



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة ماستر: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة حالة لدى إتصالات الجزائر_الأغواط-

تحت اشراف:

- رحمانى يوسف زكرياء

اعداد الطالبة:

- وداد بن سليمان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
- لبرق محمد رياض	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
- رحمانى يوسف زكرياء	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقرا
- محجوبي حمزة	أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة حالة لدى إتصالات الجزائر_الأغواط-

تحت اشراف:

- رحمانى يوسف زكرياء

اعداد الطالبة:

- وداد بن سليمان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
- محمد رياض لبرق	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
- رحمانى يوسف زكرياء	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقرا
- حمزة محجوبي	أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة القيادة التحويلية على تحقيق الإلتزام التنظيمي في مديرية إتصال الجزائر بالأغواط ، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، وبلغ عددها 40 إستبانة ، وتحليل بيانات الإستبانة إعتادت الدراسة على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمه مثل البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن للعاملين روح قيادية ، وأن الإلتزام التنظيمي مستوى جيد لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر ، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القيادة التحويلية، إلتزام التنظيمي

Study Summary:

The study aimed to determine the contribution of transformational leadership to achieving organizational commitment in the Algerian Directorate in laghouat with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration). To achieve the research objectives, a questionnaire was constructed to collect data from the sample, with a total of 40 questionnaires. The study relied on various statistical methods and tools, such as the SPSS statistical software, to analyze the questionnaire data. The study found a number of results, the most prominent of which were that the employees have a leadership spirit, and that organizational commitment is at a good level among the workers of the Algerian Directorate. The results also showed a statistically significant impact between transformational leadership and organizational commitment.

Keywords:

Leadership, transformational leadership, organizational commitment

الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه نحمده و نشكره على أن أنعم عليا
برعايته لي على إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى توفيقه لي طيلة مشوارني
الدراسي.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في هذا الإنجاز سواء من بعيد
أو من قريب كان.

وأخص بالذكر الاستاذ "رحماني يوسف زكرياء" الذي ساعدني ولم
يبخل عليا بنصائحه و توجيهاته القيمة.

ولاستاذ بعاج الهاشمي الذي لم يبخل علي بالشئ من المعلومات.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله علي جزيل فضله وعلى
عظيم نعمته في مضمار الحياة جرينا جهدا وصبرا وتلك الليالي الطوال
سهرناها للوصول الى هذا اليوم والحمد لله تحقق الأمل المنشود
و النهاية وأخيراً تخرجنا وأخيراً رفعت القبعة احتراماً لسنين مضت من
الدراسة وقد ابتدأ الوداع مع كل ابتسامة مع كل لقطة أخذت بدء
الوداع، وفي البداية الشكر لله واهدي تخرجي وثمرت تعبي إلى من
اعشقتها الى نبض قلبي الى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة "امي
الغالية" اسال الله ان يحفظها لي، والى سندي وحزام ظهري وأماني "أبي
الغالي" رحمه الله ، وإلى من ساندوني ووقفوا معي الى من احببتهم بجنون
أصدقائي اخواني واخواتي .

وداد

فهرس المحتويات

كلمة مقدمة

	ملخص
/	الشكر والعرفان
/	إهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
/	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
7	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
9	المطلب الثاني: مبادئ والأنماط القيادة التحويلية
13	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
18	المطلب الرابع: خصائص القائد التحويلي
19	المبحث الثاني: مفاهيم حول الإلتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي وأهميته
22	المطلب الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي
24	المطلب الثالث: مراحل الإلتزام التنظيمي
	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية إتصالات الجزائر بالأغواط	
31	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
31	المطلب الأول: نشأة المؤسسة إتصالات الجزائر
32	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة إتصالات الجزائر
32	المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة

35	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
35	المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة
37	المطلب الثاني: عرض خصائص المجتمع الدراسة
43	المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور
49	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: اختبار جودة النماذج القياسي
54	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الأول والفرضية الفرعية
65	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
65	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
67	المطلب الثاني: اختبار t- test
69	المطلب الثالث: اختبار Anova
72	ملخص الفصل
74	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العناوين
34	الهيكل التنظيمي
40	تركيبه الدراسة حسب العمر
40	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى الدراسة
41	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم
42	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
51	قيمة موثقية وصحة التقارب
55	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب المثالي و التمايز
56	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز
57	مؤشرات معامل التحديد R2
63	نموذج الدراسة من الدرجة الثانية
66	منحنى توزيع الطبيعي
67	مخطط الإنتشار

فهرس الجداول

الصفحة	العناوين
38	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
40	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
41	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم
42	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة (الأقدمية)
43	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات
44	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (التأثير المثالي)
45	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الحافز الإلهامي)
46	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الإستثارة الفكرية)
47	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الإعتبارات الفكرية)
48	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع
50	قيمة الموثوقية وصحة التقارب
52	مؤشر إرتباط المتغير VC
53	مؤشر التحويلات المتقاطع CL
56	معامل التحديد (R Square)
58	مؤشر حجم F2
60	مؤشر القدرة التنبؤية Q2
61	إختبار بصدق التمايزي حسب معايير رسمة الأحادية للإرتباط HTMT
62	الفرضية الرئيسية Bootstrap
64	إختبار الفرضيات الفرعية
64	خلاصات إختبار الفرضيات
65	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي
68	إختبار T- Test بالنسبة للجنس
69	إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر
70	إختبار (ANOVA) بالنسبة مستوى التعليم

مقدمة

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من المورد الإستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية لذلك وجب الإهتمام به ، وتعزيز إتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ومن بين هذه الإتجاهات نجد القيادة التحويلية التي لديها أهمية كبيرة داخل المنظمة حيث تتضح أهميتها في قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وعليه هدفت هذه الدراسة للتعرف على إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي ، التحفيز الملهم ، الإستثارة الفكرية، والإعتبار الفردي) و في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وهو بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء العاملين، وذلك بهدف بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار و الثقة بين القادة والعاملين ، ومؤسستهم من أجل التطوير والبقاء بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الإلتزام لدى العاملين بتفويض السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة مع التأكد على بناء رؤية واضحة ، كما يركز الإلتزام على تحفيز العاملين بأداء مهامه في الوقت المطلوب والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة .

2- إشكالية البحث

نظرا لأهمية مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة سوف أحاول من خلال هذا البحث التعرف على القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط ؟

وللإجابة عليه تم طرح هذه الأسئلة .

- فيما يتجلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
- ما مدى تباين آراء العاملين تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية .
- مالمقصود بالإلتزام التنظيمي وفيما تتمثل أهميته.

3- فرضيات البحث

ويقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط ؟

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والالتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز الإلهامي والالتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستثارة الفكرية والالتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإعتبارات الفردية والالتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر فرع الأغواط.

4- أهمية البحث

- تتمثل أهمية البحث من أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وكذلك الإلتزام التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات .
- ضرورة إعطاء المزيد من الدراسات حول الإهتمام بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة في أدائه وإنتاجه .
- نظرا لأهمية موضوع البحث (مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي) في تحديد الأسلوب المناسب للسير الحسن للمؤسسة .
- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين القيادة والإلتزام .

5- أهداف البحث

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحه في ما يلي:
- تقديم إطار مفاهيمي لمفهوم القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- بيان ضرورة الالتزام التنظيمي في مديرية إتصالات الجزائر بالأغواط.
- إختبار الأثر المتكون بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الإلتزام التنظيمي، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تنمية الإلتزام التنظيمي وتعزيز دور القيادة التحويلية .

6- حدود البحث

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مديرية إتصالات الجزائر بالأغواط.

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2024/2023
- الحدود الموضوعية: إقتصرت البحث على دراسة مساهمة القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) ، وعلى الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع)

7- متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة على المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية ويشمل أربع أبعاد: التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية .
و المتغير التابع هو الإلتزام التنظيمي ويتمثل فيما يلي: الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري.

8- نموذج البحث

إعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها ، وقد تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي بإستخدام الإستبيان لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بإضافة إلى المقابلات التي تمت مع مسؤولي المؤسسة لاستكمال بناء الإستبيان وتوزيعه على عينات البحث ، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال إستجواب SPSS لعينة المدروسة بإعتماد على برنامج.

9- التعريفات الإجرائية المفاهيم البحث

- القيادة التحويلية: مدى سعي القائد الإداري إلى الأرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل .
- التأثير المثالي: وتعني أن القائد بدرجة عالية من الإحترام من قبل تابعيه ، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة .
- الحافز الإلهامي: زيادة الوعي بالأهداف المشتركة بين لقائد والتابعين حيث أن أفعاله تؤثر فيهم وتدفعهم إلى سلوكيات معينة.
- الإستشارة الفكرية: أي أن القائد يجشع العاملين لديه على توليد الأفكار وتطوير الأساليب العمل والإلتيان بالجديد.
- الإعتبارات الفردية: يعني أن القائد يراعي الفروق الفردية بين العاملين لديه ويوجههم على أساسه.

- **الإلتزام التنظيمي:** هو حالة نفسية و اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر ، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة و الشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

10- هيكل البحث

في هدف إنجاز هذه الدراسة وتوصل إلى نتائج المطلوبة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بعد المقدمة وتنتهي بخاتمة التي تناولت النتائج والتوصيات أبحاث أخرى وتمثلت هذه الفصول فيما يلي:

الفصل الأول: قمت بتقسيم هذا لفصل إلى مبحثين حيث سأتطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بقيادة التحويلية ، والمبحث الثاني إلى المفاهيم النظرية حول الإلتزام التنظيمي .

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لجانب التطبيقي لدراسة مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية إتصالات الجزائر بالأغواط حيث قسم هو الآخر إلى أربعة مباحث: المبحث الأول تقديم عام لمديرية إتصالات الجزائر بفرع الأغواط ، المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وإختبار أداة القياس ، المبحث الثالث تقييم جودة النموذج وإختبار الفرضيات ، المبحث الرابع دراسة الفروق المعنوية .

11- الدراسات السابقة

الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية

دراسة نهاية التلباني ،ورمز بدير ، وأحمد الرقب (2013) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي، الإعتبارات الفكرية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة حيث إستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الإعتبارات الفكرية ، التحفيز الفكري) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

الدراسة المتعلقة بالإلتزام التنظيمي

بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والإقتصاد من وجهة نظر المدرسين وتحديد العلاقة بينهم ، لسلوكيات القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي ، وتم إختيار كلية إدارة والإقتصاد جامعة القديسية كمجتمع للبحث

وجاءت أبرز النتائج تبين أن القيادة الأخلاقية لها تأثيرا كبيرا وإيجابيا على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كما بينت الدراسة أن عميد الكلية يتمتع بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل ، إذ أنه يتصرف على نحو أخلاقي فضلا عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية للقائد على مستوى الإلتزام التنظيمي للمدرسين والعاملين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الأثر البنائي للموسيقى

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية

حظيت القيادة بالإهتمام منذ القدم بإعتبارها المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب كما تنامت المداخل المفسرة لها شرحا وتفصيلا بإختلاف منظرها وباحتثها في شتى المجالات ، كما أن للقيادة مطلب شرعي دلت عليه النصوص من الكتاب والسنة ، فقد قال الله تعالى في محكم التنزيل «(قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)» سورة يوسف الآية 55 وقال عزوجل في سورة القصص «(قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)» آية 26

المطلب الأول: نشأة و مفهوم القيادة التحويلية

أولا: نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1973 من طرف العالم لأمريكي داونتون ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين والعلماء ، و في عام 1985 قدم باس نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة ، وبرنامج (تدريب وتقييم) وكانت النظرية على شكل برامج لمئات الاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية ، حكومية أو خاصة¹ أما في بداية عام 1991 قام بيرنارد و باس بتطوير بنموذج القيادة كاملة المدى ،حيث يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزمي) ،التشجيع الإبداعي ، حث الإلهامي ،الإهتمام الفردي) وفي عام 1994 صنفت القيادة التحويلية إلى صنف فعال يشمل تحقق الرضا ولأداء الأفضل العاملين².

مفهوم القيادة التحويلية ثانيا:

تعريف القيادة

القيادة لغة مشتقة من الفعل قاد، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين ،فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر بالعمل الذي يوصلهم لتلك الأهداف.

¹جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كليا التربية جامعة أم القرى 2012ص33

²صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية 2012 ص30,31

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، فيمكن تعريف القيادة من خلال إستعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ومنها مايلي:

- تعريف القيادة أنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية³.

_تعريف ليكرت (likert) القيادة بأنها قدرة الفرد في تأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجههم من أجل العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وتحفيزهم على التعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم وإستخدامها بأفضل طريقة ممكنة، و لقد عرف بنيس (Bennis) القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها⁴.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات في القرن الماضي على يد جيمس بريند (burns) في كتابه القيادة سنة 1978 الذي أكد فيه أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا، لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية، التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين وقد شهدت القيادة التحويلية تطور ملحوظا له من خلال إسهامات باس (bass)، عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج و مقاييس لقياس عوامل السلوك القيادة و للقيادة التحويلية (الكاريزما والتشجيع الإبداعي، والإهتمام بالفرد)، وفي الأخير القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات شهرة في تحويل المنظمات فهي ذات التغيير المتسارع، وتقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة⁵.

³ عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران عمان 2009ص145

⁴ رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014ص30

⁵ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية التجارة، غزة 2010

المطلب الثاني: مبادئ والأنماط القيادية التحويلية

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية العدالة المساواة السلام و الإنسانية فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال هذه القيمة و يسميها باس بالقيم الداخلية حيث لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد و القائد والأتباع يوحدهم ويؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد ، ويزيد من طموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

الفرع الاول: وظائف القائد التحويلية

يعد المدخل التحويلي للقيادة منظورا يقوم على أساس عريض يشتمل على العديد من الأوجه والأبعاد العملية القيادة وبصفة عامة يصف المدخل التحويل كيف يمكن للقادة القيام بتطوير والتنفيذ التغيرات المهمة في المنظمات وعلى الرغم من أن الخطوات التي يتبعها القادة التحويلية ليست محددة إلى أنها تتخذ عادة الشكل التالي:

أولاً: إدراك الحاجة إلى التغيير

يظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، وإستثناء عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير إحتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية فوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة ، فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والإختلافات الإجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي ، لذا يجب أن يتعلم كل من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين .⁶

ثانياً: صياغة الرؤية و الرسالة.

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنا وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، والقادة التحويليين قادة لهم الرؤية وهي أساس لعملهم ، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبل المرغوب في خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل قادة أحد العناصر الأساسية للإدارة التغيير، الناجح.⁷

⁶حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ' جامعة لشرق الأوسط ، الاردن، 2012

⁷محمد أكرام ،القائد الفعال ، الجزء الأول ، قرطبة للإنتاج الفني ،المملكة العربية السعودية ،الرياض ،2000ص114

والقائد التحويلي يعلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة.⁸

ثالثاً: إختبار نموذج التغيير و مساواته

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.⁹ و يؤكد kotter كوتر أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الإتجاه للتغيير، وتحفيز الأفراد الإلتزام التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية، قد يسبب الألم لبعض الأفراد كما أنها تساعد في ربط الأفراد ببعضهم وتوحيد جهودهم بشكل فعال.

رابعاً: صياغة الإستراتيجية الجديدة

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي و الرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة ، والفرص المتاحة ، ونقاط القوة و الضعف ، ويكون بإستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة للقيادة التغيير و العمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة الإستخدام كل الوسائل الممكنة الإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية ، والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين .¹⁰

خامساً: تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة.

إن تحقيق الرؤية و الرسالة الإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء و الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة ، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً ، و أصبح يتطلب إلتزاماً برؤية و رسالة إستراتيجية جديدة ، وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية و الرسالة الإستراتيجية الجديدة على العاملين معه ، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار ، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة ، وعزماً على العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى إلتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي

⁸عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات ، العلوم التربوية،

المجلد 41، ملحق 1، 2014، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ص516

⁹محمد وسيم بازرباشي، القيادة التحويلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، 2010، ص11

¹⁰عاطف يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص35

للمنشأة ، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة ، والحصول على الولاء والالتزام المدراء في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

سادسا:تنفيذ التغيير ومتابعته

يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، والعناية بالقلقين والمترددین الآن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير لأنه يعتبر رحلة وليس نقطة الوصول.¹¹

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

ذكر بيرنز Burns عدة أنماط تتدرج ضمن القيادة التحويلية ، وعلى الرغم من التدخل بين هذه الأنماط و عدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينهم ، سنتناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليه ذلك على النحو التالي:

اولا: القيادة العقلانية (Intellectual Leadership)

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه الأفكار ونظريات جديدة ، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة ، ويتمثل حافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي وفق هذا الأخير يجد الحلول لمشكلات المجتمع. ويذهب Burns إلى أن الفشل في الإيديولوجيات الجديدة لا يعود إلى إفتقاد القيادة العقلانية، ولكن الأسباب أخرى، ويؤكد أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب خمس شروط:

- 1- أن تكون هناك علاقة قوية بين مفكري العصر على مدار فترة طويلة من الزمن .
- 2- أن تتوافر لديهم مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير البرنامج التشريعي القائم .
- 3- أن تتوافر لديهم القدرة على بناء الحد الأدنى لمستوى المنظمة ، كي يتمكنوا من توسيع ونشر أفكارهم من خلال الوسائل المختلفة كوسائل الإعلام.
- 4- أن تتوفر لديهم المقدرة على تحريك مجموعات قوية ذات إهتمام بإحداث التغيير مع الإهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات العالية من القوة الموجود.
- 5- أن تكون لديهم المقدرة على التأثير في إحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم ، أو من خلال جماعة أو حزب منظم.¹²

¹¹حافظ عبد الكريم الغزلي،مرجع سبق ذكره،ص35

¹²بلال فوزي جبارة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، 2011ص30

ثانياً: القيادة الإصلاحية (Leadership Reforme)

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم ، بما يؤدي إلى إكتساب العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب مع فائدة وأتباع آخرين وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب المهارات الأساسية إستثنائية بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع الإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، كما أن تكون لديها الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منها ، و يمكن أن تتحدد العناصر التي تساهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من النقاط ، يمكن إجمالها في الثلاثة التالية:

- 1- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع .
- 2- قد لا يشجع البناء الإجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.
- 3- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية ، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الإجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية ، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها و على ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة ، وتحسينها ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً.¹³

ثالثاً: القيادة الثورية (Révolutoin leadership)

الثورة عكس الإصلاح حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الإجتماعي بأكمله وعلى الرغم من ذلك ينحدر burns بيرنس من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادراً ، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، ولكي تكون القيادة الثورية ناجحة لابد أن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- 1- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنصر الإلتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي.
- 2- الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية، يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كاملة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

¹³ بلال فوزي جبارة الأغا ،مرجع سبق ذكره ،ص37

3- الثورة تتطلب الصراع ، شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة ، بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والإجتماعي لدى كل من القادة والأتباع¹⁴.

رابعاً: القيادة البطولية الكارزمية (Leadership Héros Charismatique)

القيادة الكارزمية من الشخصية الاسرة للأتباع ، لفرط تأثيرهم بها، وأفضل مثال هو النبي موسى عليه السلام الذي ولد في مصر فترة استعباد الفراعنة لنبي إسرائيل ، ووجه القيادة الكارزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الإستعباد.

يقوم القائد التحويلي بإدارة التنافس المتعلق بأنشطة المنظمة ، ويقوم بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض وإختلاف الأهداف ، وكيف المنظمة مع التوجهات العالمية بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات ، وأنماط القيادة لتتلاءم معها، ويشرف على إدارة المفاجآت واتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة ، ويدير التعليم والتدريب المستمر.¹⁵

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

شملت القيادة التحويلية جملة من الأبعاد المكونة لها ، كما تعددت محددتها وتنوعت بتنوع العوامل المؤثرة فيها ، وفيما يلي بيان تفصيلي لأهم الأبعاد لمكونة الأهم النماذج في القيادة التحويلية .

1- أبعاد القيادة التحويلية: ساهم العديد من الباحثين في وضع وتبني أبعاد للقيادة التحويلية في شكل نماذج مطورة تعكس تشكيلة من المتغيرات و السلوكيات وتصف علاقة القائد التحويلي بتابعيه ، إذ سيتم عرض أهم ما جاءت به من الأبعاد ثم محاولة إسقاط مضمونها من منظور القيادة النبوية .

2- نماذج القيادة التحويلية: تناول الباحثون عدة نماذج للقيادة التحويلية ، منها النماذج الأساس الذي جاء به باس في سنة 1995 (avillo& bass) باس وأفوليو و نموذجين مشهورين آخرين هما: كوزيس وبوسنو ونموذج بودساكوف و زملاؤه يمثل كل نموذج مجموعة من الأبعاد ونظرا لتقارب محتوى النموذجين الأخيرين سيتم الأقتصار و الأكتفاء ببيان الأبعاد الخاصة بنماذج كوزيس وبسنو. Kozes & posner لسنة 1988

1- نموذج كوزيس وبوسنر : يتضمن هذا الأنموذج خمسة أبعاد:

1- 1 رسم نماذج علمية واقعية (Model the way)

¹⁴ محمد كريم حسني سعيد خلف ،مرجع سبق ذكره ،ص26

¹⁵ بلال فوزي جبارة الأغا ،مرجع سبق ذكره ،ص38

تقوم الفكرة الرئيسية لهذا البعد أن القادة يمثلون نموذجاً و قدوة 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 المنظور أن التابعين يتأثرون بسلوك القادة أولاً ، ثم بالخطة الموضوعية لإنجاز الأعمال ، فأفعال القادة والتزامهم بقيمتهم و معتقداتهم هي الأكثر أهمية في تحديد مدى جدتهم حيال ما يقولون (تناسق الأقوال مع الأفعال) لكسب إحترام وتقدير تابعيهم، و ذلك أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم و المعتقدات المشكلة لشخصية القائد ليس بتبادل مصالح مع التابعين.¹⁶

1- 2 تحدي العملية (challenge the process)

يتصرف القادة كارواد في أخذ زمام المبادرة للبحث عن طرق المبتكرة بغاية تحسين عملهم عمل فرقهم ومنظمتهم و يبحثون عن الفرص الحقيقية لتغيير الوضع الراهن فعمل القادة هو التغيير ، والإلتزام بتحدي العملية يتطلب: الأستعداد لاتخاذ أي إجراء ، البحث عن طرق مبتكرة لتحسين ، التجربة والمخاطرة التعلم من الأخطاء والتجربة مع خلق بيئة آمنة يمكن للآخرين أن يتعلموا فيها من الفشل وكذلك من النجاحات ودعمهم .

1- 3 إلهام الرؤية المشتركة Inspire a shared vision

يقوم القادة بإشراك التابعين لخلق رؤية مشتركة تربط تطلعاتهم بتطلعات التابعين تحقيقاً لوحدة الهدف ، فهذا الدور يتطلب من القادة معرفة احتياجاتهم ومصالحهم ووضعها ضمن أولوياتهم ودراية وثيقة كذلك بأمالهم وتطلعاتهم وقيمهم من أجل إلهامهم هذه الرؤية .

1- 4 تمكين الآخرين من العمل Enable Others to Act

يمكن القادة التابعين من التصرف عن طريق توفير فرص للتعلم وتطوير كفاءتهم وإشراك الآخرين في صنع القرار وتحديد الأهداف وبناء الثقة بنفس لتحمل المسؤولية وفضلاً عن العمل كالفريق عمل واحد .

5- التشجيع (Encourage the hearat)

يدعم القادة المساهمات التابعين لتحقيق الرؤية المنظمة من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي وحتى الجماعي ، والإحتفال بالقيم والإنجازات عبر خلق روح الفريق الواحد وتقوية العلاقات غير الرسمية بينهم¹⁷.

¹⁶صالح ناصر عليما، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص:28.

¹⁷ – James M.Kouzes & Barry Z. Posner ,The Leadership Challenge: Work Book, 1ED , Jossey- Baas , San Francisco, U.S.A, 2003 PP: 93- 94.

2- نموذج باس وأفوليو: يتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد بناء على ما شار إليه باس إلى أن القائد يحرك التابع إلى ما وراء المصالح الذاتية ولظرفية من خلال: التأثير المثالي (الكارزمي)، الأستثارة الفكرية، الأعتبارية الفردية والتحفيز المهم، وفي يأتي بينها:

2- 1التأثير المثالي" الكارزمي Idelaized influence

يتصرف القادة التحويليون وفق باس ويرجيو بطرق تتيح لهم العمل كنماذج (العمل والعلاقات) يتحدى بها الأتباعهم وصالحة للمحاكاة مما يجعلهم موطن احترام وأعجاب و ثقة، وبتالي هناك جانبان مهمان في التأثير المثالي(الكارزمي): سلوك القائد والسمات التي يتصف بها فالقائد يركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة، وعلى إستعداد لتحمل المخاطر و تجاوز العقبات، مع الإعتماد على التابعين للقيام بالشئ الصحيح، وإظهار معايير عالية لسلوك الأخلاقي، وبناء ثقة متبادلة، لأن العلاقة التي تتميز بالإحترام المتبادل والثقة ستتغلب على أكبر التحديات وتترك أثر ذا أهمية، وتكون رابطة قوية بين القائد و أتباعه، ويلخص "يوكول" أهمية الثقة بهذا الطريقة: ما لم ينظر إلى الفرد على أنه جدير بالثقة من الصعب الإحتفاظ بولاء التابعين أو الحصول على التعاون والدعم من الزملاء والقادة"، وهذا ما يحيلنا إلى قدرة القائد على التأثير في التابعين من خلال سماته وخصائصه المرغوبة.¹⁸

2- 2 الإستثارة الفكرية Intellectual stimulation

أشار وينكلر بالإستناد إلى ماجاء به باس وأفوليو أن القادة يشجعون تابعيهم على الإبداع والإبتكار من أجل تنمية مهارات أدائهم الوظيفية وتحقيق أداء عالي، والعمل على تطوير طراق جديدة وتوليد أفكار و جهات نظر الحل المشكلات التي تواجههم من أجل تعمل أفضل مع بيئة عملهم الخاصة وإستخدام الدلائل المنطقية في حلها وأضاف باس أن الاستثارة الفكرية والتحفيز الفكري يولد واعيا بالمشكلة وحلها، الفكر والخيال والقيم والمعتقدات ويشجع القائد التابعين على إتخاذ قراراتهم الخاصة في حين يركز القادة المتحفزون فكريا على التفكير الإستراتيجي والأنشطة الفكرية في مهام التحليل والصياغة والتنفيذ والتقييم فهم قادرون على تميز وفهم وتصور وتوضيح الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.

2- 3 الإعتبارية الفردية Individualized considurtion

يهتم القادة التحويلين بشكل خاص بإحتياجات التابعين لإنجاز الأعمال، والعمل على تتميتها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم إلى مستويات أعلى، من خلال توفير مناخ داعم لفرص تعلم جديدة بدءا بالتعرف على أحتياجاتهم رغباتهم (الفروق الفردية) وتشجيع الإتصال ثنائي الإتجاه بين القائد و التابعينه كما يشمل

¹⁸أحمد دفي، القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2022، ص:35

كذلك معرفة دوافع التابعين وأثار هذا الدافع الذي يمكن أن يشمل زيادة الألتزام برؤية المنظمة والمهام التي يريد القائد إنجازها وبالإستناد الى مفهوم باس حول هذا البعد، يتم التعامل مع كل مرؤوس بشكل مختلف وفق لاحتياجاته وقدرته الفردية على المساواة، ويقدمون المشاورة والمساعدة والدعم والتشجيع ، كما قدما "ست" طرق يمكن للقائد أن يستخدم فيها الأعتبار الفردي هي: التفويض التعزيز الألفة والتواصل مع التابعين، الأستخدام الفعال للتواصل الأستشارة والتوجيه .

3-4 التحفيز الملهم Inspirational motivatoin

حسب باس وأفوليو يتعامل القادة التحويليون بطرق تحفز وتلهم من حولهم من التابعين عبر إعطاء معنى لعملهم وإثارة روح التحدي والحماس بينه في إنجاز أعمالهم، وإظهار الألتزام بالأهداف والرؤية المشتركة التي تخاطب دواخل الأفراد (للاحساس والعقل الباطن) وتحقق آمالهم وتطلعهم الأمر الذي ينشط ويحفز سلوكهم لتحقيق هذه الآمال المشتركة ويجعلهم يؤمنون بها .¹⁹

- إسقاط أبعاد القيادة التحويلية وفق منظور القيادة النبوية:

سيظل المنهاج القيادي للنبي محمد صلى الله عليه وسلم أعظم المناهج وأكملها في القيادة لسلوكه القيادي المتميز وخصائصه القيادية العظيمة، والتي جعلت منه أعظم قائد على مر العصور والدهور، والمتأمل في الأبعاد التي قامت عليها الدراسات الغربية حول القيادة التحويلية يجب مدى توافر هذه العناصر والخصائص في نهجه القيادي المتفرد وبكثرة لا يكفي السياق لنذكرها، لبيان أن تطرق إليه باس والآخرين من الأبعاد موجودة وبكثرة في منهجه صلى الله عليه وسلم القيادي موصلت خلالها سلوكيات وتصرفاته مدلول للقيادة الحقة ، ولعل ما يدل على ذلك بإنجاز هذه النماذج المختارة:التأثير النبوي المثالي الجذاب: كان النبي صلى الله عليه وسلم القدوة والأسوة الحسنة في أقواله وأفعاله وحركاته وسلوكياته ومثل الأعلى لأصحابه مصدقا قال الله عَزَّ وَجَلَّ :

«لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا»²⁰

الأحزاب والتي جعلت منه الشخصية القيادية الملهمة للأسرة والمحفة لتابعيه، مهابا في طلعته، ومثالا الشخصية القوية مثبت السيرة النبوية إنه كان صلى الله عليه وسلم إذ أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه لأن الشاهد بالفعل أبلغ من الشاهد بالقول، ليسوق السلوك، ويقود الفعل، ويغير القناعات، نحو هدف مشترك وضمن إطار المصلحة العامة للمسلمين مما ترك واقعا طيبا وأثرا وإرثا حسنا في نفوس تابعيه،

¹⁹الهادي محمد علي أكبر ، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين ، أطروحة الدكتوراه ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2016 ص: 121

²⁰سورة الأحزاب (الآية 21)

ويعطي بذلك أكبر قدر من التأثير المثالي ومن هنا يتجلى البعد البشري الإنساني أنواع للواقع للنبي صلى الله عليه وسلم المتمثل في فعالية الإنسان وما يتمتع به من مسؤولية الإدارة والفعل لبناء الدولة الإسلامية وما يحمله من القيم وأخلاق تمثل أساس الدعوة إلى الله ونموذجاً نحو التحول والوصول إلى مجتمع مسلم .²¹

- الدافعية النبوية الملهمة:

من شواهد تحفيز النبي صلى الله عليه وسلم صوة كثيرة وعديدة للعامة والخاصة والأفراد والجماعات في أنواع التحفيز المكامن الطاقة عند المعاصرين ، الأحاديث النبوية تأتي الاتي: التحفيز بإظهار الحب والإهتمام التحفيز بلفت الإنتباه التحفيز بالعاطفة وذكر الحقائق التحفيز المادي التحفيز المعنوي التحفيز بالتلقب المناسب التحفيز عن طريق الخوف والتحفيز بالإقناع وكل من هذه لها شواهدا ودلائلها، ليناسب أسلوب التحفيز أحوال المحفز ويتحقق الغرض والمقصود من التحفيز والإثارة تأثير الإيجابي في التفكير وسلوك الفرض ولعل ما يميز تحفيز النبي صلى الله عليه وسلم المهم إنه يلامس جانبيين المجال الحيوي لنشاط الانسان والأبعاد التكوينية لفترة الإنسانية ويتحرك في اتجاهان إتجاه أفقي وإتجاه عمودي فالإتجاه الأفقيه يرفع البعد النفسي والذهن والسلوكي على المستويين الفردي والجماعي ليشمل المجال الحيوي للنشاط الإنساني والإتجاه العمودي يمثل الإنتقال الإرتفاع في المرحلة إلى أخرى أرفع منه فكلما إرتقت نفس الإنسان ارتقى معها نمط التحفيز والإثارة في نظام يوفق المستويات الذهنية والأبعاد التكوينية للفطرة الإنسانية على الروح والنفس والجسم .²²

- التحفيز النبوي الفكري:

كان النبي صلى الله عليه وسلم في استناره أتباعه صور متعددة وأشكال مختلفه فكان دروس عمليه في حفظ صحابه الكرم على إستناره تفكيره لايجاد حلول للمشاكل تعترض نصارى وابداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم والاجتهاد في القضايا المختلفه لاموره دينهم ودنيا على حسب المؤهلات التي تقول لهم ذلك مهما اختلفت المصالح وتغيرت المواقف وبما يوفق شرع الله عز وجل وسنه المطهرة جلبه للمصحة .²³

²¹ رشا عبد الواحد إبراهيم وآخرون ، تحرير السيرة النبوية من القراءة الدينية التنظيمية ، ط1، دار سيمية لانشر والتوزيع ، مصر ، 2017، ص:

202

²² صالح بن طاهر مشوش ، دراسة في تحديد وسائل تعليمية لتوظيف المصطلح القرآني ، مجلة الفكر الإسلامي المعاصر ، العدد94، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 2018 ص: 133 - 134.

²³ رشا عبد الواحد إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره ص62.

المطلب الرابع: خصائص القائد التحويلي

- القائد التحويلي حسب باس هو القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد ، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم ويحدد ست خصائص للقائد التحويلي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: القدرة على التركيز ولانتباه

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأوليات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرون يتبنوها وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير، الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرون بأهمية الأخذ به ، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

ثانياً: تحمل المخاطرة

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة ويكشف الحقيقة للآخرين ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.²⁴

ثالثاً: الثقة بالنفس وبالآخرين

يتسم على القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية فسعيه نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسى إحساسه بالآخرين ، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له ومشاركتهم في عملية صنع القرارات ، وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله ، ويتعلم من الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.²⁵

²⁴ عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير أداء المدربين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة الدكتوراه، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، 2012، ص 92.

²⁵ حافظ عبد الكريم الغزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

رابعاً: احترام الذات

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي على ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته ، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول كما أنه يدرك أن إنسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين ، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير بل أن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.²⁶

خامساً: القدرة على الإتصال

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع ، وبذلك فإنه يتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.²⁷

سادساً: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى ، من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم ، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد كلفة عالية من الإنسجام والتعاون بين الأفراد والجماعه ورفع الروح المعنوية بين أعضائه.²⁸

²⁶ المؤسسة العامة لتعليم الفني وتدريب المهني ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال ، إدارة مكتبية ، المملكة العربية

السعودية ، 161دار، ص: 72

²⁷ حافظ عبد الكريم الغزلي، مرجع سبق ذكره، ص: 32

²⁸خلود فواز الزعبي ، درجة ممارسة المدري المدارس الخاصة في عمان ، عاصمة الأبعاد القيادية التحويلية وعلاقتها بلمتائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2013، ص: 32.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الإلتزام التنظيمي

الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الإجتماعي فقد بدء منذ مطلع النصف الثاني من القرن الثاني العشرين وحتى الوقت الحاضر ، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وماقد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المنظمة والعاملين فيها لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخططة لها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي وأهميته**أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي**

على الرغم من الإهتمام الكبير بظاهرة الإلتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا انها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى ، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الإلتزام ومصدر إشتقاقها ، فقد ورد مفهوم الإلتزام في اللغة العربية من الفعل لزم ، يلزم الشيء فلا يفارقه والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء.

يمثل الإلتزام حالة نفسية تصف علاقة العامل بمنظّمته من خلال دفعه لاتخاذ قرار الإستمرار بالعضوية في المنظمة.

وللإلتزام التنظيمي بعض التعريفات نستعرض بعض منها:

أن الإلتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي إستعملت بطرق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفء عن المنظمة والشعور بالفخر والإعتزاز بالإلتزام لها و الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة كما أنه يبرز مستويات من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب .

ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضا على أنه مدى ولاء وإرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها .

ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه الإستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه سلوك الفرد سلوك يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المنظمة كالإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية ، وتحمل مسؤوليات إضافية .

ويعرف الإلتزام بأنه " إقتران فعل بين الفرد والمنظمة ، إذا يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على المردود أقل .

ويعرف بورتير وآخرون الإلتزام التنظيمي بأنه رغبة العامل في الإستمرار بالعمل في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.²⁹

ثانياً: أهمية الإلتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب أدت إلى الإهتمام بهذه وهي:

1- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عمل نحو تحقيق أهداف المنظمة .

2- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جنب كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوب فيه.

3- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في هذه الحياة .

4- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الرابط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق مستوى من الإنجاز . كما بين كل من باتمن وستريشر في 1988 أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة مرجعها إلى عدم الإلتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين وذلك راجع لارتباطها بعدد من العوامل أهمها:³⁰

سلوك الفرط ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفعالية.

ارتباطه بالسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.

ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.

ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.

هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الإلتزام التنظيمي موقف نسبياً مع الوقت.

وكل هذا يعطي أهمية لللتزام التنظيمي ، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد ومن ثم إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

وعليه فإن أهمية الإلتزام التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

²⁹ خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير مشورة في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية السعودية، الرياض، 2006، ص33- 34

³⁰ عبد المحسن بن عبد الله بي علي الغامدي ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود المنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2011، ص: 13 .

- إن ولاء التنظيمي عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في المنظمات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام بالمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم الى أي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقديمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

يؤدي الالتزام التنظيمي الى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

إن التزام الأفراد للمنظماتهم يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة.

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وإنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات إلتزامه بأهدافه وقيامه..

إن إلتزام الأفراد المنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالأفراد ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ، كما يميل هؤلاء الى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول .

إن شعور الأفراد بالإلتزام التنظيمي يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤسين ، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكيفية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤسين³¹

المطلب الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تختلف صور الإلتزام الأفراد إتجاه المنظمات بإختلاف القوة الباحثة والمحركة له، و تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الإلتزام، إلى أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

أولاً: بعد الإلتزام العاطفي .

الذي اقترحه الن ومايو ،حيث رأياً لأن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص

³¹شادي حسين ، الرضا والولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق ، 2006 ، ص:12، ص:13

التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية ، ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظم وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

ثانياً: بعد الالتزام المعياري

ويقصد بإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظم وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم المنظمة الجيد للعاملين فيه والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الاخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ثالثاً: بعد الالتزام المستمر

وهو التحكم في درجة التزام الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل فيها غير القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا ارتباط مصلحة يقوم بالدراجه الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم لها المنافع العوائد يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمة الاخرى فيستمر بالارتباط به .
اما إذا أوجد الفرد العمل المنظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الإنتقال إليه وأصحاب هذا الارتباطهم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.³²
كما يمكن الإشارة إلى أبعاد آخر منه:

حدد ستاو سيلانك 1977 أبعاد الالتزام كما يلي:

- **الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيه.

الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد القيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزء من قيامه وأهدافه .

الالتزام المحسوب: والمقصود بالرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

³² العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم عائشة حمدي ،نعيمه عياط، السلوك القيادي وأثر على الالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، 2016، ص16

وترى "كانتور" أن الالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

الالتزام المستمر: ويقصد به ان يكرس الفرد حياتي ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركه.

الالتزام التلاحمي: يتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.

الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعه متمثله لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.³³

المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي

إختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي، إلى أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل.

مرحلة الالتزام: حيث أن الالتحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .

مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها .

مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة. ويرى باحثون آخرون ان الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسة هي:

مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العام من خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة ويتعرض العام من خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء ظهور الدور والجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو الإتجاهات نحو التنظيم ، وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الإجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة.

ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الإستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير مناسب له ، ويسعى لإكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهه نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.

³³عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية في مجلة التاريخ العلوم ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ص:69، 70

مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح هذه المرحلة ما بين 2- 4 سنوات، يحاول الفرد من خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته في العمل في المؤسسة ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء إلتزامه وولائه الشديد للمؤسسة. ويكتسب الفرد خلال هذا المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على الرسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعها على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه بالمؤسسة في وظيفة دائمة، ويحتاج للعامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك ، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق و المستشار الذي يوجهه.³⁴

مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته وينتقل إلى مرحلة النضج ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز ، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة ، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها.³⁵

المطلب الرابع: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي

للقيادة التحويلية دورا كبيرا على مستوى المنظمات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن إلتزامهم للمنظمة ككل ، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمة .

أولاً: أثر التأثير المثالي (الكارزمي) على الإلتزام التنظيمي

وقد عرف التأثير المثالي البعض بأن ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص القائد للتأثير في السلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف وأيضاً، و في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقه تؤدي إلى الحصول على رضاهم و والتزامهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف. فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة الملهمة تكون لديها القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين ، و يعتبر القائد مثلاً، وغالباً ما ينمون ارتباطاً عاطفياً قويا معه.³⁶

³⁴فايزة رويم ،فاعلية الإلتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقتها برضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين لدراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2012، ص: 125

³⁵جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين ،2005،ص:40,4 خاتم عبد الله علي غانم ،السميات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية ،

³⁶عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي،مرجع سبق ذكره ،ص51

فالقائد الكاريزمي تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الإلتزام والإعتراف له، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط الكاريزميائية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزميائيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة

ويضيف باس وأفيلوا يعتقدان بأن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين . وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات .

في حين يشر واداز إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو للمنصب الذي يشغلونه حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال الأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام اتجاههم.³⁷

ثانيا: أثر الحافز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي

يعبر الحافز الإلهامي عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين في حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف ، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة ، مستخدمين الرموز وشعارات لتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم ، وأما عن أثر الحافز الإلهامي على تحقيق الإلتزام التنظيمي فيظهر من خلال معرفة القائد التحويلي بكافة الأساليب وطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم فأيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع من خلاله تابعيه للإنجاز ، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المنظمة ، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة ، كم أنه يقوم بدور المدرب وناصح العاملين فيساعدهم على أولوياتهم ، وتمكين العاملين من الإستقلالية بأعمالهم في دور الوسيط في رفع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم ، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم والشعور بالمسؤولية إتجاه أعمالهم .

إذا القائد التحويلي يميل دائما إلى الإلهام والحث على الأفضل من خلال تشجيع العمل التعاوني وهو ينمي روح الإلتزام والولاء لدى أعضاء الفريق .³⁸

ثالثا: الإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي

³⁷ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره ،ص57

³⁸ ،ص25 سلطان نايف الحربي

تعرف الإستشارة الفكرية على أنها "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها فهي تعتبر الإستشارة الفكرية أداة للإبداع يتم إستعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد الحلول للمشاكل ، فهي وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة الخاصة في ظل البيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة . فالاستشارة الفكرية هي إذا ذلك الأثر السلوكي المتعلق بالفناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، فيبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الاستشارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلاني والإدراك الذهني تجاه العمل.

وعن أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي تظهر عندما يثق القادة في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم والدوافع عنهم وتفويض جزء من صلاحياته، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين إنهم يعملون في ظل بيئه ريادية تسعى إلى التميز، وترفع من مستوى الروح المعنويهاق الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المنظمة.

كما يظهر أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزء من ثقافة المنظمة فالقائد يثير في تابعه حب التحدي والمغامرة المحسوبة، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق إبتكارية فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، إذ يستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكريا من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والإبتكار لإيجاد طرق جديد للإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدورها يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي.³⁹

رابعا: أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي

تعني الإعتبارات الفردية أو الإهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماما شخصيا لإحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، فعليه أن يدرك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل مرؤوسيه بطرق معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة للتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

³⁹ أحمد بن سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 09، العدد 01، جامعة الكويت ، 2002

و قد أكد "باس و ستيدلمير" أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم والاتصال معهم على النحو دائم، ما يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجول والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمي "ريني وبرنارد سنكلير" هذا البعد ببعد الاستماع.

ويظهر أثر هذا البعد على الالتزام التنظيمي من خلال سعي القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة لأجل مع تابعيه كما يدعم الإتصال المفتوح ويصغي جيدا ويتفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم.

وإن فهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل عنده والبحث عن طريقه تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد فاختلف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرهع فالقائد التحويل يتوقف نجاحه على ضرورة مراعاة شعور كل فرد على حدى ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمنظمة فإحساس الفرد بالنجاح في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالإنتماء وتعمق التزامه وولائه للمنظمة.⁴⁰

⁴⁰ صباحي الأخضر ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج ، أطروحة دكتوراه منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018، ص: 76

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار المفاهيم القيادة التحويلية حيث احطنا بمختلف أساسياته و الإلتزام التنظيمي بأبعاده و مراحلہ ، ثم العلاقة بين القيادة التحويلية وللتزام التنظيمي وكان دور القيادة التحويلية يأسهم في حد كبير دعم وتحقيق الإلتزام التنظيمي ، وهو ما يترتب عليه سرعة وكفاءة ودقة أكبر في إنجاز العمل وبأقل كلفة ممكنة .

إن اهتمام المنظمات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو زيادة الإهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية وهوما يتطلب زيادة الإهتمام بالبحث و التدريب والتطوير ، الذي يساهم في البناء وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

الأمر التنفيذي

تمهيد

عرفت إتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسماً في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تساهم في القيادة التحويلية وتحقيق الإلتزام ، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات الإستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

المبحث الرابع:دراسة الفروق المعنوية

المبحث الأول: تقديم عام مديرية إتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك من خلال التعرض من الناحية التاريخية والتعريف بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية إتصالات الجزائر، بالإضافة الى هذا سنلقي نظرة على مهام واهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح .

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الإتصالات الجزائر

1- نشأة مؤسسة " إتصالات الجزائر "

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

- 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة

البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار:

- مردودية Rentabilité

- فعالية Efficacité

- جودة الخدمة Qualité de service

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الأغواط

- **التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الأغواط**

التعريف بالمؤسسة: هي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات مثلا:

- مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري

- مؤسسة صيانة شبكة النقل

- مؤسسة صيانة شبكة الأساسية

المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة

- التنسيق بين مختلف المديرية العملية

- مراقبة سير الوحدات العلمية في كل الميادين

- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية

- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة

- تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية وتقديم التوجهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف

- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة

- دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح

- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح

- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن

- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال

مدير الوحدة: و توكل اليه المهام الأساسية التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين.

قسم الموارد البشرية:

- ومن مهامها

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا

- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء

- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،

- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل

- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدهل ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين

- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطارات المديرية

- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

قسم المالية:

و تتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية المديرية العملية على أساس إقتراحات نواب المديرية الفرعية و المدير العملي

- متابعة تنفيذ ميزانية المديرية العملية -

- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة

- مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،

- مراقبة جميع العمليات بالمديرية العملية من إتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

- نيابة المديرية الفرعية للوسائل و الدعم: من بين مهامها

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز

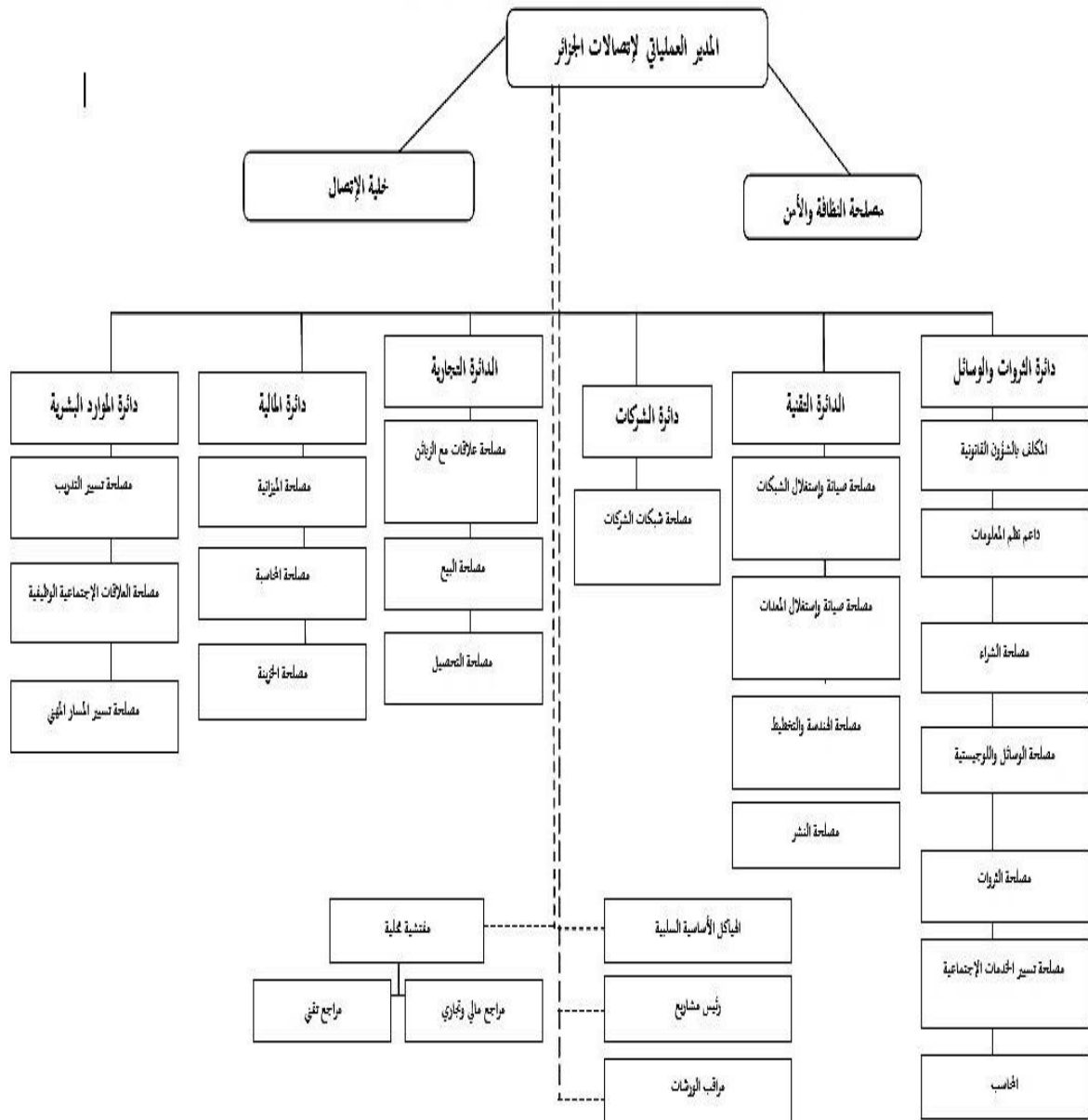
الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية -

- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي

- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي

الهيكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام **spss24.0 EXCEL 2016** و **samart pls** الأدوات الإحصائية التالية:

المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب وبناء على المعلومات التي تتعلق بمساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وجدنا ان الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام الأدوات الإحصائية التالية.

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وكذا اختبار آفي حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات

أو أكثر من البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمنا المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ،

أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات⁴¹.

أما المنهج التحليلي: فهو المنهج الذي يقوم من خلاله الباحث بدراسة مختلف الإشكاليات العلمية معتمدا على أساليب كالتفكيك والتركيب والتقييم.

وقد استخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيثما تجهت في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مديرية إتصالات الجزائر بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ثانيا: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمت بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "مساهمة القيادة التحولية في تحقيق الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية إتصالات الجزائر بالأغواط- " وقد اتبعت الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).

5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (02) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين .

⁴¹ بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

ثالثاً: صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه مدى تمكن أداة جمع البيانات. او إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه. ويعني ذلك انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وذلك تكون الأداة صادقة .

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك لتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين)

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو ان الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار .

وهو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (02) بهدف ابداء الراي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحيتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. انظر الملحق رقم (2).

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

أولاً: العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتد على أشهر موقع لحساب العينات The Survey System، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

5 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2}$$

حيث: n =

N: حجم المجتمع

n: حجم العينة وهو المطلوب

p: نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie⁴² قيمة لها تساوي

0.50

⁴²K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all indiainstute of midcal science india,2014,p229

y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها Morgan & Kerjcie بـ 0.05

t_p^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فإن قيمة $t^2 = 3.841$

في بداية أبريل 2024 وزعت 40 استبان، تم استرجاع 40، وقد لمست تعاون كبير من طرف العمال.
ثانيا: الدراسة الوصفية

1- الجنس: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

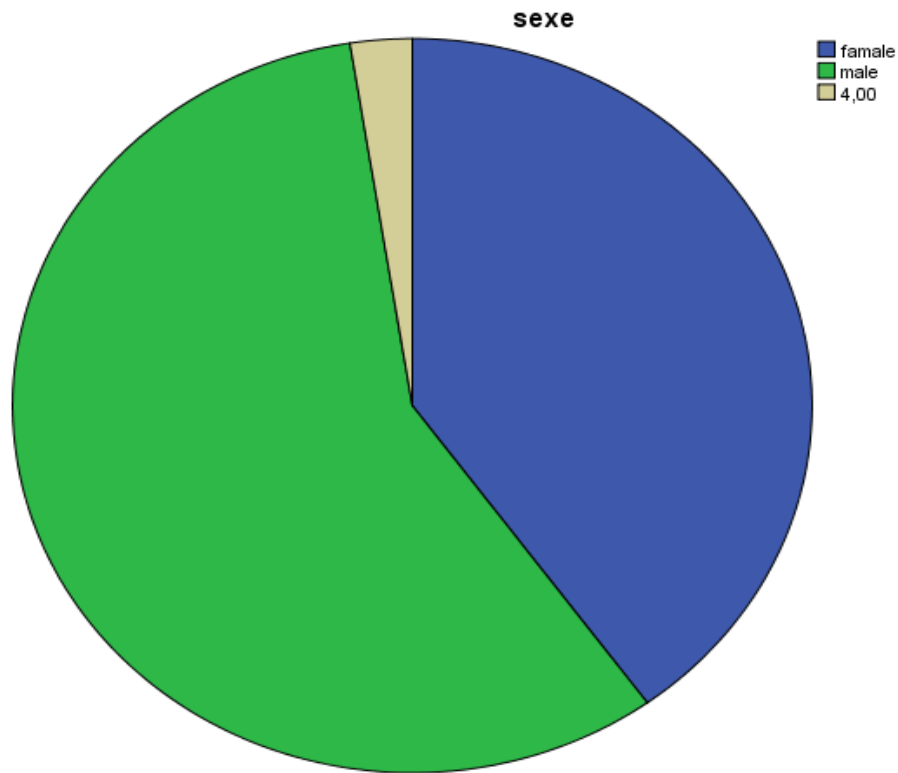
الجدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	16	40%
أنثى	23	57%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه رقم (1) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات على ضوء نتائج الاستبيان EXCEL 2016

يبين الجدول رقم (01) والشكل أعلاه رقم (1) أن ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (57%) من الإناث ومنه نلاحظ أن ليس هناك إختلاف كبير بين النسبتين في عينة الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر

العمر:

2- العمر: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

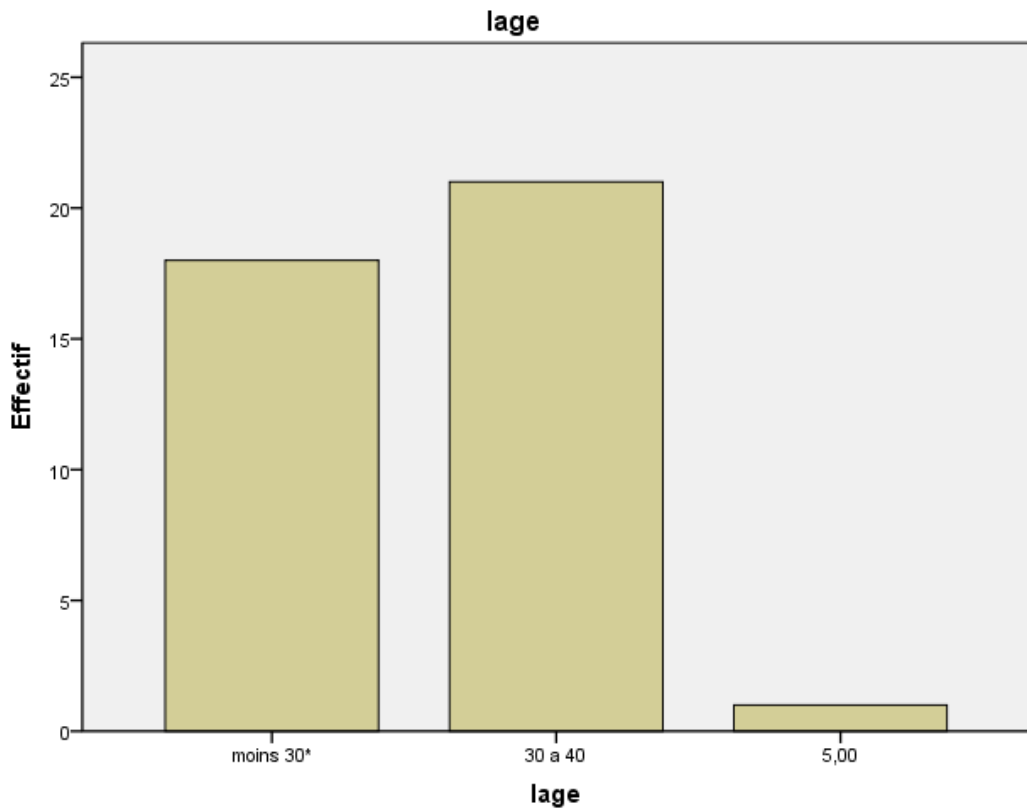
الجدول رقم(02): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
%45	18	اقل من 30
%52,5	21	من 30 الى 40
%2,5	1	أكثر من 40
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه (2) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03): تركيبة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل (02) أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغت (52.5%) (تليها المجال (أقل من 30) بلغت نسبتها (45) % والنسبة الأخيرة كانت أكثر من 40 ونسبتها تقدر (2.5)%

3- مستوى التعليم:

مستوى التعليم: من مجموع 40 ستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

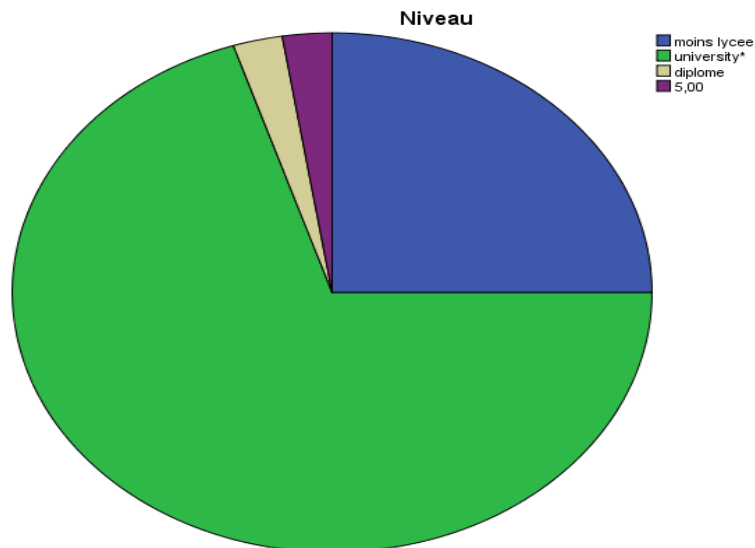
الجدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم:

النسبة	التكرار	الفئة
25.5	10	ثانوي فأقل
70	28	جامعي
2.5	1	دراسات عليا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه رقم (03) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) ، وجود نسبة 70% النسبة الأكبر لمؤهل الجامعي ثم تليها ثانوي فأقل بنسبة 25.5 % ثم في الأخير كانت 2.5% نسبة ضعيفة الدراسات العليا .

سنوات الخدمة (الأقدمية):

4 سنوات الخدمة (الأقدمية): من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

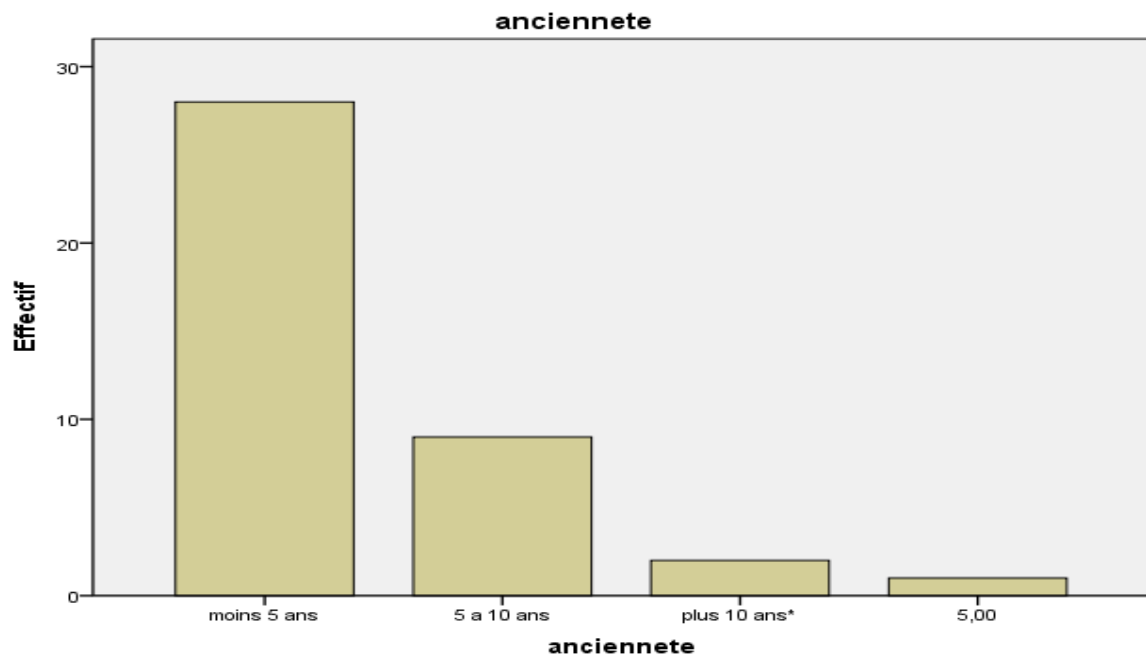
الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة (الأقدمية)

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	70%
من 5 إلى 10	9	22,5%
أكثر من 10 سنوات	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه رقم (04) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات spss على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول رقم (05) والشكل رقم (05) أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم أقل من 5 سنة حيث تشكل نسبة 70% من أفراد العينة، في حين نجد أن من 5 سنوات نسبته 22.5% وكانت أكثر من 10 سنوات نسبته 5% ضعيفة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

أولاً: تحليل اتجاهات عبارات محور المتغير المستقل القيادة التحويلية

1- تحليل اتجاهات عبارات القيادة التحويلية:

جدول رقم (06): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (التأثير المثالي)

العبارات	غير موافق بشدة		موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		موافق		الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
1	2	5	5	20	11	27	20	50	5	12	3.60	0.95	موافق
2	1	2.5	4	18	14	35	18	45	4	10	3.52	0.87	موافق
3	0	0	4	18	13	32.5	18	45	4	10	3.52	0.84	موافق
4	2	5	4	16	11	27.5	16	40	4	10	3.52	1.04	موافق
5	0	0	5	17	9	22.5	17	42.5	5	12.5	3.45	0.98	موافق
6	3	7.5	6	16	10	25	16	40	6	15	3.42	1.12	موافق
متوسط عبارات البعد الاول												0.87	3.34

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه (06) ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور (التأثير المثالي) جاءت ضمن فئة موافق فجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 3,34 والانحراف المعياري يقدر ب 87,0 وان العبارة الرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الأول بينما السادسة هي الأكثر تجانسا، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود التأثير المثالي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الاغواط ضمن القيادة التحويلية.

2- تحليل اتجاهات عبارات محور الحافز الإلهامي .

الجدول رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الحافز الإلهامي)

العبارات	غير بشدة	موافق	غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
7	4	10	7	17.5	15	37.5	10	25	4	10	1.11	موافق لحد ما	
8	2	5	5	12.5	16	40	12	30	5	12.5	1.02	موافق بشدة	
9	1	2.5	3	7.5	13	32.5	17	42.5	6	15	0.92	موافق	
10	1	2.5	6	15	15	37.5	13	32.5	5	12.5	0.97	موافق لحد ما	
11	2	5	8	20	9	22.5	17	42.5	4	10	1.07	موافق لحد ما	
متوسط عبارات البعد الثاني												0.94	3.24

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه رقم (07) ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور (القيادة التحويلية) جاءت ضمن فئة موافق لحد ما ف جاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 3,24 والانحراف معياري يقدر ب 0,94 وان العبارة التاسع هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الأول بينما السابعة هي الأكثر تجانسا، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود الحافز الإلهامي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الاغواط ضمن القيادة التحويلية .

3- تحليل اتجاهات عبارات محور الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الاستشارة الفكرية)

العبارات	غير بشدة	موافق	غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الاتجاه		
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
12	3	7.5	8	20	13	32.5	12	30	4	10	3.15	1.09	موافق	
13	3	7.5	7	17.5	11	27.5	13	32.5	6	15	3.30	1.15	موافق	
14	2	5	7	17.5	16	40	11	27.5	4	10	3.20	1.01	موافق لحد ما	
15	2	5	8	20	14	35	11	27.5	5	12.5	3.22	1.07	موافق	
متوسط عبارات البعد الثالث												1.01	3.11	

يتضح من الجدول أعلاه رقم (08) ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات (الاستشارة الفكرية) جاءت ضمن فئة موافق فحاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 3،11 والانحراف معياري يقدر ب 1،1 وان العبارة الرابعة عشر هي الأقل تجانساً بعبارة موافق لحدما بينما الأكثر تجانساً هي الثالثة عشر والتي جاءت بعبارة موافق ، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود الاستشارة الفكرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الاغواط ضمن القيادة التحويلية.

4- تحليل اتجاهات عبارات محورا لإعتبرات الفردية

جدول رقم(09) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المستقل (الإعتبرات الفردية)

العبارات	غير موافق بشدة		موافق بشدة		موافق الى حد ما		غير موافق		موافق		الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
16	4	10	3	7.5	13	27.5	11	22.5	9	10	موافق
17	2	5	3	7.5	12	37.5	15	20	8	5	موافق لحد ما
18	3	7.5	2	5	13	35	14	20	8	7.5	موافق لحد ما
19	2	5	2	5	15	25	10	27.5	11	5	موافق
20	2	5	4	10	13	30	12	22.5	9	5	موافق
متوسط عبارات البعد الرابع											
											0.95

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه رقم (09) ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات (الإعتبرات الفردية) جاءت ضمن فئة موافق و موافق لحد ما ، فجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 3,05 والانحراف المعياري يقدر ب 0.95 وان العبارة السابع عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الرابع بينما السادس عشر هي الأكثر تجانسا والتي جاءت بعبارة موافق ، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود الإعتبرات الفردية بمؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط ضمن القيادة التحويلية..

- تحليل اتجاهات عبارات محور الإلتزام التنظيمي

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع

العبارات	غير بشدة	موافق	غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
21	3	7.5	0	0	11	27.5	20	50	6	15	0.81	موافق
22	4	10	0	0	12	30	19	47.5	5	12.5	0.83	موافق
23	1	2.5	1	2.5	9	22.5	21	52.5	8	20	0.86	موافق
24	5	12.5	0	0	8	20	21	52.5	6	15	0.88	موافق
25	4	10	0	0	11	27.5	20	50	5	12.5	0.83	موافق
26	4	10	0	0	5	12.5	28	70	3	7.5	0.74	موافق
27	1	2.5	0	0	10	25	23	57.5	6	15	0.69	موافق
28	2	5	0	0	9	22.5	20	50	9	22.5	0.81	موافق بشدة
29	2	5	0	0	4	10	18	45	16	40	0.82	موافق
											0.75	

المحور الثاني الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه الرقم (10) اتجاهات افراد العينة في جميع فقرات محور التابع (الإلتزام التنظيمي) جاءت ضمن عبارات موافق و لا عبارة الثامنة عشر فكانت موافق بشدة ، و قد جاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 3.68 والانحراف المعياري يقدر ب 75،0 مما يدل على ان جميع افراد العينة إيجابية ومنسجمة ، وان العبارة السابعة وعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الرابع وعشرون هي الأكثر تجانسا ، وهو الامر الذي يفسر مدى انسجام الافراد بموافقتهم على عبارات المحور التابع مما يعني أيضا موافقتهم على وجود الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج و اختيار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات

المطلب الاول: اختبار جودة النموذج القياسي

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرو نباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

اولا: صدق التقارب

وهو يشير الى درجة التشابه بين مقاييس مختلفة تقاس نفس الظاهرة او السمة وهو يحتوي على ثلاثة مؤشرات

1- معامل التشبع: (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

2- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

3- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (11) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

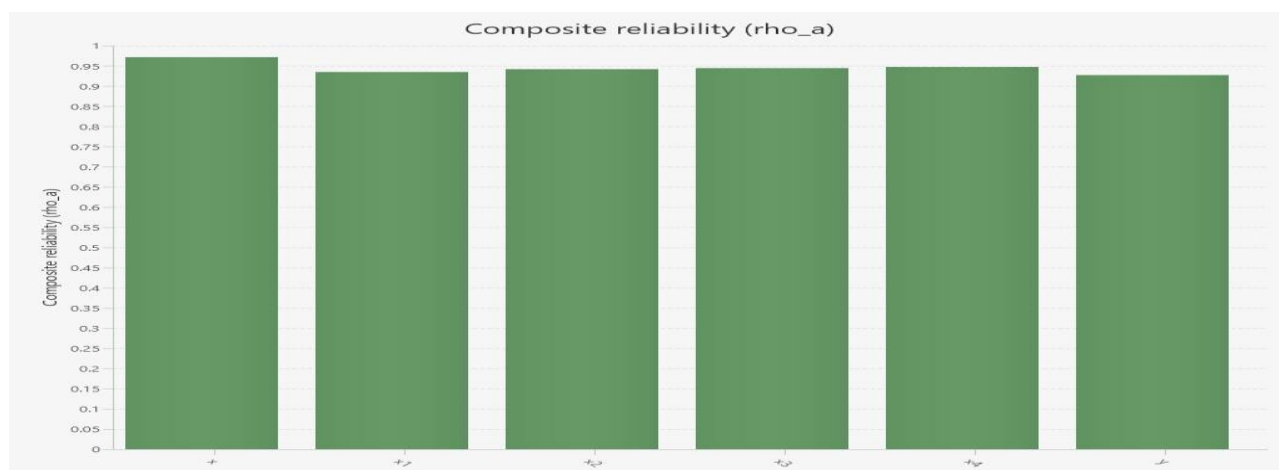
Construct Reliability and Validity					
	constructs	Items	Factor loading	CR	AVE
القيادة التحولية	التأثير المثالي	Q1	محذوف	0.946	0.746
		Q2	0,814		
		Q3	0,834		
		Q4	0,848		
		Q5	0,833		
		Q6	0.781		
	الحافز الإلهامي	Q7	0,754	0.953	0.803
		Q8	0,783		
		Q9	0,834		
		Q10	0,835		
		Q11	0,831		
الاستشارة الفكرية	2Q1	0 ,778	0.945	0.838	
	Q13	0,854			
	Q14	0 ,865			
	Q15	0,804			
الاعتبارات الفكرية	Q16	محذوف	0.929	0.594	
	Q17	محذوف			
	Q18	0.77			
	Q19	محذوف			
	Q20	محذوف			
الالتزام التنظيمي	Q21	0,867	0.929	0.594	
	Q22	0,669			

	Q23	0,783		
	Q24	0,805		
	Q25	0,819		
	Q26	0,867		
	Q27	0,716		
	Q28	0,864		
	Q29	0,775		

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (17,16,19,20,1).

الشكل رقم(06): قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول رقم (11) والشكل أعلاه رقم (06) نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا:الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(12) مؤشر ارتباط المتغير VC

	التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الإعتبارات الفردية	الإلتزام التنظيمي
القيادة التحويلية					
لتأثير المثالي	0.864				
الحافز الإلهامي	0.720	0.896			
الاستثارة الفكرية	0.785	0.851	0.916		
لاعتبارات الفردية	0.761	0.769	0.892	0.903	
الإلتزام التنظيمي	0.579	0.600	0.583	0.471	0.771

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC

للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2- التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر

الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (13): مؤشر التحويلات المتقاطعة CL

	x	x1	x2	x3	x4	y
Q1	0,715	0,802	0,639	0,621	0,546	0,665
Q10	0,803	0,577	0,931	0,781	0,678	0,654
Q11	0,877	0,712	0,930	0,841	0,751	0,598
Q12	0,907	0,806	0,732	0,934	0,880	0,489
Q13	0,933	0,751	0,852	0,969	0,879	0,561
Q14	0,917	0,740	0,828	0,956	0,870	0,548
Q15	0,719	0,561	0,702	0,792	0,608	0,553
Q16	0,850	0,666	0,731	0,807	0,932	0,434
Q17	0,854	0,688	0,719	0,846	0,899	0,474
Q18	0,731	0,573	0,593	0,697	0,837	0,278
Q19	0,883	0,746	0,710	0,867	0,934	0,476
Q2	0,736	0,851	0,652	0,611	0,569	0,546
Q20	0,860	0,746	0,711	0,798	0,908	0,453
Q22	0,386	0,275	0,411	0,415	0,330	0,620
Q23	0,485	0,452	0,503	0,466	0,362	0,791
Q24	0,620	0,619	0,563	0,569	0,520	0,794
Q25	0,526	0,553	0,525	0,489	0,360	0,828
Q26	0,328	0,421	0,250	0,259	0,257	0,777
Q27	0,135	0,227	0,148	0,086	0,019	0,686

Q28	0,453	0,427	0,500	0,443	0,292	0,888
Q29	0,445	0,385	0,473	0,432	0,344	0,776
Q3	0,777	0,860	0,589	0,710	0,686	0,486
Q4	0,850	0,956	0,665	0,732	0,754	0,452
Q5	0,819	0,871	0,665	0,738	0,726	0,528
Q6	0,724	0,836	0,519	0,651	0,644	0,341
Q7	0,819	0,658	0,865	0,737	0,760	0,396
Q8	0,842	0,684	0,925	0,793	0,702	0,536
Q9	0,705	0,587	0,825	0,646	0,537	0,505

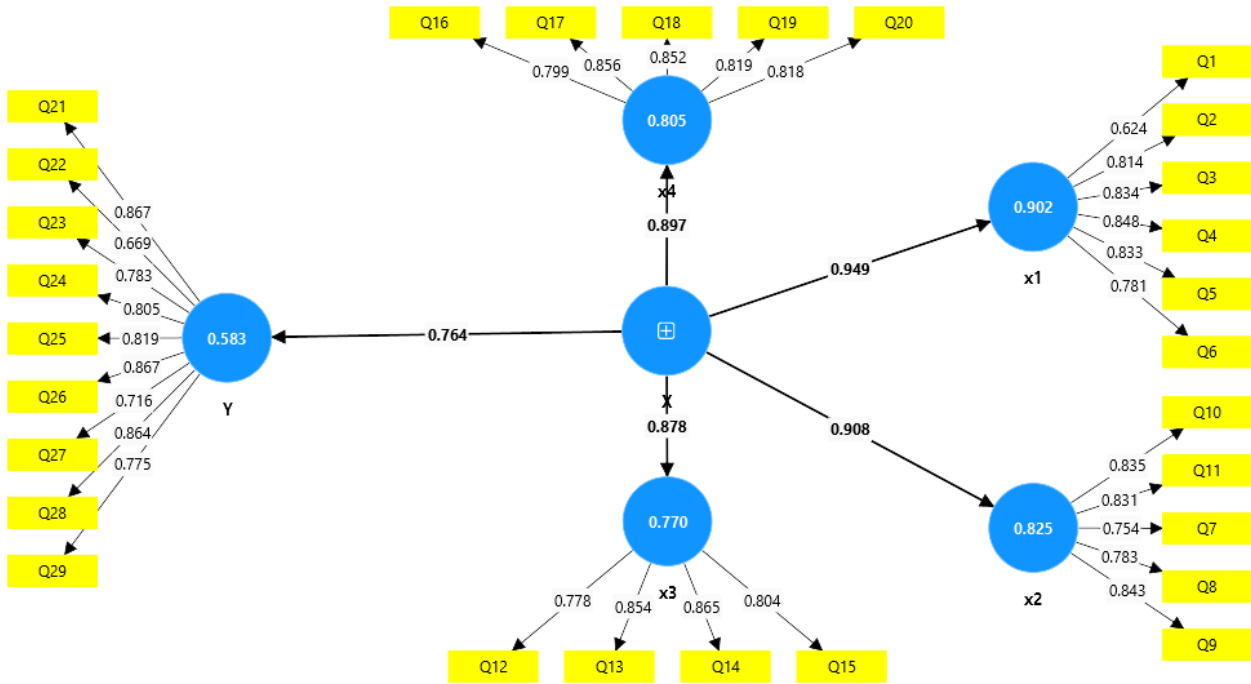
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ ان هناك تمايز لأسئلة الدراسة حيث قيمة Cross لكل سؤال تأخذ أكبر قيمة عند محورها كما هو موضح في باللون الداكن.

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

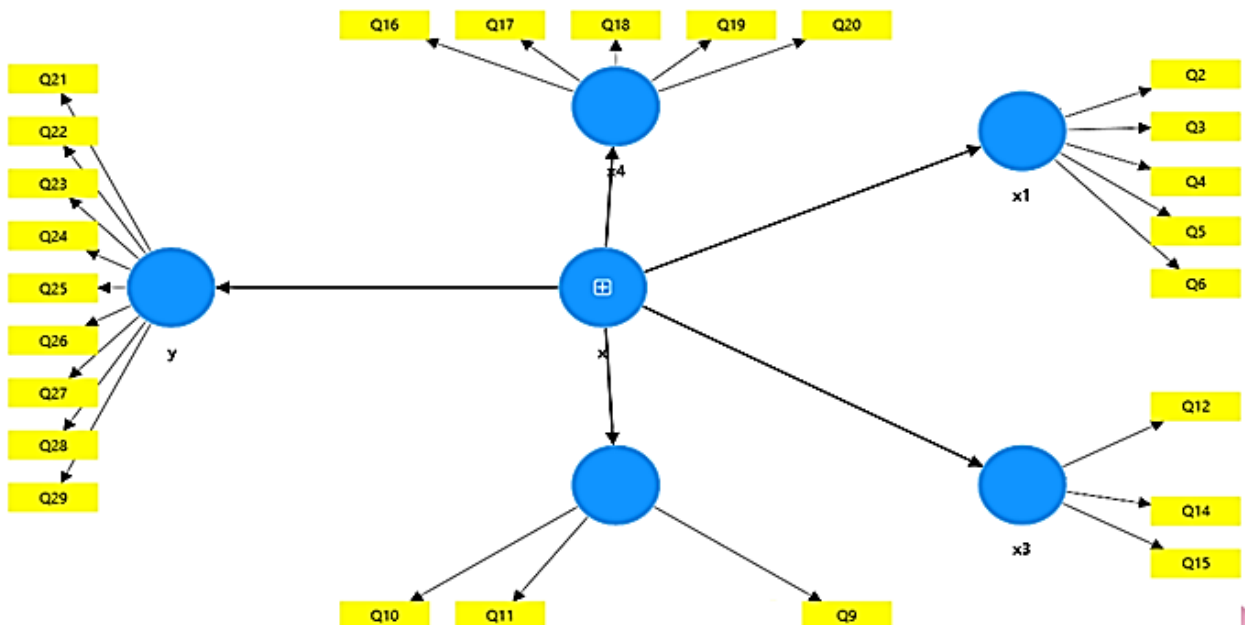
الشكل رقم (07). الشكل البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

نلاحظ من خلال الشكل رقم (07) أعلاه ان هناك معاملات التشبع لبعض الأسئلة .

الشكل رقم(08): الشكل البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



من خلال الشكل أعلاه يتضح حذف الأسئلة التالية: Q13، Q8، Q7، Q1

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

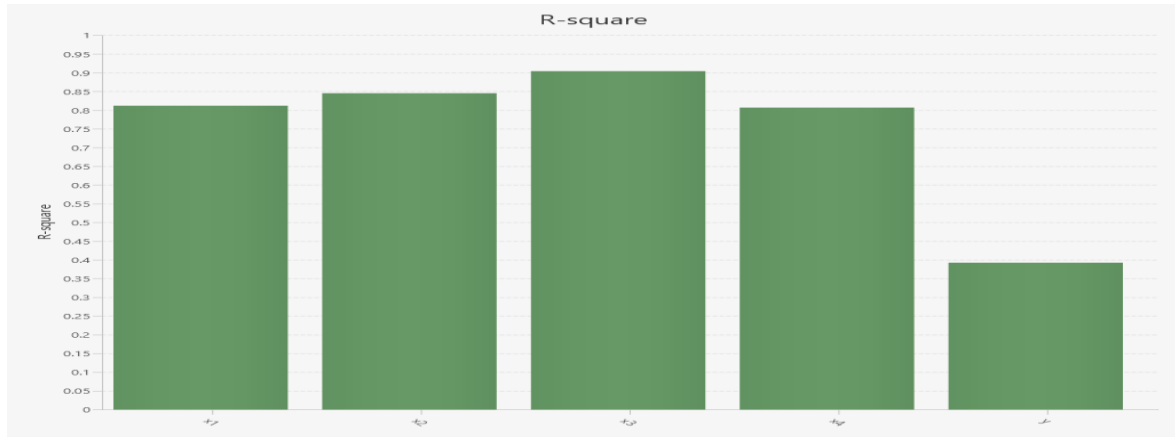
- معامل التحديد (R Square) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

الجدول رقم(14): معامل التحديد R Square

	R- square	R- square adjusted
التأثير المثالي	0,799	0,794
الحافز الهامى	0,821	0,816
الإستثارة الفكرية	0,911	0,908
الإعتبرات الفردية	0,861	0,857
الالتزام التنظيمي	0,372	0,355

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

الشكل رقم(09): مؤشرات معامل التحديد R^2



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

- حسب (chin 1998) ⁴³ فان قيمة معامل التحديد تكون

- عالية اذا تخطت 67%

- ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67%

- ومنخفضة فيما عدا ذلك

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) وقدرة على شرحه.

2- مؤشر حجم التأثير $F2$ وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحدته على جودة (الإلتزام التنظيمي) عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل لي المتغير التابع، وقيمه حسب (1988) Cohen كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي

من 0.15 - 0.35 متوسط

من 0.02 - 0.35 ضعيف

⁴³ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية

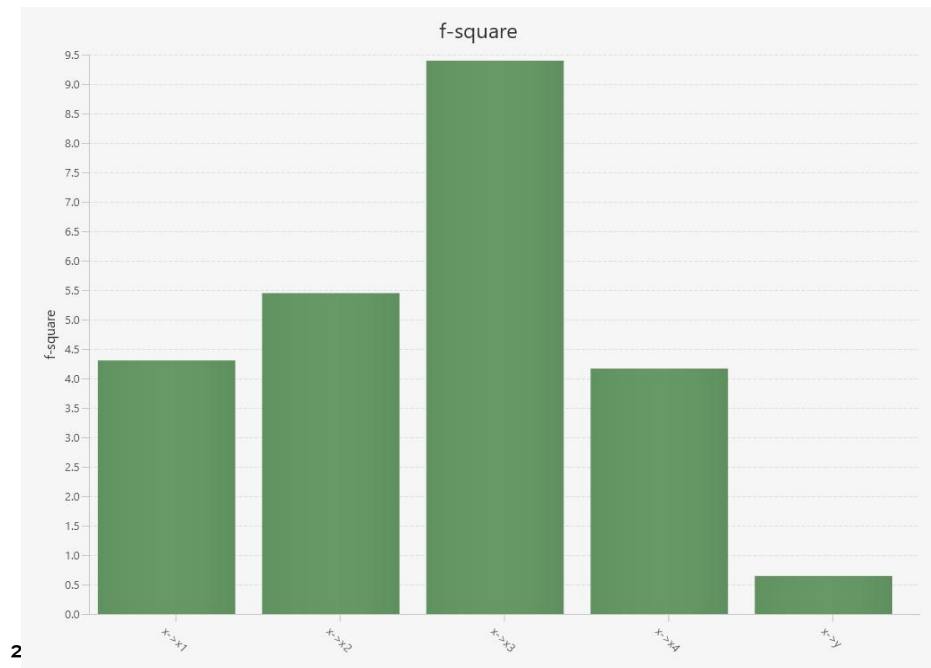
أقل من 0.02 لا يوجد

جدول رقم (15): مؤشر حجم F^2

	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الإعتبارات الفردية	الإلتزام التنظيمي
القيادة التحويلية ة		3,977	4,590	10,188	6,182	0,592

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

الشكل رقم (10): مؤشر حجم F^2



2

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 3.2

- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذاكان اقل من الصفر فان النموذج يفتر الى الأهمية التنبؤية

الجدول رقم(16): مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
القيادة التحويلية	0.509
التأثير المثالي	0.352
الحافز الإلهامي	0.334
الإستثارة الفكرية	0.553
الإعتبارات الفردية	0.377

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

ومن الجدول رقم (16) يمكن القول ان قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له القدرة على التنبؤية.

ملاحظة: بعد الأبحاث التي قام بها جوزيف مير وزملائه توصلوا الى عدم نجاح مؤشر Q2.

4- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط R2 ومن خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد:

$$\overline{R^2} = \frac{0.799 + 0.821 + 0.911 + 0.861 + 0.372}{5} = 0.752$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد:

$$\overline{AVE} = \frac{0.746 + 0.803 + 0.838 + 0.594}{5} = 0.596$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$=0.5160F = \sqrt{0.752 \times 0.596}$$

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة / عددها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج $GOF = 0.712$ وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

5- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط: Htmt

من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض إذا كانت قيم htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس .

جدول رقم (17): اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

	القيادة لتحويلية	التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	الإلتزام التنظيمي
القيادة التحويلية	0,819					
التأثير المثالي	0,894	0,864				
الحافز الإلهامي	0,906	0,720	0,896			
الفكرية	0,954	0,786	0,852	0,916		
الاعتبارات الفردية	0,928	0,761	0,770	0,892	0,903	
الإلتزام التنظيمي	0,610	0,580	0,601	0,584	0,473	0,771

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

خلال الجدول رقم (17) أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم Htmt لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة

وجيدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap.

الجدول رقم(18): الفرضية الرئيسية Bootstrap

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
القيادة التحويلية - < التأثير المثالي	0.901	0.899	0.045	20.184	0.000
القيادة التحويلية - < الحافز الإلهامي	0.919	0.921	0.025	36.223	0.000
القيادة التحويلية - < الاستشارة الفكرية	0.951	0.951	0.017	57.222	0.000
القيادة التحويلية - < الاعتبارات الفردية	0.898	0.900	0.024	36.928	0.000
القيادة التحويلية - < الإلتزام التنظيمي	0.626	0.653	0.073	8.583	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

يوضح الجدول رقم (18) أعلاه أن قيم P Values جاءت اقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يعني اننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية (الفرضية الرئيسية الأولى) ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 a

H1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة a

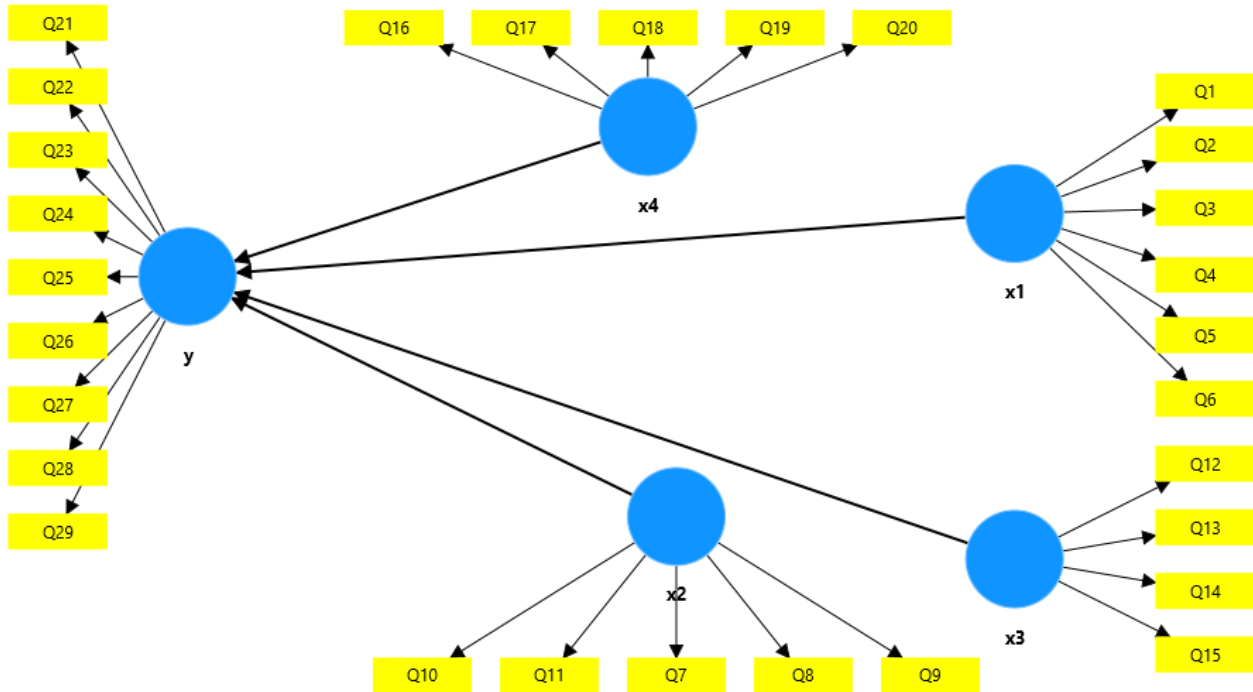
0.05

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير محاور الدراسة على متغير تابع نقوم بحذف المتغير الكامل المستقل القيادة التحويلية ونوصل

مباشرة متغيرات الدراسة بمتغير تابع على نحو التالي:

الشكل: (10) نموذج الدراسة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات **SMARPLS** نسخة 3.2

الجدول رقم (19): اختبار الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
x1 - > y	0,397	0,406	0,295	1,347	0,178
x2 - > y	0,329	0,337	0,286	1,153	0.00
x3 - > y	0,305	0,303	0,437	0,698	0,485
x4 - > y	0,360 -	0,357 -	0,280	1,286	0,199

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

ثالثا: خلاصة اختبار الفرضيات

الجدول رقم (20): خلاصة اختبار الفرضيات

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
قبول H0	0.000	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ الشكل رقم 01 :	X
قبول H0	0.178	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتأثير المثالي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتأثير المثالي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	x1
قبول H1	0.000	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الحافز الإلهامي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الحافز الإلهامي عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	x2
قبول H0	0.485	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والاستثارة الفكرية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	x3

		H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والاستثارة الفكرية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	
قبول H0	0.199	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الاعتبارات الفردية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و الاعتبارات الفردية عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	x4

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

سنتناول في هذا المبحث دراسة الفروقات المعنوية نحو المتغير التابع المستقل (القيادة التحويلية) والتي تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية، لكن لبدى من معرفة إذا كانت البيانات معلمية او غير معلمية وهذا يعني اننا نتبع توزيع طبيعي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 40 مفرد، قمت باستخدام إختبارك ولمجروف- سمرنوفل اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

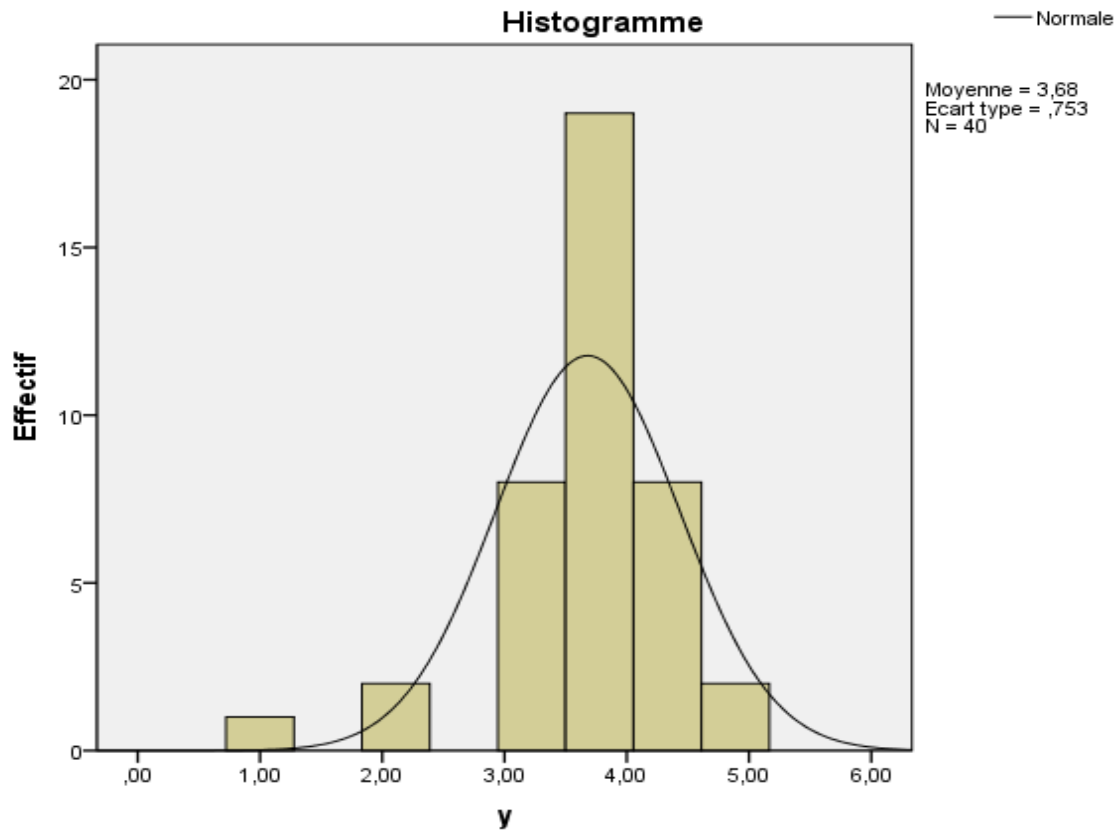
جدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
التأثير المثالي	0.102	.200*
الحافز الهامي	0.100	.200*
الاستثارة الفكرية	0.153	0.019
الاعتبارات الفرية	0.123	0.131

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول رقم(21) أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات لمعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

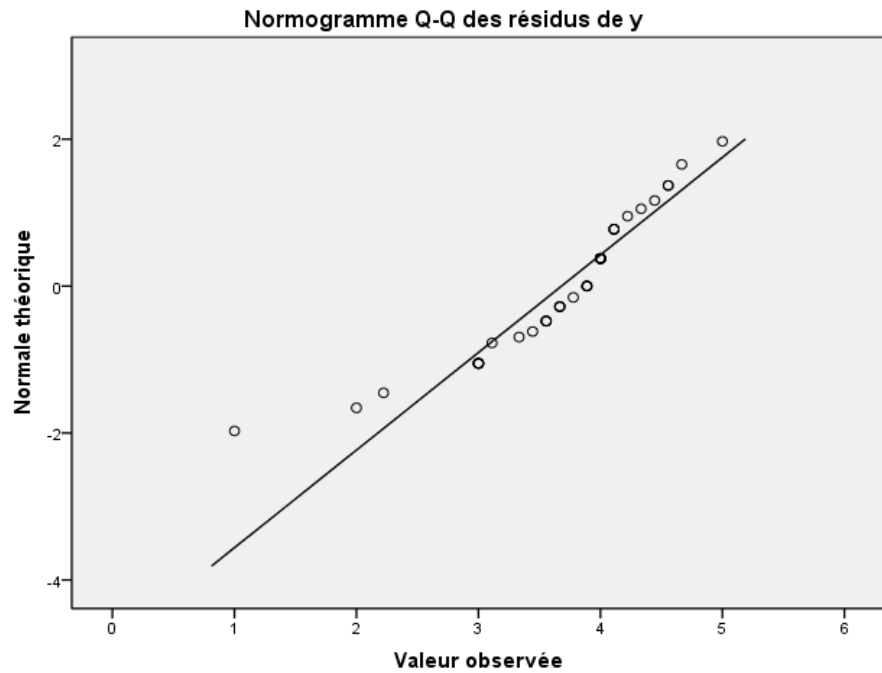
الشكل رقم (12): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل رقم(12) نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على إستخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل رقم (13): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج **spss 24.0**

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي الشكل رقم (13) القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار **T- test**

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في إتصالات الجزائر بالأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (22): إختبار T- بالنسبة للجنس

المحور	إختبار ليفين		إختبار (t)				
	F	القيمة الإحتمالية sig	T	درجة الحرية ddl	القيمة الإحتمالية الثنائية sig	متوسط الفرق %95	
						القصوى الدنيا	
الالتزام التنظيمي	00	0,985	-	37	0.950	-	0.40324
			0063			.01298	.42920
	00	00	-	33.689	0.949	-	0.39987
			0.064			.01298	0.42583
التأثير المثالي	1.387	0,246	-	37	0.769	0.26481	0.45820
	0	0	-	36.935	0.755	0.24969	0.42759
الحافز الإلهامي	.512	0,479	0.130	37	0.897	0.03804	0.63176
	00		-0.133	35.117	0.895	0.03804	0.61744
الإستشارة الفكرية	.069	.0,749	-0.106	37	0.873	-	0.59283
	0	0	-	30.716	0.875	-	0.60682
الإعتبارات الفردية	.331	0,569	0.249	37	0.805	0.07446	0.68117
	0	0	0.248	32.111	0.806	0.07446	0.68599

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول رقم(22) أعلاه نلاحظ أنها لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى أن كل القيم الإحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المحاور الاربعة و هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

المطلب الثالث: اختبار Anova

1- بالنسبة للرتبة للعمر:

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية التالية التي هي أكثر من فئتين:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية إتصالات الجزائر بالاغواط - تعزى لمتغير الجنس.

H0 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس

عند مستوى المعنوية. $\alpha \leq 0.05$

H1- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي تعزى للجنس عند

مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (23): إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.584	0.547	0.317	2	0.634	بين المجموعات	بالنسبة للعمر
		0.580	37	21.469	بين المجموعات	
			39	22.103	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ،

أي نقبل الفرضية H0 ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الموظفين حول الإلتزام التنظيمي تعزى بالنسبة للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

بالنسبة مستوى التعليم:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى مساهمة القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي .

H0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى عند الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية. $\alpha \leq 0.05$

H1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى عند الإلتزام التنظيمي مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (24): إختبار (ANOVA) بالنسبة مستوى التعليم

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
5.29	0.648	0.374	2	0.748	بين المجموعات	مستوى التعليم
		0.577	37	21.355	بين المجموعات	
			39	22.103	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي نقبل

H0 مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

- بالنسبة الأقدمية:

الجدول رقم (25): إختبار (ANOVA) بالنسبة الأقدمية

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.401	0.938	0.533	2	1.067	بين المجموعات	بالنسبة الأقدمية
		0.569	37	21.037	بين المجموعات	
			39	22.103	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05،

نقبل H_0 مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية

$$.0.05 \geq \alpha$$

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ، حيث تطرقنا إلي انطلاقا من تعريف المؤسسة وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلي الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (40) وقد تم التوصل إلي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي ، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولي

H_0 لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

H_1 يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة $a = 0.05$

الخاتمة

وفي الأخير يمكن القول بأن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل ، وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وذلك لكي تضمن ولاءه ودرجة التزامه واستمراره بعمله وذلك من خلال قائد تحويلي له القدرة على إلهام المرؤسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة وكذا قدرته على تأثير خارق على تابعيه، فالقادة التحويلين هم من يرفوون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح والولاء للمرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في الاستمرار والبقاء في العمل وبذل أقصى الجهود الإضافية و إن الهدف من الداسة هو التعرف على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ووتريد المؤسسات اليوم الى تحقيق الإلتزام لدى العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها ، حاولت في دراستي هذه الوقوف على إظهار أبعاد القيادة التحويلية لما لها من التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ، حيث قمت بدراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر وكان الهدف منها الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في الإشكالية وما مدى تطبيقها على أرض الواقع.

وقد توصلت من خلال دراستي هذه الى جملة من نتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:

1- النتائج المستخلصة:

- ✓ القيادة التحويلية هي التي تصنع الرؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- ✓ الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز للارتقاء بمستوى وعي الأفراد العاملين وأهم المقومات التأثير فيها لذلك نجد أن القيادة التحويلية أنها تهتم بحاجات وتطلعات التابعين و تهتم كذلك بقيمهم وأخلاقهم ،وقد يتجلى ذلك حثهم على تحمل مسؤولياتهم الأخلاقية التي تحكم سلوكياتهم والإلتزامهم ،وهذا ما يجعل للقيادة التحويلية بعدا أخلاقيا ونهجا فريدا تتميز به .
- ✓ الإلتزام التنظيمي هو من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب في العمل.
- ✓ توجد العديد من النماذج التي إعتمدت في قياس القيادة التحويلية ، لكن أهمها نموذج باس واوليو من خلال أبعاده (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية ، التحفيز الملهم والاعتبارية الفردية).
- ✓ عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط اغلبهم يتميزون بمستوى علمي جامعي مما يدل على مستوى تعليمي جيد وهذا راجع لسياسة مؤسسة في توظيف العمل في المؤسسة الذي يحتاج الى كفاءات.

✓ كما أظهرت نتائج البحث أن كل بعد من الأبعاد القيادة التحويلية يتوفر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

التأثير المثالي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43)
 الحافز الألهامي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.24)
 الإستشارة الفكرية: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.11)

الإعتبار الفردي: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.05)

3- مقترحات:

- الاهتمام بمفهوم أبعاد القيادة التحويلية لدى مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال إقامة ندوات وحملات توضح أهمية هذا المفهوم داخل العمل.

- منح القادة على مستوى فرق العمل سلطة التقدير والمشورة في إتخاذ القرارات المتعلقة

بمنح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين ، وهذا ما سيزيد من شعورهم بأهميتهم داخل الشركة.

- على المؤسسة تبني نظام حوافز يشجع الأعمال الجيدة والأفكار المبدعة ماديا ومعنويا ومحاولة توفير بيئة داعمة محفزة

- يجب على القيادات الشركة تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم .

- يجب أن يحظى المرؤوسين في الشركات بالثقة من طرف المسؤول.

- وضع برامج تدريبية لقيادات المؤسسة لتمكنهم من التعرف على الأنماط القيادية الحديثة .

4- آفاق الدراسة:

بما ان موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب، ونظرا لأهمية المفهومين (القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي) وما لهم من تأثيرات كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لابدا من إعطائهم الأهمية الكبيرة ، لذلك أقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- مستويات ممارسة القيادة التحويلية في القطاع الحكومي والخاص.

- اتباع الأساليب العلمية في الإلتزام التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع

المراجع:

- 1- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، 2024، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط
- 2- جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين ، 2005، ص:4، 40 خاتم عبد الله علي غانم ،السيمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية ،
- 3- صالح بن محمد الربيعة ، كفايات القيادة التحولية لمديري التعليم العالي ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2012
- 4- عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران عمان 2009
- 5- العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم عائشة حمدي ،نعيمه عياط، السلوك القيادي وأثر على الالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، 2016،
- 6- المؤسسة العامة لتعليم الفني وتدريب المهني ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مبادئ إدارة الأعمال، إدارة مكتبية ، المملكة العربية السعودية ، 161دار،

الكتب:

- 1- رشا عبد الواحد إبراهيم وآخرون ، تحرير السيرة النبوية من القراءة الدينية التنظيمية ، ط1، دار سيمة لانشر والتوزيع ، مصر ، 2017،

المجلات والمقالات:

- 2- أحمد بن سالم العامري ، السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد09، العدد 01، جامعة الكويت ، 2002
- 3- صالح بن طاهر مشوش ، دراسة في تحديد وسائط تعليمية لتوظيف المصطلح القرآني ، مجلة الفكر الإسلامي المعاصر ، العدد94، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 2018
- 4- عاشوري إبتسام ،الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية في مجلة التاريخ العلوم ، العدد السادس ، جامعة بسكرة.

المذكرات:

- 1- أحمد دفي، القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، أطروحة الدكتوراه ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط ، 2022،
- 2- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2008/2009،
- 3- بلال فوزي جبارة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، 2011
- 4- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كليا التربية جامعة أم القرى 2012
- 5- حافظ عبد الكريم الغزلي ، أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال ' جامعة لشرق الأوسط ، الاردن، 2012
- 6- حمد كريم حسني سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال كلية التجارة ، غزة 2010
- 7- حمد وسيم بازرباشي، القيادة التحويلية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد ،2010.
- 8- خالد محمد احمد الوزان،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير مشورة في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية السعودية ،الرياض ،2006،
- 9- خلود فواز الزعبي ، درجة ممارسة المدري المدارس الخاصة في عمان ، عاصمة الأبعاد القيادية التحويلية وعلاقتها بلمتائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ،2013،
- 10- رمضان عمومن ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة 2014
- 11- شادي حسين ، الرضا والولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق ، 2006،
- 12- صالح ناصر عليمات، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية ،أطروحة الدكتوراه،كلية التربية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2009

- 13- صباحي الأخضر ، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج ، أطروحة دكتوراه منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018،
- 14- عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم،دراسات ، العلوم التربوية، المجلد 41،ملحق 1، 2014، جامعة عمان العربية ، الأردن ،
- 15- عبد العزيز محمدعلي شمس الدين، تطويرأداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحولية،رسالة الدكتوراه، معهد الدراسات التربوية ،القاهرة،2012 ،
- 16- عبد المحسن بن عبد الله بي علي الغامدي ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادةحرس الحدود المنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية،2011،
- 17- فايزة رويم ،فاعلية الإتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقتها برضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2012،
- 18- محمد أكرام ،القائد الفعال ، الجزء الأول ، قرطبة للإنتاج الفني ،المملكة العربية السعودية ،الرياض 2000،
- 19- الهادي محمد علي أبكر ، أثر القيادة التحولية على أداء العاملين ، أطروحة الدكتوراه ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2016

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- James M.Kouzes & Barry Z. Posner ,**The Leadership Challenge: Work Book**, 1ED , Jossey- Baas , San Francico, U.S.A, 2003 PP:
- 2- K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india institute of midcal science india,2014,

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي
لدى العاملين

الدكتور:
رحماني يوسف زكرياء

من اعداد الطالبة:
بن سليمان و داد

في إطار التحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص إدارة اعمال"
نرجو منكم التعاون والإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في الخانة التي تناسبكم،
ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا لغرض البحث العلمي.

كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتفهمكم.

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	ذكر	انثى
العمر	اقل من 30	30الى40
	أكثر من 50	
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	جامعي
	دراسات عليا	
الأقدمية	اقل من 5سنوات	من 5الى سنوات10
	أكثر من 10سنوات	

الجزء الثاني: محاور الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	العدد
محور المتغير المستقل: مساهمة القيادة التحويلية						
أولاً: التأثير المثالي						
					يسعى مسؤولي المباشر على أن يكون للعامل وضوحاً حول أهداف وطبيعة عمل الشركة	1
					يشعري العمل مع رئيسي بالفخر	2
					يتصرف مسؤولي المباشر بأخلاق عالية تزيد من إحترامي وثقتي له	3
					تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس	4
					يتحدث مسؤولي المباشر مع العاملين عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية للعمل	5
					يشدد مسؤولي المباشر على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام	6
ثانياً: الحافز الإلهامي						
					يتحدث مسؤولي المباشر عن مستقبل العمل بتفاؤل	7
					يتحدث مسؤولي المباشر بحماسة عما يتوجب إنجازه	8
					يثق مسؤولي المباشر بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف	9
					يسعى مسؤولي المباشر على تحفيزي من أجل أداء أفضل في العمل	10
					يقوي مسؤولي المباشر إلتزامي بأهداف المنظمة	11
ثالثاً: الاستثارة الفكرية						
					يساعدني مسؤولي المباشر على تنمية نقاط القوة لدي	12
					يشجع مسؤولي المباشر على حل المشاكل بطرق إبداعية	13
					قادر على ترجمة الرؤى إلى واقع ملموس	14
					قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	15
					يثق بقدرة المرؤوسين	16

رابعاً: الاعتبارات الفردية

					يخصص مسؤولي المباشر وقتا لتوجيه وتدريب مرؤوسيه	17
					يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته	18
					ينظر مسؤولي المباشر إلى كفرد لديه احياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الاخرين	19
					يساعدني مسؤولي المباشر في تطور نقاط الاقوة في شخصيتي	20
					يحرص مسؤولي لمباشر على تزويدي بكل المعومات الخاصة في عملي	21
محور المتغير التابع:إلتزام التنظيمي						
					مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح	22
					مستعد للقيام باي مهمة من اجل الاستمرار للعمل في المؤسسة	23
					أحرص على عدم إضاعة الوقت في العمل	24
					الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل	25
					يشعري بمكانة إجتماعية أفضل	26
					أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها	27
					لامانع لدي في أداء أعمال إضافية من أجل مصلحة العمل	28
					تستحق هذه المؤسسة اخلاصي والتزامي لها	29
					يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها	30

الملحق رقم (02): قائمة الأستاتذة المحكمين

العدد	الاسم واللقب	الجامعة
01	الهاشمي بعاج	عمار ثليجي بالأغواط
02	عبد القادر بن برطال	عمار ثليجي بالأغواط
03	العجالي عادل	عمار ثليجي بالأغواط

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحق

الجنس

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	famale	16	40,0	40,0	40,0
	male	23	57,5	57,5	97,5
	4,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

lage

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins 30*	18	45,0	45,0	45,0
	30 a 40	21	52,5	52,5	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية

anciennete

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins 5 ans	28	70,0	70,0	70,0
	5 a 10 ans	9	22,5	22,5	92,5
	plus 10 ans*	2	5,0	5,0	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

