

أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم

العمل التنظيمي

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية

د. عبد الله حكمت عبو النقار

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

قسم الإدارة العامة

المستخلص

تهدف المنظمات المعاصرة إلى إنضاج قوة عمل فاعلة، رغم قلة وانحسار الموارد المتاحة وبإشكالها. لكن في البيئة العراقية وجد هناك توافر مادي وبشري كبير مع تزايد التلوث في الأداء، وتحديدًا في وزارة الموارد المائية (عينة البحث)، من حيث الجفاف وانخفاض مستوى الأنهار وغيرها. مما استدعى التركيز على متغيرات مهمة أخرى وذات علاقة، وهي أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية (كمتغيرين مستقلين)، ومدركات دعم العمل التنظيمي (كمتغير معتمد)، منها سلط الضوء على مشكلة البحث وهي ضعف التناغم ما بين مدركات العاملين وأسلوب القيادة المعتمد، إذ وجد هناك انحسار للمركب العضوي المتفاعل ما بين المتغيرات ليقول من مستوى نضوج الأداء العالي والمتوازن. فخرج البحث بضرورة تعزيز مفهوم واستخدامات القيادة الصحيحة بأساليبها الحديثة، مع إيجاد فصل ما بين الحقوق والامتيازات التي قد تتحول تلك الامتيازات إلى التزامات، وحقيقة احتياجات المرؤوسين، من أجل تحقيق أداء منظمي عالي.

Abstract

The aim of organizational contemporary is development man power active, in spit-of there are little resources. But in the Iraqi environment there are too much resources with performance inhabiting. specially in the ministry of water resources (sample of this research), about dryness and lower levels of rivers. There for this study have some important variable, it is ethical leadership & transformational leadership as (independent variable), and Perceived organizational support(dependent variable). Over here to invest with authority on the problem of research, is weakness harmony between employed perception and the pattern of leadership. We find decline in of reaction of organ compound between the variable to weaken high performance and equally. The commendation are necessary strengthening concept & use of true leadership with new methods, cutting between rights & distinction, some time distinction will be commitment specific employee needs to achieve high organizational performance.



المقدمة

أسهبت العديد من المنظمات العملاقة منها والعريقة، بعدما أدركت أهمية المورد البشري من خلال توحيد سلوكياته، سواء أكانت هادفة إلى المنفعة (utility) الخاصة أم ألعامة، فكانت تلك نقطة التحول للعديد من المفاهيم الإدارية، فمن القيادة التبادلية إلى التحويلية، ومن التركيز على العمليات الإدارية إلى توضيح المنظومات الإدارية، وصولاً إلى صناعة المعرفة والحكمة فهندسة الثقافة المجتمعية وغيرها. كل ذلك بهدف الوصول إلى التركيبة التنظيمية العضوية المتأثرة والمؤثرة في البيئة المعاصرة المتسمة بالحقيقة الثابتة وهي التغيير التغييري ثم التغيير. وهنا تحديداً يتوجب أن نتساءل عن مقدار الجهود المبذولة في توفير مستلزمات استدامة العاملين، وحقيقة مستوى الإدراك الفكري للعاملين، لتلك الجهود، ذلك في إطار أخلاقيات القيادة الداعمة لعمليات الدعم والإدراك، وطرق رسم الخرائط الفكرية وغرس الدوافع إذا ما أدركنا إن النفس البشرية غور يصعب سبره إلا من خلال امتلاك مهارات وقدرات خاصة، ليؤثر سلباً أو إيجاباً تجاه الأهداف المرغوبة.

لذا ركز البحث الحالي على ثلاثة متغيرات رئيسية، أولها أخلاقيات القيادة وثانيها القيادة التحويلية ليكون الثالث مدرّسات دعم العمل التنظيمي، في بيئة تكاد الكيفية حاكمه لممارساتها الإدارية، مما يفقد المزيج الأمثل للقيادة في التأثير والوصول إلى الأهداف بدقة، وبالتالي الإضرار بمصلحة المواطن البسيط.

أولاً: مشكلة البحث

مع التنوع والاتساع في حجم الرغبات الإنسانية، وتداخلها مع تفاصيل الحياة اليومية، أمسى من الصعب على المنظمات مواجهة تلك الاحتياجات بل وإيصالها لمستحقيها في الوقت والمكان المناسبين، وهذا بسبب تفاوت ألقدره الإدراكية لمستلمي الدعم من جهة، ودور القيادات التي تخطط وتنفذ لهذه العملية، لتتحور مشكلة البحث وجود فجوة ما بين مستوى إدراك ما تقدمه المنظمات ودرجة الإشباع من جانب والأخلاقيات القيادية التي تحكم العملية من جانب آخر، لنشخص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ضاببية التناغم ما بين مستوى مدرّسات دعم العمل التنظيمي وما يقدم لهم فعلاً من دعم، وحقيقة احتياجاتهم الفعلية.
- ٢- تصل مدرّسات دعم العمل التنظيمي مشوهة في اغلب الأحيان، لضعف ورتابة الأداء القيادي الذي تحكمه أخلاقيات غير سوية.

ثانياً: أهمية البحث

- ليس من الصعب على المنظمات اليوم أن تتنبأ باحتياجات عاملها، ولكن الجزء الصعب هو كيفية إيجاد ما هو متوافر وقدراتها، وكيفية إقناعهم بذلك للتوافق، مع وجود غطاء أخلاقي مقبول اجتماعياً من قبل الجميع. لذا يمكن تجسيد أهمية البحث في النقاط الرئيسية الآتية:
- ١- قد تستطيع المنظمة توفير بعض احتياجات عاملها، لكنها قد لا تستطيع إقناعهم بإدراك حقيقة وطبيعة عملية الإشباع تلك.
 - ٢- تحولت في منظماتنا المعاصرة ومنها العراقية تحديداً، الامتيازات إلى حقوق وهو ما يفرغ المنظمة من محتواها، في تحقيق التزاماتها وأهدافها، وهذا استنزاف مفرط للدعم ليتحول من وسيله إلى هدف.
 - ٣- يجب توحيد مصطلحات أخلاقيات القيادة، في ظل اعتماد المعيارية الموضوعية.
 - ٤- تطور العلم بشكل سريع في مجال القيادة، تحديداً من القيادة التحويلية إلى القيادة المتفوقة، مما يتطلب التوجه في البحوث الحالية والمستقبلية إلى هذه الركائز لا العودة إلى المربع الأول بالقيادة التبادلية والإسهاب فيها.
 - ٥- التركيز على بعض المصطلحات الحديثة نسبياً والربط فيما بينها لبيئة عراقية تحتاج إلى مثل هذا التواصل مع العالم الخارجي.

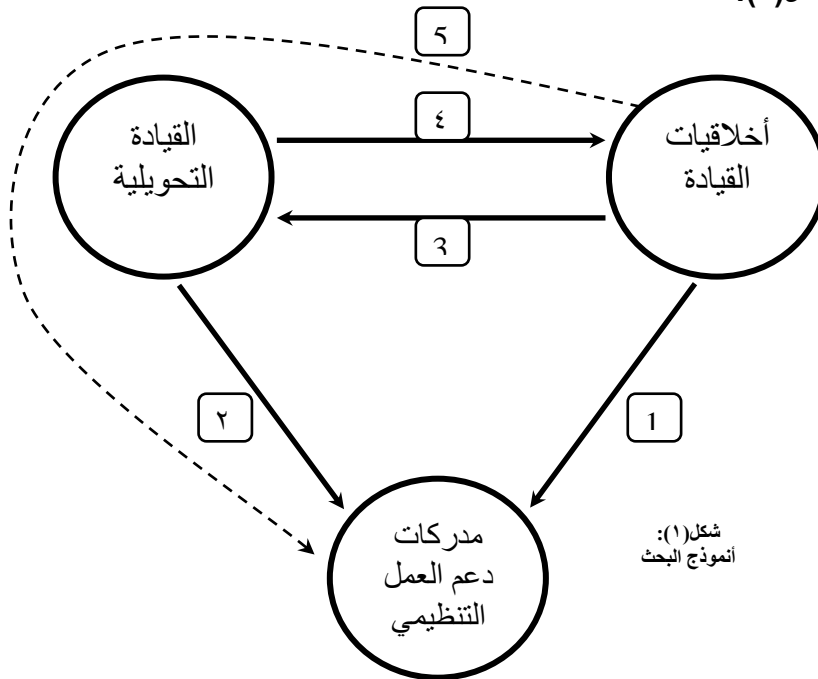


ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص بما يأتي:
- 1- الوقوف على حقيقة مستوى الإدراك للدعم التنظيمي المتوفر من قبل المنظمات العراقية في ظل الزيادة الكبيرة بالرواتب والمكافآت العينية منها والمعنوية .
 - 2- تناول موضوع أخلاقيات القيادة الكثير من الدارسين والمفكرين، ولكن ربطه مع موضوع مدرّكات دعم العمل التنظيمي وتداخلاتها، قليل نسبياً، مع أهميته في إنجاز الأهداف التنظيمية.
 - 3- تترصد المنظمات الفرص البيئية للتواصل معها واستثمارها استراتيجياً معتمدةً في ذلك على نقاط القوة الرئيسية وهي الموارد البشرية والقيادات التي تحكمها أخلاقيات رصينة ومستوى عالي من النضج الفكري للتعامل مع ذلك، وهذا يتطلب مستوى من التطوير المستمر واللازم للمنظمة لتستطيع تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية.
 - 4- الإطلاع على حقيقة الأداء المنظمي في البيئة العراقية مع تزايد ظاهرة البطالة المقنعة وعشوائية الاستخدام في التخصصات.

رابعاً: نموذج البحث وفرضياته الرئيسية

مع غزارة وأهمية علم تسابق الباحثون في دراسة تفاصيل ودقائق نشاطات العمل التنظيمي سيما وأنه ضارب في جذور الحضارة الإنسانية ماضياً ومستقبلاً لذا تم التركيز على مصطلح أخلاقيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربع وفقاً لما جاء به (22 : 2009, ponnu & Tennakoon) معتمداً على الأدبيات وتحديداً ما قدمته كل من (Resich, Hanges, Dickeso & Mitchelson, 2006:346) وهي: الاستقامة (character \ Integrity) والإيثار (Altruism) والاندفاع الجماعي (collective motivation) وتشجيع الآخرين (Encouragement) لتتداخل مكونة خليطاً عضوياً يتفاعل مع ما يعرف بمفهوم مدرّكات دعم العمل التنظيمي والذي تشكل من الأبعاد الآتية : التعامل المنصف (Fairness of treatment) المكافآت التنظيمية وظروف العمل (organizational reward & Job conditions) السمات الفردية (person characteristic) وهذا وفقاً لـ (Rhoades & Eisenberher , 2002 : 708) فتدرس من خلال إيجاد العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وهو ما يدعم أهداف الدراسة وفرضياتها. ليكون متغير أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية المتغيرات المستقلة ومتغير مدرّكات دعم العمل التنظيمي للعاملين المتغير المعتمد. وكما موضح في الشكل (1):



شكل (1):
أنموذج البحث



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية

أما الفرضيات فتمثل بما يأتي:

١. عندما ينجح المدير في إبراز أخلاقيات القيادة يصبح مدركات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحاً.
٢. باستخدام القيادة التحويلية يصبح مدركات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحاً.
٣. عندما يزداد نجاح المدير في إبراز أخلاقيات القيادة يصبح القائد التحويلي أكثر نجاحاً.
٤. عندما ينجح المدير في اعتماد القيادة التحويلية تصبح أخلاقيات القيادة أكثر نجاحاً.
٥. عندما يعتمد المدير على أخلاقيات القيادة سيجعل من مدركات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحاً عبر القيادة التحويلية.

خامساً: بعض الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	The influence of the leadership practice "challenging the process" on perceived organizational support تأثير تطبيقات القيادة (التحديات والعمليات) على مدركات دعم العمل التنظيمي
الباحث والسنة	Katherine. Hyatt, 2010
المشكلة	هنالك بعض الممارسات القيادية التي تمنع إبداع عدد من المرؤوسين، عبر التزامها بمنظومة ثابتة نسبياً في الأداء تحت تأثير التحديات البيئية وطبيعة بعض المهام الرئيسية.
الاهمية	صعوبة إيجاد اتفاق عالي بين العاملين على ما هو ملزم على المنظمة ان توفره وما تقدمه كعرض اختياري كفي، في اطار التوازن النسبي للبيئة وللاداء القيادي.
الهدف	محاولة التركيز على بعض المتغيرات الفرعية لمدركات دعم العمل التنظيمي للوصول الى تركيز مناسب يتوافق وطبيعة الموقف القيادي ومتطلبات الاداء الضرورية.
منهج الدراسة	دراسة الحالة.
اهم الاستنتاجات	ان تغير ثقافات المرؤوسين وريغياتهم وبعواعتهم الاساسية تختلف باختلاف اندارتهم ورويتهم لاداء متفاوت وحقيقة متطلبات الموقف القيادي الذي يتراس العملية التنفيذية.
اهم التوصيات	يجب ان تدخل اصول العاملين وثقافتهم ضمن معايير اختيار القائد وهو ما يحدد طبيعة الاداء العام للمنظمة، وسبل مواجهة المشكلة وادارة العمل الرتيب.
عنوان الدراسة	Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction دور القيادة التبادلية والتحويلية في رضا العمل ورضا الوظيفة
الباحث والسنة	Riaz. adnan & Haider. Mubarak 2010
المشكلة	ان كفاءة القيادة تقاس وبشكل اساسي من خلال نمو وجوده الاداء المنظمي، وهنا يتساءل الباحث حول اي نوعي القيادة الافضل لاجاد رضى كل من الوظيفة والعمل.
الاهمية	غالباً ما يدرس الموضوع بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة، ولكن ما هو الحال في المنظمات الكبيرة.
الهدف	اجاد مدخل جديد لزيادة رضا العاملين والعمل وفقاً لمدخل القيادة يتناسب وحجم المنظمة وطبيعة اداءها.
منهج الدراسة	دراسة نظرية.
اهم الاستنتاجات	تحتاج بعض المنظمات الى خلق مزيج من القيادة التبادلية والتحويلية بهدف التعامل مع متغيرات العامل النفسية والفكرية والمتغيرات الخاصة بالعمل من اجل الوصول الى الاداء الامثل.
اهم التوصيات	على الراس الاستراتيجي في المنظمة دراسة انواع العاملين ومتطلباتهم وريغياتهم الحالية والمتوقعة من اجل صياغة مسار فكري لقيادة الاداء.
عنوان الدراسة	transformational leadership and team performance القيادة التحويلية واداء الفريق
الباحث والسنة	D.Dionne Shelley & J.Yammarino Francis 2004
المشكلة	هل ان العناية بالعمل والحصول على النجاح من اولويات القيادة ام فرق العمل، ام الاثنان معا.
الاهمية	هنالك عدد قليل من الدارسين الذين اهتموا بروح الفريق وقناعته عن الاداء، وطبيعة التحول بالتطبيقات القيادية.
الهدف	تزويد المنظمات باطار فكري يدمج القائد مع قناعات الفريق لتحويل المنظمة بكاملها الى روح الفريق الواحد المتنوع الاهداف والمشارك بالاندفاع و الافكار والغايات.
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية على عدد من المنظمات الامريكية المجهزة للبيترول.
اهم الاستنتاجات	هنالك حيقة التوافق بين العاملين وقياداتهم على مستوى الادراك والاداء الفردي، لكن من الصعب التعامل مع فرق تحمل ثقافات واصول متفاوتة مما ينبغي على الفريق القيادي تحمل عيب اضافي للايجاد نظرة موسعة لحقيقة متطلبات الاداء من خلال استثمار المورد البشري.
اهم التوصيات	ضرورة اعتماد دراسات متخصصة بالمسار التنفيذي للعاملين وتوجهاتهم لتمكين القيادة من توقع سلوكياتهم في ضوء التغيرات البيئية المفترضة.



سادساً: أدوات البحث

اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الرئيسية كان من بينها المقابلات الرسمية واجراء الحوارات الشخصية لبيان مستوى تفهم العينة لمتطلبات البحث من جهة وتحديد طرق التفاعل معهم والتعاون في اطار استكمال متطلباته، لتكون قائمة الاستبيان المعدة لهذا الغرض ابرز تلك الأدوات والتي صيغت بالاعتماد على كل من (الزيدي، ٢٠٠٧)، فيما يخص محور القيادة التحويلية، (المغربي، ٢٠٠٣)، حول محور مدرسات دعم العمل التنظيمي، وبالاعتماد على مجموعة من الاطاريح لقياس محور اخلاقيات القيادة ومنها (الحسيني، ٢٠٠٩).

الجانب النظري

يعد مفهوم القيادة واحداً من أشهر المصطلحات وأوسعها انتشاراً وأخرها فهماً كظاهرة إنسانية على وجه الأرض (paul,2002: 192)، إذ درست القيادة ومنذ عهد أفلاطون والقيصرة بشكل موسع ليؤدي ذلك إلى وفرة بالبحوث التي أشارت إلى صفات التأثير والقدرة والضعف وغيرها. (Turpin, 2009: 13)، لنجد اليوم التطور الواضح في مفهوم القيادة من حيث التفاعلات البيئية والتأثير، وصولاً إلى طريقة تفكير المرؤوسين لذا سيتم التركيز فيما يلي على مفاهيم وتفصيل القيادة وأخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية.

(١) القيادة : Leadership

يضرب مصطلح القيادة بالقدم في الجذور التاريخية لبديات انطلاق النشاط البشري المنظم ليتطور وفقاً لمستوى التفكير وتعدد الاحتياجات وصولاً إلى علم النفس الذي تناوله لشرح كيفية التأثير الاجتماعي في المجموعات فيكون القائد هو ذلك الجزء الأهم والمحوري في عمليات التفاعل الاجتماعي والأداء الفرقي. (Andrews & field, 1998: 128). وصولاً إلى عالم الإدارة دراكر الذي ركز على الفرص والنشاطات وسلسلة المسؤوليات إذ عدها طريق القائد الفعال، ليضيف منستريك "ضرورة تنظيم الأفكار المختلفة للقائد الناجح" (Karp & Helga, 2008:31)، ومن الجدير بالذكر ما أشره مجموعة من الباحثين حول مفهوم القائد والقيادة من خلال:

القيادة (Leadership): وهي عمليات التطوير الفكري والرغبة بالحياة من خلال القيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى والتأثير من اجل احتضان الآخرين بسلوكياتهم وصناعة قراراتهم الصعبة والخاصة بالأفراد والموارد الأخرى. ليكون القائد: ذلك الشخص الذي يعكس أسلوب عملية القيادة بالأفكار والرؤى والقيم والتأثير في الآخرين واتخاذ القرارات الحازمة. (Hellriegel & etal,2001:324)، وللوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تعريف القيادة نستعرض عدد من التعاريف وفقاً للجدول(٢)

جدول (٢): استعراض لعدد من تعريف القيادة وفقاً لمنظريها.

الكاتب والسنة	التعريف
(Robbins, 2003:314)	هي القدرة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
(Daft,2003:513)	القدرة للتأثير في العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
(Kreitner & Kinichi , 2007 : 507)	مجموعة العمليات التي تمنح أي شخص بالمنظمة القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المجموعة .

ومن خلال ما سبق، وكما أشار (Noel Tichy) الذي درس أبرز قادة الأعمال يمكن أن نفهم القيادة على إنها: عملية إنجاز بعض الأشياء من خلال الآخرين وهو ما لا يحدث من دونها، ليتضاءل في عالم اليوم أكثر فأكثر تأثير الأوامر والرقابة مع التغيير الحاصل في اتجاهات والنماذج الذهنية للعاملين ليسبب كل ذلك في تغيير سلوكياتهم لتكون القيادة اليوم قادرة على تحريك الأفكار والقيم ومنح الطاقة للآخرين).

(Hellriegel, & Etal, 2001:324).



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراة الموارد المائية

لنستنتج إن القيادة كعملية هي فن التأثير في الآخرين من دون عنف لتحقيق الأهداف المشتركة بحب وشجاعة وشرف، ولكي نفهم هذا التعريف ونتوافق معه يستوجب دراسة أخلاقيات القيادة وتداخلاتها ووفقاً لاحتياجات البحث.

(٢) أخلاقيات القيادة:

نناقش أخلاقيات القيادة كمفهوم حديث من خلال مختلف الدارسين والباحثين في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، وعلاقته في التأثير بالآخرين والمجموعات والعمليات والمخرجات التنظيمية (Zhu, 2008: 62). إن السلوكيات الأخلاقية والقيادة المؤثرة في الآخرين، مصطلحان يمثلان وجهين لعملة واحدة، وبالصورة الأوضح فإن القيادة هي التأثير الطويل الأمد المتفاعل والمتكامل الإيجابي مع الخصائص الشخصية للعاملين لتكون القيادة هي عملية التأثير في أخلاقيات وسلوكيات المنظمة بشكل شامل. (Segon & Booth, 2007: 362-363) لقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية إن ظهور الجانب السيئ للمنظمات وفصائح الفساد كان نتيجة عدم اكتراث القيادات لموضوع الأخلاق كما يجب أن يكون فقد أجرى كل من (Christian, 2005-2006) و (Timbers, 2005-2006) دراسة استطلاعية لـ ١٨٠ قائد في الولايات المتحدة الأمريكية فقد اكتشفوا

إن ١٣ منهم فقط امتلكوا قيم أخلاقية مهمة. (Ponnu, & Etal, 2009 : 22)

ليكن من أهم وأكثر المواضيع استجابة للأزمة الأخلاقية في عالم الأعمال موضوع أخلاقيات القيادة. الذي لم يغنى إلى الآن بماذا يعني بالتحديد إذ يعتقد البعض أنه موضوع مجتزئ من أحد جوانب العامة للقائد الجيد بامتلاكه القيم الصحيحة والخصائص الإنسانية الرائعة على اعتبار أنه مجموعة المثل التي يمكن من خلالها مقاومة الإغراءات الضعيفة منها والقوية.

(Rooprai & Etal, 2010:413)

لنتزايد الاختلافات بين المنظمات حول ماهية السلوكيات الأخلاقية المحددة للقيادة، كردة فعل لتلك الانتهاكات الأخلاقية. (Kalshoven & Hartog, 2009:102)، لتكون أخلاقيات القيادة خليط من العادات المتفاعلة بإيجاب ونبل وكفاءة مع الآخرين من خلال طبيعة موقعهم كقوة اجتماعية وأخلاقية قادرة على اتخاذ

قرارات مهمة ونشاطات حيوية. (Resick & Etal, 2006:346)

لنناقش ومن خلال ما سبق أهم تعاريف أخلاقيات القيادة وكما في الجدول (٣):

جدول (٣) ملخص لتعاريف عدد من الباحثين لمفهوم أخلاقيات القيادة

التعريف	المنظرون والسنة
وهي عملية إظهار العاطفة المتعلقة بالمعايير الملانمة التي ترشد نشاطات الآخرين وتفاعلاتهم الشخصية، لتحسين عملية الإرشاد الاتصالات في عمليتي التعزيز واتخاذ القرارات.	(Segon & Booth, 2007 :364) (Ponnu, & Etal, 2009 : 22) (Brown & Harrison, 2005)
يفهم على إنه العلاقات المدركة في تركيبية التفاعلات الاجتماعية وتبعاتها.	(AKKer & Etal, 2006 : 346)
هي تلك الخصائص التي تلم استقامة الشخصية وأدراك الأخلاق وتوجيه الأفراد وإقناع الآخرين وتشجيعهم وتمكينهم حول المسؤولية الأخلاقية في الإدارة.	(Resick & Etal, 2006 : 346)
هي عملية الربط بين التحفيز الأناني وغير الأناني والتوجيه بنظام يقبل معتقدات العاملين وتوافقاتهم مع العدل الذاتي للفرد ليكون مفيد للمنظمة والمجتمع.	(Kalshoven & Hartog, 2009:103)

من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف الآتي :

أخلاقيات القيادة: وهي عملية التأثير المستمر والقوي في شخصية العاملين من خلال تدريبهم على امتلاك واستخدام قيم العدالة والحب والمعرفة من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية منظمة.



١.٢) أبعاد أخلاقيات القيادة:

تعد الأخلاق من المفاهيم التي تم تناولها والتأكيد عليها منذ القدم، فما الأديان السماوية والمفكرين إنما عدوها من أسس الحضارة والرقى، ومن خلال الاطلاع على المتوافر من المصادر ذات العلاقة، فإن الأخلاق أخذت على أساس أخلاقيات الأعمال، وهذا ملاحظ على أعمال فردريك تايلر، وماري باركر فوليت، وغيرهم من الذين حاولوا التركيز على مصطلحات استثمار المورد البشري بدلا من استغلاله وصولاً إلى يومنا الذي صار أسمى موجودات المنظمة لتكون الأخلاق إحدى أهم تلك الوسائل للتعامل معه. وهنا فقد قدم (Resick & Etal , 2006 : 346) ستة أبعاد رئيسة لأخلاقيات القيادة وهي :

الخلق والاستقامة *character and integrity*، أدراك الأخلاق *ethical awareness*، توجيه الأفراد *community \ people - orientation*، الدافعية *motivator*، التشجيع والتمكين *managing ethical encouraging and empowering*، المسؤولية الأخلاقية في العملية الإدارية *managing ethical* (Akker, Heres, Lasthuizen & six, 2009:103) أيضا درسها كل من الشرف *honesty*، الموثوقية *Trustworthiness*، الكمال *Integrity*، طبيعة المشاعر *moral nature* علاوة على (Ponnu, & Tennakoon, 2009: 22) اللذان درساً أبعاد أخلاقيات القيادة بناء على الدارسين السابقين والدراسات الأخرى السابقة ليلخصوا الأبعاد الرئيسية على أنها :

الخلق والاستقامة *character and integrity*، الإيثار (حب الغير) *Altruism*، الاندفاع الجماعي *collective motivation*، التشجيع (الدعم الجماعي) *Encouragement* وهي ما سيتم اعتمادها وتعريفها على أنها :

١- الخلق والاستقامة *character and integrity*: يشير مصطلح الخلق *character* إلى أنماط

البيئة والميول والفضيلة *virtues* التي تقدم الأخلاق الأساس المهم للسلوك الصحيح . وهنا يجب على القائد أن يكون أنساني وذو ولاء وفضيلة وعفو *Forgiveness* وكرم *generosity* أما الاستقامة *Integrity*: فهي أساس الخلق الذي يمكن من تحديد الإصلاحات في المشاعر والسلوكيات المهمة والظاهرة .

٢- الإيثار: تقديم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخص الذاتية وفي أكثر الظروف الحرجة.

٣- الاندفاع الجماعي: تواجد روح الفريق الدافعة للوصول إلى هدف مشترك باستخدام مختلف المقدرات الجوهرية التي قد لا تكون ظاهرة أو معروفة من قبل الآخرين.

٤- التشجيع: وهي وجود مثيرات خارجية تتناغم مع الأبعاد شخصية للآخرين توجههم بما لا يتوقعون أن يقوموا به.

٣) القيادة التحويلية:

في عام ١٩٧٨ أشار James MacGregor Burns إلى وجود نوعين من السياسات القيادية، الأول التبادلية *Transactional* والثاني التحويلية *Transformation*، لتكون التبادلية عندما يقوم شخص بالبداية في الاتصال بالآخرين بهدف تبادل بعض القيم المشتركة. أما التحويلية : فهي التركيز على الاندماج في التغيير في معتقدات واحتياجات وقيم المرؤسين .(Kuhnert & Lewise, 1987:648) ولمدة عقود خلت، نشأة القيادة التحويلية كواحدة من أشهر المداخل لتفهم فاعلية القائد كسلوك يثير مستوى عالي من التفكير في المنظمة لحل المشاكل.(Piccolo & colzuitt, 2006:327) على إنها القيادة التي ترسم خطوات العمل الحرج للفرق، من حيث تطوير الإمكانيات وأساليب الاتصال، ومهارات إدارة الصراع، وتحسين تماسك الفريق.(Ponnu, & Etal, 2004:182).



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراة الموارد المائية

وعلى ما سبق فقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطوير عمل القائد وتحسين أخلاقه ومشاعره وما يتوافق وعمله المنظمي ويوازن من خلال ذلك نسبة الإيثار والأنانية لدى العاملين في المنظمة ليكون ذلك القائد الذي يوصل رؤيته الشاملة ويلهم Inspire التابعين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية وما هو مفيد للطريق الذي يعملون به.

كما وقد تم تعريف القيادة التحويلية على انها مسؤولية ذلك الشخص الذي يقوم بتحفيز التابعين لانجاز ما هو أكثر من الطبيعي والمتوقع من أن يقوموا به التابعين، فهو الشخص المحفز، والمندمج بأفضلية من أجل التحول نحو تحقيق الأهداف الجماعية المثالية والبعيدة عن الذاتية.

(Asgari & Etal, 2008:228)

ليوضح مجموعة من الباحثين حقيقة القيادة التحويلية من خلال سلوكياتها المتمثلة بما يأتي:

- ١- عملية إيجاد الرؤية Visioning يتصور الرؤية المستقبلية ويتشارك بها مع معظم العاملين في المنظمات التي تصف المخرجات المرغوبة النهائية.
- ٢- يقوم بعملية الإلهام Inspiring : يقوم القائد بعملية توليد واستفزاز Excitement وتقوية التوقعات من خلال الرموز والصور السابقة وعبر الأحلام المتولدة من الرؤية ويولد التحفيز والحيوية وبالتالي الثقة به وبنفسه وبالمخرجات المتوقعة منه.
- ٣- يقوم بعملية الإثارة stimulating إذ يوقد القائد مصالح العاملين بأفكار ومداخل وقدرات جديدة للتفكير بمشاكلهم بطرق مختلفة غير تقليدية.
- ٤- يقوم بعملية التدريس الخصوصي coaching فيقوم القائد هنا بالتدريس الخصوصي والنصح المزود واليد الممدودة Hands on لتحسين أداء الآخرين.
- ٥- يقوم بعملية بناء الفريق Team-building كما يقوم القائد ببناء الفرق الفاعلة من خلال اختيار الأعضاء المهمين وذوي المهارات المتكاملة كما يعززون الثقة وينشرون المعلومات ويقون أنظمة التعلم . (Boehnke & Etal , 2003 : 7)

ومن خلال ما سبق ندرك إن القائد التحويلي لا يستطيع أن يقوم بكل ما سبق إلا من خلال تواجد السمات الأخلاقية التي تمنحه القدرة اللامحدودة في توجيه العاملين، وتحقيق الأهداف بتفوق عالٍ. لذلك سيكون تعريف القيادة التحويلية ووفقاً لسياق بحثنا الحالي كما يأتي :

هي تلك القيادة التي تتولى مسؤولية وضع الرؤية والإلهام والإثارة والاحتضان وبناء الفرق للعاملين بكل أخلاق ومصادقية في إطار استخدام الوسائل الصحيحة لتحقيق الغايات الصحيحة.

١.٣) أبعاد القيادة التحويلية :

لقد أشار كل من (Bass, 1985) وقبله (Burns, 1978)، إلى وجود أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي : الكارزما Charisma، خلق الاندفاع Inspirational Motivation، الإثارة الفكرية Intellectual stimulation، مراعاة مشاعر الآخرين Individualized consideration

(Turner & Etal ,2003 : 305) (Riaz & Etal , 2010 : 30)

لتعدل هذه الأبعاد ووفقاً لوجهة نظر العديد من الباحثين، باستثناء البعد الأول ليكون التأثير المثالي وهذا وفقاً لكل من (العتيبي، ٢٠٠٦ : ٧)(Deonne & Yammarino, 2004:132) (Reaz & Etal, 2010:31) (rose, 2010:59)

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

وغيرهم يكون مفهوم هذه الأبعاد المعتمدة في البحث كما يأتي :

- ١- التأثير المثالي: (Idealized influence) ينال القائد وفقا لهذا البعد إعجاب وتقدير العاملين عبر اتحاده معهم في تجاوز الأزمات وإضفاءه لسلوكيات أخلاقية تقدم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية.
 - ٢- خلق الاندفاع: (Inspirational motivation) يثير القائد في نفوس التابعين رغبة التحدي ووضوح التوقعات وكيفية الالتزام بها، مع أيجاد روح الفريق والحماسة والمثالية في الأداء .
 - ٣- الاستشارة الفكرية: (Intellectual stimulation) يقوم القائد بالبحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشاكل بإبداع مع دعم طرق الأداء المبتكرة .
 - ٤- مراعاة مشاعر الآخرين: (Individualized consideration) يعمل على الحوار بلطف ويهتم باحتياجات العاملين وانجازاتهم مع تقديم كل الحب والتقدير والإطراء أحيانا .
- وفي ضوء ما سبق وبالتوافق مع أخلاقيات القيادة نجد أننا أمام ثمانية متغيرات فرعية قد نستطيع ملائمتها لإيجاد صيغة يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المنظمات والسيطرة على مخرجاتها عبر التفاعل مع مفهوم مدرّسات دعم العمل التنظيمي.

٤) مدرّسات دعم العمل التنظيمي:

ينظر باحثي ومنظري علم المنظمة مرارا وتكرارا إلى أن العاملين عبارة عن مبادلي جهود وولاعات مقابل المنافع الشخصية، كالحوافز المادية الرواتب وغيرها، وغير المادية كالمشاعر الاجتماعية، ومنها الاحترام والاستحسان. ليولد العديد من المصطلحات القريبة التي تناولت تلك العلاقة ومنها: نظرية التبادل الاجتماعي (social exchange theory)، التي تناولت المبادئ الأساسية المدعمة والمؤمنة للعلاقات السوية الشخصية بين العاملين من جهة، وتسهيل تفاعلهم مع المنظمة من جهة أخرى. (Eisenberger & etal, 1997: 812)، أيضا نظرية الدعم التنظيمي (organizational support theory)، إذ درست مدى استعداد المنظمة في رفع مستويات التعويضات المادية وغير المادية، مقارنة بالجهود المبذولة لتطوير المعتقدات العامة حول قيم نشاطات المنظمة وكرامة عاملها. ليكون مدرّسات دعم العمل التنظيمي ذلك المفهوم المشتق والمطور من نظرية الدعم التنظيمي باعتبارها أساس القيم التنظيمية التي تجعل العاملين أكثر فاعلية في المواقف الحرجة، ليستكمل مدرّسات دعم العمل التنظيمي باهتمامهم بميول العاملين ومحددات أنماط رغباتهم وسلوكياتهم أثناء قيامهم بمهام واجباتهم التنظيمية. (Rhoades&atel, 2002:698). فيصبح المصطلح اليوم، من أهم متغيرات دراسة مواقف وسلوكيات العاملين في المنظمات التي ترغب بزيادة التزام عاملها بأهدافها، بالوقت الذي بات العاملين يهتمون أكثر بمصالحهم الخاصة. (Waseem,2010:3264) ليوصف مدرّسات دعم العمل التنظيمي على أنه ذلك المفهوم الواسع الذي يهتم بقيم المنظمة المنبثقة من عاملها والمحددة لمواقف وسلوكيات الأداء المثالي. (moorman,1998:351) ويؤكد عراب مفهوم مدرّسات دعم العمل التنظيمي (Eisenberger)، إن هناك دلائل تبرره:

١. يصنف العاملين معتقداتهم العامة اعتمادا على قيم المنظمة المعتمدة ومقدار مساهمتها في إسعاد عاملها.
 ٢. العلاقة الطردية بينه وبين نسبة دوران العمل.
 ٣. درجة التزام العاملين بالأداء تزيد من قوة نضوج الفكر التنظيمي وترصينه.
- وهذا كله يؤدي إلى إضفاء الصفة الشخصية (personification) للمنظمة لتكون:
١. شرعية وحاضنة لعموم عواطف العاملين.
 ٢. امتلاكها لسياسات ومعايير مقبولة.
 ٣. هناك طاقة متكاملة ومتفاعلة لأداء العمل. (Eisenberger & etal,1986:500)
- وهنا سيعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي على الخصائص الشخصية للعاملين المتمثلة بثقافتهم الناتجة من مدخلاتهم التنظيمية، مثل نظام العوائد والمكافآت والعقوبات، وعندما تكون تلك الثقافة واضحة وهناك اهتمام وإعجاب من قبل المنظمة بها سيبدون العاملين ردود أفعال ايجابية، لتكون العلاقة تفاعلية بين نشاط المنظمة وتفكير عاملها. (Zhou&etal,2008:4)



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

لذا سنجد شعور عالي بالتعهد والالتزام والاندماج في السلوكيات السوية المرتبطة بتنفيذ أهداف المنظمة. وفي أدبيات مدرّسات دعم العمل التنظيمي، فقد تم تحديد نوعين من الممارسات:

١. الممارسات التنظيمية الاختيارية (discretionary)، التي تختص برعاية المنظمة لعمالها من دون وجود نصوص رسمية تقر ذلك.

ممارسات العاملين، التي تتأمل وتتوقع المساعدات التي ستقدمها المنظمة لهم.

(Waseem,2010:3265)

وعلى ما تقدم يمكن أن تعد نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي، من المداخل التي تقاسمتها نظريات القيادة التقليدية (التبادلية)، لتحقيق الأهداف التنظيمية بالاستثمار المحدود للطاقت البشرية المتاحة، ولكن هذا كان جزءاً من الصورة، إذ أنه لم يسبر غور العاملين عبر الوقوف على حقيقة مدرّساتهم لطبيعة الدعم التنظيمي، مما يؤدي وباعتماده الوصول إلى جوهر الدوافع والرغبات والسلوكيات وبالتناغم مع القيادة التحويلية ومستندين على الأخلاقيات السوية مما قد يوصلنا إلى الاستثمار الكامل للموارد البشرية المتاحة.

٤.١) تعريف مدرّسات دعم العمل التنظيمي:

مع تعدد وتنوع التعاريف التي تناولت المفهوم، بات هناك صعوبة في هذا الاتجاه مما يستدعي عرض ما تم تقديمه ووفقاً للجدول (٤):

جدول (٤): ملخص لعدد من تعريفات مدرّسات دعم العمل التنظيمي

التعريف	الباحث والسنة
وهو المعتقدات العامة للمنظمة والمتعلقة بالمدى الذي تسهم فيه بتحقيق الرعاية والرفاهية لمروّسيتها.	Eisenberger & etal,1986:500
درجة الصدق في التزام العاملين لمنظمتهم.	Silbert,2005:3
وهي نسبة الإدراك الحسي للعاملين فيما يحصلون عليه من كفاءة الالتزام وجودة الدعم العاطفي الذي تقدمه المنظمة لهم.	Barnard,1995:31
وهو العلاقة الايجابية بين التزام العاملين بالأداء وحقيقة المردودات المتحققة من ذلك الأداء.	Yavuz,2005:28
هو انعكاس لتقييم العاملين لنخبة المنظمة والمتحكمين بمدخلاتها ومخرجاتها.	Hochwarter,2006:483
درجة الإدراك الحسي للعاملين حول درجة عناية المنظمة بهم وبسعادتهم.	Waseem,2010:3265

ليكون التعريف الإجرائي: هو نسبة الإدراك الحسي المستلمة من قبل العاملين والخاصة بدرجة تعامل المنظمة معهم من خلال العدالة وظروف العمل والأجور والخصائص الشخصية لولائك العاملين.

٤.٢) إبعاد مدرّسات دعم العمل التنظيمي:

لقد اختبر مصطلح مدرّسات دعم العمل التنظيمي، العديد من الباحثين مع مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، ليصلوا إلى حقيقة، أن العاملين وبشكل عام يرغبون بتطوير مستويات عليا من ذلك الإدراك عندما تبدأ المنظمة حقيقتنا بالاهتمام برغباتهم وقيمهم. (Liu,2004:2)

وبالاعتماد على ذلك والاطلاع على مجموعة الدراسات المتوافرة وجد هناك اعتمادات متفاوتة لإبعاد مفهوم مدرّسات دعم العمل التنظيمي ويمكن تمثيل ذلك بالجدول (٥):

جدول (٥): ملخص لأبعاد مدرّسات دعم العمل التنظيمي ووفقاً لما طرحه عدد من المنظرين

الإبعاد	الباحث والسنة
المساعدة التفاعلية، المبادرة، صناعة الشخصية، الحماسة في الولاء.	Moorman&etal,1998:355
العوائد التنظيمية، تطوير الاهتمام، دعم المشرفين، التحسين الداخلي للنشاط.	Tan,2008:7
الممارسات الاختيارية التنظيمية، دعم المشرفين، تحديث العلاقات بين الرؤساء والمروّسين.	Aselage&etal,2003:494
قواعد العمل، نقاط القوة في المنظمة، ممارسات الموارد البشرية.	Zagenczyk,2001:27

ومع هذا نجد أن الدراسة التي كان قد قدمها Eisenberger & Rhoades, 2002 والتي فيها تم الاعتماد على المراجعة الشاملة للمفهوم للخروج بثلاث متغيرات رئيسة وعدد من المتغيرات الفرعية والتي نوردتها بالجدول (٦):



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

جدول (٦): المتغيرات الرئيسية التي قدمها Eisenberger & Rhoades

لإبعاد مدركات دعم العمل التنظيمي

المتغيرات الثانوية	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
القدرة على التعبير voice القدرة على التعامل interactional	عدالة الإجراءات Procedural justice	وضوح التعامل Fairness of treatment
	السياسات politics	
	دعم المشرفين supervisory support	
الدفع pay	المكافآت التنظيمية Organizational reward	المكافآت التنظيمية وظروف العمل Organizational reward & job condition
الترقية promotion		
	سرية العمل Job security	
	الاستقلالية autonomy	
غموض الدور role ambiguity	ضغوط الدور role stressors	
صراع الدور role conflict		
	عملية التدريب training	
	حجم المنظمة size of organization	
الضمير الحي conscientiousness	الشخصية personality	الخصائص الشخصية person characteristics
التأثير السلبي negative affectivity		
التأثير الإيجابي positive affectivity		
العمر age، التعليم education، الجنس gender، المنصب tenure	الخصائص الديموغرافية demographics	

Rhoades Linda & Eisenberger Robert, Perceived organizational support: A Review of the Literature, Journal of applied psychology, 2002, vol.87, no,4, 698-714.

وبما ان البحث يركز على العلاقة المتبادلة بين أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، فنلاحظ إشارة العديد من الدارسين إلى اعتماد الخبرة المتعلقة بسياسات ومعايير وإجراءات ونشاطات المنظمة والمتخصصة بجوانب الخير والشر التي تؤثر على العاملين من خلال القيادة التي تستند على تقنيات وتفضيلات ورؤية القائد ذاته. (katherlne &etal, 2010:625) ولتعزير دور القائد في ذلك كما يرى (Meanwhile)، فيجب خلق التسهيلات التنظيمية الممكنة لمجموعات العمل من خلق الثقة الداعمة لتفاصيل الأنشطة ومختلف السلوكيات المفضلة لتحقيق الأداء الصحيح. (Annamalai &etal,2010:625)



٥) الجانب العملي:

١.٥) وصف العينة:

كانت تفاصيل العينة العشوائية والبالغة ثلاثون موظفا من ديوان وزارة الموارد المائية كما في الجدول (٧):

جدول (٧): توزيع العينة وفقا للجنس والمنصب الوظيفي

١. الجنس	التفاصيل		المجموع
	ذكر	أنثى	
العدد	٢١	٩	٣٠
	%٧٠	%٣٠	%١٠٠
٢. المنصب الوظيفي	التفاصيل		المجموع
	بمنصب إداري	بدون منصب إداري	
العدد	٢٤	٦	٣٠
	%٨٠	%٢٠	%١٠٠

بلغت العينة من الذكور ما نسبته (٧٠%) وهو ما يدل على سيادة المجتمع الذكوري وهو رد فعل متوقع لمجتمع البحث، وقد كانت النسبة العليا من هم بمنصب إداري لتبلغ نسبتهم (٨٠%)، وهو ما يقدم الدعم الأولي المقبول لمتطلبات البحث وتداخلاته.

جدول (٨): توزيع العينة وفقا للعمر والتحصيل الدراسي

٣. العمر	التفاصيل					المجموع
	أقل من ٢٥	٢٥-٣٠	٣٠-٣٥	٣٥-٤٠	أكثر	
العدد	٢	٧	٧	٧	٤٠	٣٠
	%٦.٦	%٢٣.٣	%٢٣.٣	%٢٣.٣	فأكثر	%١٠٠
٤. التحصيل الدراسي	التفاصيل					المجموع
	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
العدد	٢	٢٨	-	-	-	٣٠
	%٦.٦	%٩٣.٣	-	-	-	%١٠٠

لنستدل من الجدول (٨) على أن النسبة الكبيرة من العينة من الفئة الناضجة ذات الفئة العمرية المدركة وبنسبة (٤٦%)، وتميل لأن تكون أكثر واقعية مع تزايد سنوات العمر. وبالمقابل كان معظمهم من حملة البكالوريوس بنسبة (٩٣%)، ليكون هذا المنحى أكثر اعتمادية على المعطيات الفكرية الواردة.

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومزايرة الموارد المائية

٢.٥) تحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها:
لقد أنتج المسح باستخدام أداة البحث مجموعة من الإجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:
١.٢.٥): فيما يخص متغير أخلاقيات القيادة:

المتغير الرئيسي	الإبعاد	العبارات	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠				
أخلاقيات القيادة	الإيثار	١- يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.	١٥	٥٠	١٢	٤٠	٣	١٠					١.٦٠	٠.٦٧	٠.٤٦	
		٢- يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.	١٣	٤٣	١٥	٥٠	٢	٠.٦						١.٦٣	٠.٦١	٠.٣٨
		٣- لا يستأثر المدير لنفسه بكل المزايا بل يضع مرؤوسيه في الصورة دائماً.	١٦	٥٣	١٣	٤٣	١	٠.٣						١.٥	٠.٥٧	٠.٣٣
		٤- اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكل.	٦	٢٠	١٤	٤٦	١٠	٠.٣٣						٢.١٣	٠.٧٣	٠.٥٣
	الاندفاع الجماعي	٥- يقاني بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.	٢	٠.٦	١٦	٥٣	١٢	٤٠					٢.٣٣	٠.٦١	٠.٣٧	
		٦- لدى القائد القدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	١٠	٣٤	١٢	٤٠	٨	٠.٢٦					١.٩٣	٠.٧٨	٠.٦٢	
		٧- اتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين.	١	٣	١٤	٤٦	١١	٣٦	٤	١٣			٣.٦	٠.٧٧	٠.٥٩	
		٨- تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.	١٧	٥٦	١٣	٤٤							٢.٤٣	٠.٥٠	٠.٢٥	
	الاستقامة	٩- تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يلغني لاكتساب المهارات باستمرار.	٣	١٠	١٦	٥٤	١١	٠.٢٦					٢.٢٦	٠.٦٤	٠.٤١	
		١٠- ساكن سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.	١٣	٤٣	١٦	٥٣	١	٠.٣					١.٦	٠.٥٦	٠.٣٢	
		١١- يسمح للمعلمين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	٢١	٧٠	٩	٣٠							١.٣	٠.٤٧	٠.٢٢	
		١٢- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	٩	٣٠	١٣	٤٣	٨	٠.٢٧					١.٩٦	٠.٧٦	٠.٥٩	
	تطوير الآخرين	١٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	٨	٢٧	١٠	٢٣	١٢	٤٠					٢.١٣	٠.٨٢	٠.٦٧	
		١٤- يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	٢	٠.٦	١٥	٥٠	١٣	٤٣					٢.٣٦	٠.٦١	٠.٣٨	
		١٥- يشرح للمدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.	١٩	٦٣	٧	٢٣	٤	١٣					١.٥	٠.٧٣	٠.٥٣	
		١٦- يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل.	١٥	٥٠	١٠	٣٣	٥	١٧					١.٦٦	٠.٧٦	٠.٥٧	
		١٧- يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقضهم أفكارهم.	٧	٢٣	٨	٢٧	١٥	٥٠					٢.٢٦	٠.٨٣	٠.٦٩	
		١٨- يترك المدير المرؤوسين يودون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	١٦	٥٣	١١	٣٧	٣	١٠					١.٥٦	٠.٦٨	٠.٤٦	
		١٩- يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية.	١١	٤٧	١٣	٤٣	٣	١٠					١.٦٣	٠.٦٧	٠.٤٥	
		٢٠- عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	٨	٢٧	١٢	٤٠	١٠	٠.٣٣					٢.٠٦	٠.٧٨	٠.٦٢	

أثبتت استجابات العينة في المتغير الفرعي الإيثار ضمن المتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الأول بنسبة (٩٠%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٧) وتباين (٠.٤٦). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثاني بنسبة (٩٣%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٦٣) وانحراف معياري (٠.٦١) وتباين (٠.٣٨). أيضاً بلغت الغير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثالث بنسبة (٩٦%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٥) وانحراف معياري (٠.٥٧) وتباين (٠.٣٣). وهو ما يدل على انحسار المضمون الفكري لجوهر الإيثار وتفاعلاته الإيجابية في عملية تنفيذ المهام والارتقاء بالعمل، ليوكد هذه الحقيقة السؤال الخامس فكانت الإجابات الغير متفقة إلى محايد بنسبة (٩٣%) وبوسط حسابي بمقدار (٢.٣٣) وانحراف معياري (٠.٦١) وتباين (٠.٣٧). ليكون بالمجمل ضعف تداول وممارسة مفهوم الإيثار ضمن المنظمة المبحوثة.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

لتبين استجابات العينة في المتغير الفرعي الاندفاع الجماعي ضمن المتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال السادس بنسبة (٧٤%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٧٨) وتباين (٠.٦٢). وكانت متفقة إلى متفقة بشدة حول السؤال السابع بنسبة (٥٠%) ومحاييد بنسبة (٤٦%) وبوسط حسابي بمقدار (٣.٦) وانحراف معياري (٠.٧٧) وتباين (٠.٥٩)، كونه سؤال عكسي. أيضاً بلغت الغير متفق حول السؤال الثامن بنسبة (٥٦%) ومحاييد بنسبة (٤٤%) وبوسط حسابي بمقدار (٢.٤٣) وانحراف معياري (٠.٥٠) وتباين (٠.٢٥)، ليكون غير موافق إطلاقاً إلى غير موافق حول السؤال العاشر بنسبة (٩٦%) بوسط حسابي بمقدار (١.٦) وانحراف معياري (٠.٥٦) وتباين (٠.٣٢)، وهو ما يؤكد على انخفاض روح الاندفاع الجماعي داخل العمل الذي يجب ان يكون رد فعل للأداء القيادي الذي يرضى النشاط في المؤسسة المبحوثة.

كما أوضحت استجابات العينة في المتغير الفرعي الاستقامة ضمن المتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الحادي عشر بنسبة (١٠٠%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٣) وانحراف معياري (٠.٤٧) وتباين (٠.٢٢). وكانت قد بلغت الغير موافق إطلاقاً إلى غير موافق حول السؤال الرابع عشر بنسبة (٥٦%) ومحاييد بنسبة (٤٤%) وبوسط حسابي بمقدار (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٦١) وتباين (٠.٣٨) وهو ما يؤكد انحسار أخلاقيات القيادة على الأخلاقيات الذاتية للقائد دون تعميمها وإشراك الآخرين بالقيم الأخلاقية التي يجب أن تسود بيئة العمل مما يرفع ويكمل الأداء العام للمنظمة.

كما أوضحت وضمن أخر متغير فرعي تشجيع الآخرين ضمن المتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال السادس عشر بنسبة (٨٣%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٦٦) وانحراف معياري (٠.٧٦) وتباين (٠.٥٧). وكانت قد بلغت الغير موافق إطلاقاً إلى غير موافق حول السؤال الثامن عشر بنسبة (٩٠%) ووسط حسابي بمقدار (١.٥٦) وانحراف معياري (٠.٦٨) وتباين (٠.٤٦) لتكون أخلاقيات القيادة بعيدة نسبياً عن مستوى المشاركة الفعلية مع الأفراد لتشجيعهم واستئثار قدراتهم الجوهرية ومعرفتهم الدفينة بما يخدم المؤسسة ويزيد من تفوقها.

٢.٢.٥: فيما يخص متغير القيادة التحويلية:

العبارات	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محاييد		موافق		موافق بشدة		vari	Std	mean
	Per	١	Per	٢	Per	٣	Per	٤	Per	٥			
٢١- يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رايه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	٣٧	١١	٤٠	١٢	٢٣	٧	٤٠	١٢	٢٣	٧	١.٨٦	٠.٧٨	٠.٦٠
٢٢- يوضح الغرض المركزي الذي يشكل أساس أعمالنا.	٤٠	١٢	٣٧	١١	٢٣	٧	٤٣	١٣	٣٠	٩	١.٨٣	٠.٧٩	٠.٦٣
٢٣- يخبرنا كيف إن الثقة المتبادلة تساعدنا في التغلب على صعوباتنا .	٢٧	٨	٤٣	١٣	٣٠	٩	٤٣	١٣	٣٠	٩	٢.٠٣	٠.٧٦	٠.٥٩
٢٤- يأخذ بالحسبان العواطف الانسانية والأخلاقية لأعماله .	٤٧	١٤	٣٣	١٠	٢٠	٦	٣٣	١٠	٢٠	٦	١.٧٣	٠.٧٨	٠.٦٨
٢٥- يتخذ موقفاً حازماً من القضايا الصعبة .	١	١	٣٣	١٠	٣٠	٩	٤٧	١٤	٢٠	٦	٣.٨٣	٠.٧٩	٠.٦٣
٢٦- يعد المدير محتفياً في اللحظات التي يتوقع فيها الآخرين بوجهة نظره.	١٣	٤	١٨	٦	٢٠	١٨	٤٧	١٤	٢٠	٦	٢.٤٦	٠.٧٣	٠.٥٣
٢٧- عندما تكون مهام عملنا صعبة فإن أدائنا يكون على أعلى مستوى.	٣	١	٣٣	١٠	٢٣	٧	٤٣	١٣	٣٠	٩	٣.٦	٠.٧٢	٠.٥٢
٢٨- أحول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.	١٧	٥	٥٧	١٧	٢٧	٨	٢٧	٨	٢٧	٨	٢.١	٠.٦٦	٠.٤٤
٢٩- أحتمل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم ملموس في هذا العمل.	٤٧	١٤	٤٣	١٣	١٠	٣	٤٣	١٣	١٠	٣	١.٦٣	٠.٦٧	٠.٤٥
٣٠- يحدثنا المدير عن القيم والمعتقدات المهمة جداً .	٢	١	٧	٢	٣٧	١١	٣٧	١١	٢٣	٧	٣.٧٣	٠.٩١	٠.٨٢
٣١- لدى المدير مهارة فائقة في التفاوض والحوار.	٣٣	١٠	٣٣	١٠	٣٣	١٠	٣٣	١٠	٣٣	١٠	٢	٠.٨٣	٠.٦٩
٣٢- أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أجزه من أعمال.	٣٣	١٠	٣٠	٩	٣٧	١١	٣٧	١١	٣٧	١١	٢.٠٣	٠.٨٥	٠.٧٢
٣٣- أتلقى تغذية مرتدة إيجابية عما أؤديه من أعمال تنفعني لمزيد من الأداء الجيد.	٣٧	١١	٣٣	١٠	٣٣	٩	٣٣	١٠	٣٣	٩	١.٠٩٣	٠.٨٣	٠.٦٩
٣٤- لا أتلقى تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال.	١٧	٥	٥٧	١٧	٢٧	٨	٢٧	٨	٢٧	٨	٤.٠٣	٠.٧٢	٠.٥٢
٣٥- أحول أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.	٤٧	١٤	٤٣	١٣	١٠	٣	٤٣	١٣	١٠	٣	٣.٧٣	٠.٨٧	٠.٧٥
٣٦- أشرك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي واجباتي الوظيفية.	٢٣	٧	٥٧	١٧	٢٠	٦	٢٠	٦	٢٠	٦	١.٩٦	٠.٦٧	٠.٤٥
٣٧- يشجعي رؤسائي على التعبير عن افقاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع رأيهم.	٦٣	١٩	٢٧	٨	١٠	٣	٢٧	٨	١٠	٣	١.٤٦	٠.٦٨	٠.٤٦
٣٨- في لحان كثيرة يأخذ رؤسائي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.	٢٠	٦	٤٧	١٤	٣٣	١٠	٤٧	١٤	٣٣	١٠	٢.١٣	٠.٧٣	٠.٥٣
٣٩- في جماعة العمل التي تنتمي اليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.	٦٣	١٩	٢٧	٨	١٠	٣	٢٧	٨	١٠	٣	١.٤٦	٠.٦٨	٠.٤٦
٤٠- غالباً ما يتم تكليفي بمهام جديدة في مجال عملي.	٤٠	١٢	٤٣	١٣	١٧	٥	٤٣	١٣	١٧	٥	١.٧٦	٠.٧٣	٠.٥٣

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

كما أوضحت أداة الدراسة أن استجابات العينة في المتغير الفرعي مراعاة مشاعر الآخرين ضمن المتغير الرئيسي القيادة التحويلية كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الحادي والعشرين بنسبة (٧٧%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٨) وتباين (٠.٦٠). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثالث والعشرين بنسبة (٧٠%) وبوسط حسابي مقدار (٢.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٦) وتباين (٠.٥٩). أيضاً بلغت المتفقة بشدة إلى المتفقة حول السؤال الخامس والعشرين بنسبة (٦٧%) وبوسط حسابي مقدار (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٩) وتباين (٠.٦٣)، كونه سؤال عكسي. لنستدل على وجود نسبة عد أخذ مشاعر الآخرين عند اتخاذ القرارات والتعامل مع المرؤوسين. علاوة على ما سبق أثبتت استجابات العينة في المتغير الفرعي التأثير المثالي ضمن المتغير الرئيسي القيادة التحويلية، فكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال السادس والعشرين بنسبة (٤٠%) ومحاييد بنسبة (٦٠%)، وبوسط حسابي بمقدار (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٣) وتباين (٠.٥٣). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال التاسع والعشرين بنسبة (٩٠%) وبوسط حسابي مقدار (١.٦٣) وانحراف معياري (٠.٦٧) وتباين (٠.٤٥). أيضاً بلغت المتفقة بشدة إلى المتفقة حول السؤال الثلاثين بنسبة (٥٦%) والمحاييد بنسبة (٣٧%) وبوسط حسابي مقدار (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٩١) وتباين (٠.٨٢)، كونه سؤال عكسي. ليبين ذلك انحسار التأثير المثالي المرتقب من القائد ان يؤديه تجاه التزاماته في التفاعل مع الآخرين.

وبالتناغم مع ما سبق أوجدت استجابات العينة في المتغير الفرعي خلق الاندفاع ضمن المتغير الرئيسي القيادة التحويلية، إذ كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول الواحد والثلاثين بنسبة (٦٦%) ومحاييد بنسبة (٣٤%)، وبوسط حسابي بمقدار (٢) وانحراف معياري (٠.٨٣) وتباين (٠.٦٩). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثاني والثلاثين بنسبة (٦٣%) وبوسط حسابي مقدار (٢.٣) وانحراف معياري (٠.٨٥) وتباين (٠.٧٢). أيضاً بلغت المتفقة بشدة إلى المتفقة حول السؤال الأربعة والثلاثين بنسبة (٧٧%) والمحاييد بنسبة (٢٣%) وبوسط حسابي مقدار (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٢) وتباين (٠.٥٢)، كونه سؤال عكسي. ضعف واضح في خلق الاندفاع لدى المرؤوسين والذي يبرر تواجدهم والقيام بمهام العمل الرسمية متغيرات أخرى مثل الراتب العالي والمكافآت وظروف العمل الأخرى.

لتبين الاستجابات في المتغير الفرعي الاستثارة الفكرية ضمن المتغير الرئيسي القيادة التحويلية، إذ كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السادس والثلاثين بنسبة (٨٠%) ومحاييد بنسبة (٢٠%)، وبوسط حسابي مقداره (١.٩٦) وانحراف معياري (٠.٦٧) وتباين (٠.٤٥). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال السابع والثلاثين بنسبة (٩٠%) وبوسط حسابي مقدار (١.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٨) وتباين (٠.٤٦)، وغير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثلاثين بنسبة (٩٠%) وبوسط حسابي مقدار (١.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٨) وتباين (٠.٤٦). وهذا يعزز النتائج التي تدل على ضعف التواصل الفكري بين العاملين وقياداتهم والجمود النسبي في الأداء الذي ينعكس بالتالي على مستوى الخدمات المقدمة إلى أصحاب المصالح والشركاء في النشاط.

٣.٢.٥: فيما يخص متغير مدرّسات دعم العمل التنظيمي:

لقد كانت استجابات العينة في المتغير الفرعي التعامل بوضوح ضمن المتغير الرئيسي مدرّسات دعم العمل التنظيمي، فقد كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الحادي والأربعين بنسبة (٩٠%) وبوسط حسابي بمقدار (١.٧) وانحراف معياري (٠.٦٥) وتباين (٠.٤٢). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثاني والأربعين بنسبة (٩٦%) وبوسط حسابي مقدار (١.٦) وانحراف معياري (٠.٥٦) وتباين (٠.٣٢)، وغير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الرابع والأربعين بنسبة (٨٠%) وبوسط حسابي مقدار (١.٩) وانحراف معياري (٠.٧١) وتباين (٠.٥١). مما يؤشر وجود بعض الغموض في التفاعل بين المرؤوسين وهو ما يسبب ببعض الإرباكات في العمل.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومزايرة الموارد المائية

البيانات	الإيجاد											المتغير الرئيسي		
	غير موافق إطلاقاً			موافق			محايد			موافق بشدة			العبارة	
Per	٢	٣	Per	٤	٥	Per	٣	٤	Per	٥	Per	Std		vari
٤١	٤٠	١٥	٥٠	٣	١٠							١,٧	٠,٦٥	٠,٤٢
٤٢	٤٣	١٦	٥٣	١	٠,٣							١,٦	٠,٥٦	٠,٣٢
٤٣	١٣	٤٣	١٠	٣٣	٧	٢٣						٢,٨	٠,٨١	٠,٦٥
٤٤	٣٠	١٥	٥٠	٦	٢٠							١,٩	٠,٧١	٠,٥١
٤٥	٣٣	٨	٢٧	١٢	٤٠							٢,٠٦	٠,٨٧	٠,٧٥
٤٦	٣٠	١٦	٥٣	٥	١٧							١,٨٦	٠,٦٨	٠,٤٦
٤٧	٣٠	١٧	٥٧	٤	١٦							١,٨٣	٠,٦٥	٠,٤٢
٤٨	٦	٢٠	١٧	٥٧	٧	٢٣						٢,٠٣	٠,٦٧	٠,٤٥
٤٩	٤٠	١٢	٤٠	٦	٢٠							١,٨	٠,٧٦	٠,٥٨
٥٠	٦	٢٠	١٧	٥٧	٧	٢٣						٣,٠٣	٠,٦٧	٠,٤٥
٥١	٧	٢٣	١٦	٥٣	٧	٢٣						٣	٠,٦٩	٠,٤٨
٥٢	١٢	١٣	٤٣	٥	١٧							١,٧٦	٠,٧٣	٠,٥٣
٥٣	١١	٣٧	١١	٣٧	٨	٢٧						١,٩	٠,٨	٠,٦٤
٥٤	١٠	٣٣	٨	٢٧	١٢	٤٠						٢,٠٦	٠,٨٧	٠,٧٥
٥٥	١٣	٤٣	١١	٣٧	٦	٢٠						١,٧٦	٠,٧٧	٠,٦

وقد كانت استجابات العينة في المتغير الفرعي الخصائص الشخصية ضمن المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي، فقد كانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال السادس والأربعين بنسبة (٨٣%) وبوسط حسابي بمقدار (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٨) وتباين (٠,٤٦). وكانت غير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال التاسع والأربعين بنسبة (٨٠%) وبوسط حسابي بمقدار (١,٨) وانحراف معياري (٠,٧٦) وتباين (٠,٥٨)، لنستدل على ضعف التوافق ما بين التركيبة النفسية للموظف وحقبة الأداء وإجراءاته، في الوقت الذي يفضل ان يكون النظام بخدمة الإنسان وليس العكس.

لتظهر العينة في المتغير الفرعي المكافئات التنظيمية وظروف العمل ضمن المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي، ووفقاً لغير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الثاني والخمسين بنسبة (٨٣%) وبوسط حسابي بمقدار (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٣) وتباين (٠,٥٣). وغير متفقة إطلاقاً إلى غير متفقة حول السؤال الرابع والخمسين بنسبة (٦٠%) وبوسط حسابي بمقدار (٢,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٧) وتباين (٠,٧٥)، ليتبين ان العوائد التي المترتبة على الجهود المبذولة غير متوافقة وحسب قناعة العينة المدروسة ليشير ذلك الى وجود حاجات غير المدركة والتي تقدمها المنظمة تدفع العاملين إلى الالتزام بالعمل من جهة وضعف إظهار حقيقة حرص المنظمة على عاملها من جهة أخرى.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

٦) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:
١.٦) تحليل العلاقة بين أخلاقيات القيادة مع القيادة التحويلية ومدرسات دعم العمل التنظيمي:
جدول (٩): استعراض لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المكافآت وظروف العمل Y3	الخصائص الشخصية Y2	التعامل بوضوح Y1	مدرسات دعم العمل التنظيمي Yy1	الاستشارة الفكرية X8	خلق الاندفاع X7	التأثير المثالي X6	مراعاة مشاعر الآخرين X5	القيادة التحويلية Xx2	تشجيع الآخرين X4	الاستقامة X3	الاندفاع الجماعي X2	الإيثار X1	أخلاقيات القيادة Xx1
.٢٢٦	.٢٩٧	.١٩٣	.٣٢٧	.٠٥١	.٣٦٨*	-.٠٤١	.٢٥٣	.٣٠٠	.٦٠٢**	.٣٧٩*	.٣٧٤*	.٥٧٥**	أخلاقيات القيادة xx1
-.٠٥٦	-.٠٥٦	.١٢٥	-.٠٣٢	-.١٠٦	.١٠٩	-.١٦٨	.٢٢٣	.٠٥٨	-.٠١٥	.٠٠٦	.٠٢٧		الإيثار x1
.٣٥٢	.١٥٠	.١٦٦	.٣٢٩	-.١٢٦	.٠٦٤	.١٠٧	.١٧٦	.١٦٨	.١٤٦	-.٢٩٠			الاندفاع الجماعي x2
-.٠٢٢	.٤٥٦*	-.١٣٥	.١٤٦	.٠٨٣	.٢٦٤	-.١٢٥	-.١٣٧	-.٠١١	-.٠٨١				الاستقامة x3
.١١١	.١٠٩	.٢٧٠	.١٣٦	.١٣٩	.١٦٤	.١٤٤	.١١٧	.٢٢٥					تشجيع الآخرين x4
.١٩٣	.٢١١	.٢٣٤	.٣٠٨	.٧١٩**	.٨١٦**	.٣٠٦	.٣٤٨						القيادة التحويلية xx2
.٠٨٥	-.٣٧٦*	.١٤٠	-.٠٨٧	-.٠٦٦	.٢٩٨	-.٤٠٤*							مراعاة مشاعر الآخرين x5
.٠٩٨	.١٢٨	.٠٥٢	.١٢٠	.١٩٢	-.٠٥٠								التأثير المثالي x6
.٠٤٥	.٢٤٧	.١٠٤	.١٦٩	.٥٠٠**									خلق الاندفاع x7
.١٢٦	.٤٠٦*	.١٣٥	.٣٨٣*										الاستشارة الفكرية x8
.٥٠٣**	.٦٠٩**	.٦٥١**											مدرسات دعم العمل التنظيمي yy1
-.٠١٧	.١٤٥												التعامل بوضوح y1
.٠٥٧													الخصائص الشخصية y2
													المكافآت وظروف العمل y3

** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

* معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)

من خلال الجدول (٩)، نجد ما يأتي:

أولاً: العلاقة بين المتغيرات الفرعية لأخلاقيات القيادة مع متغير مدرسات دعم العمل التنظيمي:
بين الجدول (٩) أن هناك علاقة غير دالة معنوية عكسية بين المتغير الفرعي الإيثار والمتغير الرئيسي مدرسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (-٠.٣٢) وهو ما يدل على وجود الضبابية في كيفية ترابط مفهوم الإيثار وحقبة مدرسات دعم العمل التنظيمي.
كما وأن هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاندفاع الجماعي والمتغير الرئيسي مدرسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (-٠.٣٢٩) لنستدل على فقدان الربط بين المفهومين مما يقلل من إمكانية تعزيز الأداء والارتقاء به.

كذلك هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاستقامة والمتغير الرئيسي مدرسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (-٠.١٤٦) ليكون الاعتماد في أداء المرؤوسين وبشكل أساسي على البيئة الخارجية وما تفرضه عليهم من قيم ومعايير سلوكية وهو ما يتنافى والفكر التنظيمي الحديث الذي يفرض إلى ضرورة اعتماد المنظمات قيم وسلوكيات محددة تمنح المنظمة ثقافتها وسمتها التي تتميز بها عن غيرها.

ليكون هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي تشجيع الآخرين والمتغير الرئيسي مدرسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (-٠.١٣٦) ليفهم النموذج القيادي المحتمل الوجود بأنه أكثر ميل إلى البيروقراطية من الأنماط القيادية الاجتماعية الحديثة. وهذا ما لم يحقق صحة الفرضية الأولى: (عندما ينجح المدير في إبراز أخلاقيات القيادة يصبح مدرسات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحاً).

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية و المتغير الرئيس "مدرسات دعم العمل التنظيمي":
وبدراسة وتفسير العلاقة بين مراعاة مشاعر الآخرين و مدرسات دعم العمل التنظيمي وجدت بأنها غير دالة معنوية عكسية إذ بلغت العلاقة (-٠.٠٨٧) بمعنى قلة توافر الاهتمام القيادي بمشاعر الآخرين وقد تصل إلى الاستخفاف بها وعدم توجيهها بما يخدم مصلحة المنظمة.

ليكون هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي التأثير المثالي و متغير مدرسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (-٠.١٢٠) وهو مؤشر على ضعف الثقافة التنظيمية المتبعة ومتطلبات الأداء المعياري في منظمة خدمية معقدة ومنتشرة في عموم العراق.

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراة الموارد المائية

كما وجد هناك علاقة غير دالة معنوية لتبلغ (١٦٩). بين المتغير الفرعي خلق الاندفاع والمتغير الرئيسي مدرّسات دعم العمل التنظيمي مما يبين أن الاندفاع الذي قد تستطيع المنظمة أن تخلقه هو بعيد نسبيا عن حقيقة مدرّسات العاملين وأسلوب التواصل الفعال معهم.

وهناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاستثارة الفكرية والمتغير الرئيسي مدرّسات دعم العمل التنظيمي إذ بلغت العلاقة (٣٨٣). لانحسار دعم العاملين وتشجيعهم في التفكير والريادة لزيادة الإدراك الموضوعي لمشاكل المنظمة والتفاعل معها. وهو ما لم يؤكد صحة الفرضية الثانية باستخدام القيادة التحويلية يصبح مدرّسات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحا).

ثالثا: العلاقة بين المتغيرات الفرعية لأخلاقيات القيادة مع المتغير الرئيس "القيادة التحويلية":

تكونت أخلاقيات القيادة من أربعة متغيرات فرعية أساسية، وهي الإيثار، و الاندفاع الجماعي، والاستقامة، وتشجيع الآخرين.

ويظهر الجدول (٩) أن هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الإيثار والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية إذ بلغت العلاقة (٥٨). وهو ما يؤشر على انحسار مثل هذه السلوكيات التي يجب أن تتوافر وهذا ما يؤكد نتائج التكرارات

أيضا أن هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاندفاع الجماعي والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية إذ بلغت العلاقة (١٦٨). وهو ما يؤشر على فقدان احد ركائز المزيج العضوي في التواصل بين أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية.

كذلك هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاستقامة والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية إذ بلغت العلاقة (١١). وهو ما يؤشر على الضعف الحاصل بين المتغيرات.

ليكون هناك علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي تشجيع الآخرين والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية إذ بلغت العلاقة (٢٢٥). وهو مؤشر على انحسار التفاعل البيني لمتغير أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية.

وعدم قبول الفرضية الثالثة عندما يزداد نجاح المدير في إبراز أخلاقيات القيادة يصبح القائد التحويلي أكثر نجاحا).

رابعا: العلاقة بين المتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية و المتغير الرئيس "أخلاقيات القيادة":

لقد شمل متغير القيادة التحويلية أربعة متغيرات فرعية هي: مراعاة مشاعر الآخرين ، والتأثير المثالي وخلق الاندفاع والاستثارة الفكرية.

حول العلاقة بين مراعاة مشاعر الآخرين و أخلاقيات القيادة وجدت بأنها غير دالة معنوية إذ بلغت العلاقة (٢٥٣). وهو ما يؤشر على قلة الترابط لإيجاد العلاقة المناسبة في قيادة المنظمة.

ليكون هناك علاقة غير دالة معنوية عكسية بين المتغير الفرعي التأثير المثالي والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة إذ بلغت العلاقة (٤١-). وهو مؤشر على ضعف تفريق العاملين بين سحر القيادة وضعفها، والإيمان بالتأثير الحقيقي لثقافة القائد.

كما يوجد هناك علاقة معنوية دالة عند مستوى (٥). بين المتغير الفرعي خلق الاندفاع والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية إذ بلغت العلاقة (٣٦٨). وهو مؤشر على تواجد روح التفاعل الأيجابي وقد يعود هذا إلى سمة التحدي لدى الموظفين .

واوجد التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الاستثارة الفكرية والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة إذ بلغت العلاقة (٥١). وهو مؤشر على ضعف دفع العاملين للتواصل أو الإبداع من خلال أخلاقيات القيادة. وهذا يقلل من تحقيق الفرضية الرابعة: (عندما ينجح المدير في اعتماد القيادة التحويلية تصبح أخلاقيات القيادة أكثر نجاحا).

خامسا: العلاقة بين المتغير الرئيسي "القيادة التحويلية" و المتغير الرئيس "أخلاقيات القيادة":

اوجد التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الرئيسي القيادة التحويلية والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة، إذ بلغت العلاقة (٣٠٠). وهو مؤشر على ضعف العلاقة الإجمالية بين المتغيرين وهو بالإجمال مؤشر لسيادة العمل البيروقراطي الصرف بعيدا عن مفهوم القيادة وأخلاقياتها. وهذا ما يؤكد ضعف اثبات الفرضيات الثالثة والرابعة.

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية

سادسا: العلاقة بين المتغيرات الفرعية لمدرّكات دعم العمل التنظيمي مع المتغير الرئيس أخلاقيات القيادة: تشكل متغير مدرّكات دعم العمل التنظيمي من ثلاثة متغيرات فرعية أساسية، وهي التعامل بوضوح، والخصائص الشخصية، والمكافآت وظروف العمل.

لوجد التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي التعامل بوضوح والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة، إذ بلغت العلاقة (١٩٣). وهو مؤشر على انحسار العلاقات الحميمة بين الرئيس والمروّوس، إذ اتخذ الغموض الطابع الأكثر سيادة في مجال العمل.

كذلك بين التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الخصائص الشخصية والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة، إذ بلغت العلاقة (٢٩٧). وهو مؤشر على اختيار قيادات بعيدة في عملية تعاملها مع الخصائص غير الروتينية التي تتشارك في عملية تحين الأداء.

وحول العلاقة بين المتغير الفرعي المكافآت التنظيمية وظروف العمل والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة، بين التحليل علاقة غير دالة معنوية، إذ بلغت العلاقة (٢٢٦). وهو مؤشر على عدم الترابط ما بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وظروف عمل قد تكون هي الأفضل بين عموم المؤسسات، سيما والميزانيات أمرضه لذلك في عموم منظمات الدولة العراقية والسلوك الاخلاقي الذي يقدم هذه المزايا لتكاد تكون بمثابة واجبات على الدولة ومن معطياتها بعيدا عن كونها مزايا لاهتمامها بهم.

سابعا: العلاقة بين المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي والمتغير الرئيس أخلاقيات القيادة:

وبين المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي والمتغير الرئيسي أخلاقيات القيادة، اوجد التحليل علاقة غير دالة معنوية، إذ بلغت نسبة العلاقة (٣٢٧). وهو مؤشر على ضعف العلاقة الإجمالية بين المتغيرين، بمعنى أن ما تقدمه المنظمة من مزايا للعاملين رغم عزمها بذلك على تعزيز دور الموظف والعودة بالمكانة الاجتماعية المرموقة التي يستحقها، كانت القيادة المسنولة عن تنفيذ مثل هكذا رغبات للدولة تتعامل وفق إيديولوجية خاصة بعيدة عن الأخلاقيات السائدة التي يجب أن تكون ميثاق للتعامل بين المنظمة وعاملها وهو بالإجمال يصرف النظر عن مفهوم القيادة وأخلاقياتها التي يجب أن تكون موجهة إلى التنفيذ الأهداف الرئيسية. وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الأولى.

ثامنا: العلاقة بين المتغيرات الفرعية لمدرّكات دعم العمل التنظيمي مع المتغير الرئيس القيادة التحويلية:

بين التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي التعامل بوضوح والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية، إذ بلغت العلاقة (٢٣٤). ليدل ذلك على محدودية مثل هكذا مفاهيم قيادية لتسود المنظمة المبحوثة إدارات تحتل مناصب قيادية منعزلة عن المروّوسين وتغرد خارج السرب الذي تعيش فيه.

علاوة على ذلك بين التحليل علاقة غير دالة معنوية بين المتغير الفرعي الخصائص الشخصية والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية، إذ بلغت العلاقة (٢١١). ليكون ذلك بسبب تدخل أبعاد ومتغيرات بعيدة عن الخصائص الشخصية للعاملين في عمليات التعامل معهم مما أدى إلى وجود جدران تمنع عملية التعامل كقائد تحولي ومتطلبات الأداء التي تعتمد وبشكل أساسي على المعرفة الدفينة لدى المروّوسين.

وحول العلاقة بين المتغير الفرعي المكافآت التنظيمية وظروف العمل والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية، اظهر التحليل علاقة غير دالة معنوية، إذ بلغت العلاقة (١٩٣). وهو دليل على أن القيادة مازالت ضمن مفاهيم تقليدية بناء على ثقافة المنظمة التي سادتها أفكار البيروقراطية المتمركزة حول شخص واحد وفكر واحد والعمل المحدد والمعتمد هو المحدد الأساس لطبيعة المردودات التشجيعية وفقا لفكر القائد الواحد.

تاسعا: العلاقة بين المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي والمتغير الرئيس القيادة التحويلية:

وبين المتغير الرئيسي مدرّكات دعم العمل التنظيمي والمتغير الرئيسي القيادة التحويلية، اثبت التحليل علاقة غير دالة معنوية، إذ بلغت نسبة العلاقة (٣٠٨). وهو مؤشر على ضعف العلاقة الإجمالية بين المتغيرين، بدلالة أن العاملين يعدون إمكانات المؤسسة ومزاياها المقدمة من الواجبات المنقوصة على الدولة توفيرها لعاملها، فكيف الحال والتحويلية تبين للعاملين مالم يفكروا بالأساس في الحصول عليه سيما والمنظمات العراقية تعيش في بيئة مضطربة ذات ارث وظيفي غير سوي بداية في عملية إيجاد وظيفة لكل موظف تبعها سياسة الترشيح ثم الحرمان وتقليل قيمة الموظف وصولا إلى الانفتاح الواسع غير المدروس وهو مبرر كافي للتنوع بل والتداخل في أخلاقيات العمل المهني الذي يجب ان يسود مؤسسات الدولة العصرية المتحضرة. وهذا يعزز عدم قبول الفرضية الثانية.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

٧) تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث:

لقد اثبت تحليل الارتباط وجود علاقات ضعيفة بين متغيرات البحث وكان كردة فعل مقبولة للتكرارات الحاصلة في نسبة الاستجابات المتحققة من العينة. وعلى ذلك فقد أمكن تحليل علاقة الانحدار لبيان مستوى التأثير بين المتغيرات الفرعية المستقلة أخلاقيات القيادة و القيادة التحويلية والمتغير المعتمد مدرّكات دعم العمل التنظيمي ووفقا للجدول (١٠):

١.٧) أخلاقيات القيادة ومدرّكات دعم العمل التنظيمي:

جدول (١٠) تحليل علاقة الانحدار بين أخلاقيات القيادة ومدرّكات دعم العمل التنظيمي

معامل الانحدار للمتغيرات الفرعية لأخلاقيات القيادة والمتغير المعتمد مدرّكات دعم العمل التنظيمي	معامل الانحدار		اختبار (T)	معامل التحديد (R ²)	اختبار (F)	المعنوية
	الحد الثابت	A				
مدرّكات دعم العمل المعتمد المتغير التنظيمي	الإيثار	٠.٨٨	١.٧١٠	٠.١٠	١.٧٣٣	٠.١٧٤
	المتغير المستقل أخلاقيات القيادة	٠.٠١	٠.١٠٧	٠.٩٢		
	الاندفاع الجماعي	٠.٣٠٣	٢.٠٠٣	٠.٠٦		
	الاستقامة	٠.١٣٧	١.٠٢٧	٠.٣١		
	تشجيع الآخرين	٠.١٣٢	١.٢٣٥	٠.٢٩		

١. تأثير المتغير المستقل الإيثار في المتغير المعتمد مدرّكات دعم العمل التنظيمي:

ليبين الجدول (١٠)، أن قيمة معامل التحديد للإيثار بلغ (٠.٢١٧) بمعنى أن الإيثار يسهم في تفسير ٢٠% من مدرّكات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧٣٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، أي أن الإيثار لا يؤثر في مدرّكات دعم العمل التنظيمي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٨٨)، بمعنى عندما يكون الإيثار مساوي للصفر، فمدرّكات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_1) (٠.٠١)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من الإيثار يؤدي إلى تغيير بمدرّكات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.١٠٧) وهي غير معنوية إحصائيا عند المستوى ٥%، لتعكس انحسار تأثير الإيثار بمدرّكات دعم العمل التنظيمي.

٢. تأثير المتغير المستقل الاندفاع الجماعي في المتغير المعتمد مدرّكات دعم العمل التنظيمي:

ليبين الجدول (١٠)، أن قيمة معامل التحديد للاندفاع الجماعي بلغ (٠.٢١٧) بمعنى أن الاندفاع الجماعي يسهم في تفسير ٢٠% من مدرّكات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧٣٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، أي أن الاندفاع الجماعي لا يؤثر في مدرّكات دعم العمل التنظيمي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٨٨)، بمعنى عندما يكون الاندفاع الجماعي مساوي للصفر، فمدرّكات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_2) (٠.٣٠٣)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من الاندفاع الجماعي يؤدي إلى تغيير بمدرّكات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢.٠٠٣) وهي غير معنوية إحصائيا عند المستوى ٥%، لتبين قلة تأثير الاندفاع الجماعي بمتغير مدرّكات دعم العمل التنظيمي.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

٣. تأثير المتغير المستقل الاستقامة في المتغير المعتمد مدركات دعم العمل التنظيمي:
 ليبيّن الجدول (١٠)، أن قيمة معامل التحديد للاستقامة بلغ (٠.٢١٧) بمعنى أن الاستقامة تسهم في تفسير ٢٠% من مدركات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧٣٣) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن الاستقامة لا تؤثر في مدركات دعم العمل التنظيمي.

وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٨٨)، بمعنى عندما تكون الاستقامة مساوية للصفر، فمدركات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_3) (٠.١٣٧)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من الاستقامة يؤدي إلى تغيير بمدركات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٣٧) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتبين حجب تأثير مدركات دعم العمل التنظيمي بمتغير الاستقامة.

٤. تأثير المتغير المستقل تشجيع الآخرين في المتغير المعتمد مدركات دعم العمل التنظيمي:
 ليبيّن الجدول (١٠)، أن قيمة معامل التحديد لتشجيع الآخرين بلغ (٠.٢١٧) بمعنى أن تشجيع الآخرين يسهم في تفسير ٢٠% من مدركات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧٣٣) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن تشجيع الآخرين لا يؤثر في مدركات دعم العمل التنظيمي.

وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٨٨)، بمعنى عندما يكون تشجيع الآخرين مساوياً للصفر، فمدركات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_4) (٠.١٣٢)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من تشجيع الآخرين يؤدي إلى تغيير بمدركات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٢٣٥) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتثبت قلة تأثير متغير مدركات دعم العمل التنظيمي بمتغير تشجيع الآخرين.

٢.٧ القيادة التحويلية ومدركات دعم العمل التنظيمي:

جدول (١١) تحليل علاقة الانحدار بين القيادة التحويلية ومدركات دعم العمل التنظيمي

معنوية	اختبار (F)	معامل التحديد (R^2)	معنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار	معامل الانحدار للمتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية والمتغير المعتمد مدركات دعم العمل التنظيمي		
						الحد الثابت	المتغير المستقل القيادة التحويلية	
٠.١٧٨	١.٧١٨	٠.٢١٦	٠.٠٠٤	٣.١٧	١.٥٣٤	A	مدركات دعم العمل المعتمد	
			٠.٨٤	-٠.٢٠٥	٠.٠٠٢	β_1		مراعاة مشاعر الآخرين
			٠.٥٩	٠.٥٥٣	٠.٠٠٦	β_2		التأثير المثالي
			٠.٢٩٢	٠.٠٩	٠.٠٠١	β_3		خلق الاندفاع
			٠.٠٧	١.٨٩	٢.٢٣	β_4		الاستشارة الفكرية

١. تأثير المتغير المستقل مراعاة مشاعر الآخرين في المتغير المعتمد مدركات دعم العمل التنظيمي:
 ليبيّن الجدول (١١)، أن قيمة معامل التحديد لمراعاة مشاعر الآخرين بلغ (٠.٢١٦) بمعنى أن مراعاة مشاعر الآخرين يسهم في تفسير ٢٠% من مدركات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧١٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن مراعاة مشاعر الآخرين لا تؤثر في مدركات دعم العمل التنظيمي.

وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٥٣٤)، بمعنى عندما يكون مراعاة مشاعر الآخرين مساوياً للصفر، فمدركات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_1) (٠.٠٠٢)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من مراعاة مشاعر الآخرين يؤدي إلى تغيير بمدركات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (-٠.٢٠٥) وهي غير معنوية إحصائياً وتؤثر سلباً عند المستوى ٥%، لتعكس العلاقة السلبية في التأثير بين مراعاة مشاعر الآخرين ومدركات دعم العمل التنظيمي.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

٢. تأثير المتغير المستقل التأثير المثالي في المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي: لبيّن الجدول (١١)، أن قيمة معامل التحديد التأثير المثالي بلغ (٠.٢١٦) بمعنى أن التأثير المثالي يسهم في تفسير ٢٠% من مدرّسات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧١٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن التأثير المثالي لا يؤثر في مدرّسات دعم العمل التنظيمي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٥٣٤)، بمعنى عندما يكون التأثير المثالي مساوي للصفر، فمدرّسات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_2) (٠.٠٠٦)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من التأثير المثالي ويؤدي إلى تغيير بمدرّسات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.٥٥٣) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتبين قلة تأثير التأثير المثالي بمتغير مدرّسات دعم العمل التنظيمي.

٣. تأثير المتغير المستقل خلق الاندفاع في المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي: لبيّن الجدول (١١)، أن قيمة معامل التحديد لخلق الاندفاع بلغ (٠.٢١٦) بمعنى أن خلق الاندفاع تسهم في تفسير ٢٠% من مدرّسات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧١٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن خلق الاندفاع لا يؤثر في مدرّسات دعم العمل التنظيمي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٥٣٤)، بمعنى عندما تكون خلق الاندفاع مساوية للصفر، فمدرّسات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_3) (٠.٠٠١)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من خلق الاندفاع يؤدي إلى التغيير بمدرّسات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (٠.٠٩٠) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتبين حجب تأثر مدرّسات دعم العمل التنظيمي بمتغير خلق الاندفاع.

٤. تأثير المتغير المستقل الاستثارة الفكرية في المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي: لبيّن الجدول (١١)، أن قيمة معامل التحديد الاستثارة الفكرية بلغ (٠.٢١٦) بمعنى أن الاستثارة الفكرية تسهم في تفسير ٢٠% من مدرّسات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٧١٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن الاستثارة الفكرية لا يؤثر في مدرّسات دعم العمل التنظيمي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٥٣٤)، بمعنى عندما تكون الاستثارة الفكرية مساوية للصفر، فمدرّسات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_4) (٠.٢٢٣)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من الاستثارة الفكرية يؤدي إلى تغيير بمدرّسات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٩) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتثبت قلة تأثر متغير مدرّسات دعم العمل التنظيمي بمتغير الاستثارة الفكرية.

٣.٧ أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية ومدرّسات دعم العمل التنظيمي:

جدول (١٢) تحليل علاقة الانحدار بين أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية ومدرّسات دعم العمل التنظيمي

معنوية	اختبار (F)	معامل التحديد (R^2)	معنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار	معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية والمتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي		
						الحد الثابت	إبرك المتغير المعتمد	
٠.٠٦٩	٢.٩٥٦	٠.١٨٠	٠.١٦	١.٤٥ ٣	٠.٧٨	α	المتغيرات المستقلة	
			٠.١٤	١.٥٢ ٧	٠.٣٦	β_1		أخلاقيات القيادة
			٠.١٦٢	١.٤٣ ٨	٠.٢٥ ٢	β_2		القيادة التحويلية

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

ولبيان علاقة الانحدار بين المتغيرات الرئيسية أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية على المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي، تم بناء الجدول (١٢)، ليشير إلى ما يأتي:

١. تأثير المتغير المستقل أخلاقيات القيادة في المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي:
أن قيمة معامل التحديد لأخلاقيات القيادة بلغ (٠.١٨) بمعنى أن أخلاقيات القيادة تسهم في تفسير ٢% من مدرّسات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن أخلاقيات القيادة لا تؤثر في مدرّسات دعم العمل التنظيمي.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٧٨)، بمعنى عندما تكون أخلاقيات القيادة مساوية للصفر، فمدرّسات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_1) (٠.٣٦)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من أخلاقيات القيادة ليؤدي إلى تغيير بمدرّسات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٥٣) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتثبت قلة تأثير متغير مدرّسات دعم العمل التنظيمي بمتغير أخلاقيات القيادة.

٢. تأثير المتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد مدرّسات دعم العمل التنظيمي:
أن قيمة معامل التحديد القيادة التحويلية بلغ (٠.١٨) بمعنى أن القيادة التحويلية تسهم في تفسير ٢% من مدرّسات دعم العمل التنظيمي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن القيادة التحويلية لا تؤثر في مدرّسات دعم العمل التنظيمي.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٧٨)، بمعنى عندما تكون القيادة التحويلية مساوية للصفر، فمدرّسات دعم العمل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة (β_2) (٠.٢٥٢)، ليكون التغيير بمقدار وحدة واحدة من القيادة التحويلية ليؤدي إلى تغيير بمدرّسات دعم العمل التنظيمي بمقدار هذه القيمة. كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٤٤) وهي غير معنوية إحصائياً عند المستوى ٥%، لتثبت قلة تأثير متغير مدرّسات دعم العمل التنظيمي بمتغير القيادة التحويلية. ليؤكد كلاً مما سبق في علاقات الانحدار، عدم صحة الفرضية الخامسة: (عندما يعتمد المدير على أخلاقيات القيادة سيجعل من مدرّسات دعم العمل التنظيمي أكثر نجاحاً عبر القيادة التحويلية)، إذ لم يتجاوز الأثر أكثر من ٢% في أحسن الحالات وهو مؤشر سلبي يؤخذ على المنظمة المبحوثة.

٨) الاستنتاجات والتوصيات:**١.٨) لقد أنتج البحث مجموعة من الحقائق وهي:**

١. هناك غموض فكري بين ما تم انتشاره واعتماده من قبل المنظمات في بعض البيانات الأجنبية في مجال القيادة وأخلاقياتها وما هو معتمد في بيئتنا الداخلية التي ما انصرفت معتمدة على الإرث أقيمي والممارسات الموروثة والنصائح السائدة في توجيه العاملين والتعامل معهم.
٢. لقد أدرك العالم ومنذ عقد التسعينيات من الألفية المنصرمة مقدار أهمية المورد البشري إذ يعد مصدر الطاقة الفكرية والعضلية وتحديدا إذا ما تفاعل مع بيئته واحتياجاته لتحقيق التكامل الايجابي، وليس تابعا للفكر الغريب عن بيئته، وهذا ما يعاينه موردنا البشري في المنظمات العراقية.
٣. لقد جرى العرف بين العاملين، على أن ما تقدمه الدولة من مزايا هي بمثابة واجبات لتكون وباستمرار الوقت حقوق مكتسبة، وقد يعود هذا إلى التشوه في المنظومة الاقتصادية التي يعيش فيها المواطن والتي من أبعادها واردات النفط والضرائب الكيفية.
٤. يتعامل بض المدراء بصفتهم الرسمية غير القيادية مع القوى الظاهرة من المورد البشري، متناسين القوى غير الظاهرة من العاملين التي تكاد تكون أكثر وفرة ومسؤولية إذ ما تم اكتشاف مفاتيح التعامل معها وتشغيلها.
٥. تعد ثقافة المنظمة على أنها رتيبة وغير فاعلة في مجال التفاعل الإنساني.
٦. يمكن إدراك العجز في معايير تقييم الأداء الوظيفي إذ إنها تحتاج إلى إعادة النظر في ما يخص المعايير السلوكية والموضوعية في التقييم وذلك عبر استجابات العينة المتفاوتة حول القيادة التحويلية وأخلاقيات القيادة.
٧. مما تقدم أثبتت صحة التساؤل الأول حول عدم وجود تناغم ما بين مستوى الإدراك للعاملين وما تقدمه المنظمات لهم من دعم وحقائق احتياجاتهم الفعلية.
٨. لقد وصل الدعم التنظيمي للعاملين مشوه في أغلب الأحيان، لضعف الأداء القيادي الذي تحكمه أخلاقيات غير سوية. وهو ما يجب على التساؤل الثاني.

٢.٨) التوصيات:

١. ضرورة مراجعة وتصحيح أنظمة المكافآت والعوائد للموظفين وتوضيح ما هو استحقاق وما هو تشجيع بدقة وموضوعية ووفقا لنظام تقييم أداء وظيفي رصين.
٢. إعداد برامج تدريبية متخصصة لعموم العاملين، تستهدف نشر مفاهيم القيادة وأنماطها وأنواعها.
٣. إعداد برامج تطويرية متخصصة للملاكات الإدارية العليا تحديدا، تستهدف نشر مفاهيم القيادة وأنماطها وأنواعها وتقنياتها وعملياتها.
٤. السعي إلى اعتماد وتفعيل المسار الوظيفي والتدريب بالتعاون مع الجامعات العراقية وذوي الاختصاص بما يدعم الجانب السلوكي والموضوعي للعاملين ويطور المقدرات الجوهرية لديهم.
٥. وفقا للمنهج الاستنباطي، فإن عموم وزارة الموارد المائية تفتقر إلى الأنموذج البيروقراطي الرشيد، الذي تتضح فيه الحدود بين المصالح الشخصية والعامة، والمفهوم الحديث لهذا المدخل ضمن مفهوم القيادة التحويلية. وهنا يستوجب تفعيل دائرة التدريب والتطوير للتوافق وحجم ومهام الوزارة سيما في الوقت الذي تتصارع دول العالم وسياساتها حول المياه ومصادرها.
٦. اعتماد ونشر ثقافة منظميه تدعم الأداء المؤسسي وترفع من مستوى التفاعل بين عموم العاملين.



٩ المصادر

١.٩ العربية

١. د. العتيبي. سعد بن مرزوق، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ١٤٢٦، رقة عمل للملتقى الإداري الثالث، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية.
٢. د.المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، اثر محددات مدرّسات دعم العمل التنظيمي على دافعية الافراد للانجاز، ٢٠٠٣، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.
٣. الزبيدي. ناظم جواد عبد سلمان، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
٤. الحسيني. صلاح هادي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠٠٩.

٢.٩ الدوريات الأجنبية:

1. Eisenberger Robert & Huntington Robin, Perceived organizational support, Journal of applied psychology, 1986. vol.71,no,3,500-507.
2. Rhoades Linda & Eisenberger Robert, Perceived organizational support: A Review of the Literature, Journal of applied psychology, 2002,vol.87,no,4, 698-714.
3. Aselage Justin & Eisenberger Robert, Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration, Journal of organizational behavior, 2003, April, 491-509.
4. Ming Foong & Nagoya Tan, linking career development practices to turnover intention: the mediator of Perceived organizational support, journal of business and public affairs, 2008, vol,2, issue 1.
5. Waseem Muhammad, relative importance of pay level satisfaction, career development opportunities, and supervisor support in Perceived organizational support, 2010,journal of yasar university, 3264-3277.
6. Moorman H. Robert & blakely L. Gerald, does Perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, academy of management journal, 1998,vol. 41, no.3,351-357.
7. Jing zhou Pan, Xiao xue Zhou & Xia qing Zhou, the role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a ravine?, journal of management and marketing research.2008.
8. A.Hochwarter Wayne, A.Witn L, C.treadway Darren & R.Ferris Gerald, the interaction of social skill and organizational support on job performance, 2006,vol.91,no.2,482-489.
9. Annamalai thiyagarajan & Abdullah abdul, the mediating effects of Perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal Malaysian secondary schools, 2010,European journal of social sciences, volume.13, number. 4.
10. J.resick christian, j.hanges paul, W.dickson marcus & K.mitchelson Jacqueline, A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, 2006, journal of business ethics, September.
11. H. ponnu Cyril & tennakoon girindra, the association between ethical leadership and employee outcomes the Malaysian case, 2009, journal of business ethics and organization studies, vol.14, no. 1.
12. Eisenberger Robert, stinglhamber Florence & vandenbergh chritian, Perceived supervisor support: contribution to Perceived organizational



- support and employee retention, 2002, Journal of applied psychology, vol.87, no.3, 565-573.
13. D. dinne Shelley, j. yammarion francis & e. Atwater Lianne, transformational leadership and team performance, 2004, Journal of organizational change management, vol.17, no. 2.
 14. Riaz adnan & haider Mubarak, role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, peer-reviewed & open access journal, vol.1, issue.1, 2010.
 15. Rose Pamela, transformational leadership and relationship to adult 4-H volunteers sense of empowerment in youth development settings, 2010, journal of leadership education, vol.9, issue.2.
 16. Turner nick, barling Julian, epitropaki olga, butcer Vicky & milner caroline, transformational leadership and moral reasoning, 2002, Journal of applied psychology, vol.87,no.2.
 17. Katherine hyatt & college Reinhardt, the influence of the leadership practice "challenging the process" on Perceived organizational support, 2010, ASBBS CONFERENCE, vol.17, num.1.
 18. L. graeff claude, the situational leadership theory: a critical view, 1983, academy of management review, vol.8, num.2.
 19. Paul jim, l. costly dan, p. howell jon & w. dorfman peter, the mutability of charisma in leadership research, 2002, Journal of management.
 20. R. mendl james, the romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach, 1995, leadership quarterly, vol.6, no. 3.
 21. W. kuhnert karl & lewis Philip, transactional and transformational leadership A constructive developmental analysis, 1987, academy of management review, vol.12, no.4.
 22. Asgari ali, silong abu & abu samah Bahaman, the relationship between transformational leadership behavior, organizational justice, leader-member exchange, Perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors, 2008, European journal of scientific research, vol. 23, no.2.
 23. R. Fairholm matthew, defining leadership a review of past, present, and future ideas, 2002, the George Washington university, center for excellence in municipal management.
- ٣.٩) الاطاريح والرسائل الجامعية:
24. D. horn-turpin frances, a study examining the effect of transformational leadership behaviors on the factors of teaching efficacy, job satisfaction and organizational commitment as perceived by special educational teachers, 2009, dissertation submitted to the faculty of the Virginia polytechnic institute and state university, doctor of philosophy, in administration and supervisor of special education.
 25. Liu wei, Perceived organizational support: linking human resource management practice with important work outcomes, 2004, dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Maryland, doctor of philosophy.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراة الموارد المائية

26. Trevion. linda Klebe & E.Brown Michael, managing to be ethical: debunking five business ethical myths, academy of management executive,2004, vol.18, no.2.
27. Rooprai yashpal kaur & sangam shourya, study of ethical leadership & its traits for successful organization, 2010, international conference on value-based management.
28. Zhu. Weichun, the effect of ethical leadership on follower moral identity: the mediating role of psychological empowerment, 2008, leadership review, vol.8, spring.
29. Segon Michael & booth Christopher, the concept of ethical leadership in organizations, 2007, international review of business research papers, vol.3, no.5.
30. Akker. Lenny vanden, heres leonie, lasthuizen Karin & six Frederique, ethical leadership and trust : it is all about meeting expectations, 2009, international journal of leadership studies, vol.5, iss.2.
31. S. Farley William & E.putnam timothy, administrative breakdowns in ethical leadership: an institutional case study, 2006, proceedings of the national conference on the university of north Carolina.
32. F. Gonzalez tomas & guillen manual, leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation, 2002, the TQM magazine, vol.14, nu.3.



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية استمارة استبيان

عزيزي المشارك، عزيزتي المشاركة:
فيما يأتي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت لدراسة أخلاقيات القيادة و القيادة التحويلية لتطوير مدرسات دعم العمل التنظيمي، دراسة استطلاعية ، راجين تعاونكم معنا خدمة لبناء مستقبل أفضل.
تعريف المصطلحات:

- مدرسات دعم العمل التنظيمي: يشير إلى مقدار تفهم المرؤسين لنسبة اهتمام المنظمة بهم، من حيث رعايتهم ورفاهيتهم، ومعاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم ووفقا لما يستحقونه قانونا وما يقدم لهم بصورة غير ملزمة.
- أخلاقيات القيادة: هي وسيلة للارتقاء بقيم العاملين وأخلاقهم من خلال تجسيد قيم العدالة والنزاهة والأمانة والولاء والمساواة، على أساس أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين من دون عنف.
- القيادة التحويلية: وهي المسؤولة عن إيصال رؤية شاملة للعاملين والهام التابعين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية وما هو مفيد للأسلوب الذي يعملون فيه.

أولاً: معلومات تعريفية

- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- المنصب الوظيفي: لديك منصب إداري بدون منصب إداري
- العمر: اقل من ٢٥ ٢٥-٣٠ ٣٠-٣٥ ٣٥-٤٠ ٤٠-٤٥ فأكثر
- التحصيل الدراسي: دبلوم فاقل بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

ثانياً: المعلومات الدقيقة:

في مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها:

درجة الموافقة	العبارات	الإجابة	الترتيب	الأخلاقيات القيادية	
					م
	١- يضع المدير اقتراحات المرؤسين موضع التنفيذ ويهتم بها.			الإيجاب	
	٢- يشعر المرؤسين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.				
	٣- لا يستأثر المدير لنفسه بكل المزاي بل يضع مرؤسيه في الصورة دائماً.				
	٤- اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.				
	٥- بقاني بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.				
	٦- لدى القائد القدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.			الإنفاق	
	٧- إتخذ معظم القرارات دون الرجوع إلى المرؤسين.				
	٨- تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.				
	٩- تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.				
	١٠- سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.			الاستقامة	
	١١- يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.				
	١٢- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.				
	١٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.				
	١٤- يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.				
	١٥- يشرح المدير القرارات ويوزد العاملين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.			تشجيع الآخرين	
	١٦- يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤسين في حل مشكلات العمل.				
	١٧- يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤسين ويناقشهم أفكارهم.				
	١٨- يترك المدير المرؤسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.				
	١٩- يسمح المدير للمرؤسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل التالية.				
	٢٠- عندما يتحدث المدير يشعر المرؤسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.				



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراعاة الموارد المائية

الدرجة الموافقة	العبارة	الإيجاد	المتغير الرئيسي	
				١
	٢١- يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	مراعاة مشاعر الآخرين	القيادة التحويلية	
	٢٢- يوضح الغرض المركزي الذي يشكل أساس إعمالنا.			
	٢٣- يخبرنا كيف إن الثقة المتبادلة تساعدنا في التغلب على صعوباتنا .			
	٢٤- يأخذ بالحسبان العواقب الأدبية والأخلاقية لأفعاله .			
	٢٥- يتخذ موقفا حازما من القضايا الصعبة .			
	٢٦- يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.	التأثير المثالي		
	٢٧- عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى.			
	٢٨- أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.			
	٢٩- أتحمّل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم ملموس في هذا العمل.			
	٣٠- يحدثنا المدير عن القيم والمعتقدات المهمة جداً .			
	٣١- لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار.	خلق الاندفاع		
	٣٢- أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.			
	٣٣- أتلقى تغذية مرتدة ايجابية عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.			
	٣٤- لا أتلقى تغذية مرتدة عما أؤديه من أعمال.			
	٣٥- أحاول أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.			
	٣٦- أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	الاستشارة الفكرية		
	٣٧- يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.			
	٣٨- في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.			
	٣٩- في جماعة العمل التي انتمى إليها معظم الأفراد تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.			
	٤٠- غالباً ما يتم تكليفي بهمام جديدة في مجال عملي.			

الدرجة الموافقة	العبارة	الإيجاد	المتغير الرئيسي	
				١
	٤١- تقدر المنظمة التي أعمل بها قيمتي وأهدافي الشخصية.	التعامل بوضوح	إبراز الدعم التنظيمي	
	٤٢- لا تقدر المنظمة التي أعمل بها ملاحظاتي ومقترحاتي، حتى ولو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.			
	٤٣- تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة.			



دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان ومراصة الموارد المائية

درجة الموافقة					العبارات	الإيجاد	المتغير الرئيسي
٥	٤	٣	٢	١			
					٤٤- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	الخصائص الشخصية	
					٤٥- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.		
					٤٦- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.		
					٤٧- يمتلك العاملون رغبة حقيقية في أداء الواجبات بغض النظر عن المنافع المتوقعة.		
					٤٨- يؤمن العاملون بأخلاقية إجراءات العمل.		
					٤٩- لا تعتنى المنظمة التي أعمل بها بشكل جوهري بميولي ورغباتي.		
					٥٠- يتفهم العاملون مدى مصداقية وواقعية أهداف المنظمة.		
					٥١- اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.		
					٥٢- هناك مراجعة مستمرة لقرارات الموظف والمهام الموكلة له.		
					٥٣- إذا سنحت الفرصة فإن المنظمة التي أعمل بها لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.		
					٥٤- أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.		
					٥٥- بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.		