



Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية دراسة مقارنة في مصرفي الرافدين والرشيد

الباحث / سمر سعدون هلال
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة
العامة

ا.م.د هديل كاظم سعيد
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة
العامة

Emile: soma_12377@yahoo.com

Received: 2/12/2019

Accepted : 7/1/2020

Published : August / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



مستخلص البحث

هدف البحث الى اختبار العلاقة بين "القيادة العلائقية كمتغير مستقل والطاقة التنظيمية كمتغير تابع. إذ تعتبر متغيرات البحث الحالي من المتغيرات الحديثة والمهمة لتطوير المنظمات، ولغرض تفسير العلاقة والتأثير بين المتغيرات تم صياغة مجموعة من الاهداف ومنها تزويد المهتمين والمعنيين بمعلومات علمية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومدى انعكاس مسبباتها على عينة البحث لزيادة اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة وجعلها اكثر ملائمة للأداء المطلوب في ظل بيئة متغيرة في العراق. ولهذا الغرض صيغت عدد من الفرضيات اهمها (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية) في كلا المصرفين (الرافدين والرشيد)، ولتحقيق هذه الفرضيات تم تطبيق البحث الميداني عن طريق الدراسة المقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد وطبقت الدراسة على عدد من المدراء العاميين ومعاونيهم ومدراء الاقسام ومدراء الشعب وبلغت العينة (111) مدير اي 55مدير لمصرف الرافدين و56 للرشيد، وتم استخدام الاساليب الاحصائية ومنها الوسط الحسابي والانحراف وتم تحليل البيانات عبر مجموعة من البرامج الاحصائية وهي (SPSS، 23، Amos، PPR 2.16.3)، وتمثلت ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة ان كلا المصرفين الرافدين والرشيد لديهم الاهتمام الجيد بالعمل وفق عامل القيادة العلائقية ولكن هناك تفاوت في النتائج بين المصرفين فوجد تفوق ملحوظ لمصرف الرافدين على الرشيد لكلا المتغيرين اي للقيادة العلائقية والطاقة التنظيمية ولاسيما في الجانب السلوكي.

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة العلائقية، الطاقة التنظيمية

بحث مستل من رسالة الماجستير

المقدمة

تعد القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام بها من قبل الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة في حقول المعرفة، إذ تعددت أنواع القيادة، حيث ارتبطت بها العديد من المعاني التي تميز كل نوع منها عن الأنواع الأخرى، ومن هذه الأنواع جاءت فكرة القيادة العلائقية، والتي تعتبر من المواضيع الجديدة، حيث كان أول ظهور لها في عام 2006 على يد (Uhl-Bien)، ونتيجة لأهميتها ودورها الريادي في بيئة الأعمال فقد نالت في السنوات الأخيرة الكثير من الأهتمام على الرغم من قلة الكتب والبحوث المنشورة عنها. ويشار إلى القيادة العلائقية اختصاراً بالحرطين (RL)، إذ أنها تعبر عن مدى قدرة القائد على إنشاء علاقات إيجابية داخل المنظمة. وتتكون من شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية المرتبطة بالبيئة التي تؤثر على المنظمة. وفيما يتعلق بالطاقة التنظيمية فتتميز بدور كبير وفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، فأنها تفتح آفاق جديدة للمنظمات، وذلك لأن الطاقة بحد ذاتها هي بمثابة الوقود الذي تعمل به أية منظمة. يتجلى مفهوم الطاقة في نظرية السلوك التنظيمي في كونها أداة مهمة لكيفية الوصول إلى غايات المنظمة، والإستغلال الأمثل لإمكانيات الأفراد الكامنة. حيث أن للطاقة التنظيمية فوائد كبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء، حيث يمكن ان تؤدي الى زيادة الرفاهية والرضا الوظيفي والتحفيز والابداع للأفراد من ناحية، كما انها تشجع على العمل الجماعي، وتلعب دوراً حيوياً في توجيه أفكار وعواطف الموظفين، وبالتالي التحكم بتصرفاتهم وسلوكياتهم في العمل من أجل خدمة المنظمة، من جهة أخرى.

أولاً: منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الأول

أ: مشكلة البحث

تتوضح مشكلة البحث من خلال المام الباحثة بفلسفة موضوع البحث من الناحية النظرية والعملية واستيعابها لمتغيراته ومشكلاته بكافة ابعادها، وعلى وجه الخصوص المنظمات التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، وتسليط الضوء على نقاط القوة التي تدعم تلك المنظمات لتطورها ومساعدتها على الاستمرار من خلال قدرتها على البقاء والازدهار والنمو في بيئة معاصرة تتصف بالتغيرات المتسارعة. ومن خلال تفحصها لبيئة المنظمات العاملة في السوق العراقي بشكل عام، والمصرفية منها بشكل خاص، نجد بأنها تواجه مجموعة من التحديات الكبيرة التي تتطلب مواجهتها بشكل علمي مدروس من أجل رفع عجلة التقدم والتأثير الإيجابي على الاقتصاد الوطني، ويمكن ان يكون ذلك من خلال دراسة مستفيضة للقيادة العلائقية وبكافة ابعادها، لاسيما تلك التي تعكس مفهومها بالشكل الذي يجعلها وسيلة مؤثرة في استغلال المنظمات لطاقتها التنظيمية بحيث تساهم في تطوير قدرة المنظمة لتحقيق اهدافها التنموية، والجدير بالذكر من خلال ما وجدته الباحثة من ان هناك عدم تفعيل واضح للقيادة العلائقية في جميع مستويات المنظمة واسلوبها في التعامل مع العاملين بعين الاعتبار إذ اغلب الممارسات التي يتم تطبيقها من قبل القيادات في المصارف تتم من خلال التركيز على العلاقات الرسمية الروتينية وإهمال الجانب السلوكي نوعاً ما في طريقة التعامل مع الموظفين، وبناء عليه تولدت مشكلة البحث وتمت صياغتها بالشكل الضاهر في عنوان البحث وتكاملاً مع اطارها العلمي من خلال قياس تأثير القيادة العلائقية بجميع ابعادها المبحوثة في الطاقة التنظيمية، لذا فمشكلة البحث تندرج ضمن التساؤل الاتي(هل لدى المنظمات المبحوثة القدرة على مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال؟ و مدى امكانيتها في اختيار العوامل المناسبة للقيادة العلائقية بأبعادها) الشاملة، التمكين، الاخلاق، الرعاية، الرؤية، الحدس) و التي تنعكس على الطاقة التنظيمية بأبعادها(الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) من اجل تحقيق اهداف المنظمة. و ينبثق من هذه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع القيادة العلائقية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل تتواجد ابعاد الطاقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
- 3- هل تترك المنظمة المبحوثة لأهمية القيادة العلائقية ودورها في الطاقة التنظيمية؟ وما اهم الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث؟
- 4- ما مستوى التأثير الذي تشكله القيادة العلائقية في زيادة كفاءة الطاقة التنظيمية لدى عينة البحث؟
- 5- ما هو دور القيادة العلائقية في زيادة الطاقة التنظيمية لدى عينة البحث؟

ب: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الأهمية التي تتميز به المتغيرات والمواضيع والعناصر البحثية التي سعت إليها الدراسة الحالية وكذلك مما تفرزه من نتائج واثار على مجتمع المنظمة المبحوثة. ولكون تميز متغيرات البحث بوصفها ذات أهمية و من المتغيرات التنظيمية والنفسية والسلوكية التي تلعب دور فعال في قيادة المنظمات وتحقيق التطور من خلال الطاقة التنظيمية، لذا يسعى البحث بعد ادراك الاطر العلمية والعملية له الى تحقيق الأهمية الآتية:

1. التعرف على مستوى (القيادة العلائقية و الطاقة التنظيمية) في المنظمة المبحوثة واسهام النتائج العلمية والتوصيات التي ستتوصل إليها الباحثة في اجراء دراسات اعماق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال والافادة في تطوير اداء مؤسساتهم.
2. الاسهام والبحث المكثف في المكتبة العراقية والعربية في مجال (القيادة العلائقية ، الطاقة التنظيمية)، والتي لم تتناول الدراسات السابقة عبر الربط المباشر او الربط من خلال الابعاد حسب حدود اطلاع الباحثة.
3. تظهر أهمية البحث من خلال اختيار قطاع مهم (القطاع المصرفي) اذ يعتبر القلب النابض للنشاط الاقتصادي في اي بلد بشكل عام والعراق بشكل خاص، وكذلك بدوره ينعكس على نجاح كل قطاعات الاقتصادية وذلك كون المصارف تشكل نسبة عالية من الايرادات العامة للموازنة

ج: هدف البحث

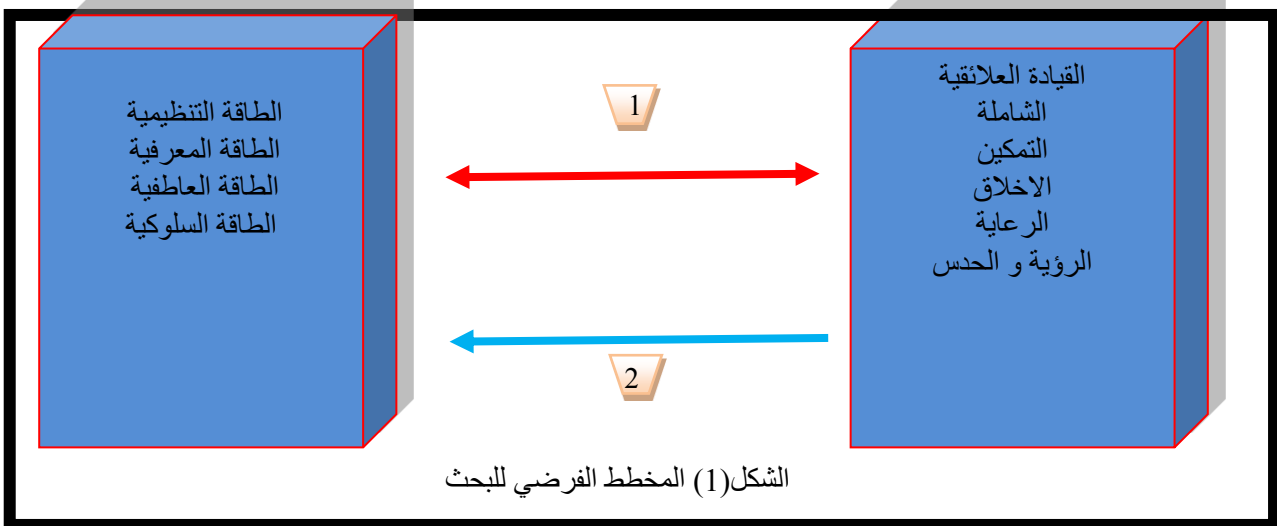
يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

1. تزويد المهتمين والمعنيين بمعلومات علمية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومدى انعكاس مسبباتها على عينة البحث لزيادة اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة وجعلها اكثر ملاءمة للاداء المطلوب في ضل بيئة متغيرة في العراق.
2. بناء اطار نظري لمجمل الادبيات التنظيمية لمتغيرات البحث، وكل ما له صلة اذ يحدد النشأة والمفاهيم والأهمية والخصائص والابعاد لمتغيرات البحث واستكمال ما بدأ به الباحثون السابقون.
3. اتاحة الفرصة امام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن القيادة العلائقية ولاسيما بأنها الرسائل التي تناولتها محليا وعربيا قليلة جدا على حد علم الباحثة ومعرفة تأثيرها على الطاقة التنظيمية.

ج-المخطط الفرضي للبحث:

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات للمتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة اذ تم اختيار النموذج الخاص للمتغيرات استنادا للمصادر العلمية المتوفرة للباحثة وفقا للمتغيرات الآتية وكما يوضحها الشكل (1)

- 1-المتغير المستقل (القيادة العلائقية): المتضمن لأبعاد (الشمولية، التمكين، الاخلاق، الرعاية، الرؤية والحدس.
- 2-المتغير التابع (الطاقة التنظيمية): المتضمن لأبعاد (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية)



د- فرضيات البحث:

1-الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية بأبعادها)

2-الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة العلائقية في الطاقة التنظيمية بأبعادها)

ه-حدود البحث

1-الحدود المكانية: تمثلت في المصارف العراقية كدراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد.

2-الحدود البشرية: تتضمن العينة من مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب (مدير عام، معاون مدير عام، مدراء أقسام، مدراء شعب).

3-الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية للدراسة الميدانية من تاريخ 2019/4/19 لغاية 2019/8/25.

ر- مجتمع وعينة البحث:

يعتبر تحديد مكان تطبيق الدراسة التي يجري بها البحث من الامور المهمة والاساسية فأن اختيار المكان المناسب للمجتمع يساهم في زيادة دقة النتائج واختبار جيد للفرضيات. ومن اجل القيام بأختبار فرضيات الدراسة ميدانيا في بيئة واقعية، فقد وقع الاختيار على القطاع المصرفي (مصرف الرافدين ومصرف الرشيد) كدراسة مقارنة بينهم، اذ يعد القطاع المصرفي من القطاعات المهمة في البيئة العراقية ولتأثير هاتين المصرفيين كونهم اكبر مصرفين حكوميين في العراق لذا وقع الاختيار للمقارنة بينهم لدورهم الحيوي وتأثيرهم على اقتصاد وديمومة البلد ولتعزيز دوره الحساس ولدعم نقاط القوة وتشخيص نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

ز- اساليب جمع البيانات

تمثلت اساليب جمع البيانات بما يخص الجانب النظري اعتمادا على ما توفر للباحثة من مصادر وكتب ورسائل واطاريح عربية فضلا عن والمقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عينة البحث بما يتعلق بالجانب الميداني والاستبانة التي تعد اداة رئيسية للبحث لجمع البيانات المتكونة من 46 فقرة متغيرات البحث الرئيسية والفرعية البالغة 8 ابعاد فرعية. واعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي. وتكونت الاستبانة من جزئين الاول يتضمن المعلومات الشخصية لعينة البحث والجزء الثاني تضمن الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاستعانة بعدد من الاساتذة المحكمين والخبراء واجراء التعديلات من حذف وازافة تبعا لملاحظاتهم. والتأكد من ثبات واتساق الاستبانة من خلال معادلة معامل (الفا كرونباخ). الجدول الاتي يوضح تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها:

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها

المتغير الرئيسي	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر المعتمد
القيادة العلائقية	الشاملة	6	6-1	Carifio,2002
	التمكين	6	12-7	
	الرعاية	6	8-13	
	الاخلاق	6	24-19	
	الرؤية والحدس	6	30-25	
ابعاد الطاقة التنظيمية				
الطاقة التنظيمية	الطاقة العاطفية	6	37-31	Cole et al 2005
	الطاقة المعرفية	5	43-38	
	الطاقة السلوكية	4	48-44	

المحور الثاني**أ/ الدراسات السابقة التي تخص القيادة العلائقية****1-الدراسات العربية****الجدول(2) الدراسات العربية للقيادة العلائقية**

دراسة	عنوان ومكان الرسالة
عواد 2017	تأثير الذكاء العاطفي والأنماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية. (دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء العراقية)
هدف الدراسة	تسعى هذه الدراسة الى تأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الاربعة لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي المؤثرة في نتائج القرارات الاستراتيجية لوزارة الكهرباء من خلال اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
عينة الدراسة	مدراء اقسام في وزارة الكهرباء والمديريات والدوائر الرئيسية والفرعية والمحطات التابعة لها والذين اغلبهم ضمن مستوى الادارة الوسطى.
استنتاجات الدراسة	اظهرت هذه الدراسة بما يخص القيادة العلائقية أكدت هذه الدراسة الى وجود علاقة تأثير مباشرة بين الذكاء العاطفي والقيادة العلائقية وكذلك لها تأثير مباشر وايجابي مع الانماط الشخصية للصراع والقيادة العلائقية اي ان المديرين يتعاملون مع الصراعات بنمط تعاون له تأثير في القيادة العلائقية وتأكيد علاقة تأثير مباشرة بين القيادة العلائقية والقرارات الاستراتيجية ويبرز بأن ممارسات الادارة العليا والوسطى للقيادة العلائقية يساعد في تحسين القرارات.
اهم ما يميز الدراسة	تناولت الدراسة القيادة العلائقية كمتغير وسيط بينما الباحثة تناولتها كمتغير مستقل وتشابهت الباحثة معه بالمقياس واغلب الابعاد.

2-الدراسات الاجنبية : الجدول(3) الدراسات السابقة الاجنبية للقيادة العلائقية

عنوان الدراسة ومكان التطبيق	Hangeior, Apollonia et.al. 2016
تأثير القيادة العلائقية على الفعالية التنظيمية في القطاع العام النيجيري (دراسة لشركة الطاقة القابضة في نيجيريا)	(Effect of Relational Leadership on Organizational Effectiveness in the Nigerian Public Sector: A Study of Power Holding Company of Nigeria.)
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير القيادة العلائقية على الفاعلية التنظيمية ومدى تأثير ابعاد القيادة العلائقية (الشمولية، التمكين، الأخلاق، الاستباقية) على الفاعلية التنظيمية، ويهدف هذا البحث الى سد فجوة في مراجعة الادبيات ومحاولة اضافة منظور جديد الى ابحاث القيادة العلائقية.
عينة الدراسة	تم جمع البيانات من عينة عشوائية من سبعين ألف موظف في شركة باور هولدينج التابعة لشركة جوس لتوزيع الكهرباء في نيجيريا.
الاستنتاجات	اشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير كبير للتمكين على الفعالية التنظيمية. إضافة إلى أن أخلاقيات العمل لها علاقة مباشرة بالفعالية التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى أن الشمولية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بالفعالية التنظيمية.
ما يميز الدراسة	تناولت هذه الدراسة ثلاثة من ابعاد القيادة العلائقية التي تم تحديدها من قبل الباحثة، وهي (الشمولية، والتمكين، والأخلاق). وقد تم ربطها بالفعالية التنظيمية في حين تركز دراسة الباحثة على قياس أثر خمسة ابعاد للقيادة العلائقية على الطاقة التنظيمية، وبناءً عليه فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراسة الباحثة في جزء مهم من المتغيرات المستقلة وعدم اتفاقها مع المتغير التابع.

ثانيا: الجهود السابقة للطاقة التنظيمية

1-الجدول(4) يبين الدراسات العربية للطاقة التنظيمية

عنوان ومكان تطبيق الدراسة	عنوان ومكان تطبيق الدراسة
أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق (دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الأردن)	عنوان ومكان تطبيق الدراسة
تحديد هذه الدراسة الأثر المباشر للهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية وكذلك تشخيص الأثر الغير مباشر للهندسة على الطاقة التنظيمية بوجود استراتيجية الاستغراق في شركة مياه العقبة.	اهداف الدراسة
المدير ومساعد المدير ورؤساء الأقسام والموظفين والشاغليين للوظائف الادارية والموظفين الشاغليين للوظائف الفنية في شركة مياه العقبة الأردن.	عينة الدراسة
أكدت الدراسة بوجود اثر مباشر للهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية.	الاستنتاجات
اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحثة في المتغير المعتمد (التابع) فيما يتعلق بالطاقة التنظيمية، إلا أن الدراسة الحالية لم تحدد أبعاد هذا المتغير كما تم تحديدها في دراسة الباحثة، إضافة إلى اختلاف المتغيرات المستقلة، حيث ركزت الباحثة على أثر القيادة الأخلاقية بأبعاد محددة على الطاقة التنظيمية، كما وطبقت الباحثة منهجي الاستقصاء والمقابلات الشخصية في أكبر المصارف العراقية في القطاع المصرفي، في حين ركزت الدراسة الحالية على دراسة حالة شركة واحدة.	ما يميز الدراسة

2-الجدول (5) يبين الدراسات الاجنبية للطاقة التنظيمية

Maxl,2012	الدراسة
Leveraging Organisational Energy to Improve Performance الاستفادة من الطاقة التنظيمية لتحسين الأداء بحث مقدم إلى معهد جوردون للأعمال والعلوم، جامعة بريتوريا، للحصول على شهادة الماجستير.	عنوان ومكان تطبيق الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إطار للمحركات الرئيسية للطاقة التنظيمية والتي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتغيير حالة الطاقة في المنظمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، ويهدف البحث ايضا إلى تحديد حجم تأثير القادة المستقلين في استخدام معايير الطاقة التنظيمية المنتجة للتأثير بشكل ايجابي على المنشآت تحسين أداءها التنظيمي.	اهداف الدراسة
مجموعة صغيرة من الخبراء في منظمات تكنولوجيا المعلومات التي تتميز بكبر حجم الطاقة التنظيمية لديها.	عينة الدراسة
كشفت هذه الدراسة بأن الأداء يتأثر بطاقة السلوك الفردي والجماعي لأعضاء المنظمة. في المؤسسات عالية الأداء، وتركز مستويات الطاقة العالية على تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية. كما ويمكن للمنظمات الاستفادة من الطاقة التنظيمية لتحقيق منظمة مستدامة عالية الأداء.	استنتاجات
تناولت الدراسة الحالية الطاقة التنظيمية كمتغير مستقل لتحديد أثره على أداء المنشآت، في حين تناولت الباحثة الطاقة التنظيمية في دراستها باعتبارها متغير معتمد (تابع) لمعرفة أثر القيادة العلائقية بأبعاده المختلفة عليه. لم يتم تقسيم الطاقة التنظيمية إلى أبعاد محددة كما هو الحال في دراسة الباحثة. كما وتم تطبيق دراسة الباحثة على القطاع المصرفي العراقي، في حين ركزت الدراسة على مشاريع بريتوريا، جمهورية جنوب أفريقيا.	ما يميز الدراسة

ثانيا / القيادة العلائقية

أ_ المفهومات: يمكن استنباط مفهومات القيادة العلائقية كما يلي:

عرفت القيادة العلائقية لأول مرة من قبل (Uhl – Bien,2006: 688) على انها التطور في النظام الاجتماعي الذي يتم من خلال التنسيق الطارئ والتغيير, أي ادخال القيم الجديدة والمواقف والمناهج والايديولوجيات والسلوكيات وغيرها من الصفات التي يتم بناؤها وانتاجها، وعرفها (Komives et al 2007: 74) على انها العملية الاخلاقية والعلائقية التي يجتمعون الناس من خلالها معاً لتحقيق التغيير الايجابي. ويذكر (DiPillo,2011:130) ان القيادة العلائقية هي قوة (مع) وليس قوة على الآخرين وتكون العلاقة مع الآخرين بشكل أفقي بدلاً من هرمي، ويرى (smit,2014:118) بأن القيادة العلائقية هي الدور القائم على التبادل والتشابك بين الموظفين والمديرين للتفاوض على العمل الذي يتعين القيام به.

ب/ الأهمية

تكمن أهمية القيادة العلائقية, كونها احدى محددات فعالية القادة في القرن الحادي والعشرون (Overman, 2010: 2), وبناءً عليه تكمن أهمية القيادة العلائقية في:

- 1- تحتاج المنظمات الى متطلبات وقدرات فكرية للعمل بفعالية أكبر ضمن أربعة مجالات رئيسية (التغيير، والتعقيد، والسياق، والتواصل) ويطلق عليها باسم (4Cs) وتتمثل القيادة العلائقية في العنصر الرابع وهو التواصل. (Bond et al, 2010: 23)
- 2- حث القيادة العلائقية على العمل بروح الفريق وهذا ما يقلل الوقوع في الاخطاء والمشكلات ومناقشة ما يجب القيام به لتحقيق الاهداف. (Carmeli et al., 2012: 33)
- 3- تعزيز الشعور بالانتماء بين الافراد وتخلق تفاعلات لها معنى. (Toya, 2012: 101)
- 4- مواكبة القيادة العلائقية للتغيرات التكنولوجية الحديثة من أجل رفع مستوى المنظمة (Elbayadi, 2014: 75)

ج/ النظريات

من خلال الدراسات التي قام بها مجموعة من العلماء منهم (Holander,1992, Lord et al,1999, Van knippenberg et al .,2004:36, Shamir et al., 1993,577,Uhl-Binen,2006:657-658 Holander,1979:40), قامت الباحثة بعرض النظريات على شكل جدول من اعدادها بأستناد على الجهود العلمية للباحثين كما يلي:

الجدول (6) محتوى ومميزات نظريات القيادة العلائقية

ت	اسم النظرية	محتوى النظرية	أهم ما يميز النظرية
1	نظرية التبادل بين الأعضاء والقادة.	قائمة على العلاقات وأن القيادة تحدث عندما يكون القادة والتابعون قادرين على تطوير علاقات فعالة (شراكات) تؤدي إلى تأثير إيجابي تدريجي (أي القائد).	- تنبني على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أساس التوافق الشخصي. - يكون معظم القادة علاقة تبادل عالية مع عدد صغير من الموظفين الموثوق بهم كمستشارين او مساعدين.
2	نظرية هولاندر العلائقية	عملية علائقية تؤثر في اتجاهين للتبادل الاجتماعي بين القادة والاتباع.	- إعطاء القادة حرية التصرف الابتكاري في عملية "بناء الانتماء" التي هي وظيفة من تصورات المتابعين لكفاءة القائد وعرض الولاء الذي يولد ثقة أقل في القائد. - أن القيادة هي "تجربة مشتركة، ورحلة عبر الزمن".
3	العلاقات الكاريزمية	القيادة هي علاقة إجتماعية بين القادة والاتباع.	- تنظر في صفات القادة بوصفهم شخصية جذابة. - توفر القوى الإجتماعية الموضوعية إطاراً يمكن من خلاله إنشاء علاقات فرعية وتحدد الخصائص المختلفة للاتباع مثل المراقبة الذاتية.
4	الذات العلائقية والجماعية	تقدم منظور مماثل للمنظور الذي تم وصفه في العمل الذي يطبق الإدراك الاجتماعي والهوية على القيادة.	- يركز الذي يطبق الإدراك الاجتماعي على مفهوم الذات الاجتماعي - المدى الذي يحدد به الأفراد أنفسهم من حيث علاقاتهم بالآخرين.

5	نظرية الشبكات الاجتماعية	تركز على أنواع أخرى من العلاقات القيادية أبعد من التركيز على التبادلات بين المديرين والمرؤوسين	- تركز على التصورات الفردية للجودة الترابطية والعلاقات الترابطية، بدلاً من الواقع المبني اجتماعياً. - تشتمل على مبادئ: أهمية العلاقات بين الجهات التنظيمية؛ اندماج الجهات الفاعلة في المجالات الاجتماعية؛ الاستخدام الاجتماعي لاتصالات الشبكة؛ والنمط الهيكلي للحياة الاجتماعية.
6	نظرية الإدراك العلائقي	بموجبها يتم تفسير كل نوع من التفاعل فيما يتعلق بالقيود الظرفية الخاصة والأخطاء الفريدة.	- تبنى على أساس السمات المستقلة غير المرتبطة ببعضها البعض عن الحالة الاجتماعية. - تركز بشكل أساسي على العمليات الإدراكية والعاطفية العامة، على افتراض أن الناس يفكرون في بعضهم البعض بالطريقة نفسها التي يفكرون بها في الأشياء غير الحية والحيوانات.

إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع العلمية

أبعاد القيادة العلائقية:

تجسدت ابعاد القيادة العلائقية بـ (الشاملة، التمكين، الاخلاق، الرعاية، الرؤية والحدس) وفيما يلي شرح لهذه الابعاد التي سيتناولها البحث في الجانب الميداني:

1. الشمولية: هي الإلمام بجميع جهات النظر من قبل المرؤوسين (Kozar, 2007: 150)، والتركيز على نقاط القوة، واكتشاف نقاط الضعف، والعمل على تجاوزها، وتشجيع المواهب للأفراد والجماعات حتى يتمكنوا من تحقيق الاهداف. (Kouzes and Posner, 2002: 147)

2. التمكين: يتألف التمكين من بعدان: الأول، وهو الشعور الذاتي الذي يوضح دور ومكانة الفرد في العملية ونسبة توقعه بالمشاركة فيها. والثاني، يصف الظروف البيئية التي تعزز المشاركة الفعالة عن طريق التخلص من الحواجز التي تعوق تنمية مواهب الأفراد. (عواد، 2017: 47)

وصف أنتونواكيسيت (2003) أن التمكين بمثابة "هدية التي يقدمها القادة للمرؤوسين وهو قوة لهم". إن تمكين الموظفين يزيد من حماسهم ويجعلهم يشعرون بالعدالة والثقة بالنفس. (Hangeior, Apollonia, 2016: 1328) البيئات التمكينية.

3. الاخلاق: إن القيادة عنصراً حتمياً على جميع مستويات الحياة على مد العصور، لذا تبقى الحاجة للاخلاق في القيادة التي تساعد على الاستمرار وتقبل التغيير. (Mathenge, 2013: 1) ان القيادة العلائقية اخلاقية بالقول والفعل وتعارض سلوكيات القادة المخالفة لقواعد السلوك الاخلاقي. (Komives et al., 2007: 99)

4. الرعاية: يجب على القائد ان يكون راعياً لمرؤوسيه، وتعرف الرعاية على انها عملية تطوير تقارب الأفراد وتحويلها الى التزام اخلاقي في العمل. (Regan and Brooks, 1992: 10) إن القيادة العلائقية تعمل بطريقة راعية من خلال رؤيتها المختلفة التي تحث على الرعاية والتعاون. (Smit, 2004: 120)

5. الرؤية والحدس: يجب على القائد العلائقي أن تكون له رؤية وحدس بما يحيط به، والمقصود بالرؤية: هي القدرة على صياغة الأفكار والتعبير عنها واقناع الآخرين للنظر الى الخيارات بطرائق جديدة ومختلفة. (Regan and Brooks, 1992: 12) أما الحدس الذي يمكن أن يعرف بأنه القدرة على الموازنة بين التجربة والتجريد والعقل والقلب من خلال المعرفة التجريبية للعقل الباطن. (Regan and Brooks, 1992: 12)

ثالثاً/ الطاقة التنظيمية

أ: المفاهيم/ الطاقة التنظيمية:

يعد العالم (Adams, 1984) من اوائل العلماء الذي ناقش مفهوم الطاقة في المنظمات الذي رآها من زاوية القدرة على العمل، وتعددت تعريف الطاقة التنظيمية حيث عرفها (Dutton, 2003: 7) على انها الوقود الذي يحرك المنظمات ويجعلها تدار بشكل مستمر، وعبر (White, 2004: 243) عن الطاقة التنظيمية هي تلك القابليات التي تمنح للمنظمة القدرة على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها الحالية والمستقبلية، وعرفها (Cole et al, 2005: 9) على انها التركيز على الدور المعرفي والسلوكي والعاطفي بين أفراد المنظمة في سعيهم الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة. وعرفت من قبل (Quinn and Dutton, 2005: 36) على انها نوع من الإثارة العاطفية الإيجابية، والتي يمكن للناس تجربتها كمشاعر او استجابات قصيرة لأحداث معينة .

ب: الدوافع التي تؤثر على الطاقة التنظيمية:

تظهر الدوافع الخمسة التي تؤثر على الطاقة التنظيمية من خلال مجموعة من الدراسات التي توصل إليها مجموعة من الباحثين ومنهم (Al-Rubiay, 2017: 105-106, Bruch, H. & Vogel, 2017: 66-67, B. & Mohart, K. ويعبر عنها كما يلي:

- 1- التوجه الاستراتيجي: وهو الرؤية المستقبلية طويلة المدى والتي تقدم صورة واضحة لأهداف المنظمة, وأن تعبئة الطاقة التنظيمية تتم بوجود عدد كافٍ من الموظفين الذين يعملون في مجال الرؤية.
- 2- جودة القيادة: تعد القيادة عالية الجودة في جميع مستويات المنظمة حجر الأساس لحشد الطاقة التنظيمية, إذ يحتاج القادة والمديرون لكي يكونوا قادرين على تحفيز الأتباع إلى جهود استثنائية وغير عادية, متمثلة بوسائل مختلفة, مثل الإلهام والإبداع وخطة استراتيجية لتطوير العاملين.
- 3- الثقة: تعبر الثقة عن قدرة العاملين على القيام بالتحديات التي تعمل على تعزيز الطاقة التنظيمية, إذ أن الأفراد الذين لا يملكون الثقة بأنفسهم لا يقدرّون على التحدي, وذلك لأنهم يفتقرون إلى الشجاعة وقوة الإرادة لاستخدام إمكانياتهم الكاملة في العمل. بينما الأفراد الذين يتمتعون بثقة بأنفسهم وقدراتهم, يستطيعون تحقيق أهداف صعبة وفريدة من نوعها تحتاج إلى جهود كبيرة وطويلة الأجل.
- 4- الإلتزام: يعبر عن الإلتزام الاجتماعي على أنه ذلك الشعور الداخلي للاستعداد للعمل الموجه لتحقيق أهداف المنظمة الصعبة ومواجهة المعوقات والصعوبات.
- 5- العمل الجماعي: يقصد بالعمل الجماعي التماسك العالي أو الشعور القوي بالإلتزام بين المنظمة والعاملين, ومدى مساعدهم لبعضهم البعض, ووضع مصالحهم الخاصة خلف أهداف المنظمة. إن العمل الجماعي الجيد يسير بالطاقة التنظيمية نحو الأهداف المشتركة بدلاً من القضايا السلبية التي تنتج الصراع والمنافسة والفشل.

ج: أبعاد الطاقة التنظيمية:

درسوا كلا من (Cole) وزملاءه في عام (2005) ثلاثة أبعاد جوهرية لقياس الطاقة التنظيمية OE وذلك للتعرف على مستوى الطاقة لدى المنظمة, ويعبر عنها كما يلي:

- 1-الطاقة العاطفية: عبر (Shirom, 2003: 4) عنها على أنها ذلك التقييم إيجابي للحدوث والخبرات المتعلقة في محيط العمل, وبمعنى أوسع هي مدى قدرة المنظمات للاستجابة العالية للتغيرات البيئية والأحداث الطارئة التي تؤدي إلى تحفيز السلوك التكيفي وانتقاء الأفضل منها لتحقيق أهداف المنظمة من أجل البقاء. (Cuff & Barkhuizen, 2004: 264).
- 2-الطاقة المعرفية: هي تجربة مشتركة من التنشيط المعرفي والذي يمثل القابليات الجماعية للاستمرار في التفكير بشكل مثمر واستباقي عن أنشطة المنظمة, والبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بإداء مهام العمل. (Cole, 2008: 11)
- 3-الطاقة السلوكية: عبر عنها (Cole et al, 2008: 11) بأنها تعكس السلوك المعياري الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية عبر المشاركة الجماعية لضمان مصالح المنظمة.

رابعاً/ الجانب العملي

1. تحليل ومناقشة النتائج وفقاً لإجابات عينة البحث للمتغير المستقل القيادة العلانية:

أ/ بعد الشاملة: من الجدول (7) يتضح حصول البعد المستقل (الشاملة) على وسطا حسابيا عاما (4.094) وبتحرف معياري عام (0.736) وبوسط موزون (81.878) وبنسبة توفر 81.88% وحجم فجوة 18.12% بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (4.122) وانحراف معياري (0.622) وبوسط موزون 82.44 وبنسبة توفر 82.44% وحجم فجوة 17.56% .

ب/ بعد التمكين: من الجدول (7) يتضح حصول البعد المستقل (التمكين) على وسطا حسابيا عاما (4.030) وبتحرف معياري عام (0.722) وبوسط موزون (80.606) وبنسبة توفر (80.6) وحجم فجوة (19.4) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (4.116) وانحراف معياري (0.626) وبوسط موزون 82.322 بنسبة توفر 82.32% وحجم فجوة 17.68% .

ج/ بعد الاخلاق: من الجدول (7) يتضح حصول البعد المستقل (الاخلاق) على وسطا حسابيا عاما (4.061) وبتحرف معياري عام (0.697) وبوسط موزون (81.212) وبنسبة توفر (81.22) وحجم فجوة (18.78) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (4.012) وانحراف معياري (0.824) وبوسط موزون (80.238) بنسبة توفر 80.24% وحجم فجوة 19.76% .

د/ **بعد الرعاية:** من الجدول (7) يتضح حصول البعد المستقل (الرعاية) على وسطا حسابيا عاما (3.939) وبانحراف معياري عام (0.803) وبوسط موزون (78.788) وبنسبة توفر (78.78) وحجم فجوة (21.22) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (3.723) وانحراف معياري (0.842) وبوسط موزون (74.464) بنسبة توفر 74.46% وحجم فجوة 25.54% .

هـ/ **الرؤية والحدس:** من الجدول (7) يتضح حصول البعد المستقل (الرعاية والحدس) على وسطا حسابيا عاما (4.027) وبانحراف معياري عام (0.628) وبوسط موزون (80.546) وبنسبة توفر (80.54) وحجم فجوة (19.46) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (3.926) وانحراف معياري (0.743) وبوسط موزون (78.512) بنسبة توفر 78.52% وحجم فجوة 21.48% .

بعد الشمولية								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	86.786	0.920	4.339	اتفق	82.182	0.854	4.109	س1
اتفق	85.358	0.884	4.268	اتفق	81.818	0.928	4.091	س2
اتفق	70	1.095	3.500	اتفق	78.182	0.986	3.909	س3
اتفق	81.428	0.892	4.071	اتفق	82.546	0.862	4.127	س4
اتفق	82.142	0.947	4.107	اتفق	80.728	1.105	4.036	س5
اتفق	88.928	0.737	4.446	اتفق تماما	85.818	0.762	4.291	س6
	82.44	0.622	4.122		81.878	0.763	4.094	الوسط العام
			82.44%				81.88	نسبة توفر
			17.56%				18.12	حجم الفجوة

بعد التمكين								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	80.358	0.751	4.018	اتفق	82.182	0.956	4.109	س1
اتفق	90	0.603	4.500	اتفق	82.182	0.809	4.109	س2
اتفق	81.428	1.024	4.071	اتفق	76.728	1.014	3.836	س3
اتفق	83.572	0.956	4.179	اتفق	80.364	0.892	4.018	س4
اتفق	85.714	0.803	4.286	اتفق	84	0.678	4.200	س5
اتفق	72.858	1.182	3.643	اتفق تماما	78.182	0.986	3.909	س6
	82.322	0.626	4.116		80.606	0.722	4.030	الوسط العام
			82.32%				80.6%	نسبة توفر
			17.68%				19.4%	حجم الفجوة

بعد الرعاية								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	76.786	1.041	3.839	اتفق	77.454	1.019	3.873	س1
اتفق	80.358	1.018	4.018	اتفق	78.91	0.951	3.946	س2
اتفق	72.5	0.983	3.625	اتفق	80.728	0.860	4.036	س3
اتفق	78.928	0.999	3.946	اتفق	80.364	0.892	4.018	س4
اتفق	68.928	1.127	3.446	اتفق	77.09	1.008	3.855	س5
اتفق	69.286	1.427	3.464	اتفق	78.182	1.041	3.909	س6
	74.464	0.842	3.723		78.788	0.803	3.939	الوسط العام
74.46%				78.78%				نسبة توفر
25.54%				21.22%				حجم الفجوة

بعد الاخلاق								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	82.142	1.139	4.107	اتفق	83.272	0.856	4.164	س1
اتفق	80.714	0.914	4.036	اتفق	82.546	0.818	4.127	س2
اتفق تماما	77.5	0.875	3.875	اتفق	80	0.817	4.000	س3
اتفق	87.5	0.822	4.375	اتفق	81.454	0.836	4.073	س4
اتفق	77.5	1.266	3.875	اتفق	80.728	0.902	4.036	س5
اتفق	76.072	1.242	3.804	اتفق	79.272	1.053	3.964	س6
	80.238	0.824	4.012		81.212	0.697	4.061	الوسط العام
80.24%				81.22%				نسبة توفر
19.76%				18.78%				حجم الفجوة

بعد الروية والحدس								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	80.714	0.852	4.036	اتفق	80.728	0.744	4.036	س1
اتفق	79.642	0.904	3.982	اتفق	78.182	0.908	3.909	س2
اتفق	78.928	1.119	3.946	اتفق	79.636	0.892	9.982	س3
اتفق	78.214	1.032	3.911	اتفق	81.454	0.879	4.073	س4
اتفق	76.072	1.034	3.804	اتفق	82.546	0.668	4.127	س5
اتفق	77.5	1.010	3.875	اتفق	80.728	0.816	4.036	س6
	78.512	0.743	3.926		80.546	0.628	4.027	الوسط العام
%78.52				%80.54				نسبة توفر
%21.48				%19.46				حجم الفجوة

تحليل ومناقشة النتائج وفقا لاجابات عينة البحث للمتغير المعتمد الطاقة التنظيمية :

أ/ **بعد الطاقة العاطفية:** من الجدول () يتضح حصول البعد (الطاقة العاطفية) على وسطا حسابيا عاما(3.873) وبأحرف معياري عام(0.740) وبوسط موزون(45477) وبنسبة توفر77.46% وحجم فجوة22.54% بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (3.673) وانحراف معياري (0.700) وبوسط موزون73.46 وبنسبة توفر 82.44% وحجم فجوة26.54% .

ب/**بعد الطاقة المعرفية:** من الجدول () يتضح حصول البعد (الطاقة المعرفية) على وسطا حسابيا عاما(3.967) وبأحرف معياري عام(0.572) وبوسط موزون (79.346) وبنسبة توفر (79.34) وحجم فجوة (20.66) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (3.736) وانحراف معياري (0.664) وبوسط موزون74.714 بنسبة توفر74.72% وحجم فجوة25.28% .

ج/**بعد الطاقة السلوكية:** من الجدول () يتضح حصول البعد (الطاقة السلوكية) على وسطا حسابيا عاما(4.009) وبأحرف معياري عام(0.603) وبوسط موزون (80.182) وبنسبة توفر (80.18%) وحجم فجوة (19.82%) بما يخص مصرف الرافدين، اما مصرف الرشيد فكان الوسط الحسابي له (3.701) وانحراف معياري (0.646) وبوسط موزون (74.018) بنسبة توفر74.02% وحجم فجوة25.98% .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزان لبعد الطاقة العاطفية								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
س1	اتفق	86.786	0.920	4.339	اتفق	75.272	0.999	3.764
س2	اتفق	85.358	0.884	4.268	اتفق	78.182	0.986	3.909
س3	اتفق	70	1.095	3.500	اتفق	77.454	0.747	3.873
س4	اتفق	81.428	0.892	4.071	اتفق	78.546	0.742	3.927
س5	اتفق	82.142	0.947	4.107	اتفق	78.91	0.848	3.946
س6	اتفق	88.928	0.737	4.446	اتفق	76.364	0.884	3.818
		82.44	0.622	4.122		77.454	0.740	3.873
			82.44%				77.46%	نسبة توفر
			17.56%				22.54%	حجم الفجوة

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزان لبعد الطاقة المعرفية								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
س1	اتفق	70.358	0.934	3.518	اتفق	77.09	0.780	3.855
س2	اتفق	76.428	0.834	3.821	اتفق	80	0.609	4.000
س3	اتفق	74.642	0.863	3.732	اتفق	80.364	0.733	4.018
س4	اتفق	81.428	0.759	4.071	اتفق	82.182	0.685	4.109
س5	اتفق	70.714	1.348	3.536	اتفق	77.09	0.911	3.855
		74.714	0.664	3.736		79.346	0.572	3.967
			74.72%				79.34%	نسبة توفر
			25.28%				20.66%	حجم الفجوة

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزان لبعدها الطاقة السلوكية								
مصرف الرشيد				مصرف الرافدين				بعد الشاملة
الاجابة	الوسط الموزون	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الاجابة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
اتفق	75.358	1.027	3.768	اتفق	78.546	0.742	3.927	س1
اتفق	70	1.144	3.500	اتفق	82.546	0.747	4.127	س2
اتفق	67.142	1.034	3.357	اتفق	78.91	0.826	3.946	س3
اتفق	83.572	0.834	4.179	اتفق	80.728	0.693	4.036	س4
	74.018	0.646	3.701		80.182	0.603	4.009	الوسط العام
%74.02				%80.18				نسبة توفر
%25.98				%19.82				حجم الفجوة

اختبار الارتباط بين المتغيرات

يكون (+0.3 إلى +0.7). وإيجابيا ضعيفا عندما يكون (0 إلى +0.3)، فيحين يكون الارتباط سلبيا قويا عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبيا ضعيفا عندما يكون (-0.3 إلى 0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و(-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0) يشير إلى عدم وجود ارتباط، Cohen et al¹ (2002:69) ويبين الجدول (8) قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها وكما يلي :

جدول (8) يبين قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها	
قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها
0.5 , 1	علاقة ايجابية طردية قوية
0.3 , 0.5	علاقة ايجابية طردية جيدة
0.1 , 0.3	علاقة ايجابية طردية مقبولة
-0.1 , 0.1	لا توجد علاقة
-0.1 , -0.3	علاقة سلبية عكسية مقبولة
-0.3 , -0.5	علاقة سلبية عكسية جيدة
-0.5 , -1	علاقة سلبية عكسية قوية

اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

أولاً : مصرف الرافدين

أولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسية (الأولى) (أ) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية)

بلغ معامل الارتباط بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية (0.700**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) , وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية) . وهذا مما يدل على قوة العلاقة المعنوية ما بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية اي كلما كان هناك قيادة تتسم بالطابع العلائقي مع الموظفين داخل مصرف الرافدين كلما ساعد ذلك على دفع بالطاقة التنظيمية الى الامام والعكس صحيح اذ كلما ساعدت العلاقة ما بين القيادة والموظفين كلما عمل ذلك على تشكيل ضغوط عمل على الموظفين وبالتالي على طاقتهم التنظيمية.

¹ Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2002), " Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates

ثانياً : مصرف الرشيد

اولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) (ب) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية و الطاقة التنظيمية)
بلغ معامل الارتباط بين القيادة العلائقية و الطاقة التنظيمية (0.323*) عند مستوى دلالة (0.015) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) , وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية) . وهذا ما يشير الى وجود علاقة ايجابية معنوية ما بين القيادة العلائقية مع الطاقة التنظيمية اي كلما كان هناك قيادة تتصف بالصفات التي تركز على الاهتمام وتقوية العلاقة مع الموظفين كقيادة علائقية كلما ساعد ذلك على زيادة الطاقة التنظيمية.

جدول (9) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة العلائقية و الطاقة التنظيمية						
المتغير المعتمد	ابعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	مصرف الراقدين	مصرف الرشيد	المفاضلة	
الطاقة التنظيمية	الشاملة	قيمة الارتباط	0.338*	0.251	مصرف الراقدين	
		Sig	0.012	0.062		
	التمكين	قيمة الارتباط	0.567**	0.174	مصرف الراقدين	
		Sig	0.000	0.200		
	الرعاية	قيمة الارتباط	0.662**	0.303*	مصرف الراقدين	
		Sig	0.000	0.023		
	الاخلاق	قيمة الارتباط	0.551**	0.430**	مصرف الراقدين	
		Sig	0.000	0.001		
	الرؤية والحدس	قيمة الارتباط	0.697**	0.184	مصرف الراقدين	
		Sig	0.000	0.174		
	القيادة العلائقية	قيمة الارتباط	0.700**	0.323*	مصرف الراقدين	
		Sig	0.000	0.015		
	عدد الفرضيات المقبولة			6	3	
	النسبة المئوية			%100	%50	
	حجم العينة			55	56	
	.** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)).					
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

ويظهر من خلال الجدول (9) بوجود الافضلية الواضحة في علاقات الارتباط الى مصرف الراقدين بوجود علاقات ارتباط قوية و معنوية ما بين ابعاد القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية وبنسبة 100% وهذا ما يدل على ان مصرف الراقدين استطاع من الاستفادة من طبيعة اتصاف القادة بصفة العلائقية مع الموظفين بتوظيفها بان تنعكس بصورة ايجابية على الطاقة التنظيمية بصورة عامة وهذا ما لم تجده الباحثة في مصرف الرشيد اذ بلغت مجمل علاقات الارتباط بنسبة 50% فقط اذ لم يوظف بعد الشاملة ، التمكين ، الرؤية والحدس بصورة صحيحة مع الطاقة التنظيمية.

المبحث الرابع / اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (الثانية) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة العلانقية في الطاقة التنظيمية) . إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط. كالآتي:

$$Y = a + \beta X$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني الطاقة التنظيمية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد متغير القيادة العلانقية أما تقديرات هذه القيم و مؤشرات المعنوية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (55) لمصرف الرافدين و (56) لمصرف الرشيد و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: استخدمت المؤشرات المعنوية المبينة في الجدول () لإظهار النتائج

مصرف الرافدين

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (أ)

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة العلانقية في الطاقة التنظيمية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.218 + 0.678 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة العلانقية في الطاقة التنظيمية (51.051) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة العلانقية في الطاقة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على ان للقيادة العلانقية تأثير واضح و قوي في الطاقة التنظيمية اي ان الصفات التي تركز عليها القيادة في مصرف الرافدين و خاصة للجانب العلانقي له تأثير فاعل و قوي في التأثير بصورة ايجابية على الطاقة التنظيمية. و من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.491) يتضح بان القيادة العلانقية تفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الطاقة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (51%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.678) بان زيادة القيادة العلانقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الطاقة التنظيمية بنسبة (68%) . بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.218)، بمعنى عندما يكون القيادة العلانقية للصفر فان الطاقة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (10) تحليل ابعاد القيادة العلائقية في الطاقة التنظيمية

المفاضلة	مصرف الرشيد						مصرف الراجحي						المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة العلائقية	
	الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	قيمة الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)			قيمة الميل الحدي (β)
مصرف الراجحي	غير معنوي	0.062	4.02	3.644	0.063	0.232	2.745	معنوي	0.012	4.02	6.824	0.114	0.247	2.938	الشاملة
مصرف الراجحي	غير معنوي	0.200		1.681	0.030	0.160	3.046	معنوي	0.000		25.125	0.322	0.438	2.183	التمكين
مصرف الراجحي	معنوي	0.023		5.467	0.092	0.207	2.932	معنوي	0.000		41.260	0.438	0.460	2.138	الرعاية
مصرف الراجحي	معنوي	0.001		12.259	0.185	0.300	2.499	معنوي	0.000		23.046	0.303	0.441	2.159	الاطلاق
مصرف الراجحي	غير معنوي	0.174		1.895	0.034	0.143	3.143	معنوي	0.000		50.207	0.486	0.620	1.454	الرؤية والحدس
مصرف الراجحي	معنوي	0.015		6.304	0.105	0.297	2.521	معنوي	0.000		51.051	0.491	0.678	1.218	القيادة العلائقية
اجمالي حجم العينة = 111	حجم العينة = 56						حجم العينة = 55								

مصرف الرشيد

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ب)

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة العلائقية في الطاقة التنظيمية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.521 + 0.297 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة العلائقية في الطاقة التنظيمية (6.304). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة العلائقية في الطاقة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة العلائقية في التأثير على الطاقة التنظيمية لمصرف الرشيد وبالرغم من التأثير لم يكن مرتفعا الا انه تأثير معنوي ويدل على ان هناك توظيف للقيادة العلائقية في التأثير على الطاقة التنظيمية لمصرف الرشيد. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.105) يتضح بان القيادة العلائقية تفسر ما نسبته (10%) من المتغيرات التي تطرأ على الطاقة التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (90%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.297) بان زيادة القيادة العلائقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الطاقة التنظيمية بنسبة (30%). بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.521)، بمعنى عندما يكون القيادة العلائقية للصفر فان الطاقة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة.

خامساً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج بوجود اهتمام فعلي من مصرف الرافدين و الرشيد ببعده الشمولية فقد وجدت الباحثة ان هناك حرص شديد على ان تكون هناك شمولية من حيث مشاركة الادارات الثلاث او اخذ مقترحاتهم عند اتخاذ القرار مع مراعاة القيم و الآراء المختلفة الموجودة لدى الموظفين، ولكن هناك تميز ملحوظ لمصرف الرافدين بأهتمام أعلى بالجانب الشمولي من مصرف الرشيد.
- 2- بينت النتائج ان كلا المصرفين يعملون وفق مبدأ التمكين للعاملين الذي يؤكد على منح المعلومات التي يحتاجها الموظفين مع اعطاءهم الثقة في انجاز واجباتهم و ذلك سعياً من الادارة بأن تطور من المهارات التي يمتلكونها الموظفون.
- 3- اظهرت نتائج البحث ان كلا المصرفين الرافدين و الرشيد لديهم عامل الرعاية الذي تقدمه القيادة العليا في المصارف المبحوثة و لكن هناك افضلية الى مصرف الرافدين مقارنة بمصرف الرشيد.
- 4- و تأكيدا على ما سبق نلاحظ ان القيادة العليا في مصرف الرشيد و الرافدين عندما اهتمت بالجانب الشمولي و الرعاية و التمكين فان ذلك لم يمنعها من التأكيد على جانب الاخلاقي عند قيادة المصرف و لما له من دور فاعل و مؤثر في التأثير على سير العملية الادارية داخل المصرف المبحوث اذ اكدت النتائج بوجود اهتمام فعلي بالجانب الاخلاقي داخل المصارف المبحوثة.
- 5- بينت نتائج البحث بأن القيادات العليا في المصارف المبحوثة لديها اهتمامات بمستوى جيد لبعده الرؤية و الحدد و كيفية تحقيق الاهداف المستقبلية و مراعاة كافة الاحتمالات و المتغيرات التي قد تحدث في المستقبل و لكن بشرط اساسي و هو اطلاع الموظفين عما يحصل داخل المصرف و اعتماد مبدأ الشفافية في عرض الفرص او المخاطر التي قد تواجه المصرف في الوقت الحالي او المستقبلي.
- 6- توصلت الباحثة ان كلا المصرفين الرافدين و الرشيد لديهم الاهتمام الجيد بالعمل وفق عامل القيادة العلانية و ذلك لأنها ترى ان الاهتمام بالجانب السلوكي و البقاء بالقرب من الموظفين و تحجيم حجم الفجوة ما بين الادارة العليا و الادارة الدنيا عبر العمل وفق مبدأ القيادة العلانية فإنه سيزيد من الثقة المتبادلة بين الطرفين و التي تعتبر عنصر النجاح الاساسية لأي عمل اداري. و بنفس الوقت فقد اظهرت النتائج ان مصرف الرافدين قد تميز بالقيادة العلانية مقارنة بمصرف الرشيد الذي تراجع نوعاً ما عن مصرف الرافدين.
- 7- بينت النتائج ان بوجود اهتمام جيد من كلا المصرفين بالطاقة العاطفية التي توفر عنصر الراحة و الشعور بالطمأنينة لدى الموظفين و متى ما وصل الموظف لهذا الشعور فإنه سينعكس بصورة ايجابية على انتاجيته داخل المصرف المبحوث.
- 8- تظهر النتائج ان كلا المصرفين المبحوثين لديهم اهتمام فعلي بالطاقة المعرفية مع وجود افضلية نسبية لمصرف الرافدين مقارنة بمصرف الرشيد اذ نجد ان اغلب الموظفين لديهم نوعاً ما من الطاقة المعرفية و ذلك عبر تقديمهم للمقترحات و الافكار بين فترة و اخرى و لكن يبقى العنصر المهم وهو هل ان المصرف سوف يستثمر تلك الطاقة المعرفية الموجودة لدى الموظفين لكون ان اي تلك أو اهمال لتلك الطاقة سيصيب خيبة امل و احباط لدى الموظفين وبالتالي سيعمل على تراجع تلك الطاقة و احياناً الى فقدانها بصورة كبيرة داخل المصرف المبحوث.
- 9- بينت النتائج الى وجود للطاقة السلوكية في كلا المصرفين المبحوثين مع وجود بعض الافضلية الى مصرف الرافدين اذ يوجد هناك التزام بالمعايير السلوكية سواء من حيث الحضور او تنفيذ الواجبات ، ولكن الملاحظ ان هناك مشكلة لدى موظفي مصرف الرشيد و ذلك نتيجة المهام الكثيرة التي تصل في بعض الاحيان الى فوق الطاقة المحتملة للموظف.
- 10- هناك اهتمام واضح بالطاقة التنظيمية في كلا المصرفين و خاصة لدى مصرف الرافدين و ذلك ايماناً منهم بمدى اهمية تطوير الطاقة العاطفية و المعرفية و السلوكية و النهوض بها داخل المصرف من اجل تحقيق الاهداف عبر تطوير و زيادة الطاقة التنظيمية.
- 11- اظهرت النتائج بإمكانية تطوير الطاقة التنظيمية و زيادتها و ذلك عبر تبني اسلوب القيادة العلانية و ذلك ما اوضحته علاقات الارتباط و التأثير ما بين القيادة العلانية و الطاقة التنظيمية و التي جاءت اغلبها بوجود علاقة ارتباط و تأثير معنوية مع وجود افضلية واضحة لدى مصرف الرافدين مقارنة بمصرف الرشيد الذي تميز بكيفية استثمار القيادة العلانية مع الطاقة التنظيمية.
- 12- بينت النتائج بعدم وجود فروق معنوية ما بين مصرف الرافدين و مصرف الرشيد من حيث القيادة العلانية و ابعادها مما يدل على وجود تقارب فكري و اداري حول اهمية الاتصاف بالطابع العلاني للقيادة في المصرفين اما على مستوى المتغير الثاني فقد اظهرت النتائج بوجود فروق معنوية من حيث الطاقة التنظيمية و الطاقة السلوكية اذ توجد فروق معنوية ما بين مصرف الرافدين و الرشيد في نظرتهم الى الطاقة التنظيمية.

التوصيات

- 1-زيادة وتوسيع الاهتمام بمتغيرات البحث وذلك من خلال زيادة وعي وتنقيف الادارة العليا في المنظمات ولاسيما المنظمات المستهدفة وهي المصارف وتوعية الموظفين بكل ما يتعلق ب(القيادة العنقوية والطاقة التنظيمية) وطبيعة عمل هذه المتغيرات داخل المصرف.
- 2-نتيجة الضعف الواضح نوعا ما لدى مصرف الرشيد بمبادئ القيادة العنقوية توصي الباحثة التقرب من الموظفين من خلال الاجتماع بهم او وضع ممثل للادارة العليا في كل مستوى اداري يتقرب من الاقسام ويعرف مشاكلهم وينقلها للادارة العليا للبحث فيها.
- 3-هناك ضعف واضح للجانب السلوكي في مصرف الرشيد مقارنة بمصرف الرافدين الذي فيجب على قيادة مصرف الرشيد تقليص حجم الفجوة بين الادارة والموظفين والسعي لبناء ثقة بينهم.
- 4-هناك فروق معنوية بين مصرف الرافدين ومصرف الرشيد في نظرتهم لمتغير الطاقة التنظيمية ونلاحظ ان هناك ضعف في مصرف الرشيد للطاقة التنظيمية وابعاد هل ولاسيما الطاقة السلوكية فيجب على القيادة ان تهتم بالموظف في المصرف من خلال اقامة وتعزيز العلاقات الغير الرسمية وتقوية اوصل العلاقة بين القائد والموظف وتميزها بطابع ابوي.
- 5-جعل القرارات التي تصدر من الادارة العليا بصورة سلسلة اي ينفذ الموظف الاوامر لانهم يحبون مديرهم وليس خوفا منه او من العقوبة.
- 6-نلاحظ تراجع لمصرف الرشيد بالطاقة المعرفية اي ان قيادة المصرف ضعيفة نوعا ما بأخذ بوجهات نظر الموظف وآرائه وافكاره وتوصي الباحثة بفسح المجال امام الموظف لأعطاء بمقترحاته وذلك من خلال طاولة حوار او جلسات عصف ذهني ويبيدي كل شخص بمقترح ويدرس من قبل الادارة وان يكون في كل قسم من خلال اجتماع مدير القسم مع الموظفين في شعبه وبالتالي ينقل مدير القسم وجهات نظرهم للادارة العليا ويدرسها هو ومجموعة من الخبراء والمستشارين.
- 7-توصي الباحثة بتقوية الارتباط والتأثير للقيادة العنقوية والطاقة التنظيمية في المصرفين وخاصة مصرف الرشيد الذي لاحظنا عليه التراجع والضعف النوع في اغلب الفقرات فيجب ان يعيد النظر في سياسته وان يدرس ويطبق ابعاد القيادة العنقوية والطاقة التنظيمية.
- 8-واخيرا توصي الباحثة بتقوية الارتباط والتأثير للقيادة العنقوية والطاقة التنظيمية في المصرفين وخاصة مصرف الرشيد الذي لاحظنا عليه التراجع والضعف النوع في اغلب الفقرات فيجب ان يعيد النظر في سياسته وان يدرس ويطبق ابعاد القيادة العنقوية والطاقة التنظيمية.

المصادر:

أ/الرسائل والاطاريح العربية

- 1-عواد، حسن عبدالله،(2017)، تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع ف نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العنقوية، دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء العراقية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال-جامعة البصرة.
- 2-عوجان، ديمة مثقال عيد،(2019)، أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط لإستراتيجية الاستغراق، (دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الاردن، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال ، جامعه الشرق الاوسط.

A.BOOKS

- 1-Adams, J.D. (1984). Transforming work: A collection of organizational transformation readings. Alexandria, VA: Miles River Press.
- 2-Komives, S. R., Lucas, N., and McMahon, T. R. (2007). Exploring leadership: For college students who want to make a difference. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass

B. Journals, Periodicals, Conferences:

- 4- Cuff ,R & Barkhuizen,N (2014) , Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context , Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy , Vol 5 No 4 , E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340 .

- 15-Uhl-Bien, M. (2006). "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6
- 5- Carmeli, A., Tishler, A., and Edmondson, A. C. (2012). "CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure". *Strategic Organization*, Vol. 10, No. 1, pp.33.
- 6-Smit, B. (2014). "An Ethnographic Narrative of Relational Leadership". *The Journal of Sociology and Social Anthropology*, Vol. 5, No. 2, pp. 117-123.
- 7- Bond, D., Dent, F., Gitsham, M., and Culpin, V. (2010). "A perspective on leadership: Towards a relational leadership framework". *The Ashridge Journal*, Vol. 4, pp. 23.
- 8- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. Academy Of Best Management Conference Paper.
- 9- Dutton, J.E. (2003). *Energize Your Workplace: How To Create And Sustain High Quality Connections At Work*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- 10- DiPillo, P. (2011). "Book Review Women and Educational Leadership (2011) by Margaret Grogan and Charol Shakeshaft". *International Leadership Journal*, Vol. 3, No..
- 11- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. Academy Of Best Management Conference Paper.
- 12- Hollander, 1979 — E. P. Hollander, The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership, *Journal of Management* 5 (2) (1979), pp. 157.
- 13-Hosking et al., 1995 — D. M. Hosking, H. P. Dachler, and K. J. Gergen, Editors, *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, Avebury, Brookfield, USA (1995).
- 14- Shamir et al., 1993 — B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur, The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science* 4 (4) (1993), pp. 577–594.
- 15-Hollander, 1992 — E. P. Hollander, The essential interdependence of leadership and followership, *Current Directions in Psychological Science* 1 (2) (1992), pp. 71–75.
- 16- Miller, D., & Lee, J. 2001. The People Make the Process: ommitment to Employees, Decision Making, and Performance. *Journal of Management*, 27(2): 163
- 15- Van Knippenberg et al., 2004 — D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, D. de Cremer, and M. A. Hogg, Leadership, self, and identity: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly* 15 (6) (2004), pp. 825–856.
- 17-Lord et al., 1999 — R. G. Lord, D. J. Brown, and S. J. Freiberg, Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78 (1999), pp. 1–37.
- 18-Hogg, 2001 — M. A. Hogg, A social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review* 5 (3) (2001), pp. 184–200.

- 19- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. 2008. Productive Energy in the Workplace: A Measurement Validation and Linkage to Collective Outcomes. Working Paper: Fort Worth, TX.
- 20- White, RJ. 2008. Six factors for building a team. Electrical Wholesaling. Available at: <http://iims.uthscsa.edu/sites/iims-drupal/files/TeamProcess-8.pdf> (accessed on 3th August 2015).
- 21-Quinn, RW & Dutton, JE. 2005. Coordinating as energy-in- conversation. *Academy of Management Review* 30(1):36
- 22-Hangeior, Apollonia A1 et al, (2016), Effect of Relational Leadership on Organizational Effectiveness in the Nigerian Public Sector: A Study of Power Holding Company of Nigeria, Department of Business Management, Federal University of Agriculture, Makurdi, Benue State, Nigeria.
- 23-Howell and Shamir, 2005 — J. M. Howell and B. Shamir, The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences, *Academy of Management Review* 30 (1) (2005), pp. 96–112.

Thesis

- 24-Pierre Maxl,(2012) Leveraging Organisational Energy to Improve Performance , A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.
- 25-Shirom, A. (2003). The effects of work-related stress on health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnbust & C.L. Cooper (Eds.). *Handbook of work and health psychology*. (2nd edn., pp. 63–83). New York, New York: Wiley.
- 26-Toya, G. J. (2011). "Cultural center staff: A grounded theory of distributed relational leadership and retention". A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education in Educational Leadership University of California, San Diego.
- 27-Elbayadi, M. E. (2014). "Relational Leadership, DevOps, and The Post-PC Era: Toward a Practical Theory for 21st Century Technology Leaders". A dissertation Submitted to the Ph.D. in Leadership and Change Program of Antioch University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 28- Al-Rubiay, Rasha Abbas A.(2016), The Employment of Governance of Human Resource in the Promotion Job Embeddednes through Productive Organisational Energy,Submitted to Council of the College of Administration & Economics- at The University of Karbala, in Partial Fulfillment of The Requirements for The Ph.D. Degree in Business Administration.
- 29- Overman, J. G. (2010). "Perceptions of 21st century community college leaders on the role of relational leadership". Submitted to the Graduate School Appalachian State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- 30- Dutton, J.E. (2003). *Energize Your Workplace: How To Create And Sustain High Quality Connections At Work*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

D . Internet

- 31- Bruch Heike, Bernd Vogel, and Felicitas Morhart ,(2005) ,Keeping Track of organizational E nergy :how to harness a company's productive forces , The Journal of Europe’s Centre for Business Leaders

Relational leadership and its effect on organizational energy (A comparative study in the Rafidain and Rashid banks)

Samar Sadon Helal

**College of Administration and
Economics / Department of Public
Administration**

DR. Hadeel Kadhim Saaed

**College of Administration and
Economics / Department of Public
Administration**

**Research drawn from the master
thesis**

Emile: soma_12377@yahoo.com

Received: 2/12/2019

Accepted : 7/1/2020

Published :August / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

This research aims to test the relationship between "relational leadership as an independent variable and organizational energy as a dependent variable. The current research variables are among the recent and important variables for the development of organizations, and for the purpose of explaining the relationship and influence between the variables, a set of goals has been formulated, including providing the interested and scientific and theoretical information explaining the nature of the variables The research, and the extent to which its causes are reflected in the research sample to increase the interest of the research organization's organization and make it more appropriate to the required performance in light of a changing environment in Iraq. For this purpose, a number of the most important hypotheses were formulated (there is no significant correlation between the Relational leadership and organizational energy) in both banks (Al-Rafidain and Al-Rasheed). To achieve these assumptions, field research was applied through a comparative study between Al-Rafidain and Al-Rasheed banks. The study was applied to a number of general managers and their assistants, department managers and people managers. The sample reached (111) director or 55 directors for Al-Rafidain Bank and 56 for Al-Rasheed, statistical methods were used, including the arithmetic mean and deviation. The data was analyzed through a set of statistical programs (SPSS, 23 Amos, PPR 2.16.3). The most prominent findings reached by the researcher were that both Rafidain and Al-Rasheed banks have a good interest in work according to the relational leadership factor, but there is a disparity in results between the two banks and found a significant superiority of the Rafidain Bank on the rational for both variables any leadership relational and organizational energy, especially in the behavioral side.

Key Words: Relational Leadership, Organizational Energy.