

واقع أبعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي

The reality of the dimensions of transformational leadership in the Directorate of Commerce El-oued

مسعودي زكرياء

مخبر اقتصاديات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق التنمية

المستدامة- جامعة حمة لخضر الوادي - الجزائر

messoudi-zakaria@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2022/05/10

صحراوي ميمة*

النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الجزائر

Sahraoui-mimia@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/26

تاريخ القبول للنشر: 2022/04/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، الإستثارة الفكرية الدافع الإلهامي) في المؤسسة المدروسة ولتحقيق ذلك قمنا بإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية تمت في مؤسسة عمومية تمثلت في مديرية التجارة لولاية الوادي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي كما كانت أدواتها الرئيسية الاستمارة، التي وزعت على 60 موظفا، فتحصلنا على 52 قابلة للدراسة والتحليل وتم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وأجريت اختبارات المتوسطات الحسابية واختبار *one-simple Test* والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الاحادي، وقد تمت المعالجة باستخدام البرنامج الاحصائي الـ *SPSS v.21*. لإختبار فرضيات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذودلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغري الوظيفة والخبرة المهنية وان مديرية التجارة لولاية الوادي تطبق القيادة التحويلية بأبعادها. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، الإستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، تصنيف JEL: H60، H61.

Abstract:

This study aims to know the reality of applying the dimensions of transformational leadership (ideal influence, individual consideration, intellectual arousal, inspirational motivation) in the studied institution. The descriptive and analytical approach in both the theoretical and applied sides, as its main tool was the form, which was distributed to 60 employees, so we obtained 52 subject to study and analysis, and the validity and stability of the study tool were confirmed. The treatment was carried out using the statistical program v.21.SPSS to test the hypotheses of the study, and one of the most important results of the study: There are no statistically significant differences between the dimensions of transformational leadership at the level of significance of 0.05 due to the job and professional experience variables, and that the Directorate of Trade of El-Wadi State applies Transformational leadership in its dimensions. The Directorate of Commerce of El oued State applies transformational leadership in its dimensions.

Keywords: transformationnel leadership; Idealized Influence; Inspirational Motivation; Individualized Consideration; Intellectual Stimulation.

Jel Classification Codes: H60, H61.

* المؤلف المراسل

جعلت التطورات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم الى ضرورة التغيير من اجل مواجهة التحديات ومسايرة العصر لتحقيق اهدافها وهذا يتوقف على فاعلية المورد البشري الذي يعتبر جوهر المؤسسة ومحركها الاساسي ورأسمالها الحقيقي وهنا اصبح الزاما البحث عن نمط قيادة تمتلك الخصائص التي تجعلها تركز على اهمية الافراد داخل المؤسسة وهنا ظهر نمط قيادة جديدة يطلق عليه القيادة التحويلية وهو النموذج القيادي الملائم الذي يخلق التناسق بين اهداف المؤسسة والافراد وكذلك يمتلك الرؤية الواضحة والاستشراف والقادر على تحويل الرؤية الى واقع ملموس وتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة وهذا من خلال التأثير في سلوكيات الافراد بتنشيط انتباههم تجاه الامور المهمة والاساسية وغرس الثقة والاستثمار فيهم فكريا وتشجيعهم على الابداع والابتكار والهامهم بالتفكير في حل المشكلات، وبهذا فالقيادة التحويلية تعد المعيار الذي يحدد نجاح اي مؤسسة وعلى المؤسسة العمومية الجزائرية التوجه الى هذا الاسلوب القيادي الحديث والمثالي لتحقيق مستويات عالية من الاداء ، ومن هنا نطرح التساؤل

الرئيسي: ما هو واقع ابعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي؟

1.1. الاسئلة الفرعية:

- ما مدى توفر بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما مدى توفر بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما مدى توفر بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما مدى توفر بعد الدافع الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات العينة المدروسة لتوفر ابعاد القيادة التحويلية في متغير الوظيفة؟.

- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات العينة المدروسة لتوفر ابعاد القيادة التحويلية في متغير الخبرة؟.

2.1. الفرضيات الرئيسية:

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\beta=0.05$) بين متوسطات العينة المدروسة لتوفر ابعاد القيادة التحويلية في متغير الوظيفة.

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\beta=0.05$) بين متوسطات العينة المدروسة لتوفر ابعاد القيادة التحويلية في متغير الخبرة؟.

- ❖ تطبق مديرية التجارة لولاية الوادي ابعاد للقيادة التحويلية عند مستوى دلالة ($\beta=0.05$).

3.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ❖ تحليل ومعرفة واقع القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية.
- ❖ إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى زيادة دور وأهمية القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية.

4.1. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- ❖ يعد أسلوب القيادة التحويلية مدخلا مهما في نجاح المؤسسات المعاصرة في زمن يتسم بالتطور السريع، مما يزيد من الحاجة إلى إعطاء مستوى عال من الثقة ويعزز الاحترام للأفراد ويعطيهم صلاحيات أوسع وتمكينهم من أداء وظائفهم بسهولة وسرعة تتناسب مع هذه التطورات.
- ❖ استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية.
- ❖ موضوع القيادة التحويلية في غاية الأهمية في زمن العولمة التي لا مكان في ظلها للمؤسسات التي تدار من قبل قادة مترددين ويفكرون ببطء، ولا يمتلكون روح المبادرة وإدارة التغيير.

5.1. منهج الدراسة وأدواتها :

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة من خلال تحديد مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها باعتماد أسلوب دراسة الحالة لتوضيح واقع القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية باستخدام الاستمارة والمقابلة وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة .
وسيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استجواب العينة المبحوثة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ spss نسخة 21 .

6.1. حدود الدراسة :

- ❖ الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة في مديرية التجارة لولاية الوادي .
- ❖ الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2021/12/02 إلى غاية 2021/03/15
- ❖ الحدود البشرية: تشمل الدراسة عمال وموظفي مديرية التجارة لولاية الوادي.

2: الإطار النظري للدراسة

1.2. مفهوم القيادة التحويلية :

1.1.2: تعريف القيادة:

تعددت تعريفات القيادة في الفكر الإداري الحديث بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا واختلفت تعريفاتهم لها بإختلاف وجهات النظر والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وبناء على ذلك نورد بعض التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم القيادة:
القيادة : هي عملية الهام الافراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الافراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق اهدافهم ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فان المديرين يفعلون الاشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الاشياء الصحيحة (الظاهر، 2011، صفحة 264).
يرى برنارد تشستر (B. CHESTER) القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.

ويعرفها ليكورت بأنها : المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة.

أما فيدلير (FIEDLER) يرى أن القيادة عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى إنجاز عمل معين (مجنح، 2017، صفحة 378).

من خلال التعريفات يمكن أن نعرف القيادة على انها عملية التأثير في الاخرين التي بواسطتها يوجه الافراد للحصول على ولائهم وتعاونهم لتحقيق الاهداف.

2.2.2: تعريف القيادة التحويلية

عرفها (Burns McGregor Games) برنس بأنها نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم بعضاً في أسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. ويرى باس (Bass Bernard Morris) أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة، كالنظرة الكرزوماتيكية للقائد وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، والتشجيع الإبداعي. (الجبري، 2018، صفحة 59).

تشير القيادة التحويلية إلى القادة الذين يسعون إلى خلق أفكار ووجهات نظر جديدة لخلق مسار جديد للنمو والازدهار أمام المنظمة، من خلال تطوير الالتزام والولاء بين المديرين والموظفين، يقومون بتعبئة أعضاء المنظمة لإجراء تغييرات جوهرية في أساسيات وأساس المنظمة من أجل الاستعداد واكتساب القدرات اللازمة للتحرك في اتجاهات جديدة والوصول إلى أعلى ذروة الأداء المثالي (M. Moradi Korejan, 2016, p. 454).

من خلال التعريفات السابقة يمكننا ان نعرف القيادة التحويلية بانها الاسلوب الذي يؤثر به القائد في مرؤوسيه بهدف الارتقاء بهم لأعلى المستويات لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.

3.2.2: نشأة القيادة التحويلية

ويعود أول ظهور لمفهوم للقيادة التحويلية عام (1978) على يد العامل السياسي الأمريكي Macgregor Burns وقد ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى التابعين له، وبعدها توالى المفاهيم والنظريات في القيادة التحويلية كإضافات وإسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985) قدم Bass نظرية منهجية في القيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك الفردي وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي تضمن 3 عناصر للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وأضاف هذا الأخير في عام (1990) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (السكرانة، 2010، صفحة 3).

4.2.2: ابعاد القيادة التحويلية

وطور كل من باس (BASS) وأفوليو (Avolio) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، وهي:

1- التأثير المثالي او الكاريزما (Idealized Influence):

يسمى التأثير المثالي بالكاريزما، ويعبر هذا البعد على الجانب العاطفي للقيادة، ويقصد التأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف على القادة ومحاولة الإقتداء بهم في كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاق عالي جداً، ومن خلال هذه الأخلاق يمكن الاعتماد عليهم من أجل القيام بالأشياء بشكل الصحيح، وتكون هناك ثقة كبيرة واحترام من الأعضاء للقائد، حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لأتباعهم ويحسسونهم بالمهمة التي يجب تأديتها، ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين:

❖ عنصر السمات: ويدل به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم.

❖ عنصر السلوكي: والذي يدل به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم.

حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالأهمية ويغرس في الأفراد الفخر، ويكسب الاحترام والثقة (طبيي، 2019، صفحة 57).

2- الدافع الالهامي والتحفيز (Inspirational Motivation):

ان القادة التحويلين يتصرفون بطريقة تعمل على تحفيز والهام الافراد المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به اتباعهم، وتسود روح الفريق ويظهر مثل هؤلاء القادة الحماس والتفاؤل ويحملون اتباعهم على الاندماج في التفكير لوضع رؤية مستقبلية جذابة، ويعملون على ايجاد وتوصيل توقعات واضحة يرغب التابعين في تحقيقها، كما يظهرون الالتزام للأهداف والرؤى المشتركة (العلفي، 2013، صفحة 25)

3. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

ويقصد بالاعتبارية الفردية "مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهويلي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور (حساب، 2021).

4. الاستثارة الفكرية والتحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

التحفيز الفكري هو سلوك القادة الذين يطورون قدرة الموظفين وميلهم إلى التفكير في المشكلات بطريقة جديدة يجب على القادة التحويلين تزويد الموظفين بصورة واضحة وأرؤية للمستقبل، وإلهامهم وتزويدهم بالدعم والمساعدة اللازمين في مواجهتهم تحديات التغيير، وبالتالي زيادة التزام الموظفين بتنفيذ المهام بشكل أكثر كفاءة (Savovic، 2017، صفحة 98).

3. الدراسات السابقة:

سنورد بعضا من الدراسات التي تطرقت إلى متغير دراستنا

❖ دراسة R M Mthethwa، القيادة التحويلية في القطاع العام في جنوب أفريقيا، المجلة الأفريقية للشؤون العامة مجلد 05، العدد 03، كلية ادارة الاعمال والادارة، جامعة بريتوريا، جنوب افريقيا، 2012:

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف التعقيد للقطاع العام ومجموعة متنوعة من تحديات القيادة داخل جنوب أفريقيا للخدمة العامة وإدراك أهمية القيادة التحويلية في تحقيق تحول القطاع العام، ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

- المبادرات الجريئة والحاسمة والتحويلية من قبل القطاع العام وقادته ضرورية لمواجهة التحديات المعقدة الحالية والمستقبلية للبلد.
- تغيرت البيئة التي يعمل فيها القطاع العام وبالتالي سيكون من غير المناسب للقادة الحفاظ على الأسلوب التقليدي للقيادة.
- يحتاج القطاع العام وقادته إلى تغيير أنفسهم وأن يكونوا أصحاب رؤية بما يكفي للتطلع إلى العظمة وإحداث تغييرات تحويلية مستدامة.
- إعداد ذهنية الناس وتشكيل البيئة والثقافة وهيكل ونظام للشروع في رؤية دائمة بعيدة النظر لتحقيق مكانة أمة عظيمة في المستقبل.

❖ دراسة عبد الرحمان رزق الله، طيبي حمزة، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية وواقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق القيادة التحويلية في مديرية التربية بالأغواط؟، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي في الشق النظري ودراسة الحالة في شقه العملي وقد اعتمد على الاستمارة المقدمة إلى

عينة الدراسة والتي تتمثل في 41 مستجوب من مجتمع الدراسة المتكون من 60 من عمال مديرية التربية بالأغواط أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فمنها :

- أن مديرية التربية بالأغواط تطبق أبعاد القيادة التحويلية
 - هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
 - هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- ❖ دراسة فريديريك اوسيتي، إيمانويل كويزرة ، تأثير القيادة التحويلية والحوكمة على أداء الموظف في القطاع العام بجلولو و كبتجوم بأوغندا، مجلة البحث المباشر للعلوم الاجتماعية والدراسات التربوية، مجلد 07، العدد 03 كلية القيادة التنظيمية، جامعة القيادة الدولية - بوروندي، 2020:

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والحوكمة على أداء موظفي القطاع العام في الحكومات المحلية لمقاطعة جولو و كبتجوم في أوغندا. كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القيادة التحويلية والحوكمة على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا. قيمت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف ، وقيمت العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وأداء الموظف ، وناقشت تأثير القيادة التحويلية والحوكمة الرشيدة على أداء الموظف. وكشفت النتائج عن:

- وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية وأداء موظفي القطاع العام.
- ان القيادة التحويلية والحوكمة الرشيدة أمران ضروريان لأداء موظفي القطاع العام.
- أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على أداء المنظمات والمديرين والموظفين.

❖ دراسة عبد الرحمان رزق الله، طيبي حمزة، واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية دراسة حالة لمستشفى احمد بن عجيله بالأغواط، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، مجلد، 07 العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر 2021:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى عينة من عمال مستشفى احمد بن عجيله بالأغواط، وقد طرح الباحثان الإشكالية التالية: ما هو واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية في مستشفى احمد بن عجيله بالأغواط؟ ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها (440) ، وقد تمكن الباحثان من استرجاع (31) استبيانا منها الصالحة للدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستشفى احمد بن عجيله يطبق ابعاد القيادة التحويلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.5/.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.5/.

❖ دراسة ابتسام عواد العظامات، واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد 05، العدد 43، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، وقد حددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي وهو: ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية؟ للإجابة على ذلك استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد أخذت عينات

عشوائية لاختيار المجيبين تكونت من 50 مقيما ومقيمة وقد تم تحليل البيانات من خلال تطبيق SPSS. وأجريت اختبارات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- ان مستوى القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الاردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة جاءت بدرجة متوسطة.
- اما على مستوى مجالات القيادة التحويلية احتل مجال الاعتبارية الفردية الذي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي 3.53 ويليه مجال التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 3.33 ثم مجال التأثير المثالي الذي جاء بمتوسط حسابي 3.29 واخيرا مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي يساوي 3.17.

❖ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة : نوضحه في الجدول ادناه

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت هذه الدراسات في بيئة اجنبية وعربية وطنية	هذه الدراسة وطنية محلية حيث تمت على مستوى ولاية الوادي
الهدف	ركزت الدراسات السابقة على دراسة متغير القيادة التحويلية مع متغير اخر	تهدف هذه الدراسة إلى إظهار واقع القيادة التحويلية دراسة حالة مؤسسة عمومية بمدينة الوادي
الأبعاد	اختلفت المتغيرات المعتمدة في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كل منها	في هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية : التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية

المصدر: من إعداد الباحثان.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة .
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

3. منهج ومجتمع الدراسة

1.3: منهج الدراسة: من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاحاطة بجوانب الموضوع تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لموضوع الدراسة " واقع ابعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي"، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3: مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية التجارة لولاية الوادي، حيث وزعت 60 استمارة وتم استرجاعها كاملة منها 52 قابلة للتحليل والدراسة و08 ملغاة.

3.3: اداة الدراسة: اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات من عينة الدراسة كونه الوسيلة الوحيدة التي تتيح لنا الاجابة على اسئلته التعرف بقرب عن واقع ابعاد القيادة التحويلية لدى المبحوثين في محيط عملهم.

❖ الصدق الظاهري: وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على الاستاذ المشرف على 03 اساتذة مختصين للتحكيم من اجل التسلسل المنهجي للفقرات وكذلك سلامة اللغة ، حيث اخذنا بعين الاعتبار كل التوجيهات في تعديل الاستمارة في صيغتها النهائية.

❖ صدق الاتساق الداخلي: ولقياس من درجة الصدق والثبات لأسئلة الاستمارة تم الاعتماد على حساب معامل الصدق الثبات الفا كرونباخ، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للعمال بالمؤسسة

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.915	06	التأثير المثالي
0.880	04	الاعتبار الفردي
0.893	04	الاستثارة الفكرية
0.896	05	الدافع الإلهامي
0.967	19	معامل الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss إصدار 21.

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة اكبر من 0.7 ويقترب من 1 في حين بلغ قيمة الفا كرونباخ العام 0.967 أي بنسبة 96.7% هذا يعني ان العينة من يعيدون نفس الإجابة في حالة إستجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من الثبات ومدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

4 - تحليل نتائج الدراسة:

❖ البيانات الشخصية لأفراد العينة: من خلال نتائج الاستقصاء وبناء على معلومات الاستمارة وجدنا ان العينة محل الدراسة متماز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

جدول (03) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة ن=52 من حيث الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
01	الجنس	الذكور	41	78.8%
		الإناث	11	21.2%
		المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21

من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه تبين ان غالبية افراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم تساوي (78.8%) في حين بلغت نسبة الاناث (21.2%) من مجموع افراد العينة وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة.

جدول (04) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة ن=52 من حيث السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
02	السن	من 19 الى 30 سنة	01	1.9%
		من 31 الى 40 سنة	25	48.1%
		من 41 الى 65 سنة	26	50%
		المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21

يتبين من خلال الجدول والمتعلق بمتغير السن فقد كانت الفئة العمرية (من 19 الى 30 سنة) بنسبة ضعيفة جدا بلغت (1.1%) اما الفئة (من 31 الى 40 سنة) فكانت بنسبة (48.1%) من افراد عينة الدراسة هي نتيجة منطقية لان المؤسسة تسعى الى توظيف الفئة الشبانية، وتلها الفئة العمرية من (41 الى 65 سنة) بنسبة 50% وتعتبر هي اكبر نسبة ، وعليه نستنتج ان اغلب اطارات المؤسسة في عمر كهل ويجب عليها فتح عمليات التوظيف .

جدول (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة ن=52 من حيث المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
03	المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	00	00%
		ثانوي	06	11.5%
		تقني سامي	05	9.6%
		جامعي	41	78.8%
المجموع				
			52	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وحسب الجدول اعلاه، فقد كانت أعلى نسبة لمستوى جامعي حيث بلغت (78.8%) ثم تليها مستوى ثانوي بنسبة (11.5%) ويأتي مستوى تقني سامي بأقل بنسبة (9.6%) واخيرا يأتي مستوى اقل من ثانوي وهي الغائبة تماما. هذا يعني ان المؤسسة تهتم بتوظيف الاطارات الجامعية ذات المؤهلات العلمية، استجابة لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة.

جدول (06) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة ن=52 من حيث الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
04	الخبرة المهنية	من 5 سنوات فاقل	02	3.8%
		من 6 الى 10 سنوات	20	38.5%
		من 11 الى 20 سنة	18	34.6%
		من 21 الى 30 سنة	07	13.5%
		اكثر من 31 سنة	05	9.6%
المجموع				
			52	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21

يتعلق الجدول بمتغير الخبرة المهنية فقد احتلت فئة من (6 الى 10 سنوات) نسبة (38.5%) وهي الأعلى حيث يمكن الإعتماد على آرائهم لما يمتلكونه من خبرة، وتليها فئة من (11 الى 20 سنة) بنسبة (34.6%) وبعدها الفئة من (21 الى 30 سنة) بنسبة (13.5%) واخيرا فئة من 5 سنوات فاقل والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (3.8%) وهذا يشير الى ان اكثر من نصف افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية وهذا يسمح الى نقل الخبرة للموظفين الجدد.

جدول (07) يوضح توزيع الوظيفة عينة الدراسة ن=52 من حيث الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
05	الوظيفة	رئيس مصلحة	03	5.8%
		رئيس مكتب	10	19.2%
		عون	39	75.0%
المجموع				
			52	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 21

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة تمثل في وظيفة عون حيث بلغت نسبتهم 75% يليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة تساوي 19.2% فيما وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 5.8% تأتي في المرتبة الأخيرة وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على مدى اهتمام المؤسسة بوظيفة عون التي احتلت النسبة الأولى وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة .

5- تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنحاول معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال التركيز على الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها على النحو التالي:

حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات العينة حول أبعاد القيادة التحويلية وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرجح بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى = 5-1=4

- طول الخلية = 4/5=0.8

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس.

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (09) المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي مع مستوياته:

الاتجاه	المستوى على سلم ليكرت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
جيد	موافق	من 3.41 إلى 4.20
جيد جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين.

والذي سيستخدم في تحليل أبعاد الدراسة كلها.

6- تحليل ومناقشة عبارات أبعاد القيادة التحويلية:

1-التأثير المثالي: يمثل البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية ويتكون هذا البعد من (06) فقرات، وفي ما يلي جدول تحليل كل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي .

جدول رقم (10) نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير المثالي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبرة
				بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
جيد	01	1.162	4.06	21	24	00	3	4	رئيسي يلتزم بالحضور في الوقت القانوني للعمل
				40.4	46.2	00	5.8	7,7	
جيد	03	0.915	3.79	10	26	13	1	2	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والإعتزاز
				19.2	50	25	1.9	3.8	
جيد	05	1.191	3.62	10	27	5	5	5	رئيسي يتسم بالقوة والثقة بالنفس
				19.2	51.9	9.6	9.6	9.6	
جيد	04	1.213	3.69	12	26	6	2	6	رئيسي يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية
				23.1	50	11.5	3.8	11.5	
	06	1.260	3.46	9	24	8	4	7	رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها
				17.3	46.2	15.4	7.7	13.5	
جيد	02	1.103	3.81	12	28	7	00	5	رئيسي يمتلك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة
				23.1	53.8	13.5	00	9.6	
جيد		1.140	3.73	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبرة رقم 1 في بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى (رئيسي يلتزم بالحضور في الوقت القانوني للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (1.162) وهذا يدا على ان المؤسسة يسودها روح الانضباط والجدية لدى الرؤساء عند اداء اعمالهم، في حين احتلت العبرة رقم 5 (رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.260) وهذا يفسر الى ان القيادة في المؤسسة ليس لديهم قوة تأثير اوالكاريزما التي تجعلهم قدوة لمرؤوسهم، وقد حصل بعد التأثير المثالي على متوسط حسابي عام بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.140)، كما يظهر من خلال الجدول أن عبارات هذا البعد كلها جيدة.

ومنه يمكن القول أن بعد التأثير المثالي قد حصل على درجة جيد من حيث الأهمية، وعليه فالمؤسسة تسعى الى التأثير في موظفيها لتحقيق الاهداف.

واقع أبعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي

❖ الاعتبار الفردي: البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية، يتكون من 4 فقرات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبار الفردي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
فرد	1	1.056	3.54	6	29	7	7	3	رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين
				11.5	55.8	13.5	13.5	5.8	
فرد	3	1.056	3.44	4	29	9	6	4	رئيسي يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين
				7.7	55.8	17.3	11.5	7.7	
متوسط	4	1.190	3.27	3	28	9	4	8	رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم
				5.8	53.8	17.3	7.7	15.4	
فرد	1	1.038	3.54	4	33	6	5	4	رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد
				7.7	63.5	11.5	9.6	7.7	
فرد		1.085	3.44	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 1 على المرتبة الأولى (رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (1.056) وهذا في حين إحتلت العبارة رقم 3 (رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (1.190)، وقد تحصل بعد الاعتبار الفردي على متوسط حسابي إجمالي قدر بـ (3.44) وانحراف معياري بلغ (1.085)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد حصلت على درجة جيد .

ومنه نقول أن بعد الاعتبار الفردي يحظى بدرجة جيد ، وعليه فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة للاهتمام بالأفراد في المؤسسة وهذا منطقي في هذا النوع من المؤسسات.

❖ بعد الاستثارة الفكرية: وهو البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية، ويتكون من 04 فقرات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12) نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستثارة الفكرية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارة
				بشدة	بشدة			بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
جيد	2	0.864	3.63	5	29	14	2	2	يشجع رئيسي المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
				9.6	55.8	26.9	3.8	3.8	
جيد	1	1.073	3.71	10	28	6	5	3	رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل
				19.2	53.8	11.5	9.6	5.8	
متوس	3	1.157	3.38	7	23	9	9	4	رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام
				13.5	44.2	17.3	17.3	7.7	
متوس	4	1.085	3.19	3	21	17	5	6	رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية
				5.8	40.4	32.7	9.6	11.5	
١١		1.044	3.47	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 2 على المرتبة الأولى (رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل) بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (1.073)، في حين احتلت العبارة رقم 2 (رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري بلغ (1.085)، وقد تحصل بعد الاستثارة الفكرية على متوسط حسابي قدر بـ (3.47) والانحراف المعياري بلغ (1.044)، كما يظهر أن إجابات البعد بدرجة كانت متساوية، ومنه نقول أن بعد الاستثارة الفكرية يحظى بدرجة جيد من حيث الأهمية، وعليه فالاستثارة الفكرية تحظى بأهمية في المؤسسة.

❖ بعد الدافع الالهامي: وهو البعد الرابع من بين أبعاد القيادة التحويلية، ويتكون من 5 فقرات كما هو مبين:

جدول رقم (13) نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد الدافع الإلهامي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارة
				بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد	
				نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	نسبة %	
متوسط	3	1.107	3.40	4	29	8	6	5	رئيسي يعمل بحماس وتفاؤل
				7.7	55.8	15.4	11.5	9.6	
جيد	2	1.038	3.50	5	29	8	7	3	رئيسي المباشر يتحدث بحماسة على ما يجب إنجازه
				9.6	55.8	15.4	13.5	5.8	
جيد	1	0.981	3.69	6	34	5	4	3	رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي نقوم به.
				11.5	65.4	9.6	7.7	5.8	
متوسط	4	0.932	3.38	2	27	15	5	3	رئيسي يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة
				3.8	51.9	28.8	9.6	5.8	
متوسط	5	1.121	3.19	5	18	16	8	5	رئيسي يتكلم بثقة بأن الأهداف ستحقق
				9.6	34.6	30.8	15.4	9.6	
				المتوسط العام					
متوسط		1.035	3.43						

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 03 في بعد الدافع الإلهامي على المرتبة الأولى (رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي نقوم به.) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.981)، في حين احتلت العبارة رقم 5 (رئيسي يتكلم بثقة بأن الأهداف ستحقق) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري بلغ (1.035). وقد تحصل بعد الدافع الإلهامي على متوسط حسابي قدر ب(3.43) وانحراف معياري بلغ(1.035) كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد تشتتت بين المتوسط والجيد. ومنه نقول أن بعد الدافع الإلهامي عموما يحظى بدرجة جيد ، وعليه فالمؤسسة تعتمد الدافع الإلهامي كأسلوب لتحريك الدوافع لدى للموظفين.

من خلال الجداول (10،11،12،13) الخاصة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد القيادة التحولية ، وعند مقارنة المتوسطان الحسابية والانحرافات المعيارية الاجمالية لكل بعد تحصل بعد التاثير المثالي الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.73 ثم جاء بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 3.47 ويلها بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي 3.44 وفي الاخير جاء بعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي 3.43. ومنه نقول ان المؤسسة تعتمد اسلوب التأثير في موظفيها.

الجدول رقم (14): "نتائج اختبار لاختبار الفرضيات الفرعية" one-simple Test

متغيرات الدراسة	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig
الفرضية الاولى: ما مدى توفر بعد التأثير المثالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؟		
التأثير المثالي	28.067	00.000
نقبل الفرضية		
الفرضية الثانية: ما مدى توفر بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؟		
الاعتبار الفردي	67.673	0.000
نقبل الفرضية		
الفرضية الثالثة: ما مدى توفر بعد الاستثارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؟		
الاستثارة الفكرية	27.462	0.000
نقبل الفرضية		
الفرضية الرابعة: ما مدى توفر بعد الدافع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ؟		
الدافع الإلهامي	28.374	0.000
نقبل الفرضية		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية لأبعاد القيادة التحويلية كلها أصغر من 0.05، وبالتالي يمكن القول أن مديرية التجارة لولاية الوادي تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، ومنه نقبل الفرضيات التي تقول أن مديرية التجارة لولاية تطبق القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05).

الجدول رقم(15) تحليل التباين الاحادي بين ابعاد القيادة التحويلية ومستوى الوظيفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
التأثير المثالي	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.001	0.999
	داخل المجموعة	47.017	49	0.960		
	المجموع	47.019	51			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	1.302	2	0.651	0.742	0.481
	داخل المجموعة	42.990	49	0.877		
	المجموع	44.292	51			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	0.395	2	0.197	0.229	0.796
	داخل المجموعة	42.211	49	0.861		
	المجموع	42.606	51			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	1.063	2	0.531	0.689	0.507
	داخل المجموعة	37.765	49	0.771		
	المجموع	37.795	51			

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات spss اصدار 21.

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين الأحادي بين بعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي) ومستوى الوظيفة عن طريق اختبار (F) وبناء على قيمة مستوى الدلالة الذي يساوي على التوالي: التأثير المثالي بقيمة 0.999، الاعتبار الفردي بقيمة 0.481، الاستثارة الفكرية بقيمة 0.796، الدافع الإلهامي بقيمة 0.507 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى للمستوى الوظيفي.

واقع أبعاد القيادة التحويلية في مديرية التجارة لولاية الوادي

❖ وكإجابة عن هذه الفرضية نقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والوظيفية .

الجدول رقم(16) تحليل نتائج اختبار التباين الاحادي (One Way ANOVA) بين أبعاد القيادة التحويلية والخبرة المهنية

Sig	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
تحليل التباين بين الفئات المثالي والخبرة المهنية					
0.231	1.456	1.296	2	5.185	بين المجموعات
		0.890	49	41.834	داخل المجموعة
			51	47.019	المجموع
تحليل التباين بين الاعتبار الفردي والخبرة المهنية					
0.320	1.209	1.033	2	4.132	بين المجموعات
		0.854	49	40.160	داخل المجموعة
			51	44.292	المجموع
تحليل التباين بين الاستشارة الفكرية والخبرة المهنية					
0.474	0.896	0.754	2	3.018	بين المجموعات
		0.842	49	39.588	داخل المجموعة
			51	42.606	المجموع
تحليل التباين بين الدافع الالهامي والخبرة المهنية					
0.096	2.100	1.473	2	5.891	بين المجموعات
		0.701	49	32.966	داخل المجموعة
			51	38.858	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بنناء على مخرجات spss اصدار 21.

يوضح الجدول نتائج الفروقات الإحصائية حول واقع ابعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الابعاد، نظرا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 وبذلك نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي) والخبرة المهنية. وكإجابة عن هذه الفرضية: نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والخبرة المهنية.

7- مناقشة نتائج الدراسة:

1.7. من خلال الجدول (03):

❖ غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم (78.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (21.2%) من مجموع أفراد

العينة وهذه يعود بالدرجة كبيرة إلى طبيعة القطاع الذي أصبح يجذب فئة الإناث في السنوات الأخيرة:

❖ وفيما يتعلق بمتغير السن فقد كانت الفئة العمرية (من 30 سنة فاقل) هي نسبة الاقل، وهذا يفسر بتوجهها إلى الخدمة

الوطنية بداية، ثم شرط الخبرة الذي تضعه العديد من المؤسسات، أما الفئة (من 31 إلى 65 سنة) فكانت الأعلى بنسبة

(50%) من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية:

❖ أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد كانت أعلى نسبة لمستوى جامعي حيث بلغت (38.5%) هذا شيء

منطقي في هذا النوع من المؤسسات التي زادت حاجتها مؤخرا لهذه الفئة من الاطارات بسبب إدخال الإدارة الإلكترونية في عملها

وتسييرها، ثم تليها مستوى تقني سامي بنسبة(9.6%) وأخيرا يأتي مستوى ثانوي فاقل بنسبة (11.5%):

❖ وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد احتلت فئة من (6 إلى 10 سنوات) نسبة(38.5%) وهي الأعلى حيث يمكن الاعتماد على آرائهم

لما يمتلكونه من خبرة، وتليها فئة من(11 إلى 20 سنة) بنسبة(34.6%)وبعدها الفئة من (21 إلى 30 سنة) بنسبة (13.5%) وأخيرا

فئة من 5 سنوات فاقل والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (3.8%) وكلها نسب منطقية.

2.7. من خلال الجداول (10) و(11) و(12)، (13):

من خلال تحليل هذه الجداول تبين لنا أن إدراك عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية ابعاد القيادة التحويلية كان جيدا بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية حيث كان لبعده التأثير المثالي الدرجة الاولى بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري 1.140 وبعده الاستثارة الفكرية بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.477 وبانحراف معياري 1.044 الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.085، واخيرا جاء بعد الدافع الإلهامي بمتوسط 3.43 وبلغ وانحراف معياري 1.035، وعليه نقول أن هناك إدراك لأهمية ابعاد القيادة التحويلية بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة جيدة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية الموظفين.

3.7. من خلال الجدول (14):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لأبعاد القيادة التحويلية كلها أصغر من 0.05، وبالتالي يمكن القول أن مديرية التجارة لولاية الوادي تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي) ومنه نقبل الفرضيات التي تقول أن مديرية التجارة لولاية تطبق أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05.

4.7. من خلال الجداول (15) و(16) :

كما توصلنا حسب النتائج الموضحة في الجداول لتحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق لأبعاد القيادة التحويلية حسب متغيري الوظيفة والخبرة المهنية، وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ابعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة و متغير الخبرة المهنية، وبالتالي نقبل الفرضية العدم.

8. خاتمة:

بعد إتمام الدراسة المتمثلة في واقع تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المؤسسة العمومية وتحديدًا مديرية التجارة لولاية الوادي بشقيها النظري والتطبيقي، يمكننا القول ان المؤسسة تسعى الى تطبيق ابعاد القيادة التحويلية، كما يمثل تبني المؤسسات مفهوم القيادة التحويلية تصرفا إستباقيا يسمح لها برسم الإتجاه المستقبلي، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وقد تمكنا من خلال هاته الدراسة من الإجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال إختبار فرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج:

- ✓ هناك إدراك لأهمية ابعاد القيادة التحويلية للعينة المدروسة بدرجة جيدة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية الموظفين؛
 - ✓ مديرية التجارة لولاية الوادي تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي)
 - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والوظيفة عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.
- ثانياً: التوصيات: في ضوء النتائج المتوصل له نوصي بما يلي:
- ✓ زيادة إهتمام المؤسسة أكثر بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية كمفهوم اداري حديث؛
 - ✓ ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك الموظفين لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا وذلك من خلال الاعتبارية الفردية وبناء برامج تحفيزية مناسبة لمكانة كل موظف، والاهتمام بشقي التحفيز (المادي- المعنوي)؛
 - ✓ ضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها في المؤسسات العمومية.

ثالثاً: أفاق للدراسة:

- ✓ وتبقى أبواب البحث مفتوحة أمامنا وأمام غيرنا من الطلبة والباحثين، وفي هذا السياق نقترح المواضيع التالية
- ✓ دراسة معوقات وتحديات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ✓ دراسة تأثير القيادة التحويلية في متغيرات أخرى مثل إدارة التغيير، القدرة على الابتكار، ودوره في خلق روح الفريق.
- ✓ دراسة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية كمدخل لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

6. قائمة المراجع:

- 1 بلال نعيم ابراهيم الظاهر. (2011). الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (المجلد 1). عمان: عالم الكتب الحديث للشر والتوزيع.
- 2 هدى العلفي. (2013). هدى العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
- 3 خلف السكارنة. (2010). القيادة الادرية الفعالة. عمان.
- 1 عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط. مجلة المجلة مجاميع المعرفة، صفحة 57.
- 2 عتيقة بزقاري، عبلة مجنح. (2017). اثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الادارية والمالية، صفحة 378.
- 3 محمد لمن حساب. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الاغواط. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، صفحة 67. عيبي عبد الله محمد الجبري. (2018).
- 4 درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. مجلة المجلة الدولية التربوية المتخصصة، صفحة 59.

1 H. Shahbazi M. Moradi Korejan 15). may, 2016.(1 AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY. Journal of Fundamental and Applied Sciences p.454

2 Sladjana Savovic. The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leadership on The Post-Acquisition Performance of Acquired company, Economic Hori. (2017) ،volum 19;number2 p98