

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

القيادة التحويلية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

CNAS - وكالة الأغواط-

تحت إشراف :

د. عبد الحميد نعيجات

إعداد الطالبين:

- إسماعيل بن علي
- إلياس شعيب القاوي

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ	أ.د. عبد القادر بن برطال
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر أ	د. عبد الحميد نعيجات
ممتحناً	أستاذ محاضر ب	د. الهاشمي بعاج

السنة الجامعية : 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكروهم عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله،

نتوجه بأعمق كلمات الشكر والتقدير والعرفان لأستاذنا المشرف الكريم،
الأستاذ عبد الحميد نعيجات، على كل الجهود التي قدمها لنا خلال فترة
إعداد المذكرة، فلقد قدم لنا الإرشاد والدعم اللازم لنجاح العمل، ولم يبخل
علينا لضمان تقدمه وانجازه.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين نتشرف بتقييمهم
لبحثنا هذا وإثرائه والوقوف على أهم النقائص وأوجه القصور فيه.
كما نتوجه بأسمى عبارات الإمتنان إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طوال
مشوارنا بالجامعة.

وإلى كل الموظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
كما نتوجه بخالص الشكر لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
للعامل الأجراء CNAS - وكالة الأغواط-

إسماعيل وإلياس

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين الفانوس الذي كلما أظلم العالم
أناروه مجددا دتمم القوة والسند.
إلى كل الذين رافقونا حينما إشتدت الأزمات
إلى عائلتي وكل الأقربين
وإلى من علمني حرفا طوال هذا المسار
إلى رفقاء الدرب الذين جاورناهم في مقاعد الدراسة وإلى كل من إتقيناهم
على طول هذا الطريق، فالجد في النهاية للضوء في آخر النفق.

إسعيّل

إهداء

بعد سنين من الجهد والتعب والمثابرة كانت مسيرة دراسية، كان مسك ختامها أجمل مافيها فقد تكللت في نهايتها بأجمل اللحظات إلى فراق الأصدقاء أثر في جمالها فقد إختلط الفرح بالحزن إلى أن الفرح طغى على حزنها شكرا لله أولا وأخيرا بمناسبة تخرجي أهدي هذا التخرج إلى أختي فاطمة الزهراء أمي الثانية وإلى أخي محمد رحمه الله الذي تمنيته بيننا في هذا اليوم الذي ينقصني وجوده لكني على ثقة، أنه فرح في قبره جدا بما أنجزت، لمن وصى بهما الرحمان عزوجل من قلب فاض حبا وإحترام لكما أمي الغالية وأبي العزيز وإخواني هاجر، عبد الرزاق، حليلة، وصغار عائلي حجوا، نونو، سلطان، شريف، أحبكم وإلى جميع شخص وقف بجانبني من الدكاترة وكذلك من إخواني وأصدقائي الغالين رفقاء الدرب، شكرا الدرب الأصيل

وأخيرا أهدي هذا التخرج إلى نفسي ورفيق دربي إسماعيل، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إليين

فَهْرَسُ الْمُحْتَمِلَاتِ

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرهان
II	إهداء
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	الملخص باللغة العربية
X	الملخص باللغة الاجنبية
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أسس القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
10	المطلب الثاني: مرتكزات ونماذج القيادة التحويلية
13	المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها
16	المبحث الثاني: الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم الرضى الوظيفي
18	المطلب الثاني: طرق وأساليب قياس الرضى الوظيفي
22	المطلب الثالث: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي
32	المطلب الرابع: العلاقة بين الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية CNAS
39	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية
42	المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية
48	المطلب الثاني: أداة الدراسة
51	المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية
54	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة
67	المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة
76	المطلب الرابع: دراسة أثر المتغيرات الضابطة وإختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
84	قائمة المصادر و المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
4	تعريفات القادة التحويلية حسب عدد من الباحثين	1-1
9	الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	2-1
27	أبعاد الإلتزام التنظيمي	3-1
49	بيان تفصيلي للعبارات المكونة للإستبيان	1-2
49	فقرات الإستبيان	2-2
50	نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة	3-2
51	عدد الإستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة	4-2
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-2
55	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	6-2
56	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	7-2
57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	8-2
58	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	9-2
61	نتائج Factor loading	10-2
62	نتائج صدق التقارب	11-2
64	نتائج مؤشر تقاطع التشعبات CL	12-2
65	نتائج صدق التمايز حسب معيار F&L	13-2
66	نتائج معيار HTMT	14-2
67	نتائج تقييم التداخل الخطي VIF	15-2
69	نتائج مؤشر معامل التحديد R ²	16-2
69	نتائج مؤشر حجم التأثير F ²	17-2
70	نتائج تقييم مؤشر القيمة التنبؤية Q ²	18-2
71	نتائج RMtheta وSRMR	19-2
71	نتائج إختبار الفرضة الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها	20-2
72	نتائج إختبار الفرضة الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها	21-2
73	نتائج إختبار الفرضة الفرعية الثالثة	22-2
74	نتائج الأثر المباشر direct effects	23-2
74	نتائج الأثر الإجمال غير المباشر indirect effects	24-2
75	مجال الثقة confidence interval	25-2
77	نتائج إختبار المتغيرات المعدلة	26-2

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
ز	نموذج الدراسة	1
14	مستويات القيادة التحويلية	1-1
15	مراحل القيادة التحويلية	2-1
26	أبعاد الإلتزام التنظيمي	3-1
29	نموذج Etzioni سنة 1961	4-1
30	نموذج Kanter سنة 1986	5-1
40	الخريطة التنظيمية	1-2
45	النموذج العام للدراسة	2-2
55	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
56	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	4-2
57	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	5-2
58	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-2
59	تركيبية عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	7-2
67	النموذج النهائي للدراسة	8-2
68	خطوات تقييم النموذج	9-2
74	مسارات نموذج الدراسة	10-2
76	نموذج إختبار المتغيرات الضابطة	11-2

مُلخَص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط-، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في القيادة التحويلية، و متغير وسيط هو الرضى الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الإلتزام التنظيمي.

أستخدمت في هذه الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة مكونة من 90 فرد بهدف معالجة البيانات وتحليل مختلف العلاقات السببية تم الإعتماد على الأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية بإستخدام برنامج (Smart-Pls إصدار 4)، وبرنامج (Spss إصدار 24)، حيث لخصت الدراسة بعد التحقق من جودة النموذج المقترح إلى مجموعة من النتائج أهم أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05، وكما تبين أنه يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط عند مستوى المعنوية 0.05 وذلك من خلال وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي، وهذا يدل على أنه توجد وساطة كلية.

وقد قدمت الدراسة جملة من الإقتراحات، أبرزها تضمين تطوير مهارات القيادة التحويلية والإهتمام بتعزيز الرضى الوظيفي لديهم، وذلك من أجل تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة بشكل العام.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، إلتزام التنظيمي، رضى وظيفي، تأثير مثالي، تحفيز ملهم، إعتبار فردي، إستشارة فكرية، نمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

Abstract :

This study aimed to analyze the effects of transformational leadership on organizational commitment from the point of view of individuals working in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers (CNAS) - the agency of Laghouat -, and the study was determined by an independent variable represented by transformational leadership, a mediating variable which is job satisfaction, and a dependent variable represented by in organizational compliance.

In this study, the questionnaire was used as the main tool for data collection for a sample of 90 individuals, with the aim of processing the data and analyzing the various causal relationships. The structural equations modeling method was relied upon using (Smart-Pls version 4) and (Spss version 24), where the study was summarized after verification. From the quality of the proposed model to a set of results, the most important is that there is no statistically significant effect of transformational leadership on organizational commitment at the level of significance 0.05, and it was also found that there is a statistically significant effect of transformational leadership on organizational commitment in the presence of job satisfaction as a mediating variable at the level of significance 0.05 through The existence of job satisfaction as a mediating variable, there is an indirect effect of transformational leadership on organizational commitment, and this indicates that there is total mediation.

The study presented a number of suggestions, the most prominent of which was the inclusion of developing transformational leadership skills and interest in enhancing their job satisfaction, in order to enhance the level of organizational commitment and improve the performance of the institution in general.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction, idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, intellectual stimulation, partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM).

مَقَالَةٌ

في ظل عالم متغير باستمرار تسعى المؤسسات للبقاء دوماً في مقدمة المنافسة، إذ تحشد كل الجهود في سبيل بقائها وإستمراريتها في بيئة تعج بالمنافسين، وهذا ما يدفع المؤسسات للبحث عن كل السبل التي من شأنها أن تساهم في تطويرها وتحقيق غايتها السامية، تضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة وتستثمر في الأفراد كونهم مورداً هاماً لها، كما تتعدد المفاهيم والأساليب ويبقى الهدف واحداً وهو التقدم و الإزدهار لتلبية كل الطموحات.

أضحى من الضروري جداً أن تركز المؤسسات في السنوات الأخيرة على العنصر الحيوي بداخلها وهو الفرد، فهذا الموضوع يعد من المواضيع الحساسة داخل المنظمات، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى توفير بيئة عمل تساعدهم على الإستمرار والمضي قدماً في تحقيق كل الأهداف المنشودة، فالرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي محاور بالغة الأهمية لدى المؤسسة إذ تسعى دوماً للحفاظ على طاقمها كما تحاول دوماً أن تعزز من إلتزامهم وولائهم.

إن القيادة التحويلية اليوم تعد مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف، إن هذه الأخيرة تسعى إلى إستبدال المفاهيم التقليدية للقيادة بالأساليب القيادية الجديدة، لمواجهة كل التحديات والتغيرات التي يشهدها العالم، فبيئة العمل تعد عاملاً أساسياً وجوهرياً في التأثير على الأفراد، فالقائد التحويلي يلعب دوراً مهماً في قيادة التغيير وتعزيز روح الإلتزام لدى الأفراد عن طريق إلهامهم وحث الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة، فالإلتزام التنظيمي اليوم يعد عنصراً حاسماً في بيئة العمل كما أنه يساهم في تعزيز أداء الأفراد ورفع قدراتهم، والعمل على تحقيق رضى الأفراد من خلال مشاركتهم في صنع القرارات المهمة ودمجهم سيعزز من شعورهم بالإلتزام.

إن الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي متغيرين مهمين تسعى المنظمات اليوم لتحقيقه وخاصة الخدمية منها كالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط-، التي ستكون اليوم ميداناً لدراستنا هذه، ذلك أن المهمة الأساسية للمنظمة هو سعيها جاهدة لتوفير أحسن الظروف وأقصى الإمكانيات لتحقيق إلتزام قوى لدى العاملين، كما يتعلق الأمر بإنتهاج نمط القيادة التحويلية التي تبنى على أساسها علاقات إنسانية تساهم في المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة للعاملين والمنظمة، ولتحقيق كل الأهداف المسطرة وضمن إستمرارها وبقائها دوماً في الريادة.

1. إشكاليات الدراسة:

من خلال ما سبق، فإن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمة بناء صرح داخلي متماسك ومتربط، وموحداً الأهداف والغايات، متناسق الأفكار والمناهج، في ظل تقلباتها المستمرة، وهذا لا يأتي إلا من خلال وجود قيادة تحويلية واعية لمناهج التسيير وأهدافه الإقتصادية و الإجتماعية، لدى يمكن صياغة إشكاليات الدراسة وعناصرها على نحو التالي:

1.1. الإشكالية الرئيسة:

ما مستوى تأثير القيادة التحويلية على درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) عموماً؟ وعلى العاملين بوكالة الأغواط على وجه الخصوص؟

وتنبثق من الإشكالية الرئيسية عدت إشكاليات فرعية وإشكاليات جزئية وهي:

1.1.1. الإشكالية الفرعية الأولى:

هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

وتنبثق منها عدة إشكاليات جزئية تمثل في مايلي:

- الإشكالية الجزئية الأولى: هل يوجد تأثير للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الثانية: هل يوجد تأثير للتحفيز الملهم على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الثالثة: هل يوجد تأثير للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الرابعة: هل يوجد تأثير للإستشارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

2.1.1. الإشكالية الفرعية الثانية:

هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

حيث تنبثق منها عدة إشكاليات جزئية تمثلت في مايلي:

- الإشكالية الجزئية الأولى: هل يوجد تأثير للتأثير المثالي على الرضى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الثانية: هل يوجد تأثير للتحفيز الملهم على الرضى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الثالثة: هل يوجد تأثير للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟
- الإشكالية الجزئية الرابعة: هل يوجد تأثير للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

3.1.1. الإشكالية الفرعية الثالثة:

هل يوجد تأثير للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

4.1.1. الإشكالية الفرعية الرابعة:

هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

5.1.1. الإشكالية الفرعية الخامسة:

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط من خلال البيانات الشخصية للدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- الإشكالية الجزئية الأولى: هل يوجد فروقات تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط في وجود متغير الجنس بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهم؟
- الإشكالية الجزئية الثانية: هل يوجد فروقات تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط مع وجود متغير العمر بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهم؟
- الإشكالية الجزئية الثالثة: هل يوجد فروقات تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط مع وجود متغير المستوى الدراسي بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهم؟
- الإشكالية الجزئية الرابعة: هل يوجد فروقات تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط مع وجود متغير المستوى الوظيفي بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهم؟
- الإشكالية الجزئية الخامسة: هل يوجد فروقات تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط مع وجود متغير سنوات الخدمة بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهم؟

2. فرضيات الدراسة

1.2. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية :

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط .
- لا يوجد أثر للتحفيز الملهم على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط .
- لا يوجد أثر للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط .
- لا يوجد أثر للإستشارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط .

2.2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.
- لا يوجد أثر للتحفيز الملهم على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.
- لا يوجد أثر للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.
- لا يوجد أثر للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

5.2. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات دالة احصائيا لتأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط، لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة.

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لا توجد فروقات في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط، لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، مع وجود متغير الجنس بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما.

- لا توجد فروقات في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط، لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، مع وجود متغير العمر بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما.

- لا توجد فروقات في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، مع وجود متغير المستوى الدراسي بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما.

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، مع وجود متغير المستوى الوظيفي بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما.

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمين الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، مع وجود متغير السنوات الخدمة بإعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة أساسا إلى تحليل:

- علاقة تأثير القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط.

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؛

- التعرف على مستوى ممارسة الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط؛
- محاولة بناء نموذج تصوري بالإعتماد على النمذجة المعادلات البنائية بإستخدام برنامج (Smart-Pls 4) ، وإختباره إحصائيا وذلك بهدف التعرف وتحليل العلاقات والتأثيرات المباشرة و غير المباشرة بين القيادة تحويلية والإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى دراسة وتحليل هذه العلاقة في ظل وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط؛
- تقديم بعض الإقتراحات التي قد تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

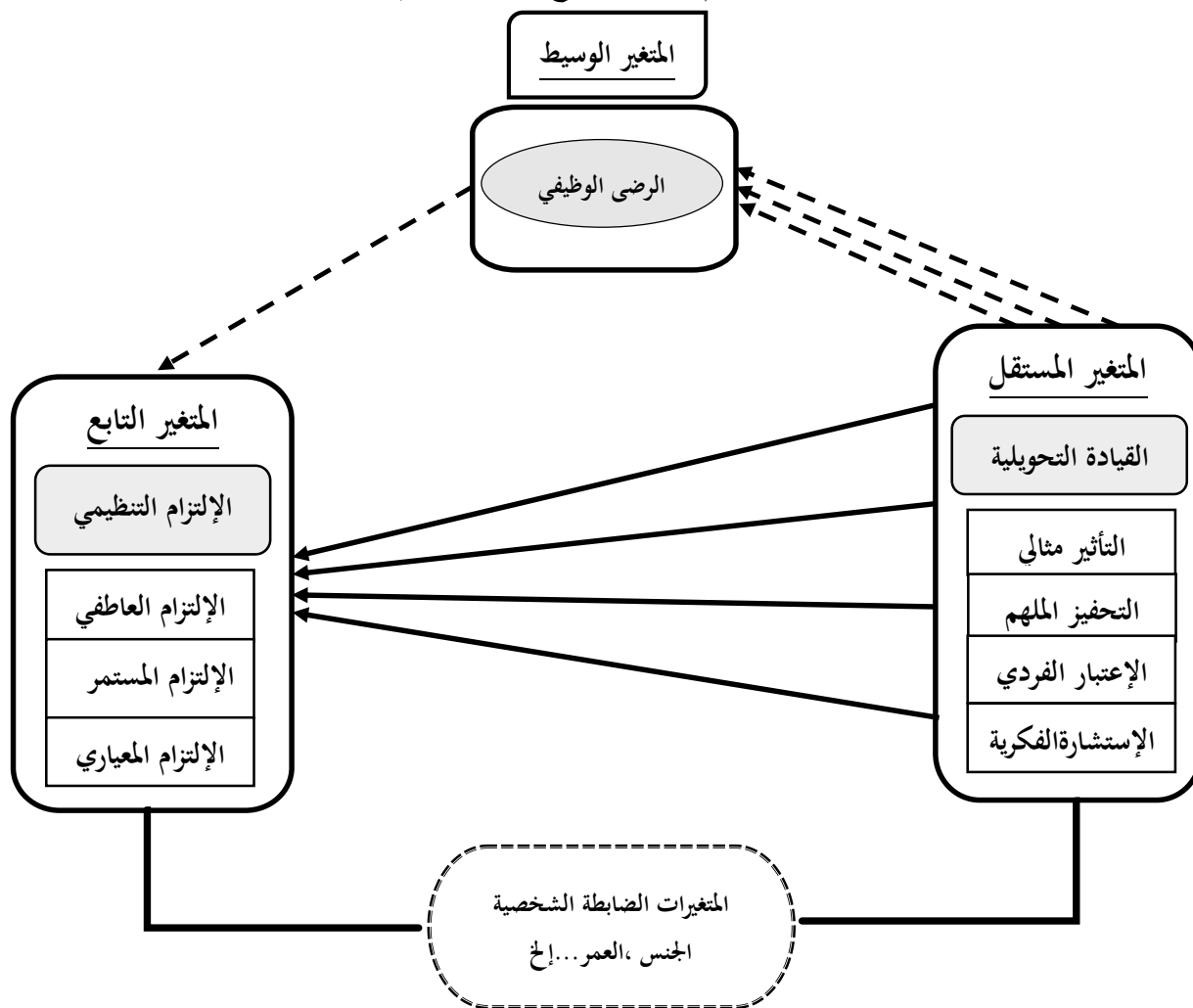
تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأتي:

- إحتوائها على مواضيع ذات أهمية في مجال السلوك التنظيمي وهي بالغة الأهمية في وقتنا الحاضر، متمثلة في (القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي)، وكما تحظى بإهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال؛
- تقدم هذه الدراسة منطلقات أساسية لمتخذي و أصحاب القرار في إعتماد برامج و مشاريع تدريبات مستقبلية تعني بالقيادة التحويلية، وتشجيع القادة بالمؤسسات على تبني هذا النمط القيادي الحديث وتعزيز تطبيقه، كما قد تكون أساسا من حيث توفر المعلومات للقادة والمهتمين الذين يسعون إلى تعزيز سلوكيات الإلتزام بمنظماهم؛
- توسيع وجهات النظر فيما يتلق بموضوع القيادة التحويلية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي من أجل عرض وتقديم إطار مفاهيمي يساعد القائمين والقادة بالمنظمات (المؤسسات) محل الدراسة على معرفة آراء العاملين حول سلوكيات القيادة التحويلية التي يبدو أنها في التأثير عليهم، وكذا توفر الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في حد ذاتهم؛
- تبرز في ثناياها إمكانية لعب الرضى الوظيفي دور الوسيط في العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهذا ما سيعطي مجالا أوسع ورؤية أفضل حول دور وأهمية هذه المتغيرات التي لا تقل أهمية عن القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بينهما؛
- تمنح هذه الدراسة تصور واضحا لمتخذي وأصحاب القرار عن أهم المقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة لتكون منطلقا لزيادة الإهتمام بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي)، كونها تعد من أحد أهم الإتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي.

5. نموذج الدراسة:

لقد إشمطت هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل (القيادة التحويلية) وأخر تابع (الإلتزام التنظيمي)، والمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) للعلاقة بينهما، وكذا متغيرات الضابطة بينهما والمتمثلة في البيانات الشخصية.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة.

6. التعريفات الإجرائية للدراسة:

القيادة التحويلية: هي نمط قيادة يهدف إلى تحويل وتغيير المنظمة من خلال إلهام وتحفيز أعضاء الفريق لتحقيق أهداف مشتركة وتطوير قدراتهم الشخصية والعملية.

التأثير المثالي: يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة ومثلاً يحتذى به لفريقه، حيث يتمتع بسمعة وسلطة موثوقة ويتمتع بثقة واحترام الأفراد في المنظمة.

التحفيز الملهم: يشير إلى القدرة على تحفيز وإلهام الأفراد لتحقيق الأهداف وتطوير إمكانياتهم من خلال إثارة الحماس والشغف وتوفير بيئة تحفيزية تعزز الإنتاجية والإبداع.

الإعتراف الفردي: يتعلق بتقديم الإهتمام والرعاية الشخصية لكل فرد في المنظمة، مع مراعاة احتياجاتهم وطموحاتهم الفردية، وتوفير الدعم والمساعدة لهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

الإستشارة الفكرية: تعني إشراك الأفراد في عملية صنع القرارات وإستشارتهم في المسائل المتعلقة بالعمل والتطوير، والإستفادة من أفكارهم وآرائهم في تحسين أداء المنظمة.

الإلتزام التنظيمي: هو قدرة الموظف على التعاون والاندماج في بيئة العمل الخاصة به وقبوله لقيم وأهداف المنظمة.

الإلتزام العاطفي: يشير إلى الإلتزام القوي والرابطة العاطفية بين الأفراد والمنظمة، حيث يكون الشغف والولاء والإندماج العاطفي بارزاً ويؤثر في سلوكهم وأدائهم.

الإلتزام المستمر: يعني إستمرار الأفراد في العمل والبقاء في المنظمة لفترة طويلة، وعدم النية في الإنتقال إلى منظمة أخرى، وذلك بسبب الرضى عن العمل والإندماج القوي مع المنظمة.

الإلتزام المعياري: يعني التمسك بالمعايير والقيم الأخلاقية والمهنية في العمل، والإلتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات المنظمة، والسعي لتحقيق التفوق والجودة في أداء المهام.

الرضى الوظيفي: هي حالة يشعر من خلالها الموظف بالراحة والإطمئنان في عمله ويعتبر عاملاً هاماً في تحقيق سعادته ورفاهيته

من الجدير الإشارة إلى إستعمال بعض المفردات والكلمات كمرادفات أحياناً منها:

- إستعمال كلمة الموظف أو العامل أو التابعين أو المرؤوسين أو الأفراد العاملين؛

- إستعمال كلمة المنظمة أو المؤسسة أو الشركة في بعض الأحيان كمرادفات؛

7. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في مايلي:

1.7. الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الإجراء (CNAS)

-وكالة الأغواط-، وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما.

2.7. الحدود المعرفية: بالنسبة للجانب النظري تم الإستعانة بالمراجع والمصادر من خلال الدراسات السابقة (مقالات، أطروحات دكتوراة، رسائل جامعية) وأيضا تمت الإستعانة بالكتب من مكتبة الكلية ومن شبكة الأنترنت، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تم الإعتماد على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية وبضبط من مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط-، بالإضافة إلى الإستبيان الموزع على موظفي الصندوق ومن الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط-.

3.7. الحدود الزمنية: إمتدت الدراسة من 20 سبتمبر 2022 إلى غاية 25 ماي 2023.

4.7. الحدود المكانية: تخص الدراسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط.

5.7. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط-.

8. دوافع إختيار الموضوع:

تم إختيار موضوع الدراسة لعدة دوافع وأسباب، وهي كالتالي:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحديثة والتي تربط المتغيرين معا؛
- الشغف في البحث في مجال الموارد البشرية؛
- نقص الوعي من طرف المؤسسات الجزائرية للقيادة التحويلية ولما لها من تأثير في العديد من عوامل؛
- صياغة الموضوع من الجانب التطبيقي عكس ما نجده في المواضيع الأخرى وهذا خلال الملاحظات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة من أجل الوقوف على النقائص التي تفتقر لها المؤسسات الجزائرية لمعالجتها والمضي قدما نحو تبني المفهوم الحديث للإدارة؛
- إثراء مكتبة الكلية بمكثدا مواضيع على مستوى الماستر ومعالجتها بمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية؛
- إستعمال الوساطة من أجل التعرف على أهم الفروقات بين الوساطة الكلية، والوساطة الجزئية؛
- معالجة الموضوع إحصائيا ومعرفة دور المتغيرات الوسيطة في إحداث التأثير بطرق مباشرة وغير مباشرة؛

9. المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكاليات الدراسة والوقوف على إختبار الفرضيات من خلال قبولها أو رفضها وبعد التطرق لبعض من الدراسات السابقة التي تحتوي على متغيرات الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي لما له من قالب سلس يسهل فهم الأسس النظرية للموضوع، وهذا من أجل وصف الجوانب المتعلقة بالدراسة مثل التعاريف و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل، القيادة التحويلية، كذلك بالنسبة للمتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي وظهور الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، هذا كله يخص الإطار النظري للدراسة.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتم الإعتماد على المنهج التحليلي بهدف التعرف على مختلف التأثيرات بين المتغيرات والتعرف على دور المتغير الوسيط ممثلا في الرضى الوظيفي وطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بوكالة الأغواط، كما أنه تمت الإستعانة بالنمذجة المعدلات البنائية في الدراسة الميدانية، وهذا بإستخدام برنامج (Smart-Pls) النسخة 4 كما تمت إستعانة ببرنامج (Spss) النسخة 24 لتفريغ بيانات الإستبانة الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج (Excel) (2016) من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية و تحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرات بوجود المتغير الوسيط، وهذا التعرف على الأثر بين المتغيرات إحصائيا والإجابة عن الإشكاليات وإختيار صحة الفرضية إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

10. الدراسات السابقة:

نظر لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث ومساعدته على الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف أبعادها، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عرض الدراسات السابقة مع بيان أوجه الإستفادة منها، تم التعقيب مع بيان ما يميز الدراسة الحالية عنها.

سيتم عرض هذه الدراسات على حسب متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الرضى الوظيفي، الإلتزام التنظيمي).

1.10. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة (أحمد دني) بعنوان "القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2022.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بالشركة المتوسطة للزجاج المصقول (F.M.G)، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل في القيادة التحويلية ومتغيرين وسيطين العدالة والثقة التنظيمية، ومتغير تابع يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تم استخدام الإستبانة في الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة مكونة من 324 من مجتمع قدره 835 مفردة، ويهدف لمعالجة البيانات وتحليل مختلف العلاقات السببية ومن تم الإعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج (Smart Pls إصدار 3)، وبرنامج (Spss إصدار 23)، حيث خلصت الدراسة بعد التحقق من صلاحية وجودة النموذج المقترح إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة أثر إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ لكل من القيادة التحويلية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تبين أن للثقة التنظيمية دور وسيط في العلاقة بينهما على عكس العدالة التنظيمية التي لم تبين دور الوسيط في ذلك.

وقد قدمت الدراسة جملة من الإقتراحات كان أبرزها تضمين مخططات التدريب السنوية بالشركة دورات تدريبية للقيادة تركز على النمط القيادي التحويلي و المؤشرات الدالة عليه، و التعريف بأهمية المتغيرات السلوكية كالثقة التنظيمية وإنعكاستها على أداء الأدوار الرسمية بالمنظمات، مع العمل على إشراك القادة و الأفراد العاملين في عملية هيكله القرارات المتعلقة بنظام الأجور و الحوافز.

- دراسة نيلسون سيليتونجا، ديويانا نونوفيتاساري (Nelson Silitonga, Dewiana novitasari) مقال منشور بمجلة (Journal Of Critical Reviews) عنوان « The Relation Ship Of Transformational Leader Ship Or Ganizational Commintment A Midiation Effect Of Job Satisfaction » لسنة 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظف صناعة السيارات في تانجراڨ، في وجود المتغير الوسيط ممثلا في الرضى الوظيفي.

حيث تم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة إلى 351 عينة، كانت نتائج الإستبان المعادة و الصحيحة 221 عينة، تم استخدام معالجة البيانات بطريقة (SEM) مع برنامج (Smart-Pls النسخة 3)، ولخصت النتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الرضى الوظيفي، بل القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على الإلتزام التنظيمي ، الرضا له تأثير كبير بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، إقتراح هذا الدراسة الجديدة نموذج البناء الإلتزام التنظيمي بين موظفي صناعة السيارات (Tangerang) من خلال تعزيز العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية مع الرضى الوظيفي كوسيط، يمكن أن تمهد هذه الدراسة طريق لتحسين إستعداد الموظفين لمواجهة الثورة الصناعية.

- دراسة (أحمدخليفة) مقال منشور بمجلة "أبحاث إقتصادية"، عنوان: " أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة " دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي - الجزائر"، سنة 2021.

هدفت الدراسة لإختبار أثر القيادة التحويلية على تفعيل إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب، أجريت الدراسة بالإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة، تكونت العينة من (101) فردا، من بين النتائج المتوصل إليها هو أن شركة

بلاستي أنابيب الوادي، بمستوى متوسط بما يخص عملية القيادة التحويلية، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة وهذا حسب الأبعاد المعتمدة في نموذج الدراسة.

- دراسة (صورية بوطرفة) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، سنة 2016.

إن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير، والتعامل معه بشكل فعال وهو يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burns مسمى القائد التحويلي، ومن أجل البحث في هذا المجال، إتمدت الباحثة أنموذجا إفتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار الفرضية الرئيسية، لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، وللإجابة على سؤال البحث تم إختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات إقتصادية جزائرية (سوميغرس، نفضال إتصالات الجزائر)، وعينة دراسة بحجم (668) موظف، ولتحقيق إهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من (37) فقرة وزعت على مجالات لتشمل إدراك مفهوم القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداع، الإهتمام الفردي، التغير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي، كما قامت الباحثة بتحليل إستجابات فقرة العينة بإستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية (Spss النسخة 22)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة كما إتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير، بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة إستجابة منظمات الأعمال بصور سريعة للتغيرات إذا لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

2.10. دراسات متعلقة بالإلتزام التنظيمي:

- دراسة (أحمد عامر العجمي) مقال منشور بالمجلة "العلوم التربوية والإنسانية" لسنة 2020 عنوان "أثر الرضى الوظيفي على الإلتزام بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط" - دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 391 عاملا في المصارف التجارية الكويتية، وتم إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) و برنامج (Amos) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من الرضى الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الرضى الوظيفي بأبعاده (الرضى على طبيعة العمل، والرضى عن الأجور والحوافز، والرضى عنالعلاقة مع الزملاء، الرضى عن نمط الإشراف) على

الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، و الإلتزام العياري، و الإلتزام الإستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية، كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية بمسوى الدخل والحوافز والمكافآت، و العمل على تحسينها بما يتناسب مع المهام والواجبات والأنشطة التي يبذلها العامل في تلك المصارف، وضرورة العمل على العقد الدورات والبرامج التدريبية التي تطور.

- دراسة توماس (Thomas Meixmer) مقال منشور بمجلة

(Internationl Journal Of Organizational Leader Ship) لسنة (2022) بعنوان:

« Organization Commintment :Re-Structuringa Comcept Cruelial For Momgement And Leader Ship Using A Confirmatory Focotr Analyases »

تهدف هذه الدراسة للإجابة على السؤال، كيف يمكن تجميع مفهوم الإلتزام التنظيمي الذي طرح على نطاق واسع، بناء على الأدبيات ذا الصلة بالإلتزام الموظف، تم إقتراح نموذج الإلتزام رباعي الأبعاد، إشمطت الطبقات المقترحة على طبقة عقلانية و سلوكية و معيارية و عاطفية، حيث تتراوح كل منها أدنى مستوى للإلتزام و الإمتثال إلى أعلى مستوى يوصف بالإستعاب.

من أجل تقييم هذا النموذج المفترض، تم إختيار نذج الدراسة التجريبية المؤدية إلى تحليل عامل التأكيد، بإستخدام مجموعة واسعة من الإستبيانات الموجودة مسبقا، تم إنشاء مجموعة من العناصر وفقا للنموذج المقترح و إختبارها على مسح لعدد 300 عينة، بإستخدام تحليل عامل التأكيد المستند إلى R، تم تقديم هيكل العامل المقترح من حيث ملائمة النموذج ومع ذلك، تشير التحليلات إلى نموذج من عاملين، حيث يمكن فقط عرض نموذج ملائم للإلتزام العاطفي و السلوكي، أكد تحليل الموثوقية الذي تم إجراؤه بالإضافة إلى هذه النتيجة، لذلك بناء على البيانات التجريبية ن يقترح نموذج من عاملين للإلتزام، يقال خلال مناقشة النتائج، أن عوامل الإلتزام العاطفي و السلوكي فقط هي التي تستهدف في الواقع العلاقة بين صاحب العمل و الموظف، في حين أن العقلانية قد تكون أقوى مرتبنا بالوضع العام لسوق (التوظيف).

يتم إستنتاج التوصيات المحتملة للممارسين من النتائج و يتم تقديم الأساليب الممكنة للدراسة في المستقبل.

3.10 القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي:

- دراسة (فاطمة قوال) مقال منشور بمجلة العلوم القانونية و السياسية، لسنة 2021 عنوان: "القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي"

إعتبرت القيادة التحويلية من المواضيع الحاسسة و التي تكنسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، و تتضح أهميتها من خلال قدرتها العالية على قيادة المنظمة في الموجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات

المؤوسين، وعليه هدفت هذه الدراسة للتعرف على إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الإستشارة الفكرية و الإعتبار الفردي) في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك بهدف بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار والثقة بين القادة والعاملين ومنظمتهم من أجل التطوير والبقاء.

- دراسة أبو منى، سهيرلان، زينال (Abumuna & Suherlan & Tepi & Zaenal) مقال منشور بمجلة « Journal Of leaderShip In Organizations » لسنة 2022 بعنوان « Effect Of Transformationl Leader Ship Ou Organizationl Commitment And Work Perfrpame »

تتضح من الأهداف الرئيسة يجب أن تكون المنظمات تستجيب بشكل متزايد التعقيد والتنافسية بيئة العمل، مشاكل الخلفية للبقاء على صلة، دور القائد يجب تعظيم تنمية وتعزيز موارد البشرية لديهم، لا تزال هذه مشكلة أسلوب القيادة المطبق في منظمة الأعمال، الحدائة أسلوب القيادة التحويلية هو الحل لعد إرتياح الشركة في مواجهة بيئة الأعمال أكثر ديناميكية، خاصة للشركات المصغرة و المتوسطة التي لا تزال تتعلم كيفية تنفيذ أسلوب القيادة الأمثل، طرق البحث تتم بإستخدام تقنية كمية تعتمد على التباين في نمذجة المعدلات البنائية (SEM) والمربعات الصغرى الجزئية (Pls) لإكتساب فهم أفضل للعلاقة بين المتغيرات، تم إستخدام إستبيان عبر الأنترنت لجمع الردود من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات في ريجنسي كاروانج، أندونيسيا (Karanng Regency).

النتائج للقيادة التحويلية تأثير جيد وهام على الإلتزام التنظيمي وأداء العمل، وفقا للنتائج، وبالمثل الإلتزام التنظيمي بأداء العمل.

من ناحية أخرى، لا يبدو أن الإلتزام التنظيمي هو أن يكون لها الآثار المفيدة على الموظفين مثل الإلتزام و الحميمية، فمن المهم أن نتذكر أنه خلال جائحة covid-19، يحتاج الموظفين إلى دخل لائق من عملهم.

- دراسة (جهاد عفيصة) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: "إدارة الموارد البشرية" جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال، وفي سبيل تحقيق ذلك تم إستخدام الإستمارة كأداة لجمع البيانات حيث قسمت إلى قسمين، تضمن القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية أما القسم الثاني يتضمن محورين فال محور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية تم قياسها من خلال أربع أبعاد هي: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية،

الإعتبرارات الفردية)، أما المحور الثاني تمثل في المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي: (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري). شملت الدراسة على 50 مفردة و تحليل البيانات تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss النسخة رقم 23).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال- جاء متوسط؛
- مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمالي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبرارات الفردية على الإلتزام التنظيمي في المقاطعة الإدارية - المديرية المنتدبة- أولاد جلال-.

4.10. الرضى الوظيفي:

- دراسة (Somasker Donthu) مقال منشور بمجلة « Journal Of Contemporary Issues In Business And Government لسنة 2022 بعنوان: «Job Stisfaction On Job Performance Of Employes In Informatiom Technology Industry»

تهدف هذه الدراسة إلى "قياس تأثير المتنبئين الرئيسين للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات" تطبق الورقة تقليل البيانات بإستخدام تحليل عامل التأكيد (CFA) على عينة من 364 مستجيبا تم إختيارهم من صناعة تكنولوجيا المعلومات في بنغالورو وتكتف مجموعة من 12 عنصرا للرضى الوظيفي تم تحويلها إلى أربعة تنبؤات رئيسية.

تقترح الدراسة الحالية نموذج التأثير للمتنبئين الرئيسين للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي، ووجدت الدراسة أن الأجر والإشراف والعمل نفسه والترقية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، لذلك يجب على الشركات تكنولوجيا

المعلومات التركيز على العوامل الرئيسية للتنبؤ بالرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين، في صناعة تكنولوجيا المعلومات وخلصت إلى أن الأجر كان له التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي لإشراف الموظفين، والعمل نفسه يليه الترقيات.

- دراسة (الهاشمي بعاج) بعنوان: "أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين" أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال جامعة غرداية، الجزائر، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس و تحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، و متغير تابع يتمثل في الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد إستمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة حيث تمت الإستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية وإستخدام برنامجي (Smart pls- Spss) بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة.

بعد التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطلق الرياضي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية و أثراء دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائيا على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي أكثر منها، لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

5.10. التعميق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه لوحظ أن هناك أوجه تشابه و أوجه إختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

- من حيث الموضوع: تباين الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة؛

- من حيث الأداة: إستخدمت الدراسات السابقة الإستبانة كأداة للدراسة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية؛

- من حيث المكان: إختلاف البيئات و المنظمات التي أجريت فيها الدراسات السابقة؛

- من حيث الزمان: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الزمان؛

وقد تجسدت أوجه الإستفادة بوجه عام من الدراسات السابقة في التالي:

- بناء تصور شامل لموضوع الدراسة من خلال تحديد الإطار العام الذي ستبنى عليه الدراسة الحالية من محاور و متغيرات الدراسة، وكذا إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية؛

- بناء أداة الإستبانة، الازمة لجمع المعلومات والبيانات، وإستعمال بعض مقاييس الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بعد إجراء التعديلات اللازمة على عبارتها؛
- تحديد منهج الدراسة الذي سيستخدم في الدراسة الحالية، وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة، و أسلوب تحليل العلاقات الحاصلة بين متغيرات الدراسة؛
- تحديد مسار العلاقات بين المتغيرات (المستقل، الوسيط، التابع) في نموذج الدراسة المتصور للدراسة؛
- الإطلاع على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- وكانت من أهم نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما يتعلق بالجانب الميداني مايلي:
- تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الإلتزام التنظيمي؛
- تؤثر القيادة التحويلية و العدالة التنظيمية على الإلتزام تأثيراً إيجابياً؛
- يؤثر الرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي تأثيراً إيجابياً؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي؛

6.10. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تناولت هذه الدراسة تحليل تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي، في ظل وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط؛
- إستخدام برنامج (Spss النسخة 24) وبرنامج (Smart-Pls نسخة 4)؛
- إستخدام برنامج (Smart-Pls نسخة 4) في تحليل المسارات ما بين متغيرات الدراسة في إختبار فرضية المتغيرات المعدلة؛
- وجود تأثير غير مباشر من خلال المتغير الوسيط (الرضى الوظيفي) حيث له تأثير قوي "وساطة كلية".

12. هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بهذا الموضوع، وإنطلاقاً من إشكالية الدراسة و فرضياتها تم تقسيم الدراسة إلى الفصلين. حيث خصص الفصل الأول إلى الجانب النظري فقد تم التطرق إلى مبحثين رئيسيين، أين شمل المبحث الأول أسس القيادة التحويلية، وتضمن مفهوم القيادة التحويلية، موضحين بذلك مرتكزاتها ونماذجها، وتم الإشارة إلى مستوياتها ومراحلها، وخصص المبحث الثاني لرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، حيث تناول تعريف وأهمية الرضى الوظيفي، كما تم الوقوف على طرق وأساليب قياسه، أما فيما يخص الإلتزام التنظيمي تناولنا أساسياته

مبرزين بذلك مفهومه، لتحديد مراحل الإلتزام التنظيمي وأبعاده، لتحديد بعد ذلك طرق قياسه، وصولاً للعلاقة بين الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

أما فما يخص الفصل الثاني فقد شمل دراسة ميدانية حول الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط، حيث قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، مبينين في المبحث الأول تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط، تم التعرف فيه بالمؤسسة محل الدراسة، ومهامها والتطرق إلى الخريطة التنظيمية لصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط، أما المبحث الثاني تم الإشارة فيه إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية فقد عنون بمنطلقات بناء الدراسة، وأداة الدراسة والتطرق للجانب المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تضمن المبحث الثالث نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات عن طريق إتباع جملة من الخطوات شملت وصف خصائص عينة الدراسة وكذا وصف متغيراتها (القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي)، والإشارة إلى الرضى الوظيفي كمتغير وسيط ليتم بعد ذلك إختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة المبينة في الفرضيات ومناقشة نتائجها ودراسة أثر المتغيرات المعدلة وإختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفَصَّكُ الْأَوَّلُ
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تحاول المؤسسات في السنوات الأخيرة مواجهة تحديات متزايدة للتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بها، وتمثل موضوعًا حساسًا ذو أهمية بالغة داخل أي منظمة، حيث تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة، ولتحقيق النجاح والازدهار تسعى هذه الأخيرة إلى اعتماد القيادة التحويلية كنهج قيادي فعال من أجل التغيير الإيجابي والتطوير المستمر، وتحقيق النمو المستدام، إذ تعتبر القيادة التحويلية أداة قوية ل بناء نظام تنظيمي قوي لتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

وتشكل القيادة التحويلية أمرًا حاسمًا للمؤسسات في التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة ويعزز هذا النهج الالتزام التنظيمي والروح الجماعية والتعاون بين الموظفين، إذ يشجع القادة التحويليون على التطوير المستمر وتمكين الموظفين لتحقيق الأداء المتميز لذا فإن القيادة التحويلية تبقى ضرورية ل بناء مؤسسات قوية ومستدامة في وجه التحديات المتغيرة.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أهمية الرضى الوظيفي في سياق الالتزام التنظيمي فعندما يشعر الموظفون بالرضى عن عملهم، يزيد ارتباطهم بالمنظمة ويزداد تفانيهم في أداء واجباتهم، إن القيادة التحويلية تعزز الرضى الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وملهمة كما تساهم في تنمية مهارات الموظفين، وبالتالي، فإن الرضى الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي ويساهم في تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة، ويشكل تكامل القيادة التحويلية والرضى الوظيفي إطارًا شاملاً لتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين أداء الموظفين، وضمان ازدهار المؤسسة في ظل التحديات المتزايدة في البيئة العمل الحديثة.

أظهرت الدراسات العديدة أهمية اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بالترام الفرد وتعزيزه ، وذلك لأنه يرتبط بالعنصر المحوري في المؤسسة وهو القائد، حيث تمحورت هذه الدراسات في مجالات متنوعة مثل العلوم الاجتماعية والإنسانية، السلوك التنظيمي، إذ يعكس الترام الفرد تأثيره على أدائه وبالتالي يؤثر في أداء المؤسسة بشكل عام، بالنظر إلى هذا الاهتمام المتزايد، برزت حاجة ملحة لدراسة السلوك الإنساني وتحفيزه وزيادة إلتزامه لتحقيق الأهداف.

سنستعرض في هذا الفصل مايلي:

- المبحث الأول: أسس القيادة التحويلية؛
- المبحث الثاني: الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: أسس القيادة التحويلية

في هذا المبحث سنتناول مفهوم القيادة وأسس القيادة التحويلية، وسنعرض مفهومها ودورها في المؤسسات، ونتطرق إلى القيادة التحويلية كنمط قيادي يهدف إلى تحقيق التغيير والتحسين المستمر، كما سنتناول المبادئ الوظيفية الأساسية للقيادة التحويلية ونستعرض بعض النماذج والمرتكزات الشهيرة في هذا المجال، ستساعدنا هذه الأسس في فهم أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير والنمو في المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المواضيع التي أصبح لزاماً على المؤسسات تطبيقها داخل المؤسسة كما أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطبيق هذا المفهوم في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم.

1.1. تعريف القيادة:

"القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على تحفيز الأفراد لإنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية". (الدويري و أبو غبن، 2021، صفحة 39).

ولفهم أساليب القيادة، من المهم أن نتعرف على مفهوم القيادة لدى المختصين والباحثين الذين ساهموا في هذا المجال، ومن بين هذه التعريفات المهمة يمكن ذكر الآتي:

1.2. القيادة لغة: يأتي مصطلح القيادة من الجذر "قاد"، وهي "قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف، (مصطلحات إدارة)". (أبو الفضل ، 2000 ، صفحة 300)

1.3. اصطلاحاً: هنا نتطرق لمجموعة من التعريفات المقدمة من بعض الرواد في هذا المجال.

- Bass يعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير في مواقف، وسلوكيات الأفراد والتفاعل داخل المجموعات من أجل إنجاز الأهداف"؛

- fiedler fied: "هي الجهود المبذولة لتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والافراد معا"؛

- L. Wolman: "القيادة هي مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين امراً ناجحاً"؛

- Peter Drucker: "القيادة ليست وضع جداول الاعمال، أو التأثير بالأفراد مثل رجال البيع، إنما هي عملية الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى، وتحسين أداءه، و بناءً شخصيته إلى ما بعد حدودها الإعتبارية"؛

– نيومان: "القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضى واقتناع، لتحقيق الأهداف" (علاي، 2021).

لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين و المؤلفين، هذه التعريفات بقدر ما تكشف عن إهتمامهم بموضوع القيادة، إلى أنهم لم يقدموا تعريفا جامعاً متفق عليه. (عبود، 2011، صفحة 23/22) وفي مايلي جدول يوضح تعريفات القيادة حسب بعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال.

الجدول (1-1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
ألفريد وبيتي- Alfred & Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه
برنارد تشستر- B.I Chester	السمة التي تميز سلوك القائد وبواسطتها يواجه الأفراد أنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري- Terry	القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، ولا يدفع الأفراد بل هو يجذبهم لذلك.
كونتز و أودونيل- Koontz&O'Donnel	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين من متابعة و تحقيق الهدف المشترك.

المصدر : (عبود، 2011، صفحة 23/22).

مما سبق نستنتج أن القيادة هي القدرة على تأثير وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، كما تتطلب القيادة الثقة والتواصل الجيد وقدرة فهم احتياجات الأفراد، إذ تعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق التغيير والتطور داخل المؤسسات. وبإختصار شديد، القيادة هي عملية تأثير تفاعلية تتضمن قدرة القائد على تحقيق التغيير وتوجيه سلوك الآخرين. (علاي، 2021، صفحة 25).

2.1. تعريف القيادة التحويلية:

تعود بداية ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات Burns في أواخر السبعينات من القرن الماضي في كتابه "القيادة"، الذي وصف فيه هذه الأخيرة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد بتابعيه وبالتالي التأثير في تغيير (تكيف) سلوكهم لمواجهة التحديات، وفي هذا المجال يعرف Burns القيادة التحويلية على أنها "عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة، و بناءً على الالتزام بتحقيق الأهداف ووضع استراتيجيات ورسالة المنظمة"، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة خاصة عندما أدركت المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة.

لقد اقترح Bass نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بينها وبين الكارزمانية والتبادلية، وقد عرف Bass القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي من خلالها يحول الرؤيا إلى واقع ويحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين واقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة"، وكنتيجة لذلك يشعرون بالثقة والإحترام للقائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلاً. (قدندل و عبد الله، 2016، صفحة 27/26) بحسب بيرنز سنة 1978 القيادة التحويلية هي "قدرة القائد على تحويل الطاقة التي ينشرها المتعاونون معه بطريقة تجعلهم أكثر تحفيزاً في تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة على المستوى الفردي والتنظيمي".

(mathie, 21/11/2010).

يعتبر AVLLIO سنة 1999 " أن القيادة التحويلية هي القدرة على تجاوز الاهتمامات الشخصية وإعطاء الأولوية لرفاهية الآخرين ومنظمتهم، إذ يؤثر القادة التحويليون على أتباعهم بفضل قدرتهم على توسيع أهدافهم وتطويرها، ووضعهم في بيئة من الثقة لتحقيق الأهداف المحددة. (sarlene, 2018, p. 48)

يرى Burns سنة 2004 على أن "القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى ارتقاء كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، كما أشار Gao سنة 2013 إلى أن "القيادة التحويلية هي مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وفي تحسن إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة".

ويرى الشنطي سنة 2017 " أنها عبارة عن اندماج العاملين بالمنظمة من خلال التركيز على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير، وتعزيز سلوكيات الإبداع، ومن خلال تحقيق رضى العاملين وتحفيزهم والعمل الجماعي". (الحوالدة، الشوابكة، و الشلي، 2018، صفحة 146).

ومما سبق يؤكد روبنز بأن "القادة التحويليين هم القادة الذين يبدون اهتمامهم باحتياجات التطوير الذاتي لأتباعهم، من خلال مساعدتهم على رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة، والقدرة على إرضاء أتباعهم وإلهامهم للعمل بجد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، وتعرف بأنها "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل". (كوديد و عبد الباقي، 2020، صفحة 42).

ومنه يمكننا القول أن القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يهدف إلى تحفيز المرؤوسين وتطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال إثارة التحديات وإقناعهم بأهمية عملهم و بناءً الولاء تجاه المنظمة.

2.2 أهمية القيادة التحويلية:

إن للقيادة التحويلية أهمية بالغة للمنظمة، كما تنعكس مخرجاتها على العديد من الجوانب المتعلقة بالقادة و أفراد المنظمة، وتتضح هذه الأهمية في مايلي:

- السعي إلى مشاركة السلطة مع التابعين بتفويض بعض منها وتمكينهم مهنيا، مما يشجع على بناء فرق عمل مؤمنة بقدراتها ومعتمدة على نفسها في أداء مهامها، كما تقوي ثقتهم بأنفسهم، وتهدف إلى تنمية وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم؛

- تمكن القادة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من تحسين أدوارهم القيادية عن طريق التدريب على سلوكيات وممارسات القيادة التحويلية، والتي تنعكس بالإيجاب على أداء التابعين، وأساس ذلك أن سمات القيادة التحويلية يمكن أن تكتسب عن طريق التدريب؛

- يمكن للمنظمات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية من ممارسة القيادة التحويلية، وتطبيقها في أي مستوى من مستوياتها الإستراتيجية أو التنفيذية؛

- تهيب القيادة التحويلية لأسس التعاون والتآزر بين فريق العمل لإحتواء مضمونها على المثل والقيم العليا للمسؤولية الأخلاقية، مما يستوجب على التابعين انتهاج سلوك أخلاقي مدرك لقيمة الآخرين، ويعمل على تحفيزهم لتحقيق مصلحة الجماعة والمنظمة، متجاوزا بذلك حدود المصلحة الفردية والسلوكيات الخاطئة؛ (دني، 2022، صفحة 29).

- إن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل مباشر، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة، كما تمكن الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، وتعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

- إن صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات وإلتزامات أداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، إذ يقول Bass "أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية و يجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري... إلخ"، ويقول أيضا " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة "؛

- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية ففي سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة؛

- ان القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي مؤسسة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يرشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية. (عفيصة، 2020، صفحة 41).

3. القائد التحويلي

1.3. مفهوم القائد التحويلي:

يعتبر مفهوم القائد التحويلي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وفي مايلي بعض مفاهيمه:

- يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية و الذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".
- عرف من قبل باص (Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوم بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيم المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته. (غواطي و طاسي، 2019، صفحة 14).

2.3. خصائص القائد التحويلي:

حدد Devanna & Tichy الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون، وفي مايلي مميزات القائد التحويلي:

- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة، و تعني القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المؤسسة؛

- يؤمن القادة التحويليون بالأفراد، وقوتهم لا تجعلهم يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصالحيات؛

- يتميز القادة التحويليون بمستوى عال من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدوافع والعاطفة، والثقة والولاء، إذ يتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الإستعانة بالمكافآت والعقوبات؛

- القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد ودعم التأكد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط؛

- يتميز القادة التحويلين بالرؤيا، وقدرتهم على التصور والخيال وترجمة هذه التصورات والخيالات بطريقة ما بحيث يمكن لآخرين رؤية هذه الخيالات والتصورات ومشاركتهم فيها.

وقد أضاف كال Peter & Hill سنة 1998، Luissier & Achua سنة 2004 مجموعة أخرى من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية :

- يشعر القادة أنهم وكلاء التغيير؛

- أن تكون لديهم رؤى مستقبلية و مستوى عال من الثقة بالنفس؛

- القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة؛

- القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين ؛

- أن يمتلك القادة التحويلين مهارات ادراكية مرتفعة؛

- أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين. (عفيصة، 2020، صفحة 42).

3.3. وظائف القائد التحويلي:

حددت العديد من الوظائف للقائد التحويلي نذكر منها الوظائف الرئيسية الآتية:

1.3.3. إدراك الحاجة للتغيير: وذلك بإعتبار أن القائد التحويلي يعتبر وكيل تغيير من منطلق تكيف المؤسسة مع بيئتها من خلال تشخيص المشكلات لوضع حلول قوية التأثير، وإحداث التغيير المنشود لابد من جمع الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، وعن طريق بناء شبكات فكرية خارجية لأشخاص لهم رؤى مختلفة وفاعلين لتدعيم مسار التغيير، وكذا التعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2.3.3. وضع رؤية مستقبلية: وهي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود وتكون له قيمة تثير حماس الأفراد وتحفزهم للعمل والالتزام، وكذا تنفيذ المطلوب.

3.3.3. إختيار نموذج التغيير: يتم اختيار نموذج التغيير وفقا لإمكانيات المؤسسة والملائمة لظروفها، والذي يثبت فاعليته في مواقف معينة بحيث يتلائم مع الواقع العملي، وهو يشكل مسار إنتقال من حال إلى حال بحيث ينطوي هذا التحويل على تغير في الأبعاد الآتية:

- رسالة وغاية المؤسسة؛
- إستراتيجية المؤسسة؛
- إنسجام المؤسسة؛
- نظم العمل السائدة فيها بشكل رئيسي.

4.3.3. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يتطلع القائد التحويلي إلى تكييف أنماط السلوك مع العادات والقيم السائدة للعاملين بما يتلائم مع نموذج المؤسسة الجديد، وهو ما يبعث على التغيير في الإستراتيجية، وكذا منظومة القيم المشتركة والمعايير والسلوك، لتفادي النزاعات بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المؤسسة.

5.3.3. إدارة الفترة الإنتقالية: تعتبر من أصعب الفترات على إدارة التغيير وعلي القادة التحويلين لوجود مقاومة لهذا التغيير، لذلك يتطلب انتمائهم لها والتحرر من القديم وإعداد أفضل الطرق لحل المشكلات التي تظهر بسبب هذا التغيير ووضع الإستراتيجية المناسبة. (كوار، 2020، صفحة 44).

4. الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية :

يمكن توضيح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي من خلال عرض مجموعة من الخصائص في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التبادلي
التفاعل مع الوضع الراهن	يثابر لكي يغير الوضع الحالي.	لا يرغب في التغيير.
الأهداف المستقبلية	يبنى رؤية ثابتة لعملية التغيير اللازمة لهذا الوضع.	تنبثق من الوضع الراهن دون الحاجة إلى إحداث تغيرات أساسية.
المحاكاة و المتماثلة	يحاكي من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل، والتوجه نحو تحقيق السلوك المثالي.	محاولة تقليد الآخرين دون تفكير، والتوجه نحو محاكاة سلوك الآخرين دون تمييز الأفضل منها.
الثقة بالآخرين	يثير رغبة الآخرين وحماسهم للعمل، ويتحمل المخاطر.	لا يقتنع بجهود الآخرين، ولا يندمج معهم.
الخبرة	يتجاوز الأساليب التقليدية في العمل، ولديه خبرة في إستعمال الوسائل غير المألوفة.	يستخدم ما هو متاح من الأساليب في العمل، ولديه خبرة في إستخدام الوسائل الإعتيادية لإنجاز الأعمال.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير تقليدية.
التحسين البيئي	يرتكز إلى تحسس البيئة وتحليل معطياتها في محاولاته لتغيير الوضع الحالي.	ليس بحاجة لتحليل البيئة وذلك حفاظا على وضعه الحالي.
وضوح الأهداف	يحدد بدقة العناصر والوسائل القيادية محل التأثير، وتصور واضح للأهداف المستقبل.	غموض في إستعمال العناصر القيادية ووسائلها تحديدا، وكذلك في وضع الأهداف.
مصدر القوة و منبعها	تشكلا لخبرة محل قوته الشخصية، وكذلك إعجاب التابعين بخصائصه المميزة والملمهة.	تشكل الخبرة والمركز الاجتماعي محل قوته الشخصية، وكذلك قوة الموقع الذي يشغله.
العلاقة بين القائد و التابعين	يبحث عن تنفيذ التغيرات الجوهرية عن طريق تحويل إتجاهات التابعين لدعم هذه التغيرات.	يعتمد على إصدار التعليمات والأوامر، ويبحث عن الاتفاق في الاقتراحات والآراء.

المصدر: (سهيلة، 2004، صفحة 31/30).

إن القائد التحويلي يقوم بتغيير المنظمة عن طريق تحديد واستغلال الفرص المتاحة وتطوير رؤية جديدة مع أعضاء الجماعة، ويقوم أيضاً بتحفيز الأفراد وتلبية حاجاتهم الشخصية والتنظيمية وإجراء التغييرات المناسبة، إذ يشجع على بناء شبكة اتصالات خارجية لمراقبة خطط المنافسين والتعلم منها، كما يخلق رؤية مشتركة مع أعضاء الجماعة ويزيد من مستوى الولاء لمنظمة. (فدندل و عبد الله، 2016، الصفحات 29-30).

المطلب الثاني : مرتكزات ونماذج القيادة التحويلية

إن مرتكزات ونماذج القيادة التحويلية تعتمد على قدرة القائد على تحفيز وإلهام الآخرين لتحقيق التغيير والتطور، وتعتمد هذه الأخيرة على بناء رؤية ملهمة توجه الجميع نحو هدف مشترك، وهذه النماذج تركز على تنمية القدرات الفردية وتمكين الأفراد للمساهمة بشكل فعال في تحقيق رؤية المؤسسة.

1. مرتكزات القيادة التحويلية:

1.1. مبادئ القيادة التحويلية:

وفقاً لكوهلر و بانكوسكي تضمنت مايلي:

- إعتبار المنظمة كنظام: يركز القائد التحويلي على تحسين العمليات الإدارية للمنظمة من خلال تطوير نظم إدارية فعالة وتقليل الخسائر الناتجة عن التغيير؛
- إيجاد إستراتيجية للمنظمة وتبليغها للآخرين: يعمل القائد التحويلي مع الفريق لتطوير رؤية ورسالة المنظمة، وأهدافها باستخدام الموارد البشرية بشكل فعال، ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية معلنة لجميع الموظفين؛
- تأسيس نظام إداري: يهدف القائد التحويلي إلى إيجاد أسلوب إداري مناسب للمؤسسة يستبعد الأساليب والمبادئ الإدارية غير المتناسقة والغامضة؛
- تطوير وتدريب جميع المشاركين: يجب على القائد التحويلي وضع برامج تدريبية للإداريين والموظفين لتعزيز تطوير الأداء وزيادة فاعليتهم؛
- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين حرية الاختيار في تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة، سواء كان ذلك من خلال تغييرات فردية أو جماعية؛
- تقييم العمليات الإدارية: يقوم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج بشكل مستمر ويركز على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات الهامة لتحسين العمليات الإدارية؛

- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يهتم القائد التحويلي بتطوير نظام فعال للتقدير والمكافأة لتحفيز من يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة؛
- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على التفوق، ويقوم بأداء دور فعال في تعزيز روح التغيير في الآخرين وتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية بشكل مستمر. (دوح، 2020، الصفحات 26-27).

2.1. أبعاد القيادة التحويلية

من خلال مراجعاتنا لكتابات الباحثين والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية، فإننا سنتناول أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية والتي تتماشى مع أهداف هذه الدراسة.

1.2.1. التأثير المثالي:

عرف فوليو "التأثير المثالي يتمثل في إظهار مشاعر الاحترام و بناءً الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة"، والقادة التحويليون يمكنهم أن يؤثروا بشكل إيجابي على الموظفين عندما يكتشفوا قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق رسالتها، و يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة بنمط يعتبرونه مثلاً للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول التابعون محاكاة قادتهم ويحاولون تنمية قدرات استثنائية لأنهم يروهم مثلاً في الأخلاق والقيم، ويظهرون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بالإضافة إلى ذلك، فإن سلوك القادة وممارساتهم تتميز بالحرص على تقديم مصالح الآخرين قبل مصالحهم الشخصية والالتزام بتصرفات أخلاقية، وتجنب استغلال سلطتهم في تحقيق مكاسب شخصية، وبهذه الطريقة يكتسب القادة احترام وثقة الموظفين وإعجابهم. (برجي و زوايد ، 2020، صفحة 9).

2.2.1. التحفيز الملهم:

يركز القائد التحويلي على سلوكياته وتصرفاته التي تثير رغبة التحدي والتطور لدى المرؤوسين، ويعمل القائد على توضيح توقعات وأهداف المؤسسة للتابعين، ويشجع على تعزيز روح الفريق والتعاون في العمل، يسعى القائد التحويلي لإلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتفوق في أداء مهامهم، وذلك من خلال إظهار قدوة إيجابية وتعزيز الروح المشتركة في العمل الجماعي. (الغزالي، 2012، صفحة 10).

3.2.1. الإستشارة الفكرية:

تعني قدرة القائد على توجيه المرؤوسين في التعامل مع المشكلات الروتينية والقديمة بطرق جديدة ومبتكرة، إذ يقوم القائد بتعليم المرؤوسين كيفية التعامل مع التحديات والتفكير في حلول منطقية لها، وتحفيزهم على النظر إلى هذه المشكلات من زوايا متعددة ومختلفة، ويعني ذلك أن القيادة التحويلية تستطيع تحدي الوضع الحالي من خلال

استخدام أفكار جديدة وتشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية، ويعتمد القادة على طرق عمل جديدة لتعزيز الوعي لدى الفريق ويشجعونهم على اعتماد طرق جديدة في العمل ومعالجة المواقف القديمة بمنظور حديث يواكب التطورات العالمية، مما يساهم في بناء الثقة والاعتمادية بين القادة والفريق في تطوير قدرات الموظفين، حيث ترتبط الثقة الفطرية إيجابياً بمواقف القادة وتفاعلهم مع الموظفين في عملية التحسين والتطوير. (بن خليفة و بعلي ، 2021، صفحة 240).

4.2.1. الاعتبار الفردي:

تتظهر هذه الصفة في أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لإحتياجات التابعين ويُقدّر إنجازاتهم، حيث يتبنى القائد استراتيجيات التقدير والإطراء لتعزيز رضى وثقة التابعين، وتعظيم العلاقة الإيجابية معهم، ويسعى لتلبية تلك الإحتياجات بشكل فردي ويشجع التنمية الشخصية والمهنية لكل فرد في المنظمة. (مزهودة و قرزة، 2017، صفحة 95).

3.1. نماذج قياس القيادة التحويلية:

تناول الباحثون عدة نماذج للقيادة التحويلية، منها النموذج الأساسي الذي جاء به باس وفوليو في سنة 1995. **1.3.1. نموذج باس وأفوليو (Bass & Avolio):** يتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد بناءً على ما أشار إليه باس (Bass) إلى أن القائد يحرك التابع إلى ما وراء المصالح الذاتية والطرفية من خلال التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتحفيز الملهم.

وكما هناك نموذجين مشهورين آخرين هما كوزيس وبوسنر (Kozes & Posner)، ونموذج بودساكوف وزملاؤه (Podsakoff)، ويمثل كل نموذج مجموعة من الأبعاد، ونظراً لتقارب محتوى النموذجين الأخيرين سيتم الاقتصار والاكتفاء ببيان الأبعاد بنموذج كوريس وبوسنر (Kozes Pasner) لسنة 1988.

2.3.1. نموذج كوريس وبوسنر (Kozes Pasner): يتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد:

1.2.3.1. رسم نماذج علمية واقعية (Model the Way):

تقوم الفكرة الرئيسية لهذا البعد أن القادة يمثلون نموذجاً وقدوة للآخرين، ولنمذجة السلوك الذي يتوقعونه من التابعين بشكل فعال، وجب عليهم تبيان المبادئ، التوجيهية والقيم (قواعد تحكم السلوكيات المقبولة) التي يلتزمون بها مع التابعين، من منظور أن التابعين يتأثرون بسلوك القادة أولاً ثم بالخطة الموضوعية لإنجاز الأعمال، فأفعال القادة والتزامهم بقيمتهم ومعتقداتهم هي الأكثر أهمية في تحديد، مدى جديتهم حيال ما يقولونه (تناسق الأقوال مع الأفعال) لكسب احترام وتقدير تابعيهم، ومرد ذلك أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات المشكلة لشخصية القائد وليس بتبادل مصالح مع التابعين.

2.2.3.1. تحدي العملية (Challenge the Process): يتصرف القادة كرواد في أخذ زمام المبادرة للبحث عن الطرق المبتكرة بغية تحسين عملهم وعمل فرقهم ومنظمتهم، ويبحثون عن الفرص الحقيقية لتغيير الوضع الراهن، فعمل القادة هو التغيير والالتزام، وتحدي العملية يتطلب:

- الاستعداد لاتخاذ أي إجراء؛
- البحث عن طرق مبتكرة للتحسين التجربة والمخاطرة؛
- التعلم من الأخطاء والتجربة مع خلق بيئة آمنة يمكن للآخرين أن يتعلموا فيها من الفشل وكذلك من النجاحات.

3.2.3.1. إلهام الرؤية المشتركة (Inspire a hard Vision): يقوم القادة بإشراك التابعين لخلق رؤية مشتركة تربط تطلعاتهم بتطلعات التابعين تحقيقاً لوحدة الهدف، وهذا الدور يتطلب من القادة معرفة احتياجاتهم ومصالحهم ووضعها ضمن أولوياتهم، وأن يكون على دراية وثيقة كذلك بأمالهم وتطلعاتهم، من أجل إلهامهم هذه الرؤية.

4.2.3.1. تمكين الآخرين من العمل (Enable Others to tac): يُمكن القادة التابعين من التصرف عن طريق توفير فرص للتعلم وتطوير كفاءتهم، وإشراك الآخرين في صنع القرار وتحديد الأهداف و بناء الثقة بالنفس لتحمل المسؤولية، فضلاً عن العمل كفريق عمل واحد.

5.2.3.1. التشجيع (Encourage the Heart): يدعم القادة مساهمات التابعين لتحقيق رؤية المنظمة من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي وحتى الجماعي، والإحتفال بالقيم والإنجازات عبر خلق روح الفريق الواحد وتقوية العلاقات الغير رسمية بينهم. (دني، 2022، الصفحات 34-37).

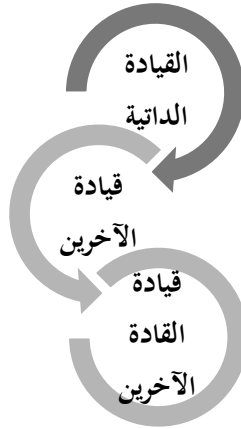
المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية و مراحلها

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار وتطورها المستمر، يعتبر الإهتمام بمستويات القيادة التحويلية ومراحلها أمراً ضرورياً، حيث تعتبر القيادة التحويلية تحدٍ يتطلب النظر إلى القادة كمنظومة تتطور وتتغير مع مرور الوقت، تتضمن مجموعة من المراحل سنأتي على ذكرها، ويتطلب ذلك القدرة على تطوير الرؤية وتفعيل الروح القيادية التحويلية في المؤسسة، بواسطة هذه المستويات، يمكن للقادة أن يقودوا فرقهم نحو التحول والنجاح في مواجهة التحديات المستمرة وتحقيق الأهداف المشتركة في بيئة متغيرة ومتطور.

1. مستويات القيادة التحويلية:

تشتمل دورة القيادة التحويلية على ثلاثة مستويات، كما يُوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1) : مستويات القيادة التحويلية



المصدر: (بوطرفة، 2016، صفحة 42).

من خلال الشكل سبق تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي:

1.1. القيادة التحويلية من الدرجة الأولى

يطلق عليها القيادة الإبتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج إستباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مرهجة.

2.1. القيادة التحويلية من الدرجة الثانية

يطلق عليه القيادة الثانوية (أنت والآخرين)، يعتبر حدوثها خطوة خارجة من عالمك إلى عالم آخر، يهتم القائد التحويلي هنا بإستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، ويقوم بخلق فرص للآخرين للفوز، و بناءً بيئة عمل جماعية، إضافة إلى الإحتياجات التدريبية للأفراد.

3.1. القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة

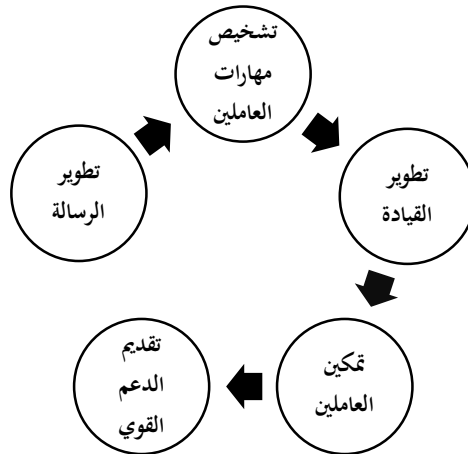
تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، وللقيام بذلك يتطلب قدرًا كبيرًا من النضج و التبصر وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية. (بوطرفة، 2016، صفحة 43،42).

2. مراحل القيادة التحويلية:

إن تجسيد القيادة التحويلية في الواقع يمر بعدة مراحل حددها (Aldage & kyzulara) بخمس مراحل كمايلي:

- تطوير الرسالة: بحيث تكون الرسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها؛
 - تشخيص قناعات العاملين: أي تشخيص قناعات العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، بما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والعاملين بأن بلوغ هذه الرسالة مسؤولية الجميع؛
 - تطوير القيادة: يتم من خلال حث العاملين على الدفاع عن الرسالة والولاء لها من أجل تحقيقها؛
 - تمكين العاملين: يتم تمكين العاملين لعمل ما هو مطلوب منهم لتحقيق الرسالة؛
 - تقديم دعم قوي للعاملين: عن طريق اهتمام بحاجاتهم. (غواطي و طاسي، 2019، صفحة 13؛14)
- و الشكل الموالي يوضح المراحل الخمسة للقيادة التحويلية المذكورة أعلاه.

الشكل (1-2): مراحل القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على الدراسات السابقة.

توصلنا إلى استنتاج هام أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تحويل وتغيير المنظمات والأفراد نحو النجاح والتطور، ويتميز القائد التحويلي بقدرته على بناء رؤية مستقبلية ملهمة وتوجيه الجماعة نحو تحقيقها، كما يسعى القائد التحويلي لتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم من خلال توفير الدعم والتوجيه وتعزيز التفاعل والابتكار، ومما لا شك فيه أن القائد التحويلي يعتبر عنصراً حاسماً في إحداث التغيير الإيجابي وتحقيق النمو والتطور في المنظمة.

المبحث الثاني: الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي والعلاقة بينهما

يُعد الرضى الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى مدى رضى الموظفين عن عملهم وظروفهم في المؤسسة، إذ يُعتبر الرضى الوظيفي عاملاً مهماً لنجاح المؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، فالرضى الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة مثل بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، ويُعزز الرضى الوظيفي من خلال توفير فرص التطوير والترقية، وتعزيز العدالة والاعتراف بجهود الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم الرضى الوظيفي

1. تعريف الرضى الوظيفي :

إن كلمة الرضى وردت في القرآن الكريم و السنة النبوية بما تحمله من معان سامية، مثلما نراها في قوله تعالى ﴿رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾ (سورة البينة، الآية 8) أي أن الله سبحانه وتعالى رضى عن أعمال المؤمنين و أفعالهم؛ وهم رضو عنه في ما منحهم من فضله ونعمه.

إن مفهوم الرضى الوظيفي مفهوم قديم و خاصة في تراثنا الإسلامي حيث ذكر في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة و كتابات علماء المسلمين. (تيسير، 2010، صفحة 62)

حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضى الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام وشامل له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الإهتمام بين الباحثين، و كذا في الظروف البيئية المحيطة به.

وفيما يلي بعض التعاريف حسب الرواد و الباحثين :

عرفه **Luthans**: على أنه "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة".

ويعرفه **Locke**: على أنه "الحالة العاطفية الإنفعالية والإيجابية التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضى عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".

يعرف الرضى أيضا على أنه "شعور الموظف بإنجازاته مما يعتقد بشكل عام أنه يرتبط ارتباطا مباشرا بإنتاجية الفرد وأدائه، فضلا عن أهدافه الشخصية، كما يعني القيام بالعمل الذي يحبه المرء وإنجازه بشكل جيد".

(szymon, marina, & manuela, 2020, p. 3).

ويمكن تقديم تعريف مختصر على أن المقصود بالرضى الوظيفي "هو الحالة التي يشعر من خلالها الفرد بأن احتياجاته مشبعة من الوظيفة التي يعمل بها". (بعاج، 2021، صفحة 128)

يشير فروم إلى أنه إذا كان الفرد راضيا عن شيء ما فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيم إيجابية، وقد يختلف مفهوم القيمة الإيجابية الناتجة عن عمل معين باختلاف الأفراد أنفسهم، وبالتالي قد يكون ذا قيمة إيجابية لشخص ما، قد لا يحمل قيمة نفسها لشخص آخر لتداخل عوامل عديدة نفسية وإجتماعية وإقتصادية تحدث مثل هذا النوع من الاختلافات في مفهوم القيمة الإيجابية. (عبيته و فرادي، 2018/2017، الصفحات 37-38).

2. أهمية الرضى الوظيفي

يعد الرضى الوظيفي أحد العوامل المهمة في تعزيز استقرار وراحة الأفراد العاملين على جميع مستويات المؤسسة، وتتجلى أهمية الرضى الوظيفي في مايلي:

- إن الشعور الذي ينتاب العامل والذي يخلق له الرضى الوظيفي، والذي ينتج عن طريق تحقيق وإشباع مختلف رغباته وحاجاته وأهدافه، يجعل منه يركز كل جهوده على العمل، وبالتالي يزيد أدؤه وتزيد إنتاجيته؛
- إن شعور الفرد بالرضى الوظيفي، يزيد من استقراره في العمل وعدم تفكيره في تغييره، أي أنه يقلل من دوران العمل أو ترك العمل؛
- إن الرضى الوظيفي يقلل من معدلات الغياب وترك الخدمة، والاضطرابات والنزاعات، والصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة، ويساهم في تلطيف الجو الاجتماعي بينهم، ويوطد العلاقة ليجعلها مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة؛
- إن زيادة الرضى الوظيفي للعمال يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي يزيد من أداء المؤسسة وإنتاجيتها؛
- تستطيع المؤسسة من خلال إرضاء العاملين بها، بلوغ الأهداف المسطرة والنجاح في سياساتها ومخططاتها وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها؛
- تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية، تتمثل في الرضى المرتفع لعمالها مما يكسبها صورة وسمعة حسنة بين المؤسسات الأخرى. (بن العائب، 2021، صفحة 55).

المطلب الثاني: طرق وأساليب قياس الرضى الوظيفي

إن أهمية قياس الرضى الوظيفي يعكس مدى إهتمام كل مؤسسة بإنتاجية وإستمرارية أفرادها في العطاء حيث تحرص على عدم التفريط فيهم والمحافظة على أهم مورد لديها، وتعمل على كسب رضهم وجذبهم نحو العمل لدى فإن قياس الرضى يعتبر أمراً ضرورياً إذا ما ارادت المؤسسة تحقيق هذا الأمر؛ وهناك عدت أساليب لقياسه نذكر منهم :

1. طرق قياس الرضى الوظيفي:

رغم ان هناك صعوبة في معرفة توجهات الناس في العمل، بسبب صعوبة الملاحظة والاستنتاجية بدقة من خلال سلوك الأفراد، إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضى الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، وهي تعتمد على معرفة درجة رضى الموظف، وشعوره واحاسيسه تجاه عمله والمنظمة، ومن أهم الطرق نذكر منها:

1.1 طريقة تحليل مظاهر الرضى الوظيفي: هي أكثر طرق القياس انتشاراً ببساطة، حيث تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضى الموظف ومشاعره اتجاه عمله ووظيفته، ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد في ذلك معدل دوران العمل، معدل الغياب، ومعدل الحوادث في العمل و، حيث أظهرت بعض الدراسات ان هناك علاقة عكسية بين درجة رضى الافراد وبين ممارسة الظواهر السابق ذكرها، فكلما زادت درجة رضى الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل وإنخفض معدل دوران العمل بينهم.

2.1 طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة): تعتمد هذه الطريقة على ان يطلب من الأفراد في مقابلات شخصية ان تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضى ثم يطلب من هذه المفردات ان تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضى أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لإعمالها إيجابياً أو سلبياً، ومن أهم ما توصلت له هذه النظرية اكتشاف عوامل يؤدي وجودها، إيجاباً إلى الرضى الوظيفي وتنمية مشاعر العاملين، ولا يؤدي غيابها سلباً إلى عدم الرضى واطلق عليها لاحقاً بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وبالمثل فان العوامل التي يؤدي وجودها إلى عدم الرضى لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود عدم الرضى واطلق عليها بالعوامل الوقائية أو المحافظة.

3.1.1. طريقة الاستبانة ذات المقاييس المقننة او قوائم الاستقصاء: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضى عن العمل وتعتمد على إستقصاء المفردات المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج للاستطلاع الرأى تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين وهناك أنواع عديدة منها مايلي:

1.3.1. مقياس وصف المهنة: يتناول هذا المقياس الخمسة مفاهيم وهي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية الاشراف، والعلاقة مع الزملاء

، ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أم لا.

2.3.1. مقياس منيسوتا (MSQ): وفي هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانباً من جوانب العمل مثل فرص الترقية والعلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء، وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي.

3.3.1. مقياس (PSQ): يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل مختلفة الجوانب كأنظمة الأجر مثل الرضى على مستوى الأجر الحالي والرضى عن الزيادات في الأجر والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس مندرج من خمس مستويات. (عبته و قرادي، 2018/2017، صفحة 41:40).

2. أساليب قياس الرضى الوظيفي:

ويقصد بعملية قياس الرضى الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضى جماعة العمل الموجودة في المنظمة من عناصر الرضى المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضى الوظيفي، حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضى الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية، وإن كانت هذه المستويات مقبولة، يمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضى الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية، الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضى أفراد المنظمة ومعرفة معيار الرضى أو عدم الرضى، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضى الوظيفي ومحدداته ومؤثراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضى الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضى الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد المنظمة ومن ذلك على سبيل المثال: التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

توجد عدة أساليب لقياس الرضى الوظيفي إذ يمكن استخدام ما يلي:

1.2. قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لاسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضى عن العمل (Texas-Ins- Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر).

2.2. المقابلات: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضى العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضى عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

3.2. الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

4.2. بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضى العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: (معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء العمل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل)، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضى العاملين.

يمكن للباحث أن يصمم الإستبانة الخاصة بالدراسة وفق ما يتلائم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضاً استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضى الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينسوتا للرضى الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire MS) ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية: استخدام قدرات الإنجاز، مستوى النشاط المتقدم، تفويض السلطة، سياسات و ممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الإستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية و الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الإجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل، كذلك من المقاييس المستخدمة في قياس الرضى الوظيفي مقياس فهرس وصف الوظيفة (JDI)؛ (Job Descriptive Index)، ويتضمن خمسة عناصر وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقى، أسلوب الإشراف، والزملاء والعمل. (هاشم، 2010، صفحة 111).

3. عوامل تحقيق الرضى الوظيفي

إن تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسات أصبح ضرورة ملحة في السنوات الأخيرة من أجل ضمان إستقرار العمال والحفاظ على إستمرارية أداءهم بعيداً عن ضغوطات الحياة، إذ يتحقق الرضى الوظيفي من خلال العديد من العوامل منها ما هو مرتبط بالسمات الشخصية للفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة نذكرها على مجموعتين بالنحو التالي :

1.3. العوامل الشخصية: حيث تشير الدراسات إلى أن هناك أشخاص يميلون بطبيعتهم إلى الرضى، أو الاستياء من العمل، ومن بين هذه العوامل، يعتبر احترام الذات أحد العوامل المؤثرة، حيث يشعر الأفراد الذين يحترمون ذواتهم ويتقنون في قدراتهم بالرضى عن العمل، بالمقابل فإن الأشخاص الذين يشعرون بقلّة قدراتهم أو لا يتقنون في أنفسهم عادةً ما يكونون غير راضين عن العمل، تلك العوامل الشخصية تلعب دورًا مهمًا في تشكيل مستوى الرضى الوظيفي للفرد، وفيما يلي بعض من هذه العوامل :

1.1.3. احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإقتداء برأيه و إحترام ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضى عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين شعرون ببخس في قدراتهم أو عدم الاقتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

2.1.3. تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرًا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضى، عكس الذين يملكون قدرة ضعيفة على التحمل، حيث ينهارون بسرعة عند وجود أي عقوبة أو توبيخ أمامهم.

3.1.3. المكانة الإجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية زاد رضى الفرد عن عمله، أما إذا ما قلت مكانة الفرد وظيفيا او إجتماعيا، فذلك يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي.

4.1.3. الرضى العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم تجدهم غير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والإجتماعية، لدى فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

2.3. العوامل التنظيمية للرضى

إن تحقيق الرضى الوظيفي يتطلب مجموعة من العوامل التنظيمية، نذكر أهمها في النقاط التالية :

1.2.3. نظام العوائد: يشير إلى مختلف القيم المادية مثل الأجر، المكافآت والترقيات، وغير المادية كالتقدير، والإحترام، والتكريمات التي يحصل عليها العاملين، وذلك من خلال تأديتهم لمهامهم، ومن هنا يشعر الفرد بالرضى كلما يتم توزيع العوائد وفقا لنظام محدد ويضمن توازنها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

2.2.3. الإشراف: كلما كان المشرف مهتما بمشاعر وحاجات مرؤوسيه ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية كلما إرتفع لديهم مستوي الشعور بالرضى، وهذا عكس وجود مشرف إستبدادي.

3.2.3. تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم جيد و سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، والأهمية و الإستقلال، وتوافر معلومات كاملة، يكون هناك ضمان نسبي للرضى عن العمل.

4.2.3. سياسات المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات، وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعقده .

5.2.3. ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضى العاملين في عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، وحجم المكتب والتلفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها. (بعاج، 2021، صفحة 130/131)

مما سبق نستنتج أن الرضى الوظيفي هو حالة تعبر عن رضى الموظفين تجاه عملهم، إذ يتأثر الرضى الوظيفي بعوامل متعددة، بما في ذلك العوامل الشخصية والتنظيمية، وتعزز هذه العوامل مثل إحترام الذات والقدرة على الانتماء، وتقدير الذات، والرضى الوظيفي، ومن جهة أخرى نرى أن العوامل التنظيمية بالبيئة العملية وسياسات المؤسسة، ونظام الإدارة، لا بد أن تقوم بتوفير بيئة عمل ملائمة كما يجب تطبيق سياسات وإجراءات عادلة لتشجيع ثقافة تنظيمية إيجابية لتعزيز رضى الموظفين عن العمل، كما أنه يساهم في رفاهية وسعادة الموظفين، ويؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم واستمرارية الموظفين بالعمل في المؤسسة.

المطلب الثالث : أساسيات حول الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي هو عامل أساسي لتحقيق نجاح واستمرارية المؤسسات، إذ يقصد به التفاني والولاء للمؤسسة والتحلي بالانتماء لها، ويتأثر الإلتزام التنظيمي بعدة عوامل كثيرة، كتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، ويساهم بشكل كبير في تعزيز أداء وإنتاجية الأفراد داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها المرجوة بفاعلية، في وقت أضحت فيه البيئة متغيرة باستمرار، لذا أصبح واجبا على المؤسسة أن توفر التوازن بين الإلتزام التنظيمي والاحتياجات الشخصية للأفراد، لتعزيز الرضى الوظيفي والارتباط العاطفي بالعمل والمؤسسة.

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي (organizational commitment):

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للإلتزام التنظيمي وجب أن نشير إلى الإختلاف بين مفهوم الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، فالإلتزام (Commitment)، والولاء (Loyalty)، وقد ورد في كثير من الأدبيات على أن الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان باللغة العربية.

فالإلتزام حسب معجم قطر المحيط مشتقة من الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداومه، والتزم بمعنى لزمه وألزمه المال والعمل فلتزمه أي وجب عليه، والتزم فلانا اعتنقه فهو ملتزم، ومنه ما يقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم، لأن الناس يعتنقونه ويضمونه لصدورهم، وهو نفس المضمون الذي ذهب له معجم متن اللغة فيقول: التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه. فمن الناحية الشرعية يشمل الإلتزام التنظيمي أكثر من جانب باعتبار البيئة الوظيفية مجتمع متكامل يقضي فيه الموظف نصف يومه، ما يلزم عليه التحلي بالأخلاق الفاضلة كالصدق والامانة والوفاء بالعقد

المبرم بينه وبين صاحب العمل على أحسن وجه وعدم الاخلال به فقد قال الله سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَيْمَاتُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُنْتَلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحْلِي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ﴾ (سورة المائدة، الآية 1).

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم الأكثر صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتباين تباينا كبيرا، ذلك أن الإلتزام التنظيمي يعتبر أحد مفاهيم العلوم السلوكية وظاهرة نفسية، يتأثر بالعديد من المتغيرات، ولم يتم الإتفاق على تعريف محدد له رغم الإهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين، بسبب تعدد المنطلقات وزوايا النظر التي اعتمدها أولئك الباحثون، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته. (كعوان، 2015، صفحة 547).

ومن الناحية الإصطلاحية هناك عدة تعاريف كل حسب وجهة نظره باعتباره ظاهرة معقدة يتضمن عدة مجالات منها الإلتزام اتجاه المنظمة، و اتجاه المهنة والمهام الوظيفية، الإلتزام اتجاه فريق العمل، و اتجاه جماعات العمل وغيرها من المجالات، حيث عرفه بورتر وزملائه على أنه "مدى تماثل وتطابق الفرد بمنظّمته وارتباطه بها ومشاركته فيها ورغبته في الاستمرار بها"، فحسب هذا التعريف الإلتزام التنظيمي عملية مستمرة حيث يجب أن يتحلى الفرد الذي يتمتع بالإلتزام عالي اتجاه المنظمة التي ينتمي لها بالصفات التالية: تبني القيم والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، الاستعداد لبذل مجهود اضافي اثناء اداء مهامه الوظيفية، الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة.

إن ميلر ذكر أن الإلتزام هو "حالة يتعرف فيها الموظف على المنظمة وأهدافها، كما يرغب في الحفاظ على بقائه فيها وبالتالي فإن الإلتزام هو الدرجة التي يسعى الموظف للوصول إليها للبقاء في المنظمة". (elina, 2014, p. 39).

كما تم تعريف الإلتزام التنظيمي على أنه "حجم علاقة الموظف بالشركة، ففي كثير من الأحيان يتعلق الأمر بعوامل مختلفة مثل إيمان الموظف بأهداف المنظمة وقيمها، وموقف الموظف بالشركة والرغبة في البقاء فيها"، كما تم وصف الإلتزام التنظيمي من قبل ماير وألين سنة 1990، على أنه "الإرتباط العاطفي بالمنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها". (Andrii , Iuliia , Daria , Kateryna , & Iaroslav, 2017, p. 2).

أما بوشانان سنة 1974 فيعرفه على أنه "تشجيع الفرد لمنظّمته وتأييدها والسعي لتحقيق اهدافها"، فهو ناتج لتفاعل العناصر الثلاثة التالية :

- التماثل (التطابق) Identification: ويعني ذلك اعتبار وتبني الفرد قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي لها وكأنها أهدافه وقيمه؛

- المشاركة involvement: مشاركة الافراد العاملين في انشطة المنظمة؛

- الاخلاص (الولاء) Loyalty: وهو ارتباط الفرد بمنظّمته عاطفيا وبقوة. (كيرد و صفراني ، 2021، صفحة 414).

2. أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن من أسباب الاهتمام المتزايد بالإلتزام التنظيمي و التي أرجعها بورتر و زملاؤه تعود إلى الاعتماد بأن التزم العامل نحو المنظمة التي يعمل بها مؤشرا صادقا، و مبدءا يمكن الاعتماد عليه في توقع سلوكيات معينة، فالأفراد الملتزمون يكونون عادة أكثر رغبة في البقاء في المنظمة، و العمل على تحقيق أهدافها.

كما أن لمفهوم الإلتزام جاذبية فطرية عند علماء الإدارة و السلوك، فقد نبع الاهتمام بتعزيز التزم العامل من الدراسات المبكرة للولاء لدى العاملين، و التي اعتبرت الولاء سلوكا مرغوبا ينبغي أن يكتسبه العامل و يظهر في سلوكه.

إن زيادة فهم ظاهرة الإلتزام ربما يساعد في إدراك العوامل السيكولوجية العامة التي تؤثر في إختيار الفرد للعمل في منظمة معينة و الإندماج فيها. (قربي، 2020/2021، صفحة 27).

يتميز الإلتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في مايلي:

- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لاتستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الافراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الدافعية لإنجازه؛

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها؛

- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة؛

- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الاداريين كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضى الوظيفي والسمات الشخصية للموظف، ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، ومن كل ما سبق فإن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها؛ (قوال ، 2021، صفحة 90).

3. مراحل بناء الإلتزام التنظيمي

إن التزام الفرد نحو منظمته وولائه لها لم يتحقق دفعة واحدة وإنما يشعر به الفرد من خلال ارتباطه بمنظمته عبر مجموعة من المراحل يعيشها اثناء قيامه بمهامه، وارتباطه بأهداف وثقافة منظمته وسوف نذكر هذه المراحل في مايلي:

1.3. مرحلة التجربة:

تبدأ هذه المرحلة من مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، وينصب اهتمام الموظف خلال هذه الفترة على محاولة إثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ويسعى للتوفيق بين أهدافه واهتماماته مع أهداف المنظمة.

2.3. مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز والتعبير عن قدراته، وأهم ما يميز هذه الفترة هي تخوف الفرد من العجز وعدم الإنجاز الجيد، ويبدأ تبلور الشعور لديه بالولاء للعمل والمنظمة.

3.3. مرحلة الثقة بالتسليم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى التقاعد، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالمنظمة وينتقال بعدها إلى مرحلة النصح.

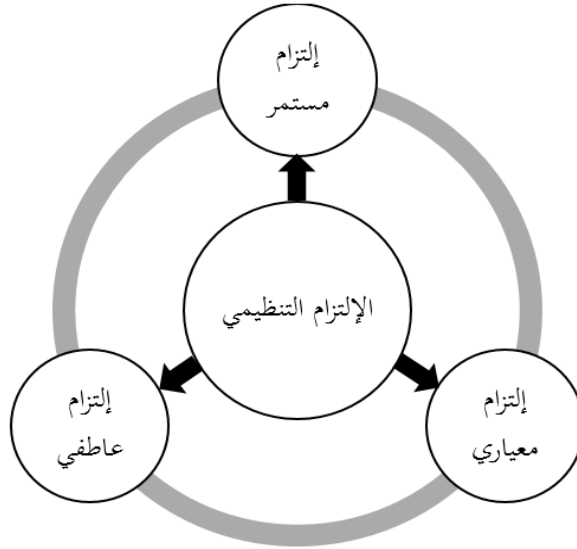
ويرى O'Reily أن الإلتزام التنظيمي يتحقق وفق المراحل التالية:

- مرحلة الإذعان: وتعني أن التزام الفرد يتحدد بما سيحصل عليه من فوائد، وبالتالي فهو يلتزم بتطبيق الأوامر ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة مقابل حصوله على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار العمل في المنظمة، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه إليها.
- مرحلة التبنى: وهذا الفرد يتبنى أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وبالتالي فالإلتزام ينشأ عن تطابق تلك الأهداف والقيم بأهداف وقيم المنظمة. (علاي، 2021، صفحة 115؛ 116).

4. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الدافعة والحركة لهم، وتشير الأبحاث إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي، الشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (1-3): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

1.4. الإلتزام العاطفي : إن الإلتزام العاطفي يعتبر جانبًا هامًا من أبعاد الإلتزام التنظيمي، يتأثر الفرد في هذا النوع من الإلتزام بتقديره واحترامه لميزات وخصائص عمله، بالإضافة إلى درجة قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يؤثر الشعور بقدرته على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله ومصالحته الشخصية، ويتميز الأفراد الذين يمتلكون هذا النوع من الإلتزام بالتفاعل الإيجابي والشعور بالانتماء العاطفي للمنظمة التي يعملون فيها.

(العوكلي، عبد ربه، و عباد، 2022، صفحة 275).

2.4. الإلتزام المستمر: يتعلق بمدى إستمرارية الفرد في العمل مع المنظمة بناءً على ما يتلقاه من فوائد عند الاستمرار فيها، ويعتبر استمرار العاملين في المنظمة مرتبطاً بمستوى الإلتزام، حيث أن وجود بدائل مناسبة قليلة يشكل تهديدًا للمنافع الجاذبة للفرد، كما أن الإلتزام المستمر يعتمد على الامتيازات والمزايا التي يكسبها الفرد والتي ترتبط بشكل أساسي على الاستمرارية والتفاني في العمل، كما يشير أيضا إلى إرادة البقاء في المنظمة نتيجة المكافآت الناتجة من البقاء في المنظمة. (الشمري، عبد الله ، الكروي ، و نوري، 2015، صفحة 229).

3.4. الإلتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأخلاقي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إتحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو من المجتمع، أو عقب إتحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر مكونات الإلتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في إعتبار الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، و تختلف باختلاف طبيعة الإلتزام، فالموظف الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بإلتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على أفضل فهم لعلاقته مع المنظمة لأن البقاء واجب أخلاقي عليه، عندما ينظر إلى أنواع الإلتزام هذه مجتمعة. (قريب، 2020/2021، صفحة 31).

يمكن تلخيص هذه الأبعاد كما يراها الباحثون وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (1-3) : أبعاد الإلتزام التنظيمي

الإلتزام المعاياري	الإلتزام المستمر	الإلتزام العاطفي
أساسه الإلتزام	أساسه التكلفة	أساسه العاطفة
لقد كلفت منظمي كثيرا في سبيل إرشادي وتدريب.	من المقرر أن أحصل على ترقية قريبا في منظمي.. ولكن هل يمكن أن أحصل على إمتيازات في منظمة أخرى؟	يعمل بعض أعز أصدقائي في منظمي وسأفقدهم إن غادرت.
أعطيتي منظمي وظيفتي وسهرت على بداياتي عندما إعتقد الآخرون أنني لست مؤهلا للعمل لديهم.	راتبي و المزايا في منظمي توفر لي منزلا حيث أقيم وربما ستكون تكلفة المعيشة أعلى في منطقة أخرى جديدة.	أنا أحب حق الجود الذي في منظمي لأنه ممتع و مريح.
ساعدني صاحب العمل في الخروج من المشاكل في العديد من المناسبات.	النظام المدرس جيد هنا و زوجتي لها وظيفة جيدة، لقد وضعنا جذورنا في مكاننا هذا.	واجبات وظيفتي الحالية مجزية للغاية وأنا أستمتع بالحضور إلى العمل كل صباح.
البقاء لأنه يجب عليك.	البقاء لأنك بحاجة إلى ذلك.	البقاء لأنك تريد.

المصدر: (قريب، 2020/2021، صفحة 31).

5. طرق قياس الإلتزام التنظيمي

تعد عملية قياس الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات أمراً ضرورياً في ظل صعوبة التنبؤ بسلوك الأفراد، فهي ظاهرة إدارية تهدف المؤسسات من ورائها إلى الوصول لمستويات عالية من الإلتزام ورضى الأفراد، لضمان تحقيق أهدافها وإستمراريتها، في عالم إشتدت فيه المنافسة وتعددت، وأضحى بقاءه فيه أمراً لا مفر منه.

1.5 المقاييس الموضوعية : وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام والولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل (رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل).

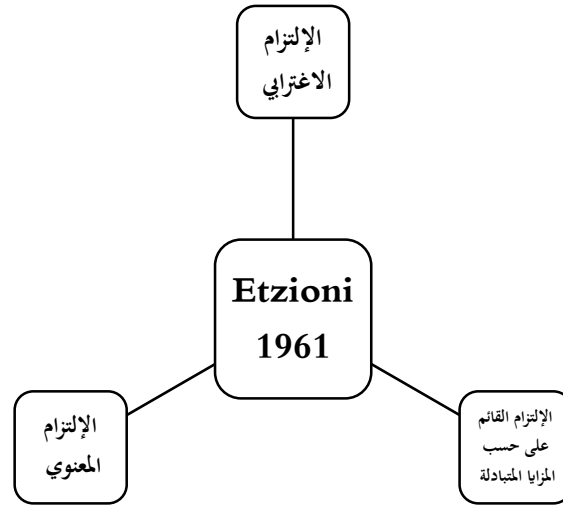
2.5 المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين: إما أن يتم توجيه سؤال واحد أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، فليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلالها يحدد مستوى التزام الفرد.

6. نماذج الإلتزام التنظيمي

إن ارتباط الإلتزام التنظيمي وعلاقاته بالظروف الثقافية والسياسية والاجتماعية، تجعل محدداته صعبة التمييز لتشابكها فيما بينها، وهذا ما نلمسه من خلال الاختلافات والتنوع في تحديد أبعاده بين مختلف الدارسين والباحثين الموضوع الإلتزام التنظيمي، وسنحاول ذكر أهم النماذج لأهم الكتاب التي تحدد أبعاد الإلتزام حسب التسلسل الزمني، على النحو التالي:

1.6 نموذج (Etzioni): تعتبر كتابات (Etzioni 1961) رائدة ومن أقدم البحوث حول موضوع الإلتزام التنظيمي، فهو يرى بأن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة، وحسب رأيه هذا الإلتزام يمكن أن يحدد ثلاثة أشكال أساسية هي:

الشكل رقم (1-4): نموذج (Etzioni 1961)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

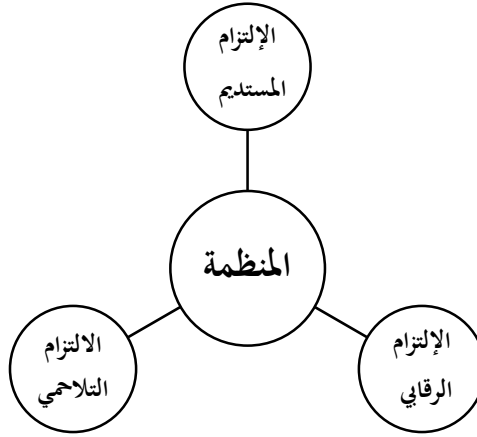
1.1.6. الإلتزام الاعترائي: والذي يمثل الجانب السلبي لعلاقة الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها، فهذا النوع من الإلتزام يكون خارجاً عن إرادة الفرد، أي رغماً عنه وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرض عليه من طرف المنظمة أو الالوية الخارجية.

2.1.6. الإلتزام القائم على حسب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث إندماج الفرد مع المنظمة حيث أن العلاقة بينهما قائمة على أساس المنافع المتبادلة بينهما، بمعنى أن التزام الفرد للمنظمة مرتبط بما تستطيع هذه الأخيرة أن تقدمه له كبديل مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو الأعمال الحرة، وهي علاقة نفعية متبادلة بين الفرد والمنظمة وعليه يمكن تسمية هذا النوع من الإلتزام، بالإلتزام النفعي.

3.1.6. الإلتزام المعنوي: يمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها و النابع من قناعاته بأهداف و قيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتبنيه لهذه الأهداف والمعايير، وهو أقوى من النوعين السابقين وأطول مدة منهما.

2.6. نموذج Kanter سنة 1986: نظر للإلتزام التنظيمي على أنه نابع من السلوكيات المتنوعة التي تفرضها المنظمات في بعض الأحيان على الأفراد، ويرى كذلك أن الإلتزام التنظيمي له ثلاث أبعاد تفسره سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): نموذج (Kanter 1986)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

1.2.6. الإلتزام التلاحي: فهو يمثل العلاقة السيكولوجية والاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتم تطويرها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تهيئها المنظمة، والتي تعترف فيها بجهود العمال، أضف إلى ذلك الإمتيازات التي تمنحها لهم، كالبطاقات الشخصية مثلاً أو منحهم تسهيلات مثل الإسكان، المواصلات، الخدمات الاجتماعية، دورات رياضية، رحلات... الخ، مما يعزز ويقوي التلاحم بين الفرد ومنظّمته.

2.2.6. الإلتزام المستديم (المستمر): ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرارية المنظمات التي يعملون بها، لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً منها وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في تركها.

3.2.6. الإلتزام الرقابي أو الموجه: ويتمثل في إرتباط الفرد بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة والتي يعتقد بأنها تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم، وسمي بالإلتزام الموجه كونه يوجه الأفراد إلى مبادئ وأهداف وقيم جماعية معينة.

3.6. نموذج Angel & Perry سنة 1981: قدم هذان الباحثين نموذجاً للإلتزام التنظيمي يساعد في البحث عن أبرز العوامل والأسباب التي تكون لنا مفهوم الإلتزام لدي العاملين، ويمكن تصنيفها في نموذجين أساسيين هما:

1.3.6. نموذج المنظمة كأساس للإلتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من هذه المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته، مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والرغبات

والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين المنظمة والفرد، وأن جوهر هذا التبادل هو عبارة عن عقد نفسي يضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدد أو غير محددة لكلا الطرفين، وتؤدي بشكل من الأشكال إلى رضى الفرد عن المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى الالتزام التنظيمي أو عدمه، وتأخذ المنظمة على عاتقها الالتزام لتلبية حاجات ورغبات الفرد ليتشبع من قيمها ويعتبرها الملاذ الآمن، ومن ثم يكون الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة.

2.3.6. نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يركز هذا النموذج على أهمية خصائص الفرد وتصرفاته في تشكيل مستوى الالتزام في المنظمة، ويعتبر هذا النموذج أن الالتزام يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والسلوكية التي تعتبر مصدرًا للسلوك الذي يؤدي إلى الالتزام التنظيمي، وينظر هذا النموذج إلى الخصائص الشخصية للفرد، مثل الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، وغيرها، كعوامل تحدد سلوك الفرد داخل المنظمة، كما أن هذا النموذج يعتمد على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية والسلوك الذي يمارسونه داخل المنظمة، إذ يتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وتوجهاتها ويتأثر بها لتشكيل مستوى الالتزام للفرد تجاه منظمته.

إن هذا النموذج يعتبر الخصائص الشخصية والسلوك الفردي عوامل تحدد الالتزام التنظيمي، ويعزز فهمنا لتأثيرها على درجة التزام الفرد لمنظمته، ومن الجدير بالذكر أن هذا النموذج يتعدى العوامل الشخصية ليشمل أيضًا تأثير الممارسات والسياسات التنظيمية على مستوى الالتزام. (بعاج، 2021، صفحة 115؛ 119)

7. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

بعد التطرق لمفهوم الإلتزام التنظيمي و أهميته، الآن سنتناول الاتجاهات التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المنظمة، والتي تتمثل في :

1.7. تنوع القوى العاملة: أحد أكثر الاتجاهات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي في مكان العمل سواء من ناحية العرف، أو من ناحية السن والتنوع الاجتماعي وحتى الأصل القومي، والاقدمية، كل هذا التنوع يؤثر على الإلتزام التنظيمي فمثلا في بعض الأحيان يكون هناك إصطدام بين العمال الأكبر سنا والاصغر سنا فيما يخص الاختيارات المقدمة من طرف المنظمة مما يؤثر على ارتباطهم العاطفي بها.

2.7. علاقة الموظفين بأصحاب العمل: تعتبر علاقة العمل بين الموظفين ومدراءهم بالمنظمة غير ثابتة نوعا ما خاصة ما إذا تعرضت المنظمة لمشاكل تجبرها على التقليل من حجمها والتخلي عن بعض الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم ومستوى التزامهم بها، مما يفقد الثقة بين الافراد الذين تم الاحتفاظ بهم وبين صاحب العمل، الأمر الذي ينعكس سلبا على التزامهم العاطفي والمعياري تجاه المنظمة التي ينتمون إليها .

بالإضافة إلى هذين العاملين توجد عوامل أخرى والتي تتمثل في:

- نوع ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد يؤثران على الالتزام التنظيمي، إذا كانت المهام الوظيفية متنوعة وتتوافق مع قدرات الموظف، فإنه سيشعر بالاستقلالية أثناء ممارسة نشاطاته داخل المنظمة، مما يزيد من مستوى التزامه التنظيمي، وعلى العكس، إذا كانت المهام غير واضحة وكان هناك توتر أثناء أداء المهام بسبب غموض الدور أو قلة فرص الترقية، فقد يقل مستوى الالتزام التنظيمي للفرد؛

- مدى توفر فرص توظيف بالخارج: كلما كانت هناك فرص أو بدائل توظيف بالخارج بأحسن مزايا وظروف عمل مريحة كلما قل الالتزام التنظيمي للموظف بنظامه، والعكس صحيح؛

- العوامل التنظيمية: وتتمثل هذه العوامل في الاهتمام بشؤون الموظفين واشباع حاجياتهم والاهتمام بمشاكلهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يخص المهام الوظيفية المكلفة لهم وحتى في بعض القرارات التي تخص المنظمة ككل، وتبني العدالة التنظيمية، كل هذه الأمور ستزيد من الالتزام لدى الافراد. (كيرد و صفراني ، 2021، صفحة 415).

وفي الأخير نستنتج أن الإلتزام التنظيمي يمثل عنصرا حاسما في بيئة العمل وتحظى العوامل الشخصية والتنظيمية بأهمية كبيرة في تعزيز الإلتزام لدى الأفراد، فالإلتزام التنظيمي يعد عاملا أساسيا في تحسين أداء الأفراد، وإستمرارهم في المنظمة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي

وفقاً للدراسات والأبحاث تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين رضى العاملين عن وظائفهم وبين الإلتزام التنظيمي في المؤسسة، فعندما يشعر الأفراد بالرضى تجاه وظائفهم داخل المؤسسة، يتوقع أن يظهروا مستوى أعلى من الإلتزام والتفاني في العمل، فهو يعزز الإلتزام والولاء للمؤسسة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى رفع مستوى رضى العاملين عن وظائفهم، حيث يشعرون بالإلتزام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن هناك ارتباط وثيق ومتبادل بين الرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وعندما يكون الفرد راضياً عن وظيفته ومحتوى عمله، فإنه من المرجح أن يظهر مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي، بالمقابل، يمكن أن يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة مستوى الرضى الوظيفي، حيث يشعر الفرد بالثقة والاستقرار والتوافق مع قيم وثقافة المؤسسة، مما يعزز رضاه الوظيفي.

بشكل عام، يتفاعل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كمتغيرات مترابطة وتؤثر بعضها على بعض، وتعزز هذه العلاقة المتبادلة الأداء العالي والاستمرارية في المؤسسات، حيث يسعى الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة بتفانٍ واندماج.

خلاصة الفصل

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل ، يمكننا القول أن القيادة التحويلية تلقى اهتمامًا واسعًا في السنوات الأخيرة، فالمؤسسات تسعى جاهدة لتطبيق هذا المفهوم من أجل تعزيز مكانتها وضمان استمراريتها، إذ يترتب على ذلك تأثير كبير على الأفراد داخل بيئة العمل، فالقائد التحويلي يلعب دورًا مهمًا في تغيير المنظمة وتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات الأفراد والمنظمة، ويساعد القائد التحويلي على بناء شبكة اتصالات خارجية كما يحفز الأفراد ويعزز ولائهم للمنظمة، فعلى سبيل المثال، يمكن للقائد التحويلي تحويل ثقافة المنظمة من التمسك بالتقاليد إلى التفكير المبتكر وتعزيز المرونة، كما له القدرة على تحفيز الأفراد على اقتراح الأفكار الجديدة وتجربة مناهج مختلفة في العمل، بالإضافة إلى ذلك، فهو يتبنى تقنيات إدارة التغيير لتمكين المنظمة من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجي.

أما بالنسبة للرضى الوظيفي، فيعبر عن رضى الموظفين تجاه عملهم وظروف العمل، وتتأثر درجة الرضى الوظيفي بعوامل شخصية وتنظيمية، إذ يتطلب تحقيق الرضى الوظيفي وجود بيئة عمل ملائمة، على سبيل المثال، يمكن أن تشمل سياسات المؤسسة توفير فرص التطوير المهني والمكافآت اللازمة، ويترتب على ذلك زيادة رضى الموظفين وتحفيزهم للمضي قدمًا في مسيرتهم المهنية، وفيما يخص الالتزام التنظيمي، فإنه يعكس قدرة الموظفين على الانتماء والتعاون والالتزام بأهداف المنظمة، ويتأثر الالتزام بعدة عوامل شخصية وتنظيمية تعزز الانتماء والثقة والرضى الذاتي، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل مبادرات المؤسسة تعزيز ثقافة المشاركة وإقامة جلسات تواصل مستمرة ل بناء الالتزام التنظيمي وتعزيز الروح الجماعية في المنظمة.

باختصار، يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية والرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي هي عناصر مترابطة في بيئة العمل للمؤسسات، فعند تحقيق القيادة التحويلية والرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، يتحسن أداء الموظفين وتولد لديهم الرغبة في الإستمرار بالمنظمة، مما يعود بذلك بالفائدة للمؤسسة من حيث تحقيق أهدافها وضمان استدامتها. إن هذه المحاور التي تمت مناقشتها في هذا الفصل تعد نقطة انطلاق وحجر أساسي لإجراء الدراسة في جانبها الميداني.

الفصل الثاني
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS
-وكالة الأغواط-

تمهيد:

قصد إثراء دراستنا وإعطاء صورة واضحة عن الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث قمنا بدراسة ميدانية في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط- من أجل إسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع، ويأتي هذا الفصل من أجل إظهار الجوانب التطبيقية لمحاور الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة .

لقد تطرقنا في المبحث الأول، لمقدمة شاملة حول الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط- ، حيث قمنا بتوضيح دوره وأهميته في تقديم التغطية الاجتماعية للعمال الأجراء، كما تناولنا تاريخ تأسيس الصندوق وتطوره على مر السنين، بالإضافة إلى الخدمات والفوائد التي يقدمها للمشتريين.

أما في المبحث الثاني، ركزنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، وشرحنا الطريقة التي تم بها جمع البيانات، سواء من خلال استخدام إستبانة أو إجراء مقابلات، وتحديثنا عن العينة المستهدفة وإجراءات التحليل والتفسير المستخدمة في الدراسة.

وفي المبحث الأخير، عرضنا نتائج الدراسة الميدانية وقمنا بتحليل البيانات وإختبار الفرضيات المحددة في البحث، وقمنا بتقديم التحليلات الإحصائية والنتائج الرئيسية التي توصلنا إليها، كما قمنا بمناقشة النتائج وتفسيرها بناءً على الإطار النظري والأدلة المتاحة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الجوانب التطبيقية للموضوع وتقديم صورة واضحة عن العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعملية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

إن الضمان الإجتماعي بالجزائر ومنذ إستعادة البلاد لسيادتها قد عرف هذا القطاع عدة إصلاحات ومر بعدة مراحل إذ يعتبر الضمان الإجتماعي من أهم الآليات الحديثة التي تسعى إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف الحوادث التي يتعرض لها العامل أثناء حياته المهنية وذلك لإيجاد بديل للأجر في حالة توقفه عن العمل بسبب المرض أو العجز... إلخ، وقد يكون هذا على شكل تعويض أو معاش مما يضمن للعامل حقه وإستقرار حياته وحياته أسرته حتى بعد وفاته إذ تعطي الجزائر أهمية فائقة للعامل وسلامة دخله من المخاطر المهنية والحوادث التي قد يتعرض لها عبر تطوير النظام الوطني للضمان الإجتماعي وفق ما يتطلبه العصر.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط-

وفيما يلي نستعرض بعضا من اللمحات التاريخية التي مر بها الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-.

1. الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- غداة الإستقلال

شكّل في بعده العصري سنة 1949 وامتد هذا النظام إلى غاية 1962، أين قامت القوة الاستعمارية بتنفيذ نظام الضمان الاجتماعي الذي تم وضعه غداة الحرب العالمية وقد اتسم بتنوع الأنظمة التي استندت على أسس مهنية مكيفة وفق حاجيات المستعمر من خلال تباين الامتيازات والحقوق وإقصاء الغالبية الساحقة من الشعب الجزائري، مقابل خدمة المستعمر والساكين من الأصول الأوروبية.

وعرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتواصلا منذ نيل البلاد إستقلالها سنة 1962، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا، نذكر وعلى سبيل المثال، التوجه نحو تعميم الحماية الإجتماعية عبر توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين توحيد الأنظمة، المساواة في الحصول على الإمتيازات كتسهيل إجراءات الحصول على الحقوق. (مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-).

2. تطور المنظومة من 1962 إلى 1983

ظهرت فكرة إعادة هيكلة المنظومة ابتداء من سنة 1963، مما قاد إلى تبني سلسلة من الإجراءات، التي أسست بدورها إلى إصلاحات سنة 1983، ويتعلق الأمر بضم الصناديق القديمة للنظام العام ودمجها في ثلاث صناديق جهوية كبرى وهي كالتالي:

صندوق الضمان الإجتماعي بناحية قسنطينة خلال جانفي 1963، و كل من صندوق الضمان الاجتماعي بهران، وصندوق الضمان الاجتماعي لناحية الجزائر خلال شهر ماي 1963، وتم إستكمال هذا الإجراء عن طريق إعادة تنظيم الصندوق ، وفي سنة 1964 أنشئ الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الذي إستخلف الصندوق القديم المنسق، وكانت هذه الهيئة تتكفل على وجه الخصوص بتعويض الأداءات والقيام ببعض النشاطات لحساب صناديق الضمان الإجتماعي وترقية النشاط الاجتماعي والصحي، وفي سنة 1970 تم إصدار المرسوم المؤرخ في 01/08/1970 والذي جاءت أحكامه لتنسق سير النظام العام والذي نص ولأول مرة على المنع المطلق للإستيلاء على موارد الضمان الإجتماعي وعدم إمكانية حجزها.

خلال شهر جويلية سنة 1972، تم تنصيب مجالس لتسيير الصناديق في ثلاثة، وخلال شهر جانفي 1974 صدر الأمر الذي ينص على توحيد الوصاية على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي، ثم في سنة 1977 أطلقت عملية اللامركزية تمثلت في إنشاء هيئة للضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، هدفها تقريب المؤسسة من المنتسبين ووضع شروط توحيد الضمان الاجتماعي التي تم تجسيدها في مجال الأنظمة الخاصة التي تقع تحت وصاية وزارة الصحة.

على ضوء ما سبق تم إعداد محتوى مشروع الإصلاح العام للضمان الاجتماعي الذي بادرت به وصاية هيئات الضمان الاجتماعي مع جميع الممثلين النقابيين وإدارات قطاعات النشاط، وإرتكز على توحيد الهياكل والإمكانيات وتوسيع فئات المستفيدين.

لقد جعلت قوانين سنة 1983 من الضمان الاجتماعي عاملا للتطور الاجتماعي وأداة مميزة لسياسة التضامن الوطني، وتم تجسيد منظومة ضمان إجتماعي قوية لفائدة أكبر عدد ممكن من المؤمن لهم إجتماعيا، عبر سلسلة هامة من النصوص القانونية الصادرة خلال شهر جويلية 1983، ويتعلق الأمر بالقانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية. (الموقع الرسمي، cnas، 2015).

3. الإنجازات في الفترة الممتدة من 1983 إلى 1999

- توحيد أنظمة تقوم على مبادئ التضامن والتوزيع؛
- الإنتساب الإجباري لكل العمال الأجراء، وغير الأجراء، والشبهيين بالأجراء وفئات أخرى تدعى فئات خاصة؛
- توحيد القواعد المتعلقة بالحقوق والواجبات للمستفيدين؛
- توحيد عملية التمويل؛

4. الإصلاحات الكبرى لمنظومة الضمان الإجتماعي إبتداء من سنة 2000

خلال سنوات ال2000 أطلق قطاع الضمان الإجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا طموحا، تمثلت أهم محاوره حول:

1.4. تحسين نوعية الأداءات:

تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير (الأدوية وجهاز التعاقد مع الطبيب المعالج)، والنشاطات الصحية (المراكز الجهوية للتصوير والعيادات المتخصصة، تحسين القدرة الشرائية للمتقاعدين).

2.4. العصرية:

ونعني بها تحديث البنية الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص إدراج البطاقة الإلكترونية للمؤمن لهم إجتماعيا " الشفاء " . (مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-).

3.4. الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الإجتماعي:

إصلاح آليات تحصيل الإشتراكات في الضمان الإجتماعي، والإصلاح الهيكلي لتمويله، فضلا عن سياسة تعويض الأدوية، التي تهدف إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض عبر ترقية الدواء الجنييس وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.

هذه لمحّة عن مسيرة الإصلاحات الشاملة للمنظومة الوطنية لضمان الإجتماعي والتحديات التي ساهمت في مجال ديمومتها ودعمها وتعزيز دورها وإدارتها، منذ الإستقلال البلاد وحتى يومنا هذا ، خدمة للمواطن الجزائري الذي وجد فيها إستجابة لتطلعاته المشروعة، في إنتظار المزيد من الإصلاحات التي لن تتوقف في سبيل تقديم أفضل وأرقى الخدمات للمواطن والوطن. (الموقع الرسمي، cnas، 2020).

المطلب الثاني : مهام الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط-

الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية إذ يقوم هذا الصندوق بتحصيل الاشتراكات من المنتسبين لهذا الصندوق وفي حال تعرضهم لحوادث أثناء العمل أو مرض يقوم بالتعويض لهم وتمثل مهام هذا الصندوق فيما يلي:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- سير المنح العائلية؛
- تحصيل الاشتراكات؛
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛

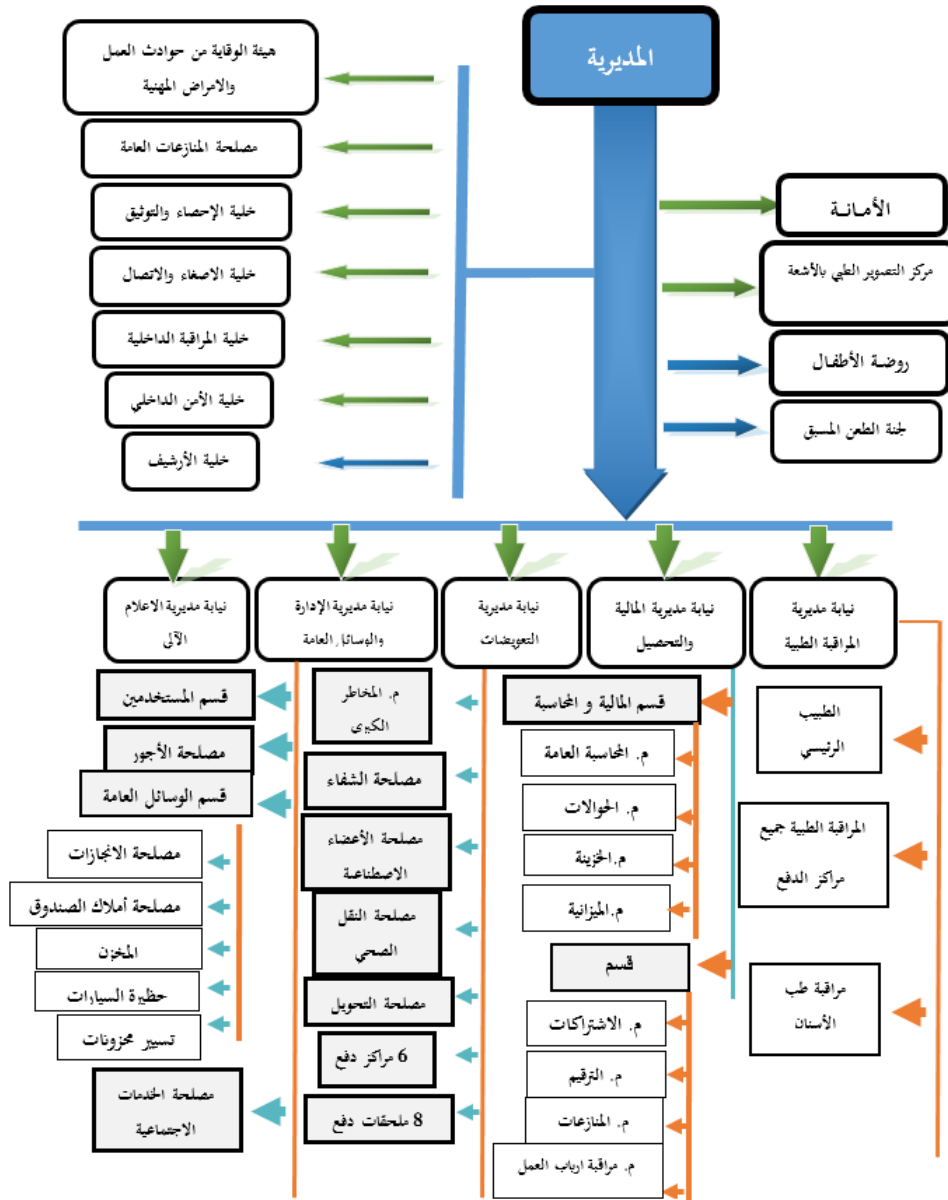
ويشمل النظام كل فروع الضمان الاجتماعي المنصوص عليها ضمن الاتفاقيات الدولية، ومنها التأمين على: المرض، الأمومة، العجز، الوفيات، حوادث العمل والأمراض المهنية، التقاعد (الشيخوخة)، البطالة، والأداءات العائلية (الموقع الرسمي، cnas، 2020).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-

تتميز الخريطة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بعدم الإستقرار، وذلك من خلال إضافة، حذف، او دمج بعض المصالح، الشكل رقم (1) يوضح آخر ما استقرت عليه هذه الخريطة:

الشكل رقم(1-2): الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للعمال الاجراء CNAS-وكالة الأغواط-



المصدر: (مصصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

إن الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للعمال الاجراء CNAS -وكالة الأغواط- تكشف عن جوانب هامة لهذه المؤسسة، إذ تتكون الخريطة التنظيمية من هيكل المؤسسة الذي يوضح الترتيب والتفاعلات بين الأقسام والوحدات المختلفة، يمكن تحليل الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- على النحو التالي:

يشمل المستوى الأعلى من التنظيم المديرية والهيئات الإدارية المسؤولة عن وضع السياسات وتحديد الأهداف للصندوق، إذ تتكون من أقسام الرئيسية تشمل هيئة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، مصلحة المنازعات، الأمانة، مركز التصوير الطبي، لجنة الطعن وغيرها، حيث يتحمل كل قسم مسؤولية وظائف محددة.

يتم تنظيم الصندوق بناءً على هيكل وظيفي يحدد الوظائف المختلفة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الموظفين. وتعكس البنية التنظيمية، كالتفاعلات والعلاقات الهرمية والأفقية بين الوحدات المختلفة في الصندوق.

وأخيراً، تتكون الوحدات الفرعية من أقسام وفرق العمل التي تعمل على مستوى محدد في الصندوق، وتقوم هذه الوحدات بتنفيذ وإدارة الأنشطة والمهام اليومية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

تساعد الخريطة التنظيمية في فهم تركيب المؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات، كما تساهم في تحسين التنسيق والفاعلية في العمل داخل المؤسسة. (من إعداد الطالبين بناءً على الشكل رقم (1-2)).

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وخاصة إسقاطها على أرض الواقع من خلال عرض التساؤلات والفرضيات المنطلق منها في الدراسة الميدانية حول الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع تحديد النموذج المقترح للدراسة ميدانيا والتعريف بمتغيراته وأبعاده، وذلك بما يتناسب مع الجانب النظري، وبعدها نتطرق إلى تحليل محاور وعناصر الأداة المستعملة في الدراسة، وأخيرا نستعرض أهم خصائص المجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية

إنطلاقا من إشكالية الدراسة وعناصرها، ومن فرضيات (الرئيسية والفرعية المنبثقة منها بالمقدمة) يمكن طرح مجموعة تساؤلات و فرضيات للدراسة الميدانية، وهي في الحقيقة لا تخرج عن دائرة ما سبق، بقدر ماهي إسقاط للجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بما يلائم النموذج المقترح للدراسة و يعكس الأبعاد المكونة له، وبما يتوافق مع الأساليب الإحصائية المتبناة من طرف الطالبين.

1. إشكاليات الدراسة الميدانية

تجلت معالم إشكاليات الدراسة في الإشكالية الرئيسية التالية:

"مامدى تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط-؟".

وينبثق من الإشكالية الرئيسية الإشكاليات فرعية التالية:

1.1. الإشكالية الفرعية الأولى: هل يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من الإشكاليات الجزئية:

- هل يوجد اثر دال إحصائيا للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال

الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد اثر دال إحصائيا للتحفيز الملهم على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال

الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد اثر دال إحصائيا للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد اثر دال إحصائيا للإستشارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

2.1. الإشكالية الفرعية الثانية : هل يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

ومن هذا السؤال تنبثق مجموعة من الإشكاليات الجريئة:

- هل يوجد أثر دال إحصائيا للتأثير المثالي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر دال إحصائيا للتحفيز الملهم على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر دال إحصائيا للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر دال إحصائيا للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

3.1. الإشكالية الفرعية الثالثة: هل يوجد أثر دال إحصائيا للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

4.1. الإشكالية الفرعية الرابعة: هل يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

5.1. الاشكالية الفرعية الخامسة: هل توجد فروقات دالة احصائيا لتأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط، مع وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

من هذه الإشكالية تبتثق مجموعة من الإشكاليات الجزئية :

- هل توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- هل توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- هل توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير المستوى الدراسي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- هل توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير المستوى الوظيفي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

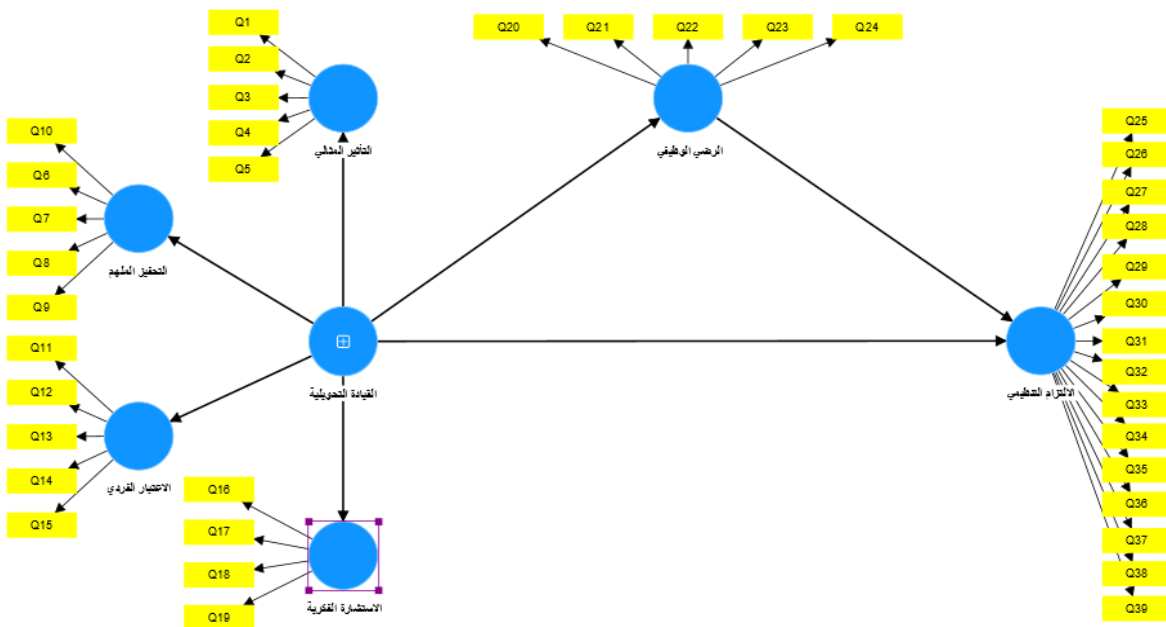
- هل توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- في وجود متغير عدد سنوات الخدمة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

2. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على دراسة القيادة التحولية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط-، وانطلاقاً من الدراسات والأبحاث في هذا المجال على أساس نماذج متداولة بين المختصين والدارسين لمثل هذه الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع الفرضيات المنطلق منها وكذلك مع أهداف الدراسة والدراسات السابقة، وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية.

لتوضيح أكثر حول نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (PLS) وبالإستعانة ببرنامج (SMART PLS.V4) نستعين بالشكل التالي:

الشكل (2-2): النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على مخرجات (SmartplsV4).

من خلال الشكل أعلاه يتركز النموذج البنائي للدراسة على حالتين للمتغيرات المدروسة أولها المتغير المستقل و الذي يتمثل في القيادة التحولية بأبعادها الأربعة، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، التحفيز الملهم، والمتغير التابع المتمثل في الإلتزام التنظيمي وبوجود المتغير الوسيط متمثلاً في الرضى الوظيفي، والمتغيرات المعدلة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

3. فرضيات الدراسة الميدانية

بناءً على ما جاء في مشكلة وأهداف الدراسة، وبناءً على ما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية لإختبارها وهي:

1.3. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في

الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد اثر دال إحصائيا للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد اثر دال إحصائيا للتحفيز الملهم على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين الصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد اثر دال إحصائيا للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال

الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد اثر دال إحصائيا للإستشارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين الصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

2.3. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى العاملين

الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر دال إحصائيا للتأثير المثالي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد أثر دال إحصائيا للتحفيز الملهم على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد أثر دال إحصائيا للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء

(CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

- لا يوجد أثر دال إحصائيا للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال

الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

3.3. الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر دال إحصائيا للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

4.3. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى

الوظيفي كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

5.3. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات دالة احصائيا لتأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى

العاملين في ظل وجود الرضى كمتغير وسيط، مع وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات

الشخصية للدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ؟

من هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير

وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير الجنس باعتباره

متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير

وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير العمر باعتباره

متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير

وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير المستوى

الدراسي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير

وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير المستوى

الوظيفي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

- لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في ظل وجود الرضى كمتغير

وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- مع وجود متغير السنوات

الخدمة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

4. مجال وحدود الدراسة الميدانية :

1.4. الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة من 20 سبتمبر 2022 إلى غاية 25 ماي 2023.

2.4. الحدود المكانية للدراسة الميدانية: تخص الدراسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط-.

3.4. الحدود الموضوعية : القيادة التحويلية في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط-

وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط بينهما.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية وبضبط من مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط-، بالإضافة إلى الاستبيان الموزع على موظفي الصندوق.

4.4. الحدود بشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط-.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1. مرتكزات أداة الدراسة

بغية التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية وبالاعتماد على الدراسات السابقة المقدمة من طرف الباحثين المتخصصين في مجال البحث، قمنا بتصميم إستبانة خاصة بالموظفين.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد، تم إدخال بيانات الإستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss الإصدار 24)، وتم التحليل باستخدام نفس البرنامج وكذا برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (Smart Pls النسخة 4).

تم تصميم الإستبانة وتقسيمها إلى أربعة أقسام والتي تهدف إلى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة إلى ذكر بعض العبارات التي من شأنها أن تحفز المستجوب على المشاركة في الاستقصاء وإثارة اهتمامه بصورة إيجابية وفعالة ومنظمة بما يخدم الدراسة بشكل عام.

القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

القسم الثاني: يحتوي على المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وهي على التوالي:

المتغير الأول: x1 التأثير المثالي يتكون من خمس عبارات.

المتغير الثاني: x2 التحفيز الملهم يتكون من خمس عبارات.

المتغير الثالث: x3 الإعتبار الفردي يتكون من خمس عبارات.

المتغير الرابع: x4 الإستشارة الفكرية يتكون من أربع عبارات.

القسم الثالث: يحتوي على المتغير الوسيط M والمتمثل في الرضى الوظيفي بخمس عبارات.

القسم الرابع: يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في الإلتزام التنظيمي ويحتوي على خمسة عشر عبارة.

الجدول رقم(2-1): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	رقم العبارات	الرمز
القيادة التحويلية	التأثير المتالي	العبارات من 1 إلى 5	من Q1 إلى Q5
	التحفيز الملهم	العبارات من 6 إلى 10	من Q6 إلى Q10
	الإعتبار الفردي	العبارات من 11 إلى 15	من Q11 إلى Q15
	الإستشارة الفكرية	العبارات من 16 إلى 19	من Q16 إلى Q19
الرضى الوظيفي		العبارات من 20 إلى 24	من Q20 إلى Q24
الإلتزام التنظيمي		العبارات من 25 إلى 39	من Q25 إلى Q39

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء معلومات الاستبيان.

من خلال ما سبق وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارات الدراسة الخاصة بالمحاور الأساسية لدراسة القيادة التحويلية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في كثير من الدراسات حيث أشاروا إلى أن هذا المقياس يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا، لأنه سهل الإعداد والتفسير، وسهل الاستخدام من قبل الأفراد المستقصين. (النفيعي، صفحة 16).

2. إعداد فقرات الإستبيان:

تم إعداد فقرات الاستبانة من خلال المراجع الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): فقرات الاستبيان

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المتالي	5	من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسة السابقة
	التحفيز الملهم	5	
	الإعتبار الفردي	5	
	الإستشارة الفكرية	4	
الرضى الوظيفي		5	
الإلتزام التنظيمي		15	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة.

3.الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة والدكاترة المحكمين في الكلية وذلك لتعرف على آرائهم والإستفادة من خبرتهم في مجال البحث العلمي حيث قاموا بمراجعة محتوى فقرات الإستبيان ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المراد البحث فيه، و بناءً على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية.

4.ثبات أداة الدراسة

نعني بثبات أداة الدراسة أي إستقرار النتائج و مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الإستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفاكرونباخ، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على الأسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير ألفاكرونباخ بأنه عامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0)؛(1) وتكون قيمته مقبولة عند % 60 فما فوق .وفيما يلي نتائج قيم ألفاكرونباخ للدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية لجميع أفراد العينة المدروسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3): نتائج قيم معامل الثبات ألفاكرونباخ للدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفاكرونباخ للدراسة قبل الحذف	عدد الفقرات	قيمة ألفاكرونباخ للدراسة بعد الحذف
01	القيادة التحويلية	19	0.961	14	0.940
02	الرضى الوظيفي	05	0.718	3	0.679
03	الإلتزام التنظيمي	15	0.926	7	0.886
	كل العبارات	39	0.953	24	0.930

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss.24). الملحق رقم(04).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لمعظم متغيرات الدراسة تجاوزت القيمة المقبولة % 60، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.930 مما يعني أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال إن تم إعادة توظيف الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضا بتناسق داخلي بين العبارات والمحاور التي تكونها ونخص بالذكر هنا، أن كل المحاور الأساسية للدراسة (القيادة التحويلية والرضى الوظيفي والإلتزام التنظيمي) تتميز هي أيضا بثبات عال، الأمر الذي يعث اطمئنانا أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: الجانب العملي للدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي تشترك فيما بينها في بعض الخصائص.

ومن أجل قياس القيادة التحويلية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، تم اختيار مجتمع الدراسة وهو جميع العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط-، حيث تم تصميم استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم تم تصحيح بعض الأخطاء، وكمرحلة ثانية تم إعداد وبناءً دراسة تمهيدية اقتصر على عينة مكونة من 20 عامل تحصلنا منها على نتائج ممتازة وعلى إثرها تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة من 120 عامل، حيث تم استرجاع 98 وتم إلغاء 23 إستبيان.

الجدول رقم(2-4): عدد الإستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

البيان	العدد الموزع	الملاحظة	عدد القبول
عدد الإستبيانات الموزعة للدراسة	120	تم إسترجاع 97 إستبانة وإستبعاد 7	90
المجموع	120	كمجموع 120 إستبانة ملغات 7 غير مسترجعة 23	90

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات المقبولة بشكل نهائي كانت 90 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة % 75 من المجموع الكلي للإستبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وهذا في ظل استبعاد 7 إستبيانات منها لتكرار نفس الإجابة الواحدة وعدم إسترجاع 23 إستبيان.

2. النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) من أحدث منهجيات البحث في العلوم الإجتماعية، ومن أهمها في تحليل البيانات السلوكية حيث تمكن من وضع وتصميم النماذج النظرية لوصف العلاقات المتشابكة بين عناصر الظاهرة وبين غيرها وصفا كميًا، وإختبار صحتها وتفسيرها تفسيرًا شاملاً دون تجزئة لها. وتمثل أسلوبا رياضيا قائما على التحليل الإحصائي للبيانات وهنا سيتم استخدام برنامج (SmartPls).

1.2. التعريف بالتمذجة بالمعادلات البنائية

تعددت تعريفات التمذجة بالمعادلات البنائية في الأدبيات، حيث نعرفها بأنها: "مدخل يستخدم لتقدير وتحليل وإختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات وتعتبر المدخل الإحصائي الشامل لإختبار الفرضيات و العلاقات بين متغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة" (السيد، 2018)

وتعرف أيضا بأنها: "المنهجية أو الطريقة البحثية التي تستخدم لتقدير وتحليل وإختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات".

وتعرف أيضا بأنها: "إمتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من إختبار مجموعة من معادلات الإنحدار بصورة متزامنة". (Hair et Al, 2021, p. 4)

تحتوي التمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) على مقاربتين هما: التمذجة ببنية التباين (CB-SEM) ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية: (MPLUS LISREL EQS AMOS)، وطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) التي تركز على تحليل التباين (Analysis of Variance)، وتعتمد على البرامج الحاسوبية التالية (PLS-Graph visual PLS. SMART PLS.WarpPLS) كما يمكن إستغلال (PLS).

فهما مقاربتان مختلفتان لكنهما طريقتان إحصائيتان مكملتان للتمذجة بالمعادلات البنائية، على العموم فإن نقطة ضعف مقارنة تمذجة بنية التباين (CB-SEM) تعتبر نقطة قوة لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، والعكس صحيح ولهذا على الباحثين إستخدام التقنية التي تناسب مع هدف بحثهم، وكذلك نوعية المعلومات و بناءً النموذج.

2.2. أهداف البحث بالتمذجة

إن الهدف الأساسي لاستخدام التمذجة (SEM) يتمثل في محاولة التحقيق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن إستخدام التمذجة يهدف إلى مايلي:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصوره؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين المكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس؛ (صحراوي و بوصلب ، 2016، الصفحات 61-92).

3.2. دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية

إن الاستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية (**Structural équation Modeling**) أو ما يعرف باختصار (**SEM**) بإعتبارها منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات ولأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار المتعدد والبيسيط والتحليل العاملي والتكرارات والأعمدة البيانية ومعاملات تحدي R^2 وحجم تأثير العينة F^2 ... الخ ، ولعل السبب في ذلك راجع الى عدة أسباب نذكر منها مايلي:

- تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الظاهرة وكذا المتغيرات الكامنة؛

- إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم بأنها لا تستطيع قياس علاقتها الخطية في أن واحد من بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛

- إن النمذجة بالمعادلات البنائية تختبر العلاقة الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية؛

- تمكننا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية؛

- أكثر ملائمة لتطوير النظرية أكثر من اختبار النظرية؛

- تساعد على التنبؤ؛

- اكتشاف العلاقة الكامنة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

إن التحليل بالأساليب الإحصائية أداة أساسية للباحثين في العلوم الإجتماعية والإقتصادية منذ لأكثر من قرن، فتوسع تطبيقها بشكل كبير مع ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإحصائية، وخاصة في السنوات الأخيرة حيث إعتد الباحثون في البداية على تحليل أحادي المتغير وثنائي المتغير لفهم البيانات والعلاقات، ومن الضروري جدا فهم العلاقات الأكثر تعقيدا في مجال العلوم الإجتماعية والإقتصادية.

في هذا المبحث سنعتمد على إستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) والتي تعتبر من أقوى المناهج الإحصائية و تقوم بدراسة العديد من العلاقات في نفس الوقت، حيث تقوم على تحليل نموذج القياس وإختبار الفرضيات، ومن كل هذا يتم توضيح النموذج النهائي للدراسة، وذلك بالإعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS) من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smart.Pls4) في القيادة التحويلية وتأثيراتها على الإلتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)-وكالة الأغواط- بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط.

المطلب الأول :التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

من خلال القيام بعملية التعريف بمتغيرات الدراسة، وبعد تفرغ كافة بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي للقسم الأول من الإستبيان والتي تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال خمس عناصر هي :الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، و تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss الإصدار 24) في عرض وتوصيف ذلك، ويمكن تمكين هذه الخصائص من خلال تكرارات النتائج المتوصل اليها والنسب الموافقة لها من خلال الجداول والأعمدة البيانية والدوائر النسبية وفق ما يلي:

1. خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:

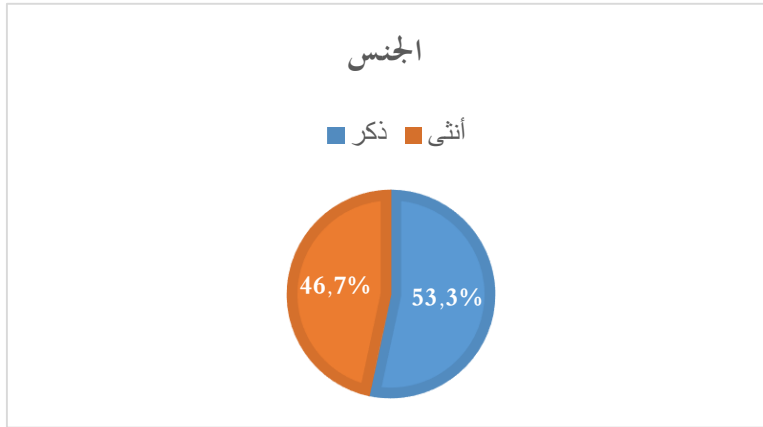
بعد المعالجة الإحصائية ل90 إستبانة تم الحصول على مايلي فيما يخص متغير الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	البيان
53,3	48	ذكر
46,7	42	أنثى
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (spss24). الملحق رقم(05).

الشكل رقم(2-3): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss.24).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مفردات العينة بين الذكور و الإناث كانت متقاربة نوعا ما، حيث بلغ عدد الذكور 48 أي ما نسبته 53.3%، بينما بلغ عدد الإناث 42 أي ما نسبته 46.7%، من خلال هذه النتائج نلاحظ ان هناك تقارب نسبي بين العاملين من الذكور والعاملين من الإناث.

2. خصائص مفردات الدراسة حسب العمر :

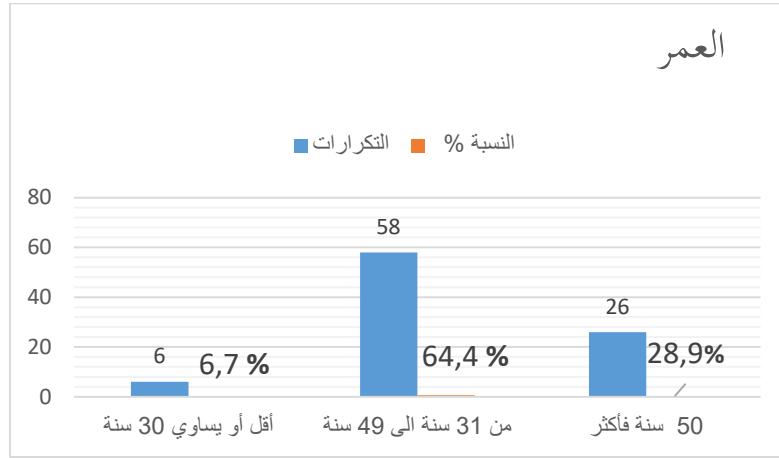
كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	البيان
6.7	6	أقل أو يساوي 30 سنة
64.4	58	من 31 سنة الى 49 سنة
28.9	26	50 سنة فأكثر
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (spss24). الملحق رقم(05).

الشكل رقم(2-4) تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss.24).

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر من نصف عدد أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 49 سنة) وقد بلغ عددهم 58 عاملا قدرت نسبتهم ب 64.4% وأما الذين كانت أعمارهم أقل أو يساوي 30 سنة فقد بلغ عددهم 6 عمال قدرت نسبتهم ب 6.7 % بينما فئة 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 26 عاملا بنسبة 28.9%، و الملاحظ من خلال هذه النسب أن الصندوق الوطني للتأمينات يعتمد على فئة الشباب لأنها الفئة الأكثر نشاطا وحيوية وأنها تعتمد أيضا على الإطارات ذو الخبرة العالية مما يضمن لها انتقال تلك الخبرات لفئة الشباب ومواصلة تحقيق اهدافها والعمل دوما على أعلى مستوى.

3. خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى الدراسي:

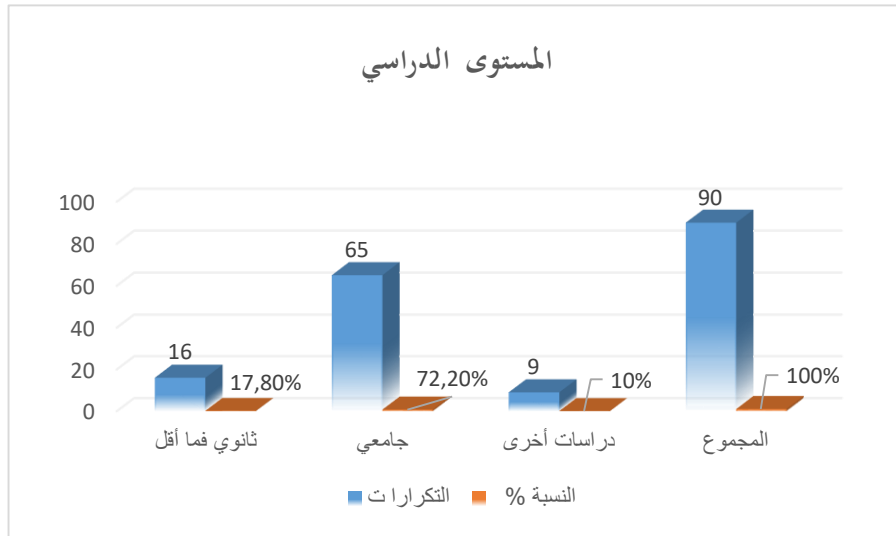
حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرارات	البيان
17.80	16	ثانوي فما أقل
72.20	65	جامعي
10	9	دراسات أخرى
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (spss24). الملحق رقم(05).

الشكل رقم(2-5) : تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss.24).

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى الدراسي الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم 65 موظفاً بنسبة % 72.20 ، ثم تليها مستوى ثانوي فما أقل حيث بلغ عددهم 16 موظفاً قدرت نسبتهم ب% 17.80، و أدنى نسبة كانت لدراسات أخرى فقد بلغ عددهم 9 بنسبة % 10 وتمثلت هذه الدراسات الأخرى في خريجي مركز التكوين المهني والتمهين ، وتقني سامي خريجي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، وما نلاحظه أيضاً من هذه النتائج أن جل أفراد العينة المدروسة و الذين بلغت نسبتهم 72.20 لهم مستوى جامعي، وهذا إن دل فإنه يدل على أن أفراد العينة الإحصائية المدروسة يتمتعون بمستوى عالي من التعليم.

4. خصائص مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي :

حيث كانت النتائج على الشكل التالي :

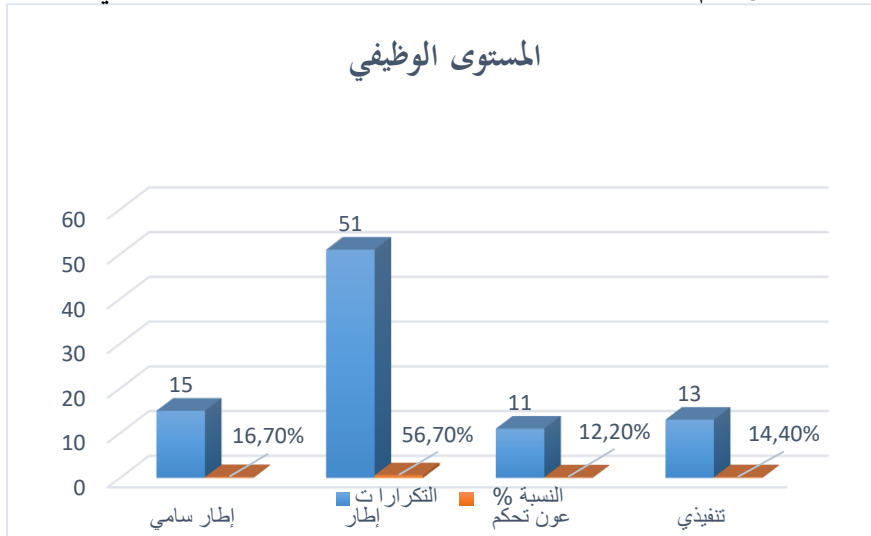
الجدول رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرارات	البيان
16,7	15	إطار سامي
56,7	51	إطار
12,2	11	عون تحكم
14,4	13	مستوى تنفيذي
100	90	المجموع

الملحق رقم(05).

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (spss24).

الشكل رقم(2-6): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss.24).

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى الوظيفي الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو مستوى إطار حيث بلغ عددهم 51 عاملا بنسبة 56.70% ثم يليها إطار سامي وعددهم 15 بنسبة بلغت % 16.70 ثم يأتي المستوى التنفيذي بعدد عمال بلغ 13 عاملا ونسبتهم % 14.40 أما أعوان التحكم فكان عددهم 11 ونجدهم بأقل نسبة وهي، %12.20ومنه نستنتج أن الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- يحتوي على كفاءات عالية من الإطارات والإطارات السامية التي تسعى لتقديم أفضل الخدمات لكل المنتسبين لهذا الصندوق.

5. خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة :

و كانت النتائج على الشكل التالي :

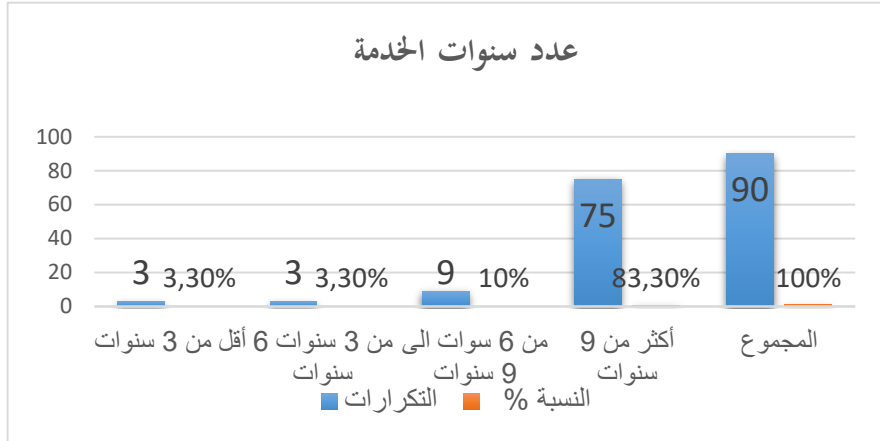
الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة %	التكرارات	البيان
3.3	3	أقل من 3 سنوات
3.3	3	من 3 سنوات 6 سنوات
10	9	من 6 سوات الى 9 سنوات
83.3	75	أكثر من 9 سنوات
100	90	المجموع

الملحق رقم(05).

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (spss 24).

الشكل رقم(2-7): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر : من مخرجات (Excel 2016) على ضوء نتائج مخرجات (spss.24).

نلاحظ في الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا هي تلك التي تملك أقدمية أكثر أي أكثر من 9 سنوات وبلغ عددهم من إجمالي العينة الإحصائية 75 عاملا وبلغت نسبتهم % 83.3 فيما توزعت باقي النسب على النحو التالي:

فئة 6 سنوات إلى 9 سنوات بلغ عدد العمال 9 بنسبة % 10 وفئة أقل من ثلاث سنوات عددهم 3 بنسبة % 3.3 ومن 3 إلى 6 سنوات أيضا % 3.3 ومنه نستنتج أن الصندوق الوطني للعمال الأجراء-CNAS-وكالة الأغواط- يمتلك أفرادا ذو خبرة عالية وهذا ما تفسره النتائج المتحصل عليها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل النتائج ونموذج الدراسة على الأدلة والمؤشرات من خلال برنامج (smartpls)، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز وكذلك مؤشرات جودة النموذج $R^2.F^2.R^2$ و R^2 ، تدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة أساسية في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال إختبار النموذج بشكل عام قبوله أو رفضه حسب الطرق والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج المعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

1. تقييم نموذج القياس:

لأجل تقييم نموذج القياس وتعزيز قوة النموذج البنائي من خلال أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، يتم اللجوء عادة إلى التحليل العاملي التوكيدي ومراجعة محورين أساسيين به هما أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي وكذا أدلة صدق التمايز، لأجل تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة إن وجدت.

1.1.1. أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي

والتي تشير إلى مدى تمثيل العبارات أو المؤشرات في تمثيل العامل أو المبنى الذي ينتمي إليها، بمعنى آخر، النظر والتأكد من مجموعة الفقرات أو المؤشرات التي تمثل العامل ذاته ودراسة مدى ارتباطها به، من أجل توضيح المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس العامل أو المبنى، ولذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين، وفي هذا الصدد، وحسب هير وآخرون تم الاستعانة بالمؤشرات التالية وهي:

1.1.1.1. معامل التشبع (Factor Loading):

والذي يعكس مدى إرتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7، كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و 0.7 بشرط ألا تؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE)، أما التي دون ذلك فيمكن حذفها.

2.1.1. الموثوقية المركبة أو البعد (Composite reliability)

تعتبر الموثوقية المركبة الأنسب تقنيا لقياس موثوقية الاتساق الداخلي بالنظر إلى حساسية معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لعدد العناصر التي يحتويها المقياس وميله عموما إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، وكذا القيود التي تحتويها، لذلك يجب أن تكون أيضا قيمة موثوقية المبنى بين 0.70 و 0.90، كما يمكن قبول القيم التي تكون بين 0.90 إلى 0.95.

3.1.1.1. متوسط التباين المستخلص (AVE):

والذي يشير إلى قيمة متوسط التشبعات التربيعية للمؤشرات (العبارات) المرتبطة بالبعد الذي تكونه، على أساس أنه يحسب بحاصل قسمة مجموع الارتباطات التربيعية للعبارات المكونة للعامل على عددها، ولأجل قبول ذلك، يجب أن تكون قيمته 0.5 أو أكبر، حيث تشير هذه القيمة إلى أن المبنى في المتوسط يشرح أكثر من نصف تباين مؤشرات، وعلى العكس من ذلك، تشير القيمة التي هي أقل من 0.5 إلى أنه في المتوسط يظل هناك تباين أكبر في خطأ العناصر مقارنة بالتباين الموضح بواسطة المبنى. (Hair et Al J. , 2017, pp. 127-130).

2.1.1. قيم معامل التشبع (Factor Loading):

من أجل حساب المؤشرات السالفة الذكر تم الاستعانة ببرنامج (Smart-Pls4)، وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم(2-10): نتائج (Factor Loading)

المتغير	البعد	العبارات	معامل التشبع قبل الحذف	القرار	معامل التشبع بعد الحذف
التأثير المثالي		Q1	0.765	مقبول	0.767
		Q2	0.743	مقبول	0.742
		Q3	0.781	مقبول	0.780
		Q4	0.877	مقبول	0.878
		Q5	0.805	مقبول	0.805
	التحفيز الملهم	Q6	0.864	مقبول	0.858
		Q7	0.887	مقبول	تحذف
		Q8	0.833	مقبول	0.840
		Q9	0.857	مقبول	0.865
		Q10	0.851	مقبول	0.879
الإعتبار الفردي	Q11	0.711	مقبول	1	
	Q12	0.857	مقبول	تحذف	
	Q13	0.884	مقبول	تحذف	
	Q14	0.794	مقبول	تحذف	
	Q15	0.874	مقبول	تحذف	
الإستشارة الفكرية	Q16	0.829	مقبول	0.826	
	Q17	0.911	بتحفظ	0.910	
	Q18	0.872	مقبول	0.831	
	Q19	0.866	مقبول	0.866	
الرضى الوظيفي	/	Q20	0.641	تحذف	0.745
		Q21	0.723	مقبول	0.754
		Q22	0.810	مقبول	0.836
		Q23	0.563	تحذف	/
		Q24	0.662	تحذف	/
الإلتزام التنظيمي	/	Q25	0.616	تحذف	/
		Q26	0.675	تحذف	/
		Q27	0.631	تحذف	/
		Q28	0.671	تحذف	/
		Q29	0.692	تحذف	/
		Q30	0.723	مقبول	0.714
		Q31	0.696	تحذف	0.715
		Q32	0.753	مقبول	0.806

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

تحذف	مقبول	0.854	Q33		
0.800	مقبول	0.788	Q34		
0.843	مقبول	0.810	Q35		
/	تحذف	0.509	Q36		
/	تحذف	0.646	Q37		
0.771	مقبول	0.766	Q38		
0.764	مقبول	0.713	Q39		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم (06).

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن معظم قيم ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف العبارات المشوشة، قد تحطت 0.7 وبالتالي هي قيم جيدة، ما عدا عبارة (Q20) التي تقع ضمن المجال 0.7 و 0.4 والتي يمكن الإحتفاظ بها حين التأكد من عدم تأثيرها على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE)، كما نلاحظ أن العبارات (Q23، Q24، Q25، Q26، Q27، Q28، Q29، Q36، Q37) التي تقع ضمن المجال الذي ذكرناه، تؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) والتباين المستخلص (AVE) وبالتالي يتم حذفها، مع قيم (Q7، Q12، Q13، Q14، Q15، Q33) التي تحطت 0.7 وتؤثر على (CR) و (AVE) وبالتالي يتم حذفها.

3.1. نتائج قيم أدلة صدق التقارب

من أجل بيان قيم (ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص) تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): نتائج صدق التقارب

متوسط التباين المستخلص (AVE)		الموثوقية المركبة composite reliability		ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha		البعد	المتغير
بعد حذف	قبل حذف	بعد حذف	قبل حذف	بعد حذف	قبل حذف		
العبارات المشوشة	العبارات المشوشة	العبارات المشوشة	العبارات المشوشة	العبارات المشوشة	العبارات المشوشة		
0.633	0.633	0.864	0.863	0.855	0.855	التأثير المتالي	القيادة التحويلية
0.741	0.737	0.885	0.913	0.883	0.911	التحفيز الملهم	
/	0.684	/	0.889	/	0.882	الإعتبار الفردي	
0.737	0.738	0.883	0.883	0.881	0.882	الإستشارة الفكرية	
0.607	0.469	0.753	0.762	0.697	0.718	/	الرضى الوظيفي
0.600	0.499	0.894	0.934	0.888	0.927	/	الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم (06).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم ألفا كرونباخ للأبعاد كلها تتراوح ما بين القيم 0.6 و 0.9 هي قيم مقبولة و مرضية، وهذا دليل على تمتعها باتساق داخلي، أما فيما يخص الموثوقية المركبة (CR)، فيلاحظ أن جميع قيمها قد فاقت 0.7 وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية وتوضح مدى ترابط العبارات المدرجة بالأداة في قياس الأبعاد المكونة لها، إلا بعض قيم العبارات المكونة للبعدين (التحفيز الملهم و الإلتزام التنظيمي التي تجاوزت مجال (0.7 و 0.9) و هي العبارات التالية: (Q7، Q25، Q26، Q27، Q28، Q29، Q31، Q33، Q36، Q37).

كما يتضح كذلك أن قيم التباين المستخلص (AVE) قد تجاوزت 0.5 بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بجميع أبعاده، مما يدل على أن هذه الأخيرة تشرح أكثر من نصف تباينات العبارات المكونة لها، أما بخصوص المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) والوسيط (الرضى الوظيفي) لم تتجاوز قيمة 0.5 وهذا نظرا لوجود عبارات مشوشة العبارات (Q20، Q23، Q24، Q25، Q26، Q27، Q28، Q29، Q31، Q33، Q36، Q37)، ولتصحيح القيم، قمنا بحذف هذه العبارات مع التحفظ بالعبارات التالية: (Q20، Q31)، نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ للأبعاد كلها في حدود مجالها القيم $0.6 < \text{CRO Alpha} < 0.9$ ، وهذا دليل على تمتعها باتساق داخلي، أما فيما يخص الموثوقية المركبة (CR)، فيلاحظ أن جميع قيمها قد فاقت 0.7 ولم تتجاوز 0.9، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية وتوضح مدى ترابط العبارات المدرجة بالأداة في قياس الأبعاد المكونة لها، وهذا ما يعزز تمتع الأبعاد باتساق داخلي و تعطي موثوقية أكبر للأداة المقترحة و النموذج الخاص بالدراسة في توفير نفس النتائج من خلال قياسات متكررة، و يتضح كذلك أن قيم التباين المستخلص (AVE) قد تجاوزت 0.5 لجميع الأبعاد مما يدل على أن هذه الأخيرة نشرح أكثر تباينات العبارات المكونة لها.

4.1. أدلة صدق التمايز (Discriminant Validity)

هو المدى الذي يكون فيه ال بناء متميزا حقا عن ال بناءات الأخرى وفقا لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن ال بناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وفي هذا الصدد، يوصي هير وآخرون (Hair et Al) بتبني مؤشرين هاميين هما:

1.4.1. مؤشر التقاطع التشعبات (cross loading): والذي يقيس مدى تباعد العبارات عن باقي الأبعاد الأخرى على أساس أنها تسجل أكبر ارتباط لها بالبعد الذي تكونه.

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك أن تكون قيمة العلاقة بين كل سؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، ولنستطيع قول أن هذه الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): نتائج مؤشر تقاطع التشعبات (CL)

الأبعاد العبارات	التأثير المتالي	التحفيز الملهم	الإعتبار الفردى	الإستشارة الفكرية	الرضى الوظيفي	الإلتزام التنظيمي	القيادة التحويلية
Q1	0.765	0.528	0.364	0.452	0.361	0.178	0.615
Q2	0.743	0.466	0.457	0.447	0.449	0.333	0.612
Q3	0.781	0.603	0.411	0.460	0.284	0.099	0.669
Q4	0.878	0.656	0.481	0.601	0.452	0.149	0.764
Q5	0.806	0.747	0.504	0.658	0.371	0.217	0.798
Q6	0.642	0.859	0.525	0.745	0.441	0.307	0.817
Q8	0.644	0.840	0.521	0.587	0.428	0.244	0.750
Q9	0.664	0.865	0.613	0.706	0.397	0.186	0.813
Q10	0.682	0.879	0.625	0.684	0.445	0.280	0.818
Q11	0.561	0.664	1.000	0.547	0.515	0.440	0.691
Q16	0.557	0.644	0.398	0.826	0.396	0.384	0.729
Q17	0.607	0.720	0.479	0.910	0.430	0.269	0.809
Q18	0.634	0.706	0.570	0.831	0.579	0.254	0.798
Q19	0.487	0.645	0.427	0.866	0.506	0.244	0.722
Q20	0.205	0.188	0.365	0.256	0.745	0.362	0.258
Q21	0.230	0.198	0.385	0.242	0.754	0.401	0.268
Q22	0.572	0.629	0.443	0.664	0.836	0.369	0.681
Q30	0.163	0.197	0.341	0.212	0.292	0.714	0.230
Q31	0.188	0.255	0.274	0.206	0.407	0.715	0.261
Q32	0.198	0.142	0.305	0.199	0.311	0.806	0.251
Q34	0.220	0.228	0.373	0.311	0.372	0.800	0.297
Q35	0.206	0.256	0.398	0.361	0.433	0.843	0.322
Q38	0.038	0.204	0.338	0.235	0.362	0.771	0.213
Q39	0.239	0.205	0.246	0.254	0.371	0.764	0.263

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم (07).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور القيادة التحويلية نأخذ العبارة رقم Q2 قيمتها 0.742 وإذا لاحظنا نجدها اعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، وأيضا مثال آخر نأخذ العبارة رقم Q32 نجدها كذلك أعلى قيمة في ذلك السطر وهي 0.806 والتي تنتمي الى محور الإلتزام التنظيمي ونقول إن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2.4.1 معيار (Fornell & Larcker): والذي يجب أن يكون به متوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغيرات الكامنة أكبر من الارتباطات المرافقة لها نقصد هنا الأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس.

وفي مايلي نتائج معيار (F&L) وهي موضحة بالجدول التالي:

الجدول (2-13): نتائج صدق التمايز حسب معيار (F&L)

	الإستشارة الفكرية	الإعتبار الفردي	الإلتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضى الوظيفي
الإستشارة الفكرية	0.859					
الإعتبار الفردي	0.548	1.000				
الإلتزام التنظيمي	0.334	0.441	0.775			
التأثير المثالي	0.668	0.561	0.241	0.796		
التحفيز الملهم	0.793	0.664	0.296	0.764	0.861	
الرضى الوظيفي	0.557	0.515	0.476	0.483	0.499	0.779

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم (07).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتغيرات أو الأبعاد ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع الأبعاد الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين أبعاد الدراسة، وان المتغيرات مستقلة بذاتها. ومنه نستنتج أنه هناك صدق تمايز للعبارات التابعة للبعد الذي تكونه عن باقي الأبعاد، وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة.

3.4.1 معيار سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait-Monotrait Ratio)

يشير معيار (HTMT) إلى نسبة إرتباطات السمة البينية على إرتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الإرتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة (أي إرتباطات سمة اللاتجانس، طريقة اللاتجانس) المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط العبارات التي تقيس نفس المبني (أي إرتباطات سمة الأحادية، طريقة اللاتجانس)،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

أما من الناحية الفنية فيعتبر تقديرا للإرتباط الحقيقي بين مبيينين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة، والذي يجب ألا يتجاوز عتبة 0.9.

وفي مايلي نتائج معيار (HTMT) المبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(2-14): نتائج معيار (HTMT)

الرضا الوظيفي	التحفيز الملهم	التأثير المثالي	الإلتزام التنظيمي	الإعتبار الفردي	الإستشارة الفكرية	
						الإستشارة الفكرية
					0.582	الإعتبار الفردي
				0.465	0.373	الإلتزام التنظيمي
			0.280	0.603	0.757	التأثير المثالي
		0.869	0.332	0.706	0.895	التحفيز الملهم
	0.546	0.553	0.601	0.604	0.625	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(07).

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9^2 ، وذلك بعد حذف العبارات (Q12، Q13، Q14، Q15)، مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة.

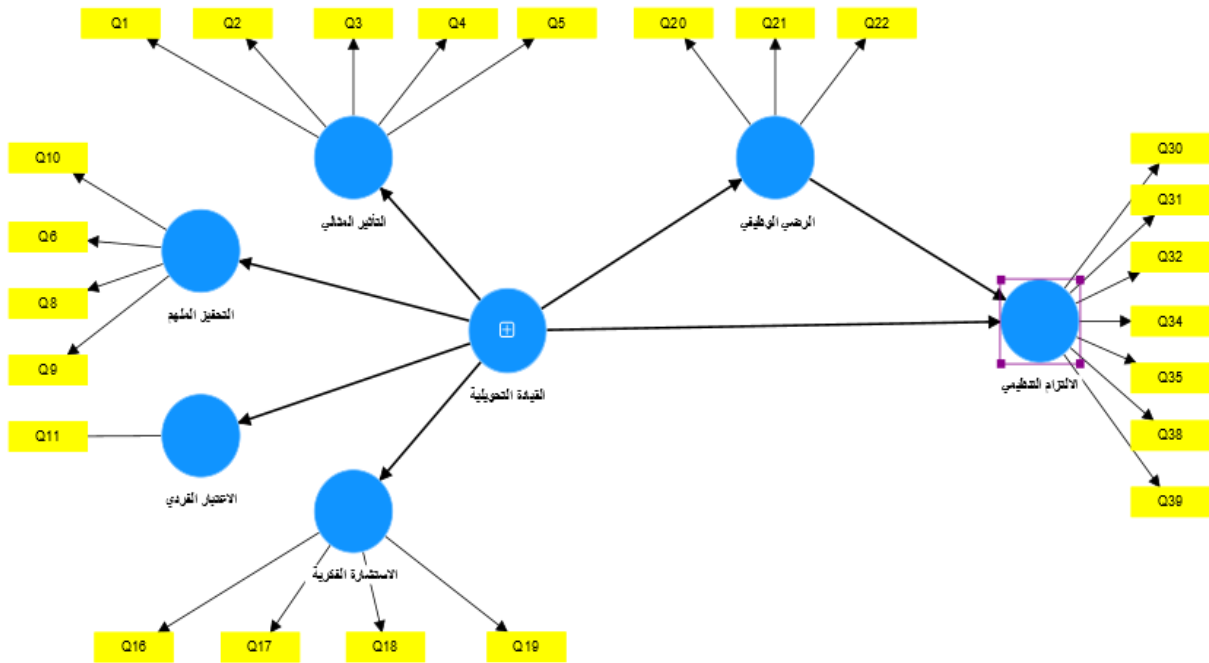
وكخلاصة مما سبق، نجد أن النتائج تقييم نموذج القياس أعلاه تقدم دليلا على أن معايير و شروط أدلة صدق التقارب و صدق التمايز قد حققت العتبة المطلوبة، وهذا ما يبعث على الإطمئنان في وجود جودة النموذج القياس و لأجل إختبار الفرضيات و تقييم النموذج البنائي للدراسة، وهذا ما سنعالجه في العنصر الموالي.

المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي وإختبار فرضيات الدراسة

1. النموذج البنائي للدراسة:

الشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد إستبعاد العبارات المشوشة

الشكل رقم (2-8): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4).

ولتعزيز نموذج القياس وقبل المرور إلى تقييم النموذج البنائي للدراسة وإختبار الفرضية لها، قد تظهر وفق طريقة PLS-SEM مشكلة التدخل الخطي (Collinearity) عندما تكون قيم التسامح (Tolerance) 0.20 أو أكثر، أو تكون قيمة معامل تضخم التباين "VIF" لا تتجاوز 5 (نعيجات، 2023، صفحة 64)، وعند تحليل قيم معامل تضخم التباين "VIF"، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (2-15): تقييم التداخل الخطي (VIF) بين عبارات الدراسة

المتغير	البعد	العبارات	VIF	العبارات	VIF	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	Q1	1.724	Q4	2.919	
		Q2	1.930	Q5	1.797	
		Q3	2.138	/	/	
	التحفيز الملهم	Q6	2.208	Q9	2.300	
		Q8	2.097	Q10	3.346	
		Q11	1.000	/	/	
	الإعتبار الفردي	الإستشارة الفكرية	Q16	2.520	Q18	2.083
			Q17	3.195	Q19	3.076

1.211	Q22	1.532	Q20	/	الرضى الوظيفي
/	/	1.529	Q21		
2.665	Q35	1.874	Q30	/	الإلتزام التنظيمي
1.931	Q38	1.821	Q31		
2.070	Q39	2.360	Q32		
/	/	2.325	Q34		

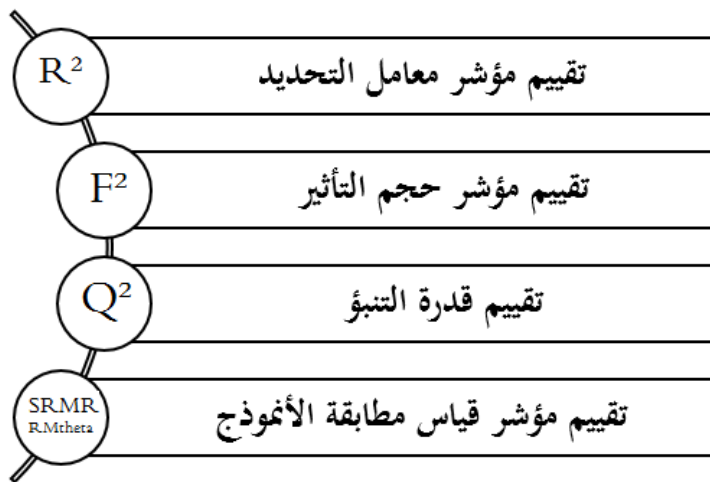
المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(08).

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي، حيث نلاحظ أن جميع قيم (VIF) لم تتجاوز القيمة 5 (في حدود المسموح بها لجميع العبارات أو بالأحرى)، مما يعني أن النموذج الخارجي خالي من مشاكل التداخل الخطي.

2. مؤشرات جودة النموذج

قبل التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي وتمثل هذه المؤشرات في (R^2 ، F^2 ، Q^2 ، $SRMR$ ، $R.Mtheta$)، وفق الشكل الموضح، وهذا من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها يتم الإنتقال إلى إختبار صحة الفرضيات.

الشكل رقم(2-9): خطوات تقييم النموذج البنائي



المصدر: (Hair et AlJ. , 2017, p. 206).

1.2. مؤشر معامل التحديد R^2

يعتبر معامل التحديد (R^2) من المقاييس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي، ويمثل معامل التأثيرات المترجمة الكامنة للمتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التراكيب الذاتية التي أوضحتها جميع التراكيب الخارجية المرتبطة به، ولأن (R^2) هو الترابط المربع للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج والحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة، الجدول التالي يوضح قيمة معامل التحديد:

الجدول رقم (2-16): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

الملاحظة	النتيجة	المحور
ضعيفة	0.234	الإلتزام التنظيمي
متوسطة	0.334	الرضى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم (09).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معامل التحديد متوسطة وتقع في مجالات القبول الخاص بها التي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2.2. مؤشر حجم التأثير F^2

بالإضافة إلى تقييم قيم (R^2) لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في القيمة عند حذف بناءً خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويطلق على هذا المؤشر حجم التأثير (F^2)، والجدول التالي يوضح قيم (F^2) لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-17): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

الملاحظة	النتيجة	المحور
لا يوجد تأثير	0.009	حجم تأثير القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي
تأثير عالي جداً	0.501	حجم تأثير القيادة التحويلية في الرضى الوظيفي
تأثير متوسط	0.152	حجم تأثير الرضى الوظيفي في الإلتزام التنظيمي

المصدر: (من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4)). الملحق رقم (10).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيادة التحويلية ليس لها أثر في الإلتزام التنظيمي وهذا حسب نتيجة مؤشر حجم التأثير (F^2)، وكانت قيمته 0.09، أما تأثير القيادة التحويلية في الرضى الوظيفي فقد كان هناك تأثير عالي جدا بلغت قيمته 0.501، وبخصوص تأثير الوسيط (الرضى الوظيفي) في التابع فوجدنا أن هناك تأثير متوسط.

3.2. تقييم مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

قد يتوجب على الباحثين كذلك فحص قيمة (Q^2)، حيث هو مؤشر على القدرة التنبؤية خارج العينة أو الصلة التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار (PLS) علاقة تنبئية، فهو يتنبأ بدقة البيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج، ففي النموذج البنائي تشير قيم (Q^2) الأكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي عاكس معين إلى الأهمية التنبؤية لنموذج المسار لبناء متغير تابع.

يمكن إستخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمييار للتنبؤ، حيث يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان أقل من الصفر فإن النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية، والجدول التالي يوضح قيم (Q^2) لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم(2-18): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

الملاحظة	النتيجة	المحور
مقبولة	0.075	الإلتزام التنظيمي
مقبولة	0.334	الرضى الوظيفي

المصدر: (من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4)) . الملحق رقم(11).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (Q^2) قد تجاوزت الصفر وهي قيم مقبولة وعليه يمكن القول أنه بإمكاننا الإعتماد على المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في التنبؤ بالمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) والمتغير الوسيط (الرضى الوظيفي).

4.2. تقييم مؤشر قياس مطابقة الأنموذج (SRMR) و (RM_{theta})

يتم وفق هذا المؤشر تقييم النموذج البنائي أساسا على المعايير الاستكشافية التي تحددتها القدرات التنبؤية للنموذج، حيث يمكننا من معرفة سوء تحديد مواصفات النموذج على أطر مختلفة، ويمكن إعتبار قيمة (SRMR) مناسبة تماما إذا كانت أقل من 0.10، أو 0.08 (في نسخة أكثر تحفظا)، كما أن قيمة (RM_{theta}) التي تكون أقل من 0.12 تشير إلى ملائمة جيدة.

الجدول رقم(2-19): نتائج (SRMR) و (RM_{theta})

الملاحظة	القيمة	المؤشر
	النموذج المقدر	
مقبولة	0.10	SRMR
مقبولة	0.11	RM _{theta}

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(12).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (SRMR) قد بلغت 0.10 وهي قيمة قريبة جدا من القيمة المعتمدة 0.10 ، ويمكن اعتبارها مقبولة لأن قيمة (RM_{theta}) التي بلغت 0.11 تقع ضمن قيم عتبة القبول وتشير إلى أن النموذج مناسب جدا.

ومما سبق، وانطلاقا من الجداول أعلاه المتعلقة بتقييم نموذج القياس والنموذج البنائي، نلاحظ أن جميع نتائج المؤشرات مقبولة، الأمر الذي يبعث على الاطمئنان بوجود جودة للنموذج المدروس، وبمنح لنا الثقة للإجابة على فرضيات الدراسة.

3. إختبار فرضيات الدراسة

في هذا العنصر سنتطرق الى إختبار الفرضيات المنطلق منها ومناقشتها ومحاولة إعطاء تفسير لها، وسنقوم بإختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، بالاعتماد على مخرجات برنامج (smartpls)، حيث كانت النتائج كالتالي:

1.3. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وفي مايلي نتائج إختبار الفرضيات الفرعية الأولى المبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(2-20): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية لها

البيان	معامل الإندثار	الإختلاف المعياري	قيمة (T)	القيمة الإحتمالية (P)	القرار
القيادة التحويلية ← الإلتزام التنظيمي	0.100	0.132	0.755	0.450	الفرضية مقبولة
التأثير المثالي ← الإلتزام التنظيمي	-0.041	0.206	0.201	0.841	الفرضية مقبولة
التحفيز الملهم ← الإلتزام التنظيمي	-0.049	0.193	0.256	0.798	الفرضية مقبولة
الإستشارة الفكرية ← الإلتزام التنظيمي	-0.040	0.188	0.215	0.830	الفرضية مقبولة
الإعتبار الفردي ← الإلتزام التنظيمي	0.330	0.138	2,392	0.017	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(13).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (p) المسجلة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة المنطلق منها، وقبول الفرضية البديلة لها، وبخصوص الفرضيات الجزئية على مستوى أبعاد القيادة التحويلية، فيلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لبعد الإعتبار الفردي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الجزئية المنطلق منها، أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لبعد الإعتبار الفردي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، بينما الأبعاد المتبقية الإستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، التأثير المثالي فكانت القيم الاحتمالية لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 مما يعني قبول الفرضيات الجزئية المنطلق منها، أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا لبعد الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم والتأثير المثالي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

2.3. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وفي مايلي نتائج إختبار الفرضية الثانية المبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(2-21): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية لها

البيان	معامل الإتحاد	الإحرف المعياري	قيمة (T)	القيمة الإحتمالية (P)	القرار
القيادة التحويلية ← الرضى الوظيفي	0.584	0.072	8.000	0.000	رفض الفرضية
التأثير المثالي ← الرضى الوظيفي	0.163	0.140	1.122	0.263	الفرضية مقبولة
التحفيز الملهم ← الرضى الوظيفي	-0.117	0.200	0.593	0.553	الفرضية مقبولة
الإستشارة الفكرية ← الرضى الوظيفي	0.394	0.178	2.191	0.029	رفض الفرضية
الإعتبار الفردي ← الرضى الوظيفي	0.282	0.131	2.173	0.030	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(14).

ما تم ملاحظته من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (p) بالنسبة لعلاقة تأثير القيادة التحويلية على الرضى الوظيفي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة المنطلق منها وقبول الفرضية البديلة لها، أما ما يخص الفرضيات الجزئية على مستوى أبعاد القيادة التحويلية، فما تم ملاحظته من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للبعدين الإستشارة الفكرية و الإعتبار الفردي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الجزئية الثالثة و الرابعة المنطلق منهما، أي أنه يوجد أثر دال إحصائيا للبعدين الإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، بينما البعدين المتبقين التأثير المثالي والتحفيز فكانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية 0.05 مما يعني قبول الفرضيتين الجزئيتين المنطلق منها، أي أنه لا يوجد

أثر دال لإحصائيا لبعده التأثير المثالي والتحفيز الملهم في تعزيز الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، و منه يوجد أثر القيادة التحويلة على الرضى الوظيفي و تمثل هذا التأثير في البعدين الإعتبار الفردي والإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS -وكالة الأغواط-.

3.3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وفي مايلي نتائج إختبار الفرضية الثالثة المبينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(2-22) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الإندثار	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الإحتمالية (P)	القرار
الرضى الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي	0.479	0.075	6.363	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(15).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لتأثير الرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالأغواط كانت 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، هذا ما يدل على انه يوجد أثر دال إحصائيا للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية 5%.

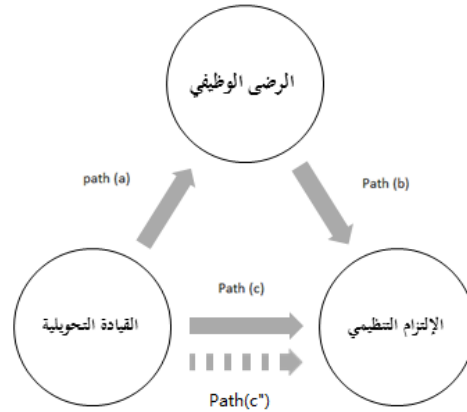
4.3. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

1.4.3. دراسة أثر المتغير الوسيط (الرضى الوظيفي):

ونعني بذلك العلاقات بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام (PLS) وتحدث الوساطة عندما يتدخل المتغير الثالث، ويشار إليه كوسيط متغير، بين بنائين آخرين مرتبطين. وبشكل أدق، يؤدي التغيير في ال بناءً الخارجي إلى تغيير الوسيط المتغير، والذي بدوره، يغير ال بناءً الداخلي، وبمعنى أدق، يؤدي تغيير في المتغير الخارجي (Exogène) إلى تغيير في المتغير الوسيط (Médiateur)، وهو ما يؤدي بدوره إلى تغيير في المتغير الداخلي (Endogène) في نموذج مسار (PLS)، وبالتالي فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، إن الدعم النظري المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لإستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم حاضرا قد تكون للوساطة تحاليل إحصائية مفيدة، إذا ما نفذت بشكل صحيح.

من أجل معرفة الأثر بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) بوجود المتغير الوسيط (الرضى الوظيفي)، وجب أولاً التطرق إلى المسارات التي تربط المتغيرات من أجل الوقوف على النتائج وتحليلها، الشكل التالي يوضح مسارات التحليل:

الشكل رقم(2-10): مسارات نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4).

2.4.3. الخطوة الأولى: الآثار المباشرة وغير المباشرة

الجدول رقم(2-23): نتائج الآثار المباشرة (direct effects)

البيان	معامل الإلتزام	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الإحتمالية (P)
القيادة التحويلية → الإلتزام التنظيمي	0.100	0.132	0.755	0.450

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(16).

الجدول رقم(2-24): نتائج الأثر الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)

البيان	معامل الإلتزام	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الإحتمالية (P)
القيادة التحويلية → الرضى الوظيفي → الإلتزام التنظيمي	0.242	0,064	3.759	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(16).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة الأغواط-

من يتضح الجدولين أعلاه نجد أنه لا يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي، وعند دخول الرضى الوظيفي للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كوسيط كلي، لدى العاملين الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS-وكالة الأغواط- لوجود أثر غير مباشر قوي.

3.4.3. الخطوة الثانية: تحديد مجالات الثقة (interval Confidence)

ونعني بها دراسة الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة (level upper and Lower)، الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(2-25): مجال الثقة (Confidence Interval)

القرار	مجال الثقة		قيمة (T)	الإختلاف المعياري	الأثر غير المباشر	المسار (b)	المسار (a)	البيان
	UL 95%	LL 95%						
توجد وساطة كلية	0.318	0.165	6.179	0.039	0.242	0.418	0.578	القيادة التحويلية ← الرضى الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(17).

من نتائج الجدول أعلاه، يتضح لنا أن مجالات الثقة لمعامل المسار غير المباشر بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0.165; 0.318]، وبإحتمال 95%، ومنه نلاحظ أن قيمة معامل هذا المسار 0.242 محصور بين مجالات الثقة السالفة الذكر، مما يعني أن مجال الثقة لا يشمل القيمة (صفر)، وبالتالي؛ تحقق الشرط الثاني لتحليل الوساطة. بما أن الشرطين السابقين قد تحققا، يمكن القول أن الرضى الوظيفي تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام الوظيفي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة لها، كما أن نوع الوساطة هنا هي وساطة كلية لأن الأثر المباشر والأثر غير المباشر لهما دلالة إحصائية ويشيران إلى عكس الاتجاه (معامل الانحدار) كما هو مبين في الجدولين، بالنسبة للمسار (القيادة التحويلية ← الرضى الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي) نلاحظ ($\alpha=0.05 < p=0.000$)، وكما يمكننا القول من ناحية إحصائية أن تأثير يخلف عن الصفر (وجود تأثير للمتغير الوسيط)، ومنه المتغير المستقل والمتغير الوسيط لهما أثر دال إحصائيا على المتغير التابع وتحديد قوة هذا المتغير لوسيط.

ونظرا لوجود وساطة كلية فلن نتطرق في هذه الدراسة لحساب مؤشر VAF.

المطلب الرابع: دراسة أثر المتغيرات المعدلة وإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

1. تعريف المتغيرات المعدلة

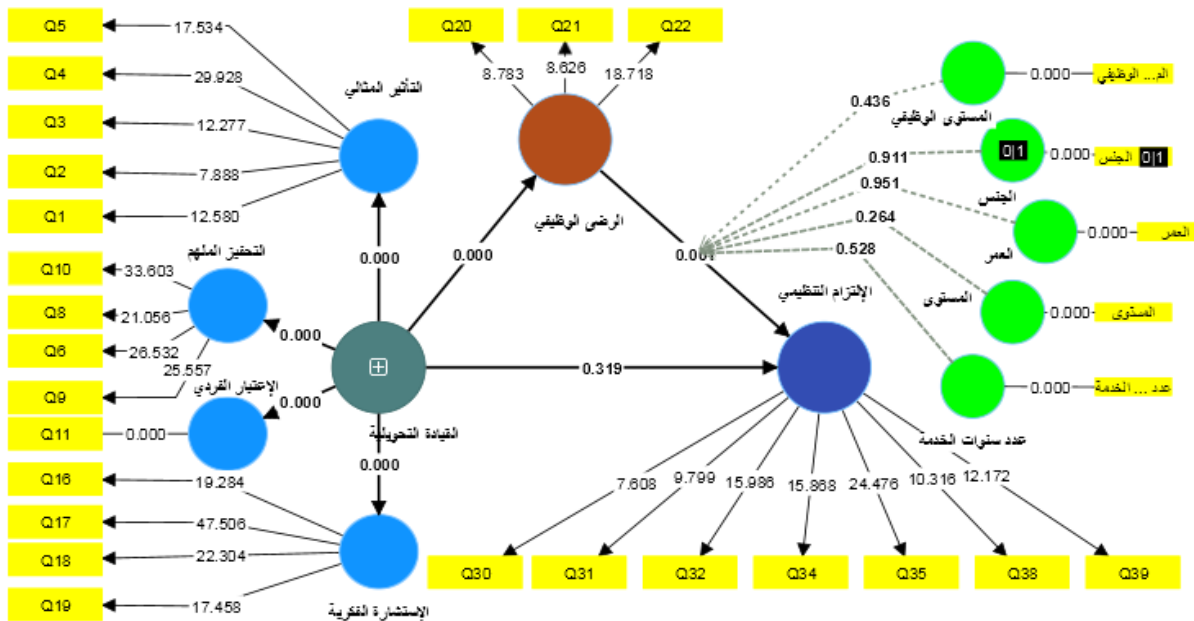
يعرف المتغير المعدل بأنه: "متغير يعدل الآثار لمتغير مستقل على متغير تابع، وبالتالي فهو متغير يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، أما إذا لم يغير فليس له دور معدل، وتبقى العلاقة بين المتغيرين كما هي (أي بين المستقل والتابع)".

ويأخذ المتغير المعدل في العادة شكل المتغير الكيفي (الجنس، الفئة الاجتماعية... الخ)، وعند مقارنته بالمتغير الوسيط، فهذا الأخير يعبر عن الآلية التوليدية (The mechanism generative) التي تعكس قدرة المتغير المستقل على التأثير في المتغير التابع، بينما المتغير المعدل يتعلق بالتفريعات الممكنة للمتغير المستقل وفق مجموعات جزئية تهدف الى تحقيق فعالية أكبر في تحليل العلاقة بالمتغير التابع، بالإضافة الى انه يتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع باقي المتغيرين (أي المستقل والتابع) مقارنة بالمتغير الوسيط.

2. نتائج إختبار المتغيرات المعدلة

الشكل التالي يوضح نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات الضابطة (المعدلة) ولمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الشكل رقم (2-11): نموذج إختبار المتغيرات الضابطة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PLS V4).

الجدول التالي يوضح نتائج إختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة :

الجدول رقم(2-26): نتائج إختبار المتغيرات الضابطة

(P) Values	Statistics (T)	(STDEV)	Sample Mean (M)	Orginal Sampel (O)	البيان
0.498	0.679	0.212	0.127	0.144	الجنس ← الإلتزام التنظيمي
0.476	0.713	0.137	- 0.081	- 0.098	العمر ← الإلتزام التنظيمي
0.071	1.1812	0.107	- 0.166	- 0.194	المستوى الدراسي ← الإلتزام التنظيمي
0.248	1.156	0.095	0.112	0.110	المستوى الوظيفي ← الإلتزام التنظيمي
0.131	1.514	0.108	- 0.182	- 0.163	عدد سنوات الخدمة ← الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Smart-PlsV4). الملحق رقم(18).

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن القيمة الإحتمالية (P) للمتغير الجنس كانت 0.498 وبالتالي هأكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم قبول الفرضية، أي أنه لا يوجد تواجد فروقات إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط، في وجود متغير الجنس بإعتباره متغير معدلا في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي تقبل باقي الفرضيات أي لا توجد فروقات.

مُلخَصُ الفَصْلِ

لقد تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى تقديم عام عن المؤسسة، بعدها تم الانتقال إلى الدراسة التطبيقية من خلال الإعتماد على أداة الإستبانة، إستجابة لأهداف الدراسة، وذلك إنطلاقاً من تطبيقها ومن ثم جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات، لقد تم إستخدام برنامج (Spss النسخة 24) لتفريغ البيانات من ثم تحويلها إلى برنامج (Smart Pls النسخة 4) عن طريق (Excel 2016) وذلك لحساب المؤشرات الإحصائية المتمثلة في أداة صدق التقارب وأداة صدق التمايز والتباين ومؤشرات جودة النموذج والوقوف على إختبار الفرضيات، و معرفة أثر المتغير الوسيط وعلاقة بالمتغير المستقل والتابع.

حيث بعد الدراسة تم قبول الفرضية الفرعية الأولى و إثبات أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تم رفضها وتم الوصول إلى أن هناك أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، ورفض الفرضيات الجزئية الثالثة و الرابعة، كما تم قبول فرضياتها الجزئية الباقية، وبخصوص الفرضية الفرعية الثالثة أيضاً رفضت وتم التوصل إلى أن هناك وجود أثر دال إحصائياً بين الرضى الوظيفي على الألتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، أما الفرضية الفرعية الرابعة أيضاً تم رفضها و تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، و إثبات أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال الوسيط وهي وساطة كلية، حيث بعد إستخدام طريقة (Bootsrapping) وبعد تحديد المسارات وتحديد مجال الثقة تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر مباشر في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي إلا أن هناك أثر غير مباشر، متمثل في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي، وهذا دليل على أن القيادة التحويلية صعبة جداً وتأتي بعد مرور وقت من الزمن، من خلال توفير عدة شروط وأبرزها وجود الرضى الوظيفي لكي تتحقق داخل المؤسسة.

كما أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط- في وجود على الأقل متغير واحد معدل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، العمل، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل تأثيرات القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي نظريا عبر التطرق إلى الدراسات السابقة في المجالين والأدبيات النظرية لهما، ومن خلالهما إنبثق عنهما عناصر، محددات وأبعاد والتي إعتبرت أساسية من أجل القيام بعملية التحليل ومعرفة الأثر بين المتغيرين من خلال دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) -وكالة الأغواط-، ووقوف على آراء العاملين بمؤسسة ميدانيا.

وبعد إستعراض الجوانب النظرية لدراسة للمتغيرين، المتغير المستقل متمثل القيادة التحويلية والمتغير التابع ممثلا في الإلتزام التنظيمي، حيث تعمل المؤسسات حاليا من أجل توفير سلوك القائد التحويلي محفزين للعمال من أجل رفع الرضى لديهم، كون أن المورد البشري هو بمثابة نقطة قوة إن تم إستثمار فيها، لذلك أصبحت التوجيهات الحديثة للمؤسسات تتمثل في رأس مال الفكري.

حيث تطرقنا إلى أبرز المفاهيم النظرية التي تتضمنها القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي والرضى الوظيفي، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات يمكن سرد أهمها في الأتي:

1. نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى جملة من النتائج من خلال الدراسة بجانبها النظري والجانب الميداني فيما يلي:

1.1. نتائج متعلقة بالجانب النظري:

- القيادة: "هي عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من التابعين وقدرته على التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛"
- القيادة التحويلية هي العملية التي يقوم خلالها القائد بالتأثير وتحفيز وإستشارة التابعين وتطويرهم وحثهم ويزيد من وعيهم عن طريق إستدعاء عواطفهم وقيمهم ومعتقداتهم من أجل تحقيق الأداء؛
- إن القيادة التحويلية من إعتماها على أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية) تقوي وتعزز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- القائد التحويلي: "هو الذي يتمتع بالقدرة على توضيح حتمية التغير و الهدف منه، ومدى إفادته لكل من المؤسسة و العاملين و كيفية تنفيذ هذا التغير؛
- تقوم القيادة التحويلية من إعتماها بثلاث مستويات هي: القيادة الذاتية، قيادة الآخرين، قيادة قادة الآخرين.
- القيادة التحويلية تمر بخمسة مراحل هي تطوير الرسالة، تشخيص مهارات العاملين، تطوير القيادة، تمكين العاملين، تقديم الدعم القوي؛

- توجد العديد من النماذج التي اعتمدت في قياس القيادة التحويلية و أكثرها شيوعا و إستعمال في بيئات مختلفة نموذج (Bass & Avolio) للقيادة التحويلية؛
- الإلتزام التنظيمي هو: "مدى إندماج الفرد في المنظمة والإستمرار فيها؛
- الإلتزام التنظيمي يعكس قدرة الموظفين على الإلتزام والتعاون والإلتزام بأهداف المنظمة؛
- الإلتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية تعزز الإلتزام والثقة والرضى الذاتي؛
- تباين مقاييس الإلتزام التنظيمي ومن أهمها المقياس الموضوعية و المقياس الذاتية؛
- الرضى الوظيفي يعبر عن رضى الموظفين تجاه عملهم وظروف العمل؛
- الرضى الوظيفي يساهم في رفاهية وسعادة الموظفين ، ويؤثر بشكل إيجابي على أدائهم و إنتاجيتهم وإستمرارية الموظفين بالعمل في المؤسسة؛
- يتحقق الرضى الوظيفي من خلال العديد من العوامل منها: (ما هو مرتبط بالسمات الشخصية للفرد ومنها متعلق بالمنظمة؛

2.1. النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

- من خلال الجانب الميداني وبعد القيام بعملية تحليل نموذج الدراسة تم التواصل إلى نتائج خاصة بجزء الميداني حيث كانت النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:
- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة كانت جيدة لأداة صدق التقارب و الأداة صدق التمايز و مؤشرات جودة النموذج كانت جيدة؛
 - قبول الفرضية الفرعية الأولى وإثبات أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)؛
 - رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة لا يوجد أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
 - قبول الفرضية الجزئية الأولى وإثبات أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا بين التأثير المثالي والرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)؛

- قبول الفرضية الجزئية الثانية وإثبات أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين التحفيز الملهم و الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)؛
- رفض الفرضية الجزئية الثالثة القائلة لا يوجد أثر دال إحصائياً للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائياً للإعتبار الفردي على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضية الجزئية الرابعة القائلة لا يوجد أثر دال إحصائياً للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائياً للإستشارة الفكرية على الرضى الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لا يوجد أثر دال إحصائياً للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائياً للرضى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة لا يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وإثبات أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال الوسيط وهي وساطة كلية، حيث بعد إستخدام طريقة (Bootsrapping) وبعد تحديد مسارات وتحديد مجال الثقة وحصول على أنه لا يوجد الأثر المباشر في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي إلا أن هناك أثر غير المباشر، متمثل في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي يكون من خلال الرضى الوظيفي، وهذا دليل أن القيادة التحويلية صعبة جدا وتأني بعد مرور الزمن ومن خلال توفر عدة شروط وأبرزها وجود الرضى الوظيفي لكي تتحقق داخل المؤسسة؛

- كما أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية في تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضى كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - وكالة الأغواط- في وجود على الأقل متغير واحد معدل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، العمل، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

2. مقترحات الدراسة:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يعرض الباحثان فيمايلي بعض التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تفعيل أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي والتي هي كالآتي:

- تعزيز قوى العاملين بالعمل أكثر من خلال دعمهم معنويا مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم؛
- تعزيز روح المبادرة لدى العاملين لتقديم آراء جديدة ومبدعة؛
- إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الحديثة من خلال توفير ندوات ودورات تدريبية تعمل على تحسين أداء القادة و العاملين داخل المؤسسة؛
- يجب الإهتمام بالعنصر البشري والوقوف على إحتياجاته الوظيفية والشخصية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام؛
- تطوير القيادة التحويلية والإهتمام بتعزيز الرضى الوظيفي لديهم، وذلك من أجل تعزيز الإلتزام التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛

3. آفاق الدراسة:

يمكن أن نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- علاقة القيادة التحويلية بالأداء العاملين؛
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضى الوظيفي؛
- القيادة التحويلية وتأثيره على الثقة التنظيمية؛
- أثر الإلتزام التنظيمي في تعزيز سلوكيات التنظيمية؛
- علاقة الرضى الوظيفي بيئة العمل التنظيمية؛
- القيادة التحويلية وتأثيرها في درجة الثقة العاملين؛
- تأثير القيادة التحويلية على تطوير مهارات القيادة لدى العاملين؛
- القيادة التحويلية وتأثيرها على رضا العاملين واستمراريتهم في المؤسسة: دراسة في سياق الشركات الناشئة؛
- تأثير القيادة التحويلية على تحسين العمل الجماعي وتعزيز التعاون في المؤسسات

فائفة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1- أيمن حسن الدويري، و احمد فاروق أبو غبن. (2021). القيادة الإدارية. برلين_ ألمانيا_، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية.
- 2- جمال الدين بن منظور أبو الفضل، لسان العرب، دار الصادر للنشر والتوزيع، الإصدار ط1، بيروت، 2000.
- 3- الشرايدة سالم تيسير، "الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 4- عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 5- عامر عبد الناصر السيد، "نمذجة المعادلات البنائية لعلوم النفسية والاجتماعية" الأسس والتطبيقات والقضايا، ج1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2018.
- 6- عباس سهيلة، "القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 7- نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين (الإصدار ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية

- 8- أحمد دفي. (2022). القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. الأغواط: جامعة عمار ثليجي الأغواط.
- 9- بن عزوز كوار. (2020). فعالية القيادة لتطوير العمل المؤسسي في القطاع الخدمي الربحي بالجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. الأغواط.
- 10- التجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية- (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية: جامعة غرداية.
- 11- حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. الأردن، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- 12- الزهراء علالي. (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي. علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، أدرار: جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار.

- 13- صورية بوطرفة. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير: جامعة خيضر-بسكرة.
- 14- محمد بن العائب. (2021). توظيف الكفاءات البشرية و تنمية رضاها الوظيفي وأثرهما على الإبداع في المؤسسة دراسة ميدانية كوندور إلكترونيكس بروج بوغريج. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي - الأغواط-.
- 15- الهاشمي بعاج. (2021). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، غرداية: جامعة غرداية.
- 16- جهاد غفيصة. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. بسكرة، علوم التسيير.
- 17- عبد الباقي برجى ، و فواز زوايد . (2020). دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة - دراسة حالة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE - (مذكرة ماستر : إدارة الأعمال). العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- 18- عيسى غواطي، و عيسى طاسي. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. الأغواط: جامعة الأغواط.
- 19- فاطمة قربي. (2020/2021). أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة الوكالة للتشغيل- . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. إكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.
- 20- مامة عبيته، و زاجية قرادي. (2018/2017). تأثير العدالة التنظيمية على الرضى الوظيفي. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، علوم التسيير: جامعة عمار ثليجي -الأغواط-.

ج. المقالات والدخلات

- 21- أحمد بن خليفة ، و حمزة بعلي . (03 جوان، 2021). أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة-دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي-. مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، صفحة 235؛252.
- 22- أمانة الشمري، أحمد عبد الله ، سعيد الكروي ، و بلال نوري. (2015). العلاقة بين العدالة التنظيمية و كل من الإلتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية و أثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات. المجلة العراقية للعلوم الادارية.

- 23- ربيعة كيرد، و عائشة صفراني . (22 سبتمبر , 2021). أثر الأمن الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر. مجلة الباحث، الصفحات 409-424.
- 24- رياض عبد الله الخوالدة، زياد علي الشوابكة، و فراس سليمان الشلبي. (ديسمبر , 2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، العدد 4، صفحة 165.
- 25- زكرياء عبد الله العوكلي، محمود سليم عبد ربه، و علي حسين عياد. (2022). أبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، الصفحات 263-296.
- 26- سفيان كويدد، و حياة عبد الباقي. (17 06 , 2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين مجلة الابتكار والتسويق، الصفحات 38-53.
- 27- عبد الحميد نعيجات. (9 جوان , 2023). قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة لدى موظفي شركة إتصالات الجزائر. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، 14(2)، الصفحات 55-69.
- 28- عبد الله صحراوي، و عبد الحكيم بوصلب . (15 12 , 2016). النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية و التربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. مجلة العلوم النفسية والتربوية (ASJP)، 2.
- 29- فاطمة قوال . (28 04 , 2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية و السياسية، الصفحات 260-271.
- 30- قدندل، و عبد الله. (سبتمبر , 2016). أثر أبعاد القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية. مجلة "دراسات" مجلة علمية دورية دولية محكمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، صفحة 360.
- 31- محمد كعوان. (سبتمبر , 2015). العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، الصفحات 541-563.
- 32- نورالدين مزهودة، و اسمهان قرزة. (30 جوان , 2017). اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية.

ثالثا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

A.Books:

- 33- Andrii , T., Iuliia , B., Daria , T., Kateryna , M., & Iaroslav, R. (2017). Organizational commitment factors and their role in employee performance. p. 18.

- 34- Hair et Al, J. (2021). Joseph F. Hair et Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R). Switzerland: (A Work book).
- 35- Hair et Al, J. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SAGE Publications, U.S.A.

B. Theses And Dissertations

- 36- sarlene, j. (2018). Le rôle du leadership transformationnel dans la relation de confiance organisationnelle et l'identification de l'identité organisationnelle. Mémoire de Master en Sciences de Gestion. Montréal., Faculté des sciences de l'administration., Montréal: Université du Québec.
- 37- mathie, m. (21/11/2010). Leadership transformateur et performance organisationnelle. Nouveaux comportements, nouvelle gestion des ressources humaines. Toulouse.: Institut de Toulouse, Université de Toulouse.

C. Articles And Fields:

- 38- elina, a. (2014, October.). Components of Organizational Commitment in a Master's Thesis. Finland, College of Education.: Tampere University.
- 39-szymon, d., marina, z., & manuela, i. (2020, January. 15). Employee satisfaction with their roles and job performance as factors influencing workplace safety. Knowledge, pp. 18-25.

D. websites

- 40--<https://cnas.dz>

الْبَلَّاقِ

الملحق رقم (01): الإستبيان قبل التحكيم

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع " القيادة التحويلية و تأثيراتها على الإلتزام التنظيمي " فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستبيان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستبيان لا يحمل اسم المجيب، احتراماً وحفاظاً على خصوصية وسرية الإجابات؛ هذا الاستبيان معد لأغراض علمية بحتة، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
 - قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- "نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقاً."

تحت إشراف:

د.عبد الحميد نعيجات

من إعداد الطالبين:

- إلياس شعيب القاوي

- إسماعيل بن علي

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/>	إطار سامي (Cadre Supérieure)	المستوى الوظيفي	4
<input type="checkbox"/>	إطار (cadre)		
<input type="checkbox"/>	عون تحكيم (Agent de Maîtrise)		
<input type="checkbox"/>	تنفيذي (Agent d'exécution)		

<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس	1
<input type="checkbox"/>	أنثى		

<input type="checkbox"/>	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر	2
<input type="checkbox"/>	من 31 سنة إلى 49 سنة		
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر		

<input type="checkbox"/>	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة	5
<input type="checkbox"/>	من 3 سنوات إلى 6 سنوات		
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 9 سنوات		
<input type="checkbox"/>	أكثر من 9 سنوات		

<input type="checkbox"/>	ثانوي فما أقل	المستوى الدراسي	3
<input type="checkbox"/>	جامعي		

المحور الأول: القيادة التحويلية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس
أولا: التأثير المثالي					
					1 يحضى رئيسي المباشر بثقة كل من يعمل معه
					2 يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل
					3 يقدم رئيسي المباشر مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية
					4 يلتزم رئيسي المباشر بالقيم المثلى في سلوكه
					5 أعتبر رئيسي المباشر نموذجا للنجاح و الإنجاز بالنسبة لي
ثانيا : التحفيز الملهم					
					6 يشعرني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به
					7 أشعر بالحماس من خلال عمل مع رئيسي المباشر
					8 يزيد رئيسي المباشر من التزامي و انضباطي في العمل
					9 يقوي رئيسي المباشر إلتزامي بأهداف المؤسسة
					10 يحفزني رئيسي المباشر لتحقيق أكبر أداء يفوق توقعاتي
ثالثا : الاعتبار الفردي					
					11 يغرس رئيسي المباشر الثقة لدى مختلف الموظفين
					12 يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع مرؤوسيه
					13 المجهودات التي أبدتها تلقى تقديرا وإعتراف من رئيسي المباشر
					14 يحترم رئيسي ظروفي التي أمر بها في العمل
					15 يساعدني رئيسي المباشر على تطوير قدرتي

الملاحق

رابعاً : الإستشارة الفكرية					
					16 أجد حرية كبيرة في تعبير عن أفكاري مع رئيسي المباشر
					17 يقترح رئيسي المباشر طرقاً جديدة للقيام بالمهام
					18 يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة
					19 يقترح رئيسي المباشر طرقاً جديدة للقيام بالمهام
					20 يشجعني رئيسي المباشر للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة	عبارات القياس الرضى الوظيفي
					21 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول
					22 الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجات الخاصة
					23 أنا راضي عن الوسائل المادية في المؤسسة
					24 أنا راضي على طريقة معاملة زملائي العمال في المؤسسة
					25 أنا راضي عن طريقة تعامل رئيسي المباشر مع مرؤوسه في المؤسسة
المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس
أولاً : الإلتزام العاطفي					
					26 أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة
					27 المناخ الودي في مؤسسة يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها
					28 أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة

الملاحق

					39	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المؤسسة أمام الآخرين
					30	يسعدني أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة
ثانيا : الإلتزام المعياري						
					31	هذه المؤسسة تستحق إخلاصي ووفائي لها
					32	علاقتي بزملائي بالعمل تدفعني للبقاء في المؤسسة
					33	أشعر أن هناك فضل لهذه المؤسسة في بناء حياتي الوظيفية
					34	تربطني بعلمي رابطة قوية تجعلني أتمسك به
					35	أشعر بواجب البقاء في المؤسسة التي أعمل بها حاليا
					36	أعتبر مؤسستي المكان الذي أفضل العمل فيه
ثالثا: الإلتزام المستمر						
					37	أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيكسبني الكثير
					38	يتأثر مستقبلي الوظيفي إذا تركت هذه المؤسسة
					39	بقائي في المؤسسة غير مرتبط بالمكاسب المادية فقط
					40	سأبقى في عملي حتى لو أن أصدقائي فضلوا العمل في مؤسسة أخرى
					41	برغم من توفر لدي بدائل عمل في مؤسسات أخرى أفضل الإستمرار في مؤسستي

ما هو رأيك حول كل ما سبق؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة عمار الثليجي الأغواط كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عبد القادر بن برطال	01
	الهاشمي بعاج	02
	ابو القاسم حمدي	03
	أمنية ريان	04
	فضيلة حويو	05
	يوسف خنيش	06
	يوسف رحماني	07
	جوبر محمد	08
	حمزة محجوبي	09
	عادل لعجالي	10

الملحق رقم (03): الإستهيبان الموزع

جامعة عمار ثلجي الأوغاط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستهيبان

في إطار إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع " القيادة التحويلية و تأثيراتها على الإلتزام التنظيمي " فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذا الاستهيبان بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام الدراسة.

- هذا الاستهيبان لا يحمل اسم المجيب، احتراماً وحفاظاً على خصوصية وسرية الإجابات؛ هذا الاستهيبان معد لأغراض علمية بحتة، ولن يستخدم في أهداف أخرى مهما كان نوعها؛
- قبل الشروع في الإجابة على الأسئلة، نرجو أن تكون القراءة متأنية لفهم العبارات، ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة. "نشكر لكم حسن تفهمكم وحسن تعاونكم، كما نعتذر إليكم مسبقاً".

تحت إشراف:

د.عبد الحميد نعيمجات

من إعداد الطالب:

- إلياس شعيب القاوي

- إسماعيل بن علي

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: بيانات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/>	إطار سامي cadre Supérieure	المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	إطار (cadre)	
<input type="checkbox"/>	عون تحكم (Agent de Maîtrise)	
<input type="checkbox"/>	تنفيذي (Agent d'exécution)	

<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/>	أنثى	

<input type="checkbox"/>	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة
<input type="checkbox"/>	من 3 سنوات إلى 6 سنوات	
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 9 سنوات	
<input type="checkbox"/>	أكثر من 9 سنوات	

<input type="checkbox"/>	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر
<input type="checkbox"/>	من 31 سنة إلى 49 سنة	
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	

<input type="checkbox"/>	ثانوي فما أقل	المستوى الدراسي
<input type="checkbox"/>	جامعي	
<input type="checkbox"/>	أخرى حدددها.....	

المحور الأول: القيادة التحويلية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس
أولاً: التأثير المثالي					
					1 يحضى رئيسي المباشر بثقة كل من يعمل معه
					2 يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل
					3 يقدم رئيسي المباشر مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية
					4 يلتزم رئيسي المباشر بالقيم المثلى في سلوكه
					5 أعتبر رئيسي المباشر نموذجاً للنجاح و الإنجاز بالنسبة لي
ثانياً: التحفيز الملهم					
					6 يشعري رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به
					7 أشعر بالحماس من خلال عمل مع رئيسي المباشر
					8 يزيد رئيسي المباشر من التزامي و انضباطي في العمل
					9 يقوي رئيسي المباشر إلتزامي بأهداف المؤسسة
					10 يحفزني رئيسي المباشر لتحقيق أكبر أداء يفوق توقعاتي
ثالثاً: الاعتبار الفردي					
					11 يغرس رئيسي المباشر الثقة لدى مختلف الموظفين تابعين له
					12 يلتزم رئيسي المباشر بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع مرؤوسيه
					13 أتلقى تقديراً من رئيسي المباشر جراء المجهودات التي أبذلها
					14 يحترم رئيسي ظروفي التي أمر بها في العمل
					15 يحترم رئيسي المباشر ظروفي التي أمر بها في العمل
رابعاً : الإستشارة الفكرية					
					16 أجد حرية كبيرة في تعبير عن أفكارى مع رئيسي المباشر

الملاحق

					17 يشجعي رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة
					18 يقترح رئيسي المباشر طرقا جديدة للقيام بالمهام
					19 يشجعي رئيسي المباشر للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة
الخور الثاني: الرضى الوظيفي و هو الوسيط بين المتغيرات الدراسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس الرضى الوظيفي
					20 الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجات الخاصة
					21 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول
					22 أنا راضي عن طريقة تعامل رئيسي المباشر مع مرؤوسه في المؤسسة
					23 أنا راضي على طريقة معاملة زملائي العمال في المؤسسة
					24 أنا راضي عن الوسائل المادية في المؤسسة
الخور الثالث: الإلتزام التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس
أولا: الإلتزام العاطفي					
					25 أشعر أن أهديني الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة
					26 المناخ الودي في مؤسسة يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها
					27 أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة
					28 أشعر بالفخر كلما تحدثت عن المؤسسة أمام الآخرين
					29 يسعدني أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة
ثانيا: الإلتزام المعياري					
					30 لدي قدر عالي من الإخلاص و الوفاء إتجاه هذه المؤسسة
					31 علاقتي بزملائي بالعمل تدفعني للبقاء في المؤسسة

الملاحق

					32	أشعر أن هناك فضل لهذه المؤسسة في بناء حياتي العملية
					33	تربطني بعلمي رابطة قوية تجعلني أتمسك به أكثر
					34	أعتبر مؤسستي المكان الذي أفضل العمل فيه
ثالثا: الإلتزام المستمر						
					35	أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيجعلني أحسن مستقبلا
					36	يتأثر مستقبلي العملي في حال تركي هذه المؤسسة
					37	بقائي في المؤسسة غير مرتبط بالمكاسب المادية فقط
					38	سأبقى في عملي حتى لو أن أصدقائي فضلوا العمل في مؤسسة أخرى
					39	برغم من توفر لدي بدائل عمل في مؤسسات أخرى أفضل الإستمرار في مؤسستي

الملحق رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

1- نتائج العينة الأولية:

1-1 نتائج ألفا كرونباخ لإجمالي للعينة الأولية :

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	39

2-1 نتائج ألفا كرونباخ للمتغير المستقل للقيادة التحويلة الأولية :

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	19

3-1 نتائج ألفاكرونباخ للمتغير الوسيط الرضى الوظيفي الأولية :

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	5

4-1 نتائج ألفاكرونباخ للمتغير التابع الإلتزام التنظيمي الأولية:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	15

2-نتائج العينة النهائية

1-2 نتائج ألفاكرونباخ لإجمالي للعينة النهائية :

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	24

2-2 نتائج ألفاكرونباخ للمتغير المستقل للقيادة التحويلة للعينة النهائية :

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	14

الملاحق

3-2 نتائج ألفاكرونباخ للمتغير الوسيط الرضى الوظيفي للعينة النهائية :

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	3

4_2 نتائج ألفاكرونباخ للمتغير التابع الإلزام التنظيمي للعينة النهائية :

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	7

الملحق رقم (05): خصائص عينة الدراسة

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	53,3	53,3	53,3
	انثى	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو يساوي 30 سنة	6	6,7	6,7	6,7
	من 31 سنة إلى 49	58	64,4	64,4	71,1
	50 سنة فأكثر	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

المستوى الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فما اقل	16	17,8	17,8	17,8
	جامعي	65	72,2	72,2	90,0
	أخرى حددها	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	15	16,7	16,7	16,7
	اطار	51	56,7	56,7	73,3
	عون تحكم	11	12,2	12,2	85,6
	تنفيذي	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	3	3,3	3,3	3,3
	من 3 سنوات 6 سنوات	3	3,3	3,3	6,7
	من 6 سنوات الى 9 سنوات	9	10,0	10,0	16,7
	أكثر من 9 سنوات	75	83,3	83,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (06): أدلة صدق التقارب

Outer loadings - Matrice

● معامل التشبع (Factor Loading):

	الاستشارة الفكرية	الإصتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المعالي	التحفيز المهني	الرضا الوظيفي	القيادة التحويلية
Q1				0.765			
Q1							0.818
Q10					0.851		
Q10							0.811
Q11							0.684
Q11		0.711					
Q12							0.791
Q12		0.857					
Q13		0.884					
Q13							0.859
Q14		0.794					
Q14							0.758
Q15							0.828
Q15		0.874					
Q16	0.829						
Q16							0.747
Q17	0.911						
Q17							0.818
Q18							0.783
Q18	0.827						
Q19							0.730
Q19	0.866						
Q2							0.614
Q2				0.743			
Q20						0.641	
Q21						0.724	
Q22						0.807	
Q23						0.565	
Q24						0.664	
Q25			0.646				
Q26			0.686				
Q27			0.614				
Q28			0.659				
Q29			0.666				
Q3							0.669
Q3				0.781			
Q30			0.709				
Q31			0.703				
Q32			0.747				
Q33			0.851				
Q34			0.787				
Q35			0.807				
Q36			0.509				
Q37			0.666				
Q38			0.765				
Q39			0.714				
Q4							0.765
Q4				0.877			
Q5							0.797
Q5				0.805			
Q6					0.864		
Q6							0.820
Q7							0.869
Q7					0.887		
Q8							0.752
Q8					0.833		
Q9					0.857		
Q9							0.812

Outer loadings - Matrice

	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحيز الملهم	الرضي الوظيفي	القيادة التحولية
Q1				0.767			
Q1							0.634
Q10							0.830
Q10					0.879		
Q11							0.708
Q11		1.000					
Q16							0.729
Q16	0.826						
Q17	0.910						
Q17							0.809
Q18	0.831						
Q18							0.798
Q19	0.866						
Q19							0.722
Q2				0.742			
Q2							0.615
Q20						0.745	
Q21						0.754	
Q22						0.836	
Q3				0.780			
Q3							0.671
Q30			0.714				
Q31			0.715				
Q32			0.806				
Q34			0.800				
Q35			0.843				
Q38			0.771				
Q39			0.764				
Q4				0.878			
Q4							0.778
Q5							0.806
Q5				0.805			
Q6					0.858		
Q6							0.819
Q8							0.761
Q8					0.840		
Q9					0.865		
Q9							0.824

- الموثوقية المركبة (reliability composite) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاستشارة الفكرية	0.881	0.883	0.918	0.738
الاعتبار الفردي	0.882	0.889	0.915	0.684
الالتزام التنظيمي	0.927	0.934	0.937	0.499
التأثير المثالي	0.855	0.863	0.896	0.633
التحفيز الملهم	0.911	0.913	0.933	0.737
الرضي الوظيفي	0.718	0.762	0.813	0.469
القيادة التحويلية	0.961	0.963	0.964	0.589

■ بعد الحذف

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاستشارة الفكرية	0.881	0.883	0.918	0.737
الالتزام التنظيمي	0.888	0.894	0.913	0.600
التأثير المثالي	0.855	0.864	0.896	0.633
التحفيز الملهم	0.883	0.885	0.920	0.741
الرضي الوظيفي	0.697	0.753	0.822	0.607
القيادة التحويلية	0.940	0.943	0.948	0.568

ملحق رقم (07): نتائج أدلة صدق التمايز (validity Discriminate)

● نتائج مؤشر (cross loadings) Discriminant validity - Cross loadings

	الاستشارة الفكرية	الإعجاب الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضى الوظيفي	القيادة التحولية
Q1	0.452	0.512	0.217	0.765	0.557	0.390	0.618
Q1	0.452	0.512	0.217	0.765	0.557	0.390	0.618
Q10	0.684	0.748	0.313	0.682	0.851	0.411	0.811
Q10	0.684	0.748	0.313	0.682	0.851	0.411	0.811
Q11	0.547	0.711	0.490	0.561	0.668	0.537	0.684
Q11	0.547	0.711	0.490	0.561	0.668	0.537	0.684
Q12	0.667	0.857	0.340	0.700	0.677	0.550	0.791
Q12	0.667	0.857	0.340	0.700	0.677	0.550	0.791
Q13	0.779	0.884	0.416	0.655	0.821	0.536	0.859
Q13	0.779	0.884	0.416	0.655	0.821	0.536	0.859
Q14	0.679	0.794	0.293	0.652	0.664	0.446	0.758
Q14	0.679	0.794	0.293	0.652	0.664	0.446	0.758
Q15	0.781	0.874	0.410	0.658	0.729	0.543	0.828
Q15	0.781	0.874	0.410	0.658	0.729	0.543	0.828
Q16	0.829	0.717	0.407	0.557	0.659	0.359	0.747
Q16	0.829	0.717	0.407	0.557	0.659	0.359	0.747
Q17	0.911	0.764	0.332	0.607	0.743	0.411	0.818
Q17	0.911	0.764	0.332	0.607	0.743	0.411	0.818
Q18	0.827	0.706	0.299	0.634	0.723	0.536	0.783
Q18	0.827	0.706	0.299	0.634	0.723	0.536	0.783
Q19	0.866	0.699	0.291	0.487	0.648	0.467	0.730
Q19	0.866	0.699	0.291	0.487	0.648	0.467	0.730
Q2	0.447	0.570	0.371	0.743	0.506	0.497	0.614
Q2	0.447	0.570	0.371	0.743	0.506	0.497	0.614
Q20	0.255	0.381	0.347	0.205	0.209	0.641	0.288
Q21	0.241	0.336	0.431	0.230	0.222	0.724	0.282
Q22	0.663	0.678	0.367	0.572	0.646	0.807	0.697
Q23	0.146	0.273	0.246	0.295	0.249	0.565	0.265
Q24	0.274	0.364	0.399	0.315	0.290	0.664	0.339
Q25	0.378	0.405	0.646	0.332	0.381	0.433	0.409
Q26	0.269	0.331	0.686	0.277	0.265	0.396	0.312
Q27	0.244	0.270	0.614	0.222	0.257	0.220	0.271
Q28	0.272	0.292	0.659	0.167	0.223	0.298	0.262
Q29	0.219	0.255	0.666	0.164	0.152	0.199	0.215
Q3	0.460	0.611	0.152	0.781	0.616	0.288	0.669
Q3	0.460	0.611	0.152	0.781	0.616	0.288	0.669
Q30	0.212	0.295	0.709	0.164	0.203	0.310	0.241
Q31	0.206	0.280	0.703	0.189	0.255	0.508	0.258
Q32	0.200	0.327	0.747	0.199	0.230	0.317	0.264
Q33	0.291	0.376	0.851	0.180	0.234	0.446	0.297
Q34	0.311	0.387	0.787	0.220	0.229	0.377	0.313
Q35	0.362	0.370	0.807	0.207	0.263	0.404	0.328
Q36	0.209	0.259	0.509	0.121	0.231	0.231	0.227
Q37	0.355	0.386	0.666	0.204	0.247	0.415	0.324
Q38	0.236	0.336	0.765	0.083	0.206	0.388	0.240
Q39	0.255	0.312	0.714	0.239	0.187	0.347	0.269
Q4	0.601	0.670	0.191	0.877	0.682	0.446	0.765
Q4	0.601	0.670	0.191	0.877	0.682	0.446	0.765
Q5	0.658	0.719	0.225	0.805	0.754	0.394	0.797
Q5	0.658	0.719	0.225	0.805	0.754	0.394	0.797
Q6	0.745	0.747	0.341	0.642	0.864	0.435	0.820
Q6	0.745	0.747	0.341	0.642	0.864	0.435	0.820
Q7	0.743	0.789	0.290	0.763	0.887	0.519	0.869
Q7	0.743	0.789	0.290	0.763	0.887	0.519	0.869
Q8	0.587	0.674	0.287	0.644	0.833	0.451	0.752
Q8	0.587	0.674	0.287	0.644	0.833	0.451	0.752
Q9	0.706	0.742	0.241	0.663	0.857	0.405	0.812
Q9	0.706	0.742	0.241	0.663	0.857	0.405	0.812

Discriminant validity - Cross loadings

	الإستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضي الوظيفي	القيادة التحويلية
Q1	0.452	0.364	0.178	0.767	0.528	0.362	0.634
Q1	0.452	0.364	0.178	0.767	0.528	0.362	0.634
Q10	0.685	0.625	0.280	0.682	0.879	0.446	0.830
Q10	0.685	0.625	0.280	0.682	0.879	0.446	0.830
Q11	0.548	1.000	0.441	0.561	0.664	0.515	0.708
Q11	0.548	1.000	0.441	0.561	0.664	0.515	0.708
Q16	0.826	0.398	0.384	0.557	0.644	0.396	0.729
Q16	0.826	0.398	0.384	0.557	0.644	0.396	0.729
Q17	0.910	0.479	0.269	0.607	0.720	0.430	0.809
Q17	0.910	0.479	0.269	0.607	0.720	0.430	0.809
Q18	0.831	0.570	0.254	0.634	0.706	0.579	0.798
Q18	0.831	0.570	0.254	0.634	0.706	0.579	0.798
Q19	0.866	0.427	0.244	0.487	0.645	0.506	0.722
Q19	0.866	0.427	0.244	0.487	0.645	0.506	0.722
Q2	0.448	0.457	0.334	0.742	0.466	0.451	0.615
Q2	0.448	0.457	0.334	0.742	0.466	0.451	0.615
Q20	0.256	0.365	0.362	0.205	0.188	0.745	0.258
Q21	0.242	0.385	0.401	0.230	0.198	0.754	0.268
Q22	0.664	0.443	0.369	0.572	0.629	0.836	0.681
Q3	0.460	0.411	0.098	0.780	0.603	0.284	0.671
Q3	0.460	0.411	0.098	0.780	0.603	0.284	0.671
Q30	0.212	0.341	0.714	0.163	0.197	0.292	0.230
Q31	0.206	0.374	0.715	0.188	0.255	0.407	0.261
Q32	0.199	0.305	0.806	0.198	0.248	0.311	0.251
Q34	0.311	0.373	0.800	0.220	0.228	0.372	0.297
Q35	0.361	0.398	0.843	0.206	0.256	0.433	0.322
Q38	0.235	0.338	0.771	0.083	0.204	0.362	0.213
Q39	0.254	0.246	0.764	0.239	0.205	0.371	0.263
Q4	0.602	0.481	0.149	0.878	0.656	0.453	0.778
Q4	0.602	0.481	0.149	0.878	0.656	0.453	0.778
Q5	0.659	0.504	0.218	0.805	0.747	0.372	0.806
Q5	0.659	0.504	0.218	0.805	0.747	0.372	0.806
Q6	0.745	0.525	0.307	0.642	0.858	0.444	0.819
Q6	0.745	0.525	0.307	0.642	0.858	0.444	0.819
Q8	0.588	0.521	0.244	0.644	0.840	0.430	0.761
Q8	0.588	0.521	0.244	0.644	0.840	0.430	0.761
Q9	0.706	0.613	0.186	0.663	0.865	0.398	0.824
Q9	0.706	0.613	0.186	0.663	0.865	0.398	0.824

• نتائج (Fornell & Larcker):

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضي الوظيفي	القيادة التحويلية
الاستشارة الفكرية	0.859						
الاعتبار الفردي	0.548	1.000					
الالتزام التنظيمي	0.334	0.441	0.775				
التأثير المثالي	0.668	0.561	0.241	0.796			
التحفيز الملهم	0.793	0.664	0.296	0.764	0.861		
الرضي الوظيفي	0.557	0.515	0.476	0.483	0.499	0.779	
القيادة التحويلية	0.892	0.708	0.342	0.888	0.940	0.578	0.754

• نتائج معيار (HTMT)

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضي الوظيفي	القيادة التحويلية
الاستشارة الفكرية							
الاعتبار الفردي	0.950						
الالتزام التنظيمي	0.422	0.516					
التأثير المثالي	0.757	0.894	0.322				
التحفيز الملهم	0.900	0.962	0.368	0.887			
الرضي الوظيفي	0.579	0.750	0.615	0.608	0.583		
القيادة التحويلية	0.973	1.023	0.424	0.972	1.016	0.652	

■ بعد الحذف

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الالتزام التنظيمي	التأثير المثالي	التحفيز الملهم	الرضي الوظيفي	القيادة التحويلية
الاستشارة الفكرية							
الاعتبار الفردي	0.582						
الالتزام التنظيمي	0.373	0.465					
التأثير المثالي	0.757	0.603	0.280				
التحفيز الملهم	0.895	0.706	0.332	0.869			
الرضي الوظيفي	0.625	0.604	0.601	0.553	0.546		
القيادة التحويلية	0.973	0.724	0.370	0.996	1.025	0.630	

الملاحق

الملحق رقم (08): نتائج مؤشر (VIF)

	VIF		
Q1	1.896	Q3	2.138
Q1	1.724	Q3	1.866
Q10	2.484	Q30	1.874
Q10	3.346	Q31	1.821
Q11	1.000	Q32	2.360
Q11	2.067	Q34	2.325
Q16	2.520	Q35	2.665
Q16	2.260	Q38	1.931
Q17	3.607	Q39	2.070
Q17	3.195	Q4	2.628
Q18	3.078	Q4	2.919
Q18	2.083	Q5	2.882
Q19	3.076	Q5	1.797
Q19	2.405	Q6	3.248
Q2	1.930	Q6	2.208
Q2	1.673	Q8	2.097
Q20	1.532	Q8	2.351
Q21	1.529	Q9	3.160
Q22	1.211	Q9	2.300

ملحق رقم (09): مؤشر معامل التحديد R^2

R-square - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
الإستشارة الفكرية	0.796	0.799	0.041	19.240	0.000
الإعتبار الفردي	0.501	0.508	0.127	3.960	0.000
الإلتزام التنظيمي	0.234	0.272	0.093	2.514	0.012
التأثير المثالي	0.789	0.791	0.055	14.272	0.000
التحفيز الملهم	0.884	0.884	0.022	39.570	0.000
الرضي الوظيفي	0.334	0.346	0.084	3.990	0.000

ملحق رقم (10): نتائج مؤشر (F^2)

f-square - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
الرضي الوظيفي - الإلتزام التنظيمي	0.152	0.197	0.111	1.372	0.171
القيادة التحولية - الإستشارة الفكرية	3.908	4.180	1.097	3.562	0.000
القيادة التحولية - الإعتبار الفردي	1.005	1.172	0.577	1.742	0.082
القيادة التحولية - الإلتزام التنظيمي	0.009	0.026	0.043	0.205	0.838
القيادة التحولية - التأثير المثالي	3.743	4.132	1.456	2.571	0.010
القيادة التحولية - التحفيز الملهم	7.634	7.976	1.772	4.308	0.000
القيادة التحولية - الرضي الوظيفي	0.501	0.556	0.213	2.348	0.019

الملاحق

ملحق رقم (11): نتائج مؤشر (Q²)

	Q ² predict	RMSE	MAE
الإستشارة الفكرية	0.765	0.497	0.375
الإعتبار الفردي	0.478	0.738	0.535
الإلتزام التنظيمي	0.066	0.989	0.734
التحفيز الملهم	0.905	0.317	0.248
التأثير المثالي	0.789	0.472	0.361
الرضى الوظيفي	0.307	0.861	0.606

ملحق رقم (12): نتائج مؤشر قياس مطابقة الأنموذج (SRMR) و (RMtheta)

SRMR - Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0.109	n/a	n/a	n/a
Estimated model	0.112	n/a	n/a	n/a

ملحق رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والفرضيات الجزئية التابعة لها

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.419	0.444	0.102	4.120	0.000
القيادة التحولية -> الإستشارة الفكرية	0.877	0.879	0.027	32.516	0.000
القيادة التحولية -> الإعتبار الفردي	0.708	0.707	0.094	7.530	0.000
القيادة التحولية -> الإلتزام التنظيمي	0.100	0.091	0.132	0.755	0.450
القيادة التحولية -> التحفيز الملهم	0.952	0.952	0.011	87.542	0.000
القيادة التحولية -> التأثير المثالي	0.889	0.889	0.031	28.520	0.000
القيادة التحولية -> الرضى الوظيفي	0.578	0.584	0.072	8.000	0.000

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإستشارة الفكرية -> الإلتزام التنظيمي	-0.040	-0.026	0.188	0.215	0.830
الإستشارة الفكرية -> الرضى الوظيفي	0.387	0.391	0.179	2.158	0.031
الإعتبار الفردي -> الإلتزام التنظيمي	0.330	0.307	0.138	2.392	0.017
الإعتبار الفردي -> الرضى الوظيفي	0.285	0.282	0.131	2.180	0.030
التحفيز الملهم -> الإلتزام التنظيمي	-0.049	-0.043	0.193	0.256	0.798
التحفيز الملهم -> الرضى الوظيفي	-0.118	-0.116	0.198	0.598	0.550
التأثير المثالي -> الإلتزام التنظيمي	-0.041	-0.030	0.206	0.201	0.841
التأثير المثالي -> الرضى الوظيفي	0.162	0.165	0.142	1.137	0.256
الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.375	0.382	0.103	3.653	0.000

الملاحق

ملحق رقم (14): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والفرضيات الجزئية التابعة لها

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرضا الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.419	0.444	0.102	4.120	0.000
القيادة التحويلية -> الإستشارة الفكرية	0.877	0.879	0.027	32.516	0.000
القيادة التحويلية -> الإعتبار الفردي	0.708	0.707	0.094	7.530	0.000
القيادة التحويلية -> الإلتزام التنظيمي	0.100	0.091	0.132	0.755	0.450
القيادة التحويلية -> التحفيز الملهم	0.952	0.952	0.011	87.542	0.000
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.889	0.889	0.031	28.520	0.000
القيادة التحويلية -> الرضا الوظيفي	0.578	0.584	0.072	8.000	0.000

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإستشارة الفكرية -> الإلتزام التنظيمي	-0.040	-0.026	0.188	0.215	0.830
الإستشارة الفكرية -> الرضا الوظيفي	0.387	0.391	0.179	2.158	0.031
الإعتبار الفردي -> الإلتزام التنظيمي	0.330	0.307	0.138	2.392	0.017
الإعتبار الفردي -> الرضا الوظيفي	0.285	0.282	0.131	2.180	0.030
التحفيز الملهم -> الإلتزام التنظيمي	-0.049	-0.043	0.193	0.256	0.798
التحفيز الملهم -> الرضا الوظيفي	-0.118	-0.116	0.198	0.598	0.550
التأثير المثالي -> الإلتزام التنظيمي	-0.041	-0.030	0.206	0.201	0.841
التأثير المثالي -> الرضا الوظيفي	0.162	0.165	0.142	1.137	0.256
الرضا الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.375	0.382	0.103	3.653	0.000

ملحق رقم (15): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرضا الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.479	0.514	0.075	6.363	0.000

ملحق رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

■ الآثار المباشرة (direct effects)

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرضا الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.419	0.444	0.102	4.120	0.000
القيادة التحويلية -> الإستشارة الفكرية	0.877	0.879	0.027	32.516	0.000
القيادة التحويلية -> الإعتبار الفردي	0.708	0.707	0.094	7.530	0.000
القيادة التحويلية -> الإلتزام التنظيمي	0.100	0.091	0.132	0.755	0.450
القيادة التحويلية -> التحفيز الملهم	0.952	0.952	0.011	87.542	0.000
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.889	0.889	0.031	28.520	0.000
القيادة التحويلية -> الرضا الوظيفي	0.578	0.584	0.072	8.000	0.000

الملاحق

■ الأثر الإجمالي غير المباشرة (indirect effects)

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
القيادة التحويلية -> الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.242	0.258	0.064	3.759	0.000

ملحق رقم (17): مجال الثقة (Confidence Interval)

Total effects - Confidence intervals bias corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Biais	2.5%	97.5%
الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.418	0.444	0.026	0.142	0.584
القيادة التحويلية -> الإستشارة الفكرية	0.892	0.893	0.001	0.833	0.926
القيادة التحويلية -> الإختيار الفردي	0.708	0.706	-0.002	0.420	0.829
القيادة التحويلية -> الإلتزام التنظيمي	0.342	0.350	0.008	0.110	0.554
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.888	0.889	0.000	0.808	0.934
القيادة التحويلية -> التحفيز الملهم	0.940	0.940	0.000	0.911	0.958
القيادة التحويلية -> الرضى الوظيفي	0.578	0.584	0.006	0.411	0.700

Template for Mediation Calculation

	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	Bootstrapped Confidence Interval		
						95% LL	95% UL	
ss	0,578	0,418	0,242	0,0391	6,179	0,165	0,318	Mediation

ملحق رقم (18): نتائج إختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.417	0.425	0.128	3.248	0.001
العمر -> الإلتزام التنظيمي	-0.098	-0.081	0.137	0.713	0.476
القيادة التحويلية -> الإستشارة الفكرية	0.892	0.893	0.023	38.241	0.000
القيادة التحويلية -> الإختيار الفردي	0.708	0.706	0.094	7.499	0.000
القيادة التحويلية -> الإلتزام التنظيمي	0.133	0.125	0.133	0.997	0.319
القيادة التحويلية -> التأثير المثالي	0.888	0.889	0.031	28.262	0.000
القيادة التحويلية -> التحفيز الملهم	0.940	0.940	0.012	78.934	0.000
القيادة التحويلية -> الرضى الوظيفي	0.579	0.586	0.072	7.986	0.000
المستويات الدراسية -> الإلتزام التنظيمي	-0.194	-0.166	0.107	1.812	0.071
المستويات الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.110	0.112	0.095	1.156	0.248
عندسنواتالخبرة -> الإلتزام التنظيمي	-0.163	-0.182	0.108	1.514	0.131
الجنس -> الإلتزام التنظيمي	0.144	0.127	0.212	0.679	0.498
المستويات الدراسية أو الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	-0.124	-0.117	0.111	1.118	0.264
عندسنواتالخبرة أو الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	-0.085	-0.068	0.134	0.632	0.528
الجنس أو الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	0.027	0.006	0.245	0.111	0.911
المستويات الوظيفي أو الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	-0.082	-0.093	0.105	0.780	0.436
العمر أو الرضى الوظيفي -> الإلتزام التنظيمي	-0.011	0.011	0.178	0.061	0.951