



أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة-

The impact of transformational leadership practices on raising the level of morale among the university' teaching board

- A field study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Djelfa -

ملكي علي

جامعة تيسمسيلت (الجزائر)

مخبر الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة

Alimelki117dj@gmail.com

خالدي محمد

جامعة الجلفة (الجزائر)

مخبر سياسات التنمية الريفيه في المناطق السهبية بالجزائر

khaldidjelfa@yahoo.fr

| المخلص: | معلومات المقال |
|---|---|
| <p>هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، طبقت الدراسة على عينة مكونة 33 أستاذًا من أصل مجتمع مكون من 145 أستاذًا وأستاذة حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيعها عشوائيا على أساتذة الكلية محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ارتفاع مستوى إدراك متغيري الدراسة إذ سجلنا تحقهم بمستويات مرتفعة، تأثير بعدي (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) دون سواهما في رفع مستوى الروح المعنوية</p> | <p>تاريخ الإرسال:</p> <p>23 ديسمبر 2021</p> |
| | <p>تاريخ القبول:</p> <p>26 جانفي 2022</p> |
| | <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ القيادة التحويلية: ✓ ممارسات وأبعاد القيادة التحويلية: ✓ الروح المعنوية: |
| Abstract : | Article info |
| <p><i>The study aimed to shed light on the impact of transformational leadership practices on raising the level of morale among the university' teaching board, from the point of view of the professors at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Djelfa. The study was applied to a sample of 33 professors out of a population of 145, where the study used the questionnaire as a main tool for the collection of information and data and it was distributed randomly to the professors of the faculty under study. the study concluded a set of results, the most important of which are: The level of awareness of the study variables is high as we recorded their fullfilment at high levels, the dimensional effect of (the individual consideration, the ideal effect) alone in raising the level of morale.</i></p> | <p>Received</p> <p>23 December 2021</p> <p>Accepted</p> <p>26 January 2022</p> |
| | <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ transformational leadership. ✓ transformational leadership practices and dimensions |

. مقدمة:

تتطلع إدارة المؤسسات الجامعية المعاصرة باستمرار إلى التعرف على إمكانيات مواردها البشرية وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المؤسسة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات وتقدمها، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من جهة وتحقيق أهداف مواردها البشرية والاستجابة لاحتياجاتهم من جهة أخرى حيث تعتبر محورا رئيسيا في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونظرا لكون القيادة التقليدية قاصرة على مواجهة التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسات اليوم كان الاتجاه نحو تبني أنماط قيادية حديثة أمرا حتميا، ويعد نمط القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء، فهي تضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتُفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم، كما وأنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمؤسسة التي يعملون، كما ترفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.

ويعد رفع مستوى الروح المعنوية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلاله إلى تحقيق نجاح المؤسسات، كما يعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية وعامل محوري في تحقيق التميز والنجاح المؤسسي لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وانطلاقا من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.

1.1، إشكالية الدراسة :

من خلال التقديم السابق وفي إطار تحديد مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة زيان عاشور الجلفة - وأثره على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أساتذة الكلية يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى إدراك ممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة؟

- ما مستوى إدراك الروح المعنوية بين الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

2.1. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ليس هناك إدراك لممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة؛

- ليس هناك إدراك للروح المعنوية بين الأساتذة في الكلية محل الدراسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؛

3.1. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من عدة جوانب أولها أنها دمجت بين موضوعين مختلفين ومهمين ألا وهما القيادة التحويلية والروح المعنوية □ من اجل خلق تفاعل بينهما، إلى جانب حداثة هذين الموضوعين بحيث لازالا بحاجة إلى المزيد من التأصيل الفكري والمفاهيمي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تفيد إدارة المؤسسة في التعرف على أهمية تطوير أساليب وممارسات القيادة لمواكبة التطورات والتحديات في بيئة العمل.

4.1. أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تحليل واقع كل من القيادة التحويلية الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة؛
- تقييم أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على تحسين ورفع مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؛
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة.

5.1. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاوله إثبات صحة الفرضيات المتنبئة من عدمها، تعتمد الدراسة أساسا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بحيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، في حين تم تحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة في الجانب التطبيقي. يجب أن تحتوي مقدمة المقال على تمهيد مناسب للموضوع، ثم طرح لإشكالية البحث ووضع الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

2. التأصيل النظري للدراسة:

1.2 القيادة التحويلية:

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

لقد ظهرت القيادة التحويلية بناء على مدخل الاتجاهات الحديث في القيادة متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها لسلوك القيادي، ويعتبر العالم الأمريكي برنز (Burns) أول من تناول مفهوم للقيادة التحويلية عام (1978) في كتابه القيادة (Leadership) ليضع بذلك الحجر الأساس لإضافات وإسهامات الباحثين والعلماء إلى أعماله من خلال التركيز على الربط بين دوري القيادة والتبعية، مشكِّلةً بذلك المفاهيم والنصوص التي تركز عليها القيادة التحويلية، لتشهد بعد ذلك القيادة التحويلية تطورا ملحوظا وتوسعا عام (1985) من خلال إسهامات باس (Bass) وآخرون ليقدّم بعد هذه الجهود نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى العوامل الجوهرية للنظرية والتي تتعلق بالسلوك القيادي، كما قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) نموذجا مطورا يُغطي عددا من أبعاد القيادة وهو ما سمي بالمدى الكامل لأساليب القيادة والذي كان نتاجا للبحوث التقييمية التي قاما بها في عام (1994)، كما شكلت النظرية النواة لمجموع البرامج التدريبية والتقييمية المقدمة لإعداد الآلاف القادة لمختلف البيئات التنظيمية سواء كانت صناعية أو خدمية. (أحمد، 2021، صفحة 459)

وقد أورد الكتاب والباحثون مجموعة من التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي اختلفت باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية، ولكنهم اتفقوا جميعا على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية للمؤسسات، ومن بين أهم التعريفات:

- عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها " تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية" (بوفناز و بوغليطة، 2021، صفحة 338)

- أما باس وأفوليو (Bass & Avolio) فقد عرفها بأنها: " القيادة التي تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز

2.2.1.2. بعد الاستشارة الفكرية: ويقصد به السلوك الذي يقوم به العميد ورئيس القسم لاستشارة أفكار هيئة التدريس لتكون مبدعة ومبتكرة وذلك من خلال إثارة التساؤلات حول الفروض السائدة، وتناول الأوضاع القديمة والتقليدية بأساليب تجديدية عقلية ومنطقية، وتشجيع الإبداع واستخراج الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة، ومشاركتهم في التوصل لهذه الحلول، وعدم انتقاء أخطاء هيئة التدريس بطريقة علنية.

3.2.1.2. التحفيز الملهم: ويقصد به الممارسات السلوكية التي يقوم بها عميد ورئيس القسم لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها، والعمل على وضع أهداف وعالية المستوى والالتزام بالأهداف والتصورات المشتركة.

4.2.1.2. الاعتبار الفردي: ويقصد به مختلف الممارسات التي يبديها عميد ورئيس القسم بمشاعر هيئة التدريس من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال الارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من خلال العمل كمدرين ومتابعين لعملية تطويرهم.

5.2.1.2. التمكين: ويقصد به مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية ورئيس القسم في منح هيئة التدريس حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل الجامعة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة في ممارسة الأعمال والأنشطة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

2.2. الروح المعنوية:

1.2.2. مفهوم الروح المعنوية:

يعبر مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة، فلا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها، مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين للكشف عن مفاهيم أكثر للروح المعنوية. فهناك أكثر من

مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المؤسسة". (بوفناز و بوجلطة، 2021)
- أما (Xenikou ;Simosi) فقد عرفها على أنها " تلك القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم وتوجيهها نحو مصلحة المؤسسة التي يعملون بها، تحقيقاً لطموحاتها وأهدافها، على اعتبار أن ذلك سيحقق أهدافهم ومصالحهم الشخصية." (الزهراني، 2020، صفحة 16)
ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي في الجامعة الجزائرية بأنه كل عميد ورئيس قسم يتبنى تغيير وتعديل الوضع الراهن في مؤسسة التعليم العالي بما يسائر متطلبات المستقبل ويسعى في نفس الوقت للارتقاء بمستوى مرؤوسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة لرفع مستوى الروح المعنوية لهم للإبداع والتطوير، للوصول لمعدلات أداء تفوق المعدلات العادية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا متجاوزين مصالحهم الذاتية مقابل مصلحة المؤسسة.

2.1.2. أبعاد القيادة التحويلية:

لغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية يمكن الاعتماد على النموذج الحديث أو ما يسمى بالمدى الكامل لأساليب القيادة الذي قدمه باس وأفوليو (Bass & Avolio) والذي تضمن أربع أبعاد تحدد القيادة التحويلية بالإضافة إلى بعد التمكين الذي اعتمدت عليه جل الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية لأهميته وضرورته لموضوع الدراسة، والموضحة في الآتي: (أمين، 2017، الصفحات 147-148)

1.2.1.2. بعد التأثير المثالي :

ويقصد به مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية ورئيس القسم والتي تجعل منهم قدوة ونموذجاً يحتذى به، ومن أهم الممارسات إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي، والالتزام به، ووضوح رؤيتهم وأهدافهم، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يكونوا مصدر ثقة.

كمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاوانهم التلقائي في حدود أقصى ما تسمح به قدراتهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها". ويرى عمران أن "الروح المعنوية يمكن اعتبارها الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، وهذه الروح لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر والتعليمات أو رغما عن إرادة العاملين، فليس من المعقول أن تأمر شخص ليحب شخص آخر لمجرد صدور أمر إليه حيث أن هذا الحب ينشأ من عوامل أخرى مختلفة نابعة من داخل الفرد وليس من خارجه"

2.2.2. العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

حسب (Lawrence) فان الروح المعنوية تتأثر بثلاثة مجموعات من المتغيرات وهي: (عمار و سليمان، 2016، الصفحات 302-303)

أ- العوامل الفردية: وهي تلك العوامل المرتبطة بالفرد نفسه وشخصيته، وقد تتضمن (العمر، المؤهل، الحافز الذاتي، مقاومة التغيير، إحساس المسؤولية، فهم طبيعة العمل)

ب- عوامل المجموعة: وهي المؤثرات الناتجة عن ارتباط الفرد بمجموعة من العاملين الآخرين وقد تشمل (تركيب المجموعة، التفاعل بين أعضاء المجموعة، أسلوب القيادة المتبع، الاتصالات بين أعضاء المجموعة، التوافق مع أهداف المجموعة، الحوافز الجماعية)

ت- عوامل الوظيفة: وهي المؤثرات الناتجة عن طبيعة الوظيفة وميزاتها الجوهرية (مستوى صعوبة العمل، أهمية العمل) أو المميزات الثانوية (عدد ساعات العمل، نظام العمل، موقع العمل)، ومن الحوافز المرتبطة بطبيعة العمل (حوافز مادية، فرص الترقية، معرفة النتائج، تحويل اتخاذ القرارات)

أما (Porter, Lawler, Hakman) فقد اجمعوا على أن الروح المعنوية تتأثر بأنظمة وعمليات المؤسسة وممارساتها، بالإضافة إلى التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن مجموعة العمل. كما قام (Schwartz) بتحديد العوامل الرئيسية ذات التأثير على الروح المعنوية، معتبرا أن كل عامل

اتجاه في تحديد مفهوم الروح المعنوية فالبعض يعرفها باعتبارها مسألة فردية، وتوصف على أنها مشاعر الفرد نحو العمل والزلاء والمؤسسة، واتجاه آخر ينظر إليها من خلال شعور الفرد بانضمامه إلى الجماعة، ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية وهناك من يدمج الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة على أساس أن الروح المعنوية العالية عند الفرد مرتبطة بمدى توحيده مع الجماعة (العتيبي، 2008، صفحة 101) ونظرا لتعدد الاتجاهات والمداخل فقد تعددت التعريفات نورد منها: (كامل، باشري، و رستم، 2018، الصفحات 292-293)

أ- الاتجاه الفردي: أصحاب هذا الاتجاه أن الروح المعنوية تمس الفرد وتصف مشاعره وتقبله لعمله، وفي هذا محاولة لربط الروح المعنوية بمتطلبات الفرد وإمكانياته وقدراته على التكيف مع عمله فالروح المعنوية تعتبر أساسا مسألة فردية وتصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل.

ب- الاتجاه الجماعي: يركز أصحاب هذا الاتجاه على المجموعة دون الفرد، حيث يرون أن الروح المعنوية تتمثل في الجماعة ككل، وأن مشاعر الأفراد وحاجاتهم مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وأما الفرد ماهو إلا جزء من الجماعة، حيث وضعت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية في هذا الاتجاه أن "الروح المعنوية هي مثابة الجماعة نحو تحقيق هدف جماعي وأن وجود الجماعة يقوي من معنويات الأفراد"، كما أنه من وجهة نظر بعض علماء النفس الاجتماعي أن الروح المعنوية تعني "الشعور بالإخلاص والحماس تجاه أهداف الجماعة"

ت- الاتجاه الذي يجمع بين الفردي والجماعي: يركز هذا الاتجاه على الجانبين معا الفردي والجماعي، ويرى أيضا أصحاب هذا الاتجاه أن لكل فرد دور في نشأة الجماعة ويستطيع من خلالها أن يعبر عن ذاته تلقائيا، من خلال تفاعله مع الجماعة وبالتالي يصبح هناك نوع من التوجيه بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها وأخلاقياتها حيث عرف Davans الروح المعنوية بأنها "اتجاه الأفراد العاملين

مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على أربعة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة؛

الجزء الثاني: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، خبرة الموظف، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية).

الجزء الثالث: خصص لقياس ممارسات القيادة التحويلية، وتكون من (25) فقرة وزعت على خمسة أبعاد خمسة فقرات لكل بعد

الجزء الرابع: خصص لقياس مستوى الروح المعنوية وتكون أيضاً من 25 فقرة

كما تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث يختار المحبب اختيار إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، كما يتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الإجابات كما هي موضحة في الجدول أدناه.

يتضمن تأثيرين متناقضين أحدهما محفز للروح المعنوية والآخر مثبط لها، وارجع ذلك إلى طبيعة الموقف ودور القيادة وأسلوبها بالتأثير على هذه العوامل وتوجيهها، وهذه العوامل هي (أهداف المؤسسة وفرص تحقيقها، شعور العاملين نحو المؤسسة، طبيعة العمل والظروف المرتبطة به، المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، القيادة والتوجيه).

3. الطريقة والأدوات:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية أمراً في غاية الأهمية، واختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحثان إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، تمثل مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بالكلية سالفة الذكر والبالغ عددهم 145 أستاذ وأستاذة وتم أخذ عينة عشوائية عدد أفرادها 70 مفردة فقد تم توزيع 70 استمارة وتم استرجاع 50 أي ما نسبته 71,42 % واستبعاد 4 استمارات لعدم صلاحيتها.

2.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في

الجدول رقم (01): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|----------------|------------|-------------|-------------|------------|
| الاتجاه العام | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الوسط الحسابي | 1,79 – 1 | 2,59 – 1,8 | 3,39 – 2,60 | 4,19 – 3,40 | 5 – 4,2 |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص: 540.

أما المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي، أي معيار مقياس التحليل (معيار الحكم على درجة إدراك متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والروح المعنوية) فكما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

| المستوى | المتوسط المرجح |
|---------|----------------|
| منخفض | (1 - 2.33) |
| متوسط | (2.34 - 66.3) |
| مرتفع | (5 - 3.67) |

المصدر: من إعداد الباحثين

✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression Analysis، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع؛
✓ اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية؛

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way (Anova) للمقارنات أكثر من عينتين؛
4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل ومحاور الدراسة وهذا ما نبرزه من خلال الجدول

الجدول رقم (03): معاملات الثبات لمحاور الدراسة والدراسة ككل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| المتغير | ع. الفقرات | معامل ألفا |
|-------------------|------------|------------|
| القيادة التحويلية | 25 | 0,961 |
| الروح المعنوية | 25 | 0,927 |
| الدراسة ككل | 50 | 0,958 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة بلغ 0,961، ومعامل محور الروح المعنوية بلغ 0,927، أما معامل الدراسة ككل فقد بلغ 0,958، وهذا فإن دل على شيء فإنما يدل على أن أداة الدراسة تمتاز بثبات ممتاز.

4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.4. تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

1.1.4. تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

| البيانات الشخصية | البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 19 | 57,6 % |
| | انثى | 14 | 42,4 % |
| | المجموع | 33 | 100 % |
| عمر الموظف | أقل من 30 سنة | 0 | 000 % |
| | من 30 إلى 40 سنة | 20 | 60,6 % |
| | بين 41 و 50 سنة | 12 | 36,4 % |
| | أكثر من 50 سنة | 1 | 3,0 % |
| | المجموع | 33 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول رقم (05) أدناه يتضح أن ما نسبته (93,9 %)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تتراوح بين 5 سنوات و 20 سنة)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي أستاذ بنسبة مئوية بلغت (72,6 %)، وهي نسبة جد متوقعة ، كما أن ما نسبته (87,8 %)، من أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ محاضر ب فما فوق .

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث مثلوا ما نسبته ، 57,6 % في حين الإناث مثلن مانسبته 42,4 %، كما يتضح أيضا أن أكبر فئة عمرية هي فئة (من 30 إلى 40 سنة) أي بنسبة 60,6 % مما يعني أن أساتذة الكلية معظمهم شباب.

2.1.4. تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

| البيانات الشخصية | البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|----------------------------|---------|----------------|
| خبرة المستجوب | أقل من 5 سنوات | 2 | 6,1 % |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 14 | 42,4 % |
| | بين 11 و 20 سنة | 17 | 51,5 % |
| | من 21 سنة فأكثر | 0 | 0,00 % |
| | المجموع | 33 | 100 % |
| المركز الوظيفي | عميد الكلية | 0 | 0,00 % |
| | رئيس قسم | 2 | 6,1 % |
| | رئيس/عضو في المجلس العلمي | 2 | 6,1 % |
| | رئيس/عضو في اللجنة العلمية | 5 | 15,2 % |
| | أستاذ | 24 | 72,6 % |
| | المجموع | 33 | 100 % |
| الدرجة العلمية | أستاذ تعليم عالي | 9 | 27,3 % |
| | أستاذ محاضر أ | 14 | 42,3 % |
| | أستاذ محاضر ب | 6 | 18,2 % |
| | أستاذ مساعد قسم أ | 2 | 6,1 % |
| | أستاذ مساعد قسم ب | 2 | 6,1 % |
| | المجموع | 33 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

2.4. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محوري الدراسة ممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية:

الجدول رقم (05): استجابات افراد عينة الدراسة لعبارات محوري الدراسة ممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ممارسات القيادة التحويلية |
|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| مرتفع | 0,81 | 3,93 | التأثير المثالي |
| مرتفع | 0,64 | 3,81 | الاستشارة الفكرية |
| مرتفع | 0,58 | 3,77 | التحفيز الملهم |
| مرتفع | 0,69 | 3,74 | الاعتبار الفردي |
| مرتفع | 0,65 | 3,96 | التمكين |
| مرتفع | 0,60 | 3,84 | القيادة التحويلية |
| مرتفع | 0,55 | 3,69 | الروح المعنوية |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

معيارى قدره (0,58) ، يليه بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,74)، وانحراف معيارى قدره (0,69) واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي رفض الفرضية الصفرية الأولى والتي مفادها: "ليس هناك إدراك لممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة" وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك مستوى إدراك مرتفع لممارسات القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة في الكلية محل الدراسة، والذي يعكسه المستوى المرتفع لعبارات هذا المحور.

بينما يتضح من خلال الجدول رقم (05)، أن مستوى إدراك الروح المعنوية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3,69)، وانحراف معيارى قدره (0,55)، مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في عبارات هذا المحور. واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي لرفض الفرضية الصفرية الثانية والتي مفادها: "ليس هناك إدراك للروح المعنوية في الكلية محل الدراسة" وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك مستوى إدراك مرتفع للروح المعنوية لدى عينة الدراسة في الكلية محل الدراسة، والذي يعكسه المستوى المرتفع لهذا عبارات هذا المحور. 2.2.4. تحليل العلاقة بين المتغيرات: حيث تضمنت

يتضح من خلال الجدول رقم (05)، أن مستوى إدراك ممارسات القيادة التحويلية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,84)، وانحراف معيارى قدره (0,60)، مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في عبارات هذا المحور.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (05)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة ممارسات القيادة التحويلية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء بعد التمكين في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,96)، وانحراف معيارى قدره (0,65). يليه بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,93)، وانحراف معيارى قدره (0,81)، في حين جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,81)، وانحراف معيارى قدره (0,64)، يليه بعد التحفيز الملهم في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,77)، وانحراف

وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Régression، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الفرضية الثالثة ما يلي: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بالجلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية،

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|---------------------|-------------------|---|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | الفردى_الاعتبار_بعد | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |
| 2 | المثالي_التأثير_بعد | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |

a. Dependent Variable: المعنوية_الروح

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما بعد الإعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي فقط من مجموع خمسة أبعاد.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

| مصدر التباين | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة (F) | معامل التحديد (R^2) | مستوى الدلالة (F) |
|--------------|-------------|----------------|----------------|----------|-------------------------|-------------------|
| الانحدار | 2 | 4,603 | 2,301 | 13,241 | 0,469 | 0.000 |
| الخطأ | 30 | 5,214 | 0,174 | | | |
| المجموع | 32 | 9,817 | | | | |

(^٢) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة F الجدولة عند درجة حرية (30.2) = 3,316

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

الاعتبار الفردي و التأثير المثالي مجتمعة يفسران على نحو عام ما مقداره (46,9%)، من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وأن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (13,241) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,316)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن بعدي

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

| المتغير المستقل | (β) | قيمة (T) المحسوبة | الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | مستوى الدلالة (T) | وجود الأثر |
|-------------------------------|---|-------------------|---|---------------------------------|-------------------|------------|
| الثابت | 2,037 | 4,95 | / | / | 0,00 | / |
| الاعتبار الفردي | 0,731 | 4,68 | 0,616 | 0,379 | 0,00 | يوجد أثر |
| التأثير المثالي | 0,321 | 2,25 | 0,685 | 0,469 | 0,032 | يوجد أثر |
| المعادلة | $Y=2,037 + 0,731X_3 + 0,321X_1 + \varepsilon$ | | | | | |
| الخطأ المعياري ⁽²⁾ | ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة | | قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $1,697 = (0.05 = \alpha)$ | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (SPSS).

و طبقاً لهذه النتائج وجود مبرر لرفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة، أن أهم سلوكين قد أثرا مجتمعين هما سلوك الاعتبار الفردي والتأثير المثالي.

5. خاتمة:

في ختام الدراسة التي اهتمت بدراسة مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة، نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- من خلال مراجعة الأدبيات من إسهامات العلماء والمفكرين السلوك التنظيمي وكذا الإدارة وخاصة القيادة، خبراء وأبحاث محتصين، تم التوصل إلى خمسة أبعاد للقيادة التحويلية نموذج إضافة إلى التمكين الذي تكرر كثيرا في الكثير من الدراسات هي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التمكين؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية فكانت على نفس المستوى من الإدراك في الكلية محل الدراسة، مكلها جاءت بمستوى تطبيق مرتفع وهي (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التمكين)؛

يتضح من خلال الجدول رقم (7)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعدين الاعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي، على الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعدها الاعتبار الفردي، والبالغة (4,68)، أكبر من قيمتها الجدولية، والبالغة (1,697)، كما أن قيمة (T) المحسوبة لبعدها التأثير المثالي، والبالغة (2,25)، أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,697)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعدها الاعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي، بلغ (0,000)، (0,032) على الترتيب وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ $(\alpha = 0.05)$ ، أما قيمة معامل (β_1) ، والتي بلغت 0,731، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاعتبار الفردي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متغير الروح المعنوية بمقدار 0,731، كما أن قيمة معامل (β_2) ، والتي بلغت (0,321)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التأثير المثالي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في مستوى الروح المعنوية بمقدار (0,321).

كما يتضح من خلال الجدول رقم (7)، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) والمتغير التابع (الروح المعنوية) نسبة (68,5%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي.

- كما أظهرت أيضا نتائج الدراسة أن الروح المعنوية كانت على نفس المستوى من الإدراك في الكلية محل الدراسة مثل ممارسات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة
 - كما أظهرت النتائج عن وجود أثر جزئي للقيادة التحويلية على الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة إذ وجدنا أن كل من البعدين الاعتبار الفردي و التأثير المثالي فقط من ظهرا في النموذج لهما تأثير على الروح المعنوية أما باقي الأبعاد فلم تظهر في النموذج
 - وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتعين علينا تقديم بعض التوصيات التي نعتقد أنها ضرورية لتفعيل ونجاح تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والعمل على رفع مستوى الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة:
 - ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات الأساتذة والعمل على تلبيةها؛
 - ضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في الكلية، والاهتمام بالتدريب وتشجيع العمل الجماعي؛
 - العمل على تمكين الأساتذة وإشراكهم في اتخاذ القرار؛
 - إعطاء أهمية أكبر لباقي ممارسات القيادة التحويلية لأنها تعمل رفع الروح المعنوية لدى الأساتذة والعاملين مما يزيد من مخرجاتهم وإعطاء أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات .
6. قائمة المراجع:
- أحلام بوفناز، و إلهام بوغليطة. (2021). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 332-349.
 - دبي أحمد. (2021). سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الوعي والتثقيف الصحي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 457-472.
 - عبد الواحد بن سعود الزهراني. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية ، 1-71.
 - قصي عمار، و وليد سليمان. (2016). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية لمعاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 291-309.
 - مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، و محمد دعاء رستم. (2018). إدارة الموارد البشرية. الرياض المملكة العربية السعودية: الدار العربية للنشر والتوزيع.
 - نواف بن سفر العتيبي. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية مذكرة ماجستير. كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
 - وادي أمين. (2017). مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها. مجلة آفاق العلوم ، 144-157.