



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

¹ جامعة الأغواط (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

² جامعة الأغواط (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط

The reality of applying transformational leadership in public sector in Algeria: case study of the Directorate of Education in Laghouat

عبد الرحمان رزق الله¹ thtaibi.hamza@yahoo.fr
حمزة طيبي²*

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/22

تاريخ الإرسال: 2019/03/31

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتوضيح مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية، فاستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وتم تطوير استبيان لقياس القيادة التحويلية والتي تتكون من أربعة أبعاد التأثير المثالي والاعتبار الفردي والتشجيع الفكري والدافع الإلهامي، وتم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال مديرية التربية بالأغواط، فتحصلنا على 41 استبيان صالح لدراسة، حيث تم الاستعانة ببرنامج spss لإجراء المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

- تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة و متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والسن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تصنيف JEL: M120، H750

Abstract

The purpose of this study is to highlight the importance of transformational leadership in Algerian public institutions, and to clarify the concept of transformational leadership in public institutions. We used the descriptive-analytical approach in both theoretical and practical aspects. A questionnaire was developed to measure transformational leadership, which consists of four dimensions: The questionnaire was distributed to a random sample of the workers of the Directorate of Soil in Laghouat. We obtained 41 valid questionnaires for the study. The study hypotheses, the results were as follows:

- The Directorate of Education in Laghouat applies transformational leadership at the level of $\alpha = 0.05$
- There were no statistically significant differences in the dimensions of transformational leadership due to variable years of service at the level of $\alpha = 0.05$
- There were no statistically significant differences in the dimensions of the transformational leadership due to the variable of the educational level, at the level of $\alpha = 0.05$.
- There are significant differences of transformational leadership due to the gender variable at the level of $\alpha = 0.05$.
- There are significant differences of the transformational leadership due to the age variable at the level of significance of $\alpha = 0.05$.

Keywords

Leadership;
Transformational
Leadership;
Public
Institutions;
Directorate of
Education in
Laghouat

JEL Classification Codes M120، H750

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: thtaibi.hamza@yahoo.fr

أولاً: تمهيد

أدى التغيير التكنولوجي والعولمة إلى الولوج إلى عصر المعرفة، مما أدى المؤسسات إلى ضرورة التغيير والمرونة لمواجهة التأثيرات الخارجية، حيث تهيمن المؤسسات في الوقت الحالي تلك التي لها القدرة على إدارة مواردها خاصة الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لكل مؤسسة، حيث حظيت القيادة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة، باعتبارها أداة أساسية لدعم الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، ولعل القيادة التحويلية هو النمط الملائم من أجل تحقيق الأداء المتميز، حيث تقوم القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد وغرس الثقة فيهم ودفعهم على إنجاز أكثر من ما هو متوقع.

إذ لم تسلم المؤسسات العمومية من ضرورة التغيير لمواجهة العصر الحالي، وضرورة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لاستغلال مواردها البشرية استغلالاً سليماً وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تعد القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية خاصة الجزائرية أمر ضروري، مما يعود إيجاباً على هذه المؤسسات كتحفيز الموظفين وتمكينهم وغرس الولاء والثقة لديهم،

ومن هنا ومن خلال ما سبق نتضح لنا إشكالية الدراسة فيما يلي: **ما هو واقع القيادة التحويلية في مؤسسة مديرية التربية بالأغواط؟**

وللإجابة على الإشكالية الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق القيادة التحويلية في مديرية التربية بالأغواط عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع منها فرضيات فرعية التالية:

- تطبق مديرية التربية بالأغواط الاعتبار الفردي عند مستوى دلالة 5%.
- تطبق مديرية التربية بالأغواط الدافع الإلهامي عند مستوى دلالة 5%.
- تطبق مديرية التربية بالأغواط التحفيز الفكري عند مستوى دلالة 5%.
- تطبق مديرية التربية بالأغواط التأثير المثالي عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية؛
- التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛
- الوصول إلى نتائج الدراسة والتي من خلالها طرح بعض التوصيات والمقترحات.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلك الضوء على مفهوم حديث وهو القيادة التحويلية، ومحاولة تطبيقه في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال مؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: من 2018/12/20 إلى 2019/01/17.
- الحدود المكانية: عمال مديرية التربية بالأغواط

خامساً: المفاهيم الأساسية

1- القيادة التحويلية:

يرى (Burns) أن القادة يجب يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، لهذا فالقيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم، حيث يقوم أسلوب القيادة التحويلية بعملية تحويل وتغيير للأفراد (المرؤوسين)، ويرى (Bass) أن القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة التحويلية يمكن أتباعه على القيام بأكثر مما متوقع منهم، من خلال زيادة مستوى وعيهم وإدراكهم لأهمية وقيمة الأهداف المطلوب تحقيقها، ومن خلال جعل المرؤوسين يضعون أهداف الجماعة أو المنظمة تأتي في مرتبة سابقة لأهدافهم واهتماماتهم الذاتية¹، حيث يعود الفضل لـ (Downton) باعتباره الأول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية وذلك في سنة (1973). حيث برزت أهمية القيادة التحويلية في ميدان السياسي، إلا أن (Burns) هو أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه القيادة في سنة 1978، حيث ميز (Burns) نوعين من القادة: قادة التبادل وقادة التحول، والذي عرف قادة التحول "الذين يبنون ويحافظون على العلاقة القائمة بين القائد والأعضاء، من أجل رفع مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق"، حيث ذكر (Burns) مهاتما غاندي مثال كلاسيكي على ذلك، وأن القيادة التحويلية تستمد جذورها من الرؤية المشتركة واهتمام باحتياجات الأعضاء².

وفي منتصف الثمانينيات قدم باس (Bass) نسخة أكثر توسعا وعمقا في نظرية القيادة التحويلية، مقارنة بالأعمال التي جاء بها (Burns) و (House) ولكن شهدت اختلاف عنها ولم تكن تصب في نفس الاتجاه، قام (Bass) في سنة 1985 بتمديد عمل (Burns) بإعطاء المزيد من الاهتمام للأعضاء بدلا من احتياجات القادة، وذلك بالإيحاء أن القيادة التحويلية يمكن تطبيقها في الحالات التي لم تحقق فيها نتائج إيجابية، وبوصفه القيادة

التبادلية والقيادة التحويلية كوحدة متصلة^{iv}، والقيادة التحويلية هي "القيادة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتسعى إلى تحفيز الموظفين والإداريين وتشجيعهم على أداء أعمالهم كما تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة"، كما تعطي القيادة التحويلية الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعور بأهميتهم كما تولي القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع القيادة التحويلية صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس كما تعتمد القيادة التحويلية حب التعبير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة^v، ويتميز القائد التحويلي عن غيره بعدة خصائص من أهمها^{vi}:

- **تفويض السلطات:** حيث يقوم القائد التحويلي بتحويل بعض العاملين القيام باتخاذ قرارات معينة كل ضمن مستواه ، وذلك هدف الحد من الروتين الذي يشكل عقبات كبيرة في كثير من الأحيان.
- **الجادبية:** حيث يتمتع القائد التحويلي بمقدرة فائقة على جذب انتباه واقتناع العاملين به وبقراراته ، وكذلك الثقة العالية بأفكاره ، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد.
- **المعرفة والخبرة:** فمن خلال المعرفة النظرية والخبرة العملية الواسعة يتمكن القائد من توضيح الأهداف والمهام للعاملين ، ويعمل من خلال رؤيته المستقبلية المتسمة بالتفكير التأملي على تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب تعاوني.
- **التنمية الثقافية:** ويعني ذلك تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الاطلاع على كافة المستجدات وذلك بهدف امتلاك المعرفة الكافية بالمؤسسة التي يعملون فيها وبأساليب العمل ، وبالتالي المقدرة على اقتراح بدائل الحل المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات.
- **الموضوعية:** وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعطيات داخل المؤسسة، وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين واحترامهم نظرا الاستقامة وصدقه في التعامل معهم ومع المواقف المتباينة في المؤسسة.

2- أبعاد القيادة التحويلية:

حيث للقيادة التحويلية أربعة أبعاد يمكن حصرها فيما يلي:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** سمي التأثير المثالي أو الكاريزما، ويعبر هذا البعد على الجانب العاطفي للقيادة، ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بتعرف على القادة ومحاولة الاقتداء بهم في كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاق عالي جدا، 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 ويحسنونهم بالمهمة التي يجب تأديتها، ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين:
 - **عنصر السمات:** ويدل على به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم؛
 - **عنصر السلوكي:** والذي يدل على به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم.
- حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالمهمة ويغرس في الأفراد الفخر، ويكسب الاحترام والثقة^{vii}.

- **الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation):** يعزز الدافع الإلهامي روح الفريق حيث يوضح القادة للتابعين التوقعات، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين بالرؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العلمية فيستعمل القادة الرموز وعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من أجل بذل أقصى ما لديهم.
- **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):** يشمل القيادة التي تحفز الأتباع من أجل تشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويدعم التحفيز الفكري الأتباع لمحاولة تبني نهجا جديدا وتطوير طرق مبتكرة لتعامل مع مشاكل التنظيمية، ويشجع الأتباع على التفكير والمشاركة في حل المشاكل.
- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):** يمثل القادة الذين يوفران مناخا داعما يساهمون من خلاله إلى الاحتياجات الفردية الخاصة بالأتباع، ويعمل القادة دور المدربين والمستشارين من أجل المساعدة العاملين لتحقيق المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدموا وسائل وأساليب بهدف رفع وتنمية القدرات والمهارات العاملين.

سادسا: الطريقة والأدوات

1- منهجية الدراسة:

فيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة المستعملة في الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها من أجل التوصل إلى النتائج.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية التربية بالأغواط، وقد وزعت 60 استبانة، وتم استرجاع منها 41 استبانة صالحة لاستخدام، حيث تم وصف عينة الدراسة من خلال الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى الدراسي وكذا سنوات الخدمة، والجدول التالي يبين لنا خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	43.9
	أنثى	23	56.1
السن	30 سنة فأقل	15	36.6
	من 31 إلى 40 سنة	20	48.8
	من 41 إلى 50 سنة	06	14.6
	من 51 سنة فأكثر	11	26.8
الحالة الاجتماعية	أعزب	28	68.3
	متزوج	11	26.8
	أرمل	-	-
	مطلق	02	4.9
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	02	4.9

34.1	14	ثانوي	
34.1	14	جامعي	
26.8	11	ما بعد التدرج	
31.7	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
26.8	11	من 5 إلى 10 سنوات	
41.5	17	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عينة الدراسة أغلبها إناث بنسبة 56.1% والبالغ عددهم 23، وذلك راجع لطبيعة النشاط لتوافقه مع النساء أكثر منه مع الرجال، وأما بخصوص السن فكانت الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة هي الأكثر تكرار بـ 20 وبنسبة 48.8%، وتليه الفئة المقدرة أعمارها أقل من 30 سنة بتكرار مقدر بـ 15 وبنسبة مقدرة 36.6%، وأما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة كانت نسبتهم 14.6% بتكرار 06، وما نسبته 26.8% للأفراد الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة بتكرار 11، وبالتالي يمكن القول أن أغلبية خصائص العينة من الشباب، حيث كانت 68.3% من العينة عزاب و 26.8% متزوجين، وما نسبته 4.9% من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية مطلق، وبخصوص المستوى الدراسي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديها مستوى ثانوي وجامعي بنسبة 34.1% لكل من هما وبتكرار 30، و 26.8% من أفراد العينة لديهم مستوى ما بعد التدرج بتكرار 11، في حين بلغت نسبة أفراد الذين لهم مستوى أقل من ثانوي 4.9% بتكرار 04، ومن هنا يمكن القول أن المستوى التعليمي لأفراد العينة أغلبه جامعي، في حين شهدت العينة أن أغلب أفراد الدراسة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات حيث كانت النسبة المقدرة لهم 41.5% بتكرار 17، وأما الأفراد الذين لهم الخبرة من 5 سنوات إلى 10 فكانت نسبتهم 26.8% وبتكرار 11، أما الخبرة التي تقل عن 5 سنوات فتتوفر في أفراد العينة بنسبة 31.7% بتكرار 13، دلالة على أن هناك توازن في الخبرات لدى أفراد العينة مما يسمح من نقل الخبرات للموظفين الجدد.

3- أداة الدراسة:

من أجل تحقق من ثبات أداة المستعملة في جمع البيانات وهي الاستبيان، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ حيث يجب تكون القيمة أكثر من 0.6، وكلما إقتربت من 1 دلالة على قوة صدق أداة الدراسة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.888	07	التأثير المثالي
0.873	04	الاعتبار الفردي
0.874	04	التحفيز الفكري
0.943	05	الدافع الإلهامي
0.865	20	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 ويقترب من 1 لجميع محاور الدراسة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.865، وهذه دلالة على مصداقية أداة الدراسة.

4- المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة، أستخدم الباحثان الأساليب الوصفية والتحليلية المتواجدة في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهي كالآتي:

- معامل ألفا كرونباخ؛
 - التكرارات والنسب المئوية؛
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- واستخداما الباحثان مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة اتجاه إجابة أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة، حيث كانت تنحصر الاتجاهات حسب المتوسطات الحسابية، كما يلي:
- غير موافق بشدة: من 1 إلى 1.8؛
 - غير موافق: من 1.8 إلى 2.6؛
 - محايد: من 2.6 إلى 3.4؛
 - موافق: من 3.4 إلى 4.2؛
 - موافق بشدة: من 4.2 إلى 5.

سابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

سوف نقوم بعرض النتائج الإحصائية من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الاتجاه لكل العبارات والمحاور، والتعليق على النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التأثير المثالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يتحدث عن أهم القيم والمعتقدات	3.41	1.204	موافق
02	رئيسي المباشر يحدد أهمية وجود الإحساس القوي بالهدف	3.37	0.994	محايد

03	رئيسي المباشر يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	3.81	1.267	موافق
04	رئيسي المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية	3.22	1.294	محايد
05	رئيسي المباشر يتصرف بالطرق التي تؤدي إلى احترام الآخرين له	3.61	1.222	موافق
06	رئيسي المباشر يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها	3.59	1.303	موافق
07	رئيسي المباشر يُظهر الشعور بالقوة والثقة	3.98	1.037	موافق
	التأثير المثالي	3.52	0.923	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة "رئيسي المباشر يتحدث عن أهم القيم والمعتقدات" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (1.204)، وأما العبارة "رئيسي المباشر يحدد أهمية وجود الإحساس القوي بالهدف" جاءت بمحايد مع متوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.994)، وعبارة "رئيسي المباشر يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.51) والانحراف المعياري (1.267)، وبالأخص العبارة "رئيسي المباشر يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية" جاءت بمحايد مع متوسط الحسابي (3.22) والانحراف المعياري (1.294)، وكذلك العبارة "رئيسي المباشر يتصرف بالطرق التي تؤدي إلى احترام الآخرين له" بموافق مع متوسط الحسابي (3.61) وانحراف المعياري (1.222)، والعبارة "رئيسي المباشر يأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها" بموافق مع متوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (1.303)، أما العبارة "رئيسي المباشر يُظهر الشعور بالقوة والثقة" جاءت بموافق مع متوسط الحسابي (3.98) وانحراف المعياري (1.037).

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الاعتبار الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يعامل الآخرين كأفراد بدلا من كونهم مجرد أعضاء في المجموعة	3.61	1.282	موافق
02	رئيسي المباشر يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	3.22	1.333	محايد
03	رئيسي المباشر يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم	3.29	1.436	محايد
04	رئيسي المباشر يخصص وقتا لتدريس الآخرين وتدريبهم	2.68	1.422	محايد
	الاعتبار الفردي	3.20	1.164	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة "رئيسي المباشر يعامل الآخرين كأفراد بدلا من كونهم مجرد أعضاء في المجموعة" بموافق مع المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (1.282)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين" جاءت محايد ومع المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف المعياري (1.333)، وجاءت عبارة "رئيسي المباشر يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم" بمحايد ومع متوسط الحسابي (3.29) وانحراف المعياري (1.436)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يخصص وقتا لتدريس الآخرين وتدريبهم" جاءت محايد مع متوسط حسابي (2.68) وانحراف المعياري (1.422).

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التحفيز الفكري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل	3.59	1.264	موافق
02	رئيسي المباشر يفحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا	3.61	1.115	موافق
03	رئيسي المباشر يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام	3.39	1.159	محايد
04	رئيسي المباشر يحث الآخرين بالنظر للمشكلات من جوانب عديدة	3.76	1.135	موافق
	التحفيز الفكري	3.58	0.996	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة "رئيسي المباشر يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل" بموافق مع المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (1.264)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يفحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا" جاءت بموافق ومع المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (1.115)، وجاءت عبارة "رئيسي المباشر يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام" بمحايد ومع متوسط الحسابي (3.39) والانحراف المعياري (1.159)، و أما عبارة "رئيسي المباشر يحث الآخرين بالنظر للمشكلات من جوانب عديدة" جاءت موافق مع متوسط حسابي (3.76) والانحراف المعياري (1.135).

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة حول الدافع الإلهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
01	رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	3.24	1.546	محايد
02	رئيسي المباشر يتحدث بحماسة على ما يجب إنجازه	3.22	1.411	محايد
03	رئيسي المباشر يوضح الرؤية المستقبلية لشركة.	3.02	1.332	محايد

04	رئيسي المباشر يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة الشركة	3.32	1.422	محايد
05	رئيسي المباشر يتكلم بثقة بأن الأهداف ستحقق	3.20	1.382	محايد
	الدافع الإلهامي	3.20	1.286	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة الأفراد حول العبارة "رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل" بمحايد مع المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (1.546)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يتحدث بحماسة على ما يجب إنجازه" جاءت بمحايد ومع المتوسط الحسابي (3.22) والانحراف المعياري (1.141)، وجاءت عبارة "رئيسي المباشر يوضح الرؤية المستقبلية لشركة" بمحايد ومع متوسط الحسابي (3.02) والانحراف المعياري (1.332)، وأما عبارة "رئيسي المباشر يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة الشركة" جاءت محايد مع متوسط حسابي (3.32) والانحراف المعياري (1.422)، وكذلك العبارة "رئيسي المباشر يتكلم بثقة بأن الأهداف ستحقق" بمحايد مع متوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (1.382).

1- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار one-simple Test لاستخراج القيم الاحتمالية sig لكل من الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي ومقارنتها مع مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية الأخرى تم الاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) والجدول التالية توضح لنا النتائج المتحصل عليها:

1-1- الفرضية الأولى:

الجدول رقم (07): "نتائج اختبار one-simple Test لاختبار الفرضيات الفرعية"

متغيرات الدراسة	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
الفرضية الفرعية الأولى: تطبق مديرية التربية بالأغواط الاعتبار الفردي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$		
التأثير المثالي	24.439	0.000
القرار: نقبل الفرضية		
الفرضية الفرعية الثانية: تطبق مديرية التربية بالأغواط التأثير المثالي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$		
الاعتبار الفردي	17.597	0.000
القرار: نقبل الفرضية		
الفرضية الفرعية الثالثة: تطبق مديرية التربية بالأغواط التحفيز الفكري عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$		
التحفيز الفكري	23.044	0.000

القرار: نقبل الفرضية		
الفرضية الفرعية الرابعة: تطبق مديرية التربية بالأغواط الدافع الإلهامي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$		
0.000	15.932	الدافع الإلهامي
القرار: نقبل الفرضية		

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لأبعاد القيادة التحويلية كلها أصغر من 0.05، وبالتالي يمكن القول أن مديرية التربية بالأغواط تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي)، ومنه نقبل الفرضية البديلة أن مديرية التربية بالأغواط تطبق القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. ونقبل كل الفرضيات الفرعية لها.

1-2- الفرضية الثانية: هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (08): الفروق في أبعاد القيادة التحويلية تعود لمتغير الجنس

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التأثير المثالي	بين المجموعات	5.296	1	5.296	5.952	0.019	دال
	داخل المجموعات	34.704	39	0.890			
	المجموع الكلي	40.00	40	—			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	1.559	1	1.559	1.582	0.216	غير دال
	داخل المجموعات	38.441	39	0.986			
	المجموع الكلي	40.00	40	—			
التحفيز الفكري	بين المجموعات	2.531	1	2.531	2.635	0.113	غير دال
	داخل المجموعات	37.469	39	0.961			
	المجموع الكلي	40.00	40	—			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	8.057	1	8.057	9.837	0.003	دال
	داخل المجموعات	31.943	39	0.819			
	المجموع الكلي	40.00	40	—			

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت القيمة الاحتمالية لبعد التأثير المثالي 0.019 وهي أصغر من 0.05،

والقيمة الاحتمالية لبعد الدافع الإلهامي 0.003 وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

1-2- الفرضية الثالثة: هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (09): الفروق في أبعاد القيادة التحويلية تعود لمتغير السن

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التأثير المثالي	بين المجموعات	9.817	2	4.908	6.180	0.005	دال
	داخل المجموعات	30.183	38	0.794			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	2.547	2	1.274	1.292	0.286	غير دال
	داخل المجموعات	37.453	38	0.986			
	المجموع الكلي	40.00	10	-			
التحفيز الفكري	بين المجموعات	1.416	2	0.708	0.697	0.504	غير دال
	داخل المجموعات	38.584	38	1.015			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	14.148	2	7.074	10.398	0.000	دال
	داخل المجموعات	25.852	38	0.680			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير السن، حيث كانت القيمة الاحتمالية لبعد التأثير المثالي 0.005 وهي أصغر من 0.05، والقيمة الاحتمالية لبعد الدافع الإلهامي 0.000 وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

1-4- الفرضية الرابعة: هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (10): " الفروق في أبعاد القيادة التحويلية تعود لمتغير الحالة الاجتماعية "

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التأثير المثالي	بين المجموعات	2.642	2	1.321	1.344	0.273	غير دال
	داخل المجموعات	37.358	38	0.983			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	0.701	2	0.350	0.339	0.715	غير دال
	داخل المجموعات	39.299	38	1.034			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
التحفيز الفكري	بين المجموعات	3.737	2	1.869	1.958	0.155	غير دال
	داخل المجموعات	36.263	38	0.954			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	2.244	2	1.122	1.129	0.334	غير دال
	داخل المجموعات	37.756	38	0.994			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه بين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 5%، حيث كانت القيم الاحتمالية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العديمة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة 5%.

1-5- الفرضية الخامسة: هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (11): الفروق في أبعاد القيادة التحويلية تعود لمتغير المستوى التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التأثير المثالي	بين المجموعات	5.089	4	1.272	1.312	0.284	غير دال
	داخل المجموعات	34.911	36	0.970			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	3.250	4	0.812	0.796	0.536	غير دال
	داخل المجموعات	36.750	36	1.021			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			
التحفيز الفكري	بين المجموعات	2.173	4	0.543	0.517	0.724	غير دال
	داخل المجموعات	37.827	36	1.051			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	2.018	4	0.504	0.478	0.752	غير دال
	داخل المجموعات	37.982	36	1.055			
	المجموع الكلي	40.00	40	-			

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه بين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 5%، حيث كانت القيم الاحتمالية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العديمة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 5%.

1-6- الفرضية السادسة: هناك فروق معنوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم(12): الفروق في أبعاد القيادة التحويلية تعود لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التأثير المثالي	بين المجموعات	0.471	2	0.236	0.226	0.798	غير دال
	داخل المجموعات	39.529	38	1.040			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	1.220	2	0.610	0.598	0.555	غير دال
	داخل المجموعات	38.780	38	1.021			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
التحفيز الفكري	بين المجموعات	4.595	2	2.298	2.466	0.098	غير دال
	داخل المجموعات	35.405	38	0.932			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			
الدافع الإلهامي	بين المجموعات	1.194	2	0.597	0.585	0.562	غير دال
	داخل المجموعات	38.806	38	1.021			
	المجموع الكلي	40.00	40	–			

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه بين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 5%، حيث كانت القيم الاحتمالية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي) أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العديمة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 5%.

2- الخلاصة:

جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة واقع القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال مؤسسة محل الدراسة (مديرية التربية بالأغواط)، حيث تم صياغة الفرضيات من أجل الإجابة على الإشكالية ما هو واقع القيادة التحويلية في مؤسسة مديرية التربية بالأغواط، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

- جاءت إجابات الأفراد حول البعد الأول (التأثير المثالي) بموافق بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.923.

- جاءت إجابات الأفراد حول البعد الأول (الاعتبار الفردي) بمحايد بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.164.
- جاءت إجابات الأفراد حول البعد الأول (التحفيز الفكري) بموافق بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.996.
- جاءت إجابات الأفراد حول البعد الأول (الدافع الإلهامي) بمحايد بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.286.
- تطبق مديرية التربية بالأغواط القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- 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 $\alpha=0.05$.

ثامنا: الهوامش والمراجع

ⁱ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص18.

ⁱⁱ محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، دار إيتراك لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

ⁱⁱⁱ Richard Parrott, **Transformational Leadership: Theory and Reflections**, Ashland Theological Journal, UK, Vol: 32, 2000, p 64.

^{iv} Bernard Bass & Ronald Riggio, **Transformational leadership**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, USA, 2nd ed, 2006, p 56.

^v محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم لطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص78.

^{vi} أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفعالة، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 45.

^{vii} Bernard Bass & Bruce Avolio, **Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond**, Journal of European Industrial Training, Vol: 14, Issue: 5, 1990, p 4.