

مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

الاسم : مخيزيم القحطاني

الرقم الجامعي : 233000471

## جدول المحتويات

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| ملخص الدراسة :                                             | 2  |
| الفصل الاول :                                              | 3  |
| مقدمة البحث.....                                           | 3  |
| مشكلة البحث :                                              | 4  |
| أهمية البحث :                                              | 4  |
| أسئلة البحث :                                              | 5  |
| أهداف البحث :                                              | 5  |
| فرضيات البحث :                                             | 6  |
| نطاق الدراسة :                                             | 6  |
| مخطط المشروع :                                             | 7  |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة:                            | 8  |
| الفصل الرابع :التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....        | 20 |
| مقدمة.....                                                 | 20 |
| منهج البحث وإجراءاته.....                                  | 20 |
| توصيف عينة الدراسة الإحصائية الوصفية لعينة البحث.....      | 20 |
| أداة جمع البيانات :                                        | 20 |
| إجراءات التطبيق وجمع البيانات :                            | 22 |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :           | 22 |
| عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....                           | 23 |
| الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة علي أسئلة البحث..... | 24 |
| اختبار الفرضيات.....                                       | 26 |
| خلاصة نتائج البحث وتوصياته.....                            | 36 |
| خلاصة النتائج :                                            | 36 |
| حدود البحث :                                               | 38 |
| الاستنتاجات :                                              | 38 |
| التوصيات :                                                 | 38 |
| الملاحق.....                                               | 39 |

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

وتنحصر مشكلة الدراسة في ان العديد من المشاريع تواجه مشاكل في تنظيم العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتي تؤثر بدورها في سير العمل بالمشروعات ، وتم تطبيق الدراسة على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لقياس اهم عناصر العلاقات التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج الدراسة .

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع والمتمثلة في بعد المساهمة، و بعد الولاء لدى المرؤوسين، وفي بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه، و في بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع وذلك بدرجات تراوحت بين مرتفعة جدا ومرتفعة كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لمديري شركة اعمار المتقدمة للمشاريع والتي تدعم تنمية المهارات الإنسانية للقائد لدي مرعوسية وانه يجب على القادة الاهتمام بدعم المرعوسين ومساندتهم أمام الغير طالما يعملون وفقا للأنظمة المعمودة في الشركة و تعليمات وتوجيهات القادة لهم.

## الفصل الاول :

### مقدمة البحث

ترتبط جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه دائماً بالمخرجات الإيجابية للموظفين مثل ارتفاع الرضا الوظيفي، الرفاهية، رضا القائد، الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنه في ظل هذه العلاقة فإن القادة يطورون علاقات مختلفة مع موظفيهم، كما أنه بصورة عامة يعرف القليل عن كيفية اختلاف العلاقة التبادلية للقائد ومروؤسيه داخل الفرق والتي تؤثر على ردود فعل الموظف بجانب أثارها على جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروؤسيه (Hooper & Martin, 2008).

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى الحفاظ على النمو في ظل البيئة التنافسية ، لذا فإن الإبداع يصبح له أهمية متزايدة لتحقيق هذا النمو (Mathisen et al., 2012) لذا، فإن منظمات الأعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة تعتبر إبداع الموظف عاملاً أساسياً في تحسين الأداء، لذا فإن الثقافات والهياكل التنظيمية تعمل على تعزيز الإبداع لما له من أهمية قصوى (Hahn et al., 2013) أيضاً، يتناول هذا البحث طبيعة العلاقة بين القادة ومروؤسيهم حيث أنه في ظل هذه العلاقة فإن القادة يطورون علاقات مختلفة مع موظفيهم، كما أن بصورة عامة هناك القليل ممن يعرف عن كيفية اختلاف العلاقة التبادلية للقائد ومروؤسيه داخل الفرق والتي تؤثر على ردود فعل الموظف بجانب أثارها على جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروؤسيه. (Hooper&Martin, 2008) .

وهناك العديد من الأبعاد المختلفة التي تشكل العلاقة بين القائد ومروؤسيه ، حيث أن هذه الأبعاد يتوقف عليها العديد من النتائج ، حيث تقوم بدور كبير في تحديد طبيعة سير العمل داخل الشركات ومن ثم التأثير في المرحلة الأخيرة على نجاح المشروعات والشركات.

ومن المعروف أن العلاقات السلوكية في الشركات لا تقل أهمية عن العوامل والمؤثرات المادية مثل الحوافز أو غيرها إذ أن العوامل السلوكية لها دور كبير في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والإنتاج وبالتالي تؤدي في النهاية إلى نجاح المشروعات .

وتوجد العديد من العوامل التي تعمل على التأثير على مدى توافق أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والتي تتمثل في مجموعة من الأبعاد المختلفة مثل المساهمة والولاء والتأثير والاحترام المهني ، حيث أن هذه الأبعاد السابقة لها دور كبير في تحديد مدى توافق أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه ، وتتناول الدراسة تلك العوامل السابقة الخاصة بجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .

## مشكلة البحث:

تعاني العديد من الشركات المختلفة من مشاكل متعددة والتي يرجع السبب الرئيسي فيها إلى سوء العلاقة التبادلية بين كل من القادة ومروؤسيه ، حيث أن هذه الشركات يوجد بها صراعات مختلفة واتساع الفجوة بين القائد الذي يعمل على إدارة الشركة والمروؤسين في مراحل العمل المختلفة ، وبالتالي قد تؤدي هذه الصراعات إلى التأثير السلبي في سير العمل في الشركات وبالتالي إلى توقف أو فشل المشروعات المختلفة ، وهناك العديد من النظريات السلوكية التي حذرت من أن إهمال أشكال الصراع الوظيفي وعدم تحديد أو نمط طبيعة العلاقة بين القائد ومروؤسيه من شأنه أن يترك آثار سلبية على الشركات ويؤدي إلى إشاعة بيئة عمل غير صحية داخل الشركات الأمر الذي له انعكاس مباشر على تحقيق أهداف الشركات أو المشروعات .

وهناك العديد من أبعاد هذه العلاقة التبادلية التي أن أدى إهمالها فإنها بالقطع سيكون لها تأثير سلبي على طبيعة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيه ، ومن هذه العوامل عامل المساهمة والولاء والتأثير والاحترام المهني ، وتقوم العوامل السابقة بدور أساسي في تحديد شكل السلوك التنظيمي الذي يتم اعتماده داخل الشركة ، إذ أن العلاقة بين القائد ومروؤسيه له العديد من الأبعاد المختلفة التي تبلور شكل العلاقة في النهاية وتؤثر على إنتاج الموظف وولائه تجاه شركته .

إن عدم إشاعة بيئة عمل تقوم على الاحترام المهني المتبادل والاعتماد فقط على بعض المعايير المادية البحتة يؤدي في النهاية إلى أشكال الصراع الوظيفي المعتاد والذي يؤثر مباشرة على مساهمة الموظفين في الشركات وبالتالي يؤدي إلى قلة التأثير المتبادل بين القائد ومروؤسيه وفي مراحل متقدمة يسود جو من عدم الولاء للشركة وبالتالي تكون النتيجة الحتمية هي فشل الشركات في تحقيق أهدافها .

حيث أن عدم توفر أي من هذه العوامل في العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيه من شأنه أن يؤدي إلى العديد من المشاكل في الشركة .

## أهمية البحث:

هذه الدراسة لها أهمية علمية وأخرى تطبيقية يمكن توضيحها على النحو التالي:

### الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

1/ إن موضوع دراسة جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه يعد من الموضوعات الهامة التي تؤثر على سير العمل في الشركات عامة وفي شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .

2/ أن معظم الدراسات ركزت على تحديد أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع المرؤوسين، بالإضافة إلى أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي، ودور إبداع القادة باعتباره مؤشراً للإبداع التنظيم، ولم تركز إلا قلة من الدراسات على بيان أثر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف.

3/ أن الدراسات المتعلقة بجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه قد ركزت على سمات فريق الإدارة العليا والسلوك القيادي وتحقيق البراعة التنظيمية أيضاً، تناولت خصائص المديرين في الإدارة العليا وملامح الهيكل التنظيمي وظهور البراعة، بالإضافة إلى أثر البراعة التنظيمية على الجودة والأداء المالي، ولكن هناك قلة من الدراسات قد تناولت جودة العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه.

### الأهمية التطبيقية:

1/ تفيد نتائج هذا البحث في إصلاح نظام العمل في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع وذلك من خلال التركيز على طبيعة جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه التي من الممكن أن تحسن الجودة والأداء المالي من أجل تلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، والحفاظ على الصورة الذهنية لشركة اعمار المتقدمة للمشاريع .

2/ شركة إعمار هي شركة سعودية تم تأسيسها عام 2006 ، ويقع مقرها الرئيسي في الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وتتولى شركة اعمار العديد من المشاريع العقارية في المملكة العربي السعودية ولها العديد من الأفرع في المدن السعودية ،

### أسئلة البحث:

سوف نقوم تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي :

ما مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية :

1/ ما مدى توافر بعد المساهمة في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ؟

2/ ما مدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ؟

3/ ما مدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ؟

4/ ما مدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القادة ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ؟

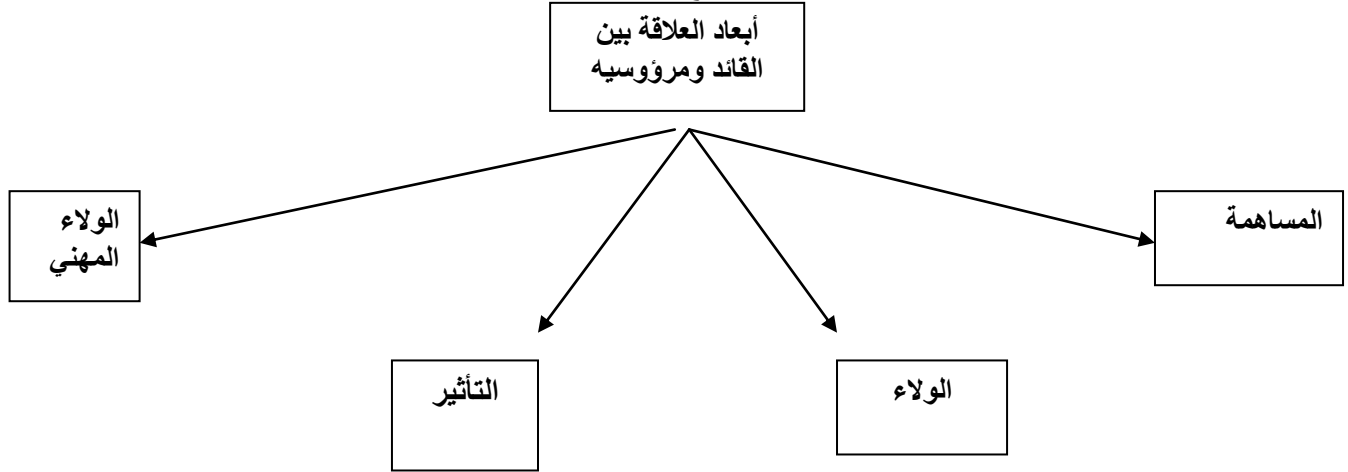
### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ، حيث أن الهدف الرئيسي هو مدى توافر مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في طبيعة هذه العلاقة التبادلية وهي المساهمة من المرؤوسين ودرجة ولائهم للشركة ومقدار التأثير الذي يتركه القائد والرئيس في العمل في الموظفين أو المرؤوسين، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه .

### فرضيات البحث:

- 1/ يوجد توافر لمساهمة في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .
- 2/ هناك توافر لبعد الولاء لدى المرؤوسين في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .
- 3/ هناك توافر لبعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .
- 4/ هناك توافر لبعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع .

### نموذج البحث:



### نطاق الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في العام 1447هـ/2025م

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

الحدود الموضوعية : مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

## مخطط المشروع:

| أبعاد البحث      | متغيرات البحث                                                                                                | عدد الأسئلة |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| البيانات الأولية | بيانات عن أفراد عينة البحث                                                                                   | 3           |
| المحور الأول     | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروسيه في شركة المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر المساهمة          | 3           |
| المحور الثاني    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروسيه في شركة المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الولاء .          | 3           |
| المحور الثالث    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروسيه في شركة المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر التأثير .         | 3           |
| المحور الرابع    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروسيه في شركة المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الاحترام المهني . | 3           |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة محمود عبد العزيز المنسي (2018) بعنوان **اثر جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروسيه على الارتباط الوظيفي : الدور الوسيط لرأس المال النفسي ( دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة )**.

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال النفسي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية ، وكانت فروض البحث تتمثل في افتراض وجود علاقة بين إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية والمراكز الطبية موضع التطبيق ، كما تفترض قوة العلاقة بين جود العلاقات التبادلية بين لقائد ومروسيه والارتباط الوظيفي وهي تزداد طردياً بزيارة رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موع التطبيق .

وكانت منهجية البحث تتمثل في عدة عناصر وهي أنواع لبيانات المطلوبة ومصادرها ، ومتغيرات البحث والقياس ، ومجتمع وعينة البحث ، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة ، وأجري البحث على عينة قوامها (358) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (287) قائمة بمعدل استجابة (80%) ، وتمثلت أداة البحث في الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة التي حصلت كانت بذات الدراسة ، وقام الباحث بتوزيع قائمة لاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة ، حيث استغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أشهر وذلك في الفترة من بين أغسطس 2017 ال نهاية أكتوبر 2017 ، وقد اعتمد الباحث على تحيل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين والذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي CFA ويتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للبحث للوقوف على الصحة وعدم الصحة في كل فرض من فروض البحث .

ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، وبين الارتباط الوظيفي، وكذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، والارتباط الوظيفي، إذ اتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض يزداد أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في تحسين الارتباط الوظيفي ، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين راس المال النفسي والارتباط الوظيفي ( مأخوذة بصورة إيجابية ).

وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي كان من أهمه ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام نحو تحسين جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروؤسيه بالمستشفيات والمراكز الطبية موضوع التطبيق ، واقتراح الباحث ان تركز جهود التحسين على ابعادها الربعة المتمثلة في المساهمة والولاء والتأثير والاحترام المهني .

( دراسة أسيل زهير رشيد أمين التكا (2010) بعنوان العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة"دراسة تحليلية في عدد من المستشفيات في مدينة الموصل"

هدفت الدراسة الى فهم العلاقة وتبين صحة الأثر بين ثلاثة متغيرات أساسية هي بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء الالتزام بالجودة والقيم المنظمة وباعتماد العلاقة التبادلية بين (بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء الالتزام بالجودة) كمتغير مستقل والقيم المنظمة كمتغير معتمد (مستجيب) ووعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين، تضمن الجانب الأول الإطار النظري معتمدا على الكتب العلمية والدراسات، وأشتمل الجانب الثاني على الإطار التطبيقي للدراسة في الميدان الصحي (مجتمع الدراسة) والذي ضم ست مستشفيات في مدينة الموصل، هي (الخنساء، السلام، البتول، ابن سينا، الجمهوري، ابن الأثير) ووثم انتخاب الإدارة (مدير المستشفى، معاوني المدير، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، رؤساء الأطباء الدوريين، رؤساء الممرضين، ومسؤولي المختبرات)، وكذلك (الأطباء والممرضين والمعينين الطبيين والمرضى، وغيرهم ضمن فقرة أخرى) كعينة لهذه الدراسة ،كما تم استخدام المقابلات واستمارة الاستبيان والملاحظة الميدانية كأدوات للحصول على المعلومات ولقد تجسدت مشكلة الدراسة في انعكاس العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة على القيم المنظمة، وهل تستطيع الإدارة من خلال تركيزها على ممارسات العمل المنصفة وقضايا الزبون وأصحاب المصالح أن تتجح في بناء المسؤولية الاجتماعية على النحو المطلوب منها، وأن تدفع عاملها نحو الجودة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة منها إذا ما ركزت على عوامل كالعادلة والثقة والاهتمام بالعاملين، وهل سينعكس كل ذلك على القيم المنظمة كمحصلة نهائية وعلى هذا فقد بنيت الدراسة على مخطط افتراضي اعتمد إعدادة على فرضيات رئيسة بأربعة أطر تناولت الأولى علاقات الارتباط بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية والقيم المنظمة من جهة وعلاقة الارتباط بين الالتزام بالجودة والقيم المنظمة من جهة ثانية، وعلاقات الارتباط للعلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة ثالثا وأخيرا علاقات الارتباط بين العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء الالتزام بالجودة والقيم المنظمة وأما فرضيات الإطار الثاني فقد اهتمت بعلاقات التأثير بين المتغيرات الواردة في أعلاه، في حين درست فرضيات الإطار الثالث مدى اختلاف المستشفيات المدروسة من حيث بعض القضايا الجوهرية لمسؤوليتها الاجتماعية وبناء التزام عاملها بالجودة وانعكاس ذلك في القيم المنظمة المعتمدة لديها من جهة واختلاف

المستشفيات المدروسة فيما بينها من حيث مستوى إرضائها لزيائنها من جهة ثانية واختلاف المراتب الوظيفية فيما بينها قدر تعلق الأمر بإثبات العلاقة بين العلاقة التبادلية لبعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء الالتزام بالجودة والقيم المنظمة من جهة ثالثة ، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة وبمساعدة عدد من البرامج الإحصائية الجاهزة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التأكيد على قبول فرضيات الدراسة ورفض فرضية العدم ، وتم بموجب ذلك بناء عدد من الاستنتاجات عن علاقات الارتباط والتأثير وأي من المستشفيات حقق أكبر علاقة ارتباط وأكبر تأثير مع متغيرات الدراسة، فقد حازت مستشفى ابن الأثير على المرتبة الأولى وجاءت مستشفى البتول في المرتبة الأخيرة وأما بخصوص التباين في المراتب الوظيفية بين المستشفيات (مجتمع الدراسة)، فقد حازت مستشفى الخنساء على المرتبة الأولى وجاءت مستشفى ابن سينا في المرتبة الأخيرة .

وتمثلت أهم توصيات الدراسة في التأكيد على باقي المستشفيات الخمسة الأخرى بالاهتمام أكثر بكل ما يتعلق بالخدمة الصحية التي ترضي المريض وتشبع رغباته وتوصي الدراسة الحاضرة المستشفيات الخمسة المذكورة بالاهتمام أكثر بالمتغيرات التي طرحتها الدراسة من خلال تعاملها بشفافية ووضوح مع المتعاملين معها سواء أكانوا مرضى أم أصحاب مصالح مرتبطين بها. وكذلك قيامها بمكافحة الفساد والرشوة وجعل الموثوقية واحدة من سمات سلوكها البارزة، وأن تلتزم بالمعايير الدولية للجودة وحماية البيئة عند تقديمها لخدماتها... وغيرها وتوصي الدراسة مستشفى البتول (التي جاءت بالمرتبة الأخيرة) في علاقات الارتباط والتأثير، أن تحاول تحسين وضعها بين مثيلاتها من خلال التركيز والاهتمام أكثر بالمتغيرات المطروحة في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(ممارسات العمل المنصفة، قضايا الزبون، أصحاب المصالح، العدالة، الثقة، الاهتمام بالعاملين والقيم المنظمة، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات للباحثين مستقبلا في مجالات الدراسة الحاضرة أو المجالات القريبة منها.

**دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي ( 2013 ) بعنوان " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية".**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، وكانت إشكالية الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالملكة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين في المؤسسات العسكرية والمدنية .

وكانت أسئلة الدراسة تتمثل في التساؤل حول مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية، والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية ، وإلى أي مدى تختلف

العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الأمنية وإلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة وإلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية للأفراد؟.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في اكتشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محورا لاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم (أقل من 25 سنة) مقابل من عمرهم (45 سنة فأكثر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات مقابل من الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة - 32 - خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة) (ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15 سنة فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين العسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور تأثير العلاقات الإنسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة .

**دراسة (عصمان بوبكر : 2015) بعنوان** تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة بالجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى منظومة العمل الدولية التي تظهر ضمن توجهها الرامي إلى التأكيد على ضرورة استهداف عمليات إدارة الموارد البشرية تحقيق رضا العاملين و زيادة الانتاجية في آن واحد ، من خلال البحث في توفير شروط زيادة الانتاجية المرتبطة بعلاقات العمل كالالتزام التنظيمي و الالتزام الوظيفي لدى لعاملين ، إلى جانب توفير شروط رضاهم الوظيفي جراء تنظيم و تسيير

العلاقات بين زملاء العمل و العلاقات بين العاملين و المشرفين ، وهدفت أيضا الى إثبات حقيقة تأثير بعض العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في الانتاجية علميا اعتمادا على المعاينة و البحث الميداني - محاولة إظهار الجوانب السوسيولوجية لبعض الظواهر المرتبطة بعلاقات العمل التي كانت إلى حد قريب تعرف كجوانب نفسية - محاولة إعطاء صورة عن واقع تنظيم و تسيير علاقات العمل اعتبارا من أهداف منظومة العمل الدولية الرامية إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف العاملين - جمع ما أمكن جمعه من البيانات و المعلومات و تحليلها و تفسيرها و البحث في إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.

و تظهر أهمية أية دراسة علمية من مدى أهمية الموضوع الذي تتناوله ، وعليه فإن الأهمية الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في الوقوف على حقيقة تسيير وتنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و مواكبتها وتجاوبها مع التوجهات الحديثة لمنظمة العمل الدولية الرامية إلى أن تكون مضامين الإجراءات التنظيمية و وسائل إدارة علاقات العمل جزءا من إدارة الموارد البشرية لا تتنافى مع الشروط المهنية لتحقيق الرضا الوظيفي مستهدفة في ذات الوقت تحقيق القدر الممكن من الإنتاجية.

ولإنجاز هذه الدراسة و بعد المعالجة النظرية للمفاهيم و تحديدها وقع الاختيار على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة التي تضم 918 عاملا وقع الاختيار على 101 عاملا يمثلون مفردات العينة التي استخدمت لجمع البيانات أين تم استعمال أساليب مختلفة مناسبة لذلك كالملاحظة و المقابلة التي شمل دليلها إثني عشرة سؤالاً و استمارة استبيان شملت أربعة محاور تضمنت تسعة و ثلاثون سؤالاً ، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المذكورة ، ليتم في الأخير عرض و تحليل ما تم الحصول عليه من بيانات جراء استرجاع جميع الاستمارات الموزعة ما ساعد على الوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي مفادها أن أساليب و إجراءات تسيير وتنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتكيف إلى أهداف منظومة العمل الدولية ، إذ أثبتت الدراسة النظرية والميدانية تحقيقها لرضا العاملين الوظيفي وكذا تمكنها من تحريك شروط زيادة الإنتاجية ، كما أن حالات عدم الرضا الوظيفي للعاملين و بعض حالات عدم التوافق بين زملاء العمل و كذلك بين العاملين و المشرفين و التي تؤثر على زيادة الانتاجية رغم ثبوت تكيف إجراءات و أساليب تسيير علاقات العمل إلى مضمون منظومة العمل الدولية إنما مرده إلى عوامل أخرى لها علاقة برضا العاملين و زيادة الانتاجية.

**دراسة (على مسفر القحطاني ، 2016) بعنوان دور القيادة في التنظيم الاجتماعي لبعض المؤسسات الحكومية والخاصة ،بحث اجتماعي مقارنة بالملكة العربية السعودية.**

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى اختلاف الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسات باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لكل منهما والكشف عن أهم العوامل (مصادر القوة) الرسمية وغير الرسمية ومدى تأثيرها على تشكيل

العلاقات داخل مجتمع الدراسة والكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة والالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية وأثر تلك العلاقة على النتائج النهائية لأداء التنظيم والكشف والتحقق من البناء الأساسي لعمليات الاتصالات التنظيمية ومدى فاعليتها على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات والتعرف على أهم سبل إكساب المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسات والاستفادة منها.

وكانت أهمية الدراسة تكمن في دراسة التنظيم الاجتماعي للقيادة لدى المؤسسات وذلك لرفع كفاءة القيادة الحديثة الناجحة والاستفادة منها، ووصف الخصائص التنظيمية لهذه المنظمات والممارسات الفعالة لها، وفهم عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم داخل المؤسسة بين الموظفين والمشرف المباشر والمدير داخل المنظمة والتعرف على الإيجابيات والسلبيات التي يتضمنها التنظيم الاجتماعي ومحاولة الاستفادة من الإيجابيات وتفادي السلبيات للوصول إلى تنظيم اجتماعي فعال دافع للإنتاج والتعرف على دور القيادة في التنظيم الاجتماعي في كل من المؤسسات الحكومية والخاصة ومدى فاعليتهم داخل المنظمة واستخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن والأسلوب الوصفي حيث يصف الباحث مشكلة الدراسة ويحدد جوانبها ويعرض للعناصر ويهتم بجمع البيانات عنها تمهيداً لإثبات صحة التساؤلات، واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات وتم جمعها من الكتب والدوريات والأبحاث المنشورة والدراسات السابقة، حيث يتم جمع البيانات الميدانية من مجتمع أو عينة الدراسة اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث و استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في تحليل بيانات الدراسة، وأداة الاستبيان (استمارة البحث Questionnaires) والمقابلة المتعمقة مع المدراء والرؤساء والموظفين داخل المؤسسة والملاحظة وكل ذلك لتحليل بعض البيانات التي تحتاج إليها الدراسة وتدعيم بياناتها ببيانات الاستبيان وكان المجال البشري للدراسة مجموعة من الموظفين ومدراء الأقسام في كل من القطاع الخاص والحكومي، واخذت عينة الدراسة من القطاع الخاص والحكومي بمستشفى دله (خاص) والمستشفى الجامعي (حكومي)، وتم تحليل البيانات من خلال التحليل الكمي في ضوء التوجه النظري.

وأشارت نتائج الدراسة الى ان هناك اتفاق بين غالبية أفراد عينة الدراسة في طبيعة الاتصال سواء كان الاتصال الصاعد أو الاتصال الهابط أو الاتصال الأفقي بشكل فعال ومميز داخل القطاع الخاص ولكن هناك اختلاف بين أفراد العينة في صعوبة التواصل مع المدير المباشر في القطاع الحكومي وهناك اتفاق بين غالبية أفراد عينة الدراسة في طبيعة العلاقة فيما بين بعضهم البعض داخل القطاع الحكومي، ويقال ذلك التعاون في القطاع الخاص حيث يرى البعض صعوبة التعاون مع الآخر وان هناك شبه اتفاق بين أغلبية أفراد العينة أن دور القيادة في التعامل معهم يكون بنسبة بسيطة ومتفاوتة في القطاع الحكومي، وأن عملية التأثير من قبل القادة عن طريق الإقناع والتحفيز لموظفيهم تكون بنسبة أكبر في القطاع الخاص وان هناك اتفاق بين أفراد العينة في القطاع الخاص حيث أن أسلوب التوجيه فعال وواضح من قبل القادة، بينما يقل ذلك التوجيه في القطاع الحكومي وان هناك اختلاف تام بين أفراد العينة حول الانتماء للعمل، فالأغلبية

داخل القطاع الخاص ليس لديه انتماء للعمل، بينما الأغلبية داخل القطاع الحكومي لديه انتماء للعمل وان هناك اختلاف بين أفراد العينة حول وجود قنوات الاتصال بينهم وبين قادتهم، ففي حين ترى غالبية أفراد القطاع الخاص وجود أسلوب التشاور بينهم وبين قادتهم، لا ترى غالبية أفراد القطاع الحكومي ذلك، و ان هناك اختلاف بين أفراد العينة حول تحسين ظروف العمل ونظام الترقيات، ففي حين ترى غالبية أفراد القطاع الحكومي أن ذلك يسير بشكل عادل ومنظم، لا ترى غالبية أفراد القطاع الخاص ذلك.

### دراسة حسين العزب (2013) بعنوان أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية (دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان، والكشف عن الفروق المعنوية والعلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، ومتوسط عدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية لدى رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية مع اتجاهاتهم نحو أبعاد الثقة التنظيمية للمدراء، وهي (الثقة في المعلومات، والثقة في أسلوب المديرين، والثقة في القيم التنظيمية، والثقة في الإبداع، والثقة في السياسات الإدارية)

وكانت الفرضية الأولى تفترض بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى إلى الحالة الاجتماعية للمبحوث ، بينما كانت الفرضية الثانية تفترض انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وجنس المبحوث ، بينما كانت الفرضية الثالثة تفترض انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى إلى عمر المبحوث، بينما كانت الفرضية الرابعة تفترض انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العملي للمبحوث ، بينما كانت الفرضية الخامسة تفترض انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للمبحوث. ولاختبار الفرضية التي تدعي بعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية) ، و جمعت البيانات بطريقة المقابلة الشخصية التي شملت جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم 536 موظفاً من 15 دائرة تابعة لمجتمع الدراسة، باستخدام استمارة مغلقة ومتغيرات خماسية التدرج لتحليل مستويات انطباق الفقرات، واستخدم أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل ارتباط سبيرمان للرتب Spearman Correlation لاكتشاف معنوية وجود علاقات

بين المتغيرات، واختبار مان-وتني Mann-Whitney U ، ووليكوكسون Wilcoxon W لعينتين مستقلتين، واختبار كندال لعينتين ترتيبيتين (Kendall's tau-b for Ordinal by Ordinal) لاكتشاف الفروقات المعنوية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام نحو الثقة التنظيمية بالأسلوب المتبع من قبل المدراء كان مرتفعاً، حيث كانت مرتفعة نحو الثقة التنظيمية في المعلومات التي يتطلبها العمل، وتنسم بالمصادقية، ويمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يوجد مبالغة في عرض الحقائق، ومرتفعة في الثقة التنظيمية في أسلوب المديرين المتعلقة بالخبرة الكافية لدى المدير وأنه يتسم بالكفاءة، ويستطيع معالجة المشكلات التي تصادفه في عمله، ويتصف بالموضوعية في التعامل مع العاملين، كما كانت الثقة التنظيمية في القيم التنظيمية مرتفعة أيضاً، حيث أن موظفي الدائرة يعملون بروح الفريق الواحد، وأن الإدارة تتعامل معهم باحترام وعدالة، وتستطيع حل المشكلات التي تواجههم بكفاءة عالية، وأن الدائرة التي يعملون بها تحترمهم، وكان الاتجاه العام نحو الثقة التنظيمية في الإبداع عالياً، حيث كانت اتجاهات المبحوثين في أن المدير يثق بقرارات الموظفين التي يتخذونها في عملهم، ويشجعهم على الإبداع. وكانت الثقة التنظيمية في السياسات الإدارية عالية في أنه توجد سياسات إدارية واضحة في الدائرة، وملائمة لأهداف الدائرة، ويوجد تحديد واضح للصلاحيات في الدائرة التي يعملون بها، ولا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في الدائرة التي يعملون بها. وتوصل التحليل إلى عدم وجود فروق معنوية إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تصورات المبحوثين لمستويات الثقة التنظيمية للمدراء تعزى لمتغير النوع الاجتماعية أو الحالة الاجتماعية ، بينما تبين وجود فروق وعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الاتجاه العام للثقة في الإبداع وتحقيق الذات مع المستوى العمري للمبحوث، ووجود فروق وعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمبحوث مع كل من الاتجاه العام للثقة في أسلوب المديرين، والاتجاه العام للثقة في الإبداع وتحقيق الذات عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ومع الاتجاه العام للثقة في السياسات الإدارية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وأوصت الدراسة بتطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية. وتمكين وتعزيز دور المرأة في القيادة الإدارية، وتوفير فرص للمشاركة من قبل رؤساء الأقسام في صنع القرارات الخاصة في المؤسسة، وإتاحة الفرصة للموظفين لتنمية ذاتهم وتقدير جهودهم. كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء دورات إنعاشية للموظفين من كبار السن على درجة الثقة بالإبداع لدى الموظفين من خلال الإدارة بالأسلوب الديمقراطي، كما أوصت هذه الدراسة بتواصل البحث في مجال تصورات رؤساء الأقسام في محافظة ظفار نحو الأنماط الإدارية المتبعة من قبل المدراء وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والعملية، وأخرى حول العلاقة بين مستوى الثقة الإدارية ونوع النمط الإداري المتبع من قبل المدراء.

## دراسة (حاكم الميالي، 2017) بعنوان البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد)

هدفت الدراسة الى تقديم اطار مفاهيمي حول مفهوم البقع العمياء وابعادها والتعرف على مفهوم الانحراف الوظيفي وابعاده وتحديد وتشخيص مستوى البقع العمياء لمدراء المعمل المبحوث وتحديد وتشخيص مستوى إبعاد الانحراف الوظيفي للمعمل المبحوث، والتعرف على مدى تأثير البقع العمياء في الانحراف الوظيفي، وكانت الفرضية الرئيسة الأولى تفترض انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في التحيز الضمني في أبعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي، بينما كانت الفرضية الثانية تفترض وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في اتخاذ القرار في أبعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي، بينما كانت الفرضية الرئيسة الثالثة تفترض وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في التقييم الذاتي في ابعاد الانحراف الوظيفي على المستوى الكلي.

و : استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية من الدراسات والبحوث المتوفرة على شبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للدراسة و كانت أدوات الدراسة في الجانب العملي بشكل رئيس هي الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات و تمّ الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين، فضلاً عن إجراء عمليات الإضافة والتعديل عليها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والشركات الصناعية العاملة فيها، و تكونت الاستبانة من البنود الخاصة بموضوع الدراسة، وتشمل المتغيرات الرئيسة والفرعية، (البقع العمياء والانحراف الوظيفي)، تضمنت الاستبانة (40) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، (15) فقرة لقياس البقع العمياء لكل بعد فرعي (5) فقرات، و(25) فقرة للمتغير الاستجابي الانحراف الوظيفي لكل بعد فرعي (5) فقرات.

وكان مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل الاسمنت الجنوبية كوفة الجديد (الشفة الصباحي فقط) البالغ عددهم (420) موظف وعامل. اما عينة الدراسة فقد بلغت (99) موظف وعامل، و كانت حدود الدراسة هي معمل سمنت الكوفة الجديد في محافظة النجف الاشرف، اما الحدود الزمنية فقد امتدت من 1/20 الى 2017/4/2، على وفق حدود بحثية ركزت على متغيري البقع العمياء والانحراف الوظيفي، اما الحدود البشرية للدراسة فقد ركزت فقط على الموظفين في الأقسام كافة في معمل سمنت الكوفة الجديد وكان الموقع الاجرائي للدراسة هو معمل الاسمنت الجنوبية كوفة الجديد هو احد المعامل التابعة للشركة العامة للاسمنت الجنوبية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن التي تم تأسيسها بتاريخ 1995/6/20 وبرأسمال (871500000) دينار عراقي وهي تقع في محافظة النجف الاشرف - قضاء الكوفة، يقع المعمل في مدينة

الكوفة على بعد (7) كيلو متر جنوب المدينة وبطاقة إنتاجية 1.8 مليون طن سنوياً ويعمل بالطريقة الرطبة وينتج الأسمنت البورتلاندي العادي.

وأفادت نتائج الفرضية الأولى الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز الضمني (IM) في ابعاد الانحراف الوظيفي على المستوى (مشاكل العلاقات الشخصية, (PI) صعوبة قيادة الفريق, (DL) صعوبة التغير والتكيف, (DC) الفشل في تحقيق اهداف العمل, (FM) والتوجه الوظيفي الضيق. ((NF) ويبين الشكل (4) وجدول (2) نتائج اختبار علاقات التأثير ، وأفادت نتائج الفرضية الثانية الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في اتخاذ القرار (BD) في ابعاد الانحراف الوظيفي على مستوى (مشاكل العلاقات الشخصية, (PI) صعوبة قيادة الفريق, (DL) صعوبة التغير والتكيف, (DC) الفشل في تحقيق اهداف العمل, (FM) والتوجه الوظيفي الضيق. ((NF) ويبين الشكل (5) وجدول (3) نتائج اختبار علاقات التأثير ، وأفادت نتائج الفرضية الثالثة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة للبقع العمياء من خلال التحيز في التقييم الذاتي (BS) في ابعاد الانحراف الوظيفي على المستوى (مشاكل العلاقات الشخصية, (PI) صعوبة قيادة الفريق, (DL) صعوبة التغير والتكيف, (DC) الفشل في تحقيق اهداف العمل, (FM) والتوجه الوظيفي الضيق. ((NF) ويبين الشكل (6) والجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير.

**دراسة (هنا ربيع ، 2014) بعنوان اتجاهات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية نحو تطبيق المساءلة كاستراتيجية إدارية لتفعيل الالتزام التنظيمي ،دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية.**

هدفت هذه الدراسة الى وصف وتحليل "اتجاهات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية نحو تطبيق المساءلة كاستراتيجية إدارية لتفعيل الالتزام التنظيمي، و اعتمدت الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي كونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة ،ويتكون مجتمع الدراسة من (70) إدارياً و(108) أكاديمياً، وقد جاءت نسبة الاستجابة من مجتمع الدراسة "عينة الدراسة" بلغت (9.70%) من الأكاديميين بعدد (98) مفردة ونسبة (85.7%) من الإداريين بعدد (60) مفردة وهي نسب جيدة ومرضية وعدد المقاييس الموزعة بلغت (158) حيث تمثل نسبة (100%) وعدد المقاييس المفقودة بلغت (12) وتمثل نسبة (8.6%) وعدد المقاييس المسترجعة بلغت (146) وتمثل نسبة (92.4%) وعدد المقاييس المستبعدة بلغت (15) وتمثل نسبة (9.5%) و عدد المقاييس المستوفاة من المقاييس المسترجعة بلغت (131) وتمثل نسبة (82.9%).

واعتمدت الدراسة على طريقة المسح الاجتماعي (الشامل، العينة) حيث يعد من أهم وأكثر الاستراتيجيات المستخدمة في بحوث الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وعلى المسح الاجتماعي الشامل لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الطائف

محل الدراسة ،والمسح الاجتماعي بالعينة لرؤساء الأقسام الإدارية ومجموعة من الأكاديميين وذلك للاستفادة منه في إعداد التصور المقترح ،وكانت مصادر جمع المعلومات عبارة عن المصادر الثانوية حيث تم التوجه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة ووضع تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع والدوريات والمقالات والأبحاث التي تناولت موضوع المساواة الإدارية والالتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى المصادر الأولية وذلك من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقياس كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية وتم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج "Statistical Package for Social Science" SPPS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وكذلك قامت الباحثة بأجراء مقابلات مع بعض الأكاديميين والإداريين وذلك للاستفادة منها في إعداد التصور المقترح للدراسة ويعد استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات ضرورة هامة وذلك لتسلط الضوء بطريقة أكثر عمقاً لتفسير الظاهرة محل الدراسة والمقابلات الشخصية وتمثل في المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة الأكاديميين في الجامعات وبعض الإداريين والتي استخدمت في إعداد التصور المقترح للدراسة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن نسبة (35.9%) من عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (64.1%) من عينة الدراسة من الإناث. فقد بلغت نسبتهم ضعفي عدد الذكور تقريباً واتضح إن أعلى نسبة من العينة التي تقع في الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل (68.7%) من عينة الدراسة، في حين يقع أقلها في الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) وتمثل (13.7%) من عينة الدراسة وأوضحت الدراسة أن أعلى نسبة من أفراد العينة من حملة (الدكتوراه) إذ بلغت (48.9%) وممن كانوا يمثلون النسبة الأدنى من عينة الدراسة من حملة (الماجستير) إذ بلغت (1.5%) وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة حملة الدكتوراه إلى أن الجامعات السعودية تسعى إلى توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات وذوي المؤهلات العالية وأشارت الدراسة إلى أن جميع أفراد العينة ينتمون إلى فئة المتزوجين حيث حصلت على نسبة (93.1%) من نسبة عينة الدراسة في مقابل نسبة (3.1%) من العينة من غير المتزوجين مما يعني أن الاستقرار الأسري والعائلي يؤثر على المزاج العام والاستقرار بالعمل وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للمكون المعرفي لمفهوم المساواة تراوحت من 44.4% إلى 1.66% وجاء المكون المعرفي في الترتيب الثاني بالنسبة للأبعاد ككل إذا بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد = 461.7 بمستوى مرتفع والقوة النسبية للبعد = 44,70 مما يعطي دلالة على أنهم يأتون إلى بيانات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي

تؤدي إلى تشكيل اتجاهاتهم نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، وقد تكون سلبية أو إيجابية. فالإيجابية تنعكس في الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهد والتعاون. أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتتمثل في الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعاون، يتصف بعد الولاء والالتزام وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للمكون الوجداني لمفهوم المساءلة تراوحت من 4.04 إلى 0.77 وبلغ المتوسط المرجح للبعد 413.4 بمستوى متوسط وبلغت القوة النسبية للبعد 21.16 وجاء في المستوى الثالث من ترتيب الأبعاد ككل، وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للمكون السلوكي لمفهوم المساءلة تراوحت من 4.04 إلى 3.55 وبلغ المتوسط المرجح للبعد = 524.3 والقوة النسبية للبعد = 17.72 وجاء المكون السلوكي في المستوى الرابع من ترتيب الأبعاد ككل وأوضحت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للبعد المتعلق بواقع تطبيق المساءلة الإدارية قد تراوحت من 5.83 إلى 3.68 وبلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد = 507.4 بمستوى مرتفع والقوة النسبية للبعد = 82.20 وجاء في المستوى الأول من ترتيب الأبعاد ككل واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزي لمتغير "المؤهل" ومعنى ذلك أنه تتفق كافة المستويات العلمية "بكالوريوس - ماجستير - غير ذلك" على أهمية كافة الأبعاد.

### 3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها عملت على التركيز على دراسة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على العمل في داخل المؤسسات وفي مدى إنجاح المشروعات التي تبناها المؤسسات حيث اتضح في هذه الدراسات مدى تأثير جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروؤسيه على نجاح هذه المشروعات ، و لقد ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والتعرف على أبعاد تأثير جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه . ووفرت الدراسات السابقة أبعاد جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروؤسيه والتي تمثل في المساهمة في توفير الاستبانة وكذلك إثراء مشكلة البحث من خلال التعرف على النتائج التي توصل لها الآخرون وأيضاً التعرف على ما توصل له الآخرون من نتائج.

فيه وطريقة تحديدها بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### مقدمة

#### منهج البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة

اعتمد هذا البحث على أتباع الأسلوبين التاليين:

#### البحث النظري:

ويشمل الاطلاع على المراجع العربية من الكتب والبحوث والوسائل العلمية ذات الصلة بمجال البحث.

#### البحث الميداني:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً، أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2012:80).

#### توصيف عينة الدراسة الإحصائية الوصفية لعينة البحث

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة اعمار المتقدمة للمشاريع والبالغ عددهم (440) موظفاً في كافة المستويات الإدارية من مدراء ورؤساء ومهندسين ومشرفين وفنيين وموظفين إداريين.

**عينة البحث:** تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (205) موظفاً وذلك اعتماداً على جدول

العينات المعتمد لتحديد العينة (Krejcie ,R & Morgan, D1970).

#### أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في بحث المنسي (2018) والتي تكونت من

#### الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل).

الجزء الثاني: يتعلق بعناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عناصر المساهمة والولاء والتأثير والاحترام المهني ،حيث تضمن هذا الجزء 12 فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة إلى أربع محاور وهما:

المحور الأول: عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر المساهمة.

المحور الثاني: عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الولاء.

المحور الثالث : عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر التأثير .

المحور الرابع : عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الاحترام المهني .

#### جدول يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

| أبعاد البحث      | متغيرات البحث                                                                                                       | عدد الأسئلة |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| البيانات الأولية | بيانات عن أفراد عينة البحث                                                                                          | 3           |
| المحور الأول     | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر المساهمة          | 3           |
| المحور الثاني    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الولاء .          | 3           |
| المحور الثالث    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر التأثير .         | 3           |
| المحور الرابع    | عناصر العلاقات التبادلية المختلفة بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع من حيث عنصر الاحترام المهني . | 3           |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على دراسة المنسي ، 2018.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:  
جدول يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

| التدريج              | أوافق بشدة  | أوافق       | محايد       | لا أوافق    | لا أوافق بشدة |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| الوزن                | 5           | 4           | 3           | 2           | 1             |
| قيمة المتوسط الحسابي | 5.00 - 4.21 | 4.20 - 3.41 | 3.40 - 2.61 | 2.60 - 1.81 | 1.80 - 1      |
| مستوى درجة الاتجا    | مرتفعة جداً | مرتفعة      | متوسطة      | منخفضة      | منخفضة جداً   |

#### إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من الموظفين العاملين في القطاع الإداري في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل ( ) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث. تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنتناول عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

### اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (1-4) معاملات الثبات لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع ثم للاستبانة ككل.

جدول رقم (1-4)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

| الأبعاد                                          | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| بعد المساهمة                                     | 3           | 7190.                   |
| بعد الولاء                                       | 3           | 7640.                   |
| بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه            | 3           | 0.706                   |
| بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه | 3           | 0.728                   |
| لجميع عبارات الاستبانة ككل                       | 12          | 7150.                   |

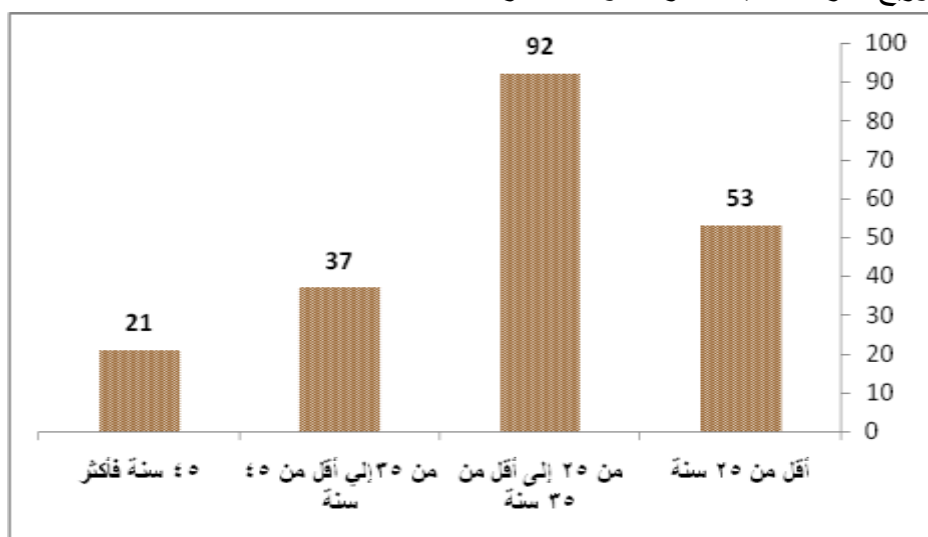
المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع وللإستبانة ككل تتراوح بين (0.706-0.764) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة علي أسئلة البحث

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، في ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:

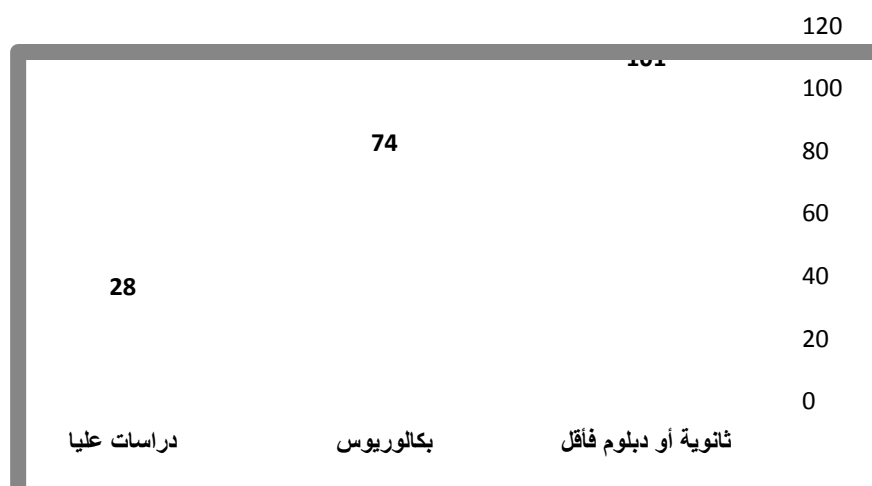


شكل رقم (١-٤)

### توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

ويتضح من خلال الشكل رقم (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت 53 موظفا ممن تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 26.1% من عينة الدراسة، و 92 موظفا ممن تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 عاما بنسبة 45.3% من عينة الدراسة، و 37 موظفا ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 عاما بنسبة 18.2% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين بلغت أعمارهم 45 سنة فأكثر 21 موظفا بنسبة 10.4% من عينة الدراسة.

### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي:

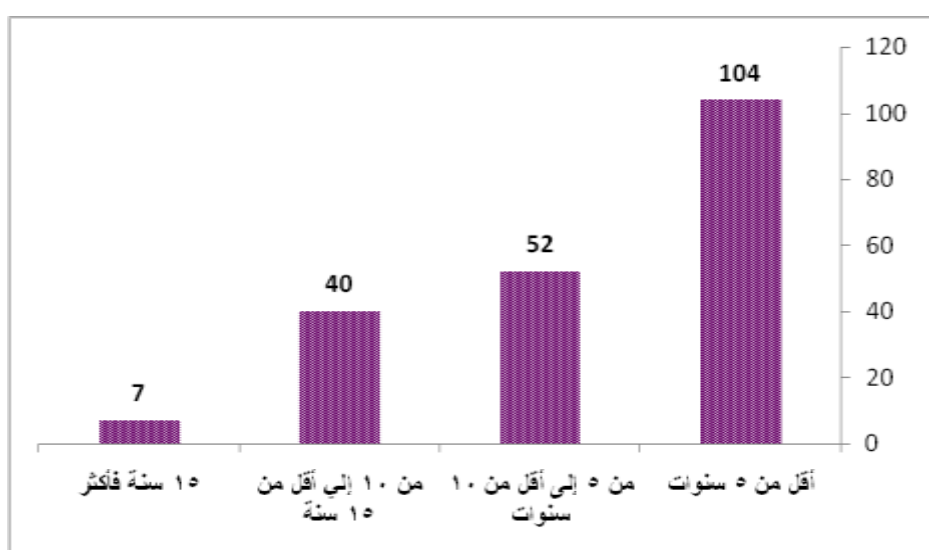


شكل رقم (4-2)

#### توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

يتضح من الشكل رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي، حيث بلغ عدد الحاصلين على الثانوية أو الدبلوم فأقل 101 موظفا بنسبة 49.8% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس 74 موظفا بنسبة 36.4% من عينة الدراسة، بينما كان الحاصلين على الدراسات العليا في عينة الدراسة 28 موظفا بنسبة 13.8% من عينة الدراسة.

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة:



شكل رقم (4-3)

#### توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

ويتضح من الشكل رقم (4-3) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة، حيث يتضح أن 104 موظفا ممن كانت خبراتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 51.2% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد من تتراوح خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات 52 موظفا بنسبة 25.6% من عينة الدراسة، كما تبين أن 40 موظفا تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 19.7% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تزيد خبراتهم عن 15 سنة 7 موظفين بنسبة 3.5% من عينة الدراسة.

## اختبار الفرضيات

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

تمثل التساؤل الفرعي الأول فيما يلي:

ما مدى توافر بعد المساهمة في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع؟

ويوضح الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

### جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

| الترتيب | المتوسط الحسابي | غير متوافر نهائيا (1)                                                                                                                         | غير متوافر (2) | متوافر إلى حد ما (3) | متوافر (4) | متوافر بشدة (5) | العبارات                                                                |
|---------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 3       | 4.01            | 5                                                                                                                                             | 10             | 28                   | 94         | 66              | 1 ابذل قصارى جهدي من اجل رئيسي في العمل                                 |
| 2       | 4.24            | 2                                                                                                                                             | 8              | 23                   | 77         | 93              | 2 أساهم مع رئيسي في انجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي |
| 1       | 4.40            | 2                                                                                                                                             | 2              | 17                   | 73         | 109             | 3 لدي الاستعداد لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف ومصلحة العمل        |
|         | 4.22            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع |                |                      |            |                 |                                                                         |

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية .

و يتضح من الجدول رقم (2-4) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بلغ (4.22) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير

إلى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 84.4%.

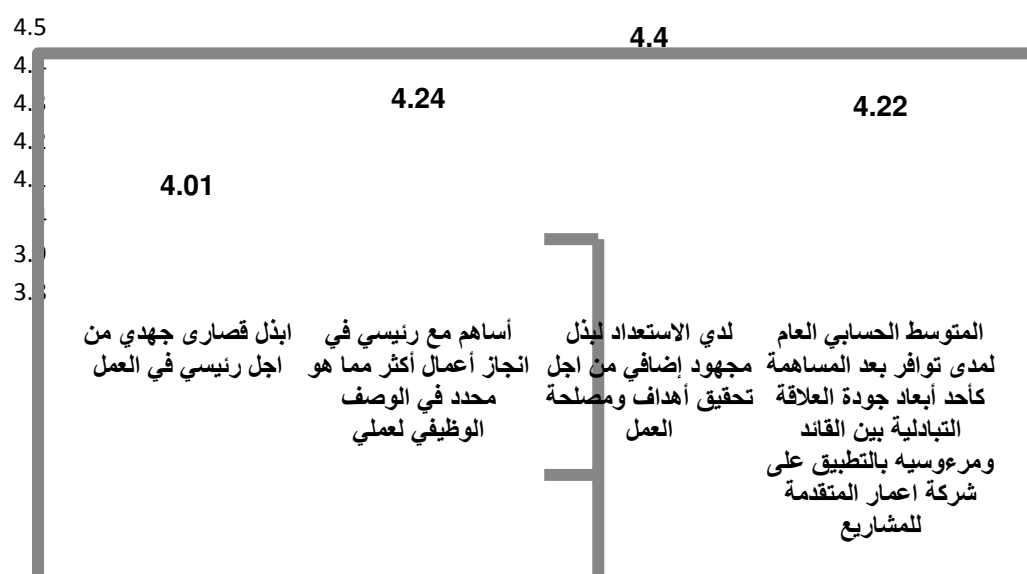
وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمدى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "الدي الاستعداد لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف ومصلحة العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.40) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 88%.

جاءت العبارة "أساهم مع رئيسي في انجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.24) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 84.8%.

جاءت العبارة "ابذل قصارى جهدي من اجل رئيسي في العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.01) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 80.2%.

ويوضح الشكل رقم (4-4) ملخصا لمدى توافر عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.



#### شكل رقم (4-4)

ملخص لمدى توافر عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية

بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:**

تمثل التساؤل الفرعي الثاني فيما يلي:

**ما مدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع؟**

ويوضح الجدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

#### جدول رقم (4-3)

**المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع**

| الترتيب | المتوسط الحسابي | غير متوافر نهائيا (1)                                                                                                                           | غير متوافر (2) | متوافر إلى حد ما (3) | متوافر (4) | متوافر بشدة (5) | العبارات                                                                            |
|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2       | 4.11            | 5                                                                                                                                               | 13             | 30                   | 61         | 94              | 1 يدافع رئيسي عني أمام الآخرين في الشركة عند وقوع خطأ غير متعمد مني                 |
| 3       | 3.93            | 5                                                                                                                                               | 7              | 49                   | 78         | 64              | 2 يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل                                   |
| 1       | 4.16            | 3                                                                                                                                               | 11             | 22                   | 82         | 85              | 3 يدافع مديري عن تصرفاتي أمام إدارة الشركة (الإدارة العليا) لقناعته بأدائي في العمل |
|         | 4.07            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع |                |                      |            |                 |                                                                                     |

**المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.**

و يتضح من الجدول رقم (4-3) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بلغ (4.07) درجة من أصل (5) وهو متوسط

يشير إلى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 81.4%.

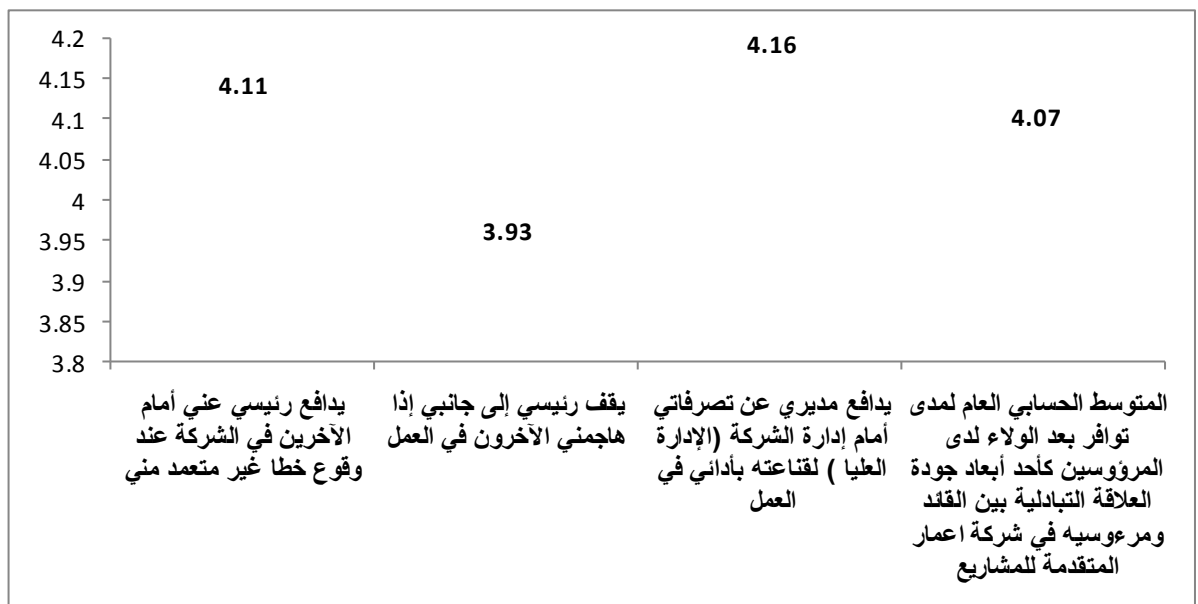
وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "يدافع مديري عن تصرفاتي أمام إدارة الشركة (الإدارة العليا) لقناعاته بأدائي في العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 83.2%.

جاءت العبارة "يدافع رئيسي عني أمام الآخرين في الشركة عند وقوع خطأ غير متعمد مني" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.11) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 82.2%.

جاءت العبارة "يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.93) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 78.6%.

ويوضح الشكل رقم (4-5) مدى توافر عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.



#### شكل رقم (4-5)

مدى توافر عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:**

تمثل التساؤل الفرعي الثالث فيما يلي:

**ما مدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع؟**

ويوضح الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

جدول رقم (4-4)

**المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه**

كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

| الترتيب | المتوسط الحسابي | غير متوافر نهائيا (1)                                                                                                                                        | غير متوافر (2) | متوافر إلى حد ما (3) | متوافر (4) | متوافر بشدة (5) | العبارات                                               |
|---------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| 2       | 3.91            | 4                                                                                                                                                            | 21             | 42                   | 58         | 78              | 1 أتطلع أن يكون رئيسي في العمل صديق لي                 |
| 3       | 3.90            | 5                                                                                                                                                            | 10             | 51                   | 66         | 70              | 2 أرى رئيسي كأنسان واتخذته قدوة لي                     |
| 1       | 4.07            | 2                                                                                                                                                            | 5              | 45                   | 76         | 75              | 3 اشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي في العمل |
|         | 3.96            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع |                |                      |            |                 |                                                        |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وينتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد

أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بلغ (3.96) درجة من أصل (5)

وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 79.2%.

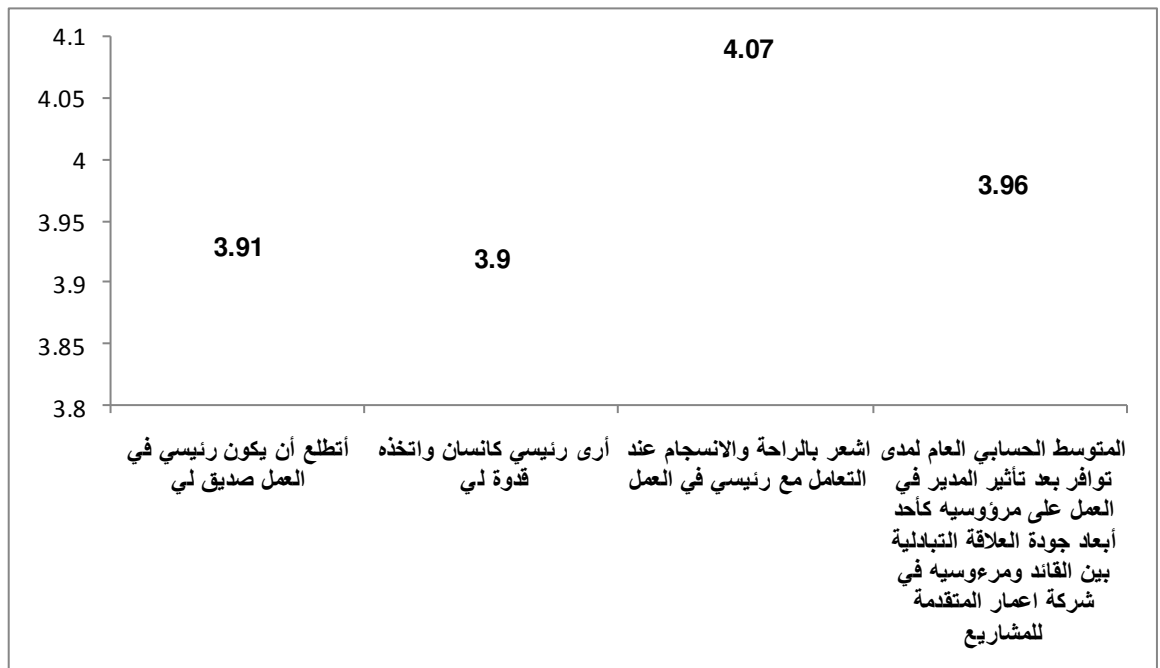
وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "اشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي في العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.07) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 81.4%.

جاءت العبارة "أتطلع أن يكون رئيسي في العمل صديق لي" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.91) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 78.2%.

جاءت العبارة "أرى رئيسي كانسان واتخذه قدوة لي" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.90) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 78%.

ويوضح الشكل رقم (4-6) ملخصاً لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.



شكل رقم (4-6)

ملخص لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد

جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع:

تمثل التساؤل الفرعي الرابع فيما يلي:

ما مدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع؟

ويوضح الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد

أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه

كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

| الترتيب | المتوسط الحسابي | غير متوافر نهائيا (1)                                                                                                                                                   | غير متوافر (2) | متوافر إلى حد ما (3) | متوافر (4) | متوافر بشدة (5) | العبارات                                                   |
|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------------|-----------------|------------------------------------------------------------|
| 2       | 4.19            | 2                                                                                                                                                                       | 9              | 28                   | 73         | 91              | 1 يلم رئيسي بمسؤوليات وواجبات وظيفته                       |
| 3       | 4.04            | 9                                                                                                                                                                       | 8              | 27                   | 80         | 79              | 2 يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة                       |
| 1       | 4.23            | 3                                                                                                                                                                       | 6              | 23                   | 81         | 90              | 3 يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لانجاز الأعمال |
|         | 4.15            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع |                |                      |            |                 |                                                            |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وينتضح من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه

كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بلغ (4.15) درجة من أصل

(5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين

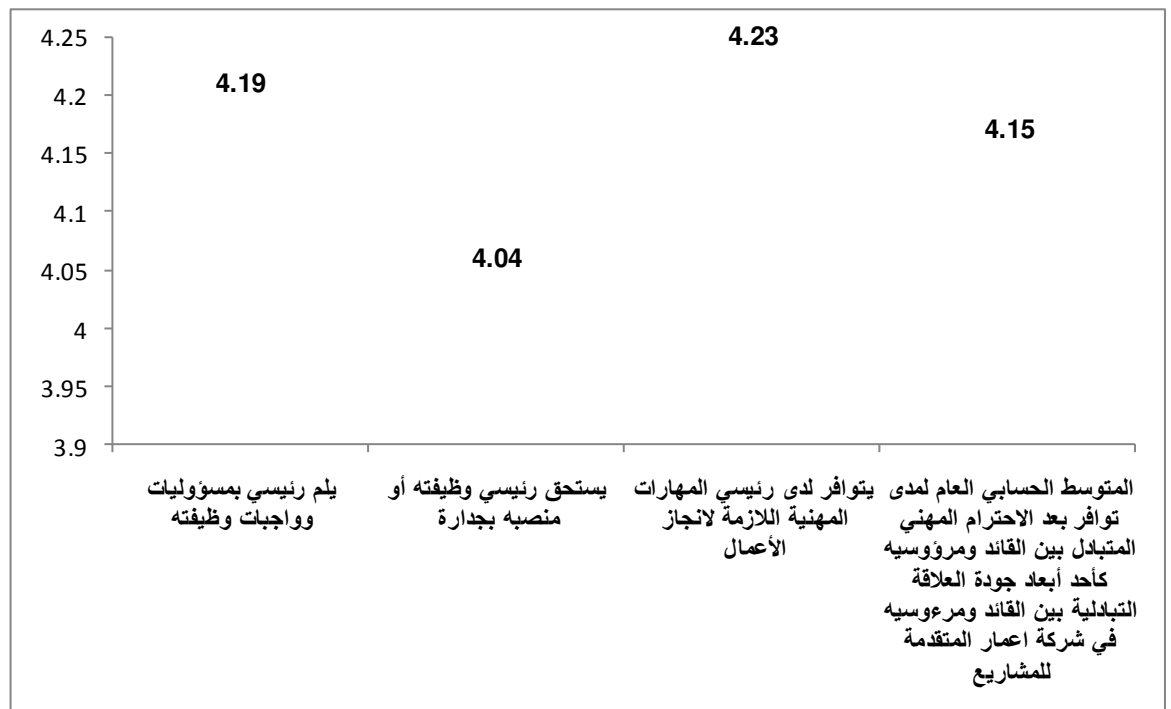
القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 83%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومروؤسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي: جاءت العبارة "يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لانجاز الأعمال" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومروؤسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.23) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة بلغت 84.6%.

جاءت العبارة "يلم رئيسي بمسؤوليات وواجبات وظيفته" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومروؤسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.19) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 83.8%.

جاءت العبارة "يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومروؤسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.04) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 80.8%.

ويوضح الشكل رقم (4-7) ملخصاً لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومروؤسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.



شكل رقم (4-7)

مدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس:

تمثل تساؤل الدراسة الرئيس فيما يلي:

ما مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدارسة على مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع والمتمثلة في بعد المساهمة، و بعد الولاء لدى المرؤوسين، وبعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه، وبعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ويتضح ذلك في الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية لمدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

| الترتيب | المتوسط الحسابي | جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه                                                                        |
|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 4.22            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد المساهمة                                                                     |
| 3       | 4.07            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين                                                         |
| 4       | 3.96            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه                                            |
| 2       | 4.15            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه                                 |
|         | 4.10            | المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع |

المصدر: نتائج الدارسة الميدانية.

ويوضح الجدول رقم (4-6) أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82%، وفيما يتعلق بتفاصيل أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع فقد جاءت على النحو التالي:

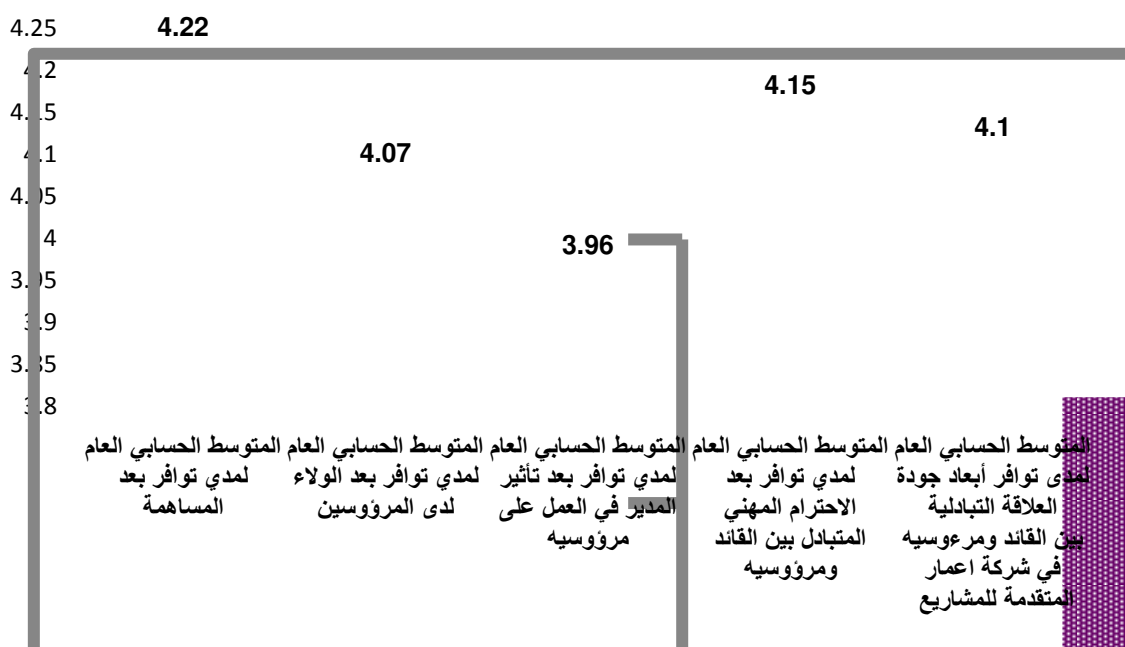
جاء بعد المساهمة في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.22) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت نسبة التوافر 84.4%.

جاء بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 83%.

جاء بعد الولاء لدى المرؤوسين في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.07) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 81.4%.

جاء بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.96) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 79.2%.

ويوضح الشكل (4-8) ملخصا لنتائج الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس:



شكل رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية لمدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

## خلاصة نتائج البحث وتوصياته

### خلاصة النتائج:

فيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد المساهمة فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "الدي الاستعداد لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف ومصلحة العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.40) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا.

جاءت العبارة "أساهم مع رئيسي في انجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.24) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا.

جاءت العبارة "بذل قصارى جهدي من اجل رئيسي في العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.01) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاء بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.15) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لانجاز الأعمال" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.23) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا.

جاءت العبارة "يلم رئيسي بمسؤوليات وواجبات وظيفته" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.19) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة "يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الاحترام المهني المتبادل بين القائد ومرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.04) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاء بعد الولاء لدى المرؤوسين في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.07) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد الولاء لدى المرؤوسين فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "يدافع مديري عن تصرفاتي أمام إدارة الشركة (الإدارة العليا) لقناعته بأدائي في العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.16) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة "يدافع رئيسي عني أمام الآخرين في الشركة عند وقوع خطأ غير متعمد مني" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.11) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة "يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الولاء لدى المرؤوسين كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.93) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاء بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.96) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

جاءت العبارة "اشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي في العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (4.07) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة "أطلع أن يكون رئيسي في العمل صديق لي" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.91) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة "أرى رئيسي كإنسان واتخذة قدوة لي" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه كأحد أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بمتوسط بلغ (3.90) درجة وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

## حدود البحث :

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة في العام 1447هـ/2025م

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

**الحدود الموضوعية :** مدى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه بالتطبيق على شركة اعمار المتقدمة للمشاريع.

## الاستنتاجات :

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤل

الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي العام لتوافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة

للمشاريع بلغ (4.10) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة.

جاء بعد المساهمة في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.22) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد المساهمة كأحد أبعاد جودة

العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع بدرجة مرتفعة جدا.

## التوصيات:

يتبين من نتائج الدراسة توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع

والمتمثلة في بعد المساهمة، و بعد الولاء لدى المرؤوسين، وبعد تأثير المدير في العمل على مرؤوسيه، وبعد الاحترام

المهني المتبادل بين القائد في شركة اعمار المتقدمة للمشاريع وذلك بدرجات تراوحت بين مرتفعة جدا ومرتفعة، ومن أجل

تدعيم جودة هذه العلاقات والمحافظة عليها يقدم الباحث فيما يلي بعض التوصيات التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة

التطويرية في المستقبل:

الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لمديري شركة اعمار المتقدمة للمشاريع والتي تدعم تنمية المهارات الانسانية للقائد لدي

مرعوسية.

يجب على القادة الاهتمام بدعم المرعوسين ومساندتهم أمام الغير طالما يعملون وفقا للأنظمة المعمودة في الشركة و

تعليمات وتوجيهات القادة لهم.

## الملاحق

### الاستبيان

#### المعلومات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة ( / ) في مربع الإجابة التي تناسبك :

1/ العمر :

☐ أقل من 25 ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 4 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

2/ المؤهل العلمي :

☐ دبلوم او ثانوية عامة فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3/ سنوات الخبرة في مجال التخصص

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنوات ☐ من 15 سنوات فأكثر .

#### المحور الأول : المساهمة

| الرقم | الأسئلة                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | ابذل قصارى جهدي من اجل رئيسي في العمل .                                 |            |       |       |          |               |
| 2     | أساهم مع رئيسي في انجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لعملي . |            |       |       |          |               |
| 3     | لدي الاستعداد لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف ومصلحة العمل .        |            |       |       |          |               |

### المحور الثاني : الولاء .

| الرقم | الأسئلة                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | يدافع رئيسي عني أمام الآخرين في الشركة عند وقوع خطأ غير متعمد مني .                  |            |       |       |          |               |
| 2     | يقف رئيسي إلى جانبي إذا هاجمني الآخرون في العمل .                                    |            |       |       |          |               |
| 3     | يدافع مديري عن تصرفاتي أمام إدارة الشركة (الإدارة العليا ) لقناعته بأدائي في العمل . |            |       |       |          |               |

### المحور الثالث : التأثير .

| الرقم | الأسئلة                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | أطلع أن يكون رئيسي في العمل صديق لي .                  |            |       |       |          |               |
| 2     | أرى رئيسي كأنسان واتخذه قدوة لي .                      |            |       |       |          |               |
| 3     | اشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي في العمل . |            |       |       |          |               |

### المحور الرابع : الاحترام المهني .

| الرقم | الأسئلة                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | يلم رئيسي بمسؤوليات وواجبات وظيفته .                       |            |       |       |          |               |
| 2     | يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة .                       |            |       |       |          |               |
| 3     | يتوافر لدى رئيسي المهارات المهنية اللازمة لانجاز الأعمال . |            |       |       |          |               |

المصدر :دراسة (المنسي :2018).

## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع العربية

- 1/ التّك ،أسيل زهير رشيد أمين التّك ،2010،العلاقة التبادلية بين بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية وبناء التزام العاملين بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة"دراسة تحليلية في عدد من المستشفيات في مدينة الموصل"،
- 2/ الحربي ،خالد بن حمدي الحميدي ، 2013 ، " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية".
- 3/ شوشة، أمير علي المرسى، 2011، اثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، م35، ع1 ص:1-28.
- 4/ صبرة، خالد مصطفى ، 2012 التبادل بين القائد والأعضاء (LMXs Leader-Members Exchange) المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، م2، ع3، ص:723-747.
- 5/ بوبكر ،صمان بوبكر ، 2015، تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة بالجزائر .
- 6/ العزب ،حسين ،2013، أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية (دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان)
- 7/ القحطاني ،على مسفر القحطاني ، 2016، دور القيادة في التنظيم الاجتماعي لبعض المؤسسات الحكومية والخاصة ،بحث اجتماعي مقارنة بالمملكة العربية السعودية.
- 8/ المنسي ،محمود عبد العزيز ،2018، اثر جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الارتباط الوظيفي : الدور الوسيط لرأس المال النفسي ( دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة )،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،الإسكندرية .
- 9/ الميالي ،حاكم الميالي ،2017، البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمّنت الكوفة الجديد)

## ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1/ Jansen J.J.B., George. G., Bosch, F.A. JV. Dand Volberda, H.W., 2008, Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, V.45, N.5, July, pp.98 2–1007.
- 2/ Rego. A., Sousa, F., Cunha, M,P., Correia, A., and Amaral, I.S., 2007, ''Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study'', *Creativity and Innovation Management*, V. 16, Ns., 3, PP. 250–264.
- 3/Simsek, Zeki, 2009, Organizational Ambidexterity: Towards a multilevel understanding, *Journal of Management Studies*, V. 46, N.4, June, pp.597– 624.
- 4/Cheung, M.F, Y., and Wong, C.S., 2011, Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, V.32, N.7, pp. 656–672.
- 5/Hooper, D.T, and Martin, R., 2008, Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effect of perceived LMX variability on employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 20–30.
- 6/Mathisen G.E., Einarsen, S., and Mykletun, R., 2012, Creative leaders promote creative organisations, *International t Journal of Manpower*, V.33, N.4, pp. 367–382
- 7/Hahn, M.H., lee, K.C., and Lee, D.S., 2013, Network Structure, Organizational Learning Culture, and employee Creativity in system integration Companies: The mediating effects of exploitation and exploration, *Computers in Human Behavior*, (Article in Press).
- 8/Liden, R.C., and Maslyn, J.M., 1998 "Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development"; *Journal of Management*, V. 24, N.1, PP.43 – 72.