

سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة

*Attributes of transformational
leadership traits and their relationship
to professional compatibility among
municipality employees
Medjedel, m'sila state*

د. نورالدين بن لقريشي *

جامعة زيان عاشور (الجلفت)

nbenlokrichi@gmail.com

ط. ناصر بن لقريشي

جامعة زيان عاشور (الجلفت)

benlokrichinassir@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة سمات القيادة التحويلية بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة، طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من (250) موظف، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة مساويا لعينة الدراسة، من خلال تطبيق مقياسين يتكون كل واحد منهما من (15) عبارة (بعد التأكد من صدقهما وثباتهما)، وتم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة؟

و يندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي) والتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، التوافق المهني، التأثير الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي.

Abstract:

The aim of this study is to investigate the relationship between the dimensions of transformational leadership and the professional compatibility of the employees of the Municipality of Medjedel, This study was applied to a sample consisting of (250) employees, From (15) words (after verifying their sincerity and consistency), the descriptive approach was adopted in analyzing the data to answer the following questions:

-Is there a correlation between the dimensions of transformational leadership and professional compatibility among the employees of the municipality of Medjedel M'Sila?

The following sub-questions fall under this general question:

-What are the dimensions of transformational leadership in the mayor the study sample?

-What is the level of professional harmony among the study sample?

- Is there a correlation between (the ideal effect , motivational motivation , individual interest) and professional compatibility in the study sample?

Keywords: Transformational leadership, professional alignment, charismatic influence, inspirational motivation, individual attention.

1. مقدمة:

يتميز عالم اليوم بالديناميكية الشديدة، نتيجة لما يمتاز به من سرعة في التغيير والتطور التكنولوجي واشتداد المنافسة بين المنظمات ولاسيما مع تفاقم المشكلات التنظيمية الحديثة لذلك لا بد من امتلاك عنصرين هامين هما القيادة الفاعلة التي تمتلك مفاتيح النجاح للمنظمة، والعنصر البشري الذي يتمتع بقدرات جسمية وعقلية وخصائص شخصية وقدرة تلاؤمه المستمر مع العاملين معه من جهة ومتطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى، وذلك للوصول إلى حالة من التوازن والتوافق داخل بيئة العمل.

إن من أهم ما أفرزه التقدم العلمي والتطور التكنولوجي من انماط قيادية حديثة هو نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بالقدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

(عمار وسليمان، 2016، ص03)

ان التوافق المهني هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة باعتباره الفاصل بين البقاء أو الخروج من المنظمة، حيث يتوقف توافق الافراد في أي منظمة وفي أي قطاع مهما كان على كفاءة أداء القيادة باعتبارها من الموارد الأساسية والتمينة في المنظمة من خلال التأثير الكاريزما الذي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم، وعلى الحافز الإلهامي المتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، والإثارة الفكرية المتمثلة في قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها والاهتمام الفردي الذي يوفره القادة من خلال المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية ويتصرفون به كالمدرسين

والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، و التمكين الذي يعتبر عملية تشارك وتفويض السلطة إلى المرؤوسين في المنظمة .

2. الاشكالية :

نظرا لحجم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة والمتمثلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع رفاهية المواطن وبالنظر إلى الضغوط الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسسات داخليا وخارجيا من أجل الارتقاء بمستوى أدائها وتحسين جودة خدماتها، والحدّ من تكاليف تشغيلها، أضحي عليها أن تكون دائما متيقظة وذات تفكير إستراتيجي ورؤية واضحة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات وذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود، بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس، يساهم في تحسين الجودة ورفع الأداء.

(بن عبد الرحمن، 2010، ص02)

في ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى المحلي والوطني يتحتم على المنظمات المضي لتبني تغييرات هيكلية وجذرية، من اجل تحسين كفاءتها ومرونتها،لدى يجب التحول من الممارسات الادارية التقليدية الى الممارسات الحديثة للمفاهيم الادارية من خلال تبني نمط القيادة التحويلية التي تعمل على تحقيق التوافق المهني من خلال بث ميكانيزمات من طرف القائد ومحاوله فهم افراده والتقرب منهم لمعرفة حاجياتهم وإقناعهم لتحقيق أهداف المنظمة والتوافق مع حاجيتهم ليحدث لنا في الأخير توافقا مهنيا يعود بالفضل على المنظمة والعامل على حد سواء، ومما لاشك فيه ان الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية، يشكل عنصرا جوهريا للمنظمات في عالم هذا، خصوصا في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات ويعد إيجاد بيئة تشجع وتساند القيادة التحويلية أحد المتطلبات الاساسية لتحقيق التوافق المهني للفرد داخل المنظمة ووفقا لذلك فان المنظمة اليوم

وخصوصا في الجزائر,بحاجة ماسة لتبني نمط القيادة التحويلية للمتطلبات والتطورات المعاصرة. (العتيبي, 2016,

ص02)

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالبحث والدراسة, منها دراسة الطاهر بن عبد الرحمن(2010) بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين, والتي كانت تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي عند رؤساء المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) ومستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين, وبينت نتائج الدراسة الى وجود ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

كما أشارت دراسة سفيان بوعطيط(2017)بعنوان القيم الاقتصادية و السياسية و علاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي, والتي كانت تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الاقتصادية والسياسية بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي حيث بينت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية بين القيم الاقتصادية و التوافق المهني لدى عينة الدراسة ووجود علاقة عكسية بين القيم السياسية و التوافق المهني لدى عينة الدراسة .

وتأتي هاته الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة, ومن هنا يمكننا صياغة التساؤلات التالية :

1.2 التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة؟

2.2 التساؤلات الفرعية:

أ.ما مدى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ب.ما مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

ت.هل توجد علاقة ارتباطية بين التأثير المثالي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

ث.هل توجد علاقة ارتباطية بين الحفز الالهامي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

ج.هل توجد علاقة ارتباطية بين الاهتمام الفردي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة :

1.3 الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

2.3 الفرضيات الفرعية:

أ.مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

ب.مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفع .

ت.توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التأثير المثالي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

ث.توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الحفز الالهامي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

ج.توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام الفردي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

4. الأهداف :

تهدف هاته الدراسة الى تحقيق ما يلي :

أ. التعرف على مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب. التعرف على مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

ت. التعرف على طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

ث. التعرف على طبيعة العلاقة بين الحفز الالهامي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

ج. التعرف على طبيعة العلاقة بين الاهتمام الفردي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

5. الأهمية:

تكمن أهمية هاته الدراسة في تناولها لموضوع سلوك القيادة التحويلية وعلاقته بالتوافق المهني للأفراد للموظفين العاملين بالبلديات, الامر الذي يمكن أن يساهم في تبني رؤساء

العاملين فيها, ومعرفة اثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات الرؤوسين نحو اثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة المتكونة من (450) عامل في أربع مؤسسات عامة وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- يتمتع القادة في المؤسسات العامة بالأردن بمستوى متوسط من سمات القيادة التحويلية.
- عدم وجود فروق في اتجاهات الرؤوسين نحو الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس, العمر, الرتبة, المؤهل العلمي).
- وجود اثر ايجابي لسمات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة بالأردن.

- دراسة (بن عبد الرحمن, 2010) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة .

أكدت هذه الدراسة على تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي , وما هي أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير , وتعرف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المؤسسة , ومدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي لدى العاملين في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في مدير المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التأثير المثالي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة .
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام الفردي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة.
- وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة.

البلديات لأكثر سمات القيادة التحويلية علاقة بالتوافق المهني للأفراد داخل بيئة العمل الجزائرية, وصولاً لبناء ثقافة التوافق في هاته البيئة كما يمكن ان تساهم هاته الدراسة في توضيح صورة للقيادات الادارية عن أكثر سماته القيادة التحويلية علاقة بالتوافق المهني, والتي تساهم في تحسين كفاءة الافراد وأدائهم ومما يزيد من اهمية الدراسة انبثاق فكرة الحاجة للموارد البشرية وتنميتها بمختلف القطاعات الاخرى, والتي ترتبط غالباً بدراسة العوامل المؤثرة فيها, فمن المأمول أن تستفيد القيادات الادارية في المنظمات المختلفة مما توصلت اليه هاته الدراسة, لتبني ممارسات ادارية حديثة تساهم في تنمية المورد البشري والقيادات الادارية على وجه الخصوص.

5. مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

- القيادة التحويلية إجرائياً: هي الدرجات التي يتحصل عليها رئيس البلدية في مقياس القيادة التحويلية من خلال التأثير المالي والتحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي.

- التوافق المهني إجرائياً: هي الدرجات التي يتحصل الموظفين في مقياس التوافق المهني مع تحديد سمات المقياس.

- الموظف: هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام(قانون الوظيفة العمومية, 2006, المادة 208).

- البلدية: الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة والتي تحدث بموجب القانون.(قانون البلدية رقم 10/11, 2011, المادة 01)

6. الدراسات السابقة :

- دراسة (بني عيسى, 2006) بعنوان: اثر القيادة التحويلية على الأداء من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة بالأردن كما هدفت إلى معرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمدرء المؤسسات العامة من وجهة نظر

- لا توجد فروق في سمات التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس، قسم العمل، الخبرة، المؤهل الدراسي)

- دراسة (مكناسي محمد, 2007) بعنوان: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بالمؤسسات لعقابية والتعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية لديهم وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى الضغوط المهنية لدى موظفي المؤسسات العقابية بقسنطينة والبالغ عددهم ب(176) عون, واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقياس المتغيرات وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة مرتفع.
- درجات التوافق المهني لدى عينة الدراسة منخفضة.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين سمات التوافق المهني ومتغير الضغوط المهنية لدى عينة الدراسة.

- ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:
- تم إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة.

- تميزت هذه الدراسة عن جل الدراسات السابقة من حيث السمات التي تم التركيز عليها.

- يمكن ملاحظة أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية و التوافق المهني هي دراسات قليلة حسب اطلاع الباحث , خاصة على المستوى المحلي وهو ما يزيد من أهمية وتميز هذه الدراسة.

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية وفرضيات البحث, وأداة الدراسة, والأساليب الاحصائية.

- دراسة (بوينديرة, 2017): بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور , وكذلك التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية , ومستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور و لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من(120) إطار من الإطارات الوسطى وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا.

- مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور مرتفع جدا.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, التمكين) والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج

- دراسة (عطوة الشافعي, 2002) بعنوان: التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقتها بسمات الشخصية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، قسم العمل، الخبرة), وقد تم اختيار عينة قوامها (289) ممرضا وممرضة، بطريقة عشوائية، ومن أهم نتائجها ما يلي :

- مستوى التوافق المهني للممرضين منخفض بسبب الظروف السياسية والإقتصادية لغزة.

- توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم.

7. الإطار المنهجي للدراسة :

1.7 حدود الدراسة:

أ. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي البلدية لكون مجتمع الدراسة يساوي عينة الدراسة.

ب. الحدود المكانية والزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة على مستوى مقر بلدية امجدل ولاية المسيلة بالجزائر، خلال شهر جويلية(2022).

2.7 منهج الدراسة : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يمكن الباحث حسب لامورو(1995) من التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها ، والوصول إلى استنتاجات تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره. (معمرى و بن زاهي، 2014)

3.7 مجتمع الدراسة: و يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة والبالغ عددهم (250) موظف.

4.7 عينة الدراسة: شملت هذه الدراسة على عينة تتكون من (250) موظف , وتم اختيارهم بطريقة بأسلوب المسح الشامل لكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة حتى تتاح لكل وحدة من وحدات المجتمع فرصة للظهور , وهذا ما يعطي صفة الموضوعية لأداة الدراسة.

5.7 أداة الدراسة :

أ. مقياس القيادة التحويلية : تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس القيادة التحويلية للباحثة سناء علي شقوارة التي ترجمت استبيان القيادة التحويلية بسماحتها إلى اللغة العربية والمكون من (15) بنداً على شكل أسئلة مختلفة تقيس ثلاثة سمات (التأثير المثالي, الحفز الإلهامي, الاهتمام الفردي), تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي: مطلقاً- أحياناً- دائماً على غرار مقياس ليكرت بعد اختصار مستويات الإجابة من خمسة إلى ثلاثة على سلم تنقيط يتراوح من(0) إلى(2نقاط).

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع

أهداف بحثنا واعتمدنا على سلم التنقيط التالي: مطلقاً(0نقطة) أحياناً(1نقطة)- دائماً(2نقاط) كعلامات للبنود, وتنحصر الدرجات الكلية لرئيس البلدية حول المقياس بين (00)و(30) نقطة, سوف نعلم على درجة 15(1×15) كنقطة متوسطة تفصل بين ذوي القيادة التحويلية المرتفعة و المنخفضة ، وتم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرها ثلاثون (30) موظف؛ حيث توصلنا إلى ما يأتي:

جدول(1): قيمة ألفا كرومباخ لمقياس سمات القيادة التحويلية

ألفا كرومباخ α	العينة n	مستوى الدلالة
0.817	30	0.05

- ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والتي بلغت(0.81)وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

- صدق المقياس: تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبلغ (0.90)ومنه يمكن اعتبار الاستبيان صادقاً في ما يقيس.

ب. مقياس التوافق المهني: تم الاعتماد أيضاً في هذه الدراسة على مقياس التوافق المهني للباحث سفيان بوعطيط والمكون من (50)بنداً على شكل أسئلة مختلفة يقيس عشرة سمات وهي (الرضا عن الاعتراف والتقدير, الرضا عن فرص التقدم والنمو الوظيفي, الرضا عن انظمة وإجراءات العمل, الرضا عن الاشراف, الرضا عن مدى مؤامة ظروف العمل, الجوانب الشخصية والاجتماعية, الرضا عن ضمانات الوظيفة, الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء, الرضا عن مسؤوليات العمل, الرضا عن انجازات العمل), و الذي يعكس مزيجاً من الاتجاهات، والنوايا السلوكية التي تؤكد على مستوى التوافق المهني من عدمه. (بوعطيط، 2012، ص206).

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس بتكييف الأسئلة لتتلاءم مع أهداف بحثنا، مكتفين ب(15) بنداً بدلاً من(50) بنداً , تتضمن كل واحدة منها ثلاثة مستويات للإجابة هي: مطلقاً- أحياناً - دائماً على غرار مقياس ليكرت، مع اختصار مستويات

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية كما هو موضح في الجدول (3).
الجدول(3):استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سمات القيادة التحويلية

الدرجة الممارسة	الرتبة	العينة n	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	السمات
مرتفعة	1	220	0.86	5	7.35	التأثير المثالي
مرتفعة	2	220	0.64	5	6.24	الحفز الإلهامي
مرتفعة	3	220	0.45	5	5.48	الاهتمام الفردى
مرتفعة		220	1.95	15	19.07	سمات القيادة التحويلية

يظهر من خلال الجدول رقم(3) أن درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية في بلدية امجدل مرتفعة من وجهة نظر موظفي البلدية، إذ بلغ المتوسط الحسابي(19.07) وانحراف معياري قدره(1.95) وقد كان أكثر سمات القيادة التحويلية ممارسة في بلدية امجدل هو بعد التأثير المثالي، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (7.35) وانحراف معياري قدره(0.86)، وجاء بعده التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(6.24) وانحراف معياري قدره (0.64)، وفي المرتبة الثالثة بعد الاهتمام الفردي بلغ متوسطه(5.48) وانحراف معياري(0.45)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية تدل على وعيه التام بأهمية ممارسة الأساليب القيادية الحديثة القادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف مع الظروف المحيطة و مسايرة المنظمات المعاصرة .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات : بن عبد الرحمن (2010)، بوبنديرة (2017) ، والتي وجدت جميعها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة وان امتلاك رئيس البلدية لسمات وخصائص القائد التحويلي كانت بدرجة عالية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة من حيث درجة توافر سمات القيادة التحويلية مع دراسة بني عيسى (2006) التي وجدت

الإجابة من خمسة إلى ثلاثة على سلم تنقيط يتراوح من(0) إلى (2نقاط) ، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي:
مطلقا(0نقطة)- أحيانا (1نقطة)- دائما (2نقاط) كعلامات للبنود، وتنحصر الدرجات الكلية للموظف حول المقياس بين (00) و(30) نقطة سوف نعلم على درجة (15×15) كنقطة متوسطة تفصل بين ذوي مستوى الشعور بالتوافق المهني المرتفع والمنخفض، وتم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرها ثلاثون(30) موظف ؛ حيث توصلنا إلى ما يأتي:

جدول(2): قيمة ألفا كرومباخ لمقياس التوافق المهني

ألفا كرومباخ α	العينة n	مستوى الدلالة
0.795	30	0.05

- ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرومباخ والتي بلغت(0.79) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

- صدق المقياس : تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبلغ (0.89) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

6.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة ، واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS) نسخة (23) للتوصل إلى ما يلي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

- معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

8. عرض و مناقشة نتائج الدراسة :

1.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أن: مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

العلاقات مع الرؤساء والزملاء بمتوسط حسابي قدره (4.32) وبانحراف معياري قدره (1.27).

ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة عن المتوسط الحسابي الفرضي؛ مما يدل على وجود مستوى مرتفع ومقبول لمستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة لدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تبني مستوى الشعور بالتوافق المهني في بلدية امجدل لأنه أساس النجاح والتفوق في المنظمات المعاصرة، وان ممارسة القائد في هاته البلدية لنمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة قد أسهم بدرجة مرتفعة في مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي البلدية، واختلفت هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشافعي (2002) والتي اشارت نتائجها الى أن مستوى التوافق المهني للممرضين منخفض، ودراسة مكناسي (2007) والتي اشارت نتائجها الى أن درجات التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة منخفضة.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الثانية القائلة بأن: **مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفع قد تحققت.**

إن وجود مستوى مرتفع لسّمات القيادة التحويلية ومستوى الشعور المرتفع للتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة، يمكن تفسيره بأن: سمات القيادة التحويلية تعتبر من أهم مكونات الشعور بالتوافق المهني وذلك ما سنحاول التأكد منه من خلال معامل الارتباط بين المتغيرين.

3.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على أنه: **توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التأثير المثالي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة** للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير التوافق المهني كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): يوضح معامل الارتباط بين التأثير المثالي والتوافق المهني

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير التوافق المهني	مستوى الدلالة
0.834	0.811	دال عند 0.05

أن درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية كانت متوسطة.

وعليه يمكن اعتبار أن الفرضية الأولى القائلة بأن: **مستوى توفر سمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.** قد تحققت .

2.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على أن : **مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفع.**

من اجل التعرف على مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على مقياس التوافق المهني كما هو موضح في الجدول (4)

الجدول (4): استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الشعور بالتوافق المهني

السمات	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	العينة n	درجة الممارسة
الرضا عن الاعتراف والتقدير	5.64	4	1.68	220	مرتفعة
الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل	5.73	4	1.52	220	مرتفعة
الرضا عن الاشراف	5.48	4	1.42	220	مرتفعة
الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء	4.32	3	1.27	220	مرتفعة
التوافق المهني	21.18	15	5.89	220	مرتفعة

تبين نتائج الجدول رقم (4): أن مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التوافق المهني (21.18) وبانحراف معياري قدره (5.89)، وقد كان أكثر سمات التوافق المهني ممارسة في بلدية امجدل هو بعد الرضا عن الاعتراف والتقدير حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.64) وبانحراف معياري قدره (1.68)، وجاء في المرتبة الثانية بعد الرضا عن أنظمة وإجراءات العمل بمتوسط حسابي قدره (5.73) وبانحراف معياري قدره (1.52)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الرضا عن الاشراف بمتوسط حسابي قدره (5.48) وانحراف معياري قدره (1.42) وفي المرتبة الرابعة بعد الرضا عن

نصت الفرضية الرابعة على انه : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الحفز الإلهامي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة. وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير التوافق المهني كما هو موضح في الجدول(6).

جدول(6): يوضح معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي والتوافق المهني

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير التوافق المهني	مستوى الدلالة
0.822	0.856	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم(6): أن معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي و التوافق المهني هو ($R = 0.82$) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05) ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية, وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.856) أي بمعنى أن(85.6%) من الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل يعود إلى بعد الحفز الإلهامي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

فكلما توفرت مواصفات وسلوكيات الحفز الإلهامي في رئيس البلدية زاد ذلك من مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي البلدية, حيث يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات التي يقوم بها رئيس البلدية والخصائص التي يتميز بها, والتي تثير في التابعين حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للعاملين, وإظهار روح الحماس وروح التفاؤل واستثارة روح الفريق والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والعمل على تحقيقها, وهو بذلك يستطيع شحذ العاملين إلى مزيد من الجهود الإضافية ويخلق في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بن عيسى(2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود : اثر ايجابي لسمات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة بالأردن, كما اتفقت نتائجها

نلاحظ من الجدول رقم(5): أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي و التوافق المهني هو ($R = 0.83$) وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05), ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية, وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.811) أي بمعنى أن(81.1%) من الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل يعود إلى بعد التأثير المثالي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

فكلما توفرت مواصفات وسلوكيات التأثير المثالي في رئيس البلدية زاد ذلك من مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي البلدية, فمن خلال الممارسات التي يقوم بها رئيس البلدية والخصائص التي يتميز بها والتي تجعل منه قدوة ونموذجا يحتذى به ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين في مجال العمل , ما يؤثر في شخصياتهم إيجابا , ويجعلهم ينجذبون إليه ويتبنون الرؤية التي يتبناها ويبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي , مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء في العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بن عيسى(2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود : اثر ايجابي لسمات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة بالأردن, كما اتفقت نتائجها مع دراسة بن عبد الرحمن(2010)والتي أشارت نتائجها إلى وجود:علاقة ارتباطيه موجبة بين التأثير المثالي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة, ودراسة بوبنديرة (2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود : علاقة ارتباطيه موجبة بين سمات

القيادة التحويلية(التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستثارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, التمكين) والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور بروج بوعريج, واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مكناسي(2007)والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين سمات التوافق المهني ومتغير الضغوط المهنية لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة.

4.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

فهم احتياجات وتطلعات الموظفين والاهتمام بها بصورة فردية و تقبل الفروق الفردية بينهم , فهو يعامل المرؤوسين كأفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة , ويستمتع إليهم جيدا ويقضي وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم , وهو ما يؤدي إلى شعور العمال بالاهتمام والمكانة فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعيتهم للعمل وإنجاز المهام المطلوبة بقابلية أكثر والتزام أكبر .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بن عيسى (2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود : اثر ايجابي لسماات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة بالأردن, كما اتفقت نتائجها مع دراسة بن عبد الرحمن (2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام الفردي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة, و دراسة بوبنديرة (2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية(التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, التمكين) والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج, واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مكناسي(2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سمات التوافق المهني ومتغير الضغوط المهنية لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة.

6.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير التوافق المهني كما هو موضح في الجدول رقم (08):

جدول(08): يوضح معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية

والتوافق المهني

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير التوافق المهني	مستوى الدلالة
0.806	0.818	دال عند 0.05

مع دراسة بن عبد الرحمن(2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحفز الالهامي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة, و دراسة بوبنديرة (2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية(التأثير المثالي, التحفيز الإلهامي, الاستشارة الفكرية, الاعتبارية الفردية, التمكين) والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج, واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مكناسي(2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سمات التوافق المهني ومتغير الضغوط المهنية لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة.

5.8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على انه : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام الفردي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة . و للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ومدى الدقة في تقدير متغير التوافق المهني كما هو موضح في الجدول(7).

جدول(7): يوضح معامل الارتباط بين الاهتمام الفردي و التوافق المهني

معامل الارتباط R	الدقة في تقدير التوافق المهني	مستوى الدلالة
0.825	0.813	دال عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (7): أن معامل الارتباط بين الاهتمام الفردي و التوافق المهني هو(0.82 = R), وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية, وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو(0.813) أي بمعنى أن(81.3 %) من الشعور بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية مجدل يعود إلى بعد الاهتمام الفردي.

و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام الفردي و التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

فكلما توفرت مواصفات وسلوكيات الاهتمام الفردي في رئيس البلدية زاد ذلك من مستوى التوافق المهني لدى موظفي البلدية , فمن خلال هذا البعد وما يتميز به رئيس البلدية على

(2002) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة مكناسي (2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سمات التوافق المهني ومتغير الضغوط المهنية لدى موظفي المؤسسة العقابية بقسنطينة.

9. الخاتمة : من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات القيادة التحويلية والتوافق المهني، حيث يعتبر نمط القيادة التحويلية واحدا من أهم العوامل المؤثرة على توافق الافراد مهنيا في المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في بلدية امجدل مرتفعة من وجهة نظر موظفي البلدية وان مستوى الشعور بالتوافق المهني لدى العاملين في البلدية مرتفع .

إن هذه الدراسة وما توصلت إليه من نتائج تفتح المجال لدراسات أكثر عمقا وتوسعا في مختلف المؤسسات للوقوف على واقع القيادة التحويلية والتوافق المهني في منظماتنا وإبراز أهمية هذين المتغيرين في ضمان نمو المنظمات وتطورها ويقائهما.

10. قائمة المراجع:

- الرسائل الجامعية

- سناء علي شقواره (2013)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة بالأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، الأردن.

- سفيان بوعطيط (2012)، القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قسنطينة 2.

- مكناسي محمد (2007)، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة العقابية (دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسة اعادة التأهيل قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2.

نلاحظ من الجدول رقم (08): أن معامل الارتباط بين سمات القيادة التحويلية و التوافق المهني هو ($R = 0.80$) ما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.818) أي بمعنى أن (81.8 %) من التوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل يعود إلى متغير سمات القيادة التحويلية.

و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية و التوافق المهني لدى عينة الدراسة.**

فكلما توفرت سلوكيات وسمات القيادة التحويلية في رئيس البلدية زاد ذلك من مستوى التوافق المهني لدى موظفي البلدية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مميزات نمط القيادة التحويلية في أنها تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين، ويستطيع القائد التحويلي أن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات التي قد تبدو كالأحلام للآخرين ليشاركهم فيها، ولا يتردد القائد التحويلي في مجابهة المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق التطلعات والرؤى مما يؤثر إيجابيا على الأتباع من خلال الارتقاء بهم إلى أفضل ما يكون بدافع في الرغبة في الانجاز والتطوير الذاتي وتنمية قدراتهم مما يسهم بشكل كبير في رفع توافقتهم مهنيا في منظماتهم وهو ما يفسر المستوى المرتفع للتوافق المهني في بلدية امجدل التي يمارس فيها رئيس البلدية نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بن عيسى (2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود: أثر إيجابي لسمات القيادة التحويلية على أداء العاملين في المؤسسات العامة بالأردن، كما اتفقت نتائجها مع دراسة بن عبد الرحمن (2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاهتمام الفردي و التغيير التنظيمي لدى العاملين لدى عينة الدراسة، و دراسة بونديرة (2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور بروج بوعريج، و دراسة الشافعي

المجلات والدوريات:

- قصي عمار, أنس وليد سليمان(2016), دور القيادة التحويلية في تحسين الروح المعنوية للعاملين(دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية), مجلة البحوث والدراسات العلمية جامعة تشرين سوريا, المجلد(38), العدد(05).

- سعد بن مرزوق العتيبي(2016), اثر القيادة التحويلية على التمكين لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض, المجلة العربية للإدارة جامعة الملك سعود, العدد(01), السعودية.

- عبد العزيز(2017), بونديرة, القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي(دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بقسنطينة), مجلة ابحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة2, العدد(10), .

- الطاهر بن عبد الرحمن(2010), القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين(دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بقسنطينة), مجلة ابحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة2, العدد(03).

- سفيان بوعطيط(2017), القيم الاقتصادية والسياسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي, مجلة ابحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة2, العدد(03).

- معمري حمزة و بن زاهي منصور(2014), سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة, المجلد (06), العدد (14).

المراسيم والقوانين الأساسية:

- القانون الأساسي للوظيفة العمومية(2006), الأمر رقم: 03-06 المادة 208 منه, <https://www.joradp.dz/har/dgfp.htm>(consulté le 02/07/2022).

- قانون البلدية القانون(2006), رقم القانون:11-10 المادة 01 منه, <https://www.joradp.dz>(consulté le 02/07/2020).