

## [ أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي ]

دراسة تطبيقية على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية

[ إعداد الباحث: د. عبد الله علي العمار ]

[ استاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الحديدة - اليمن / استاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية ابن رشد للعلوم الإدارية بأبها - السعودية ]

### الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية - التمكين ) في تحقيق والاستقرار الوظيفي للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين تجاه ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) تعزى لمتغيرات المؤهل ، العمر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين تجاه ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) تعزى لمتغيرات الخبرة ، وأوصت الدراسة على التركيز والاهتمام بشكل كبير بجميع أبعاد القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير جداً في عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية / الإستقرار الوظيفي.

### Abstract:

The study aimed to find out the impact of practicing transformational leadership dimensions (ideal impact - inspirational stimulation - intellectual arousal - individual considerations - empowerment) in achieving job stability for workers in the Commercial and Industrial Chambers in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia from the study sample's point of view. The study adopted the quantitative descriptive approach, a questionnaire was used for data collection. It was found that practicing all dimensions of transformational leadership has a statistically significant impact on workers' job stability in the Commercial and Industrial Chambers in the Southern Region of the Kingdom Of Saudi Arabia. Further, it was found that there were no statistically significant differences between the respondents' opinions towards (transformational leadership and job stability) attributable to their qualification or age. On the other hand, it was found that there were statistically significant differences between the respondents' opinions towards (transformational leadership and job stability) attributable to their experience. The study recommended the authorities in commercial and Industrial Chambers in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia to focus and paying more attention towards all dimensions of transformational leadership due to its significant impact on workers' job stability.

**Keywords;** Transformational Leadership, Job Stability.

## مقدمة

نظراً لما تعيشه اليوم المنظمات من متغيرات متسارعة ، وتحولات سريعة ، فإن الاستقرار الوظيفي يُعد من أهم العوامل التي تسعى المنظمات لتحقيقه في مؤسساتها ، لما له من أثر كبير في التكيف مع تلك المتغيرات المتسارعة وتحقيقاً لأهدافها والمحافظة على عاملها .

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المنظمة، والتطور المهني المستمر، ووجود حوافز دورية تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والابداع والتميز. ( زيدي ، 2019 ، أ ).

وتركز القيادة التحويلية أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات لأتباعهم من أجل رفع الروح المعنوية. ( الدليمي ، 2014 ، 42 ).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

## أولاً / مشكلة الدراسة :

تكمن المشكلة في الأثر الذي تتسبب به ظاهرة عدم الاستقرار الوظيفي والمتجسدة في معدل ترك العمل في المنظمات الأمر الذي يؤدي إلى تحمل المنظمة الكثير من التكاليف ضمن عملية الاستبدال للموظف المستقيل بغيره، وهذا المعدل العالي لدوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي يؤدي وبلا شك إلى تزايد تكلفة الاستبدال من جهة، وقد يؤدي أحياناً إلى تعطيل أعمال الشركة ( عمورة ، 2014 ، 14 ).

وقد شكلت التغيرات التي يشهدها العالم في المجالات المختلفة عبئاً وضغوطاً كبيره على الشركات والمنظمات والعاملين فيها ، وقد أبرزت هذه الضغوط حاجة المنظمات إلى استخدام أساليب إدارية حديثة تساهم في تلبية احتياجات المنظمة والعاملين فيها كأسلوب القيادة التحويلية والتي تتصف بالقدرة العالية على إدارة الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمة ( الشمري ، والسلطان ، 2018 ، 68 ).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد المشكلة في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي بالتطبيق على العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما أثر ممارسة التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ؟
2. ما أثر ممارسة التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ؟
3. ما أثر ممارسة الإستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ؟
4. ما أثر ممارسة الإعتبارات الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ؟
5. ما أثر ممارسة التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي ؟
6. هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب ( المؤهل الدراسي - العمر - سنوات الخبرة ).

## ثانياً / أهداف الدراسة :

يهدف البحث الى:

1. التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - الإعتبارات الفردية - التمكين ) في تحقيق والاستقرار الوظيفي للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة .
2. الكشف عن الفروق الجوهرية ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب ( المؤهل الدراسي - العمر - سنوات الخبرة ) .

## ثالثاً / فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

### الفرضية الرئيسية الأول :

يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

وتنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسة التأثير المثالي للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.
2. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسة الحفز الإلهامي للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.
3. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للممارسة الإستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.
4. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسة الإعتبارات الفردية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.
5. يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة البحث تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( المؤهل الدراسي - العمر - سنوات الخبرة ) .

## رابعاً / أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

1. يمكن أن يساهم هذا البحث في مساعدة القيادات الإدارية عموماً والغرف التجارية والصناعية خصوصاً في التعرف على أساليب القائد التحويلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي ، كما يمكن للبحث أن يساهم في تحديد عوامل زيادة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

2. أهمية الموضوع: القيادة التحويلية التي من شأنها تحقيق الاستقرار الوظيفي وفق أسس علمية ومنهجية حديثة.

3. جهة الدراسة: تكمن الأهمية لهذه الدراسة في كونها تطبق في أهم المؤسسات الحيوية التي ترتبط بين القطاع العام والخاص ، وهي الغرف التجارية والصناعية.

4. المستفيدين والباحثين: تزداد أهمية البحث في النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تقدم إطاراً نظرياً وعملياً للقيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي يمكن الاستفادة منه في الواقع ويمثل نواة للباحثين مستقبلاً لاستكمال الجوانب التي خارج نطاق الدراسة.

#### خامساً / مصطلحات البحث :

**القيادة التحويلية :** هي استثارة التابعين لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات من خلال تغيير اتجاهات ومعتقدات وقيم التابعين ، وأن القائد التحويلي يبني رؤية واضحة ولديه قدرة على ترويج تلك الرؤية بين تابعيه. ( شوشة ، 2015 - 128 ) .

**الاستقرار الوظيفي :** درجة بقاء أو ثبات الأفراد في حدود المنظمات التي يتقاضون منها تعويضاً نقدياً خلال فترة زمنية معينة وهذه الدرجة تكون محصلة لقوتين: (محمد ، والسيد ، 2016، 9 ،

#### سادساً / حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** القيادة التحويلية بأبعادها وأساليبها المختلفة ، الاستقرار الوظيفي .

**الحدود البشرية :** العاملين في الغرف التجارية والصناعية .

**الحدود المكانية :** الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### أولاً / الإطار النظري :

#### القيادة التحويلية

تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد واشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية والرؤية المستقبلية، " فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية(أبو النور، 2012، 16 ،

#### مفهوم القيادة التحويلية:

عملية توحيد جهود المرؤوسين وتغيير أهدافهم ومعتقداتهم ليتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين ( فخري ، 2019 ، 186 ) ، كما ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها العملية التي ينشأ بواسطتها الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال إعطائهم حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم (Veiseh et al,2014,46).، وتعتبر القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة(الشنطي، 2016 ، 35 ). وهي التي تركز على التغيير مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية.( العثماني ، 2017 ، 23 ) ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إلهام وحفز العاملين واستثارة أفكارهم لتبني أفكاره ورؤاه وتمكينهم وفقاً للفروق الفردية لتنفيذها وتحقيقها.

#### مستويات القيادة التحويلية:

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات وهي كالآتي: (التويجري، 2017، 44)

1. **القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):** أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع كل من خلال اتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز بوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.
2. **القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):** ويطلق عليها أيضاً القيادة التحويلية الثانوية أنت والآخرين يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
3. **القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة الآخرين):** تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدراً كبيراً من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشير إليه دائماً بالرؤية.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في الآتي :

#### أولاً / التأثير المثالي :

هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني للعمل للمرؤوسين ( الشقيرات ، الجازي ، 2019 ، 5 )، هي مقدرة القائد على ربط العاملين معه بقيم سامية وواقعية قابلة للتطبيق تجعله يواجه سلوكهم لأداء العمل بدافع داخلي رغبة في جودة الأداء، لا رهبة من عقوبة. ( الشمري ، السلطان ، 2018 ، 70 )، هي الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب، بما يضمن اتخاذ مواقف محددة من قبل العاملين، تتفق مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويكون بمثابة قدوة للعاملين. ( A.James& Ogbonna,2013:356 )  
 ويرى الباحث أن التأثير المثالي هو امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وإيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني للعمل للمرؤوسين .

#### ثانياً/ التحفيز الإلهامي :

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، إذ القائد التحويلي يكون متفائلاً ومتحمساً حول المستقبل، ( Tims,et.al., 2011,123 ) ، ويشير الغزالي إلى أن تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، واثارة المشاعر لدى العاملين ( الغزالي، 2012 ، 9 )  
 وتشير إلى الطريقة التي يحفز ويلهم فيها القادة اتباعهم للوصول إلى الأهداف المرغوبة والنظر إلى المستقبل بتفاؤل، فضلاً عن توفير إحساس المعنى لأعمالهم الحالية ( Odumeru & Ifeanyi,2013 ,356 )، ويستثير القائد الأتباع بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل ويزرعون الثقة بأن الأهداف ستتحقق والمهام ستُنجز ويساعدونهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص ( Northouse ,2013 ). وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، (ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية ( سميرات ومقابلة، 2014 )

**ويرى الباحث** أن هذا البعد يركز على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد التابعين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية والأهداف والرؤى **ثالثاً/ الاستثارة الفكرية :**

من خلال إدراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين، والتعامل مع كل واحد منهم وفقاً لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم ( الشوابكة ، الشلبي ، الخوالدة ، 2018 ، 147 ) كما يبحثون القادة العاملين على استخدام التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشاكل التقليدية ( Sharma,et.al.,2012,557 ) .

وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. ( حماد ، 2011 ، 393 ) ، ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل ( منصور ، 2016 )

**ويرى الباحث** أن الاستثارة الفكرية هي قدرة القائد على استثارة جهود التابعين التفكيرية والتحليلية لتكون جهود إبداعية وخلاقه.

#### **رابعاً/ الاعتبارات الفردية :**

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام إلى العاملين معه ، وادراكه للفروق الفردية فيما بينهم ( الدليمي ، 2014 ، 50 ) وفقاً لهذه السمة يعطي القائد اهتمام خاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. ( برباوي ، قناشي ، 2019 ، 562 ). ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحتارهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يولي حاجاتهم الشخصية ( Ahmad,etal., 2014,15 ). فهي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات ( التجاني ، شنيني ، 2019 ، 299 ) . ويرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية ( أحمد ، 2010 )

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف. - الاستماع الجيد للمرؤوسين.

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر. - الترويج لفكر التطوير الذاتي.

**ويرى الباحث** يمثل هذا العامل القائد الذي يعترف بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين، اذ يتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في اثناء محاولتهم لمساعدة الافراد في أن يحققوا ذواتهم يتعامل القائد مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة. فالاعتبارات الفردية تعني مراعاة أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف

#### **خامساً/ التمكين :**

ومن خلال منح حرية التصرف في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم ( المعاني ، 2013 ، 231 ) . فيذكر أن القادة مسؤولون عن رعاية وتعزيز التعلم في المنظمة من حيث تمكين الأفراد من أجل فهم التعقيدات في البيئة من حولهم عن طريق التفكير الابداعي ، وتعزيز مهاراتهم. ( العزام ، الجداية ، 2014 ، 7 )

**يرى الباحث** أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمتلكون رؤية تعمل على تمكين العاملين للمشاركة في مختلف عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة.

## الاستقرار الوظيفي :

الاستقرار الوظيفي له أهمية للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة مضاعف الأهمية في هذه الحالة. فيمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وكما أنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة الدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف البحث عن المكافآت البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها بعد أن كلفت المنظمة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين. (وسام، 2016م، 34)

## مفهوم الاستقرار الوظيفي :

عُرف الاستقرار الوظيفي بأنه: إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للأمراض النفسية أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل. (علوش، 2016، 23). كما يعرف بأنه درجة بقاء أو ثبات الأفراد في حدود المنظمات التي يتقاضون منها تعويضاً نقدياً خلال فترة زمنية معينة وهذه الدرجة تكون محصلة لقوتين: (محمد، 2016، 515).

ويرى الباحث أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العاملين في المنظمة لفترة طويلة يرافق تلك الفترة نوع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مصاحباً للموظف مساوٍ له الوظيفي في المنظمة.

## أهمية الاستقرار الوظيفي :

### تكمُن أهمية الاستقرار الوظيفي في الآتي :

1. ثبات العامل في عمله واستقراره، له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل. (علوش: 2016م، 651)
2. يوفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، وينمي الشعور بالانتماء للعمل والحرص على مصلحة العمل (الشمري، 2016، 38).
3. يمنح الثقة والهدوء للعاملين. مما يساعدهم على القيام بأعباء العمل ومواجهة المشكلات بفاعلية ويؤدي إلى الرضا عن الوظيفة والحياة الوظيفية ومتطلبات المهنة والتفاني في انجاز العمل على أكمل وجه. ( الحداد , 2016 , 68 )
4. يزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة (الدوري، 2015، 27)
5. يساعد في المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب أو الضياع (Seppälä., 2015,24)
6. يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة. (عذارى، 2013م، 145)

### العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي :

تنقسم العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي إلى عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة ، والبيئة الخارجية للمنظمة على النحو الآتي :

#### أولاً / العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: (العساف، 2016، 103).

الأجور: تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد، فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الاستقرار الوظيفي  
**جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الاستقرار الوظيفي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة، وكانت هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الاستقرار الوظيفي.

**الإشراف و القيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي فالإشراف الديمقراطي و المشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الاستقرار الوظيفي .  
**الهيكل التنظيمي:** هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي و الاستقرار الوظيفي فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وسهولة الاتصال بين إدارات المنظمة وحرية تدفق المعلومات وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الاستقرار الوظيفي.

**شعور الأفراد بأن المنظمة ملك لهم:** يساعد شعور الأفراد بأن المنظمة ملك لهم فهي مصدر الرزق، وهي تحقق المكانة الاجتماعية وتحقق الذات إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي إلى ازدياد الارتباط النفسي بالمنطقة وتحقق الاستقرار الوظيفي.

### ثانياً / العوامل المتعلقة ببيئة العمل الخارجية:

**ظروف سوق العمل وفرص الاختيار :** تؤثر ظروف سوق العمل على اتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر على درجة الاستقرار الوظيفي خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل وقد سمى هذا بالمسبقات فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والجدية في الاختيار وبدون ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي للفرد. ( المساوي , 2017 , 74 )  
**التغير التكنولوجي:** تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل من هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى. وإن التغيير التكنولوجي القديمة بتكنولوجيا جديدة يؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف المناخية القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على الموظفين لأن هذا العنصران هما عصب العملية الإنتاجية. (لغي، 2015، 72).

### ثانياً / الدراسات السابقة

1. دراسة التجاني ، الشنيني ( 2019 ) أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية ، دراسة حالة بلدية الطيبات بولاية روفلة ،.هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي ، وقد توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.
2. دراسة برباوي ، فناشي ( 2019 ) علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار . تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي فمن أجل الوصول لهذا الهدفتم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات ، وتم الاعتماد على برنامج SPSS بهدف التحليل الإحصائي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.



3. دراسة فخري ( 2019 ) دور القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية . يهدف البحث الى معرفة مدى قدرة القادة على توحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق التفوق التنافسي ، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ,وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي(SPSS). واتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورا فاعلا ومهما في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على احدى الاستراتيجيتين: التمييز ,او قيادة الكلفة ,كون أن جميع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث علاقة موجبة وطردية وذات دلالة معنوية ,الامر الذي يستلزم من القائد التحويلي في الشركة زيادة اهتمامه بتبني كافة الاساليب التي من شأنها تحقيق التفوق التنافسي ,وذلك من خلال توحيد جهود المرؤوسين والعمل على جعلهم يبتكرون طرقا جديدة للنظر في كيفية اكمال العمل.
4. دراسة علوش (2016) دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الامان والاستقرار الوظيفي، ومستوى ضغوط العمل بجامعة قناة السويس، والتعرف على تأثير الامان والاستقرار الوظيفي على ضغوط العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وبينت النتائج أن مستوى الامان والاستقرار الوظيفي كان متوسطا لفئتي القيادات الادارية واعضاء هيئة التدريس وضعيفا لفئة معاونيهم ، كما تبين وجود تأثير سلبي للأمان والاستقرار الوظيفي على ضغوط العمل لكل فئات الدراسة ، مما يعني أنه يمكن تخفيض ضغوط العمل من خلال توفير الامان والاستقرار الوظيفي.
5. دراسة محمد (2016) أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي واعادة الهيكلة وأبعاد كل منها ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وشعور العاملين بالاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة، واستخدمت المنهج الوصفي , كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ، وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة للعدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل تخفيض حجم العمالة، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على ردود افعال العمالة الباقية بعد إعادة الهيكلة، وتتوسط العدالة التنظيمية العلاقة التأثيرية بين ردود أفعال العاملين والاستقرار الوظيفي. واوصت الدراسة بضرورة تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية لما لذلك من تأثير إيجابي على تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.
6. دراسة نابيوري (Naburi, 2017) الاستقرار الوظيفي ونوايا الدوران بين موظفي الرعاية الصحية الذين يقدمون خدمات الوقاية من انتقال فيروس نقص المناعة البشرية من الأم إلى .
- Functional stability and rotation intentions among health care workers , Naburi, 2017 providing HIV prevention services in Dar es Salaam, Tanzania.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستقرار ودوران العمل لدى موظفي الرعاية الصحية بتنزانيا. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في تقديم استبانة لجمع المعلومات والبيانات، كما تم استخدام نماذج اللوجي متعدد المتغيرات لتحديد العوامل المرتبطة بعدم الاستقرار الوظيفي والنية لإنهاء العمل. أسفرت نتائج الدراسة عن أكثر قليلا من النصف من مقدمي الخدمات الصحية (ممرضة) أي ما يعادل (54%) كانوا غير راضين عن وظيفتهم الحالية، و (نسبة 35%) يعززم ترك وظيفتهم. كان معظم مقدمي الخدمات غير راضين بسبب انخفاض الرواتب وارتفاع عبء العمل، ولكنهم راضون عن الانسجام في مكان العمل والقدرة على اتباع قيمهم الأخلاقية. كما كان دوران الموظفين عالي نسبياً بين الممرضات في مرافق رعاية

الأمومة في القطاع العام في دار السلام، مع توفير رواتب وساعات عمل معقولة، فضلاً على أن تداير السلامة للوظيفة، واستقرار الوظيفة كانت مناسبة.

### منهج الدراسة واجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

استخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي، حيث تم استخدام المنهج الكمي من خلال احتساب استجابات عينة الدراسة على الاستبانة التي اعدتها الباحثة لغرض الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الغرف التجارية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من المجتمع الكلي للدراسة، والبالغ عددهم (67) موظف. وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

أولاً / تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
25 سنة فأقل	2	3.0
من 26 سنة إلى 40 سنوات	52	77.6
41 سنة فأكثر	13	19.4
Total	67	100.0

ثانياً / تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	32	47.8
دبلوم فأقل	25	37.3
دراسات عليا	10	14.9
Total	67	100.0

ثالثاً / تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
5 سنة فأقل	5	7.5
6 سنة إلى 10 سنة	22	32.8
11 سنة فأكثر	40	59.7
Total	67	100.0

### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة والتي تمثلت في الكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

### وفيما يلي وصف أداة الدراسة:

تم بناء استبانة للتعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي من خلال الرجوع إلى مصادر ودراسات سابقة ذات علاقة بهذا الموضوع، بعد ذلك تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية حيث اشتملت الاستبانة على (65) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول وهو متعلق بـ (القيادة التحويلية) واشتمل على (50) فقرات موزعة إلى خمس أبعاد بالتساوي، وهي: البعد الأول وهو متعلق بـ (التأثير المثالي) واشتمل على (10) فقرات، البعد الثاني وهو متعلق بـ (التحفيز الإلهامي) واشتمل على (10) فقرات، البعد الثالث وهو متعلق بـ (الإستثارة الفكرية) واشتمل على (10) فقرات، والبعد الرابع وهو متعلق بـ (الإعتبارات الفردية) واشتمل على (10) فقرات، والبعد الخامس وهو متعلق بـ (التمكين) واشتمل على (10) فقرات؛ المحور الثاني وهو متعلق بـ (الإستقرار الوظيفي) واشتمل على (15) فقرة، علماً بأن كل فقرة لها خياراتها المستقلة يتم تصحيحها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، كما تضمنت الاستبانة بيانات شخصية تخص العاملين في الغرف التجارية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية، وهي: العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

ولقياس مدى صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق وقياس ما وضع من أجله تم عرضه على لجنة من المحكمين وعددهم (6) أساتذة الجامعات المختصين، والأخذ بأرائهم وإجراء التعديلات المناسبة، وقد أشار بعض المحكمين إلى إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها لتصبح أكثر وضوحاً، ولم يُشر أحد إلى حذف أي فقرة من الفقرات في الاستبانة، وبذلك بقي عدد الفقرات (65) فقرة، أيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (20) من العاملين في الغرف التجارية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية وجميعهم من خارج إطار عينة الدراسة ولهم نفس خصائص العينة وكانت جميع فقرات الاستبانة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (0.05)، وقد تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكانت جميع الفقرات حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (0.05)، كما وتم حساب معامل الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت جميع محاور الاستبانة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (0.01)؛ وتم حساب الثبات للاستبانة بطريقتين حيث بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.857) وهي قيمة مرتفعة، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Gronbach Alpha) (0.831) وهي قيمة مرتفعة، تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من كافة التعديلات تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة في ظروف ملائمة، حيث تم التطبيق بعد تسهيل مهمة الباحث، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بحيث تعطى الاستبانة من خلال رابط الكتروني يقوم العاملين في الغرف التجارية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية بتعبئتها، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة جُمعت جميع الإجابات لتصحيحها وتحليلها.

### تصحيح أداة الدراسة:

بعد جمع الاستجابات، تم تصحيحها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تحديد طريقة الاستجابة لفقرات استبانة أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي وسبل تطويرها على النحو التالي:

جدول (4) طريقة تصحيح الاستبانة

لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

يتم احتساب الدرجة الموضحة بالجدول، ويتم استخدام العكس في الفقرات السلبية.

### المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" والمعروفة بـ Statistics Package For Social Science باستخدام الحاسوب، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

اختبار الانحدار الخطي البسيط

اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis Test لعينتين مستقلتين فأكثر لا تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار مانويتني Mann-Whitney U لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد التأكد من ملاءمة الأداة للهدف الموضوع من أجله لقياس أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي، وتطبيقها على عينة الدراسة، يقدم الباحث عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تمّ التوصل إليها و تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها.

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضيتها وتفسيرها:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

وينصُّ السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التأثير المثالي للقيادة التحويلية على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

للقوف على مستوى تأثير التأثير المثالي على الإستقرار الوظيفي، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التأثير المثالي على الإستقرار الوظيفي

متغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	معامل الانحدار $\beta$	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الإستقرار الوظيفي	0.887	0.786	المقدار الثابت	2.358	.021

.000	15.471	.840	التأثير المثالي		
------	--------	------	-----------------	--	--

ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط ان الاستقرار الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (التأثير المثالي)، حيث أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

أظهرت نتائج التحليل ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.887 وهي درجة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.786 وهذا يعني ان 78.6% من التغير في الاستقرار الوظيفي يعود الى تأثير متغير (التأثير المثالي) وهي نسبة كبيرة جداً (لمتغير واحد يؤثر بهذا القدر)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي.

#### معادلة التأثير:

الاستقرار الوظيفي = 0.551 + 0.840 (التأثير المثالي).

في حالة زيادة (التأثير المثالي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) بمقدار (0.840).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام ببعده (التأثير المثالي).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

وينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

للقوف على مستوى تأثير التحفيز الإلهامي على الاستقرار الوظيفي، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز الإلهامي على الاستقرار الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد	معامل الانحدار $\beta$	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	0.882	0.777	المقدار الثابت	7.487	.000
			التحفيز الإلهامي	15.065	.000

ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط ان الاستقرار الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (التحفيز الإلهامي)، حيث أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

أظهرت نتائج التحليل ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.882 وهي درجة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.777 وهذا يعني ان 77.7% من التغير في الاستقرار الوظيفي يعود الى تأثير متغير (التحفيز الإلهامي) وهي نسبة كبيرة جداً (لمتغير واحد يؤثر بهذا القدر)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي.

### معادلة التأثير:

الاستقرار الوظيفي = 1.392 + 0.663 (التحفيز الإلهامي).

في حالة زيادة (التحفيز الإلهامي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) بمقدار (0.663).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام ببعد (التحفيز الإلهامي).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

وينصُّ السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة الإستثارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

للقوف على مستوى تأثير الإستثارة الفكرية على الاستقرار الوظيفي، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإستثارة الفكرية على الاستقرار الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	0.923	0.852	المقدار الثابت	7.551	.000
			الإستثارة الفكرية	19.323	.728

ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط ان الاستقرار الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (الإستثارة الفكرية)، حيث أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

أظهرت نتائج التحليل ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.923 وهي درجة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.852 وهذا يعني ان 85.2% من التغير في الاستقرار الوظيفي يعود الى تأثير متغير (الإستثارة الفكرية)

وهي نسبة كبيرة جداً (لمتغير واحد يؤثر بهذا القدر)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي.

### معادلة التأثير:

الاستقرار الوظيفي =  $1.392 + 0.728$  (الإستثارة الفكرية).

في حالة زيادة (الإستثارة الفكرية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) بمقدار (0.728).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام ببعده (الإستثارة الفكرية).

### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

وينصُّ السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة الإعتبارات الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإعتبارات الفردية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

للقوف على مستوى تأثير الإعتبارات الفردية على الاستقرار الوظيفي، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإعتبارات الفردية على الاستقرار الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	0.943	0.889	المقدار الثابت	6.105	.000
			الإعتبارات الفردية	22.794	.000

ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط ان الاستقرار الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (الإعتبارات الفردية)، حيث أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

أظهرت نتائج التحليل ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.943 وهي درجة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.889 وهذا يعني ان 88.9% من التغير في الاستقرار الوظيفي يعود الى تأثير متغير (الإعتبارات الفردية) وهي نسبة كبيرة جداً (لمتغير واحد يؤثر بهذا القدر)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي.

### معادلة التأثير:

الاستقرار الوظيفي =  $0.885 + 0.795$  (الإعتبارات الفردية).

في حالة زيادة (الإعتبارات الفردية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) بمقدار (0.795).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام ببعدها (الإعتمادات الفردية).

### خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

وينصُّ السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة التمكين كبعدها من أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية.

للقوف على مستوى تأثير التمكين على الاستقرار الوظيفي، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التمكين على الاستقرار الوظيفي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الاستقرار الوظيفي	0.912	0.833	المقدار الثابت	4.144	.000
			التمكين	17.977	.000

ويمكن استنتاج ما يلي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط ان الاستقرار الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بمتغير (التمكين)، حيث أن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α = 0.01).

أظهرت نتائج التحليل ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.912 وهي درجة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.833 وهذا يعني ان 88.9% من التغير في الاستقرار الوظيفي يعود الى تأثير متغير (التمكين) وهي نسبة كبيرة جداً (لمتغير واحد يؤثر بهذا القدر)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الاستقرار الوظيفي.

### معادلة التأثير:

الاستقرار الوظيفي = 0.783 + 0.805 (التمكين).

في حالة زيادة (التمكين) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) بمقدار (0.805).

وهذا ما يدعو المعنيين الى الاهتمام ببعدها (التمكين).

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

وينصُّ السؤال السادس من أسئلة الدراسة على: هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب ( المؤهل الدراسي - العمر - سنوات الخبرة ).



وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرض الصفري التالي:  
 توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة البحث تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( المؤهل الدراسي - العمر - سنوات الخبرة ).  
 ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها حسب المتغيرات التصنيفية وهي كالتالي:

### أولاً: المؤهل الدراسي:

وقد قام الباحث إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في المؤهل الدراسي في قتي الدبلوم فأقل والدراسات العليا بالنسبة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة في هاتين الفئتين كان صغيراً نسبياً، ويمكن تجاوز شرط اعتدالية البيانات في باقي الفئات لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للقيادة التحويلية وللاستقرار الوظيفي، ولذلك وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الاختبار الغير معلمي كروسكال والاس Kruskal Wallis Test بين متوسطي عینتين مستقلتين فأكثر لا تتبع التوزيع الطبيعي، للكشف عن دلالة الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي تعزى للمؤهل الدراسي، وفيما يلي تفصل للنتائج:

جدول (10) نتائج اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis Test الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي تعزى للمؤهل الدراسي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة Chi-Square	متوسط الرتب	العدد	المؤهل الدراسي	
غير دالة إحصائية	0.085	4.919	35.82	25	دبلوم فأقل	القيادة التحويلية
			32.86	32	بكالوريوس	
			33.10	10	دراسات عليا	
غير دالة إحصائية	0.839	0.0351	40.20	25	دبلوم فأقل	الاستقرار الوظيفي
			28.75	32	بكالوريوس	
			35.30	10	دراسات عليا	

### بالنسبة للقيادة التحويلية:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للقيادة التحويلية باختلاف المؤهل الدراسي أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

### بالنسبة للاستقرار الوظيفي:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للاستقرار الوظيفي باختلاف المؤهل الدراسي أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

### ثانياً: العمر:

وقد قام الباحث إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في العمر في قئتي 25 سنة فأقل و 41 سنة فأكثر بالنسبة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة في هاتين الفئتين كان صغيراً نسبياً، ويمكن تجاوز شرط اعتدالية البيانات في باقي الفئات لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للقيادة التحويلية وللإستقرار الوظيفي، ولذلك وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الاختبار الغير معلمي كروسكال والاس Kruskal Wallis Test بين متوسطي عينتين مستقلتين فأكثر لا تتبع التوزيع الطبيعي، للكشف عن دلالة الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية وللإستقرار الوظيفي تعزى للعمر، وفيما يلي تفصل للنتائج:

جدول (11) نتائج اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis Test الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية والإستقرار الوظيفي تعزى للعمر

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة Chi-Square	متوسط الرتب	العدد	العمر	
غير دالة إحصائية	0.549	1.200	51.23	2	25 سنة فأقل	القيادة التحويلية
			65.04	52	من 26 سنة إلى 40 سنوات	
			46.76	13	41 سنة فأكثر	
غير دالة إحصائية	0.769	0.524	21.50	2	25 سنة فأقل	الإستقرار الوظيفي
			33.67	52	من 26 سنة إلى 40 سنوات	
			37.23	13	41 سنة فأكثر	

### بالنسبة للقيادة التحويلية:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للقيادة التحويلية باختلاف العمر أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر.

### بالنسبة للإستقرار الوظيفي:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (.Sig) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للإستقرار الوظيفي باختلاف العمر أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الإستقرار الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

### ثانياً: سنوات الخبرة:

وقد قام الباحث إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (اختبار Shapiro-Wilk) لفحص اعتدالية البيانات في سنوات الخبرة في قئتي 25 سنة فأقل و 41 سنة فأكثر بالنسبة للدرجة الكلية للقيادة التحويلية، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ولأن عدد العينة في هاتين الفئتين كان صغيراً نسبياً، ويمكن تجاوز شرط اعتدالية البيانات في باقي الفئات لأن حجم العينة كبير نسبياً. وقد كان توزيع البيانات غير اعتدالي بالنسبة للقيادة التحويلية وللإستقرار الوظيفي، ولذلك وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام الاختبار الغير معلمي كروسكال والاس Kruskal Wallis Test بين متوسطي عينتين

مستقلتين فأكثر لا تتبع التوزيع الطبيعي، للكشف عن دلالة الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية وللإستقرار الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وفيما يلي تفصل للنتائج:  
 جدول (12) نتائج اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis Test الفروق بين رتب درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية والإستقرار الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة Chi-Square	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	
دالة إحصائية	0.004	11.232	18.20	5	5 سنة فأقل	القيادة التحويلية
			26.50	22	6 سنة إلى 10 سنة	
			40.10	40	11 سنة فأكثر	
دالة إحصائية	0.005	10.530	13.40	5	5 سنة فأقل	الإستقرار الوظيفي
			28.09	22	6 سنة إلى 10 سنة	
			39.83	40	11 سنة فأكثر	

#### بالنسبة للقيادة التحويلية:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للقيادة التحويلية باختلاف سنوات الخبرة تساوي (0.004) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة، استخدم الباحث اختبار مانويتني U Mann-Whitney لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي لاختبار هذه الفرضية للمقارنة بين متوسطات رتب العينة في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وأظهرت النتائج التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية بين أصحاب سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل وأصحاب سنوات الخبرة من 6 - 10 سنة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية بين أصحاب سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل وأصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر لصالح أصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة القيادة التحويلية بين أصحاب سنوات الخبرة من 6 - 11 سنة سنوات وأصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر لصالح أصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر.

#### بالنسبة للإستقرار الوظيفي:

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة للإستقرار الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسط رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الإستقرار الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة، استخدم الباحث اختبار مانويتني U Mann-Whitney لعينتين مستقلتين لا تتبعان التوزيع الطبيعي لاختبار هذه الفرضية للمقارنة بين متوسطات رتب العينة في الدرجة الكلية للإستقرار الوظيفي وأظهرت النتائج التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي بين أصحاب سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل وأصحاب سنوات الخبرة 6 - 10 سنوات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي بين أصحاب سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل وأصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر لصالح أصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسطي رتب تقديرات عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي بين أصحاب سنوات الخبرة من 6 - 11 سنة سنوات وأصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر لصالح أصحاب سنوات الخبرة 11 سنة فأكثر.

### خلاصة النتائج والتوصيات

#### أولاً خلاصة النتائج:

1. يوجد فروق ذوا دلالة إحصائية لممارسة التأثير المثالي للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية.
2. يوجد فروق ذوا دلالة إحصائية لممارسة الحفز الإلهامي للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية.
3. يوجد فروق ذوا دلالة إحصائية للممارسة الإستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية.
4. يوجد فروق ذوا دلالة إحصائية لممارسة الإعتبارات الفردية للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية.
5. يوجد فروق ذوا دلالة إحصائية لممارسة التمكين للقيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( المؤهل الدراسي - العمر ). وبناء عليه يتم رفض الفرضية.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث تجاه محاور البحث المتمثلة في ( القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي ) للعاملين في الغرف التجارية والصناعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( سنوات الخبرة ). وبناء عليه يتم قبول الفرضية.

#### ثانياً التوصيات :

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نوصي بما يلي :
1. التركيز والاهتمام بشكل كبير بجميع أبعاد القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير جداً في عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين .
  2. الحرص على تمكين العاملين بشكل دائم حيث حصل بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أعلى نسبة في آراء عينة الدراسة بأنه له أكبر أثر في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الاستقرار الوظيفي .

3. الاهتمام ببقية العوامل المؤثرة على عملية الاستقرار الوظيفي كالحوافز ، وتوفير البيئة الملائمة وغيرها من العوامل .

### المراجع العربية

أحمد صادق محمد الرقب، 2010 ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين

الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2

التوبجري، هيلة (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم – دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد 3.

التيجاني ، دوح وشنيبي ، حسين ( 2019 ) أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية ، دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة ، الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية المجلد 9 ، العدد 2 .

الدليمي، حيدر طه عبد الله ( 2014 ) ، دور القيادة التحويلية في الأداء المنظمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الشقيرات ، محمد والجازي ، رائدة ( 2019 ) درجة ممارسة مديرية المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 3 ، العدد 9 .

الشمري ، عبدالرحمن والسلطان ، ندى ، ( 2018 ) مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية ، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 38 ، العدد 1.

الشنطي،محمود عبد الرحمن ،( 2016 ) " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية،الأردن،مجلد 12 ، العدد 1 .

الشوابكة ، زيادة والشليبي ، فراس والخوالدة ، رياض ( 2018 ) دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 38 ، العدد 4 .

العثماني ، عزام محمد ( 2017 ) دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى بغزة.

العزام ، أحمد حسن والجداية ، محمد نور ( 2014 ) أثر القيادة التحويلية في التعليم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال

العساف ، حسين موسى ( 2016 ) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية

المعاني، أيمن عوده،( 2013 ) ، اثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة

- برباوي ، كمال و قناشي آمنة ( 2019 ) علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، المجلد 3 ، العدد 3 .
- حماد ، ايداد ( 2011 ) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 4 .
- زبدة ، نادرة ( 2019 ) ، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي ، دراسة تطبيقية على مجموعة من الأطباء في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة.
- سميرات، سمر، مقابلة، عاطف ( 2014 ) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 41 ، عدد 1 .
- عذارى، جاسم رحيم ، ومجبل دواي اسماعيل (2013م) "أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق.
- علوش، صباح ابراهيم حمد(2016). دور الامان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر، مج7، ع1، ص627-671.
- عمورة ، ريم ، ( 2014 ) ، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل ، رسالة ماجستير ، دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل .
- فخري ، نور حسين ( 2019 ) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ، بحث تطبيقي في الشركة العالمية لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 42 ، 118 .
- لغبي، أحمد (2015م) "التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
- محمد، هبة محمد علي والسيد، محمود محمد (2016م) "أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (3)، مصر.
- محمد، هبة محمد علي والسيد، محمود محمد (2016م) "أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (3).
- منصور عبد القادر منصور، 2016 ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10 ، الوادي، ص181
- وسام، زهاني، (2016م) "نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

## المراجع الاجنبية

- A.James, Odumeru, & Ogbonna, Ifeanyi Gerge, (2013), Transformation VS. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, Vol.2, No.2.
- Ahmad ,F., Abbas,T. , Latif,S.,& Rasheed,A.(2014)" Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector", Journal of Management Policies and Practices , Vol. 2, No. 2, pp. 11-25
- Naburi, 2017 , Functional stability and rotation intentions among health care workers providing HIV prevention services in Dar es Salaam, Tanzania.
- Northouse, P. G. 2013. Leadership theory and practice (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Odumeru,J.A., Ifeanyi, G.O. (2013)" Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature," International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.2 ,pp355-361
- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(3), 360-375.
- Sharma, Pankaj, Nagar, Pankaj, & Pathak, S.C.(2012), Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India, International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, No.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker, & Despoina Xanthopoulou,(2011), Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?, The Leadership Quarterly journal, No.22.
- VEISEH, S.; E; PIRZADIAN, M; SHARAFI, V. The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam). Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 3, 2014, 113-124.