

أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في  
المؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية على عينة من عمال مؤسسة مصرف  
السلام فرع دالي إبراهيم الجزائر

**Transformative leadership dimensions and their  
relationship to organizational communication from the  
perspective of subordinates in the economic institution:  
exploratory study of a sample of Al Salam Bank's workers -  
branch of Dali Ibrahim - Algeria**

<p>كريمة شعبان جامعة الجزائر 3 - الجزائر مخبر الاتصال والأمن الغذائي <a href="mailto:karimachabane@hotmail.com">karimachabane@hotmail.com</a></p>	<p>زينب مغني* جامعة الجزائر 3 - الجزائر مخبر الاتصال والأمن الغذائي <a href="mailto:zinebmeghni@gmail.com">zinebmeghni@gmail.com</a></p>
---	--

تاريخ القبول: 2022/12/17

تاريخ الاستلام: 2022/05/19

### الملخص

نهدف من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة ابعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، بالاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "مصرف السلام"، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج المسحي التحليلي، الذي مكنا من معالجة المعطيات والمعلومات التي تحصلنا عليها من خلال توزيع استبانة على عينة قصدية مكونة من 30 عامل من فئة المرؤوسين، بالإضافة الى الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية Spss v26 كأداة للتحليل الاحصائي، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ابعاد القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة "مصرف السلام".

الكلمات المفتاحية: قياد تحويلية؛ تأثير مثالي؛ استثارة فكرية؛ اعتبارات فردية؛ اتصال تنظيمي

### Abstract

Through this study, we aim to reveal the relationship of transformative leadership dimensions (idealized influence, intellectual stimulation, individual considerations) to organizational communication in the economic institution of "Al Salam Bank". To achieve this, we relied on the analytical survey approach, which enabled us to process the data and information we obtained by

\* المؤلف المرسل: زينب مغني، الإيميل: [zinebmeghni7@gmail.com](mailto:zinebmeghni7@gmail.com)

distributing a questionnaire to an intentional sample of 30 subordinate workers, as well as using the statistical packaging program v26 as a statistical analysis tool. The study concluded several findings, the most important of which was that there was a strong statistically significant direct correlation at the significance level of 0.05 between transformative leadership dimensions and organizational communication from the subordinates' point of view in Al Salam Bank.

**Keywords:** transformative leadership; idealized influence; intellectual stimulation; individual considerations; organizational communication.

## مقدمة

تحتاج منظمات الاعمال على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها الى قيادة إدارية ذات كفاءة عالية والتي من شأنها ان تقود المؤسسة الى بلوغ أهدافها وتحقيق الريادة، وهذا في ظل وجود بيئة تنظيمية داخلية معقدة، وبيئة خارجية تنافسية.

وتعد القيادة التقليدية (التبادلية) التي تقوم على تبادل المصالح بين الرؤساء والمرؤوسين قاصرة على مواجهة هذه التحديات، وفي هذا السياق يقول بيتر دروكر : " ان القادة هم المورد الهام ، والمقدس لأي منظمة اعمال، كما يعزى الفشل الجزئي لكثير من الاعمال لعدم فعالية القيادة" (عبد الله ثاني، 2010/2009، صفحة 02)، وعليه فقد بات لزاما على المؤسسات المعاصرة التوجه لتبني نمط قيادي جديد يتماشى مع التغيرات الحاصلة، ويرقى بأداء العنصر البشري خاصة فئة المرؤوسين باعتبارهم من اهم الاطراف الفاعلة في نجاح أي مؤسسة خاصة الاقتصادية منها.

تعتبر القيادة التحولية أحد أهم أنماط القيادة في الفكر الإداري الحديث والتي تتميز بقدرتها العالية على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك العمال واستثارة دوافعهم وتنمية قدراتهم على التفكير الابتكاري لطرح أفكار جديدة وحل مشكلات العمل، كما انها تعمل على توجيه اهداف العمال لتكون منسجمة مع اهداف المؤسسة وذلك من خلال تدعيم التواصل والتفاعل الإيجابي بين العمال عبر مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

ومن هنا يبرز دور الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر الية تسمح للقيادة التحوليين بنقل وتبادل المعلومات، الأفكار، المشاعر، مع مرؤوسيهم وتكوين علاقات يسودها التعاون والثقة فيما بينهم، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

الا ان هناك العديد من الدراسات الحديثة والتي أكدت ضعف العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية، خاصة ما يتعلق بالاتصال الصاعد وهذا راجع لعدة عوامل اهمها طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة، ومدى تمتعها بالمهارات الاتصالية، وبناء على هذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق القيادة التحولية من خلال دراسة ابعادها: (بعد التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وعلاقتها بالاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسة الاقتصادية "مصرف السلام" فرع دالي براهيم بالجزائر، وذلك من خلال

طرح السؤال الجوهرى التالي: ما علاقة أبعاد القيادة التحويلية بالاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسة الاقتصادية "مصرف السلام" بالجزائر؟  
الفرضية العامة للدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة "مصرف السلام" عند مستوى دلالة 0.05

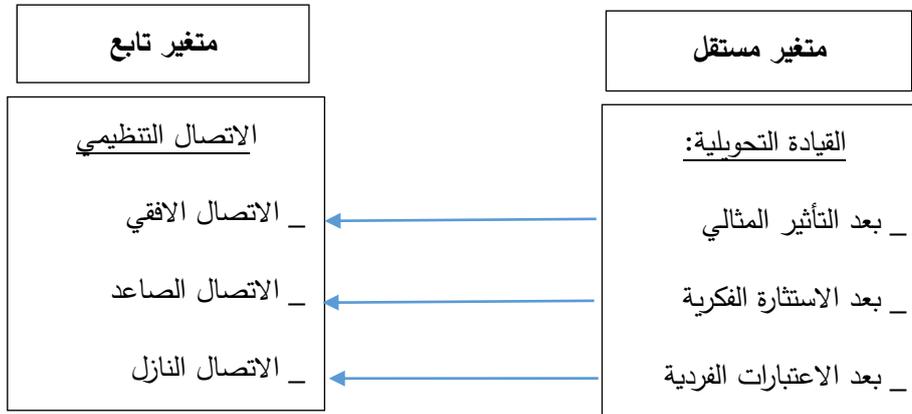
الفرضيات الجزئية للدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة "مصرف السلام" عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة "مصرف السلام" عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة "مصرف السلام" عند مستوى دلالة 0.05

المخطط الافتراضي للدراسة:

انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، قامت الباحثتين بإعداد مخطط الدراسة، والذي يوضح اهم متغيرات البحث والمتمثلة في المتغير المستقل "القيادة التحويلية"، والمتغير التابع "الاتصال التنظيمي" كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 01: المخطط الافتراضي للدراسة :



المصدر: من اعداد الباحثتين

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام وذلك من خلال:

- توضيح العلاقة الارتباطية بين التأثير المثالي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام بالجزائر

- توضيح العلاقة الارتباطية بين الاستثارة الفكرية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام بالجزائر
- توضيح العلاقة الارتباطية بين الاعتبارات الفردية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام بالجزائر

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من:

- أهمية موضوع الاتصال التنظيمي والذي يعتبر من بين المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين من مختلف التخصصات.
- ربط موضوع الاتصال التنظيمي بموضوع جديد وحديث نسبيا وهو موضوع القيادة التحولية، فبرغم من الدراسات العديدة التي تناولت هذين المفهومين الا انه لم يتم الربط بينهما على حد علم الباحثين.
- لفت انتباه الباحثين وكذا المسؤولين في مؤسسة مصرف السلام بأهمية القيادة التحولية وعلاقتها بتحسين الاتصال التنظيمي.

### الجانب النظري للدراسة:

#### 1 مفهوم القيادة التحولية:

##### 1.1 تعريف القيادة:

**لغة:** من الفعل قادة-يقود-قودا، قادة الجيش أي ترأسه وتدبر أمره. (زحاف و تيس، 2021، صفحة 512)

**اصطلاحا:** تعرف القيادة على انها " قدرة تأثير شخص ما على الاخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن امالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة افراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً". (القيوتي، 2009، صفحة 200)، كما تعرف على انها "محصلة عملية تفاعلات Interaction بين فرد وجماعة"، ويضم هذا التعريف ثلاث نقاط أساسية تتمثل في:

- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور المرؤوسين بالاحترام والتقدير اتجاه القائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.
- لا بد من وجود اهداف محددة يعمل عل أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.
- العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على الآخر. (انو سلطان،

(2004، صفحة 236)

##### 2.1 تعريف القيادة التحولية:

تعد القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة نسبيا التي تحتل مركز الصدارة في مجال البحوث القيادية، ظهر هذا المفهوم على يد العالم برون Burns في كتابه "القيادة" في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وقد تعددت تعريف الباحثين لهذا المفهوم من بينها:

القيادة التحويلية هي " القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية، من اجل الصالح العام للمنظمة". (ختام زعل المعاينة، 2019/2018، صفحة 04)

وتعرف أيضا على انها " القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل" ويرى اخرون بانها تعني " مستوى من التجاوب بين القائد والمرؤوسين، تؤدي الى بناء علاقة ذات درجة عالية من القوة والتأثير بحيث تعزز من التفاعل والتغيير بين القائد والمرؤوسين في ان واحد". (تيقاوي و بوعلاق، 2021، صفحة 364)

كما تعرف على انها " القدرة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة الى خلق الحماس لديهم وتحفيزهم من خلال اظهار سلوكه واخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة". (نهلاء طه و اشراقه عبد الله، 2019، صفحة 134)

اجرائيا: نقصد بها تلك القدرة الاتصالية التي يتمتع بها القائد(الرئيس) بمؤسسة مصرف السلام والتي تمكنه من التفاعل والتأثير بسهولة على المرؤوسين قصد تحفيزهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتقبلهم لرؤية المؤسسة، ومن ثم توسيع مداركهم للنظر الى ما أبعد من اهتماماتهم الشخصية والاهتمام بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### 3.1 أبعاد القيادة التحويلية:

**التأثير المثالي idealized influence:** يحظى القائد التحويلي بإعجاب واحترام وتقدير اتباعه، ويكون سلوكه قدوة لهم، حيث يعمل هذا النمط من القادة على المشاركة في المخاطر والابتعاد عن استخدام القوة والتسلط، وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجات اتباعه قبل احتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (بوفناز و بوغليطة ، 2021، صفحة 338)

**الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation:** يعمل القائد التحويلي على اثارة تفكير العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وتحفيزهم لمحاولة تبني نهجا جديدا وتطوير طرق

مبتكرة لتعامل مع المشاكل التنظيمية ويشجع الاتباع على التفكير والمشاركة في حل المشاكل.

(رزق الله و طيبي، جوان 2019، صفحة 71)

الاعتبارات الفردية **Individual Considerations**: ويقصد بها مجموع السلوكيات التي تمكن القادة التحويليين من الاهتمام شخصيا بكل فرد من اتباعهم، وتوفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لهم من خلال التعرف على احتياجاتهم الخاصة والعمل على تطويرها الى اعلى المستويات، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. (زرقوط و بوكثير، 2021، صفحة 466)

## 2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

### 1.2 تعريف الاتصال:

**لغة:** كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communis) والتي تعني الشيء المشترك وفعالها (Communicare) أي يذيع أو يشيع، والاتصال في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، اما حسب قاموس اوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)"

**اصطلاحا:** يعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي الاتصال بأنه ذلك " الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان" (دليو، 2003، صفحة 15)، ويعرف ايضا بأنه " سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل التعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك وهو بذلك عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة". (صباح و غازي فرحان، 2007، صفحة 17)

### 2.2 تعريف الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الاتصال التنظيمي بتعدد واختلاف آراء ومرجعيات الباحثين في هذا المجال، وفيما يلي سنحاول استعراض أهم هذه التعاريف: يعرفه كل من هوكنز (Hoknez) وبرستون (Preston) الاتصال التنظيمي على أنه " تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وعرفه مهدي زويلف بأنه "عملية تبادل المعلومات، او التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها بين جميع أطراف المنظمة" (بصلي و حمدي، 2017، صفحة 30، 29)

كما عرف على انه " ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ويهدف الى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة، وانتقال رجح الصدى من هؤلاء المرؤوسين الى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة" (القاضي، 2015، صفحة 22).

**اجرائيا:** نقصد به مجموع الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة الاقتصادية "مصرف السلام" بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم رؤسائهم، يتم فيها نقل وتبادل مشترك للحقائق والمعلومات والأفكار والمشاعر وذلك بالاعتماد على مختلف أساليب وقنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، قصد تحقيق اهداف المؤسسة.

### 3.2 أبعاد الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

**1.3.2 الاتصال التنظيمي الرسمي:** وهو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة السارية في المنظمة، ويضم هذا النوع من الاتصال ما يلي:

\_ **اتصال أفقي:** يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة ويهدف الى التنسيق بين وحدات العمل على كيفية أداء الاعمال المشتركة بينهم وتشجيع التعاون والزمالة (بوفالطة، 2009/2008، صفحة 55، 52)

\_ **اتصال صاعد:** وهو ذلك الاتصال الذي يتم من أسفل المستويات التنظيمية الى أعلاها، ويتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، او تلك التي تؤدي الى ادخال برامج تدريبية او تقدير العاملين والثناء عليهم، ويتضمن: تقديم تقارير حول الاداء وظروف العمل، تقديم تقارير سلبية او إيجابية عن الاخرين، الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى، رفع شكاوى عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين.

\_ **اتصال نازل:** وهو من أكثر أنواع الاتصال الرسمي انتشارا في المؤسسة، حيث بواسطته تنساب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى الى المستويات الدنيا بغية توضيح اهداف المؤسسة وسياستها، ويتضمن: اصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين، توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الاعمال المختلفة، الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها، ابلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء. (بن داود، 2008/2007، صفحة 153، 155)

**2.3.2 اتصال تنظيمي غير رسمي:** يتم هذا النمط من الاتصال خارج القنوات الرسمية للاتصال، ويعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أعضاء التنظيم الإداري، ويلجأ

اليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات، يتميز بالتلقائية والعفوية ويؤدي الى تحقيق اشباع نفسي لدى العاملين (كفان، 2005/2004، صفحة 53).

### الجانب التطبيقي للدراسة:

### 3 منهجية الدراسة

1.3 منهج وأدوات الدراسة: اعتمدنا في اجراء هذه الدراسة على المنهج المسحي التحليلي من أجل تحليل البيانات والمؤشرات الاحصائية المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "مصرف السلام".

وبالنسبة لأداة الدراسة فقد وظفنا الاستبيان من خلال تطبيق مقياس ليكارت Likert Scal الخماسي على النحو التالي: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة "مصرف السلام" فرع دالي إبراهيم بالجزائر والبالغ عددهم 50 عاملا، وللوصول الى نتائج أكثر موضوعية ودقة، اخترنا أسلوب العينة القصدية من خلال التركيز على فئة عمال التنفيذ (المرؤوسين)، وقد بلغت عينة الدراسة 30 عاملا.

3 ثبات أداة الدراسة: تأكدت الباحثتين من ثبات الاستبيان من خلال اجراء اختبار الفاكرونباخ كما هو موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم (1): يبين نتائج ثبات اختبار الفاكرونباخ للمقياس

محاور المقياس	عدد العبارات	الفاكرونباخ
التأثير المثالي	07	0.777
الاستثارة الفكرية	05	0.825
الاعتبارات الفردية	04	0.857
محور القيادة التحويلية ككل	16	0.880
الاتصال الافقي	06	0.795
الاتصال الصاعد	04	0.840
الاتصال النازل	07	0.853
محور الاتصال التنظيمي ككل	17	0.870
معامل الثبات العام	32	0.911

تبين من الجدول رقم (1) ان قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة لجميع محاور الدراسة حيث تراوحت في مجالات مقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ما بين (0.777\_ 0.857) وبلغ حدها في المقياس ككل  $a=0.880$ ، كذلك بالنسبة لمقياس المتغير التابع (الاتصال التنظيمي) وجدنا قيمتها  $a=0.870$  وهو ثبات مرتفع، وهذا ما يفسر ارتفاع قيمة معامل الثبات

العام للمقياس والمقدرة 0.911، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**5 صدق أداة الدراسة:** تأكدت الباحثتين من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Person لكل من محور القيادة التحويلية ومحور الاتصال التنظيمي كما هو موضحة في الجداول التالية:

**1.5 صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية:**

سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى نتائج الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاد محور القيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الاستثارة الفكرية، بعد الاعتبارات الفردية) والدرجة الكلية المتحصل عليها في كل بعد على النحو التالي:

**1.1.5 نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجال التأثير المثالي والدرجة الكلية المتحصل عليها في المجال:**

جدول رقم (2): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	بعد التأثير المثالي
0,001	,568**	يحظى الرئيس باحترام وتقدير مرؤوسي
0,016	,435*	يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس
0,017	,432*	يتجاوز مصالحه الذاتية من اجل تحقيق المصلحة العامة
0,000	,713**	يهتم بتحقيق فهم مشترك لأهداف ورسالة المنظمة بين المرؤوسين
0,000	,676**	يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها
0,000	,734**	يشجعهم لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون فعله
0,000	,658**	يعمل على خلق وتعزيز روح التحدي بين مرؤوسيه
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)		** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

يبين لنا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.713\_0.432) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05\_0.01) وبذلك تعتبر فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

**2.1.5 نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجال الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المجال:**

يتشكل هذا البعد من (05) عبارات والتي تهدف للكشف عن مدى قدرة القائد التحولي بمؤسسة "مصرف السلام" على اثارة تفكير مرؤوسيه وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وقد تم التأكد من صلاحية العبارات لهذا الغرض من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (3): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته:		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	بعد الاستثارة الفكرية
0,000	,760**	يشارك الرئيس مرؤوسيه أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم من اجل حل مشاكل العمل
0,000	,779**	يقترح الرئيس طرق جديدة لإنجاز مهمات العمل
0,000	,750**	يشجع مرؤوسيه على التفكير وإيجاد طرق جديدة لحل مشكلات العمل المعقدة
0,004	,507**	يقدم الرئيس تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للمرؤوسين لتنفيذه
0,000	,676**	يسعى الرئيس لخلق فرص من اجل دعم النمو المهني لمرؤوسيه
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26		

يبين لنا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.779\_0.507) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05\_0.01) وبذلك تعتبر فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1.5 نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مجال الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المجال: يتشكل هذا البعد من (04) عبارات والتي تهدف للكشف عن مدى تمتع القائد التحولي بمؤسسة "مصرف السلام" بالسلوكيات التي تمكنه من الاهتمام شخصيا بكل فرد من اتباعهم، وقد تم التأكد من صلاحية العبارات لهذا الغرض من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (4): يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لفقراته:		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	بعد الاعتبارات الفردية
0,000	,726**	يثني الرئيس على مرؤوسيه عندما ينجزون عملا جيدا
0,000	,770**	يهتم الرئيس بمعرفة واشباع الحاجات الشخصية لمرؤوسيه
0,000	,670**	يولي الرئيس اهتماما شخصيا للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم
0,000	,879**	يستمتع الرئيس باهتمام لآراء مرؤوسيه ويحترم قناعاتهم
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26		

يبين لنا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاعتبارات الفردية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.670\_0.879) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

2.5 صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال التنظيمي:

سنتطرق في هذا الجزء من الدراسة الى نتائج الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في كل بعد:

1.2,5 نتائج الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها:

يتشكل هذا المحور من (16) عبارة موزعة على ثلاثة ابعاد والمتمثلة في (الاتصال الافقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل)، ومن خلال الجدول التالي سنعرض نتائج الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

جدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محور الإتصال التنظيمي
<b>• اتصال أفقي:</b>		
0,000	,823**	يتميز الاتصال في المؤسسة بالمرونة وانسياب المعلومات في كل الاتجاهات
0,003	,523**	يتقاسم العمال المعارف الجديدة فيما بينهم داخل المؤسسة
0,036	,384*	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية في المؤسسة
0,004	,507**	يتمتع افراد المنظمة بروح الفريق نظرا لطبيعة الاتصالات السائدة فيها
0,005	,501**	تعقد اجتماعات دورية بين العمال مما يحقق التعاون بين مختلف المصالح بالمؤسسة
0,441	0,146	يوجد تضارب في المصالح بين العمال مما أثر سلبا على تفسير الرسائل بالمؤسسة
<b>• اتصال صاعد</b>		
0,004	,509**	تقترح على رئيسك أفكارا وحلولا لتجاوز المشكلات المرتبطة بالعمل
0,000	,601**	تتناقش مع رئيسك حول مستقبل المؤسسة
0,000	,736**	تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة
0,000	,740**	تسمح قنوات الاتصال في المؤسسة بنقل جميع احتياجات الموظفين الى رؤسائهم
<b>• اتصال نازل</b>		
0,000	,761**	يسهل الاتصال الواردة من الرئيس الى المرؤوسين أداء مهامهم
0,000	,665**	يشجع الرئيس الاتصال المباشر مع مرؤوسيه مما يعزز التغذية العكسية بين العمال
0,001	,584**	تشجعك المعلومات الصادرة من رؤسائك حول عملك وانجازاتك على بذل جهد أكبر
0,048	,364*	يهتم الرئيس بتوضيح وايصال رؤية المؤسسة لجميع الموظفين
0,053	0,356	يوظف الرئيس تكنولوجيا الاتصال الحديثة للاتصال بمرؤوسيه
0,000	,634**	يوظف الرئيس وسائل الاتصال التقليدية أكثر للاتصال بمرؤوسيه
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

يبين لنا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.823\_0.146) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05\_0.01) وبذلك تعتبر فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

### 6 عرض وتحليل النتائج:

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بعرض وتحليل البيانات كمياً وكيفياً، والتي تحصلنا عليها انطلاقاً من إجابات أفراد العينة على الاستبيان، وهذا بغرض التأكد من صحة الفرضيات وصياغة النتائج العامة للدراسة.

### 1.6 عرض وتحليل البيانات حسب محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (06): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، الخبر المهنية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	46.7%
	ذكر	53.3%
المستوى التعليمي	ثانوي	6.7%
	ليسانس	23.3%
	ماستر	66.7%
	دكتوراه	3.3%
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	43.3%
	من 6 الى 15 سنة	23.3%
	من 16 سنة فما فوق	33.3%
مجموع عينة الدراسة	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

**الجنس:** تبين النتائج أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر بلغ عددهم 16 فرداً، أي ما يمثل نسبة 53.3%، في حين بلغ عدد الإناث 14 مفردة أي نسبة 46.7%، وهذا ما يعكس تطبيق مؤسسة مصرف السلام لسياسة تكافؤ الفرص بين الجنسين في التشغيل.

**المستوى التعليمي:** نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة ماستر بنسبة 66.7%، يليها الحاصلون على شهادة ليسانس بنسبة 23.3%، ثم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 6.7%، في حين نجد مفردة واحدة ممثلة بنسبة 3.3% حاصلة على شهادة دكتوراه، وهذا يدل على اعتماد مؤسسة مصرف السلام على الكفاءات العلمية في التوظيف.

الخبرة المهنية: يتضح من الجدول ان ما نسبته 43.3% من اجمالي عينة الدراسة هم افراد خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات، يليها فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 33.3%، في حين تمثل فئة ما بين 6 \_ 15 سنة نسبة 23.3%، وهذا ما يشير الى استقرار اليد العاملة نسبيا في مؤسسة "مصرف السلام".

2.6 واقع ممارسة "القيادة التحويلية" و"الاتصال التنظيمي" في مؤسسة "مصرف السلام":

سنتطرق فيما يلي لإبراز درجة تطبيق نمط القيادة التحويلية، وكذا طبيعة الإتصالات التنظيمية السائد بمؤسسة "مصرف السلام" من وجهة نظر مرؤوسيه، وهذا ما تبينه نتائج الجدولين رقم (07) و(08):

جدول رقم (07): يبين استجابات افراد عينة الدراسة نحو محور القيادة التحويلية

الترتيب حسب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد القيادة التحويلية
1	0.220	3.690	بعد التأثير المثالي
2	0.465	3.606	بعد الإستثارة الفكرية
3	0.588	3.491	بعد الإعتبارات الفردية
	0.269	3.614	المستوى العام لتطبيق القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

يتبن من الجدول اعلاه ان مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام قدر بمتوسط حسابي 3.614 وانحراف معياري 0.269، وهو يشير الى عدم تشتت في إجابات افراد عينة الدراسة ، وقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى من حيث الاهمية من وجهة نظر المرؤوسين بالمؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.690 وانحراف معياري 0.220، يليه بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 3.606 وانحراف معياري 0.465، في حين نجد في المرتبة الاخيرة بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي قدره 3.491 وانحراف معياري 0.588

نلاحظ من النتائج السابقة أن مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسي مؤسسة مصرف السلام جاء بدرجة مرتفعة، حيث يتمتع رؤساء المؤسسة بسمات القيادة التحويلية خاصة تلك المتعلقة ببعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتي من أهمها: يتمتع الرئيس باحترام وثقة مرؤوسيه، فهو يأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي والمهني اثناء إصداره قرارات تخص مرؤوسيه، كما انه يصغي باهتمام لآراء مرؤوسيه ويشجعهم على ذلك ويثني على انجازاتهم الجيدة، الا اننا سجلا ضعفا نوعا ما فيما يخص بعد الاعتبارات الفردية وهذا راجع لقلة

اهتمام الرؤساء بمعرفة واشباع الحاجات الشخصية لمروسيهم وهو ما قد ينعكس سلبا على مردودهم في العمل.

جدول رقم (08): يبين استجابات افراد عينة الدراسة نحو محور الاتصال التنظيمي

أبعاد الإتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
بعد الإتصال الافقي	3.300	0.340	2
بعد الإتصال النازل	3.233	0.521	3
بعد الإتصال الصاعد	3.614	0.269	1
المستوى العام لتطبيق الاتصال التنظيمي	3.401	0.262	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

يوضح الجدول أعلاه مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام حيث قدر بمتوسط حسابي 3.401 وانحراف معياري 0.262، وهو يشير الى عدم تشتت في إجابات افراد عينة الدراسة.

وقد جاء نمط الاتصال النازل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المرؤوسين وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.614 وانحراف معياري 0.269، يليه الاتصال الافقي بمتوسط حسابي 3.300 وانحراف معياري 0.340، ويحتل الاتصال الصاعد المركز الأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.233 وانحراف معياري 0.521

نلاحظ من النتائج السابقة ان مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي من وجهة نظر مرؤوسي مؤسسة "مصرف السلام" جاء بدرجة مرتفعة نوعا ما، وهو ما يدل على اهتمام الرؤساء بتفعيل الاتصال داخل المؤسسة خاصة ما يتعلق بالاتصال النازل والاتصال الافقي حيث يهتم الرؤساء بتزويد مرؤوسيههم بالمعلومات التي تمكنهم من أداء مهامهم وضمان وصولها لهم في الوقت المناسب وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة، والتي أسهمت بدورها بضمان انسياب المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، وقد اكد أيضا مرؤوسي مؤسسة مصرف السلام ان رؤسائهم يمنحونهم الفرصة لتقديم اقتراحاتهم لتجاوز مشاكل العمل، الا اننا سجلنا ضعفا فيما يتعلق بالاتصال الصاعد والذي يتجسد من خلال ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة مستقبل المؤسسة مع رؤسائهم وهذا راجع الى ضعف انعقاد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما أكده افراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم على الاستبيان .

## 7 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

لأثبات صحة الفرضيات سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع كما هو مبين فيما يلي:

1.7 الفرضية العامة للدراسة: والتي تنص على أنه:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام"  
 الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام  
 الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام.  
 جدول رقم (09): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي

القرار	Sig (Anova)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	N	متغير تابع	متغير مستقل
H1 نقبل H0 ونرفض	0.000	0.432	0.658	30	الاتصال التنظيمي	القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" و المتغير التابع "الاتصال التنظيمي" عند مستوى الدلالة 0.05، حيث يتبين من نتائج الجدول رقم (09) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ  $R=0.658$  وان قيمة مستوى الدلالة هي  $Sig=0.000$  و هذا ما يدل على وجود علاقة قوية ومباشرة بين ابعاد القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R^2=0.432$  وهذا دليل على قدرة المتغير المستقل "القيادة التحويلية" ب 43.2% في تفسير المتغير التابع "الاتصال التنظيمي" ويؤكد صحة ودقة هذه الدراسة، والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدرج في الدراسة.

وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية H0 ونقبل فرضية H1 التي تقر بان "هناك علاقة ارتباطية دالة بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام".

## 2.7 اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية للدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التأثير المثالي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة مصرف السلام"

جدول رقم (10): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد لبعد التأثير المثالي والاتصال التنظيمي

القرار	Sig (Anova)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	N	المتغير التابع	متغير مستقل
نقبل H1 ونرفض H0	0.009	0.217	0.466	30	الاتصال التنظيمي	التأثير المثالي

مصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بيرسون بين "التأثير المثالي" و"الاتصال التنظيمي" بلغ قيمة  $R=0.466$  وان قيمة مستوى الدلالة  $Sig=0.009$  وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية منخفضة بين بعد التأثير المثالي والاتصال التنظيمي، مقارنة بالأبعاد الأخرى وهذا عند مستوى دلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R^2=0.217$  وهذا يعني أن بعد "التأثير المثالي" يفسر 21.7% من المتغير التابع "الاتصال التنظيمي" والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدرج في الدراسة.

وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية H0 ونقبل فرضية H1 التي تقر بأن "هناك علاقة ارتباطية دالة بين بعد التأثير المثالي والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام".

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاستثارة الفكرية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام"

جدول رقم (11): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد لبعد الاستثارة الفكرية والاتصال التنظيمي

القرار	Sig (Anova)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	N	متغير تابع	متغير مستقل
نقبل H1 ونرفض H0	0.001	0.345	0.588	30	الاتصال التنظيمي	الاستثارة الفكرية

مصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بيرسون بين "الاستئارة الفكرية" و"الاتصال التنظيمي" بلغ قيمة  $R=0.627$ ، ومستوى الدلالة  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد الاستئارة الفكرية والاتصال التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.345$ ، وهذا يعني ان بعد الاستئارة الفكرية يفسر 34.5% من الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة مصرف السلام والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدرج في الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل فرضية  $H_1$  التي تقر بان "هناك علاقة ارتباطية دالة بين بعد الاستئارة الفكرية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام" الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاستئارة الفكرية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام"

جدول رقم(12): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد لبعدها الاعتبارات الفردية والاتصال التنظيمي

القرار	Sig (Anova)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	N	متغير تابع	متغير مستقل
نقبل $H_1$ ونرفض $H_0$	0.000	0.394	0.627	30	الاتصال التنظيمي	الاعتبارات الفردية

مصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد "الاعتبارات الفردية" و"الاتصال التنظيمي" بلغ قيمة مرتفعة قدرت ب  $R=0.627$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بعد الاعتبارات الفردية والاتصال التنظيمي، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2=0.394$  وهذا يعني أن بعد "الاعتبارات الفردية" يفسر 39.4% من التغيير الحاصل على "الاتصال التنظيمي" والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدرج في الدراسة،

وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل فرضية  $H_1$  والتي تقر بأن هناك علاقة ارتباطية دالة بين بعد الاعتبارات الفردية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام.

**خاتمة:**

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة، أهمها:

\_ ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة مصرف السلام، وقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر المرؤوسين يليه بعد الاستثارة الفكرية ثم بعد الاعتبارات الفردية؛

\_ ارتفاع مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين، وقد جاء الاتصال النازل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه الاتصال الأفقي ثم الاتصال الصاعد؛

\_ تسجيل ضعف نسبي على مستوى الاتصال الصاعد والذي يرجع إلى قلة اهتمام الرؤساء بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار وكذا عدم الاهتمام بمعرفة وتلبية احتياجاتهم الشخصية؛  
\_ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين بمؤسسة مصرف السلام؛

\_ إن أي تغيير يحدث على مستوى المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يؤدي بالضرورة إلى أحداث تغيير على مستوى المتغير التابع (الاتصال التنظيمي)، إلا أن هناك عوامل أخرى لابد من أخذها بعين الاعتبار والتي من شأنها التأثير على العملية وعلى أداء المؤسسة ككل؛

\_ اثبات صحة فرضيات الدراسة حيث يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  بين كل ابعاد القيادة التحويلية والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين، كما بينت النتائج أن أقوى علاقة كانت مع بعد الاعتبارات الفردية يليها بعد الاستثارة الفكرية، ثم علاقة متوسطة مع بعد التأثير المثالي.

وبناء على هذه النتائج قمنا بصياغة التوصيات التالية:

\_ حث الرؤساء والمديرين بمؤسسة مصرف السلام على تبني سلوكيات بعدي الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية أكثر أثناء تعاملهم مع مرؤوسيه؛

\_ ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بمواردها البشرية من خلال تفعيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة الصاعد، وذلك من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار والتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها؛

\_ القيام بدورات تكوينية لفائدة الرؤساء والاطارات الوسطى بمؤسسة مصرف السلام لتعزيز سلوك القيادة التحويلية لديهم ورفع كفاءتهم وقدراتهم على الاشراف.

## قائمة المراجع

## المؤلفات:

1. حميد علي صباح، و ابو زيتونة غازي فرحان، (2007)، الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات، الأردن، جامعة البترا؛
2. فضة عباسي بصلي، و محمد الفاتح حمدي، (2017)، مدخل لعلوم الاتصال والاعلام الوسائل النماذج والنظريات، عمان، دار أسامة؛
3. فضيل دليو، (2003)، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، القاهرة، دار الفجر؛
4. محمد سعيد انو سلطان، (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة؛
5. محمد قاسم القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الأردن، دار وائل للنشر؛
6. محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، عمان، الاكاديميون للنشر والتوزيع؛

## الأطروحات:

7. العربي بن داود، (2008/2007)، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G \_ عين السمارة\_ قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر؛
8. جمال الدين عاشوري، (2015/2014)، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبير \_ SCAEK، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر؛
9. سليم كفان، (2005/2004)، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر؛
10. محمد النذير عبد الله ثاني، (2010/2009)، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً- مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانية -وهران-، الجزائر؛
11. محمد ختام زعل المعايطه، (2019/2018)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، قسم الادارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الاردن؛
12. محمد سيف الدين بوفالطة، (2009/2008)، اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت، قسم ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه \_ اقتصاد ومناجمنت، جامعة العربي التبسي \_ تبسة، الجزائر؛

13. ميلود طبيش، (2010/2011)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر؛

#### المقالات:

14. احلام بوفناز، و احلام بوغليطة، (2021)، اثر تطبيق القيادة التحويلية على التهمك الوظيفي للعاملين من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02 (خاص)؛

15. العربي تيفاوي، و نوال بوعلام، (2021)، اسهام القيادة التحويلية في انجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01؛

16. حميدة زرقوط، و جبار بوكثير، (2021)، التوجه نحو القيادة التحويلية دراسة حالة مؤسسة IMTB لمختلف اشغال البناء بسكيكدة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02؛

17. عبد الرحمان رزق الله، و حمزة طيبي، (2019)، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي بالجزائر دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01؛

18. ليزة عبد الغاني، و سميرة صالح، (2021)، اثر تبني ابعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية بعنابة، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، العدد 06 (خاص)؛

19. محجوب طه نهلاء طه، و محمد شيخ ادريس اشراقه عبد الله، (2019)، ابعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والاداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03؛

20. محمد زحاف، و عبد المالك تيس، (2021)، السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02؛