتوراه	11	%2.2

طريق إعادة الاختبار، حيث تم توزيع المقياسين على عينة استطلاعية بلغ قوامها (35) عاملاً من غير عينة الدراسة الفعلية، وبفارق زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، وبلغ معامل ثبات الإعادة (0.86) لمقياس القيادة التحويلية، و(0.84) لمقياس الأداء التكيفي. كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباك الفا بعد توزيع المقياسين على عينة الدراسة الكلية، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات هذا المقياس ولجميع متغيرات

للغة العربية، والتحقق من صحة الترجمة باستخدام الترجمة العكسية من قبل اثنين من المختصين بالترجمة في جامعة الملك سعود، ثم تم عرضهما على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في حقل إدارة الأعمال في الجامعة، للتحقق من الصدق الظاهري لهما، وتم اعتماد نسبة (80%) بوصفها نسبة قبول لفقرات المقياسين. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل نص بعض الفقرات وتصحيح صياغتها.

وللتحقق من ثبات المقياسين، قام الباحث باستخدام طريقة ثبات الاستقرار عن

عدد الفقرات الخاضعة للتحليل (20) فقرة للمقياس الأول، و(19) فقرة للمقياس الثاني. ولقد أظهر مقياس ملاءمة المعايير KMO والذي كانت نسبته (63.6%) لمقياس القيادة التحويلية، و(58.9%) لمقياس الأداء التكيفي مدى كفاية عدد أفراد عينة الدراسة لإجراء التحليل العاملي، كما أظهرت نتائج اختبار Berlet المعنوية لكل مقياس (أقل من 0.002) وجود ارتباط دال إحصائياً بين متغيرات كل مقياس، ومن ثم ملاءمة التحليل العاملي وعدم استبعاد أي متغير. ولقد تم استخدام معيار Guttman لتحديد عدد العوامل بحيث يُعد العامل جوهرياً إذا كانت قيمة الجذر الكامن Eigenvalue أكبر من الواحد الصحيح أو تساويه، وحُدد معيار التشبع الجوهري للفقرة بالعوامل على أن يزيد على (0.40) (Costello & Osborne, 2005). ويبين الجدول (2) أبرز نتائج ذات الجذور

الدراسة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية (انظر جدول 5).

وللتحقق من البنية العاملية لمقياسي الدراسة، أجرى الباحث التحليل العاملي لاستجابات عينة الدراسة كاملةً على كل مقياس، مع تحديد عدد العوامل بأربعة لمقياس أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي (8 فقرات)، والدافعية الإلهامية (4 فقرات)، والاستثارة الذهنية (4 فقرات)، والاعتبارية الفردية (4 فقرات)، وخمسة عوامل لمقياس الأداء التكيفي: التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل (4 فقرات)، وحل المشكلات بطريقة إبداعية (4 فقرات)، وتعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة (4 فقرات)، والقدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية (4 فقرات)، والتعامل مع ضغوط العمل وإدارتها (4 فقرات)، وفقاً للتقسيمات النظرية لكل مقياس، حيث كان

جدول 2
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات والتباين الكلي المفسر

العامل	الجذر الكامن	نسبة تباين العامل %	النسبة التراكمية للتباين المفسر %
مقياس القيادة التحويلية			
1	6.345	14.89	-
2	3.227	19.45	34.34
3	2.802	12.99	47.33
4	1.904	17.09	64.42
مقياس الأداء التكيفي			
1	5.553	9.34	-
2	4.347	8.88	18.22
3	3.772	11.72	29.94
4	2.390	6.65	36.59
5	1.762	10.81	47.4

يبين الجدول (3) والجدول (4) مصفوفتي المكونات لمقياسي الدراسة التي تتضمن تشبعات الفقرات بالعوامل باستخدام طريقة المكونات الأساسية مع تدوير المحاور بطريقة Varimax.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3) والجدول (4) أن الفقرات التي تنتمي إلى العوامل في مقياس القيادة التحويلية جاءت متفقة مع العوامل (الأبعاد) المحددة في المقياس الأصلي الذي أعده (Bass & Avolio, 2004)، وكذلك الحال بالنسبة لفقرات مقياس الأداء التكيفي

الكامنة والنسب المئوية للتباين لكلا المقياسين.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) أن البناء العاملي لمقياسي الدراسة هو بناء مركب، تمثل بوجود أربعة عوامل مستخرجة للقيادة التحويلية، وخمسة عوامل للأداء التكيفي، وبشكل يتفق مع التقسيم النظري لكليهما. كذلك بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الأربعة للقيادة التحويلية مجتمعةً (64.42%)؛ في حين بلغت هذه النسبة (47.4%) لعوامل الأداء التكيفي. كما

جدول 3
مصفوفة العوامل المدورة وتشبعات الفقرات بالعوامل (مقياس القيادة التحويلية)*

الفقرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
1	0.56			
2	0.46			
3	0.55		0.41	
4	0.46			
5	0.43			
6	0.63	0.40		
7	0.55			
8	0.56			
9		0.48		
10		0.62		0.42
11		0.53		
12		0.44		
13			0.42	
14		0.45	0.53	
15			0.64	
16			0.53	
17				0.48
18				0.51
19		0.43		0.66
20				0.49

* تم إيراد معاملات التحميل (التشبع) التي تعادل أو تزيد على (0.40)

جدول 4

مصفوفة العوامل المدورة وتشبعات الفقرات بالعوامل (مقياس الأداء التكيفي)*

الفقرات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
1	0.46				
2	0.46				
3	0.53			0.43	
4	0.52				
5		0.54			
6		0.55			
7		0.53			0.40
8		0.46			
9			0.48		
10			0.51		
11			0.56		
12			0.47		
13				0.52	
14		0.42		0.67	
15				0.43	
16				0.56	
17					0.48
18			0.40		0.47
19					0.53

* تم ايراد معاملات التحميل (التشبع) التي تعادل أو تزيد على (0.40).

وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وفي ضوء نتائج ثبات وصدق مقياسي الدراسة، يمكننا القول بأنهما يتمتعان بخصائص سيكومترية مرتفعة ومناسبة للبيئة السعودية.

وللحكم على استجابات المبحوثين، تم تحويل درجات الاستجابة بحيث تنحصر بين (1) و(5) درجات، وذلك من خلال تقسيم الدرجة الكلية لكل مقياس على

والذي تطابقت عوامله (أبعاده) مع المقياس الذي أعده (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2012). كما تم التوصل إلى مؤشرات عن صدق البناء للمقياسين بإيجاد معاملات الارتباط بين عوامل (أبعاده) كل منهما بعضها ببعض. ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

يلاحظ من الجدول (5) أن معاملات ارتباط العوامل التسعة للدراسة بعضها ببعض تراوحت ما بين (0.085) و(0.553)،

جدول 5

مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين أبعاد (متغيرات) الدراسة التسعة

الأبعاد (المتغيرات)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- التأثير المثالي	0.883								
2- الدافعية الإلهامية	0.452**	0.903							
3- الاستثارة الذهنية	0.553**	0.409**	0.924						
4- الاعتبارية الفردية	0.275**	0.234**	0.125**	0.881					
5- التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة	0.534**	0.443*	0.289*	0.209**	0.807				
6- حل المشكلات بطريقة إبداعية	0.365*	0.403**	0.543**	0.304*	0.446**	0.9320			
7- تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة	0.248**	0.391**	0.228**	0.357**	0.509**	0.458**	0.845		
8- القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية	0.404**	0.352**	0.302**	0.299**	0.233**	0.207**	0.305**	0.839	
9- التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها	0.343**	0.406**	0.268**	0.284**	0.085**	0.212**	0.301**	0.116**	0.889

ملاحظة: قيم البعد القطري تمثل معاملات كرونباك ألفا
 ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)
 * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

2 - متوسطة، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67).

3 - مرتفعة، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.68-5).

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري شركات قطاع التأمين السعودي من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع؟ وللإجابة عن هذا السؤال،

عدد فقراته. وبذلك تم تقسيم الاستجابات إلى ثلاث فئات في ضوء المتوسطات الحسابية، وهي: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة. وقد تم اعتماد طول الفئة أساساً لتحديد الاستجابات، وذلك من خلال طرح الدرجة العليا للفقرة (وهي 5) من الدرجة الدنيا (وهي 1)، وقسمة الناتج على عدد فئات الاستجابة (وهي 3)، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

1 - منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (1-2.33).

الإحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة ممارسة الأداء التكيفي لدى العاملين في شركات قطاع التأمين السعودي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمقياس الأداء التكيفي، والجدول (7) يبين النتائج ذات العلاقة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن درجة ممارسة العاملين المبحوثين في الشركات عينة الدراسة لأبعاد الأداء التكيفي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.81). وجاء البُعد المتعلق بتعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة الأفضل من حيث درجة الممارسة المتوسطة، بأعلى متوسط حسابي وأقل معامل اختلاف، أما البُعد المتعلق بالقدرة على التكيف مع الآخرين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمقياس أبعاد القيادة التحويلية، وعلى كل بُعد من أبعاده، والجدول (6) يبين النتائج ذات العلاقة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين المبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (73.2). في حين جاء بُعد "الاعتبارية الفردية" بدرجة عالية من الممارسة وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وأقل معامل اختلاف، كما جاء كل من بُعد "التأثير المثالي" و"الاستثارة الذهنية" بدرجة ممارسة متوسطة وفي المرتبة الثانية والثالثة وعلى التوالي. أما بُعد "الدافعية الإلهامية"، فقد احتل المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة وبأعلى معامل اختلاف. وتشير قيم (t) معنوية هذه النتائج من الناحية

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد القيادة التحويلية

الدرجة	معامل الاختلاف	الدلالة الإحصائية	قيمة t*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	28.1%	0.000**	-11.33	0.65	2.67	التأثير المثالي
منخفضة	35.8%	0.000**	-23.64	0.78	2.18	الدافعية الإلهامية
متوسطة	33.5%	0.000**	-16.05	0.89	2.36	الاستثارة الذهنية
عالية	21.6%	0.000**	21.50	0.82	3.79	الاعتبارية الفردية
متوسطة	23.08%	0.000**	-9.56	0.63	2.73	القيادة التحويلية الكلية

* القيمة المختبرة كانت عند (3)، ودرجة حرية تساوي (497) ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$

جدول 7

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد الأداء التكيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t*	الدلالة الإحصائية	معامل الاختلاف	الدرجة
التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة	2.36	0.90	-15.67	0.000**	38.1%	متوسطة
حل المشكلات بطريقة إبداعية	2.87	0.77	-3.77	0.001**	26.8%	متوسطة
تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة	3.34	0.72	10.54	0.000**	21.6%	متوسطة
القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية	2.99	0.73	-2.54	0.001**	24.4%	متوسطة
التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها	2.35	0.91	-15.94	0.000**	38.7%	متوسطة
الأداء التكيفي	2.80	0.88	-5.07	0.000**	31.4%	متوسطة

* القيمة المختبرة كانت عند (3)، ودرجة حرية تساوي (497) ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

أبعاد الأداء التكيفي للعاملين في شركات قطاع التأمين السعودي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، واختبار فرضيتي الدراسة ذات العلاقة به، قام الباحث بنمذجة العلاقة السببية بين القيادة التحويلية وأبعاد الأداء التكيفي، في إطار نموذج فرضي مؤداه "أن هناك تأثيراً مباشراً لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مستوى الأداء التكيفي للعاملين". وعليه فقد تم حساب المصفوفة الارتباطية لهذه المتغيرات مع ضبط أثر كل من الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ثم استخدمت المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج، وذلك باستخدام برنامج

ومع الثقافة التنظيمية، فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه البعد المتعلق بحل المشكلات بطريقة إبداعية. في حين جاء كل من البعد المتعلق بالتعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل والتعامل مع ضغوط العمل وإدارتها في المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة، وبمتوسط حسابي ودرجة اختلاف لكليهما متقاربة نسبياً. وتشير قيم (t) معنوية هذه النتائج من الناحية الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة التحويلية على

مباشر ودال إحصائياً لممارسة القيادة التحويلية في الأداء التكيفي ككل للمبحوثين، حيث أشار معامل المسار والذي بلغ (0.68) إلى أن تغيير وحدة قياسية في درجة ممارسة القيادة التحويلية سيؤدي إلى تغيير مباشر في درجة الأداء التكيفي للعاملين المبحوثين بنسبة (68%). وفي ضوء قيمة معامل التحديد، يمكننا القول بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية أسهمت بنسبة (64%) في تفسير التباين في درجة الأداء التكيفي للعاملين، والنسبة المتبقية تشمل متغيرات سببية أخرى لم تدخل في تحليل المسار. وعليه يمكن قبول فرض الدراسة الأول.

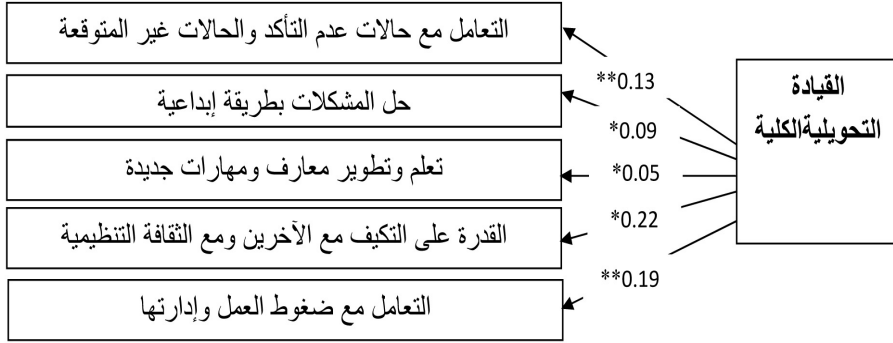
أما بالنسبة للتأثير المباشر الجزئي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية على كل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي، فيشير الشكل (1)، إلى أن قيم التأثير للقيادة التحويلية تراوحت بين (0.05) في البعد المتعلق بتعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة، و(0.22) في البعد المتعلق بالقدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية. وعليه يمكن قبول فرض الدراسة الثاني وبجميع فروضه الفرعية.

مناقشة النتائج

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ذات العلاقة بصدق وثبات مقياسي الدراسة، فقد تم الحصول على مقياسين مقننين للبيئة السعودية في مجال قياس أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء التكيفي للعاملين. وعليه يمكن استخدامهما في البحوث

(AMOS 22) للنمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling). وقد تبين من النتائج ذات العلاقة، أن النموذج الفرضي ينطبق على بيانات عينة الدراسة؛ إذ إن جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذج تقع جميعها في المدى المثالي لها؛ إذ بلغت النسبة بين قيم مربع كاي X^2 ودرجات الحرية (2.55) وبدلالة إحصائية (0.643)، كما بلغت قيمة كل من حسن مطابقة المؤشر GFI ومؤشر المطابقة الطبيعي NFI ومؤشر المطابقة المقارن CFI ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التربيعي RMSEA (0.978) و (0.961) و(0.994) و (0.0564) وعلى التوالي.

وأما فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في درجة الأداء التكيفي للمبحوثين، فقد تم الحصول عليها من خلال تحليل المسار (Path Analysis)، الذي يعتمد على وجود علاقة خطية بين المتغير المعتمد (الأثر) ويمثله الأداء التكيفي وأبعاده الخمسة في الدراسة الحالية، والمتغير المستقل (السبب) والذي يتمثل بممارسة القيادة التحويلية. حيث يقوم هذا التحليل بتجزئة معامل الارتباط إلى مكونين رئيسيين هما: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر (صالح والمبيضين، 2013). ولغايات هذه الدراسة وطبيعة متغيراتها، فقد أخذت بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة فقط، لعدم وجود متغيرات وسيطة، حيث أشارت معاملات المسار (معاملات الانحدار المعياري β) الدالة إحصائياً إلى وجود تأثير إيجابي



شكل 1

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة الجزئية لممارسة القيادة التحويلية سالكية في أبعاد الأداء التكيفي

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

وهناك دافع قوي لديهم نحو الاهتمام بتطوير العاملين التابعين لهم ذاتياً من خلال اهتمامهم بحاجاتهم الشخصية، واحترامهم وتقديرهم لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتبنيهم لأفكارهم الإبداعية ودعمها، إضافةً إلى تدريبهم وإرشادهم ونصحهم. ولكن في الوقت نفسه تعكس هذه النتيجة وجود توجه منخفض لدى هؤلاء القادة في إثارة التحدي وروح العمل الجماعي لدى العاملين التابعين لهم.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية، إلى أن درجة ممارسة المبحوثين في الشركات عينة الدراسة لأبعاد الأداء التكيفي كانت متوسطة، وكان أفضلها في مجال "تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة"، أما أدناها فقد كان في مجال "التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل" و"التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها"، واللذين اقتربا من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة. وتشير

الإدارية مستقبلاً بكل أمان وثقة، لما يتمتعان به من خصائص سيكومترية عالية. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين في الشركات عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين المبحوثين، أعلاها في بُعد "الاعتبارية الفردية"، وأدناها في بُعد "الدافعية الإلهامية". ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حداثة المدخل التحويلي في القيادة ومحدودية شيوع مفاهيمه مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى، وبخاصةً في بيئات الأعمال العربية، في ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة (كدراسة السويدي (2013)، ودراسة الرفاعي (2013)، ودراسة التلباني، وبدير، والرقب (2013)، ودراسة صالح والمبويضين (2013)). وتشير هذه النتيجة إلى أن هنالك ميلاً متوسطاً لدى القادة في هذه الشركات نحو ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المبحوثة،

(Voirin *et al.*, 2010)، وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسة القيادة التحويلية في الأداء التكيفي للعاملين ودال إحصائياً، كما أسهمت درجة ممارسة القيادة التحويلية بتفسير نسبة مهمة في تباين درجة ممارسة الأداء التكيفي للعاملين، ولا عجب من هذه النتائج؛ إذ إن القيادة التحويلية تمثل نمطاً حديثاً للقيادة يسهم في تطوير المنظمات من خلال إيجاد رؤى جديدة للعمل، أو تطوير نماذج قائمة، وإدارة المواقف واستثمار الفرص المتاحة، وتحديد طرق التميز والنجاح بشكل تفاعلي وتشاركي مع جميع التابعين، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعيتهم الذاتية من جهة، وربط هويتهم (Identity) بالأهداف التنظيمية المرجوة (Cavazotte *et al.*, 2013) وكل ذلك في سبيل تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والمتغيرات الحاصلة في بيئاتهم بفاعلية وكفاءة، والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فسلوك المواطن التنظيمية (Meihami *et al.*, 2013)، والإبداع والابتكار التنظيمي (Mozhdehet *et al.*, 2015)، وتمكين العاملين (الرفاعي، 2013)، والولاء والالتزام التنظيمي (ماجد وبدرابي، 2013)، والرضا الوظيفي (Thamrin, 2012)، وفاعلية إدارة التغيير (حماد وزاهر، 2011)، وشعور العاملين بالدعم التنظيمي (Amabile *et al.*, 2004)، ودافعية العاملين للإنجاز (Jeroen & Deanne, 2007)، والفاعلية الذاتية (Chaoping *et al.*, 2006)، ما هي إلا بعض المتغيرات التي تتأثر إيجاباً وبشكل كبير

هذه النتائج إلى وجود درجة متوسطة من الاهتمام والتوجهات نحو تبني السلوكيات التكيفية لدى العاملين في الشركات المبحوثة، ومن ثم امتلاكهم لقدرات متوسطة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في الأدوار الوظيفية لعملهم والبيئة المحيطة. كما تشير إلى محدودية قدرات العاملين المبحوثين على التعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل وضغوط العمل وإدراكها. وتعد هذه النتيجة غير مطمئنة في ضوء ما يواجهه قطاع التأمين السعودي من تحديات جمة؛ حيث إن معطيات قطاع التأمين السعودي تجسد تحدياً كبيراً أمام الشركات لمواكبة المستجدات، واستغلال الفرص الاستثمارية لهذا القطاع الحديث نسبياً في البيئة السعودية، وبخاصة بعد الإجراءات والضوابط التي اتخذتها مؤسسة النقد العربي السعودي لتنظيم هذا القطاع، وضبط السوق والشركات المؤهلة (الشركة السعودية للمعلومات الائتمانية "سمة"، 2015)، كما تمثل الاندماجات المستمرة في هذا القطاع، وإعادة الهيكلة المصاحبة لذلك، وتدني مستوى الوعي والثقافة التأمينية في المجتمع السعودي، تحدياً إضافياً أمام شركات هذا القطاع.

وأما في ما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين في الشركات المبحوثة، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية، وبشكل يتفق مع الدراسات السابقة ذات العلاقة (Koay *et al.*, 2014; Charbonnier-Jing & Yingqian, 2012;

في سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية. لقد أوضح (Owen & Owen, 1999) أن القيادة التحويلية تستند إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية، وذلك لتوحيد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير على مجمل المستوى التنظيمي، وجمع الأطراف المعنية ككل وتوجيههم نحو رؤية مشتركة. أما التأثير الأدنى للقيادة التحويلية في تعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة، فيمكن أن يعزى إلى توافر عوامل سياقية أخرى في بيئة الشركات المبحوثة، تهدف إلى تنمية وتطوير العاملين فيها كالبرامج والدورات التدريبية وغيرها.

وأخيراً، وفي ضوء هذه النتائج، يمكننا أن نستخلص الدور المحوري للقيادة التحويلية - ممثلةً بمجموعة من الأبعاد - في تنمية الأداء التكيفي للعاملين والذي يعد من القضايا المهمة على صعيد الممارسات الإدارية في المنظمات الحديثة. وعلى ذلك فإن تبني القيادات في شركات قطاع التأمين لهذا النمط من القيادة وبدرجات عالية، سيسهم في تعزيز أبعاد الأداء التكيفي للعاملين فيها وبشكل كبير؛ مما يُعظم جهودهم المبذولة نحو تعديل وفهم التغيرات المحيطة بسياقات العمل، وكذلك التوافق مع معطياتها ومتطلباتها.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

بالقيادة التحويلية وآليات عملها وذلك في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة. كما تعد بعض هذه المتغيرات من العوامل المؤثرة إيجابياً على الأداء التكيفي للعاملين (Jing & Yingqian, 2012) في الوقت نفسه. وفي ضوء هذه النتائج، يمكننا القول وتأكيد أن القيادة التحويلية تعد من العوامل السياقية المرتبطة بظروف العمل، والتي تمتلك القدرة - من خلال مجموعة من الأبعاد (سواء أكانت سمات أو سلوكيات) ذات العلاقة- على إحداث أثر إيجابي في مستويات الأداء التكيفي للعاملين، والذي بدوره يعد من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفاعل والكفاء (Jing & Yingqian, 2012) في ضوء طبيعة البيئات التنظيمية المعاصرة.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية، وجود تأثير مباشر جزئي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في كل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي، وكان أعلاها تأثيراً في البُعد المتعلق بالقدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية، وأدناها تأثيراً في البُعد المتعلق بتعلم وتطوير معارف ومهارات جديدة في العمل. ويمكن أن نعزو الأثر الأعلى للقيادة التحويلية، في القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية، إلى طبيعة أبعاد القيادة التحويلية، والتي تستند بشكل جوهري على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير

دراسات مستقبلية مقترحة

- 1 - دعوة الباحثين إلى اعتماد مقياسي أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء التكيفي - المترجمين والمستخدمين في هذه الدراسة - في دراساتهم المستقبلية؛ لمتبعهما بخصائص سيكومترية مقبولة، ويمكن أفراد دراسة مستقبلية مستقلة لمزيد من التأكد من هذه الخصائص وبشكل موسع.
- 2 - إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالية في قطاعات إنتاجية أخرى في البيئة العربية، ومنها السعودية.
- 3 - إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر بعض المتغيرات المؤسسية والوظيفية والديمقراطية على مستوى إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء التكيفي في القطاع المبحوث.
- 4 - إجراء دراسات مشابهة تأخذ بعين الاعتبار دراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الأداء التكيفي، ويمكن إدخال بعض المتغيرات الوسيطة (كالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي) التي يمكن أن تؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد الأداء التكيفي.

- 1 - ضرورة إيلاء الشركات السعودية مزيداً من الاهتمام بالممارسات الدالة على القيادة التحويلية، ولاسيما في مجال "الدافعية الإلهامية" لإثارة التحدي وروح العمل الجماعي لدى العاملين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية، وإعطاء معنى وأهمية للمهام التي يؤدونها، وإيصال نظرة تفاؤلية حول الأهداف المستقبلية للشركة، وإقامة الدورات التدريبية المساندة لذلك.
- 2 - يجب على الشركات السعودية العمل على تحسين قدرة العاملين لديها في التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها، والتعامل مع حالات عدم التأكد والحالات غير المتوقعة في العمل إذا ما أرادت مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بشكل فاعل وكفاء، وذلك من خلال الاستفادة من جهود القيادة التحويلية في هذا السياق.
- 3 - على الشركات السعودية الاستفادة من مدخل القيادة التحويلية في تحسين وتنمية كافة أبعاد ومجالات الأداء التكيفي للعاملين فيها، ولاسيما المتعلق بتحسين قدرتهم على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية.

المراجع

شاكِر جارا لله الخشالي، وأياد فاضل التميمي، 2008. أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الرابع، العدد الأول: 215-193.

شريف أحمد عباس، 2010. سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن.

علي صديق السويدي، 2013. أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

زيد صادق ماجد، وعبدالرضا فرج بدرابي، 2013. الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، *العلوم الاقتصادية*، المجلد الرابع والثلاثون، العدد التاسع: 102-52.

نهاية عبدالهادي التلباني، ورامز عزمي بدير، وأحمد سليمان الرقب، 2013. علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، المجلد السابع والعشرون، العدد

أحمد علي صالح، ومحمد زيب المبيضين، 2013. القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، *دراسات، العلوم الإدارية*، المجلد الأربعون، العدد الأول: 74-58.

إياد عبد حماد، وتيسير علي زاهر، 2011. أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع: 403-383.

تقارير الشركة السعودية للمعلومات الإئتمانية "سمة"، 2015، تاريخ الاطلاع 2015/4/1 من: <http://www.simah.com/ar/home.aspx>

ريسة عبدالله الدوسري، 2015. القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلبة بجامعة قطر، *مؤتمر التعليم 2015*، شركاء بالتميز، جامعة قطر، قطر.

زهراء سيد محمد الرفاعي، 2013. علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الرابع: 733-774.

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J., 2004. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, 15(1): 5-32
- Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A., & Abu Sama, B., 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4): 15-26.
- Attari, A. M., 2013. The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment. *International Journal of Hospital Research*, 2(2): 71-76.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press: New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden Publications.
- Bruch, H. V., & Walter, F. E., 2007. Leadership in Context: Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(8): 710-726.
- Burns, J. M. 1978., *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Campbell J. P., 1993. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M. D., & Hough L. M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press, 687-732.
- Cavazotte, V. P., Moreno, V. J., & Bernardo, S. J., 2013. Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4): 234-251.
- Chaoping, L., Bao, T., & Kan, S., 2006. Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychology*, 38(2): 81-104.
- Charbonnier-Voirin A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C., 2010. A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate For Innovation. *Group and Organization Management*, 15(2): 25-41.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P., 2012. Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29: 280-293.

- Conger, M. P., 2002. Leadership: Learning to Share the Vision. *organizational dynamics*, 19(1): 22-55.
- Cossin, D., & Caballero, J., 2013. Transformational Leadership: Background Literature Review. *IMD*.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W., 2005. Best Practices in Exploratory Factor Analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7): 1-9.
- Geib, P., & Swenson, J., 2013. China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation. *Advances in Management*, 6(5): 3-10.
- Ghafoor, A. A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T., 2011. Transformational Leadership Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5:7391-7403.
- Griffin, B., and Hesketh, B., 2003. Adaptable Behaviors for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2): 65-73.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62: 461-473.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W., 2011. Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4): 770-796.
- Jeroen, P. J., & Deanne, N. D., 2007. How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1): 41-64.
- Jing, L. I., & Yingqian, H. Q., 2012. *Empirical Study of Transformational Leadership on Employees' Adaptive Performance*. International Conference on Information Management and Engineering ICIME, IPCSIT, 52 2012, IACSIT Press, Singapore.
- Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C., 2008. Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5): 582-594.
- Koay, C., Amalia, M., & Riziandy, N., 2014. Relationships between Five Personality Traits and Transformational Leadership to Adaptive Performance among Management and Professional Officers. *Unpublished Paper*, Faculty of Cognitive Sciences & Human Development, Universiti Malaysia Sarawak.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J., 2013. Measuring Individual Work Performance Identifying and Selecting Indicators.

- Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 45(2): 62-81.
- Krischer, M., & Witt, L. A., 2010. *Achieving Adaptive Performance in the Workplace: The Compensatory Effects of General Mental Ability and Adaptive Leadership*. Presented at annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, 2010.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F., 2010. *Leadership. Theory, Application, Skill Development, 4th Ed*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Meihami, B., Varmaghani, Z., & Meihami, H., 2013. A Survey on the Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Public Organization in Kurdistan Province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8(3): 66-76.
- Mokhber, W., Ismail, B., & Vakilbashi, A., 2015. Effect of Transformational Leadership and Its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2): 221-24.
- Morales, V. G., Montes, F. J., & Jover, A. J., 2008. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4): 299-319.
- Naamia, A., Behzadia, E., Parisaa, H., & MortezaCharkhabib., 2014. A Study on the Personality Aspects of Adaptive Performance Among Governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159: 359 - 364.
- Oberfield, Z. W., 2014. Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2): 407-29.
- Owen, H. W., & Owen, H. J., 1999. *The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of us*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.
- Pulakos, E. D., Arad, S. A., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., 2000. Adaptability in the Workplace: Development of Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 612-624.
- Riaz, A. K., & Haider, M. H., 2010. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business Economics Horizon*, 1: 29-38.
- Rotundo, M. A., & Sackett, P. R., 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 66

- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N., 2012. Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108: 229-237.
- Thamrin, H. M., 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5): 23-34.
- Trofino, A. J., 2000. Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations. *International Nursing Review*, 47(4): 232-42.
- Wang, X. H., and Howell, J. M., 2010. Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1134-1144.
- Wu, W. X., and Denghua, Y. M., 2010. Adaptive Performance: A Field Needs Further Study. *Psychological Science*, 182: 339-347.
- Yukl, G. A. 2001. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Zou, W., Zheng, Y., & Liu, J., 2015. The Impact of Transformational Leadership on The Helping Behavior Of Hotel Employee. *Journal of Economics, Business and Management* 3(3): 322-325.

ABSTRACT

Transformational Leadership and Its Impact on Employee's Adaptive Performance: An Empirical Study on Saudi's Insurance Sector Companies

Abdullah A. Alzahrani
King Saud University

This study aimed at investigating the impact of transformational leadership on employee's adaptive performance. To achieve this, the researcher applied two scales (Multifactor leadership questionnaire and Adaptive Performance Inventory) to a random sample of (498) employees working in Saudi's insurance sector companies. The results indicated that there was a moderate level in practicing these two variables in the selected companies, and there were direct and positive impacts of transformational leadership on employee's adaptive performance dimensions, with the highest impact being on demonstrating interpersonal and cultural adaptability. The study recommends the need to rely on transformational leadership practices as one of the key contextual factors that can improve and enhance employee's adaptive performance.

عبدالله عطية الزهراني (دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق عام 2007)، أستاذ إدارة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود، وكيل كلية المجتمع. له اهتمامات بحثية في: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والسلوك التنظيمي، ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية



مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
صدر العدد الأول منها في يناير عام 1975م

رئيس التحرير

د. عبدالله رمضان الكندري

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون
منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف علوم البحث والدراسة .

ومن أبوابها

- البحوث العربية.
- البحوث الإنجليزية.
- عرض الكتب ومراجعتها .
- البيبلوجرافيا العربية.
- البيبلوجرافيا الإنجليزية.
- ملخصات الرسائل الجامعية:
- (ماجستير - دكتوراه).
- التقارير : مؤتمرات - ندوات

الاشتراكات

ترسل قيمة الاشتراك مقدماً بشيك لأمر - جامعة الكويت
مسحوب على أحد المصارف الكويتية

داخل دولة الكويت : للأفراد : 3 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول العربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول الغير عربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً

توجه جميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

ص.ب: 17073 الخالدية - الرمز البريدي: 72451 الكويت

تلفون: 24984067 - 24984066 - 24833215 - 24833705 فاكس: +965

E-mail: jgaps@ku.edu.kw - <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps>

تفهرس المجلة وملخصاتها ونصوصها في قواعد البيانات والمعلومات التالية:

EBSCO Publishing Products

www.mandumah.com دار المنظومة:

الرقم الدولي للمجلة: 4288 - 0254 ISSN