

## تأثير القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين - اربيل

م.م. خليل محمد كريم  
جامعة صلاح الدين - اربيل  
كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. هشام أزور محمد  
جامعة صلاح الدين - اربيل  
كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. شادان صباح احمد  
جامعة صلاح الدين - اربيل  
كلية الإدارة والاقتصاد

[khaleel.kareem@su.edu.krd](mailto:khaleel.kareem@su.edu.krd)

[Hisham.mohammed@su.edu.krd](mailto:Hisham.mohammed@su.edu.krd)

[Shadan.ahmed@su.edu.krd](mailto:Shadan.ahmed@su.edu.krd)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.9>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/١٤

### المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى بيان مدى أثر ابعاد القيادة التحويلية لدى المسؤولين والقياديين في الإدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين / اربيل في تخفيض سلوك الاغتراب الوظيفي وذلك حسب آراء ووجهات نظر لعينة من الموظفين الكلية المبحوثة وأيضاً التعرف على دور القيادة التحويلية في تخفيض من الاغتراب الوظيفي ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان الكتروني المتكونة من (45) فقرة وتم إرسالها الكترونياً الى عينة من الموظفين الكلية، وتمت الاجابة من قبل (99) موظفاً لدراسة طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وقد تم الاعتماد على الأساليب الاحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل واختبار الفرضيات الرئيسية للبحث التي تنص على وجود خصائص القيادة التحويلية للمرؤوسين الكلية المبحوثة، وكذلك مدى توافر سلوك الاغتراب الوظيفي بين العاملين، فضلاً عن بيان نوع العلاقة والتأثير بين الأبعاد القيادة التحويلية والاغتراب الوظيفي بين العاملين، ومن أبرز نتائج البحث بين بأن هناك اتفاق لمعظم افراد العينة على وجود أبعاد القيادة التحويلية بنسب متفاوتة، لذا اثبتت النتائج بأن هناك علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة وبمستوى جيد بين القيادة التحويلية والاغتراب الوظيفي وبحسب مستويين الكلي والجزئي، وهذا يؤكد بأن كلما ازدادت تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الكلية المبحوثة أدى إلى الانخفاض من سلوك الاغتراب الوظيفي، لذا تقترح الدراسة بضرورة الاهتمام القادة والمسؤولين بإشباع حاجات شخصية للعاملين وخاصة الحاجات التي تحسن حياة العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الاغتراب الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة صلاح الدين / اربيل.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣  
الصفحات: ١٥٩-١٧٨  
(١٥٩)

## The Effect of Transformational Leadership on the Behavior Job Alienation

An analytical study about the opinions of a sample of employees in the College of Administration and Economics / Salahaddin University-Erbil

Assist. Lect. Shadan Sabah Ahmed

Salahaddin University-Erbil

College of Administration and Economics

[Shadan.ahmed@su.edu.krd](mailto:Shadan.ahmed@su.edu.krd)

Assist. Lect. Hisham Azwar Mohammed

Salahaddin University-Erbil

College of Administration and Economics

[Hisham.mohammed@su.edu.krd](mailto:Hisham.mohammed@su.edu.krd)

Assist. Lect. Khaleel Mohammed Kareem

Salahaddin University-Erbil

College of Administration and Economics

[khaleel.kareem@su.edu.krd](mailto:khaleel.kareem@su.edu.krd)

### Abstract

The current research seeks to show the availability of transformational leadership dimensions among administrators and leaders in the College of Administration and Economics-Salahaddin University / Erbil, according to the opinions and views of a sample of the college employees researched and also to identify the role of transformational leadership in reducing job alienation and to achieve the objectives of the research was designed an electronic questionnaire consisting of (45) items and was sent electronically to a sample of college employees and was answered by (99) employees to study the nature of the relationship and the impact between The two variables, has been relying on the statistical methods of the social sciences (SPSS) in the analysis and testing of the main hypotheses of the research, which states the existence of the characteristics of transformational leadership of the subordinates of the college researched as well as the availability of job alienation behavior among employees in addition to the statement of the type of relationship and impact between the dimensions of transformational leadership and job alienation combined and individually, and the most prominent results of the research showed that there is agreement for most of the sample members on the existence of dimensions of transformational leadership in varying proportions, but between the results that after Job alienation is characterized by a small percentage, so the results proved that there is an impact relationship and a moral correlation inverse and negative and a good level between transformational leadership and job alienation and according to the macro and micro levels and this confirms that the more the application of the principles of transformational leadership in the college surveyed led to a reduction and decrease of job alienation.

**Key words:** Transformational Leadership, Job Alienation, College of Administration and Economics-Salahaddin University-Erbil.

**المقدمة:**

إن التغييرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم، أصبحت منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، الإنتاجية أو الخدمية تواجه تحديات كبيرة، لذلك فإن الأمر الذي يتطلب من المنظمات مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية للوصول إلى أهدافها، لذلك أصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التغييرات والتحديات المحيطة بالمنظمة وإعداد قادة ناجحين قادرين على التغيير والابتكار. ولديه القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، ومن الأساليب الحديثة في القيادة هي القيادة التحويلية، وقد أشار (Goliath,2007:17) إلى أن القيادة التحويلية يعد من إحدى أنماط القيادة التي من خلالها يتم الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى العاملين التابعين له ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستغلال أقصى طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق الهدف المقصود ومواجهة التحديات والانسجام مع التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الكفاءة والمبدعة. وإن الحديث عن التغييرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم تنشأ منها ظواهر ومشاعر سلبية ومن هذه الظواهر السائدة في معظم منظمات اليوم هي ظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي يعني شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي لأسباب عديدة (الحولي، ٢٠١٨: ١)، وقد أشار (Mroczek & Turian,2009:655) إلى أن الاغتراب هو شعور الفرد بالانفصال عن ذاته وعن الآخرين مما يؤدي إلى عدم القدرة على إرضاء حاجاته النفسية والبيولوجية مما يدفعه الى الخروج عن المعايير الاجتماعية وعدم تقبل الواقع الحالي، وهذا بدوره يتأثر بالأداء وأهداف المنظمة بصورة عامة. بناءً على ما تقدم جاء البحث لدراسة تأثير القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي كدراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين / اربيل. في ضوء ذلك قام الباحثين بتقسيم الدراسة على أربعة محاور وكالاتي: تناول المحور الأول الاطار العام للدراسة، في حين تطرق المحور الثاني إلى الجانب النظري واستعراض لمتغيرات البحث الذي يتمثل في جانبين تناول الجانب الأول المتغير المستقل القيادة التحويلية، أما الجانب الثاني يتضمن الاغتراب الوظيفي كمتغير تابع، وقد اختص المحور الثالث على الجانب العملي، وختمت الدراسة بالمحور الرابع إذ قدمت الاستنتاجات في الجانب الأول فيما جاء الجانب الثاني ليعرض التوصيات التي قدمها الباحثين في دراستهم.

**المحور الأول: منهجية البحث:****أولاً: مشكلة الدراسة:**

إن التغييرات التي شهدها العالم في المجالات مختلفة أصبحت عبئاً كبيراً على بيئة أعمال المنظمات والعاملين فيها بحيث أصبح يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات، وهذه التحديات أدى إلى ظهور سلوكيات ومشاكل وظواهر سلبية عديدة، ومن هذه الظواهر ظاهرة الاغتراب الوظيفي، إذ يمثل الاغتراب الوظيفي أحد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية بحيث تهدد نجاح المنظمة، وأيضاً يعد الاغتراب الوظيفي من جانب آخر أحد ظواهر التي تحد من تقدم العاملين وتطويرهم وتؤثر بشكل سلبي في أدائه، وبالتالي تؤثر في الأداء وهدف المنظمة، واستجابة لذلك ظهرت أنماط قيادية عديدة لمواجهة تلك السلوكيات منها القيادة التحويلية، إذ يعد أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات التي تقابل المنظمات، وعليه قام الباحثون بصياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١. ما مدى إدراك الموظفين في الكلية المبحوثة لأهمية تطبيق نمط القيادة التحويلية وأهمية كل بُعد من أبعادها؟
٢. هل تعاني كلية الإدارة والاقتصاد من حالات الاغتراب الوظيفي؟
٣. هل هناك دور للقيادة التحويلية في التخفيض من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

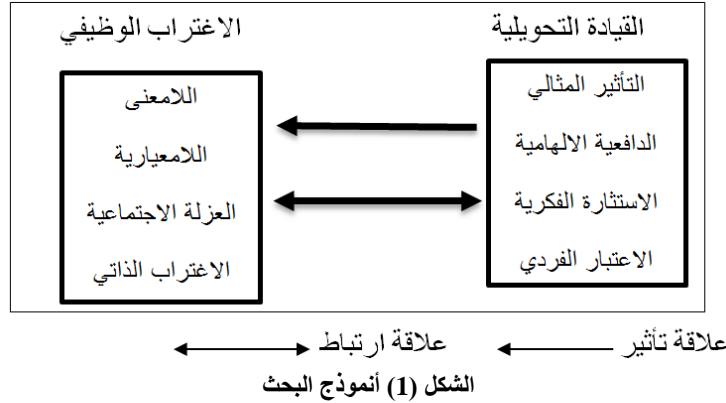
- يمكن بيان مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال هذا البحث ومنها:
١. التعرف على تأثير القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي.
  ٢. التعرف على أبعاد القيادة التحويلية في الميدان المبحوث.
  ٣. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية والاعتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

يسهم البحث في بناء إطار مفاهيمي حول القيادة التحويلية والاعتراب الوظيفي وأبعادهما. وتتجسد أهمية البحث من أهمية المجتمع المبحوث، فضلاً عن العينة المستهدفة التي تقع على عاتقها المهام الوظيفية الأساسية للجامعات، وكذلك يسهم هذا البحث في معرفة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في الكلية المبحوثة ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي، وأيضاً يقدم البحث معلومات يمكن الاستفادة منها في كيفية توظيف القيادة التحويلية للحد ومواجهة الاغتراب الوظيفي في كلية المبحوثة.

#### رابعاً: مخطط الدراسة:

يمكن توضيح النموذج الدراسة من خلال ما يأتي:



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

من أجل ايجاد اجابات المنطقية لتساؤلات الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها، فهناك فرضيتين رئيسيتين توضح العلاقة وتأثير بين متغيرات البحث التي تنبثق من نموذج البحث التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط متبادلة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الاغتراب الوظيفي في مكان العمل مجتمعة ومنفردة.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير عكسي معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الاغتراب الوظيفي في مكان العمل مجتمعة ومنفردة.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: القيادة التحويلية:

#### مفهوم وأهمية القيادة التحويلية:

قبل الظهور القيادة التحويلية كنظرية قيادية، تعددت النظريات التي قام بها العلماء والباحثون في مجال الإدارة وعلم النفس حول تحديد أفضل النظريات القيادية المؤثرة على المنظمات والافراد ومن تلك النظريات نظرية (الرجل العظيم) التي أشار إلى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص مورثة وسمات شخصية، وعلى الرغم من وجود علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين تلك الدراسات على أكثر السمات أهمية في تمييز القادة من غيرهم (الحراسي، ٢٠١٧: ١٠)، لذلك يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ولقد شهدت تطوراً ملحوظاً من خلال اسهاماتها عند وضع نظرية المنهجية للقيادة التحويلية (زاوي، ٢٠١٦: ١٧). ويرى (Bass,1990:22) بأن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإجراء تغييرات ايجابية في طرائق الأداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة. وفي هذا المجال يعرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية تغييرات الرئيسية التي تؤثر في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة والتزام لرسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة (Burns,2002:8). أي بمعنى آخر إنها تتعلق بتأثير القائد في تابعة لتمكينهم من المساهمة في عملية التغيير في المنظمة (Yolk,2006:169). ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على انها قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لجميع أفراد المنظمة وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف (Mrphy,2005:131). وكذلك ينظر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، يبين تعريف (Conger) بأن القيادة التحويلية لا تهتم للحوافز مقابل الأداء بل تجاوزت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزء من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً (زياني، ٢٠١٤: ٥٢). وأشار (الرفاعي، ٢٠١٣: ٢٢) إلى تعريف القيادة التحويلية بأنها مقدره القائد الإداري على الارتقاء بمستوى اتباعه من الناحيتين الدافعية والأخلاقية، ويجاد بيئة ملائمة للتطوير والابداع والعمل على تنمية المقدرات الابداعية وتطويرها لدى العاملين. فيما عرف (علوان، ٢٠١٧: ١٠٢٢) القيادة التحويلية على انها السلوك الفعال للقائد في المنظمات مختلفة الثقافات التي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين والتأثير بهم لإتقان عملهم بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق رسالتها المستقبلية. وكذلك عرف (الهديرس، ٢٠٢٠: ٢٩٣) بأنها عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية، القانونية، المادية، الزمنية) بكفاءة والفاعلية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع

المستقبلي خلال فترة محددة. ويشير(عباس، ٢٠١٠: ١٩) إلى أهمية القيادة التحويلية من خلال النقاط الآتية:

١. ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً ايجابياً بالتميز في الأداء الوظيفي، وكذلك الرضى الوظيفي للعاملين، إذ كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي.
٢. الاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات والتغييرات الحاصلة في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
٣. تقوم برفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وأشعارهم بروح المواطنة والانتماء وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

ويشير (حماد، ٢٠١١: ٣٩٢) إلى أن القيادة التحويلية تستند إلى ثلاث عناصر أساسية هي:

١. التغيير الذي يعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة فعالة إلى أكثر فاعلية.
٢. الابداع وتستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة.
٣. المخاطرة الذي يعد روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

لذلك يرى (الشمري والآخرين، ٢٠١٨: ٧٠) إلى أن الحاجة إلى الانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضبط الى القيادة الحديثة القادرة على الانتقال والتحول إلى المنظمات العصر من خلال القيادة التحويلية التي تتمتع بالجاذبية والالهام وثقة التابعين.

بناء على ما تقدم يرى الباحثون بأن القيادة التحويلية يعد من إحدى نظريات القيادة الحديثة التي تقوم بتأهيل بيئة عمل مناسبة لتطوير والابداع واجراء التغييرات ايجابية في أداء العاملين من خلال تغيير سلوكياتهم بحيث تتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل، وذلك من خلال إنشاء علاقة بين القائد والتابعين وتأهيلهم نحو استخدام الموارد المنظمة بكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق أهداف ورسالة واستراتيجية المنظمة.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

أشار الباحثون (التويجري، ٢٠١٧: ٦١٤)، (زياني، ٢٠١٤: ٥٦)، (الرفاعي، ٢٠١٣: ٢٤)، (عباس، ٢٠١٠: ٢٣) إلى أبعاد عديدة للقيادة التحويلية ولكن معظمهم اتفقوا على الأبعاد الآتية:

#### ١. التأثير المثالي:

ويطلق عليه أيضاً (التأثير الكارزمي أو الجاذبية القيادية) ويعني امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي بالرسالة المنظمة وغرس الروح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، وهذا يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبل المرؤوسين (محمدي وبسود، ٢٠٢٠: ١٠) وان قدرة القائد على بناء الثقة والاحترام من قبل اتباعه يعد أساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة قد تعاني القادة من مقاومة كبيرة من قبل مرؤوسيه (زياني، ٢٠١٤: ٥٦). فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة بحيث تمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في موقع العمل والتعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة (الغزالي، ٢٠١٢: ٢٨).

**٢. الدافعية الالهامية:**

وهي مقدره القائد على ايصال توقعاته العاليه إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (الرفاعي، ٢٠١٣: ٢٤). وكذلك تحفيزهم لكي يلتزمون بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتردد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتماماتهم الذاتي وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق (صبي والآخرين، ٢٠١٧: ٢٣).

**٣. استثارة الفكرية:**

ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (عباس، ٢٠١٠: ٢٣). وكذلك يعد قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقه للمشكلات التي تواجههم وتشجيعهم على الابداع (التويجري، ٢٠١٧: ٦١٤).

**٤. الاعتبار الفردي:**

أي إن يتعامل القائد مع الاتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية بعدالة. فالاعتبارات الفردية تعني مراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف (الشمري والسلطان، ٢٠١٨: ٧٠) وأيضاً يهتم القائد بمشاعرهم من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واعطاء المسؤوليات الصعبة إلى الافراد الذين يستحقونها (الكواز وآخرون، ٢٠١٣: ١٦٠)، وهذا معناه ان القائد التحويلي يركز على العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين من حيث معاملته لكل منهم كفرد بدلاً من كونه عضو في المنظمة وإزالة الحواجز بين الطرفين (علوان، ٢٠١٧: ١٠٢٤).

**ثانياً: الاغتراب الوظيفي: مفهوم الاغتراب الوظيفي:**

يعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بوجه عام بأنه البُعد عن الأهل والوطن ولكن اللفظ استعمل حديثاً في العلوم الاجتماعية للدلالة على فقدان الانسان لذاته واستنكاره لأعماله نتيجة أوضاع يمر بها فهي حالة انفصال عن الواقع عن كل ما فيه من الافكار والمبادئ والقيم والعادات والالتزامات الاجتماعية العامة (قباي وبنكعيش، ٢٠١٧: ١٦). يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جداً ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها الى الانحدار والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل أفراد العاملين في المنظمة الى قرار بأن المنظمة التي يعملون فيها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل بها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف (فضالة، ٢٠١٠: ٩٣). وأشار (صبر، ٢٠١٦: ٤٧٠) إلى أن الاغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بالغربة في موقع العمل، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية. أما (عابد، ٢٠١٨: ٢٢) يرى بأن الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة وإدراك بأنه غير مرحب به من

قبل الآخرين. وأكد (ذياب، ٢٠٠٨: ٥٨) بأن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادراً على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركود الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من اعمال داخل محيط العمل. وأشار كل من (زاهي، ٢٠٠٧: ٤٢) و(فضالة، ٢٠١٠: ٩٤) إلى أن الاغتراب الوظيفي يمر بثلاث مراحل بحيث تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها بحيث تصبح الظاهرة في النهاية مسيطرة على المنظمة بزيادة حدتها وهي كالآتي:

### ١. الاغتراب النفسي:

تشعر الموظف في هذه المرحلة بعدم طبيعة العلاقة بينه وبين المنظمة بحيث أصبح نوعاً ما متوتراً وغير ثابتاً، لذلك يبدأ الموظف في هذه المرحلة بأخذ نظرة سلبية اتجاه وظيفته ومع رؤوسيه، وبذلك ينشأ لديها الرغبة في النسيان والأهمال لوظيفته والاستمرار في تكوين مشاعر سلبية تجاه المنظمة.

### ٢. الاغتراب الذهني:

تعد هذه المرحلة امتداداً لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها تعد أكثر خطورة على المنظمة والموظفين، هذه المرحلة تتميز بالشروع الذهني، وعدم قدرة الموظفين على التركيز في وظيفتهم وأداء أعمالهم، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ وتتدنى قدرة العاملين على التعلم، وكذلك فقدان رغبتهم في التدريب أي مهارات جديدة ويكثر الطلب على الاجازات ويجاد مبررات للابتعاد عن بيئة المنظمة.

### ٣. الاغتراب الجسدي:

وفي هذه المرحلة يصبح الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً، إذ يكثر في هذه المرحلة غياب وتأخير الموظف عن وظيفته والخروج أثناء الدوام الرسمي وأيضاً في هذه المرحلة تكثر المشاجرات والمهاترات بين الموظفين والمؤوسين بشكل واضح وبذلك يفقد المسؤول المباشر القدرة على سيطرة في حل المشاكل وضبط الامور.

### أبعاد الاغتراب الوظيفي:

أشار الباحثون (بن زاهي، ٢٠٠٧: ٢٠) و(ذياب، ٢٠٠٨: ٦١) و(فضالة، ٢٠١٠: ٦٢) و(عبدالله و ابراهيم، ٢٠١٧: ٢٤) و(عابد، ٢٠١٨: ٢٠) على أبعاد مختلفة للاغتراب الوظيفي، في حين اتفق معظمهم على الأبعاد الآتية:

### ١. اللامعنى:

ويقصد بها أن الفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية وبشكل كفؤ بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد ان الحياة لا معنى لها (ذياب، ٢٠٠٨: ٦١)، وهنا يعني الاغتراب شعور الفرد بانه يفقد الى مرشد وبهذا يشعر بالفراغ هائل نتيجة لعدم توافر الاهداف الاساسية تعطي معنى لحياته (فضالة، ٢٠١٠: ٦٣). ويعبر اللامعنى من ضياع الفرد بحيث يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو اهداف معينة لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين (بن زاهي، ٢٠٠٧: ٢٦).



## ٢. اللامعيارية:

اشتق هذا المصطلح من وصف حالة تصيب المجتمع بحيث توصف هذه الحالة بانهياب المعايير التي تنظم السلوك والتوجه (بن زاهي ونور الدين، ٢٠٠٨: ١٣٧) وهو يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وانه بحاجة لها لإنجاز الأهداف وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل السيطرة على سلوك الفرد وضبطه (فضالة، ٢٠١٠: ٦٣). وكذلك يحدث ذلك عندما يشعر الموظف بعدم وجود ضوابط ومعايير فتحدث فجوة بين الغايات والوسائل فيشعر الفرد بضياع القيم والمعايير (عبدالله وابراهيم، ٢٠١٧: ٢٦).

## ٣. الانعزال الاجتماعي:

ويسمى أيضاً حالة العزلة واللاانتماء وهذا يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المنظمة، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء الى الوظيفة والمنظمة والموظفين العاملين معهم (عابد، ٢٠١٨: ٢١)، وكذلك يشعر الفرد بالوحدة والفراغ والافتقار للعلاقات الاجتماعية فهو بعيد عن حوله من الافراد مما يولد لديه الشعور بالرفض الاجتماعي والانفصال عن القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة (دروزة وقواسمي، ٢٠١٤: ٣٠٤)، لذلك تمثل الانعزال الاجتماعي مظهراً من مظاهر السلوك الانساني له تأثيرات خطيرة على شخصية وسلوك الفرد واتصاله بالآخرين، إذ يشير الى عدم قدرته في الانخراط في العلاقات الاجتماعية (بن زاهي، ٢٠٠٧: ٢٨).

## ٤. الاغتراب الذاتي:

وهنا يقصد بالاغتراب شعور الفرد بعدم القدرة على ايجاد أنشطة وفعاليات متكافئة ذاتياً أي إن الانسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضاء والاكتفاء الذاتي من نشاطاته (عابد، ٢٠١٨: ٢١)، وكذلك يشعر الفرد بعدم ثقة بذاته الحقيقية وانه يأتيه إحساس وشعور بالتباعد عن ذاته ولا يتمكن من ان يشعر بذاته ووجوده الا في حالات نادرة (بن زاهي، ٢٠٠٧: ٣٠). وحسب هذا المفهوم الفيسيولوجي المتعدد الابعاد لظاهرة الاغتراب فانه يمكن النظر إلى الانسان المغتراب على أساس انه شخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة (فضالة، ٢٠١٠: ٦٣).

## المحور الثالث: الإطار العملي للدراسة:

## أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الموظفين في الوحدات الادارية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين-أربيل وعددهم الكلي (165) موظفاً لكن (53) منهم مجاز (بدون راتب، امومة، اجازة دراسية) أي ان العدد الفعلي (112) موظف وتم إرسال استمارة استبيان الكترونياً إلى عينة عشوائية من الموظفين في الوحدات الادارية وكانت الاستمارات المعادة والصالحة (99) استمارة، وبذلك تكون عينة الدراسة (99) موظفاً في الكلية المبحوثة وبنسبة (88%) من الاستمارات المرسله وهي نسب جيدة في العلوم الانسانية. والجدول (1) يبين وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكور	33	33.3%
		أناث	66	66.7%
		المجموع	99	100%

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
٢	العمر	أقل من 25 سنة	12	12.1%
		26-36 سنة	24	24.2%
		36-45 سنة	60	60.6%
		46 سنة فأكثر	3	3.1%
		المجموع	99	100%
٣	المؤهل العلمي	إعدادية	0	0%
		دبلوم	12	12.1%
		بكالوريوس	60	60.6%
		ماجستير	27	27.3%
		المجموع	99	100%
4	سنوات الخدمة الاجمالية	1-5 سنوات	٩	9.1%
		6-10 سنوات	٩	9.1%
		11-15 سنة	٢٧	27.3%
		16 سنة فأكثر	٥٧	57.6%
		المجموع	٩٩	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

١. **الجنس:** بينت معطيات الجدول (1) بأن نسبة (33.3%) من افراد العينة هم من الذكور وأن (66.7%) هم من الاناث وهذه النسب توشر بأن معظم الموظفين في الكلية المبحوثة هم من الاناث.
٢. **العمر:** أظهرت نتائج الجدول (1) بأن أصغر نسبة كانت للفئة العمرية (46) سنة فأكثر وبلغت (3.1%) فقط، بينما الغالبية العظمى من الموظفين هم من الفئات العمرية (36-45) وبلغت (60.6%) والنتيجة الأنفة تشير إلى النضج العقلي والعلمي لأفراد العينة.
٣. **التحصيل العلمي:** يتضح من الجدول (1) بأن اكثر الموظفين من حملة شهادة بكالوريوس بلغت (60.6%) وهذا يدل على ان معظم الموظفين يمتلكون معلومات وقدرات جيدة نحو وظيفتهم.
٤. **سنوات الخبرة:** أتضح من الجدول (1) بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين لديهم خدمة (16) سنة فأكثر وبلغت نسبتهم (57.6%) مما يدل على النضج الذهني والعلمي لأفراد العينة.

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

## ١. وصف وتشخيص متغير القيادة التحويلية:

## الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (5)		لا أتفق (4)		محايد (3)		أتفق (2)		أتفق بشدة (1)		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التأثير المثالي												
1.04	3.61	2.9	3	15.2	15	15.2	15	51.5	51	15.2	15	X1
0.99	3.55	3	3	15.2	15	18.2	18	51.5	51	12.1	12	X2
1.40	3.36	9.1	9	18.2	18	12.1	12	48.5	48	12.1	12	X3
1.10	3.42	3	3	21.2	21	18.2	18	45.5	45	12.1	12	X4
1.10	3.42	2.9	3	18.2	18	27.3	27	36.4	36	15.2	15	X5
الدافعية الالهامية												
1.14	3.33	6	6	18.2	18	21.2	21	45.5	45	9.1	9	X6
0.91	3.36	3	3	15.2	15	33.3	33	39.4	39	9.1	9	X7
1.11	3.48	3	3	18.2	18	21.2	21	42.4	42	15.2	15	X8
1.21	3.21	3	3	30.4	30	21.2	21	33.3	33	12.1	12	X9
1.31	3.18	6.1	6	27.3	27	21.2	21	33.3	33	12.1	12	X10
الاستشارة الفكرية												
1.68	3.30	12.1	12	18.2	18	15.2	15	36.4	36	18.2	18	X11
1.17	3.55	3	3	1.2	21	9.1	9	51.5	51	15.2	15	X12

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (5)		لا أتفق (4)		محايد (3)		أتفق (2)		أتفق بشدة (1)		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.93	3.15	0	0	33.3	33	24.2	24	36.4	36	6.1	6	X13
1.20	3.33	3.1	3	21.2	21	33.3	33	24.2	24	18.2	18	X14
0.95	3.30	3	3	18.2	18	33.3	33	36.4	36	9.1	9	X15
الاعتبار الفردي												
1.39	3.33	3	3	30.3	30	15.2	15	33.3	33	18.2	18	X16
1.23	3.42	3	3	24.2	24	15.2	15	42.4	42	15.2	15	X17
1.16	3.61	3	3	18.2	18	12.1	12	48.5	48	18.2	18	X18
0.99	3.52	3	3	15.2	15	21.2	21	48.5	48	12.1	12	X19
1.52	3.12	12.1	12	21.2	21	21.2	21	33.3	33	12.1	12	X20

N = 99

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS V.22.

### التأثير المثالي:

تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (2) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة بمستوى متوسط حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X1 - X5)، إذ تراوحت الوسط الحسابي بين (3.36-3.61) وانحرافات المعيارية بين (1.10 - 0.99) وهذا يعطي نتيجة أولية على توفر بعد تأثير المثالي في الكلية المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X1) بوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (1.04) التي تشير إلى تشجيع أفراد الموظفين على التعبير عن افكارهم بثقة عالية من قبل المرؤوسين، ولكن ساهمة فقرة (X3) بأقل نسبة اتفاق بحيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.36) و(1.40) على التوالي التي تنص على ان اعتبار المدير المسؤول عنك قدوة حسنة في قوله وعمله وسلوكه.

### الدافعية الالهامية:

أظهرت نتائج الجدول (2) المستوى المتوسط لفقرات هذه البعد (X6-X10) إذ بلغ الوسط الحسابي بين (3.18-3.48) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.31) و(0.91) وقد ساهمت الفقرة (X8) في إغناء هذه الممارسة بشكل كبير إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.48) و(1.11) على التوالي، وهذه النتائج تؤكد على أن يهتم المدير المسؤول بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية المنظمة المشتركة. فيما كانت الفقرة (X10) الأقل إسهاماً التي تنص على أن تنسجم أقوال المدير مع أفعاله، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.18) والانحراف المعياري (1.31).

### الاستشارة الفكرية:

أوضحت نتائج الوصف لهذا البعد في الجدول (2) مستوى متوسط لفقراته (X11 - X15)، إذ تتراوح الوسط الحسابي بين (3.15-3.55) والانحراف المعياري تتراوح بين (1.68-0.93). وحققت الفقرة (X12) أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت وسط حسابي وانحراف معياري (3.55) (1.17) على التوالي، وتؤكد هذه النتائج على أن يحاول المدير التعرف على اهم مستلزمات الموظفين وتحقيقه لتحسين ظروف عملهم. كما أن الفقرة (X13) التي تشير إلى أن يقوم المدير المسؤول بالتعجيل بإعادة النظر في الافكار التي لم يتم مناقشتها من قبل. جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.17).

## الاعتبار الفردي:

أظهرت نتائج الوصف لفقرات هذا البعد في الجدول (2) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X20-X16)، إذ تراوحت الوسط الحسابي بين (3.61-3.12) والانحراف المعياري (1.52-0.99). وأسهمت الفقرة (X18) التي تشير إلى أن يستمتع مدير المسؤول باهتمام لآراء الموظفين معك. في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد بوسط حسابي وانحراف معياري (3.61) و(1.16) على التوالي. كما أن العبارة (X20) التي تنص على أن يهتم المدير بإشباع حاجات شخصية للموظفين. جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.52).

## ٢. وصف وتشخيص متغير الاغتراب الوظيفي:

## الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد الاغتراب الوظيفي

العبارة	اتفق بشدة (1)		اتفق (2)		محايد (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق بشدة (5)		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اللامعنى											
Y1	12	12.1	42	42.4	15	15.2	24	24.2	6	6.1	3.30
Y2	15	15.2	27	27.3	24	24.2	30	30.3	3	3	3.21
Y3	15	15.2	30	30.3	15	15.2	30	30.3	9	9	3.12
Y4	15	15.2	30	30.3	15	15.2	33	33.3	6	6	3.15
Y5	15	15.2	27	27.3	24	24.2	30	30.3	3	3	3.21
اللامعيارية											
Y6	36	36.4	33	33.3	18	18.2	12	12.1	0	0	3.94
Y7	12	12.1	12	12.1	24	24.2	42	42.4	9	9	2.76
Y8	39	39.4	45	45.5	15	15.2	0	0	0	0	4.24
Y9	15	15.2	45	45.5	18	18.2	18	18.2	3	2.9	3.52
Y10	12	12.1	48	48.5	21	21.2	15	15.2	3	3	3.52
الانحراف الاجتماعي											
Y11	9	9.1	24	24.2	30	30.3	33	33.3	3	3.1	3.03
Y12	9	9.1	36	36.4	18	18.2	30	30.3	6	6	3.12
Y13	6	6.1	21	21.2	18	18.2	42	42.4	12	12.1	2.67
Y14	3	3	36	36.4	18	18.2	33	33.3	9	9.1	2.91
Y15	12	12.1	39	39.4	12	12.1	15	15.2	21	21.2	3.06
الانحراف الذاتي											
Y16	9	9.1	24	24.2	21	21.2	30	30.3	15	15.2	2.82
Y17	6	6	27	27.3	21	21.2	30	30.3	15	15.2	2.79
Y18	9	9.1	33	33.3	18	18.2	24	24.2	15	15.2	2.97
Y19	6	6.1	12	12.1	21	21.2	27	27.3	33	33.3	2.30
Y20	24	24.2	36	36.4	33	33.3	6	6.1	0	0	3.79

N = 99

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS V.22.

## اللامعنى:

أشارت معطيات الجدول (2) مستوى متوسط للبعد اللامعنى في الكلية المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحسابي المعدل للفقرات (Y5-Y1) (3.30-3.12) وبانحراف معياري (1.27) و(1.58). وكانت الفقرة (Y1) الأقوى في إغناء هذا البعد بوسط حسابي وانحراف معياري (3.30) و(1.32) على التوالي مما تدل على أن يشعر الموظف غريب عن عمله. فيما كانت الفقرة (Y3) الأقل اسهاماً بوسط حسابي بلغت (3.12) والانحراف المعياري (1.58) وتنص هذه الفقرة على أن لا معنى للوفاء والاحلاص في العمل.

## اللامعيارية:

بينت نتائج الجدول (3) المستوى عالي لفقرات هذا البعد (Y10-Y6) إذ بلغ الوسط الحسابي بين (4.24-2.70) وبانحراف معياري تراوحت بين (1.39-0.49) وقد ساهمت الفقرة (Y8) في

(١٧٠)

اغناء هذا البعد بشكل كبير اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.24) و(0.49) على التوالي وهذه النتائج تؤكد بان الموظفين يشعرون على ان العلاقات الشخصية لها دور بارز في عملية الترفيحية في الوظيفة . فيما كانت الفقرة (Y7) والتي تنص على أن استخدام الكذب للتخلص من اي مازق في العمل والوظيفة. الأقل إسهاماً حيث بلغ الوسط الحسابي (2.70) والانحراف المعياري (1.35) وتدلل هذه النتائج على مستويات اتفاق مقبولة قياساً بالمستويات المعيارية.

#### الانعزال الاجتماعي:

أظهرت نتائج الوصف لل فقرات (Y15-Y11) والخاصة بهذا البعد في الجدول (3) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة حول مضمونها، إذ تراوحت والوسط الحسابي بين (2.67-3.12) والانحراف المعياري (1.07-1.89) وحققت الفقرة (Y12) التي تنص على أن يشعر الموظف بانه مقيد في التعبير عن رايه بصراحة في القضايا الاجتماعية. أعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.27). فيما كانت الفقرة (Y13) الأقل اسهاماً بالوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (1.27). والتي تشير إلى ان الموظف يفضل العمل الفردي من العمل الجماعي في اداء عمله والنتائج الأنفة تدل على مستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية.

#### الاغتراب الذاتي:

بينت نتائج هناك المستوى عالي لفقرات هذ البعد (Y16 -Y20) اذ بلغ الوسط الحسابي بين (2.30-3.79) وبانحراف معياري تراوحت بين (0.78-1.56) وحققت الفقرة (Y20) التي تنص على أن ينال الموظف شعور بالفرح عندما تتوجه الى عمله صباحاً. أعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.78) فيما كانت الفقرة (Y19) التي تنص على أن يكثّر غياب الموظف في العمل بدون عذر مقبول، الأقل إسهاماً، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.30) والانحراف المعياري (1.50) وتدلل هذه النتائج على مستويات اتفاق مقبولة قياساً بالمستويات المعيارية.

#### ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات:

##### اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها احصائيا/ اختبار فرضية العلاقات:

في هذه الفقرة تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتعلقة بفرضية العلاقات التي تنص على أنه (توجد علاقة الارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة والحد من الاغتراب الوظيفي في كلية المبحوثة)، وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد، باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة الفرضية وذلك كما يأتي:

##### ١. العلاقة حسب المؤشر الكلي:

تؤكد لنا نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة الموضحة في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة قوية بين المتغيرات على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الاغتراب الوظيفي بقيمة (\*\*-0.671) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً عكسياً بين المتغيرين، وهذا يبين لنا بان زيادة اعتماد الكلية الادارة والاقتصاد المبحوثة على القيادة التحويلية يؤدي الى الحد من الاغتراب الوظيفي فيها وبناءً على ذلك نستنتج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الكلية

المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما ازداد تطبيق القيادة التحويلية في كلية الادارة والاقتصاد أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في الحد من الاغتراب الوظيفي.

## ٢. العلاقة حسب المؤشر الجزئي:

من أجل توضيح أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (4) تشير إلى وجود علاقات معنوية عكسية سالبة قوية بين أبعاد متغير القيادة التحويلية وأبعاد متغير الاغتراب الوظيفي منفردة ومجمعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد الاعتبار الفردي وبعد البعد اللامعيارية لمتغير الاغتراب الوظيفي التي بلغت قيمة المعامل الارتباط لهذه العلاقة (\*\*0.671-) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة كانت بين بعد التأثير المثالي وبعد اللامعنى للمتغير الاغتراب الوظيفي بحيث بلغت قيمته (\*\*0.479-) وبمستوى معنوية (0.01). أما العلاقات بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلة منفردة وبين متغير الاغتراب الوظيفي فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد الدافعية الالهامية ومتغير الاغتراب الوظيفي ككل وبقية بلغت (\*\*0.617-) وبمستوى معنوية (0.01)، إذ أن أقل علاقة ارتباط معنوية كانت بين بعد الاستشارة الفكرية مع متغير الاغتراب الوظيفي ككل التي بلغت (\*\*0.514-) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الكلية على استخدام أبعاد القيادة التحويلية أدى ذلك إلى الحد من الاغتراب الوظيفي فيها.

الجدول (4) العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجتمع

المؤشر الكلي	الاغتراب الوظيفي (Y)				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	الاغتراب الذاتي	الانعزال الاجتماعي	اللامعيارية	اللامعنى		
-0.586**	-0.549**	-0.621**	-0.558**	-0.479**	التأثير المثالي	القيادة التحويلية (X)
-0.617**	-0.613**	-0.574**	-0.626**	-0.624**	الدافعية الالهامية	
-0.514**	-0.508**	-0.500**	-0.502**	-0.514**	الاستشارة الفكرية	
-0.532**	-0.629**	-0.623**	-0.671**	-0.576**	الاعتبار الفردي	
-0.642**	-0.558**	-0.647**	-0.601**	-0.510**	المؤشر الكلي	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01).

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05).

N = 99

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين على نتائج التحليل الاحصائي.

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة الارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة و الحد من الاغتراب الوظيفي في كلية المبحوثة).

## رابعاً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة:

لأجل اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) في الحد من الاغتراب الوظيفي (المتغير المعتمد) مجتمعة ومنفردة، ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) لأنها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

## ١. تحليل الانحدار البسيط:

لقد تم استخدام التحليل الانحدار البسيط لبيان التأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (الاغتراب الوظيفي) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات، إذ تشير الجدول (5) الى نتائج التحليل الموضحة كالآتي:

وجود تأثير عكسي معنوي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير المعتمد (الاغتراب الوظيفي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهذا أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة على (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (51.067) كانت أكبر من قيمتها الجدولية مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثيرية عكسية لمتغير القيادة التحويلية في متغير الاغتراب الوظيفي الذي يشير إلى أن اعتماد كلية الإدارة والاقتصاد على القيادة التحويلية يؤثر في الحد مستويات عالية من الاغتراب الوظيفي لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

أ. في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (5.641) أن هناك ظهوراً لسلوك الاغتراب الوظيفي من خلال أبعادها وبمقدار (5.641) وذلك عندما تكون قيمة القيادة التحويلية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاغتراب تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة التحويلية التي تستخدمها الكلية المبحوثة.

ب. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (-0.949) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة التحويلية يؤدي إلى تغير مقداره (-0.949) في الاغتراب الوظيفي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد الاغتراب الوظيفي.

ت. أما قيمة (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (43.6%) التي تشير إلى أن ما نسبته (43.6%) من التغير الذي يحدث في الاغتراب الوظيفي يعود إلى القيادة التحويلية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (43.6%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (56.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

الجدول (5) أثر القيادة تحويلية في الحد من الاغتراب الوظيفي على مستوى الكلي

R <sup>2</sup>	الاغتراب الوظيفي			المتغير المعتمد
	F	B <sub>1</sub>	الثابت -B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
43.3%	51.067 Sig.(0.000)	-0.949 t(-6.137) Sig.(0.000)	5.641 t(9.983) Sig.(0.000)	القيادة التحويلية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين على نتائج التحليل الاحصائي.

N = 99

استناداً على ذلك يمكن القول بأن هناك تأثير عكسي للقيادة التحويلة في الاغتراب الوظيفي وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاغتراب الوظيفي تزيد من ظهوره من خلال انخفاض ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة الكلية، وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير عكسية بين القيادة التحويلية والاغتراب الوظيفي.

## ٢. تحليل الانحدار المتعدد:

يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد والمتمثل في الاغتراب الوظيفي، فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (6) وكالاتي:

أ. **التأثير المثالي:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتأثير المثالي في الاغتراب الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (33.89) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (34.8%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (65.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B0) قد بلغت (-0.833) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.833)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.812) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاغتراب الوظيفي بمقدار (5.128) حتى لو كانت قيمة التأثير المثالي صفراً.

ب. **الدافعية الالهامية:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لدافعية الالهامية في الاغتراب الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (57.557) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (45.9%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (54.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B0) قد بلغت (-0.822) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الدافعية الالهامية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.822)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.411) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاغتراب الوظيفي بمقدار (5.21) حتى لو كانت قيمة الدافعية الالهامية صفراً.

ث. **الاستشارة الفكرية:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للاستشارة الفكرية في الاغتراب الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (42.312) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (42.7%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B0) قد بلغت (-0.693) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.693)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.241) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاغتراب الوظيفي بمقدار (4.391) حتى لو كانت قيمة الاستشارة الفكرية صفراً.

ث. **الاعتبار الفردي:** تشير معطيات إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لاعتبار الفردي في الاغتراب الوظيفي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (25.184) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) نسبته (36.3%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (63.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (B0) قد بلغت (0.570) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاغتراب الوظيفي بمقدار (-0.570)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.182) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاغتراب الوظيفي بمقدار (5.223) حتى لو كانت قيمة الاعتبار الفردي صفراً.



الجدول (6) تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الاغتراب الوظيفي

الاضغراب الوظيفي (Y)				المتغير المعتمد	
F	R <sup>2</sup>	B0	الثابت-C	المتغير المستقل	
33.89 Sig.=0.000	34.8%	-0.833 T(-5.372) Sig.=0.000	5.128 T(7.812) Sig.=0.000	التأثير المثالي	
57.557 Sig.=0.000	45.9%	-0.822 T(-6.837) Sig.=0.000	5.213 T(9.411) Sig.=0.000	الدافعية الالهامية	
42.312 Sig.=0.000	42.7%	-0.693 T(-5.431) Sig.=0.000	4.391 T(9.241) Sig.=0.000	الاستشارة الفكرية	
25.184 Sig.=0.000	36.3%	-0.570 T(-5.021) Sig.=0.000	5.223 T(9.182) Sig.=0.000	الاعتبار الفردي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين على نتائج التحليل الاحصائي. N = 99

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه "يوجد تأثير عكسي معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لابعاد القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي (منفردة ومجمعة)"، وهذا يدل على وجود تأثير عكسي للقيادة التحويلية في الاغتراب الوظيفي، اي كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية وابعادها في الكلية المبحوثة كلما ادى الى انخفاض الاغتراب الوظيفي لديها.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات:

1. تشير أغلب الاجابات للمستجيبين بين المحاييد والاتفاق على فقرات الاستبانة مما يدل على ان هنالك استجابات متفاوتة لدى الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد.
2. يتفق غالبية الافراد العينية البحث على توفر خصائص القيادة التحويلية بمستوى متوسط وبنسب متقاربة لأبعادها حيث جاء التأثير المثالي بالمرتبة الاولى والاعتبار الفردي بالمرتبة الثانية وأيضاً جاء الاستشارة الفكرية بالمرتبة الثالثة والدافعية الالهامية بالمرتبة الرابعة، وهذا يدل على ان تتمتع الكلية المبحوثة بخصائص القيادة التحويلية.
3. يبين لنا نتائج التحليل بان معظم الافراد العينة في لية المبحوثة لا يتفق على وجود صفات الاغتراب الوظيفي وخاصة من خلال البعدين (الانعزال الاجتماعي والاضغراب الذاتي)، إذ أن نسبة الاتفاق ضئيلة جداً نسبة الى البعدين الاخرين الذي يمثل بـ(اللامعنى واللامعيارية).
4. أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين درجة ممارسة القيادات في الكلية المبحوثة للقيادة التحويلية وبين مستوى الاغتراب الوظيفي على مستوى الكلي.
5. أظهرت النتائج التحليل الاحصائي عن وجود تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على البعد الاغتراب الوظيفي مجتمعة ومنفردة.
6. اثبتت النتائج بان مستوى وجود صفات الاغتراب الوظيفي بين الموظفين الكلية المبحوثة متنامياً نسبياً، وهذا يشير إلى أن الكلية المبحوثة وقادتها مهتمة بصفات القيادة التحويلية في مكان العمل والوظيفة.

٧. من خلال عرض جانب النظري للبحث استنتج لنا بأن تمتاز القيادة التحويلية بإجراء تغييرات ايجابية في طرائق الاداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم، وهذا يدل على ان المنظمات التي تمتاز بالقيادة التحويلية لها القدرة من تخفيض سلوك الاغتراب الوظيفي.
٨. بما ان القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالتميز في الاداء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي لذلك يؤثر على تخفيض سلوك الاغتراب الوظيفي لان العاملين الذين يمتازون بالتميز في الاداء والرضا الوظيفي يستبعد عنهم سلوك الاغتراب الوظيفي.

### ثانياً: التوصيات:

١. توصي الدراسة بضرورة قيام المرؤوسين والمدراء في الكلية المبحوثة بزيادة الاهتمام بالموظفين والتعامل معهم بأحسن اسلوب ويجعلهم ان يعتبروه قوة حسنة لهم في قوله وعمله وسلوكه وان ينسجم ويتناسق اقوال المدير مع افعاله.
٢. تقترح الدراسة بضرورة تنمية وتطوير المهارات المتوفرة لدى الموظفين والاهتمام بأرائهم وقيام المسؤول المباشر بالتعجيل بإعادة النظر في أفكارهم وخصوصاً الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل وتوجيههم نحو تعزيز مجالات أخرى لديهم وتفعيل مهارات خاصة بوظيفتهم.
٣. تقترح الدراسة بضرورة اهتمام القادة والمسؤولين بإشباع حاجات الشخصية للموظفين وخاصة الحاجات التي تحسن حياة الموظف ونوعية حياته.
٤. توصي الباحثين بعدم احساس الموظفين من قبل القادة والمرؤوسين بأنهم غريبون في عملهم وعدم شعورهم بأن لا معنى للوفاء والاخلاص في الأعمال والواجبات الذي يؤديه أثناء عملهم ووظيفتهم.
٥. تقترح الدراسة الحالية بعدم احساس وشعور الموظفين بأن العلاقات الشخصية بين المرؤوسين والموظفين لها دور بارز في عملية الترفيحية في الوظيفة وانما يجب احساسهم بانهم كيان واحد ويربطهم علاقة واحدة غير استثنائية في الوظيفة. وكذلك توصي الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على العمل الجماعي في الوظيفة وان تتيح لهم فرصة التعبير عن رايهم بصراحة تامة وخاصة في القضايا الاجتماعية.
٦. تقترح الدراسة بضرورة زيادة الوعي لدى الافراد في المناصب القيادية في جميع القطاعات بتأثير القيادة التحويلية في الحد من الاغتراب الوظيفي، لتقليل مستوى هذا السلوك والسلوكيات السلبية الاخرى وعدم انتشاره.
٧. توصي القيادات والمرؤوسين في الكلية على تطوير قابليتهم من خلال تبني ابعاد الدافعية الالهامية والاستشارة الفكرية واتباع بعض الاجراءات التي تساهم في توفير وتدعيم الثقة بينها وبين الموظفين عن طريق تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين وتوفير وسائل الاتصالات لمشاركة العاملين للمعلومات المرتبطة بالعمل.
٨. من اهم توصيات الدراسة هي ضرورة العمل على زيادة سلوكيات القيادة التحويلية لدى القيادات والمرؤوسين في الكلية المبحوثة لما لها من تأثير على مستوى الاغتراب الوظيفي واعتمادها كأسلوب إداري في أداء إدارتها وعملها اليومي، وذلك عن طريق الاختيار والتدريب والاهتمام لمن يتولون مواقع قيادية وإشرافية من خلال وضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية.

## المصادر والمراجع:

## أولاً: المصادر العربية:

١. ايمان، زباني، ٢٠١٤، تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش) بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٢. بحر، يوسف عبد عطية، ٢٠١٣، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات، العدد ٥.
٣. البيغدادي، عادل هادي، ٢٠١٩، موسوعة الادارة الاستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. بن زاهي، منصور ونور الدين، تاوريريت، ٢٠٠٨، الاغتراب الزظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
٥. بن زاهي، منصور، ٢٠٠٧، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية الانجاز لدى الادارات الوسطى لقطاع المحروقات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر.
٦. التوجري، هيلة منديل محمد، ٢٠١٧، القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الاقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٨، العدد ٣.
٧. الحراسي، حارب بن محمد بن علي، ٢٠١٧، القيادة التحولية لدى مديري التعليم الاساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
٨. حماد، اياد، ٢٠١١، أثر القيادة التحولية في ادارة التغيير التنظيمي، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٤.
٩. دروزة، سوزان صالح والقواسمي، ديماسكري، ٢٠١٤، أثر المناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، بحث منشور، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٢.
١٠. ذياب، لبنة، ٢٠٠٨، أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الاساسية، بحث منشور، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٤٠.
١١. الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبدالله، ٢٠١٣، علاقة نمطي القبايتين التحولية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة كويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
١٢. زيد، زاوي، ٢٠١٦، القيادة التحولية وأثرها على الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والراضية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
١٣. الشمري، عبدالرحمن بن عبدالله والسلطان، ندى بنت السلطان، ٢٠١٨، مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحولية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٨، العدد ١.
١٤. صبر، رنا ناصر، ٢٠١٦، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، المجلد ٣، العدد ١٦٨.
١٥. صبي، عماد محمد وعباس، اليزيد ايوب وثابت، العفراء جلال، ٢٠١٧، أثر القيادة التحولية على القدرات الابداعية لرؤساء الاقسام لدى بعض الجامعات السودانية: بحث تكميلي، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٦. عابد، موسى لطيف، ٢٠١٨، الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
١٧. عباس، شريف احمد حسن، ٢٠١٠، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
١٨. عبدالله، قبائي وابراهيم، وبين كعبيش، ٢٠١٧، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
١٩. علوان، نوفل عبدالرضا، ٢٠١٧، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٣.
٢٠. الغزالي، حافظ عبدالكريم، ٢٠١٢، أثر القيادة التحولية على الفاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
٢١. فضالة، عبدالرحيم محمد حسن فضالة، ٢٠١٠، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسات الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة دمشق، سوريا.

٢٢. الكواز، عدي غانم واسماعيل، رياض احمد و ابراهيم، عبدالرحمن، ٢٠١٣، القيادة التحويلية وعلاقتها باسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، بحث منشور، مجلة الرفادين للعلوم الرياضية، المجلد ١٨، العدد ٦٠.
٢٣. محمد، امحمدي ومبارك، بسود، ٢٠٢٠، دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF ادرار - نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
٢٤. الهديرس، مازن محمد، ٢٠٢٠، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ١٤.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

25. Bass, B.M., 1990, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 24, Vol.18, Iss. 3.
26. Burns, H., 2002, *Transforming Leadership: A new Pursuit of happiness*. Atlantic Monthly Press, Vol.10, Iss.4.
27. Goliath Mungonge, 2007, *A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia*, Masters of Business Administration, Rhodes University.
28. Mroczek, D.K., Spiro III, A. & Turiano, N. A., 2009, Do health behaviors explain the effect of neuroticism on mortality? Longitudinal findings from the VA Normative Aging Study, *Journal of Research in Personality*, Vol. 34, No. 4.
29. Murphy, L., 2005, transformational leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, Vol.13, No. 1.
30. Yukl, Gary, 2006, *Leadership in organizations*, 6<sup>th</sup> ed., Pearson, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.